

סקרי שביעות רצון ואיתור צרכי לקוחות כמנוף לשיפור איכות השירות - במדיניות ותהליכי ליבה ארגוניים

איתן אדמון

"איזהו חכם, הלומד מכל אדם"

בן זומא, פרקי אבות פרק ד', פסוק א'.



מיעדי אוניברסיטת ב-גוריון בנגב

"...לקיים, לפתח ולקדם את החינוך, ההוראה והמחקר בכל תחומי הידע האנושי..."

"...להוות קהילה אקדמית המבוססת על שיתוף פעולה הדוק בין המורה-החוקר ובין ציבור התלמידים באוניברסיטה..."

מחזון המחלקה לארגון ושיטות

" העצמת הערך המוסף של יחידות האוניברסיטה בשיתוף עובדיה ומנהליה ליצירת תוצאות ושיפור ביצועים מתמיד, כל זאת בגישה הנדסית-מקצועית וערכית "

נקודת מבט מרבית ב- 360 מעלות

הלקוחות

מקצועית

מהנדסי תעשייה וניהול
מהנדסי תהליך

שיפור

יחידתית

העובדים והמנהלים
ביחידה

ארגונית

הנהלה



מטרות הסקר

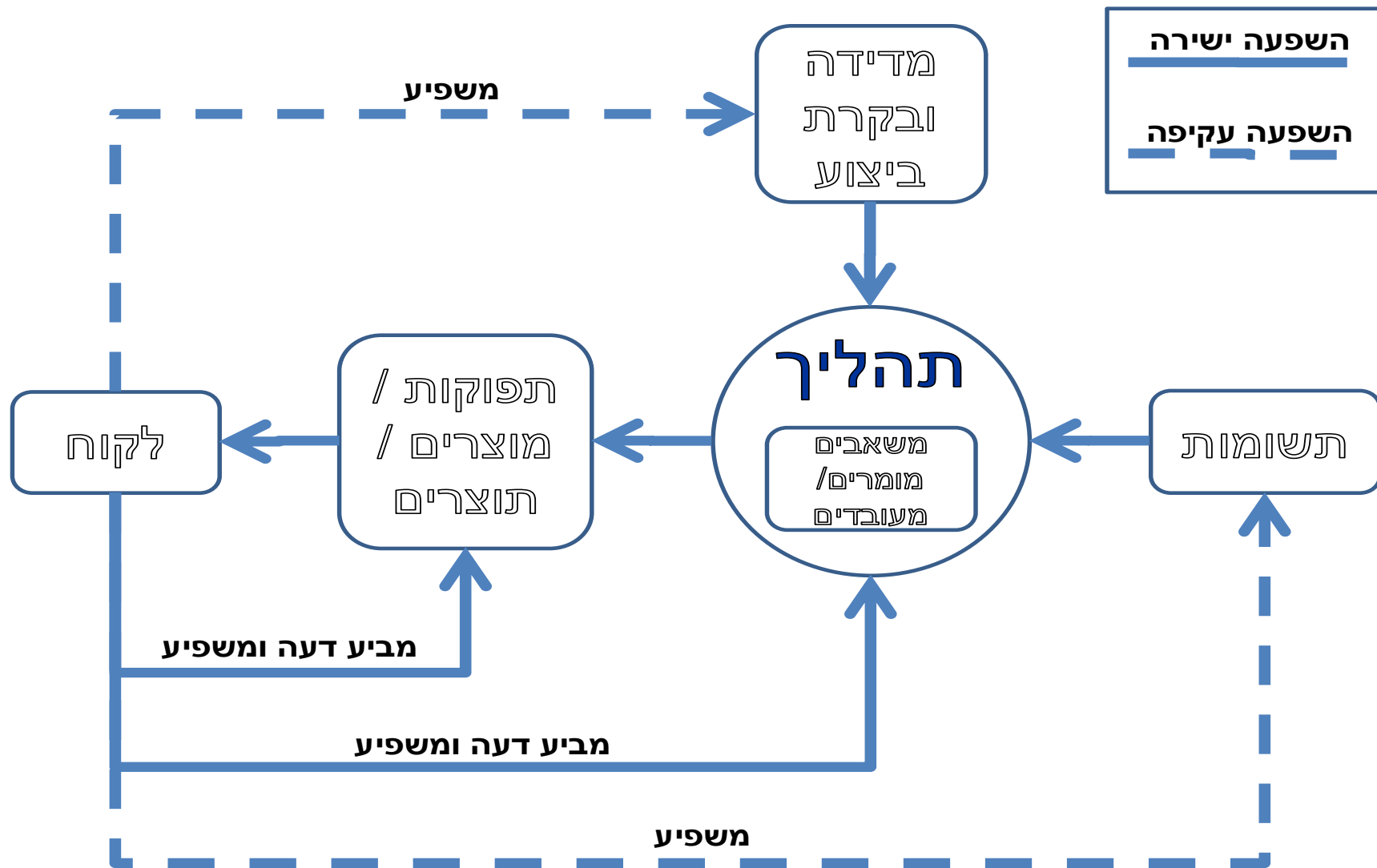
- ✓ הערכת מידת שביעות רצונם של הסטודנטים מרמת השירות הניתן להם על ידי מזכירות המחלקות ומזכירות הפקולטה.
- ✓ זיהוי חולשות וחוזקות של מזכירות המחלקה ומזכירות הפקולטה.
- ✓ זיהוי תחומים לשיפור ולשימור, והגדרת הפעולות הנדרשות על מנת לשמר/להגדיל את רמת שביעות הרצון בעתיד.
- ✓ זיהוי צרכים ודרישות בלתי מסופקים.
- ✓ ישום שיפורים ושינויים בעקבות תוצאות ממצאי הסקר.



עיקר העקרונות המנחים בביצוע הסקר

- ✓ היחידה הנסקרת שותפה מלאה.
- ✓ יצירת אווירה חיובית ושיתוף.
- ✓ הסטודנטים-הלקוחות הם המפתח לתהליך.
- ✓ התוצאות הינם על בסיס תפעולי ולא על בסיס אישי.
- ✓ הסקרים מובאים כמנוף לשיפור ולא כשיפוט.
- ✓ ניתוח והתייחסות לנתונים כמותיים ואיכותניים.
- ✓ אין פרסים והגרלות ללקוחות הממלאים את הסקר.
- ✓ "אתה הלקוח שלי" עובד בכל הכיוונים: או"ש ⇨ יחידה ⇨ סטודנטים.
- ✓ העובדים והמנהלים הם מחוללי השינוי.
- ✓ ייעוץ וסיוע מחברי סגל אקדמי.

תהליך: אוסף פעילויות הממיר תשומות לתפוקות תוך שימוש במשאבים



אין אי זאן אַתקן
את הצ'נור, אתמלא
לואים שאני עסוק-
בכיבוי שריפות



מבנה ותכני הסקר

חלק I: שאלות לפילוח אוכלוסיית משיבי הסקר

לדוגמא:

✧ שם המחלקה.

✧ שנת לימוד.

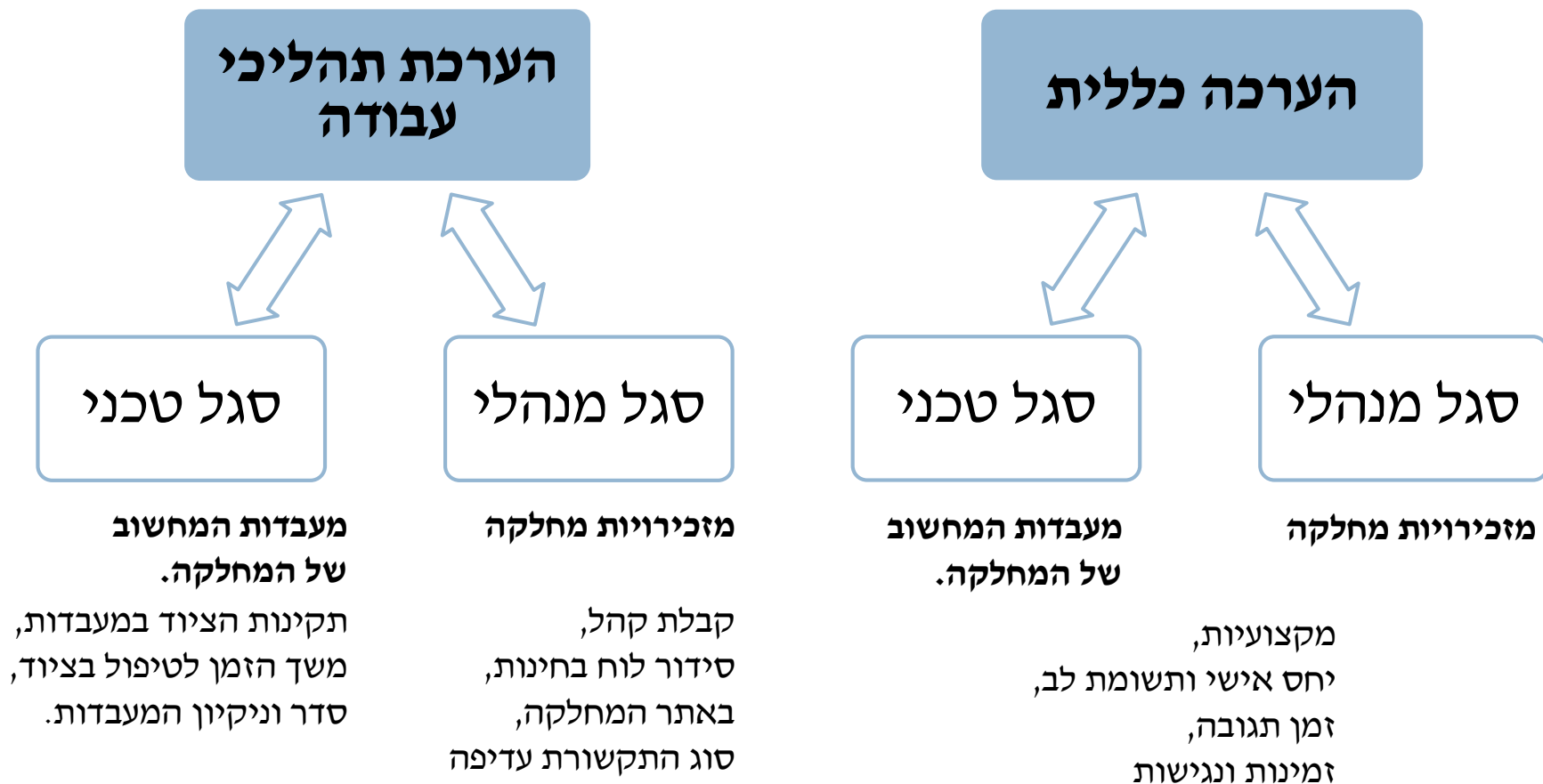
✧ לימודים לתואר.



מבנה ותכני הסקר

חלק II: שאלות הערכה:

שביעות רצון ואיתור צרכים לא מסופקים מהיחידה



מבנה ותכני הסקר

חלק III: שאלות הערכה:

שביעות רצון מנושאים אוניברסיטאיים כלליים

לדוגמא:

✓ **תוכנית הלימודים:**

מבנה התוכנית, מבחר וזמינות קורסי הבחירה, חלוקת העומס בין השנים.

✓ **התנאים הפיזיים בכיתות ובמעבדות:**

נוחות, תחזוקת הציוד ועזרי הלימוד.

✓ **איכות חיים בקמפוס:** טיפוח סביבתי, רמת ניקיון, שילוט,

חניה, עזרי הוראה.

מבנה ותכני הסקר

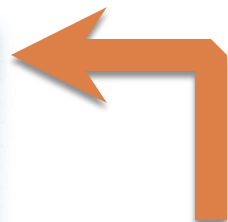
חלק IV: שאלות פתוחות

כל שעולה בדעתו של הסטודנט- הלקוח



שלבי ביצוע הסקר

לאחר סיום הסקר



במהלך ביצוע הסקר



תכנון הסקר



תכנון הסקר

- ✓ קביעת מטרות, אבני הדרך ומסגרת הסקר.
- ✓ הגדרת הלקוחות ופילוחי לקוחות ההסקר.
- ✓ מיפוי "חווית הלקוח" – מחזור חיי הסטודנט.
- ✓ קיום קבוצות מיקוד- לבדיקה מה חשוב ללקוח שלנו.
- ✓ בניית שאלון – בשיתוף הסגל.
- ✓ הודעה לעובדים על תאריכי ביצוע הסקר.
- ✓ ביצוע פיילוט בין לקוחות ועדכון השאלון.
- ✓ כתיבת מסמך מלווה – או"ש והיחידה.
- ✓ הפצת הסקר בדוא"ל והצבת קישור באתר המחלקה/ יחידה.

במהלך ביצוע הסקר

- ✓ פרסום פליירים בלוחות מודעות ובאתר האינטרנט של המחלקה/ יחידה. לשם גידול באחוז ההיענות לסקר.
- ✓ שליחת תזכורות.

אחוז ההיענות לסקרים נע בין 25%-40%
מכלל האוכלוסייה

לאחר סיום הסקר

✓ מתקבלת התייחסות רצינית ומעמיקה של הלקוחות.

כתיבה מפורטת לגבי הנושאים המציקים להם והצרכים הבלתי מסופקים.
בנוסף הרבה מחמאות ותשבחות.

✓ ניתוח הסקר פילוחים וממצאים בלבד ללא ניתוח התוצאות.

התחשבות בהטיות של קיצוניות.

✓ מסקנות והמלצות - ליווי המחלקה/ יחידה ע"י פגישות עבודה.

✓ ליווי ביישום השיפורים.

לאחר סיום הסקר

- ✓ הפקת לקחים כהכנה לסקר הבא.
- ✓ הצגת התוצאות ע"י הפקולטה / יחידה ואו"ש להנהלה.
- ✓ העברת הנושאים האוניברסיטאיים הכלליים לשיפור לגורמים האחראיים (מחשוב, לוגיסטיקה וכד') וליווי ביישום ההמלצות.
- ✓ מכתב תודה ודווח ללקוח על כלל הדוגמאות למימוש התוצאות. הלקוחות שותפים גם בתוצאות. כך אנו סוגרים עמם את המעגל ומבהירים להם את חשיבות התייחסותם.

אתגרים וקשיים בביצוע הסקרים

✓ אמון חלקי בתוצאות .

✓ חוסר אמון בכלי ובתהליך.

✓ שיתוף פעולה חלקי אדישות, חשש, חרדה, קשיי תכנון.

✓ תהליך כואב - חשיפת היחידה.

✓ משאבים מוגבלים תקציב, כ"א וכו'.



סקרים שבוצעו במהלך השנים האחרונות

דוגמאות:



חלוקת הנושאים המועלים בסקר

✓ **רמת מדיניות.** כגון : משך זמן הפעלת מיזוג אוויר, חשיפת בחינות, שטח אחסון מידע המוקצה לסטודנט, תוכנית הלימודים.

✓ **תהליכי ליבה ונושאי עבודה.** כגון : שינוי שעות קבלת קהל, אופן טיפול במקרים חריגים.

✓ **היבטים אישיותיים/התנהגותיים** כגון : חוסר התאמה של בעל התפקיד לתפקיד השירותי.

שיפורים ושינויים בעקבות הסקרים

דוגמאות:

✓ ימי הכוון לסטודנטים בשנה א'.

✓ סריקת מחברות בחינה.

✓ הגדלת זמינות המזכירות.

✓ שיפור השילוט בקמפוס/ביחידה.

✓ הוספת כסאות ישיבה לשמאליים.

✓ הוספת מכונות צילום, מדפסות וסורקים בבניינים נדרשים.



שיפורים ושינויים בעקבות הסקרים

דוגמאות:

✓ שינוי מערך התפעול במזכירות מחלקה.

✓ מערך טכני - רכישת מחשוב וציוד למעבדות, שינוי תהליכי עבודה.

✓ שיפור במערך הניסויים במעבדות

✓ קביעה והקפדה על מסגרת שעות קבלה, תוך פרסום

באמצעים נגישים ללקוחות

✓ התאמת אתרי האינטרנט של המחלקות

✓ עידוד חברי הסגל לשימוש ב- High Learn - כלים להוראה

מתוקשבת.

שיפורים ושינויים בעקבות הסקרים

דוגמאות:

- ✓ בניית תוכניות לימודים רב שנתית מאוזנת יותר.
- ✓ תנאים פיזיים הפעלת מזגנים בשעות חריגות.
- ✓ התקנת מערכות הגברה בכיתות. החלפת מיקרופונים.
- ✓ הגדלת קיבולת פחי אשפה .
- ✓ ריחות רעים שעולים בסמיכות לשירותי גברים בחדר 115 בבניין XXX.
- ✓ הגברת המודעות לצרכי הסטודנטים.
- ✓ ועוד...

סיכום

- ✓ שיפור תהליכי ליבה ושירות מצריך התחשבות בדעתם של הלקוחות.
- ✓ הלקוח עשוי להשפיע על : התוצרים-התשומות שלנו, על התהליך החדש ועל כלי המדידה והבקרה.
- ✓ יושרה ערכית-אישית ויושרה מקצועית, הם הבסיס לכך שהלקוח שלנו- הגורם שעבורו מבוצע הסקר, יתייחס ברצינות, בכובד ראש, ואף יפעל ליישם את מה שהלקוח שלו ציין במהלך הסקר.

סיכום

- ✓ **קיים חשש טבעי אנושי מתוצאות הסקר – אמון הדדי ועבודה מסודרת עם דגש על שיפור ולא שיפוט מובילים להצלחה.**
- ✓ **מתוך הסקרים עולות נקודות רב גוניות לשיפור : שינוי במדיניות, שיפור ושינוי תהליכי ליבה ושירות, שינוי ושיפור התנהגויות.**
- ✓ **התפקיד של המנהלים והעובדים משתנה – פחות יוזמים ויותר מוציאים לפועל**
- ✓ **ביצוע הסקרים נכנס כשגרת עבודה שוטפת וככלי ניהולי-תפעולי לשיפור מתמיד ולהעלאת שביעות הרצון של הלקוח.**



Um novo vídeo todo dia!



Bacaninha

<http://www.bacaninha.com.br>