

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی

شهید بهشتی

طرح تکریم ارباب رجوع در نظام اداری

زمستان ۱۳۸۶

تکریم ارباب رجوع؛ تکیه گاه نظام اداری

جلب رضایت و تکریم مشتریان، بحث جدیدی نیست که طی سالهای اخیر مورد توجه شرکتها و موسسه های خدماتی واقع شده باشد، بلکه خدمت به مشتریان مقوله ای است که ریشه در تاریخ زندگی بشر، در تجارت و بازاریابی دارد. امروز شرکتهای موسسه های خدماتی در سطح جهان، در فضایی به رقابت می پردازند که توجه به خواست و انتظارات مشتریان را عاملی برای ادامه حیات حرفه ای خود معرفی می کنند، آنان به کمک ابزارها و وسایل جدید ارتباطی به تفکر جدیدی دست یافته اند و آن چگونگی ورود به اذهان و خاطره مشتریان خود با آرایه کار و خدمات با کیفیت است. «تام پیترز» از متفکران علم مدیریت با اشاره به نقش رهبری در سازمانها بر این نکته تاکید می کند که بدون رهبری مناسب و اثر گذار، نمی توان درک درستی از انتظارات مشتریان به دست آورد. به عبارت دیگر ایجاد تعهد در مشتری یا مردم شیوه ای است بسیار پویا در جهت کسب و کار موفق. این تعهد نمی تواند تنها صنفی باشد بلکه رهبر یک شرکت خدماتی پیش از آن که فقط بر گفتار خود تکیه کند باید به کردار موسسه خود بیندیشد. زیرا مشتریان قبل از آن که به گفتار موسسات خدماتی توجه کنند، بر کردار و عمل اجرایی و نحوه خدمت آن ها دقت دارند.

افزایش تعداد مشتریان، دست یابی به سود بیشتر در ازای آرایه خدمات با کیفیت، جذب و حفظ مشتریان، از نگرانیهای مستمر موسسه ها و شرکت های خدمت رسان است و تنها آن دسته از این شرکتهای موفق تر خواهند بود که به درستی تشخیص دهند مشتری نیز جزو سرمایه با ارزش شرکت آن هاست. بنابراین وفاداری به مشتریان و درک و تشخیص درست نیازها و انتظارات آن ها از لازمه های بقا و موفقیت چنین موسسه هایی است.

گذشته از موسسه های خدماتی، جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری هر کشور نیز از اهمیت خاصی برخوردار است.

بانکها، وزارتخانه ها و سازمان های دولتی به عنوان دستگاههای اجرایی و نیز بخش خصوصی، پیوسته با مردم یا ارباب رجوع در ارتباطند و در دایره نظام اداری هر کشور نقش آفرینی می کنند

پس جهت گیری مدیریت آن ها باید در جهت توجه به اصل مشتری گرایی و جلب رضایت خدمت گیرندگان باشد.

در نظام اداری و اجرایی کشور نیز رضایت مردم از خدمات ارائه شده توسط دستگاههای دولتی به عنوان یکی از شاخص های اصلی سنجش کارآمدی و رشد و توسعه نظام تلقی می گردد و مولفه هایی از قبیل سرعت، دقت و صحت در انجام امور ارباب رجوع، کیفیت انجام امور، نحوه رفتار و برخورد با خدمت گیرندگان، هزینه های انجام خدمات، شفافیت و اطلاع رسانی مناسب عواملی هستند که ضمن جلب رضایت مردم در ارتباط با دریافت خدمات از دستگاههای دولتی، موجبات افزایش اعتماد عمومی که بزرگترین سرمایه و تکیه گاه برای نظام اداری می باشد را نیز فراهم می سازند.

در این ارتباط به منظور ایجاد سازوکار لازم در ارائه خدمات مطلوب و موثر به مردم و برخورد مناسب کارکنان با مراجعین و نهادینه شدن موضوع رضایتمندی ارباب رجوع، طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری در فروردین ماه ۱۳۸۱ به تصویب شورای عالی اداری کشور رسید و به دستگاه های دولتی ابلاغ گردید.

اهم سازوکارهای پیش بینی شده در این مصوبه به شرح ذیل می باشد؛

- اطلاع رسانی مناسب به مراجعین در زمینه نحوه ارائه خدمات از طریق تنظیم برشور، کتاب راهنما و استقرار سایت اطلاع رسانی

- بازنگری و اصلاح و مهندسی مجدد روش های انجام کار در جهت تسهیل ارائه خدمات به مردم

- تدوین منشور اخلاقی سازمان به منظور ایجاد برخورد مشفقانه با ارباب رجوع

- نظرخواهی از مراجعین از نحوه ارائه خدمات دستگاههای دولتی

- ایجاد سازوکارهای لازم در جهت تشویق کارکنان که موجبات رضایت خدمت گیرندگان را فراهم آورده اند و برخورد با کارکنان خاطی

- نظرسنجی سالانه از مردم در ارتباط با رضایت مندی آنان از موسسات و دستگاهها در ارائه

خدمات

طرح تکریم ارباب رجوع و اهداف اولیه

تفکر کارآمد نمودن نظام اداری کشور که هدف اصلی و با اهمیت پیاده سازی طرح تکریم ارباب رجوع به حساب می آید با تدوین و تلاش سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در فروردین ماه سال ۱۳۸۱ جامه عمل به خود گرفت و به تصویب هیات محترم وزیران رسید که ظرف مدت یک هفته به عنوان یکی از برنامه های هفتگانه تحول اداری محسوب و جزئیات آن در نشست مورخ ۱۳۸۱/۱/۲۵ در شورای عالی اداری مورد تصویب آن شورا قرار گرفت و تحت عنوان «طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع» در نظام اداری، به تمامی دستگاه های دولتی ابلاغ شد.

این طرح با هدف بسیار مهم افزایش اعتماد عمومی به عنوان بزرگترین سرمایه و تکیه گاه برای نظام اداری کشور، وارد سال دوم بعد از تصویب می شود.

دستگاههای دولتی کی از مراکز ارائه دهنده خدماتی هستند که همه مردم از آن ها استفاده می کنند. دولت عموماً خدمات کیفی ارائه می دهد و ارزیابی و سنجش کیفیت این خدمات کار مشکلی است و سازمانهای دولتی همچون بخش خصوصی پاسخگو نیستند. از سوی دیگر مردم هم به عنوان شهروندان از این خدمات راضی نیستند. امروز در دنیا موج تغییر و تحول اداری و اصلاحات اداری مطرح شده است و همه به دنبال بهبود کیفیت ارائه خدمات هستند. این موضوع در ایران حدود سال ۱۳۸۱ مورد توجه قرار گرفت و قرار شد به شهروندان به عنوان ارباب رجوع نگریسته شود. هر کدام از کارمندان نیز به نوعی ارباب رجوع سازمانهای دیگری هستند و با تاخیر و کیفیت نامناسب ارائه خدمات در سازمانهای دیگر مواجه هستند. طبق تحقیقات انجام شده توسط سازمان برنامه ریزی کشوری پیرامون سنجش عملکرد دستگاه های دولتی، ۹۸ درصد مردم از کیفیت ارائه خدمات ناراضی هستند.

اهداف طرح عبارت است از:

۱- اطلاع رسانی مناسب به مراجعین در زمینه نحوه ارائه خدمات از طریق تنظیم بروشور،

کتاب، راهنما و ...

۲- بازنگری و اصلاح و مهندسی مجدد روش های انجام کار در جهت تسریع و تسهیل ارائه

خدمات به مردم

۳- تدوین منشور اخلاقی به منظور برخورد مشفقانه و مناسب با ارباب رجوع

۴- نظرخواهی از مراجعین در مورد نحوه ارائه خدمات و رضایت آنان

۵- تشویق کارکنانی که باعث رضایت ارباب رجوع می شوند و برخورد با کارکنان خاطی

هدف از اجرای طرح تکریم مردم اطلاع رسانی مناسب به مراجعین در زمینه نحوه ارائه خدمات از

طرق مختلف می باشد. همچنین تسهیل ارائه خدمت به مردم، طراحی دوباره روشهای کار

(مهندسی مجدد) یا تجدید ساختار، بروی سپاری فعالیت ها، کوچک سازی و ... در این جهت

ضروری است. مضافا تدوین منشور اخلاقی سازمان به منظور ایجاد برخورد مشفقانه و مناسب با

مردم و ارباب رجوع از هدف های طرح است.

شناسایی انتظارات و دیدگاههای مشتری

سازمانها و موسسات برای شناسایی انتظارات و خواسته های ارباب رجوع خود نیاز به انجام تحقیقات

گسترده بازاریابی دارند. تحقیقات بازاریابی پل ارتباطی بین جامعه (مشتریان و مصرف کنندگان) با

سازمانها و موسسات می باشد. ثمره این تحقیقات اطلاعاتی است که مدیران را در شناسایی محیط

اطراف خود و آگاهی از انتظارات و دیدگاههای جامعه و تعیین خط مشی ها و استراتژیهای سازمان

بر اساس این انتظارات یاری می نماید.

البته تمامی اطلاعات به دست آمده از این تحقیقات مناسب نمی باشد. بدین منظور سازمانها نیاز به

یک سیستم اطلاعات بازاریابی (MIS(MARKETING INFORMATION SYSTEM))

دارند تا این اطلاعات را تسویه نماید و اطلاعات صحیح را در اختیار مدیریت سازمان قرار دهد. در

ایران مدیران و مسئولین سازمانها و موسسات با مشکل کمبود اطلاعات مواجه نیستند بلکه مشکل آن ها غرق شدن در اطلاعات است. آنان اغلب با کمبود اطلاعات صحیح و زیادی اطلاعات غلط روبرو می باشند که این امر بر ارزیابیهای آنان از جامعه و تصمیم گیریشان تاثیر به سزایی دارد. دریافت بازخور از مردم و ارباب رجوع می تواند سازمان را در جهت تنظیم رفتارهای مناسب و عملکرد خود یاری دهد. در طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع هم نظرخواهی و هم نظر سنجی سالانه پیش بینی شده است. مراد از نظرخواهی حصولی اطلاع فوری از طرز تلقی ارباب رجوع است و هدف از نظرسنجی سالانه تنظیم پرسشنامه ای است (که دارای قابلیت اعتبار و قابلیت اتکا می باشد) که به واحدهای نمونه ارسال می شود و سپس اطلاعات دریافتی طبقه بندی و تجزیه و تحلیل می گردد.

نهادینه کردن فرهنگ تکریم در جامعه

اصولا برای نهادینه شدن هر روش جدید مراحل زیر باید انجام شود:

الف- کالبد شکافی از پیشینه تاریخی مربوطه و شناسایی نقاط ضعف، مشکلات، کاستیها و محدودیتها.

ب- رفع و حذف مشکلات و تغییر همه مبانی و مواردی که باعث مشکلات و ضعفها بوده اند.

ج- آموزش افراد در مورد روشهای جایگزین و شیوه های بهتر. به نظر من اگر در زمینه های زیر، فعالیتها، برنامه ریزیها و تخصیص منابع لازم صورت گیرد، طرح تکریم موفق و نهادینه خواهد شد و در غیر این صورت مانند سایر طرحها، در حد شعار باقی خواهد ماند و فقط منابع را تلف خواهد کرد:

- حل مشکلات معیشتی، ارضای مالی، رفع فقر و محرومیت و بالاخره ایجاد روحیه مناسب برای

تغییر و تحول در رفتار کارمند دولت

- رفع تبعیضات استخدامی، رفاهی، آموزشی و سازمانی بین پرسنل سازمانهای دولتی

- رفع ممنوعیت های اداری از همه کسانی که بهتر می اندیشند یا دگر گونه می اندیشند و آموزش و اصلاح همه آن هایی که فاقد مایه های علمی و تجربی هستند.

- احترام و قدردانی از پیش کسوتها، فرهیختگان، پژوهشگران و الگوسازی از این ???

- آموزش عمومی در زمینه های مبانی جامعه شناسی اداری، روابط عمومی، مردم داری و رضایت مشتری برای کارمندان دولت

- اعتماد به مردم و ارباب رجوع از جانب دولت و ایجاد حس اعتماد در مردم نسبت به دولت
برای این منظور می توان از روشهای زیر استفاده نمود:

۱ - وضع قوانین و مقررات چه به صورت عمومی و چه در سطح کلان جامعه و چه به صورت خصوصی در سازمانها به صورت بخشنامه

۲ - توجه به پیشنهادات و انتقادات مشتریان و ارائه پاسخ روشن و مکتوب به صورتی که مشتری به طور مستقیم اثر آن را در موسسه درک نماید.

۳ - اجرای طرح تکریم به صورت مناسب و کامل از طرح مدیران سازمان به عنوان الگویی برای کارکنان

۴ - در نظر گرفتن پاداشها و یا تنبیهاتی به عنوان بازخورد عملیاتی برای کارکنان بر حسب نظرسنجی از مشتریان

۵ - آموزش مداوم کارکنان به عنوان یک سرمایه گذاری مهم در جهت افزایش تواناییهای ارتباطی آنان با مشتریان و همچنین بالابردن دانش حرفه ای ایشان جهت ارائه خدمات با کیفیت برتر

۶ - نشر فرهنگ مشتری مداری و بازگویی قوانین حاکم بر آن در کل جامعه توسط موسسات و سازمانهای اطلاع رسانی عمومی

شاخصهای رضایتمندی

واقعا چگونه می توان در مشتریان یا به نوعی ارباب رجوع رضایت قابل قبولی ایجاد کرد آیا تنها کافی است تا محصولی فقط کیفیت مناسب داشته باشد یا شاخصهای دیگری در برخورد با آن ها لازم است. شاخصهایی چون کیفیت برخورد، خوش قولی و یا توجه به نظریات و احساسات ارباب رجوع. شاید زمان و دقت مناسب برای مشتریان در اجرای کارشان برای آن ها با اهمیت تر باشد. شاخص های رضایتمندی:

- نحوه برخورد با ارباب رجوع
- چگونگی انجام کار او از نظر زمان، زیرا انجام به موقع و حتی در زمان کوتاه از انتظارات مشتریان یا ارباب رجوع است.
- و این که به چه نحو کار ارباب رجوع انجام شده است (ضابه مند یا به واسطه آشنایی)
- در کشور ما، دولت بنگاهدار است و نه فقط عهده دار امور دفاعی و دادگستری و اجرائیات حکومتی است، بلکه صاحب کارخانه و محصولات فیزیکی نیز هستن و مردم به عنوان مشتری، یا از او کالا می خرند یا بهای خدمات او را می پردازند.
- بدین ترتیب شاخصهای رضایت مشتری در دو وادی کالا و خدمت به شرح زیر و به طور خلاصه بیان می گردد:

- پذیرش و برخورد انسانی و عاطفی با مشتری
- کیفیت مطلوب مشتری و به تشخیص مشتری
- مردم داری، احترام و حل مشکل
- دسترسی به خدمات، لوازم یدکی، تعمیرگاه و ...
- تضمین و گارانتی حسن انجام کار
- سرویس دهی سریع
- قبول انتقادات و پیشنهادات
- ساعات کار طولانی تر

- تنوع و حق انتخاب

- قبول مرجوعی و پرداخت ما به ازا

مشتریان زمانی از محصولات و خدمات رضایتمند هستند که مصرف کالا و خدمات برای آنان خوشایند باشد. مبنا و اساس رضایت هر مشتری انتظارات و درک او از خدمات ارائه شده می باشد. هر مشتری انتظاراتی دارد چنانچه در ارائه خدمات درک وی از خدمات ارائه شده کمتر از انتظاراتش باشد منجر به نارضایتی وی می گردد.

سازمانهای موفق سعی خود را در جهت کسب حداکثر رضایت مشتری به کار می گیرند. آن ها می دانند که رضایت و وفاداری مشتری بستگی به نوع رابطه آن ها با مشتری دارد. همچنین دارا بودن کیفیت بالا، از جمله پیش شرطهای لازم برای تحقق انتظارات مشتری است.

درک چگونگی دستیابی به وفاداری و رضایت مشتری از توجهات اصلی سازمانها و موسساتی است که در مورد رفتار مشتری پژوهش می کنند. حجم عمده ای از پژوهشهای بازاریابی بر هر دو این جنبه ها متمرکز است. به ویژه بر رضایت مشتری، نرخ رضایت مشتری یک شاخص مهم در درجه رقابتی بودن یک بنگاه است.

مسابه با دیگر رقبا برای پیشی گرفتن در نرخ رضایت مشتری یک هدف مهم محسوب می شود، زیرا رضایت مشتری یک شاخص کلی پیرامون سنجش عملکرد سازمان در مورد مشتریان است.

البته شاخص های رضایتمندی مشتریان از حرفه ای به حرفه دیگر متفاوت است .

بطور مثال در پژوهشهای انجام شده ، رضایتمندی مشتریان در موسسات مالی و بانکها به صورت زیر ارزیابی شده است ؛

ارائه خدمات گسترده و متنوع ، دانش و مهارت کارکنان ، نحوه رفتار کارکنان ، سرعت عمل و پاسخگویی سریع به نیازها و خواسته های مشتریان ،ارائه بهره و سود سپرده به صورت رقابتی ، سرعت عمل در اعطای تسهیلات اعتباری (در صورتی که شرایط لازم برای اخذ وجود داشته باشد) بدون بروکراسیهای پیچیده و سنگین ،ارائه خدمات مشاوره مالی ، آرامش و زیبایی ارگونومی محیط

ارائه خدمات، پایین بودن اشتباهات و خطاهای موسسه و رسیدگی سریع به این موارد، امنیت لازم، کارمزدهای پایین، دسترسی راحت به خدمات در هر مکان و در هر زمان، ساعات ارائه خدمات و غیره. از نگاه ادوارد دمینگ مشتری مهمترین عنصر در زنجیره فعالیتهای تولیدی و بازرگانی است و مشتری گرایی یکی از بحثهای نهادی واحدهایی است که خدمت ارائه می دهند زیرا در موسسات خدماتی به مراتب پیچیده تر و غامض تر از موسسات تولیدی می باشد.

در شرکتهای خدماتی ارائه محصول (خدمات) توسط یک واحد از آن موسسه و به طور خاص انجام می شود که این محصول بر اساس نیاز و شرایط هر مشتری می بایست تفاوت داشته باشد.

در یک شرکت تولیدی محصول در رابطه با یک یا دو نیاز مشخص مشتریان به طور کلی و بعضاً خاص، طراحی و تولید می گردد در صورتی که در سازمانهای خدماتی که ارائه خدمت به صورت حضوری می باشد نیازهای مختلف مشتریان که به صورت آشکار یا پنهان و یا حتی تعریف نشده برای سازمان می باشد مطرح است و پاسخگویی به آنها در گرو شناخت بهتر مشتریان می باشد که به علت پیچیدگی ماهیت انسان این شناخت مشکل است. از طرفی انتظارات و نیازهای یک مشتری تابع زمان، مکان و عوامل مختلف فرهنگی، سیاسی و اجتماعی و ... است که باعث می شود بانیزهای مشتریان دیگر و حتی باروزهای قبل خود متفاوت باشد.

پس سازمان برای کسب رضایت مشتری علاوه بر شناخت مشتریان باید بتواند انعطاف پذیری و خلاقیت زیادی در ارائه خدمات خود داشته باشد و ما در موسسات خدماتی مثل بانک هر روز شاهد این تفاوت در انتظارات می باشیم.

در یک موسسه مشتریان را می توان بر حسب نیازهایشان به دو قسمت تقسیم نمود.

۱- درون سازمانی: که عبارت است از کارکنان و مدیران یک موسسه

۲- برون سازمانی: شامل مشتریان تجاری، غیر تجاری و دولت می باشد.

که این دو گروه در نوع نیازهایشان از سازمان تفاوت های عمده ای دارند در گروه اول رابطه استخدامی مهم می باشد و در گروه دوم رابطه تجاری غلبه دارد. اما باید به این امر توجه نمود که

اگر در یک سازمان مشتریان درون سازمانی مهارت، دانش و رضایت کافی نداشته باشند به طور حتم در برآورده کردن انتظارات مشتریان برون سازمانی نیز با مشکل و یا حتی شکست مواجه خواهد شد.

انواع نیازها و انتظارات مشترک مشتریان را می توان:

۱- کاربردی: یعنی آن چه از کالا یا خدمات که نتیجه عملیات و فعالیت سازمان است انتظار می رود.

۲- کیفیت: مانند عمر طولانی، خراب نشدن و در شرکتهای خدماتی صحیح، سریع و کامل بودن خدمات

۳- ظاهری: مانند رنگ، طرح، زیبایی، بسته بندی و در ارائه خدمات این نیازها به محیط آن سازمان بر می گردد.

۴- پنهان: ارتباطات، احترام، اطمینان و اعتماد.

که در جهت تامین این نیازها یک موسسه باید بتواند اهداف خط مشی های سازمان و همچنین چارت سازمانی را تعریف کند. یک سازمان مشتری مدار اغلب از چارت سازمانی به شکل دایره ای استفاده می نماید به طوری که مشتری در مرکز این دایره و بعد کارکنان متخصص در ارائه خدمات، سرپرستاران و مدیران می باشند. این چارت سازمانی بر اساس اعتماد مدیران به لیاقت و شایستگی های کارمندان در جواب گویی به نیازهای مشتریان می باشد. البته این بدان منظور نیست که کنترلهای داخلی در این سازمانها نادیده گرفته شود بلکه لازمه کیفیت برتر وجود کنترل های داخلی موثر و کارا می باشد.

اما رضایت مشتریان چیست؟

رضایت مشتریان را می توان به ایجاد حالت رضایت، شادمانی و خشنودی یا شعفی که در نتیجه تامین نیاز و برآورده کردن تقاضاها و احتیاجات مشتری توسط فروشنده در مشتری تعریف نمود؟ که در این باره موارد زیر مطرح می باشد:

۱- تکرار خرید یا تداوم مراجعه جهت معاملات و وفاداری.

۲- میزان شهرت و اظهار نظر مثبت مشتریان.

۳- معرفی مشتریان جدید توسط مشتریان قدیم

۴- کاهش هزینه های جذب مشتری

۵- کاهش هزینه های ناشی از اشتباهات

۶- افزایش فروش

۷- افزایش سهم از بازار

۸- افزایش سود ناخالص

اصولا خدمت خوب آن است که کمی بیش از حد انتظار مشتری باشد. اولین قدم برای رضایتمندی مردم و ارباب رجوع پی بردن به لحظه های حقیقت (اولین تماس و برخورد) است. سپس کیفیت خدمت یا محصول، دوستانه انجام شدن کار، تمیز بودن محل کار، ساده بودن فرآیند، در دسترس بودن متصدی مربوط، ظاهر فیزیکی کارکنان و پاسخ کارکنان به درخواست یا سوال، از جمله عواملی هستند که موجب رضایتمندی مردم و ارباب رجوع می شوند.

نکته حائز اهمیت این است که هر تجربه مشتری یک موسسه با چهار P تعیین می شود: PEOPLE SKILIS (مهارتهای انسانها) - کیفیت تعاملی که کارکنان با مردم و ارباب رجوع دارند.

PRODUCT (محصول یا خدمت) کیفیت هر خدمت یا کالایی که مردم می خرند.

PRESENTATION (نحوه ارائه) اثر گذاری به واسطه آن چه در اطراف محصول یا خدمت قرار دارد (محوطه کار- انجام امور دفتری، بسته بندی و غیره).

PROCESS (فرآیند کار) کارآمدی و «دوستانه بودن» سیستمها و روشها که به مردم و ارباب رجوع اجازه می دهد محصولات و خدمات را بیدرنگ و بی دردسر و در زمان مناسب و معین دریافت کنند.

طرح تکریم و آموزش کارکنان :

یکی از عناوین مهم هفت برنامه اصلی ایجاد تحول در نظام اداری سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی شاغل در سازمانها، دستگاهها و موسسه های خدماتی است اینکه آموزش کارکنان تا چه اندازه در ترویج فرهنگ تکریم ارباب رجوع مؤثر است و چقدر می تواند در ارایه خدمات با کیفیت تاثیر بگذارد.

طرح آموزش کارکنان هم اکنون در حال اجراست. آموزش پیرامون طرح از دو بعد مطرح است. اول این که در این طرح کلیه مدیران، مسئولان و مجریان مشارکت دارند.

گرچه ارباب رجوع با کارمندان به طور مستقیم ارتباط دارد ولی در این طرح کلیه افراد سازمان از دربان تا مدیر کل همه و همه باید آموزش ببینند و ضرورت این امر بدیهی است و دوم، از نظر فرهنگی باید برای اجرای طرح آموزش هایی داده شود. لذا سازمان مدیریت و برنامه ریزی تهران از مدیران دستگاههای دولتی دعوت به عمل آورد و در سمینارهای توجیهی، طرح مذکور برای آنها توجیه شد. همچنین چندین سمینار بزرگ به منظور اطلاع رسانی شهرداریها، فرمانداری ها، نیروی انتظامی و کلانتریها و ... نیز اجرا شده است.

در هر سازمان دولتی فردی به عنوان مسئول طرح تکریم وجود دارد و در ارزیابی دستگاههای دولتی آمده است که هر کدام باید سه طرح آموزشی را در سه سطح مدیران، مسئولان و کارکنان اجرا کنند. اما واضح است که فرهنگ سازی باید در سطح عمومی و برای کل افراد جامعه انجام شود تا حداقل بدانند که آنها حق دارند در برابر خدمات بدون کیفیت سازمانها اعتراض کنند. در این مسیر رسانه های گروهی از طریق اطلاع رسانی به بهره وری بیشتر کمک خواهند کرد.

نظر به این که بخش عمده فعالیتهای سازمانها و موسسات دولتی مانند بانکها، شهرداریها، بیمه ها و ... خدمات می باشد و کارکنان نقش به سزایی در کیفیت ارائه خدمات ایفا می کنند، پس ارائه خدمات عالی و با کیفیت نیازمند کارکنان آگاه و ماهر است. بر این اساس موسسات و سازمانها

بایستی بر تعلیم و آموزش کارکنان تاکید کرده و سرمایه گذاری لازم را در این خصوص به عمل آورند.

موسسات و شرکتهای مشتری محور می کوشند تا با سرمایه گذاری در آموزش و پرورش کارکنان، به آن ها یاد دهند، چگونه در برابر مشتریان و خواسته های آنان واکنش نشان دهند.

یکی از نارسایی های شرکتهای و موسسات (به ویژه سازمانهای خدماتی) کم توجهی یا بی توجهی به آموزش نیروهای خط اول خدمت رسانی است. آموزش کارکنان باید مستمر و در جریان کار باشد تا

آن ها بتوانند با مهارتهای تازه آشنا شده و موقعیت خود را بهبود بخشند. این آموزشها باید بر اساس گروه های هدف، نوع خدمات و نیازهای مشتریان دنبال شود.

مدیران و بخصوص کارکنان خط مقدم (که مستقیماً با مردم تماس دارند) باید به دانش روز در این رابطه تجهیز شوند تا وظایفشان را انجام دهند. آموزش و توسعه افراد باید با رسالت سازمان مرتبط باشند و سهم و نقش افراد را در محقق ساختن آن نشان دهند. برنامه های آموزشی باید کیفیت و خدمت را با عملکرد مدیریت، پاسخگویی و نتیجه کار مرتبط سازند.

اثرگذاری بر مردم و ارباب رجوع و علاقه مند کردن آنان به سازمان و حفظ وفاداریشان در سالهای متمادی، فقط از طریق کیفیت، انگیزش و تعهد کارکنان به سازمان، قابل حصول خواهد بود. آموزش مستمر مدیران و کارکنان در این زمینه در توفیق سازمان و تحقق هدفها بسیار موثر است.

گردآوری نظریات ارباب رجوع

به نظر می رسد یکی از راههای بهبود و اصلاح روشهای ارائه خدمات به مردم، انجام نظرسنجی و کسب نظریات متصدیان ارائه خدمات و خدمت گیرندگان که همان ارباب رجوع باشند، است. تا به کمک این شیوه نحوه گردش کار، نوع رفتار متصدیان انجام کار با ارباب رجوع و میزان رضایتمندی آن ها شفاف و اشکالات مشخص شود. به همین بهانه، تدبیر پرسش بعدی خود را به چگونگی و

بررسی انواع شیوه های گردآوری دیدگاههای مردم در مراجعه به سازمانها و موسسات خدماتی اختصاص داد.

همانگونه که در سایر علوم اجتماعی نیز مطرح است، باید از روش های مرسوم در تحقیقات میدانی استفاده کرد. بدین معنی که باید با آموزش عده ای پرسشگر (که از میان اهل خبره هر فعالیت یا صنعت انتخاب می شوند) و تشکیل گروه های کانونی، از مشتریان یا ارباب رجوع هر سازمان اعم از تولیدی یا خدماتی، دولتی یا خصوصی، موارد علاقه مندی یا تنفر، احساس خوب یا بد، رضایت یا عدم رضایت آنان سنجیده شود. در واقع مشتری یا ارباب رجوع، بهترین سنگ محک برای ارزیابی کیفیت و چگونگی انجام کار یا خدمت است. در گروه های کانونی معمولا حدود ۱۰ نفر از مشتریان یا ارباب رجوع به طور تصادفی انتخاب می شوند و در جلسه ای که توسط یک متخصص روابط عمومی، روان شناسی یا بازاریابی اداره می شود، نظرات، پیشنهادات، انتقادات و یا ایده آل های خود را در مورد آن کالا یا خدمت بیان می کنند و راه حل ارائه می دهند.

رجوع در قالب فرمهای نظرسنجی و به دو شیوه انجام می شود؛

۱- از طریق مرکز آمار

۲- توسط دستگاه های دولتی

این پرسشنامه ها به صورت **ماهانه** جمع آوری می شود و نتایج از طریق خود دستگاه های دولتی به سازمان برنامه اعلام می گردد، هر دستگاه دولتی با بررسی برگ های نظرسنجی واحدها یا کسانی را که بر اساس دستورالعمل سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و بر مبنای نظر مردم از حد انتظار بالاتر ارزیابی شوند، مورد تشویق قرار می دهد و با کارکنانی که موجبات عدم رضایت ارباب رجوع را فراهم آورده باشند برخورد قانونی می کنند.

برای سنجش دیدگاهها و نظریات ارباب رجوع یا مشتریان شیوه های متفاوتی وجود دارد و می توان شیوه هایی چون تهیه و تنظیم پرسشنامه و تکثیر آن بین مشتریان یا اعزام نیروهای آموزش دیده به قسمت های مختلف سازمان به عنوان مشتری و بررسی گزارش آن ها در جهت ارزیابی رضایت

مشتری، استفاده از شاخص های مالی مطلوب با استفاده از ارقام گزارش شده در گزارشات و صورت های مالی و همچنین با انجام دعوت خاص از مشتریان به طور حضوری جهت مشورت خصوصی در مورد ارزیابی موسسه در رابطه با رضایت مندی مشتریان را نام برد.

شرکت های خدماتی و خصوصی سازی

بسیاری معتقدند چنانچه شرکتها و یا موسسه های خدماتی از قالب دولتی خارج و به صورت خصوصی به ارائه خدمات خود ادامه دهند به کیفیت ارائه خدمات آن ها افزوده خواهد شد. این مهم را با تنی چند از مصاحبه شوندگان به پرسش نهادیم که دیدگاههای متفاوتی ارائه کردند با هم می خوانیم:

خصوصی سازی، از نوعی که آن را اجرا می کنیم، به احتمال زیاد باعث رشد میزان رضایت ارباب رجوع نخواهد شد، زیرا در خصوصی سازی یک بنگاه دولتی، نه فقط مالکیت دولتی به خصوصی باید تبدیل شود، بلکه باید فرهنگ حاکم بر سازمان نیز متحول شود و دید اداری و برخورد اداری به دید و برخورد خصوصی و دوستانه و عاطفی مبدل گردد تا از این رهگذر، کارها ساده تر، شفاف تر، سریع تر، سود آور تر و ... شود و نهایتا تصمیم گیری و مدیریت تسهیل گردد. تا زمانی که خصوصی سازی بنگاه های اقتصادی و دولتی فقط به معنی تغییر و تعویض صاحبان سهام است و مدیران و مجریان، همان مدیران و مجریانی هستند که با فرهنگ دولتی رشد کرده اند، مطمئنا تغییری در درجه رضایت مشتری و ارباب رجوع به وجود نخواهد آمد.

در چند سال گذشته به دلیل مشکلات مختلف اقتصادی، اجتماعی و دولتی بودن سازمانهای بزرگ نظیر بانکها و مهمتر از همه فزونی میزان تقاضا بر عرضه، همواره این موسسات مشتریان خود را تا حدی مورد بی توجهی و بی مهری قرار داده و نتوانسته اند به نحو شایسته خدمت گزار مردم باشند. البته مدیران این موسسات همواره تمامی توجه شان به اجرای قوانین و دستورالعمل هایی بوده است که بیشترین تاکیدش بر نحوه انجام کار بوده است بدون آن که توجه ای به رضایت مشتریان و

تسهیل و تسریع در ارائه این خدمات باشد. در واقع موسسات و سازمانهای دولتی در چندین سال گذشته ترجیح داده اند خدمت گرا و یا محصول گرا باشند تا مشتری گرا و مردم نیز به ناچار به این سازمانها مراجعه نموده تا نیازهای ابتدایی خود را بر طرف سازند و به تعبیر دیگر در حال حاضر این مردم هستند که در خدمت سازمانهای دولتی هستند نه سازمانها در خدمت مردم.

حال چنانچه در آینده اندازه دولت بر اساس هفت برنامه اصلی ایجاد تحول در نظام اداری، منطقی تر شود و اداره امور این موسسات تا حدی خصوصی شده و از حیطه مدیریت دولتی خارج شوند و از سوی دیگر رقبای جدی وارد چرخه اقتصاد کشور شوند می توان آغاز حرکت مشتری گرایي و تکريم ارباب رجوع را مشاهده نمود.

خصوصی سازی همراه با نظارت و کنترل دولت می تواند در جهت تسریع و تسهیل ارائه خدمت به مردم و مشتریان نقش موثری داشته باشد. واگذاری اعمال تصدی به بخش خصوصی و تعیین استاندارد برای ارائه خدمت یا کالا و نظارت دولت بر چگونگی شیوه انجام کار، رضایت مردم را به دنبال دارد. آن چه که قابل تامل است این است که اگر اعمال تصدی و کوچک سازی (DOWNSIZING) و واگذاری فعالیت ها به بیرون (OUTSOURCING) انجام شود و سازمان به سوی یک ساختار مناسب و منسجم حرکت کند (RIGHTSIZING)، اما اعمال حاکمیت و اعمال کیفیت و توانا سازی کارکنان انجام نشود، پیامدهای نامطلوبی به بار خواهد آمد.

نتیجه گیری:

- ۱- توجه بیشتر به صحیح و کامل بودن خدمات و تسریع و تسهیل نمودن امور مشتریان.
- ۲- ارائه منشور اخلاقی کارکنان به عنوان یک الگو مطرح در زمینه ایجاد موفق با مشتریان و همکاران می باشد.

۳- رسیدگی به وضعیت ظاهری و ایجاد محیط دلپذیر، آراسته و تمیز

۴- تلاش در جهت آراستگی کارکنان و استفاده از لباسهای یک رنگ و مرتب

۵- افزایش آموزش مداوم کارکنان جهت ارتقا مهارت های حرفه ای در رابطه با ارائه خدمات با

کیفیت و معرفی نفرات برتر کلاس های آموزشی و اعطای پاداش به آن ها

۶- انتشار بروشورهایی جهت معرفی خدمات ارائه شده

۷- اختصاص تلفنهایی جهت پاسخگویی به صورت مستقیم به مشتریان و راهنمایی آن ها

جهت دریافت خدمات

۸- اعطای پاداش و مزایای به طور غیر مستمر به کارکنان بر اساس نتایج نظرسنجی مشتریان

۹- افزایش امکانات تفریحی، ورزشی برای کارکنان و توجه بیشتر به بهداشت و سلامت

کارکنان

۱۰- ارتقا شغلی کارکنان بر مبنای نظر سنجی از مشتریان شعبه و آزمونهای کتبی و شفاهی

۱۱- ارزیابی مدیران توسط کارکنان و مشتریان

۱۲- ایجاد نظام پیشنهادات در بین کارکنان و در نظر گرفتن پاداش هایی جهت ارائه

پیشنهادهای موثر

در خلاصه بحث می توان گفت در مشتری مداری در سازمانهای خدماتی ایجاد یک ارتباط

موفق، کلید طلایی موفقیت محسوب می شود که باید توجه داشت این ارتباط می بایست یک

رابطه عاطفی باشد نه رابطه مبتنی بر تجارت و این در سایه درک این مطلب می باشد که

مشتری به ما وابسته نیست بلکه ما به مشتری وابسته ایم. همچنین با توجه به فرهنگ اسلامی

حاکم بر جامعه و استفاده از سخنان پیشوایان می توان این رابطه را غنی تر ساخت. نمونه ای از

این سخنان در حدیثی از امام حسین (ع) به نقل از حضرت رسول (ص) که فرموده اند: «کسی

که برای برطرف کردن نیاز برادر مسلمان خود تلاش کند گویا خدا را نه تنها هزار سال عبادت

کرده بلکه روزها را روزه دار بوده و شبها را به شب زنده داری گذرانده است»

طرح تکریم و دستورالعمل

شورای عالی اداری در نودمین جلسه مورخ ۱۳۸۱/۱/۲۵ بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به منظور تکریم و جلب رضایت مردم و ارباب رجوع نسبت به عملکرد واحدهای اجرایی کشور تصویب نمود، کلیه وزارتخانه ها، سازمانها، موسسات و شرکت های دولتی، شرکتهای و موسساتی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر یا تصریح نام هستند، از جمله نیروی انتظامی، شهرداری تهران و سایر شهرداری ها، بانکها و شرکت های بیمه و همچنین موسسات و نهادهای عمومی غیر دولتی و نهادهای انقلاب اسلامی که از بودجه عمومی دولت استفاده می کنند، نسبت به انجام موارد زیر اقدام نمایند:

۱- شفاف و مستند سازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع

ماده یک: کلیه مدیران، روسا و مسئولین واحدهای ستادی و اجرایی دستگاههای موضوع این مصوبه، مکلفند جهت شفاف سازی نحوه ارائه خدمت به مردم حداکثر تا تاریخ ۸۱/۷/۱ اطلاعات لازم در خصوص خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع را به نحوی که حاوی موارد زیر باشد، مستند کرده و در اختیار مراجعین قرار دهند:

- نوع خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع
- مقررات مورد عمل و مراحل انجام کار
- مدت زمان انجام کار
- مدارک مورد نیاز و فرمهای مورد عمل
- عنوان واحد، محل استقرار، نام متصدی انجام کار و تعیین اوقات مراجعه
- نوع فناوری مورد استفاده

۲- اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم

ماده دو: کلیه اطلاعات مذکور در ماده یک باید به ترتیب اولویت و از طرق ذیل به اطلاع عموم مردم و مخاطبین برسد.

- نصب در تابلوی راهنما در مبادی ورودی و در معرض دید مراجعین

- تهیه بروشور و توزیع بین ارباب رجوع و مخاطبین

- نصب نام و نام خانوادگی عوامل متصدی کار پست سازمانی، رؤوس وظایف اصلی کارکنان در محل استقرار آن ها

- راه اندازی خط تلفن گویا برای راهنمایی مردم

۳- تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم

ماده ۴: دستگاه های مشمول این مصوبه موظفند نسبت به تهیه و تدوین منشور اخلاقی سازمان متبوع مشتمل بر موارد مندرج در طرح با توجه به مبانی اعتقادی و اخلاقی برای تثبیت رفتارهای مناسب شغلی مورد انتظار جهت ارج نهادن و احترام به مردم اقدام نمایند.

۴- بهبود و اصلاح روشهای ارائه خدمات به مردم

ماده ۵: روسای هر یک از واحدهای اجرایی موظفند روش های مورد عمل خود را با رعایت قوانین و مقررات مربوط و با کسب نظر از متصدیان ارائه خدمات و خدمت گیرندگان، اصلاح و ضمن اجراء، یک نسخه از روش اصلاح شده را برای کمیسیون تحول اداری دستگاه مربوط در استان ارسال کنند.

۵- نظر سنجی از مردم

ماده ۸: واحدهای اجرایی موظفند هنگام ورود ارباب رجوع، برگ نظرسنجی در اختیار وی قرار دهند و نظر ارباب رجوع را در خصوص نحوه گردش کار، همچنین تطبیق یا عدم تطبیق آن با اطلاعات اعلام شده قبیلی و رفتار متصدیان انجام کار جويا شوند. برگ نظرسنجی می تواند ظهر برگ ملاقات یا به هر طریق دیگر با رعایت صرفه جویی و اختصار طراحی شود.

۶- نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه های اجرایی با مردم

ماده ۱۰- کلیه دستگاههای مشمول این مصوبه موظفند جهت تحقق اهداف مصوبه و نظارت بر اجرای آن، همچنین پیگیری، راهنمایی و رفع موانع و ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی تحت مدیریت خود اقدامات ذیل را انجام دهند:

الف- تجهیز واحدهای بازرسی و رسیدگی به شکایات جهت بازرسی و تهیه گزارشهای لازم.

ب- انتخاب بازرس ویژه از طرف وزیر یا بالاترین مقام مسئول دستگاه برای بازرسی، راهنمایی و ارائه گزارش مستمر از پیشرفت و اجرای مصوبه.

۷- تشویق و تقدیر از مدیران و کارکنان موفق و برخورد قانونی با مدیران و کارکنانی که موجب نارضایتی مردم می شوند.

ماده ۱۲- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است جهت اعمال و تاثیر نظرات مردم و ارباب رجوع در وضعیت استخدامی کارکنان دستگاه های مشمول این مصوبه، نسبت به تهیه و تنظیم لوایح و مصوبات مربوط در زمینه تشویق و تنبیه کارکنان و رسیدگی به شکایات ارباب رجوع، حداکثر ظرف مدت سه ماه از تاریخ تصویب این مصوبه، اقدام نماید. این مقررات باید به نحوی وضع شود که رعایت حقوق مردم و کسب رضایت ارباب رجوع در چارچوب مقررات موضوعه، در دستگاه های اجرایی تامین نماید. منبع: گزارش طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری کشور (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور)

نتیجه گیری:

بزرگان و اندیشمندان علم مدیریت بر این باورند که عامل انسانی، با ارزش ترین و موثرترین عامل در سازمانها هستند که می توان با اندکی توجه به انگیزه ها و نیازهای آن ها و نیز اهمیت دادن به ایده ها و دیدگاه هایشان باعث رشد عملکرد آن ها و تحقق اهداف سازمانهایشان شد.

این عامل انسانی در رشد موسسات ارایه کننده خدمات با کیفیت نیز نقشی اساسی ایفا می کنند. چرا که قدرت عملکرد کارکنان موسسه یا سازمان خدماتی، روند بهتر شدن و جذب و حفظ مشتریان را تقویت می کنند. این گونه است که مشتریان یک سازمان نسبت به آن سازمان وفاداری عمیق از خود نشان می دهند و پیوسته در کنار سازمانهای خود می مانند.

لازمه داشتن چنین کارکنانی آموزش است و نقش آموزش در توانا سازی کارکنان در جهت ارایه خدمات بهتر و کار با کیفیت در قبال مشتریان با اهمیت است.

به واقع می توان گفت آموزش نیروی انسانی در این امر از شاخصه های بسیار مهم و با ارزش تکریم ارباب رجوع و برآورده ساختن نیازها و خواست آن هاست.

امروز میلیونها موسسه و شرکت خدماتی در سراسر جهان به ارائه سرویس و خدمات به مردم می پردازند و بررسی روند کار آن ها نشان داده است، سازمانهایی که از ابتدا اصل را بر پایه آموزش کارکنان خود بنا نهاده اند از سایر سازمانهایی که بی توجه به امر آموزش در اجرای طرح تکریم ارباب رجوع و خواست مشتریان، حرکت می کنند سبقت گرفته اند و فاصله این دو به تدریج افزایش می یابد. نباید فراموش کرد در جهان و در عصر ارتباطات مقوله بسیار مهم دیگری نیز شکل گرفته است و آن عصر خدمات است. عصری که وابستگی انکار ناپذیری با تولید محصولات دارد.

ممکن است مسکن، خودرو و یا لوازم زندگی از نیازهای اولیه انسانها به حساب بیاید اما از این فراتر، آن چه که برای مشتریان با اهمیت تر است توجه مدیران و گردانندگان موسسه های خدماتی به خواست، انتظارات و ارزشهای فکری مشتریان است. مشتریان یا ارباب رجوع علاقه مندند تا مورد احترام و توجه شرکتها، سازمانها و دستگاههای اجرایی و خدماتی واقع شوند و با آن ها به گونه ای

رفتار شود که گویی احساساتشان مورد توجه قرار گرفته است، پس این بر تمام سازمانها و نهادهای اجرایی - خدماتی است تا با درک این موضوع، بر ارائه خدمات و کیفیت محصولات خود بیفزایند و به مشتریان چیزی فراتر از یک خریدار بنگرند.

چنانچه از این منظر به بخش یا سهم دولت نگریسته شود، در می یابیم که در تمامی کشورها دولت بزرگترین و یا حداقل یکی از بزرگترین عناصر بخش خدمات به حساب می آید و طبیعی است که ارائه کردن خدمات را چون اداره امور سیاسی نقش اصلی خود بداند و تمام کارکنان در همه سطوح، خود را کارکنان خدماتی بشمارند.

امروز دولتها درصددند تا مانند بسیاری از سازمانهای خدماتی بزرگ به هدف اصلی خود یعنی رفع نیازهای مردم بیاندیشند. اما برخی دولتها در جهان غالبا تنها نقش اداره کننده، هدایت و کنترل مردم را ایفا می کنند و عملکرد آن ها بر اساس دیدگاه دولتی هنوز مانند عملکرد یک شرکت خدماتی نشده است. منظور این است که برای خشنود ساختن مشتریان از سیستم ها و روش های و دولتی بهره می گیرند. در حالی که مردم مشتریان دولتها هستند و باید اهداف اصلی دولتها مانند هر شرکت خدمات دهنده، تامین رضایت مشتریان خود باشد. اگر دولتها نتوانند کیفیت خدمات خود را بهبود دهند، بی تردید مشتریان خود را از دست خواهند داد پس لازمه جذب، نگهداری و ایجاد رضایتمندی در ارباب رجوع و مشتریان در دستگاه های دولتی نظیر بانکها، شهرداریها، بیمه ها، سازمانها و سایر دواير دولتی، ایجاد تغییرات و رفتارهای زیر در ساختار فکری ان هاست:

- نسبت به ساده سازی روشهای انجام کار و اصلاح فرایندها در جهت ارائه خدمات بهتر به ارباب رجوع، مهندسی مجدد شود.

- آموزش افراد در جهت تکریم ارباب رجوع به کمک شیوه های جدید

- جایگزینی تفکر مشتری گرا به جای تفکر خدمت گرا یا محصول گرا

- توجه بیشتر به خواست و انتظارات ارباب رجوع و گرفتن نظریات آن ها از نوع خدمات ارائه

شده

- رشد بخش خصوصی به عنوان رقیبان بخش دولتی در امر خدمات
- افزایش اعتماد در ارباب رجوع از طریق سرعت و دقت بخشیدن در انجام امور
- ایجاد اطمینان در مشتریان به کمک برخورد و رفتار مناسب با خدمت گیرندگان، رشد کیفیت انجام امور و کاهش هزینه های انجام خدمات
- تهیه آمار از نظریات مردم و ارباب رجوع در خصوص میزان رضایتمندی آن ها از نوع ارائه خدمات.
- تشویق مدیران، کارکنان و دستگاه های اجرایی خوش برخورد که خدمات را با کیفیت، دقیق و سریع انجام می دهند.
- شفاف و مستند سازی نحوه ارائه خدمات به مشتریان
- حذف مقررات زاید و دست و پاگیر در جهت تسریع پاسخگویی به ارباب رجوع
- رسیدگی به شکایات ارباب رجوع و انعکاس نتایج رسیدگی به شکایات.