



INSO
23599

جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران

استاندارد ملی ایران
۲۳۵۹۹

1st Edition

Iran National Standards Organization

چاپ اول

2024

۱۴۰۲

Identical with
ISO 23592:
2021

تعالی خدمت - اصول و الگو

Service Excellence - Principles and model

ICS: 03.080.01

استاندارد ملی ایران شماره ۲۳۵۹۹ (چاپ اول): سال ۱۴۰۲

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۶۱۳۹-۱۴۱۵۵ تهران- ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۰۸۰ و ۸۸۸۸۷۱۰۳

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۱۶۳-۳۱۵۸۵ کرج ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: standard@inso.gov.ir

وبگاه: <http://www.inso.gov.ir>

Iran National Standards Organization (INSO)

No. 2592 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: standard@inso.gov.ir

Website: <http://www.inso.gov.ir>

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۷ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ابلاغ شده در دی ماه ۱۳۹۶ وظیفه تعیین، تدوین، به روزرسانی و نشر استانداردهای ملی را به عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه های مختلف در کمیسیون های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان های دولتی و غیردولتی حاصل می شود. پیش نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی نفع و اعضای کمیسیون های مربوط ارسال می شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادات در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می شود.

پیش نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان های علاقه مند و ذی صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین المللی استاندارد (ISO)^۱، کمیسیون بین المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین المللی اندازه شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی های خاص کشور، از آخرین پیشرفت های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین المللی بهره گیری می شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می تواند با رعایت موازین پیش بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می تواند به منظور حفظ بازارهای بین المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده کنندگان از خدمات سازمان ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست محیطی، آزمایشگاه ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این گونه سازمان ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهی نامه تأیید صلاحیت به آن ها اعطا و بر عملکرد آن ها نظارت می کند. ترویج دستگاه بین المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2- International Electrotechnical Commission

3- International Organization of Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

«تعالی خدمت - اصول و الگو»

رئیس:

خدمتگزار، حمیدرضا

(دکتری مدیریت تکنولوژی)

دبیر:

وحدانی، محمود

(دکتری مهندسی صنایع)

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

آبگون، محمدجواد

(دکتری حرفه‌ای کسب و کار)

امینی، اسماعیل

(دکتری مهندسی صنایع)

پاکزاد، آیلین

(دکتری مهندسی صنایع)

پرپنجی، مهدیه

(دکتری کارآفرینی)

خدادادی، رؤیا

(کارشناسی ارشد اصطلاح‌شناسی و مطالعات واژه‌گزینی)

خسروی، رمضان

(دکتری مهندسی صنایع)

سازور، زینب

(دکتری مهندسی صنایع)

سعادت، سجاد

(کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک)

قدیمی، مصطفی

(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

سمت و/یا محل اشتغال:

شرکت ایران اینتر ویو

اداره کل استاندارد استان خراسان شمالی

شرکت کی‌گروپ

دفتر ارزیابی کیفیت کالا و خدمات سازمان ملی استاندارد

دانشگاه کوثر

شرکت ایران اینتر ویو

فرهنگستان زبان و ادب فارسی

مجتمع آموزش عالی گناباد

دانشگاه تهران

اداره کل استاندارد استان خراسان شمالی

عضو مستقل

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

نجفی یزدی، الهه

(کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات)

کریمی، حسین

(دکتری مهندسی صنایع)

وحیدی، محمد

(دکتری مهندسی صنایع)

یوسفیان آستانه، عسگر

(دکتری مدیریت صنعتی)

نقدی پور، الهام

(کارشناسی ارشد شیمی کاربردی)

ویراستار:

مواجی، فریده

(کارشناسی مهندسی کشاورزی)

سمت و/یا محل اشتغال:

شرکت مشاوره مدیریت بلوغ ظرفیت‌ها

دانشگاه بجنورد

شرکت گاز استان خراسان شمالی

شرکت ایران اینتر ویو

عضو مستقل

بازنشسته سازمان ملی استاندارد ایران

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ز	پیش‌گفتار
ح	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۴	۴ ارتباط و مزایای تعالی خدمت
۶	۵ اصول تعالی خدمت
۷	۶ الگوی تعالی خدمت
۸	۷ عناصر الگوی تعالی خدمت
۸	۱-۷ رهبری و راهبرد تعالی خدمت
۱۳	۲-۷ فرهنگ تعالی خدمت و پایبندی کارکنان
۱۹	۳-۷ خلق تجربیات فراتر از انتظار مشتریان
۲۵	۴-۷ تعالی خدمت عملیاتی
۳۱	کتاب‌نامه

پیش‌گفتار

استاندارد «تعالی خدمت - اصول و الگو» که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های مربوط بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی / منطقه‌ای به عنوان استاندارد ملی ایران به روش اشاره شده در مورد الف، بند ۷، استاندارد ملی ایران شماره ۵ تهیه و تدوین شده، در سیصد و نود و هشتمین اجلاس کمیته ملی استاندارد خدمات مورخ ۱۴۰۲/۱۱/۲۹ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۷ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ابلاغ شده در دی ماه ۱۳۹۶، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران - ساختار و شیوه نگارش) تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در صورت لزوم تجدیدنظر خواهند شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، در هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد.

این استاندارد ملی بر مبنای پذیرش استاندارد بین‌المللی زیر به روش «معادل یکسان» تهیه و تدوین شده و شامل ترجمه تخصصی کامل متن آن به زبان فارسی می‌باشد و معادل یکسان استاندارد بین‌المللی مزبور است:

ISO 23592: 2021, Service excellence – Principles and model

مقدمه

انتظارات مشتریان در دنیای رقابتی امروز تغییر کرده است و دائماً در حال تکامل است. امروزه جهانی و رقمی^۱ شدن و تنوع فزاینده محصولات و خدمات، آزادی انتخاب بیشتری به مشتریان می‌دهد. هر خرید و هر تماس با مشتری لحظه‌ای سرنوشت‌ساز است.

سازمان‌ها اغلب ادعا می‌کنند که مشتری را در کانون توجه کسب‌وکار خود قرار می‌دهند. با این وجود در بازارهای رقابتی، ضروری است کل سازمان براساس مشتری و تجربیات ارائه‌شده به او مدیریت شده تا سازمان شکوفا شود. تحقق بهینه رضایت مشتری دیگر نمی‌تواند به‌وسیله ارائه محصولات و خدمات اساسی مورد انتظار مشتری حاصل شود. برای موفقیت و برای پیشی گرفتن از رقبای ضروری است که مشتریان را به‌وسیله ارائه تجربیات فراتر از انتظار و متمایز خشنود کنید. این هدف تعالی خدمت است.

این استاندارد ملی اصول، عناصر و زیرعناصری را برای خلق تجربیات فراتر از انتظار مشتری، تشریح می‌کند. پایه‌های اصلی پیاده‌سازی تعالی خدمت دو سطح زیرین هرم تعالی خدمت هستند (به شکل ۱ مراجعه شود). سطوح ۱ و ۲ در خصوص برآورده کردن انتظارات مشتریان و تحقق وعده‌ها هستند. آن‌ها منجر به رضایت مشتری می‌شوند. خدمت اساسی پیشنهادی^۲ (سطح ۱) توسط مشتریان به‌عنوان محقق ساختن وعده‌ها درک می‌شود. مدیریت بازخورد مشتری (سطح ۲) به برخورد خوب با مسائل و پرسش‌ها منجر می‌شود. این‌ها در استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۹۰۰۱ [۱]، استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۱۰۰۰۲ [۲] و استاندارد ملی ایران شماره ۱۶۳۴۷-۱ [۶] تشریح شده‌اند. این استاندارد ملی به سطوح بالای هرم می‌پردازد:

- ارائه خدمت عالی منحصربه‌فرد (سطح ۳)؛

- ارائه خدمت عالی شگفت‌انگیز (سطح ۴).

این دو سطح، ارتباطی عاطفی با مشتری ایجاد می‌کند و منجر به خشنودی مشتری می‌شود. تأثیر آن‌ها برای کسب‌وکار، ایجاد تصویری قوی از ویژند^۳ و جذابیت برای مشتریان جدید و موجود و همچنین تمایز رقابتی است.

ارائه خدمت عالی منحصربه‌فرد (سطح ۳) به خدمتی منجر می‌شود که مشتریان آن خدمت را به‌عنوان خدمتی صمیمی، اصیل، شخصی‌سازی‌شده، سفارشی و ارزش‌آفرین برداشت می‌کنند. مشتری با حس ارزشمند بودن، واکنشی احساسی را تجربه می‌کند.

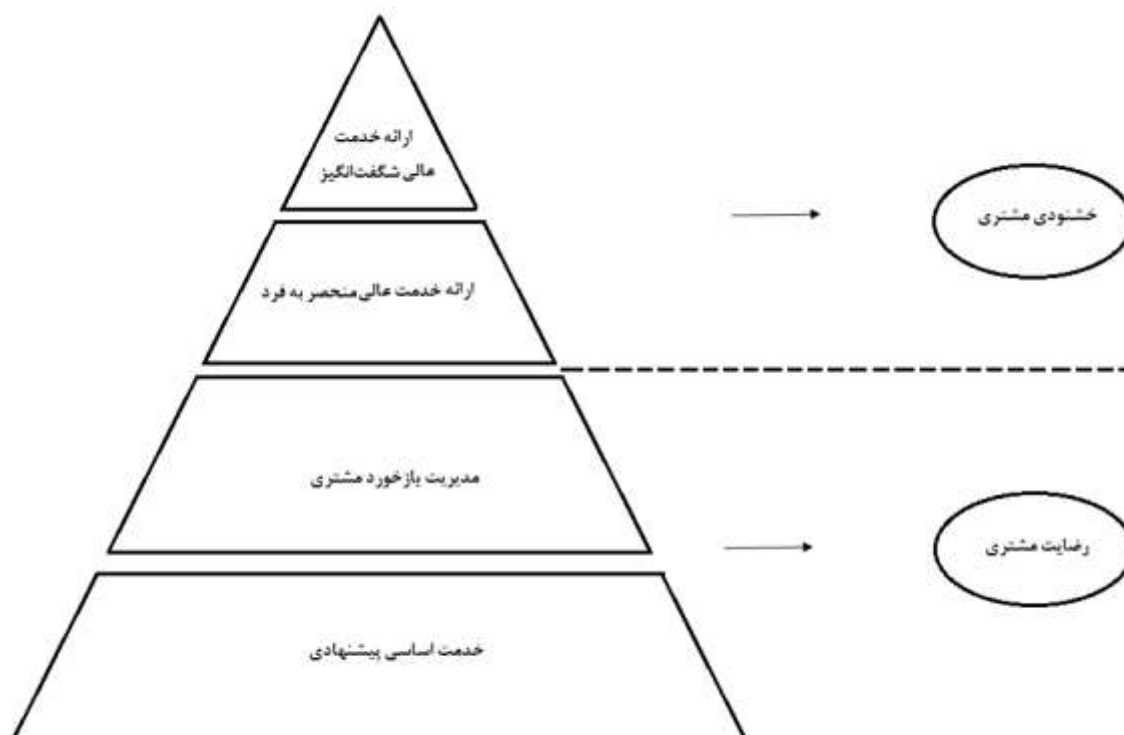
ارائه خدمت عالی شگفت‌انگیز (سطح ۴) به خدمتی سفارشی منجر شده و احساس شگفتی توأم با خشنودی ایجاد می‌کند. با وجود آن‌که روش‌های مختلفی برای خشنودی مشتری وجود دارد، ارائه خدمت عالی شگفت‌انگیز می‌تواند با شکل دادن تجربیات فراتر از انتظار مشتری حاصل شود.

1- Digitalization

2- Core service proposition

3- Brand

هرم تعالی خدمت بهتر است برای توضیح چرایی تمرکز توأمان سازمان بر تحقق وعده‌ها (سطح ۱ و ۲) و ارائه خدمات فراتر از انتظار مشتری (سطح ۳ و ۴) به مدیران و کارکنان استفاده شود.



شکل ۱- هرم تعالی خدمت

این استاندارد ملی ضمن تعریف اصطلاحات ضروری و تشریح اصول مربوطه، الگویی از تعالی خدمت ارائه می‌دهد. این استاندارد چارچوبی جامع برای استانداردهای آتی زیر ارائه می‌کند تا با جزئیات بیشتری به عناصر ضروری الگوی تعالی خدمت بپردازد:

- استاندارد ISO/TS 24082 اصول و فعالیت‌های طراحی خدمات عالی را ارائه می‌دهد. این استاندارد عناصر بُعد «ایجاد تجربیات فراتر از انتظار مشتری» از الگوی تعالی خدمت را مشخص می‌کند. بنابراین مربوط به زیربند ۳-۷ از این استاندارد ملی می‌شود.

- استاندارد ISO/TS 23686 مجموعه مناسبی از سنجه‌ها^۱ و روش‌های داخلی و خارجی ارائه می‌کند که می‌تواند برای سنجش عملکرد تعالی خدمت، به‌خصوص سنجش افراد تأثیرگذار و تأثیرات اصلی تجربیات فراتر از انتظار مشتری و خشنودی مشتری، استفاده شود. این استاندارد تمام ابعاد الگوی تعالی خدمت را پوشش می‌دهد. بنابراین مربوط به زیربند ۴-۷ از این استاندارد ملی می‌شود.

تعالی خدمت – اصول و الگو

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، تعیین اصطلاحات، اصول و الگوی تعالی خدمت، برای دستیابی به تجربه فراتر از انتظار و خشنودی پایدار مشتری است. تمرکز این استاندارد بر ارائه خدمات پایه‌ای به مشتریان نیست، بلکه ارائه خدمات عالی است.

این استاندارد برای تمام سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات از قبیل سازمان‌های تجاری، خدمات عمومی و سازمان‌های غیرانتفاعی کاربرد دارد.

۲ مراجع الزامی

این استاندارد، مرجع الزامی ندارد.

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف زیر به کار می‌رود^۱:

۱-۳

تعالی خدمت

service excellence

قابلیت‌های سازمان برای ارائه مداوم خدمات عالی است.

یادآوری - قابلیت‌های سازمان بارتاب‌دهنده چهار بُعد و نه عنصر الگوی تعالی خدمت و تأثیر متقابل آن‌هاست.

۲-۳

خدمت عالی

excellent service

برونداد سازمان با ارائه سطح بالایی از خدمات به مشتری برای دستیابی به تجربیات فراتر از انتظار مشتری است که به خشنودی مشتری منجر می‌شود.

۱- اصطلاحات و تعاریف به کار رفته در استانداردهای ISO و IEC در وبگاه‌های www.iso.org/obp و www.electropedia.org/ قابل دسترسی است.

یادآوری - مثال‌هایی از سطح بالای ارائه خدمات شامل ارائه خدمت عالی منحصربه‌فرد (سطح ۳) و ارائه خدمت عالی شگفت‌انگیز (سطح ۴) در هرم تعالی خدمت است.

۳-۳

هم‌آفرینی

co-creation

مشارکت فعال ذی‌نفعان در طراحی، ارائه و نوآوری خدمات است.

۴-۳

مشتری

customer

شخص یا سازمانی که محصول یا خدمت مورد نظر یا مورد نیاز خود را توسط شخص یا سازمانی دریافت می‌کند یا می‌تواند دریافت کند.

مثال: مصرف‌کننده، کارفرما، استفاده‌کننده نهایی، بیمار، ذی‌نفع و خریدار.

یادآوری - مشتری می‌تواند درون سازمانی یا برون سازمانی باشد.

[منبع: برگرفته از زیربند ۳-۲-۴ استاندارد ملی ایران - ایزو شماره ۹۰۰۰: سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان]

۵-۳

خشنودی مشتری

customer delight

احساسات مثبت تجربه‌شده توسط مشتری که برگرفته از شغف و احساس شدید بسیار ارزشمند بودن خود یا فراتر رفتن از انتظارات و یا هر دو است.

یادآوری - احساسات بیشتری مانند شگفت‌زده شدن می‌تواند خشنودی مشتری را تشدید کند.

۶-۳

تجربه مشتری

customer experience

برداشت مشتری از تعامل خود با یک سازمان، محصولات یا خدمات آن است.

یادآوری - تعامل با سفر مشتری یا کل روابط او با یک سازمان، محصولاتش، سامانه‌ها، خدمات یا شبکه‌های مرتبط با آن ارتباط دارد. تعامل می‌تواند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم با سازمان باشد. اگر مشتری از محصول، سامانه یا خدمات استفاده کند می‌توان آن را تجربه کاربری برای هر تعامل نامید.

۷-۳

تجربه فراتر از انتظار مشتری

outstanding customer experience

به شکل قابل توجهی بهتر از تجربه معمول مشتری است.

۸-۳

سفر مشتری

customer journey

مجموعه یا مجموعی از تجربیات مشتری از تعامل با سازمان، محصولات یا خدمات آن است.

یادآوری - «مجموعه» بر مبنای فرایندها و «مجموع» بر مبنای نتایج است.

۹-۳

رضایت

satisfaction

برداشتی از میزان برآورده شدن انتظارات است.

[منبع: برگرفته از زیربند ۳-۹-۲ استاندارد ملی ایران - ایزو شماره ۹۰۰۰: سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان]

۱۰-۳

خدمت

service

برونداد یک سازمان با حداقل یک فعالیت که لزوماً بین سازمان و مشتری انجام می‌گیرد.

[منبع: برگرفته از زیربند ۳-۷-۷ استاندارد ملی ایران - ایزو شماره ۹۰۰۰: سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان]

۱۱-۳

ارائه خدمت

service provision

ارائه و مدیریت یک خدمت است.

[منبع: برگرفته از زیربند ۲-۱-۳ استاندارد ISO 41011: 2017]

۱۲-۳

چشم‌انداز تعالی خدمت

service excellence vision

جایگاه آرمانی آینده سازمان برای دستیابی به تعالی خدمت است.

۱۳-۳

مأموریت تعالی خدمت

service excellence mission

تعهد سازمان درباره چگونگی دستیابی به چشم‌انداز تعالی خدمت است.

۱۴-۳

راهبرد تعالی خدمت

service excellence strategy

تبدیل چشم‌انداز و مأموریت تعالی خدمت به اصول، اهداف و اقدامات استوار به منظور تحقق آرمان‌ها^۱ است.

۱۵-۳

پایبندی کارکنان

employee engagement

میزانی که کارکنان نسبت به سازمان متعهد و نسبت به شغل خود مشتاق هستند و در کار خود تلاش فزاینده می‌کنند.

یادآوری - کارکنان دغدغه‌مند انگیزه دارند تا از آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود برای مشتریان و سازمان انجام دهند بالاتر و فراتر روند.

۴ ارتباط^۲ و مزایای تعالی خدمت

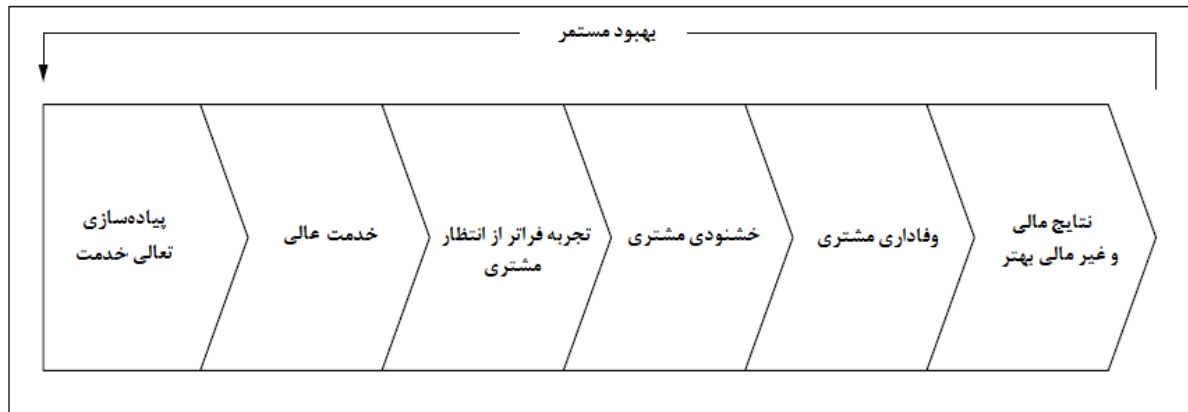
امروزه یکی از بزرگترین چالش‌های سازمان‌های خدماتی رشد تقاضا، نیازها و انتظارات مشتریان و کاهش وفاداری آن‌هاست. با افزایش نیازها و انتظارات مشتریان، سازمان‌ها بهتر است با استفاده از نوآوری در تمامی نقاط تماس در سفرهای مشتری، بر بهینه‌سازی تجربه تمرکز کنند. خدمات بهتر است به‌طور مستمر و مداوم با هم‌آفرینی با مشتری و سایر ذی‌نفعان بهبود یابند.

1- Goals

2- Relevance

تعالی خدمت رویکردی را توصیف می‌کند که امکان خلق تجربیات فراتر از انتظار مشتریان و ارائه خدمات عالی شگفت‌انگیزی را فراهم می‌کند و منجر به خشنودی مشتریان می‌شود. بنابراین تعالی خدمت به تقویت وفاداری مشتری و متعاقباً بهبود موفقیت کسب‌وکار منجر می‌شود.

این زنجیره علت و معلولی در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲- زنجیره تأثیر تعالی خدمت

تعالی خدمت فرایندی مستمر و نیازمند سرمایه‌گذاری در افراد، زیرساخت‌ها و پژوهش است. سازمان می‌تواند از این سرمایه‌گذاری به روش‌های مختلفی بهره‌مند شود، برای مثال از طریق:

- تمایز رقابتی^۱؛
- حسن شهرت مشتری‌مداری بالاتر؛
- ترجیح مشتری؛
- ایجاد و تقویت روابط بلندمدت با مشتری (که به تمایل بیشتر به حفظ، توصیه و خرید مجدد و در نتیجه کاهش آهنگ ریزش مشتری^۲ منجر می‌شود)؛
- صرفه‌جویی بالقوه هزینه در بلندمدت (برای مثال هزینه‌های خرابی کمتر، تبدیل‌های فروش راحت‌تر و کاهش هزینه‌های تبلیغات برای جذب مشتریان جدید)؛
- یک ویژگی عالی برای کارفرما (که به بهبود فرصت‌های جذب، سطوح بالاتری از پایبندی کارکنان و بهبود حفظ کارکنان منجر می‌شود)؛
- بهبود همکاری و پایبندی مشتری؛
- تقویت ویژگی، از جمله آگاهی مثبت از ویژگی؛

1- Competitive differentiation

2- Churn rate

- کمک به مدیریت شبکه‌هایی با پیمان‌کاران فرعی؛
- افزایش کارایی شرکت؛
- پیاده‌سازی چابکی^۱ در سازمان‌ها.

۵ اصول تعالی خدمت

اصول تعالی خدمت عبارتند از:

الف- مدیریت سازمان از بیرون به درون

سازمان بهتر است تجربه مطلوب را از دیدگاه مشتری طراحی کند. پس از طراحی، بهتر است در این راستا منابع و فرایندها به‌طور مداوم از نظر مشتری‌مداری شناسایی شوند.

ب- تعمیق روابط با مشتری

سازمان بهتر است برای سطح بالایی از شخصی‌سازی منحصربه‌فرد خدمت تلاش کند و در طول رابطه با مشتری بر نیازها و انتظارات او تمرکز کند. یک رابطه قوی را می‌توان با تبادل اطلاعات مستمر با مشتری ایجاد کرد که بهتر است سطح مطلوب اثر متقابل مشتری را بازتاب دهد.

پ- افراد تفاوت را ایجاد می‌کنند

پایبندی همه افراد سازمان، از جمله شرکاء، در دستیابی به خشنودی مشتری از اهمیت کلیدی برخوردار است.

ت- توجه متعادل به مشتریان، کارکنان، پیمانکاران فرعی و سایر ذی‌نفعان.

مشتریان، کارکنان، پیمانکاران فرعی و سایر ذی‌نفعان مهم هستند و سازمان بهتر است تمرکز متعادلی از توجه به همه آن‌ها داشته باشد.

ث- رویکرد مدیریت چندوظیفه‌ای^۲

سازمان بهتر است از طریق سفرهای مشتری با رویکردی چندوظیفه‌ای یکپارچه کار کند.

ج- استفاده بهینه از فناوری

برای خلق تجربیات فراتر از انتظار مشتری، بهتر است فناوری مناسب برای کارکنان، مشتریان و شرکاء استفاده شود.

1- Agile

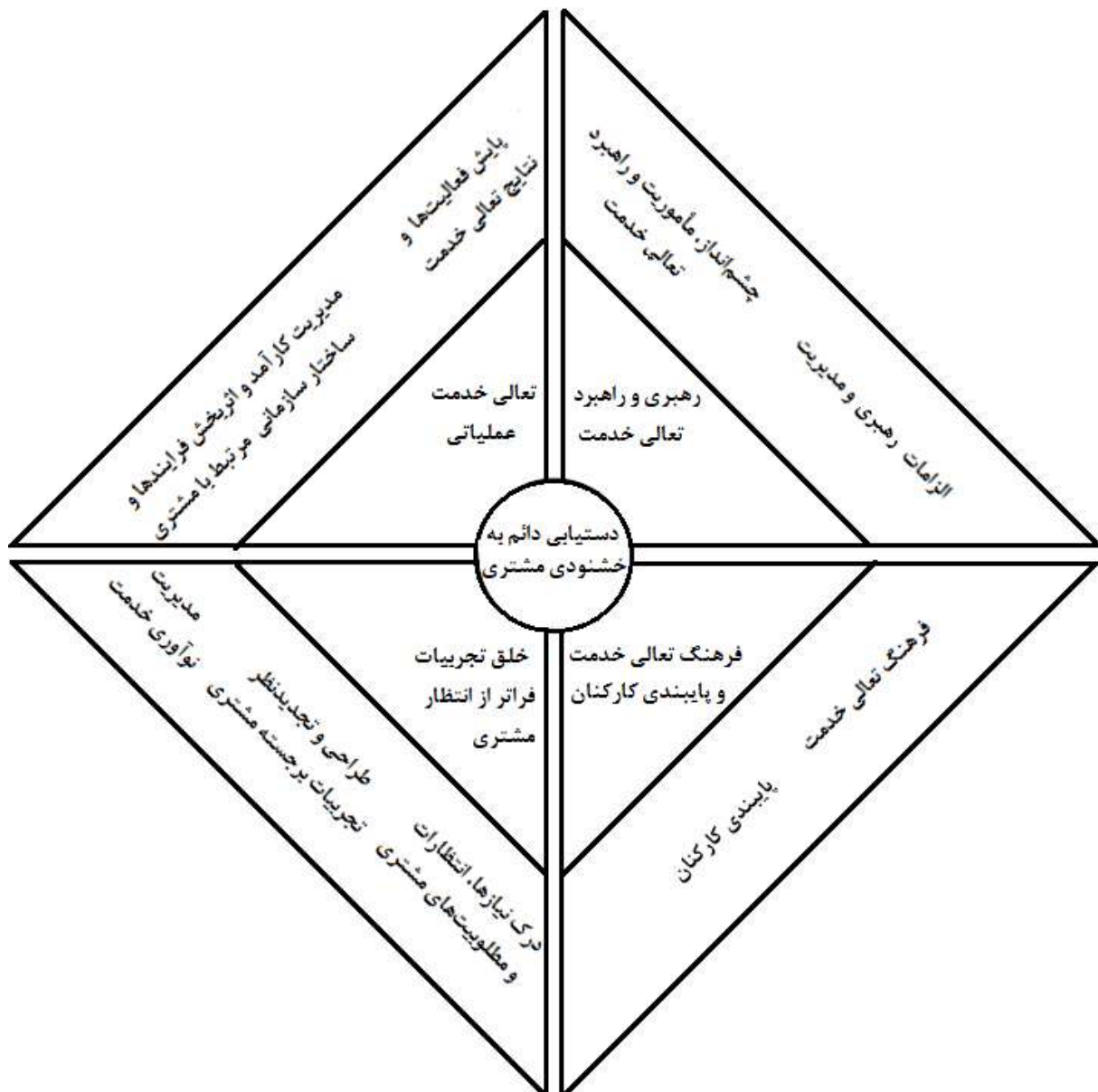
2- Cross-functional management approach

چ- برای ذی‌نفعان ارزش خلق کند.

پیاده‌سازی تعالی خدمت به ارزش افزوده پایدار برای ذی‌نفعان منجر می‌شود. برای ایجاد ارزش افزوده بهتر است از هم‌آفرینی با ذی‌نفعان استفاده شود. ارزش می‌تواند پولی و یا غیرپولی باشد.

۶ الگوی تعالی خدمت

الگوی تعالی خدمت (به شکل ۳ مراجعه شود) شامل چهار بُعد و نه عنصر است که به تجربه فراتر از انتظار مشتری و خشنودی او منجر می‌شود.



شکل ۳- الگوی تعالی خدمت

دستیابی دائم به خشنودی مشتری به عنوان هدف در مرکز این الگو قرار دارد. چهار بُعد و نه عنصر این الگو در پیاده سازی بدون هیچ گونه توالی از اهمیت یکسانی برخوردار هستند، اگر چه در مطلوب ترین حالت بهتر است راهبرد تعالی خدمت در ابتدا وجود داشته باشد.

۷ عناصر الگوی تعالی خدمت

۱-۷ رهبری و راهبرد تعالی خدمت

۱-۱-۷ چشم انداز، مأموریت و راهبرد تعالی خدمت

سازمان باید چشم انداز، مأموریت و راهبرد تعالی خدمت خود را در بلندمدت تعریف کند. عناصر چشم انداز، مأموریت و راهبرد تعالی خدمت، تجربه مشتری هدف سازمان را چارچوب بندی و تعیین می کند. آن ها اصول و طراحی تجربیات فراتر از انتظار مشتری را به سایر عناصر الگوی تعالی خدمت تبدیل می کنند. بستگی به جایگاه یابی و پیژند^۱ شرکت، برای مثال ویژگی های کم هزینه، ممتاز یا مجلل^۲، انتظارات مشتری با توجه به سطح توقع^۳ تغییر می کند.

چشم انداز، مأموریت و راهبرد تعالی خدمت باید با یکدیگر همسو باشند و بهتر است با راهبرد کلی سازمان نیز همسو باشند. آن ها بهتر است با مشارکت همه ذی نفعان از جمله مدیریت، کارکنان و مشتریان ایجاد و بازنگری شوند. چشم انداز، مأموریت و راهبرد بهتر است به تمام بخش های سازمان ابلاغ شود. همچنین بهتر است در سراسر سازمان پیاده سازی شود تا به ایجاد فرهنگ تعالی خدمت کمک کند و همه افراد را درباره تصمیم گیری آگاه کند. این عنصر به سه زیر عنصر تقسیم بندی می شود:

الف - چشم انداز تعالی خدمت

سازمان باید یک چشم انداز تعالی خدمت در بلندمدت داشته باشد که به وضوح آرمان خود را برای برآورده کردن مداوم انتظارات و مطلوبیت مشتریان از طریق ارائه خدمات استثنائی بیان کند. چشم انداز بهتر است کل سازمان را شامل شود و بر مبنای فهم عمیق نیازها و انتظارات همه ذی نفعان مرتبط و همچنین محیط خارجی باشد.

ب - مأموریت تعالی خدمت

سازمان باید مأموریتی در بلندمدت داشته باشد که قادر به تدوین راهبردی برای تعالی خدمت باشد که اهداف و آرمان هایی را برای دستیابی به چشم انداز تعالی تعیین می کند. سازمان بهتر است بیانیه های مأموریت پیشنهادی را از دیدگاه مشتری و امکان پذیر بودن ارزیابی کند.

1- Brand positioning

2- Low-budget, premium or luxury brand

3- Aspiration level

پ- راهبرد تعالی خدمت

سازمان باید چشم‌انداز و مأموریت تعالی خدمت خود را به یک راهبرد منسجم در قالب اهداف راهبردی و عملیاتی مدون، تبدیل کند. راهبرد تعالی خدمت بخش جدایی‌ناپذیری از راهبرد کلی سازمان را تشکیل می‌دهد و تشریح می‌کند که سازمان به چه چیز دست خواهد یافت و چگونه این اهداف را محقق خواهد کرد.

راهبرد تعالی خدمت بهتر است براساس هفت اصل و هشت عنصر دیگر برای دستیابی به نتایج باشد. راهبرد باید به اهداف، آرمان‌ها، برنامه‌ها و سایر ابزارهای قابل اجرا تبدیل شود. بهتر است مسئولیت‌ها و نحوه طرح‌ریزی سازمان برای پیاده‌سازی راهبرد تعریف شود. حاکمیت تعالی خدمت باید به‌عنوان نظامی تنظیم شود که استفاده فعلی از تعالی خدمت توسط آن هدایت و واپایش (کنترل) می‌شود. راهبرد باید در تمام بخش‌های مربوطه سازمان مستقر شود و به‌طور منظم و هر زمان که لازم به نظر می‌رسد بازنگری شود. این بازنگری بهتر است هرگونه تغییرات در محیط بیرونی را که توانایی بالقوه برای تأثیرگذاری بر تعالی خدمت دارد را در نظر بگیرد.

شیوه‌های مناسب برای تدوین و پیاده‌سازی چشم‌انداز، مأموریت و راهبرد تعالی خدمت می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- تهیه یک سند چشم‌انداز الهام‌بخش که به‌طور گسترده منتشر می‌شود و توسط همه ذی‌نفعان مورد پذیرش قرار می‌گیرد؛

۲- اجرای کارگاه‌های راهبرد با ذی‌نفعان کلیدی به‌منظور تدوین چشم‌انداز، مأموریت و راهبرد تعالی خدمت؛

۳- راه‌اندازی هیئت‌های مشاوره مشتریان.

۷-۱-۲ الزامات رهبری و مدیریت

همه اعضای هیئت‌مدیره و مدیران مربوط در تمامی سطوح نقشی حیاتی در تعیین، اجرا و تداوم راهبرد تعالی خدمت دارند و باید به آن متعهد باشند. آن‌ها باید رهبری خود را با تدوین و انتشار چشم‌انداز، مأموریت و راهبرد تعالی خدمت در راستای جهت‌گیری راهبردی کلی سازمان نشان دهند. آن‌ها بهتر است اهداف ضروری و ارزش‌های تعالی خدمت را تدوین کنند و اطمینان حاصل کنند که کل سازمان، از جمله کارکنان آن، برای دستیابی به آن‌ها متحد هستند. ذهنیت و تعهد مدیریت رده‌بالا برای خلق محیطی که به کارکنان اجازه می‌دهد تا خدمات بالقوه کامل خود را درک کنند، برای دستیابی به تعالی خدمت ضروری است.

این عنصر به سه زیرعنصر تقسیم‌بندی می‌شود:

الف- رهبری

مدیران مربوط در تمام سطوح بهتر است بر تعالی خدمت تمرکز کنند و فرهنگ تعالی خدمتی را خلق کنند که کل سازمان از جمله ذی‌نفعان اصلی آن را در بر گیرد. آن‌ها بهتر است عملکرد سازمان را به‌طور مستقیم به عملکرد مرتبط با تعالی خدمت مرتبط کنند.

مدیران بهتر است:

- چشم‌انداز، مأموریت، راهبرد و مقصود تعالی خدمت را تدوین کنند و از ابلاغ آن به سراسر سازمان اطمینان حاصل کنند؛

- با تعریف و به‌کارگیری مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی مرتبط، به‌طور منظم پیشرفت اجرای راهبرد و اهداف تعالی خدمت را بازنگری و پایش کنند؛

- به کارکنان برای تعالی خدمت انگیزه دهند و محیط و فرهنگ مالکیت، پایبندی و پاسخگویی را خلق کنند؛

- برای نوآوری در تعالی خدمت، جهت‌گیری لازم را مشخص کنند؛

- بازخورد منظم مشتریان را دریافت کنند و از این اطلاعات به عنوان ورودی مهمی برای سنجش عملکرد تعالی خدمت و همچنین عملکرد کارکنان استفاده کنند؛

- از طریق حمایت و توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان، از دستیابی به اهداف تعالی خدمت اطمینان حاصل کنند.

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه سازمانی با پشتیبانی مدیریت تغییر برای تعالی خدمت که توسط یک ساختار اختصاصی (برای مثال آکادمی‌های خدمت) تصور یا ارائه می‌شود و یا هر دو؛

۲- درک و توسعه قابلیت‌های تعالی خدمت توسط مدیران و استفاده از برنامه‌های ارشادگری^۱ و مربی‌گری^۲ برای تعالی خدمت؛

۳- مشارکت مؤثر ذی‌نفعان با سازمان‌دهی بازخورد ۳۶۰ درجه شامل مشتریان، هم‌تایان و کارکنان؛

۴- به‌کارگیری اطلاعات بازخورد به‌عنوان ورودی اصلی برای تدوین و بازنگری اهداف تعالی خدمت؛

1- Mentoring

2- Coaching

۵- تنظیم و ابلاغ جهت حرکت و تمرکز تعالی خدمت و همچنین به اشتراک گذاری و ترویج بهترین شیوه‌ها^۱ توسط مدیران؛

۶- خلق فرهنگ تعالی خدمت با مشارکت مدیران برای حداقل دو روز در سال در واحد دارای مواجهه مستقیم با مشتری.

ب- به اشتراک گذاری تلاش‌ها، مسئولیت‌های تعریف شده و اهداف

مدیران بهتر است از طریق رهبری و سرمشق قرار دادن خود، محیطی را خلق کنند که در آن کارکنان قادر به ارائه تجربیات فراتر از انتظار مشتری باشند.

مدیران بهتر است:

- راهبرد را به اهداف و برنامه‌های عملیاتی قابل اجرا برای بخش‌ها، تیم‌ها و کارکنان تبدیل کنند به نحوی که هر کس از تأثیر آن‌ها بر تعالی خدمت کاملاً آگاه باشد؛

- اهداف ترغیب‌کننده و توافق شده در خصوص تعالی خدمت را تدوین و ابلاغ کنند؛

- اهداف عملیاتی را به ذی‌نفعان بیرونی، از جمله پیمانکاران فرعی ابلاغ کنند و اطمینان حاصل کنند که مشخصات داده شده به آن‌ها به درستی درک و اجرا می‌شود؛

- حاکمیت الزامی تعالی خدمت را ایجاد کنند به طوری که:

- تعالی خدمت ترویج و پیاده‌سازی شود؛

- عملکرد تعالی خدمت پایش و گزارش شود و همه اقدامات بهبود لازم انجام شود.

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- برنامه‌های توسعه فردی برای همه شایستگی‌ها و رفتارها (برای مثال آموزش شایستگی عاطفی و اجتماعی).

۲- استفاده از داستان‌سرایی (برای مثال بازگویی داستان‌های خوب یا بد از تعالی خدمت).

۳- تیم‌های راه‌حلیابی چندوظیفه‌ای^۲ و هیئت‌مدیره تجربه مشتری^۳ برای پایش عملکرد تعالی خدمت.

۴- تشویق همه افراد توسط مدیریت برای برعهده گرفتن فعالیت‌ها و نتایج به اشتراک گذاشته شده.

۵- گسترش برنامه‌هایی که توسط آن مدیریت از تقدیر از تلاش‌های کارکنان، به عنوان بخشی از نتایج به دست آمده، اطمینان حاصل کند.

1- Best practices

2- Cross-functional solution teams

3- Customer experience board

۶- تبدیل راهبرد تعالی خدمت (به بخش پ از زیربند ۷-۱-۱ مراجعه کنید) به اهداف سازمانی آن با رویکردی متعادل از بالا به پایین و از پایین به بالا، به عنوان بخشی از چرخه منظم واپایش و برنامه ریزی سازمان. دستاورد چنین فرایندی این است که هر بخش، تیم و کارمندی قادر است اهداف و اقدامات فردی خود را با راهبرد تعالی خدمت مرتبط کند. کارکنان بهتر است بتوانند به طور منظم اهداف و نتایج خود را بازبینی کنند.

۷- ایجاد ارتباط بین نقش ها و مسئولیت ها با ارائه تعالی خدمت.

پ- توانمندسازی^۱ و پایبندی کارکنان

در محیط تعالی خدمت، کارکنان بهتر است بالاتر و فراتر از آنچه از آن ها انتظار می رود برای مشتریان انجام دهند، عمل کنند تا تجربیات فراتر از انتظار و اختصاصی را ارائه دهند.

مدیران بهتر است:

- کارکنان را توانمند سازند؛
- کارکنان را با اخذ نظرات آن ها در تصمیماتی که بر مشتری تأثیر می گذارد، پایبند کنند؛
- حمایت و تشویق لازم از کارکنان را برای اجرای اثربخش وظایفشان فراهم آورند؛
- نیازهای آموزشی را براساس شایستگی های فردی ارزیابی کرده و آموزش، مربی گری و پشتیبانی لازم را فراهم کنند؛
- به کارکنان نزدیک باشند و بازخورد سریعی از مسئولیت های ایشان در تعالی خدمت ارائه کنند؛
- محیط کاری را فراهم کنند که در آن کارکنان انگیزه داشته باشند تا بهترین عملکردشان را در دستیابی به خشنودی مشتری انجام دهند.

شیوه های مناسب برای پیاده سازی می تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- تشویق، حمایت و توانمندسازی کارکنان توسط مدیریت برای دستیابی بالقوه کامل آن ها با تفویض اختیارات و وظایف، برای مثال تفویض اختیار منابع یا جبران خسارت مشتری (برای مثال اختیار بودجه) و آزادی عمل دادن به کارکنان؛

۲- ایجاد فرهنگ تیم سازی؛

۳- افزایش پذیرش توانمندسازی با ادغام این جنبه به نظام پاداش مدیران؛

۴- آموزش مدیریت در خصوص اقدامات توانمندسازی؛

۵- استفاده از ابزارهای مناسب برای دستیابی به درک عمیق و کامل مشتریان و کار سریع در جهت بهبود خدمات.

۶- ایجاد یک نظام تبادل اطلاعات مؤثر که در آن کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و همچنین دریافت بازخورد منظم از عملکرد تعالی خدمت و پشتیبانی برای توسعه شخصی، مشارکت می‌کنند.

۲-۷ فرهنگ تعالی خدمت و پایبندی کارکنان

۱-۲-۷ فرهنگ تعالی خدمت

به‌منظور دستیابی به تعالی خدمت، ارائه تجربیات فراتر از انتظار و نیل به خشنودی مشتری، در خصوص این‌که افراد چگونه فکر، احساس و عمل می‌کنند، فرهنگ سازمان نقش کلیدی دارد.

این عنصر به سه زیرعنصر تقسیم‌بندی می‌شود:

الف- تعریف فرهنگ تعالی خدمت

فرهنگ تعالی خدمت بهتر است بازتاب‌دهنده ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتار سازمان باشد. این امر اجرای راهبرد تعالی خدمت را مقدور می‌سازد که در نهایت به خشنودی مشتری منجر می‌شود.

یادآوری- مثال‌هایی از چنین فرهنگی می‌تواند شامل تعهد به تعالی، اشتیاق، شناخت، فراکنش‌گرایی^۱، توانمندسازی، چالش‌پذیری و بالاتر و فراتر رفتن از الزامات باشد.

سازمان بهتر است:

- فرهنگ تعالی خدمت را از طریق تیم رهبری سازمان و با همکاری نزدیک با کارکنان، تحلیل، تعریف و ایجاد کند؛

- فرهنگ تعالی خدمت را در فرهنگ سازمانی بگنجاند؛

- اطمینان حاصل کند که همه شرکاء و پیمان‌کاران هم‌راستا با فرهنگ تعالی خدمت هستند؛

- موفقیت‌ها، تحسین‌ها^۲ و سایر بازخوردهای مثبت مشتریان را تجلیل کند تا فرهنگ مثبتی ایجاد کند؛

- در صورت لزوم فرهنگ تعالی خدمت را در پاسخ به تغییرات محیط بیرونی تطبیق دهد.

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- تشکیل کارگاه‌های راهبرد؛

1- Proactiveness

2- Compliments

- ۲- تدوین فرهنگ تعالی خدمت در منشور اخلاقی^۱ یا بیانیه خدمت و به کار گرفتن آن؛
 - ۳- تعریف اهداف SMART (مشخص، قابل سنجش، دست‌یافتنی، مرتبط و محدود به زمان) برای پایش پیشرفت فرایند پیاده‌سازی؛
 - ۴- پیاده‌سازی فرهنگ یادگیری از شکست و روشی برای بازتاب آن.
- ب- تبادل اطلاعاتی فرهنگ تعالی خدمت
- یک تبادل اطلاعات مداوم درونی و بیرونی برای حفظ و توسعه بیشتر فرهنگ تعالی خدمت ضروری است. مدیران بهتر است:
- به‌طور مستمر انتظارات خود را با کارکنان به اشتراک بگذارند؛
 - رفتارهایی را که از کارکنان برای ارائه تعالی خدمت انتظار می‌رود، نشان دهند.
- شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- ۱- استفاده داخلی از خط‌مشی‌ها، منشورهای اخلاقی، کارگاه‌ها، آموزش، تبلیغات، وبسایت‌ها، رسانه‌های اجتماعی، مصاحبه‌ها، سخنرانی‌ها و نظرسنجی‌ها؛
 - ۲- استفاده بیرونی از بیانیه‌های خدمت، وبگاه‌ها، پویش‌های بازاریابی، تبلیغات، رسانه‌های اجتماعی، مصاحبه‌ها، سخنرانی‌ها، نظرسنجی‌ها، نمایشگاه‌ها، روابط عمومی و رویدادهایی با مشتریان.
- پ- پیاده‌سازی فرهنگ تعالی خدمت
- همان‌طور که در سایر عناصر الگوی تعالی خدمت تشریح شد، فرهنگ بهتر است در همه اقدامات سازمان عجين شده باشد.
- سازمان بهتر است:
- با جمع‌آوری بازخورد منظم از مشتریان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان مرتبط، اجرای فرهنگ تعالی خدمت را به‌طور مستمر پایش کند؛
 - برای پایش پیشرفت خود، در طول زمان اقداماتش را در مقابل سایر سازمان‌ها محک بزند؛
- شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- ۱- سازمان‌دهی کارگاه‌های راهبرد؛
 - ۲- تدوین فرهنگ تعالی خدمت در منشور اخلاقی یا بیانیه خدمت و به کار گرفتن آن؛

۳- برگزاری نمایشگاه‌های داخلی؛

۴- ترویج تبادل اطلاعاتی در شبکه‌های اجتماعی شرکت یا در شبکه‌های اینترنتی داخلی؛

۵- گنجاندن اهداف فرهنگ خدمت در قراردادهای هدف افراد^۱ برای مدیران و کارکنان.

۷-۲-۲ پایبندی کارکنان

سازمان باید از فرایندها و ابزارهای منابع انسانی برای تهییج و حفظ ارزش‌ها، باورها و شیوه‌های به‌اشتراک گذاشته‌شده استفاده کند تا تجربه فراتر از انتظار مشتری را خلق کند. مدیران بهتر است اطمینان حاصل کنند که کارکنان برای فراهم آوردن تجربیات فراتر از انتظار مشتری و خشنود کردن مشتریان‌شان، مشتاق و با انگیزه هستند.

این عنصر به شش زیرعنصر تقسیم‌بندی می‌شود:

الف- جذب و اجتماعی‌سازی کارکنان تازه‌وارد

در طی مرحله جذب و کارآمدی^۲ کارمندان تازه‌وارد، بهتر است بر نگرش‌ها و رفتار آن‌ها درباره تعالی خدمت تمرکز قوی شود.

سازمان بهتر است:

- از ابزارهای مختلفی برای منبع‌یابی، آزمون و انتخاب کارکنان تازه‌وارد با بهترین نگرش‌های تعالی خدمت و تناسب فرهنگی استفاده کند؛

- با تمرکز بر ارزش مشتریان، نیازها و انتظارات آن‌ها و فرهنگ و ارزش‌های سازمان، از یک برنامه کارآمدی تعریف‌شده به‌طور واضح و اساسی استفاده کند؛

- به‌طور فعال مدیریت ارشد را مشارکت دهد.

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- استفاده از ابزارهای جذب و انتخاب برای بررسی نگرش خدمت کارکنان بالقوه؛

۲- بهره‌گیری از بازخورد کلی مشتریان برای کمک به شکل دادن فرایندهای جذب و انتخاب؛

۳- سازمان‌دهی کردن ارشادگری یا مربی‌گری شغل در طول دوره کارآموزی یا پس از آن؛

1- Individual target agreements

2- Onboarding

ب- یادگیری و توسعه مستمر کارکنان

ارائه تجربیات فراتر از انتظار مشتری به عنوان حرفه‌ای تلقی می‌شود که از همه کارکنان صرف‌نظر از سطح تجربه آن‌ها، نگرش یادگیری مستمر انتظار می‌رود.

سازمان بهتر است:

- یک برنامه آموزش مستمر در زمینه تعالی خدمت برای همه مدیران و کارمندان داشته باشد؛
- با تمرکز بر مهارت‌های لازم برای ارائه تجربیات فراتر از انتظار مشتری و خشنودی مشتری، یک برنامه یادگیری مستمر برای کارکنانی که در تماس با مشتریان هستند تدوین کند.
- شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- ۱- سازمان‌دهی دوره‌های کارآموزی، اشتراک‌گذاری شغل و انتقال به سایر بخش‌های سازمان (یا به سازمان مشتریان)؛
- ۲- استفاده از طرح‌های توسعه شخصی برای افزایش تعالی خدمت؛
- ۳- استفاده از بازیگران حرفه‌ای برای ایفای نقش در طی برنامه‌های (سناریوهای^۱) آموزشی ارائه خدمت؛
- ۴- شناخت و تقویت مثبت رفتارهای تعالی خدمت مطلوب؛

پ- بازخورد مشتریان در سطح یک کارمند یا تیم

از آن جایی که تجربه درک‌شده توسط مشتریان می‌تواند به شدت با باور مدیریت در مورد تجربه مشتری ارائه‌شده متفاوت باشد، سازمان‌ها بهتر است به‌طور منظم به دنبال بازخورد تجربه مشتری باشند.

سازمان بهتر است:

- به‌طور منظم از سازوکارهای بازخورد و گوش دادن به تجربه مشتری، مانند اجرای نظرسنجی‌های داخلی و خارجی مشتری استفاده کند؛
- از بازخورد برای تقویت رفتارهای مثبت یا طراحی مجدد تعاملات منفی استفاده کند؛
- بازخوردهای به‌دست‌آمده از مشتریان را برای کارکنان، تیم‌ها یا هر دو آن‌ها در خصوص سطح ارائه خدمت‌شان تحلیل کرده، به اشتراک بگذارد و اقدام کند؛
- با مشتریان خشنود و ناخشنود تماس بگیرد تا روابط فردی را تقویت کند و اطلاعات دقیق‌تری در مورد دلایل حالت احساسی آن‌ها به‌دست آورد؛

- از بازخورد مشتری برای تعریف و اجرای اقدامات مربوطه، طرح‌های عملیاتی یا هر دو و به‌منظور ارزیابی یا پاداش‌دهی استفاده کند؛

- کارکنان را تشویق کند تا از مشتریان درونی و بیرونی بازخورد شخصی‌شان را بخواهند (در صورتی که مشتری اجازه دهد) تا خدمات ارائه‌شده در سطح فردی و سازمانی را بهبود بخشند.

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- سنجش تجربیات مشتری براساس تراکنش (بازخور حلقه‌بسته)، ارزیابی روابط، شکایت‌ها، پیشنهادات و تحسین‌ها؛

۲- ارزیابی دوره‌ای روابط با مشتریان؛ از جمله ارزیابی مدیران امور مشتریان و تیم‌های مسئولی که نتایج روابط را دریافت می‌کنند؛

۳- ارائه بازخورد مشتری به تمام کارکنان به‌طور مستمر؛

۴- تشویق و استفاده از نظرات مشتریان.

ت- ارزیابی و ارزشیابی کارکنان

خدمت محوری کارکنان بهتر است به‌طور منظم ارزیابی شود. کارکنان بهتر است ثابت کنند که به‌طور مداوم به مشتریان کمک کرده‌اند و به روشی فراتر از انتظار به آن‌ها خدمت کرده‌اند.

سازمان بهتر است:

- هدف‌های کلی یا اهداف کمی اصلی مربوط به خشنودی مشتری و ارائه تجربیات فراتر از انتظار مشتریان را با در نظر گرفتن هزینه‌ها در شرح وظایف شغلی کارکنان بگنجاند؛

- الگوهای موفق را پشتیبانی، شناسایی و تجلیل کند و برای رفع عملکرد ضعیف در دستیابی به خشنودی مشتری اقداماتی را انجام دهد.

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- استفاده از ابزارهای ارزیابی و ارزشیابی براساس شاخص‌های کلیدی عملکرد^۱ (KPIs) مبتنی بر تعالی، از جمله همدلی؛

۲- استفاده از اهداف توافق‌شده با توجه به شایستگی کارکنان، نتایج یا هر دو در یک سطح منحصربه‌فرد.

1- Key Performance Indicators

ث - نظام تشکر یا قدردانی

خط‌مشی قدردانی یکی از مهمترین بخش‌های راهبرد تعالی خدمت است.

سازمان بهتر است:

- فرهنگ قدردانی مثبتی را ترویج کند که در آن تعالی خدمت هدف اصلی است.
 - نظام‌های قدردانی رسمی و غیررسمی را با تمرکز بر تهییج رفتارهای تعالی خدمت ایجاد کند. پاداش مالی، پاداش غیرمالی و قدردانی به میزان دستیابی به تعالی خدمت یا خشنودی مشتری بستگی دارد.
- شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- تجلیل از موفقیت‌ها و پیروزی‌ها؛

۲- اجرای برنامه‌های پاداش یا نظام‌های قدردانی برای رفتار ارائه خدمت عالی با استفاده از بازخورد منظم ۳۶۰ درجه مشتریان و ذی‌نفعان؛

۳- استفاده از پاداش‌های غیرمالی، برای مثال، با مشارکت کارکنان در آموزش‌های داخلی، نمایندگی سازمان در ارائه‌های داخلی یا خارجی و قرار دادن آن‌ها در کارگروه بهبود خدمات یا نوآوری.

ج - سازوکار بازخورد کارکنان

سازمان باید بازخورد کارکنان خود را برای تقویت پایبندی کارکنان و بهبود تعالی خدمت جمع‌آوری کند.

سازمان بهتر است:

- مسیرهای بازگوش دادن و بازخورد را برای یادگیری از کارکنان ایجاد کند، پایبندی آن‌ها را بسنجد و از نتایج برای بهبود استفاده کند.

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- تشکیل جلسات غیررسمی با مدیریت ارشد و کارکنان.

۲- ایجاد یک نشانی رایانامه‌ای برای کارمندان به منظور تماس مستقیم با اعضاء هیئت مدیره و مدیریت رده‌بالا برای ارسال اندیشه‌ها، سوالات و شکایات. تضمین شود که کارکنان پاسخ شخصی به موقعی را دریافت می‌کنند.

۳- انجام نظرسنجی‌های مبتنی بر بهبود، از کارکنان برای مثال، نظرسنجی‌های رضایت، تعهد و انگیزه کارکنان.

۷-۳ خلق تجربیات فراتر از انتظار مشتریان

۷-۳-۱ درک نیازها، انتظارات و مطلوبیت‌های مشتریان

سازمان باید پژوهش و تحلیل مناسب برای درک کافی نیازها، انتظارات و مطلوبیت‌های فعلی و آینده مشتریان انجام دهد.

این عنصر به سه زیرعنصر تقسیم می‌شود:

الف- دامنه و عمق گوش‌دادن به مشتری

سازمان بهتر است نظامی دائمی داشته باشد که به انتظارات و مطلوبیت‌های مشتریان و همچنین نیازهای موجود و در حال تغییر مشتریان گوش دهد و پیگیری کند. سازمان بهتر است:

- یک نظام گوش‌دادن به مشتری برای شناسایی آنچه برای مشتری ارزش دارد، از جمله انتظارات بیان‌شده و بیان‌نشده، عوامل خارجی و ابعاد منطقی و احساسی تجربیات مشتریان، راه‌اندازی کند. شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- استفاده از روش‌هایی مانند «صدای مشتری»^۱، فن‌نردبان یا سایر اشکال مشاهده و فنون مصاحبه؛
۲- سازمان‌دهی خلق مشترک خدمات با مشتریان (برای مثال، جمع‌سپاری، طراحی مشترک مبتنی بر تجربه)؛

۳- ایجاد درکی از روندهای آینده و سازمان‌دهی کشف روند.

ب- سازمان‌دهی کسب و استفاده از داده‌ها.

سازمان بهتر است به‌طور مداوم نیازها، انتظارات و مطلوبیت‌های مشتری را با استفاده از روش‌های مختلف پژوهش کند. این موضوع بهتر است از منظر روابط و همچنین از طریق تمام سفرهای مشتری باشد. سازمان بهتر است:

- به‌طور منظم به کارکنان یادآوری کند که بازخورد مثبت یا منفی مشتریان (نظرات، انتظارات، شکایت‌ها، پیشنهادات و تحسین‌ها) را گرفته و مستند کند؛

- از چندین منبع داده برای فهم علت و معلول استفاده کند و بتواند داده‌ها را تأیید کند؛
- داده‌های متنوعی (برای مثال ترجیحات، انتظارات، تماس‌های مرتبط و بازخورد) را براساس هر مشتری منحصربه‌فرد جمع‌آوری کند؛
- در طول تماس کارکنان با مشتریان، داده‌ها را به‌طور مستقیم در دسترس همه کارکنان قرار دهد تا آن‌ها را قادر به ارائه خدمات فردی منحصربه‌فرد کند (یعنی ابزارهای بازخورد مشتری در زمان واقعی)؛
- داده‌های جمع‌آوری‌شده را از طریق خدمات رقمی برای مثال پایش رسانه‌های اجتماعی، یکپارچه کند. شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- ۱- استفاده از اطلاعات ابزار مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)؛
- ۲- آزمون محصولات و تجربه خدمت با مشتریان، قبل از راه‌اندازی؛
- ۳- اطمینان از حضور منظم مدیریت رده‌بالا با کارکنان در خط مقدم (یعنی کسانی که در تماس مستقیم با مشتریان هستند).

پ- انطباق با نیازها، انتظارات و مطلوبیت‌های مشتری

- مشتریان معمولاً انتظار دارند که محصولات و خدمات در پاسخ به تغییرات با هر منشأ (برای مثال منشأ قانونی، اجتماعی، فناورانه، محیطی، مد، رقبا، نوآوری)، سازگار و به‌روز باقی بماند.
- سازمان بهتر است:
- تغییراتی را که می‌تواند در بازار و خواسته‌های مشتری رخ دهد، پیش‌بینی کند و توانایی تطبیق با آن‌ها را داشته باشد؛
 - از نتایج گوش دادن به مشتری (به بند ۷-۳-۱ الف مراجعه شود) استفاده کند و الزامات بیان‌شده و بیان‌نشده مشتری را به الزامات خدمت تبدیل کند.
- یادآوری- پیش‌بینی نیازها به معنی در نظر گرفتن محیط فردا است (برای مثال محصولات و خدماتی که امروز فروخته می‌شوند با آینده نیز سازگار باشند).

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- ۱- انجام مطالعات روند؛ دنبال کردن و پیش‌بینی روندها؛
- ۲- سازمان‌دهی مهندسی مجدد فرایند؛
- ۳- پیاده‌سازی مداوم مدیریت تغییر؛

۴- استفاده از روش‌هایی مانند «صدای مشتری» به منظور تبدیل الزامات بیان شده و بیان نشده مشتری به الزامات حیاتی خدمت.

۷-۳-۲ طراحی و بازسازی^۱ تجربیات فراتر از انتظار مشتری

سازمان برای دستیابی به خشنودی مشتری، بهتر است ارائه تجربیات فراتر از انتظار مشتریان را طراحی، پیاده‌سازی و مدیریت کند. این عنصر به چهار زیرعنصر تقسیم می‌شود:

الف- طراحی و مستند کردن تجربیات مشتری

تجارب هدف‌گذاری شده بهتر است از دیدگاه مشتری طراحی شوند، از جمله نیازها و سفرهای مشتری و نتایج احساسی برای مشتریان و کارکنان. سازمان بهتر است:

- تجربیات مشتری را به طور کارآمد و اثربخش مستند کند؛

- مستند تهیه شده را به طور منظم بازنگری کند تا اطمینان حاصل کند که انتظارات در حال تغییر مشتری، فعالیت‌های رقبای، روندهای نوآوری و تغییرات معنی‌دار در محیط خارجی، در آن بازتاب یافته است.

روش‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- تهیه و استفاده از نقشه‌های خدمت؛

۲- پژوهش در مورد احساسات در طول سفرهای مشتری و خلق بخش‌ها، رخ‌نماها (پروفاایل‌ها)^۲ و/یا شخصیت‌های مشتری؛

۳- استفاده از فنّ پیشامد بحرانی^۳؛

۴- تعریف نگرش‌های خدماتی همسو با ارزش‌های ویژند و تبدیل آن به رفتار کارکنان و الزامات سفرهای مشتری؛

۵- استفاده از کارگاه‌های آموزشی برای مشتریان و کارکنان به منظور طراحی مشترک سفرهای مشتری که با همکاری نزدیک با کارکنان انجام شده (طراحی مشترک مبتنی بر تجربه) و به تجربه مشتری هدف‌گذاری شده منجر می‌شود،

1- Renewing

2- Profiles

3- Critical incident techniques

۶- به اشتراک گذاری مستندات تجربه مشتری برای غلبه بر ذهنیت جزیره‌ای در سازمان (یعنی با استفاده از بن‌سازه‌های^۱ برخط داخلی).

ب- تنظیم استانداردهای سازمانی خدمت و ارائه وعده خدمت

به منظور ارائه تجربیات مطلوب مشتری، سازمان بهتر است استانداردهای داخلی پیشرو در بازار را تنظیم و حفظ کند و به طور منظم از وعده خدمت خود فراتر رود.

سازمان بهتر است:

- استانداردهای داخلی خدمت را از دیدگاه مشتری و به زبان مشتری (از بیرون به درون)^۲ تدوین کند؛
 - مدیریت را تشویق کند که مسئولیت پیاده‌سازی استانداردهای داخلی خدمت در تمامی سطوح را برعهده گیرد؛
 - اطمینان حاصل کند که کارکنان به طور کامل اهمیت این استانداردها را درک کرده و از عملکرد فردی خودشان در رابطه با این استانداردهای داخلی و همچنین عملکرد کلی سازمان مطلع می‌شوند.
- شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- ۱- تبادل اطلاعاتی سطوح خدمت تدوین شده یا حتی رضایت کلی به مشتریان. این کار را می‌توان با منشورهای اخلاقی مانند ضمانت خدمت، منشور خدمت یا منشور مشتریان و تعهد خدمات انجام داد.
 - ۲- استفاده از استانداردهای داخلی خدمت برای تمام سفرهای مشتری.

پ- استقرار مفهوم تجربه مشتری در سراسر سازمان

مفهوم تجربه مشتری بهتر است الزاماتی را برای استقرار در سازمان مستند کند.

سازمان بهتر است:

- تیم‌ها و مدیریت محلی را در هر استقرار مشارکت دهد؛
- در مورد سازمان‌های بزرگ و سازمان‌های با تیم‌های غیرمتمرکز، اطمینان حاصل کند که مفهوم تجربه مشتری برای استفاده محلی سازگار باشد، جایی که تیم‌ها آن را به طور مشترک با مشتریان و پیمانکاران فرعی مربوطه خودشان، در چارچوب استانداردهای شرکتی ایجاد می‌کنند.

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- ۱- استفاده از روش‌های خلاقانه توفان فکری و طرح‌های پیشنهادی؛

1- Platforms
2- Outside-in

۲- پیاده‌سازی برنامه‌های بهبود مستمر برای سوق دادن توجه به سوی مشتری؛

۳- تبادل بهترین شیوه‌ها با سایر سازمان‌ها.

ت- تعالی بازیابی خدمت

کمک به مشتریان در مورد مشکلات یا شکایات به وجود آمده یا موجود، به روشی منحصربه‌فرد و غافلگیرانه، پیش‌نیاز مهمی برای خلق تجربه فراتر از انتظار مشتری و خشنودی مشتری است. سازمان بهتر است:

- برای ارائه تجربیات فراتر از انتظار مشتری به مشتریان دارای مشکلات، شکایات یا هر دو، براساس تجربیات مشتری هدف، وعده خدمت، مفهوم خدمت و استانداردهای خدمتی را طراحی کند.

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- تعریف الزامات دسترس‌پذیری، سهولت و پیشگامی برای ارائه تجربیات مورد هدف؛

۲- سازمان‌دهی حل رو به جلو (برای مثال از طریق تحلیل پیش‌نگرانه)؛ سازمان می‌داند که مشتریان احتمالاً با چه مشکلاتی مواجه خواهند شد و پیشاپیش به آن‌ها اطلاع می‌دهد تا از چنین مشکلاتی پرهیز کنند؛

۳- تبادل اطلاعاتی ضمانت‌های خدمت خاص به مشتریان در سطح بازیابی خدمت.

۷-۳-۳ مدیریت نوآوری خدمت

نیازها و انتظارات مشتریان در حال تغییر است و اغلب خود مشتریان به آن پی نبرده یا حتی آن را درک نکرده‌اند. آنچه امروز از انتظارات مشتری فراتر می‌رود، فردا می‌تواند الزام یک استاندارد باشد. سازمان‌هایی که هدف آن‌ها تعالی خدمت و خشنودی مشتری است باید ارائه خدمت خود را به‌طور مستمر بهبود بخشند. این امر بهتر است با همکاری نزدیک با مشتریان و سایر ذی‌نفعان مربوطه محقق شود. نوآوری می‌تواند تدریجی، با بهبود شیوه‌های فعلی باشد و یا تحولی با تدوین و پیاده‌سازی شیوه‌های جدید باشد. بدین ترتیب نوآوری خدمت ارزش‌افزوده ویژه‌ای را برای مشتریان به ارمغان می‌آورد، برای مثال خدمات و وعده‌های جدید به مشتری و عملکرد فرایند بهبود یافته که به ارائه خدمت بهتر و الگوهای کسب‌وکاری جدید منجر می‌شود.

این عنصر به دو زیرعنصر تقسیم می‌شود:

الف- فرهنگ نوآوری

سازمان بهتر است فرهنگ نوآوری در تعالی خدمت را از دیدگاه مشتریان و کارکنان برانگیزاند و پرورش دهد. به‌منظور معرفی اندیشه‌ها و شیوه‌های جدید، سازمان بهتر است خلاقیت، ابتکار و آزمایش‌گری را تشویق کند.

سازمان بهتر است:

- فرهنگ نوآوری مشارکتی، چابک و باز را پیاده‌سازی کند؛
 - به‌طور مستمر فرصت‌ها و فناوری‌های جدیدی را که پیاده‌سازی نوآوری را تسهیل می‌کند، جست‌وجو کند؛
 - به کارکنان برای اندیشه‌ها و شیوه‌های نوآورانه پاداش دهد؛
 - برای پیاده‌سازی نوآوری‌ها به‌شیوه‌ای مؤثر و سریع، زمان و منابع اختصاص دهد.
- شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- ۱- استفاده از روش‌های اندیشه‌پردازی؛
 - ۲- استفاده از فنون خلاقانه؛
 - ۳- استفاده از ابزارها و روش‌های طراحی خدمت؛
 - ۴- سازمان‌دهی بازه‌های زمانی اختصاصی برای کارکنان یا تیم‌ها برای کار بر روی نوآوری‌ها؛
 - ۵- سازمان‌دهی هم‌آفرینی در نوآوری با مشتریان و سایر ذی‌نفعان.

ب- فرایند نوآوری ساختاریافته.

سازمان بهتر است یک فرایند نوآوری ساختاریافته برای معرفی نوآوری‌های تعالی خدمت به‌طور منظم، داشته باشد.

این فرایند بهتر است شامل چهار مرحله باشد: خلق اندیشه، مفهوم‌سازی، تکوین و عرضه به بازار. این مراحل برای ایجاد، مدیریت و واپایش جریان مداوم نوآوری‌های تعالی خدمت از دیدگاه‌های ارزشی چندگانه (برای مثال خدمات جدید، خدمات اصلی، ارائه خدمت و خدمات تکمیلی) ضروری هستند.

سازمان بهتر است:

- شبکه اساسی از مخاطبین (برای مثال مشتریان، سازمان‌های در زنجیره ارزش، دانشگاه‌ها، مراکز رشد نوآفرین^۱ و سایر مؤسسات مربوطه) برای کمک به تقویت نوآوری داشته باشد؛
- زمان، منابع و توجه کافی را به فرایند مداوم نوآوری به‌منظور دستیابی به اهداف نوآوری خود اختصاص دهد؛

- فرایندهای نوآورانه‌ای را برای رسیدگی به مشتری طراحی کند.

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- ۱- استفاده از یک هیئت نوآوری، هیئتی که به طور منظم برای تصمیم‌گیری در مورد اندیشه‌های جدید تشکیل جلسه می‌دهد؛
- ۲- استفاده از کیف نوآوری، مفهومی برای ساختاردهی به فرایند نوآوری با استفاده از گام‌های ویژه و تصمیم‌گیری‌ها یا دروازه‌های واپایش برو-نرو^۱، برای هر مرحله بعدی از فرایند نوآوری؛
- ۳- سازمان‌دهی خلق مشترک، به‌طوری‌که مشتریان نه تنها سفر فعلی مشتری را توصیف کنند بلکه سفر مطلوب مشتری را نیز توصیف کنند؛ در آخرین مرحله آن‌ها به پیاده‌سازی سفر مطلوب مشتری کمک می‌کنند؛
- ۴- استفاده از بوم الگوی کسب‌وکار^۲ برای طراحی الگوی کسب‌وکار نوآورانه براساس پیوند بین ارزش پیشنهادی، راهبرد خدمت و روابط و تجارب مشتری هدف.

۴-۷ تعالی خدمت عملیاتی

۱-۴-۷ مدیریت کارآمد و اثربخش فرایندها و ساختار سازمانی مرتبط با تجربه مشتری

سازمان بهتر است فرایندها، فناوری‌ها، فنون و ساختارهای سازمانی کافی را داشته باشد تا بتواند نیازها و انتظارات موجود و در حال تغییر مشتریان و همچنین محیط خارجی را رسیدگی کند. سازمان‌ها بهتر است سفرهای مشتری را تکوین، پیاده‌سازی و مدیریت کنند که مفهوم تجربه مشتری آن‌ها را محقق ساخته و به تجربیات فراتر از انتظار مشتری منجر می‌شود. در این راستا کل زنجیره ارزش خدمت از جمله تأمین‌کنندگان و سایر سازمان‌ها، بهتر است اهمیت مشتری‌مداری فراتر از انتظار را بازتاب نمایند. علاوه‌براین، نیازهای کارکنان (برای مثال بازخورد کارکنان) نیز بهتر است در نظر گرفته شود.

این عنصر به سه زیرعنصر تقسیم می‌شود:

الف- مدیریت فرایندهای مرتبط با تجربه مشتری

سازمان بهتر است فرایندهای داخلی را با فرایندهای خود با شرکاء هماهنگ کند تا به تغییرات در نیازها، انتظارات و مطلوبیت‌های مشتری واکنش نشان دهد.

یادآوری- مدیریت فرایندهای مرتبط با تجربه مشتری تمام فرایندهای مرتبط با تجربه مشتری را شناسایی، طراحی، پیاده‌سازی، پایش و گزارش‌دهی کرده و بهبود می‌بخشد.

سازمان بهتر است:

- فرایندهای مرتبط با تجربه مشتری را تکوین و پیاده‌سازی کند به‌طوری‌که تجربیات مشتری هدف را ارائه کرده و خدمت عالی منحصربه‌فرد و شگفت‌انگیزی را عرضه کند.

1- Go-or no go decisions or control gates

2- Business model canvas

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- ۱- ارزیابی منظم فرایندهای مرتبط با تجربه مشتری (برای مثال خرید نامحسوس، ممیزی تعالی خدمت، پایش شاخص‌های کلیدی عملکرد و رسانه‌های اجتماعی)؛
- ۲- ارزیابی کیفیت فرایند از دیدگاه مشتری (برای مثال با پایش سفر مشتری، یادداشت‌های روزانه مشتری و نظرسنجی‌های منظم مشتری)؛
- ۳- بهبود منظم فرایندهای مرتبط با تجربه مشتری (مانند مدیریت خطا یا شکایت، حلقه کیفیت، گروه‌های کاربری و انجمن‌های مشتری برای تبادل نظر درباره خدمت و پردازش اندیشه‌ها و نیازها)؛
- ۴- بازنگری منظم فرایندهای مرتبط با تجربه مشتری.

ب- استقرار فناوری‌ها و فنون مرتبط با تجربه مشتری

فناوری‌ها و فنون بهتر است به سازمان کمک کند تا تجربه فراتر از انتظار مشتری را ارائه کند. آن‌ها همچنین می‌توانند به سازمان در مدیریت تعالی خدمت و حمایت از کارکنان در کارهای روزانه کمک کنند.

سازمان بهتر است:

- از فناوری‌ها و فنون کافی برای ارائه تجربیات فراتر از انتظار مشتری استفاده کند؛
- داده‌های مشتری را به روشی ایمن رسیدگی کند؛

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- ۱- استفاده از روش‌های نگاشتی برای نمایش داده‌های چندبعدی یا چندمتغیره (برای مثال نمودارهای راداری، نمودارهای عنکبوتی) و همچنین تعاملات با مشتری (برای مثال از طریق کشیدن نقشه سفر مشتری)؛
- ۲- استفاده از جعبه‌ابزارهایی برای مدیریت راهبردی تجربیات مشتری با بهینه‌سازی و همگام‌سازی نقاط تماس (برای مثال مدیریت تجربه مشتری)؛
- ۳- فراهم آوردن پایگاه داده‌های مشترک و تلفیقی (مستقل از مجرا) که امکان اشتراک‌گذاری جمعیت بین سازمان و مشتریان را فراهم می‌کند؛
- ۴- استفاده از دستگاه‌های رقمی که افراد را می‌شناسد و اطلاعات و گزینه‌های شخصی را پیشنهاد می‌دهند؛

۵- استفاده از فناوری‌های رقمی برای ارائه خدمت خودکار به درخواست‌های مشتری، برای مثال هوش مصنوعی، ربات‌های گفتگو^۱، سامانه‌های دستیار صوتی؛

۶- استفاده از فناوری‌هایی برای خلق تجربیات مورد هدف؛

۷- استفاده از فرایندها و فناوری‌ها برای خلق تجربیات ایمن، برای مثال سامانه مدیریت داده و پایش شبکه ایمن و متقاعدکننده مشتری برای خطرات و نقض‌ها.

پ- مدیریت ساختارهای سازمانی و مشارکت‌ها

سازمان بهتر است ساختاری انعطاف‌پذیر داشته باشد، به‌ویژه با توجه به نیازها و الزامات مشتریان و کارکنان.

سازمان بهتر است:

- برای الهام بخشیدن به پیاده‌سازی رویکردی مشتری‌محور، همسو باشد؛
- مطابق با فرایندهای مرتبط با تجربه مشتری ساختاربندی شده باشد تا بتواند از جزیره‌های داخلی جلوگیری کند؛
- در همکاری نزدیک با شرکاء و سایر ذی‌نفعان مرتبط که بر تجربه مشتریان تأثیر می‌گذارند، سرمایه‌گذاری کند.

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- استفاده از مستندات و تبادل اطلاعاتی منظم عناصر تعالی خدمت در فرایندهای پیوسته. بازآرایی کل زنجیره ارزش از جمله تمام ارائه‌دهندگان خدمات داخلی و خارجی و فرایندهای کمکی ضروری که بر خشنودی مشتری تأثیر می‌گذارد.

۲- بازنگری منظم ساختار سازمانی براساس بینش‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد داده‌محور در مورد نیازها و الزامات مشتری و کارمند، برای مثال:

- محک‌زنی^۲ و استفاده از بهترین شیوه‌ها؛
- کارگاه‌های آموزشی در مورد خشنودی مشتری؛
- کارگاه‌های آموزشی در مورد اندیشه‌های نوآورانه ارائه خدمت؛
- همسوسازی ساختار سازمانی برای پیروی از رویکرد فرایندی.

1- Chat bots

2- Benchmarking

۳- استفاده از توافقنامه‌های همکاری، توافق‌نامه‌های سطح خدمت یا هر دو با تأمین‌کنندگان، مشتریان داخلی و سایر سازمان‌هایی که بر تجارب فراتر از انتظار مشتری تأثیر دارند.

۴- تحقق فعالیت‌های بهبود و توسعه مانند آموزش‌های ارائه‌شده توسط سازمان در سازمان‌های شرکاء.

۷-۴-۲ پایش فعالیت‌ها و نتایج تعالی خدمت

سازمان باید مجموعه‌ای از سنجه‌های داخلی و خارجی را با تمرکز بر تمام عناصر الگوی تعالی خدمت تدوین و به‌طور نظام‌مند استفاده کند.

مدیریت رده‌بالا بهتر است از این سنجه‌ها برای پایش، بهبود و نوآوری در تمام بخش‌های سازمان استفاده کند.

سنجه‌ها و نحوه استفاده از آن‌ها بهتر است به‌طور منظم ارزیابی شوند و در صورت امکان بهبود یابند.

این عنصر به چهار زیرعنصر تقسیم می‌شود:

الف- روابط علی

سازمان بهتر است مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده یا سنجه‌های عناصر زنجیره تأثیر تعالی خدمت (به شکل ۲ مراجعه کنید) و روابط آن‌ها را درک کند.

یادآوری- مثال‌هایی از روابط علی عبارتند از:

- روابط علی بین پایبندی کارکنان و خشنودی مشتری (و برعکس)؛
- روابط علی بین برداشت مشتری، نگرش‌ها و رفتارهای واقعی و/یا رفتارهای خود گزارش‌شده در طول سفر مشتری؛
- روابط علی بین سرمایه‌گذاری در تعالی خدمت و بازده واقعی.

سازمان بهتر است:

مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده یا سنجه‌های عناصر زنجیره تأثیر تعالی خدمت و روابط آن‌ها را سنجش و تحلیل کند.

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- استفاده از تحلیل آماری به‌منظور تعیین مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رضایت کلی و خشنودی مشتری؛

۲- طراحی یک الگوی علت و معلولی براساس روابط علی شناسایی‌شده.

ب- استفاده از شاخص‌های عملکردی

سازمان بهتر است براساس روابط علی، مجموعه‌ای از سنجه‌های ورودی، توان عملیاتی، برون‌داد و دستاوردها را برای مدیریت بهبود مفهوم تعالی خدمت استفاده کند.

سازمان بهتر است:

- سنجه‌های تعیین‌شده را در کارت امتیازی خدمت ادغام کند.

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- استفاده از سنجه‌هایی درباره دستاورد تجربیات مشتری، از جمله برداشت‌های کلی مشتریان از تراکنش‌ها و روابط خاص. به‌عنوان مثال، امتیازات و شاخص‌های مربوط به تجربه مشتری، تلاش مشتری، رضایت مشتری، خشنودی مشتری، خوشحالی مشتری و پایبندی مشتری؛

۲- استفاده از رفتارهای مورد نظر و واقعی مشتری مانند طرفداری، حفظ یا ریزش، سهم خرید مشتری^۱ و نتایج مالی مانند ارزش طول عمر مشتری؛

۳- استفاده از سنجه‌هایی درباره مهارت‌ها، برداشت و رفتار کارکنان مانند شایستگی‌های حرفه‌ای و ارائه خدمات عالی، مشارکت، انگیزه و پایبندی کارکنان؛

۴- استفاده از سنجه‌هایی درباره عملکرد عملیاتی مانند مجراهای تبادل اطلاعاتی، سفرهای مشتری و فرایندهای (پشتیبانی) داخلی؛

۵- استفاده از سنجه‌هایی پیرامون شهرت و ویژگی‌ها؛

۶- استفاده از سنجه‌هایی پیرامون یادگیری، بهبودها و نوآوری سازمان.

پ- استفاده از ابزارهای سنجش

بهتر است سازمان از ابزارهای سنجش به‌طور مستمر و عینی استفاده کند.

سازمان بهتر است:

- از سنجش سازمان‌های با بهترین عملکرد در طبقه خود، برای تعریف معیارهایی که قابلیت مقایسه ایجاد می‌کند، استفاده کند؛

- از دستاوردهای منفی و مثبت مرتبط با تعالی خدمت، درس بیاموزد.

شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- استفاده از ابزارهایی برای سنجش برداشت ذی‌نفعان مانند نظرسنجی‌ها یا مصاحبه‌های کمی و کیفی؛

۲- استفاده از ابزارهایی برای سنجش سطح خدمات‌ش، همدلی مشتری و اقدامات فرایندی مانند خرید مخفیانه؛

۳- استفاده از ابزارهایی برای سنجش رفتار واقعی مشتریان مانند تحلیل پایگاه داده؛

1- Share of wallet

۴- پایش رسانه‌های اجتماعی.

ت- استفاده از سنجه‌هایی در سطح عملیاتی، فنی و راهبردی

سنجه‌ها بهتر است برای پشتیبانی و تقویت فرهنگ خدمت مثبت سازمان و تبدیل شیوه‌های خوب به شیوه‌های عالی استفاده شود.

سازمان بهتر است:

- نتایج را با همه ذی‌نفعان مربوطه به روشی شفاف و مکرر به اشتراک بگذارد؛
 - از سنجه‌ها در همه بخش‌ها و در همه سطوح سازمان برای تعیین اهداف، عملکرد و در صورت امکان بهبودها استفاده کند؛
 - علاوه بر داده‌های کمی از داده‌های کیفی مانند تجربیات و داستان‌های مشتریان و کارکنان بهره گیرد.
- شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- مصورسازی نتایج با استفاده از پیش‌خوان‌ها^۱، دیوارهای عملکرد، نمودارها و پخش‌های اختصاصی بر صفحه‌های ویدیویی؛

۲- ایجاد دیوار مشاهیر برای پرورش فرهنگ مثبت؛

۳- استفاده از نتایج برای ارزش‌سنجی و انگیزش کارکنان، تیم‌ها و مدیران؛

۴- استفاده از بازخورد برای هر گروه از ذی‌نفعان (شناسایی مجراهای تبادل اطلاعاتی واضح برای هر یک)؛

۵- گزارش شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط با تعالی خدمت در قالب گزارش شرکت.

کتابنامه

[1] ISO 9001, Quality management systems – Requirements

یادآوری – استاندارد ملی ایران – ایزو شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت – الزامات – با استفاده از استاندارد ISO 9001: 2015 تدوین شده است.

[2] ISO 10002, Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations

یادآوری – استاندارد ملی ایران – ایزو شماره ۱۰۰۰۲: سال ۱۳۹۷، مدیریت کیفیت – رضایت مشتری – راهنمایی‌هایی برای رسیدگی به شکایت‌ها در سازمان‌ها – با استفاده از استاندارد ISO 10002: 2018 تدوین شده است.

[3] ISO 10004, Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for monitoring and measuring

یادآوری – استاندارد ملی ایران – ایزو شماره ۱۰۰۰۴: سال ۱۳۹۷، مدیریت کیفیت – رضایت مشتری – راهنمایی‌هایی برای پایش و سنجش – با استفاده از استاندارد ISO 10004: 2018 تدوین شده است.

[4] ISO 10018, Quality management – Guidance for people engagement

یادآوری – استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۲۴۳: سال ۱۴۰۰، مدیریت کیفیت – راهنمایی برای مشارکت دادن کارکنان – با استفاده از استاندارد ISO 10018: 2020 تدوین شده است.

[5] ISO 16355-1, Application of statistical and related methods to new technology and product development process – Part 1: General principles and perspectives of Quality Function Deployment (QFD)

یادآوری – استاندارد ملی ایران شماره ۱-۲۲۲۴۶: سال ۱۳۹۶، کاربرد روش‌های آماری و مرتبط با فناوری و فرایند تکوین محصول جدید – قسمت اول: اصول کلی و چشم‌انداز گسترش کارکرد کیفیت (QFD) – با استفاده از استاندارد ISO 16355-1: 2015 تدوین شده است.

[6] ISO/IEC 20000-1, Information technology – Service management— Part 1: Service management system requirements

یادآوری – استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۳۴۷: سال ۱۳۹۸، فناوری اطلاعات – مدیریت خدمات – قسمت ۱: الزامات سیستم مدیریت خدمات – با استفاده از استاندارد ISO/IEC 20000-1: 2018 تدوین شده است.

[7] ISO/TS 23686, Service excellence – Measuring service excellence

[8] ISO/TS 24082, Service excellence – Designing excellent service to achieve outstanding customer experiences

[9] ISO 37000, Guidance for the governance of organizations

یادآوری – استاندارد ملی ایران – ایزو شماره ۳۷۰۰۰: سال ۱۴۰۲، حکمرانی سازمانی – راهنما – با استفاده از استاندارد ISO 37000: 2021 تدوین شده است.

[10] ISO/IEC 38500, Information technology – Governance of IT for the organization

یادآوری – استاندارد ملی ایران شماره ۱۲۰۴۷: سال ۱۳۹۵، حاکمیت فناوری اطلاعات (it) برای سازمان – با استفاده از استاندارد ISO/IEC 38500: 2015 تدوین شده است.

- [11] CEN/TS 16880, Service excellence – Creating outstanding customer experiences through service excellence