

BOK

7-8/2018
(26)

Biuletyn Obsługi Klienta

Stadium Menedżer Contact Center

Razem możemy więcej...

Testy psychologiczne w biznesie

Co warto o nich wiedzieć?

Dobry menedżer z papierami

Po co certyfikat i komu?

Biuletyn Obsługi Klienta CX-BOK

Głównym graczem rynkowym staje się coraz częściej klient. Powoduje to zmiany w sposobie działania wielu firm i upowszechnianie narzędzi służących podnoszeniu jakości współpracy z nabywcami i użytkownikami produktów i usług.

CX-BOK to miesięcznik branżowy środowiska zajmującego się profesjonalnie zagadnieniami związanymi ze sprzedażą, obsługą, wsparciem, serwisem oraz rozpatrywaniem reklamacji i skarg klientów.

W biuletynie poruszane są następujące zagadnienia:

- określanie znaczenia obsługi klienta w strategiach firm
- tworzenie efektywnych modeli biznesu z uwzględnianiem roli klienta
- przygotowanie do sprzedaży i przedsprzedaż
- sposoby docierania do klienta
- badania jakości świadczenia usług sprzedażowych i posprzedażowych
- techniki negocjacyjne i sprzedażowe w obsłudze klienta
- relacyjność i utrzymywanie kontaktów z nabywcami i użytkownikami
- efektywność wykorzystywania narzędzi obsługi i narzędzi wsparcia obsługi
- narzędzia i sposoby przyspieszania edukacji zawodowej
- twarze rynku customer experience w kraju i na świecie
- ciekawe opisy strategii i modeli biznesowych na świecie
- benchmarki na rynku CX i CEM
- nowości w dziedzinie oceny personelu pracowniczego i menedżerskiego w branży CX
- aktualności ze świata obsługi klienta.

Wydawcą Biuletynu Obsługi Klienta jest



CCMS•WYDAWNICTWA

Spis treści

3. Tytułem wstępu...

4. Testy psychologiczne w biznesie – wywiad z Joanną Stanach

**9. Studium Menedżer Contact Center. O idei i celach Studium mówi
Marcin Sosnowski z SMB**

11. Dobry Menedżer CX-CEM z papierami...

14. U nas nie ma obsługi klienta – ... czy aby na pewno?



Szanowni Państwo,

jeśli wróciliście po wakacjach i mieliście już okazję spojrzeć wypoczętym okiem na firmę, z którą na krótko się rozstałicie, to z pewnością teraz lepiej możecie sami dostrzec, co pozostało do zrobienia w nadchodzącym czasie.

Takie przerwy połączone z oderwaniem się od codzienności, bywają często niezwykle inspirujące. Dopiero wówczas kiedy jesteście wypoczęci można dostrzec i zrozumieć to, co zostało zrobione ciągu ostatniego roku ciężkiej pracy. Widać też i to w pozytywnym znaczeniu, na co niepotrzebnie poświęcono zbyt wiele energii.

Początek jesieni to doskonały okres na to, by działać ze zdwojona siłą, energią, prędkością. Teraz lepiej widać nie tylko co, ale i jak to należy teraz zrobić. My, jak zwykle, będziemy próbowali dostarczać Państwu materiału do inspirujących przemysłów. Mamy świadomość, że nawet najlepsze idee nie przyniosą spodziewanych rezultatów, jeśli nie trafią na podatny grunt i nie zyskają aprobaty.

Jednym z tematów, który postanowiliśmy, jako redakcja, przybliżyć w bieżącym wydaniu Biuletynu jest przeprowadzanie badań i testów, w firmach świadomych swoich działań. Powszechne mniemanie, że można to zrobić błyskawicznie i tanio, stawia zawsze pod znakiem zapytania wiarygodność uzyskiwanych wyników i możliwość zastosowania prawideł wynikających z ich metodologicznych interpretacji. Wiarygodne testy, to bowiem i przede wszystkim spójność i podporządkowanie metodologii, a to co najczęściej do nas trafia, to nie wyniki testów psychologicznych tylko wyniki ankiet, w najlepszym przypadku, programowych. Mamy nadzieję, że opublikowany przez nas wywiad z Joanną Stanach – specjalistką w dziedzinie testów psychologicznych w biznesie, będzie dla Państwa ciekawą lekturą.

Dbając o rozwój świadomości i wiedzy specjalistycznej, postaramy się przybliżyć temat edukacji branżowej. Tym razem poświęcimy nieco uwagi wspólnej inicjatywie Polskiego Stowarzyszenia Marketingu SMB i Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego - Studium Menedżer Contact Center. W pierwszej, inauguracyjnej edycji można liczyć jeszcze na duże przywileje. Ale to już ostatni moment, by z nich skorzystać...

Sylwester Kućmierowski

CX-BOK

Biuletyn Obsługi Klienta

CX-BOK jest miesięcznikiem branżowym środowiska zajmującego się profesjonalnie zagadnieniami związanymi ze sprzedażą, obsługą, wsparciem, serwisem oraz rozpatrywaniem reklamacji i skarg klientów.

Kontakt do redakcji

CX-BOK@customercare.com.pl

tel. +48 519 070 003

customercare.com.pl/wydawnictwaccms

facebook.com/BOK.customercare/

Zespół redakcyjny

Sylwester Kućmierowski
Robert Waker
Natalia Sokal

Zespół autorów

Sylwester Kućmierowski
Robert Waker
Piotr Merkel
Jakub Trochim

Nakład: 2440 egz.

Sekretariat Wydawnictw
tel. +48 519 070 003

Dział Komunikacji Marketingowej i Reklamy
tel. + 48 793 34 44 88
r.waker@ccms.com.pl

Zdjęcia i ilustracje:

Pixabay, Unsplash, Fotolia by Adobe, materiały nadesłane przez finalistów konkursu Złota Słuchawka, materiały Polskiego Stowarzyszenia Marketingu SMB



Joanna Stanach

- Absolwentka Psychologii w Biznesie, Krakowska Szkoła Biznesu
- Absolwentka kierunku Finanse i Bankowość z tytułem Magistra Doradztwa Podatkowego i Licencjata Bankowości, na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie,

Menedżer z kilkuletnim doświadczeniem w obszarze zarządzania Działem Obsługi Klienta i Działem Operacyjnym, Ogólnopolskiego Biura Rachunkowego

Specjalista ds. HR, odpowiedzialna za etapy wdrożeń i szkoleń pracowników, dużej firmy produkcyjno-usługowej

Entuzjastka racjonalnego i wszechstronnego rozwoju kadry pracowniczej w nowoczesnie zarządzanych firmach komercyjnych

Testy psychologiczne w biznesie

Czy testy psychologiczne są wykorzystywane we współczesnej firmie?

O tak, jak najbardziej, testy są wykorzystywane obecnie głównie przez działy Zasobów Ludzkich, jako narzędzie wspomagające rozwój pracowników. Testy psychologiczne pozwalają na przyjrzenie się osobowości człowieka, na zbadanie jego potencjału osobowego – czyli nazwaniu obszarów, w których jako człowiek mam ponadprzeciętne zdolności, obszarów, w których nie wyróżniam się na tle innych, jak i obszarów, które nie są moją mocną stroną. Ważnym aspektem testów dla przełożonych i działów HR jest też to, że możemy patrząc na innych zrozumieć ich zachowania, zaakceptować i docenić bogactwo różnic między ludźmi, albo też wskazać obszary, nad którymi warto pracować - jeśli pracownik ma np. ambicje na awans, zmianę stanowiska.

Po co w ogóle mieszać psychologię z pracą?

Choćbyśmy czasem może chcieli temu zaprzeczyć i twardo powiedzieć, że praca to praca, a życie prywatne, to inna bajka i nie powinniśmy tego mieszać, to nie da się ukryć, że to, jakimi jesteśmy ludźmi, wpływa bezpośrednio na to, jakimi jesteśmy pracownikami, współpracownikami i szefami. Nasza osobowość jest odzwierciedlana w zadaniach, które wykonujemy i w relacjach, jakie mamy ze współpracownikami i z szefem. Również nasze sytuacje życiowe, doświadczenia mają ogromny wpływ na to jak podchodzimy do pracy.

Przyjrzyjmy się chociażby swojej pracy: kiedy przechodzimy jakiś trudny okres w życiu, to mamy mniejszą motywację do pracy, albo wręcz przeciwnie "zatapiamy" się w pracy, żeby zapomnieć o przykrych doświadczeniach. Lub inny przykład - kiedy prywatnie jestem perfekcjonistą, to w pracy raczej również bardzo drobiazgowo podchodzę do zadań. Osoba, która zachowuje się całkowicie inaczej w pracy, a jest kimś innym prywatnie – to jest to raczej coś nietypowego, bo nie chcę powiedzieć niezdrowego.

Kiedyś spotkałam się z opinią, że każdy dobry kierownik jest po części również psychologiem dla ludzi w swoim zespole. Całkowicie się z tym zgadzam. Rozmowy z menedżerami to potwierdzają – jeśli zarządzasz zespołem, to bardzo dużo problemów, które się pojawiają, to są problemy właśnie ludzkie i międzyludzkie. Sama, kiedy zarządzałam zespołem, miałam może 20%-30% problemów powiązanych z charakterem wykonywanej pracy i sprawami merytorycznymi, pozostałe to były sprawy po prostu ludzkie.

Jak testy sprawdzają się w procesach rekrutacyjnych?



Pewnie część czytelników rozczaruję, ale wykorzystywanie testów psychologicznych podczas procesów rekrutacyjnych może nieść wyniki dalekie od rzeczywistości. Podstawowym warunkiem przy wypełnianiu testu jest szczerowość odpowiedzi uzupełniającego. Postawmy się na miejscu kandydata - jeśli chcę dostać się na dane stanowisko, to raczej myślę o tym, w jaki sposób rekruterzy będą mnie oceniać i czego oczekują, oraz o tym żeby odpowiedział bardziej w sposób którego oni się spodziewają, niż w taki, który dokładnie będzie odzwierciedlać to, jak to u mnie i ze mną, naprawdę jest. Osobiście jestem więc daleka od wykorzystywania testów psychologicznych w procesach rekrutacyjnych. Lepiej zainwestować w inne, naprawdę skuteczne narzędzia, takie jak np. pytania behawioralne – czyli związane z dotychczasowymi doświadczeniami kandydata, czy chociażby w inny efektywniejszy sposób rekrutacji – pozwalający na skuteczne zwrócenie uwagi na sprawdzenie sił kandydata na realnym stanowisku. A do tego wystarczy często zaledwie kilka dni próbnych.

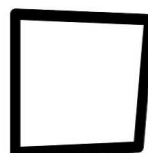
Kiedy w takim razie są one przydatne?

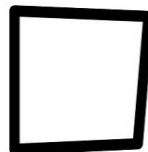
Testy są niezwykle pomocnym narzędziem w procesie rozwoju naszych pracowników i przy planowaniu i realizowaniu awansów wewnętrznych. Szczególnie sprawdzają się w awansach na stanowiska liderskie, kierownicze i menedżerskie. Testy dostarczają informacji, które bardzo ciężko byłoby pozyskać drogą rozmowy. Co jednak ważne – testy są świetnym, dodatkowym źródłem wiedzy, na temat pracow-

nika, choć nie powinny stanowić jedyne źródła takiej wiedzy. Każdy test obarczony jest błędem pomiaru, tak, jak i każda rozmowa rekrutacyjna jest obciążona błędami. Jeśli jednak zależy nam na rzetelnych ocenach, to dobrze jest połączyć informacje o Pracowniku z dwóch, trzech źródeł, np. osobistej rozmowy z pracownikiem z opinią jego przełożonego, no i z testem – to daje nam znacznie pełniejszy obraz predyspozycji. A na dodatek zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia znaczącego błędu, a jednocześnie zwiększa szansę na postawienie na stanowisku liderskim właściwej osoby. No i pozwala zaplanować ścieżkę rozwoju pracownika we właściwych kierunkach.

Zaletą testów jest badanie konkretnych kompetencji w krótkim czasie. W trakcie rozmowy ciężko byłoby to zrobić, a nawet może okazać się to niemożliwe ze względu na dostępny czas, który mamy zwykle ograniczony. Tymczasem 40 minutowy test może badać 5, 6 kompetencji, takich jak np. asertywność, kompetencje społeczne – kooperacyjne, towarzyskie, zaradności społecznej, umiejętność samokontroli, zaangażowanie, pewność siebie, ambicję.







Na co trzeba uważać przy stosowaniu testów psychologicznych?

Testy nie powinny służyć szufladkowaniu ludzi i nie powinny im odcinać drogi do wykonywania pewnych typów zadań. Powinny być natomiast wskazówką, która pozwoli nam lepiej zrozumieć drugiego człowieka i jego zachowanie. W większości testów psychologicznych nie ma złych i dobrych odpowiedzi – każdy z nas jest indywidualnością, jest wyjątkowy, ma zadania, z którymi radzi sobie lepiej i takie, z którymi radzi sobie gorzej. Test ma nam to pokazać, ma nam naszkicować taki psychologiczny autoportret człowieka (idąc za tytułem książki Jona M. Oldhama), a żaden autoportret nie jest zły, ponieważ jest po prostu swój własny, niepowtarzalny. Zawsze wyniki takiego testu powinniśmy pokazać osobie, która go wypełniała, a ona ma prawo się z nim nie zgodzić, lub powiedzieć: ok, widzę, że mam problem z asertywnością i będę nad tym pracował...albo też nie. Najgorszy scenariusz w takiej sytuacji to powiedzieć tej osobie, że wyniki wyszły źle i nie pozwalają jej awansować na lidera zespołu. Powinniśmy raczej porozmawiać o tym, że testy pokazują słabość w obszarze, który jest bardzo potrzebny na stanowisko leaderskie i zaproponować rozwój w tym zakresie lub zasugerować inny kierunek rozwoju..

O czym mogą nas informować wyniki testów?

Testy mogą być kopalnią wiedzy. Mogą nieść informacje na temat tego, jakie są moje mocne kompetencje, czyli, że np. to, że wyróżnia mnie wysoka ambicja i pewność siebie. Jednocześnie mogą nieść informacje o obszarach do rozwoju – czyli np. w obszarze kompetencji społecznych wówczas, kiedy mam problem z nawiązywaniem relacji z innymi ludźmi. Kiedy już mamy zebrane ogólne wyniki, to potrzeba spojrzeć na nie zbiorczo (syntetycznie). Jeśli np. chcemy sprawdzić, jakie nasz pracownik ma predyspozycje do bycia szefem i jaki styl zarządzania będzie najprawdopodobniej naturalnie prezentował, to wysoki wynik w obszarze ambicji i jednocześnie niska umiejętność nawiązywania relacji sugeruje, że osoba taka może mieć skłonności do dyrektywnego zarządzania – czyli w większości napotkanych przypadków będzie stosowała zasadę najpierw wynik, potem ludzie.

Testy umożliwiają nam też analizę tego: czy w zespole do którego szukam szefa, taka osoba, którą dysponujemy, dobrze się sprawdzi? Czy ten konkretny zespół potrzebuje właśnie takiego a nie innego stylu zarządzania? Lub czy mam przestrzeń na to, żeby z tą osobą pracować nad wyrobieniem innych niż stwierdzony, stylów zarządzania i czy ona w ogóle przejawia jakiegokolwiek chęci do samorozwoju w konkretnym, oczekiwanym kierunku.

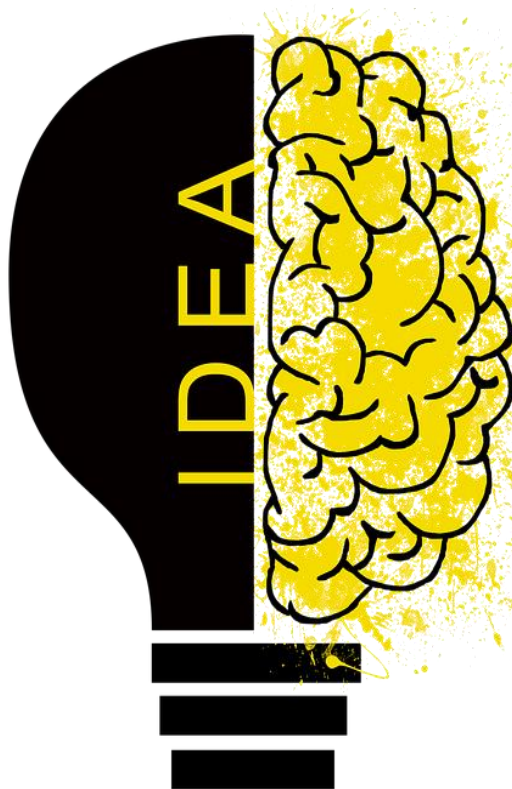


Są to informacje ważne nie tylko dla przełożonych, czy rekruterów... To są także informacje ważne dla samych pracowników – świadomość własnych słabości, ale też naturalnych predyspozycji jest pierwszym krokiem do wprowadzenia ewentualnych zmian i rozpoczęcia pracy nad sobą, do budowania swojej przyszłości na tym, co już posiadamy.

W moim zespole pracowała kiedyś osoba, która nadmiernie stresowała się każdym “trudnym” telefonem od klienta, choć często problemy zgłaszane przez klientów, choć były to w naszym rozumieniu wykonywanej wówczas pracy, takie zwykłe zadania, które nie powinny generować nadmiernego stresu. Jednak u tej osoby tak się działo, że bardzo się tymi sytuacjami stresowała, a jej zachowanie odbijało się na całym zespole. Po rozmowach i po testach predyspozycji - wspólnie znaleźliśmy przyczynę problemu. Stwierdziliśmy i udało nam się to szybko potwierdzić, że osoba ta z nisko rozwiniętymi umiejętnościami asertywnymi i niskimi umiejętnościami zarządzania własnymi emocjami, świetnie odnajdywała się w liczbach, analizie i statystykach. Więc w końcu wspólnie zdecydowaliśmy, że mamy dla niej miejsce w innym dziale firmy. Dziś, już po kilku latach jest rewelacyjnym specjalistą w dziale analiz danych.

Innym przykładem był młody mężczyzna w moim zespole, którego intuicyjnie wybrałam jako lidera zespołu. Mówiąc wprost, na podstawie jego codziennej pracy wydawało mi się, że będzie bardzo dobrym kierownikiem. Jednak wbrew moim oczekiwaniom kierował on zespołem „mocną ręką”. Nadmiernie krytykował podległych pracowników, który z kolei odbierał go jako człowieka o przesadnych wymaganiach i rozdmuchanych ambicjach. Później, przy okazji pisania swojej pracy dyplomowej dałam mu do zrobienia testy predyspozycji kierowniczych, z których dowiedziałam się baaardzo wiele o jego stylu zarządzania i naturalnych skłonnościach do narzucania sobie i innym, przesadnie wysokich standardów. Gdybym miała tą wiedzę i te informacje wcześniej, pewnie podjęłabym zupełnie inną decyzję, na pewno bardziej świadomą. Gdybym mimo wszystko zdecydowała się na jego awans, to od samego początku pracowalibyśmy nad jego komunikacją do

zespołu i z zespołem. Mogłabym na starcie nazwać swoje oczekiwania i zobaczyć czy on chce pracować nad swoim stylem zarządzania. Ale tego nauczyłam się dużo później.



Co jeszcze można zrobić, aby skutecznie połączyć psychologię i biznes? - Z jakich testów psychologicznych należy korzystać i jak rozpoznać ten, który jest wartościowy? Kto powinien przeprowadzać testy? Jakie prawa ma pracownik i czy może odmówić poddania się testowi? Na te i inne pytania Joanna Stanach udzieli odpowiedzi w drugiej części wywiadu, który ukaże się w kolejnym wydaniu BOK (9-10/2018).

Dla Kogo:

Dla kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla oraz specjalistów call/contact center

Cel i Korzyści:

- zdobycie wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania obsługą klienta w jednostkach typu call/contact center, zgodnie z najlepszymi standardami branżowymi,
- udział w spotkaniach branży call/contact center
- dyplom prestiżowej uczelni i Stowarzyszenia branżowego

Bloki tematyczne:

- efektywna struktury call/contact center,
- zarządzanie zespołem,
- analiza raportów, zarządzanie procesami, projektami i ryzykiem,
- aspekty prawne i ekonomiczne,
- komunikacja z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym,
- wykorzystywanie najnowszych technologii.

Wykładowcy:

pracownicy naukowcy Wydziału Zarządzania UW oraz rekomendowani przez Polskie Stowarzyszenie Marketingu Bezpośredniego SMB praktycy branżowi z wieloletnim doświadczeniem



STUDIUM MENEDŻER CONTACT CENTER



POLSKIE
STOWARZYSZENIE
MARKETINGU

POLISH
MARKETING
ASSOCIATION

REKRUTACJA:

do 15.10.2018 r. Data rozpoczęcia zajęć: listopad 2018

168 godzin zajęć (2 semestry), weekendowe zjazdy 2 razy w miesiącu

Miejsce zajęć i składania dokumentów: Wydział Zarządzania UW, ul. Szturmowa 1/3, Warszawa, pok. B004, pon.-pt.: 10.00 - 16.00

zgloszenie@wz.uw.edu.pl tel.: 022 55 34 190

Czesne: 6000 zł za 2 semestry UWAGA: kandydaci, którzy zgłoszą się do dnia 15 października otrzymają dofinansowanie w wysokości 2000 zł z Fundacji na rzecz Wydziału Zarządzania UW

Bliższych informacji na temat Studium udzielają:

Marcin Sosnowski, email: Marcin.sosnowski@smb.pl, tel. 692 174 347

Natalia Gmerek, email: ngmerek@wz.uw.edu.pl

<http://www.wz.uw.edu.pl/portale/fundacja/dzial/studium-menedzer-contact-center>

Studium Menedżer Contact Center

Razem możemy więcej...



„...Studium ma dość prestiżowy charakter i skierowane jest do konkretnego grona organizacji i osób pracujących w branży contact center. Uczestnicy Studium to osoby, które mają już podstawowe kompetencje, ale rozumieją potrzebę nieustannej nauki i rozwoju, oraz mają ambicję wejścia na wyższy poziom w swojej karierze zawodowej...”

Marcin Sosnowski, Polskie Stowarzyszenie Marketingu SMB

Jak udało się znaleźć tak poważnego partnera dla SMB wśród najlepszych polskich uczelni?

Jak zawsze przy tak interesujących, choć trudnych projektach – ciężką pracą i wytrwałością. Rzeczywiście jesteśmy bardzo dumni, że udało nam się pozyskać do współpracy w tym projekcie uczelnię wyższą o takim prestiżu, jak Uniwersytet Warszawski. Najwyższa jakość procesów kształcenia, najwyższe miejsca w różnorodnych rankingach benchmarkujących ten element, które zajmuje UW były dla nas silnym motywatorem, aby to właśnie z Wydziałem Zarządzania tej uczelni przygotować projekt. Dzięki temu mamy gwarancję, że metodologicznie program szkoleniowy spełnia

najwyższe standardy nauczania i pozwala nam skupić się na treściach, których Studium ma nauczać. Przedstawiliśmy nasz projekt władzom Wydziału Zarządzania UW i po kilkumiesięcznych konsultacjach i uzgodnieniach udało nam się przygotować projekt, który satysfakcjonuje zarówno nas, jak i uczelnię. Wytrwałość w dążeniu do celu, którą się wykazaliśmy z pewnością była czynnikiem kluczowym. Należy też jednak zaznaczyć, że Uniwersytet Warszawski jest uczelnią niezwykle otwartą na współpracę. W szczególności mówię tu o pewnej praktyce organizowania programów szkoleniowych przy współpracy z organizacjami branżowymi – pewien model działania był już gotowy, a my „tylko” dostarczyliśmy pomysł na konkretny obszar merytoryczny. Myślę więc, że do czynników

sukcesu należy dołączyć również otwartość obu organizacji na współpracę.

Czy powstanie studium oznacza kolejny etap w procesie standaryzacji branży, ale na znacznie wyższym poziomie niż dotychczas, a także standaryzację pracy menedżerów w jednostkach organizacyjnych typu call/contact center?

Studium na pewno jest narzędziem profesjonalizacji branży. Czy standaryzacji to, przynajmniej na razie, chyba jeszcze nie. Choć perspektywicznie taki ma być oczywiście cel i charakter projektu. Proszę pamiętać, że aktualnie Studium ma dość prestiżowy charakter i skierowane jest do konkretnego grona organizacji i osób pracujących w branży contact center. Uczestnicy Studium to osoby, które mają już podstawowe kompetencje, ale rozumieją potrzebę nieustannej nauki i rozwoju, oraz mają ambicję wejścia na wyższy poziom w swojej karierze zawodowej. Organizacje, które kierują na Studium swoich pracowników to z kolei firmy, które wiedzą, że nawet jeśli mają już bardzo dobrą kadrę, to zatrzymanie się w rozwoju spowoduje w krótkim terminie problemy – czyli standardowy cytat, że „kiedy nie idziesz do przodu to się cofasz”.

Tak więc, na razie możemy mieć ambicję, aby Studium było narzędziem standaryzacji wiedzy i kompetencji osób kierujących jednostkami cc w kraju. Z tego poziomu standaryzacja i profesjonalizacja powinny rozprzestrzeniać się dalej.

SMB realizuje jednak też inne projekty o bardziej „masowej” skali, które w założeniach mają standaryzację pewnych powszechnych procesów z obszaru contact center. Do udziału w tych projektach też oczywiście zapraszamy

Czy taka formuła szkolenia menedżerów sprawdzi się w Polsce?

Skoro sprawdza się na zachodzie, to czemu nie miałyby się sprawdzić w naszym kraju? Polska branża cc naprawdę nie odstaje od rynków zachodnich praktycznie we wszystkich obszarach. Może ciut gorzej jest z otwartością na dzielenie się wiedzą i zrozumienie wartości projektów benchmarkingowych i certyfikacyjnych. Ale ten obszar właśnie mają m.in. rozwijać projekty takie jak Studium.

Formuła Studium przygotowana jest zgodnie z oczekiwaniami rynku, które zidentyfikowaliśmy oraz kopiuje rozwiązania z zachodu. Kurs ma charakter ciągły, co pozwala regularnie przez pewien czas doskonalić swoje kompetencje. To dużo skuteczniejsze niż jednorazowe szkolenie, nawet kilkudniowe. Studium gwarantuje też regularny kontakt z wybitnym ekspertami branżowymi oraz innymi uczestnikami rynku, którzy są na wysokim poziomie. Taka wymiana doświadczeń jest naprawdę unikalna. Myślę, że dla każdego, kto oczekuje nabycia (i wdrożenia) nowych kompetencji na poziomie zarządzania jednostkami call/contact center właśnie taka formuła jest niezwykle atrakcyjna.

Marcin Sosnowski



Dobry menedżer CX-CEM z papierami...

Nikt przez długi czas, od lat 90 tych XX wieku, nie kwestionował tego, że mamy gospodarkę rynkową. Taką, która funkcjonuje w sposób elastyczny i zmienny, w zależności od tego kto, kiedy i co robi. Ale pozostałości po latach minionych nie dają się w zróżnicowanym społeczeństwie, łatwo i szybko wypłenić. System polityczny, który nie został do końca należycie zreformowany, wpływa na utrwalanie się w części społeczeństwa, złych wzorców i powtórny pogoń za... mentalnym powrotem do starych czasów.

Ale dość o polityce. Zajmijmy się zarządzaniem, bo o tym należy stale mówić w kontekście sposobu skutecznego kreowania własnej przyszłości zawodowej. Zarządzanie, to sposób podziału pracy, wykorzystania zasobów pod kątem jak najbardziej efektywnego użycia potencjału tkwiącego w pracownikach firmy. Takie właśnie myślenie, powinno determinować sposób długofalowego funkcjonowania sprawnej organizacji.

Błędne założenia lub ich zupełny brak, sprawiają, że powszechnie pojawia się zjawisko myślenia i działania jedynie doraźnego, niezwiązanego z dalekosiężną wizją rozwoju firmy. W większości polskich firm promujemy najbardziej tych, których lubimy i których działania akceptujemy, bez specjalnych zastrzeżeń. Działania takie opierają się głównie na powszechnej minimalizacji ryzyka działania w organizacji, które to ryzyko mogłoby skutecznie zaszkodzić w kreowaniu swojej postaci w grupie lub na tle grupy. Pracownik dbający o przełożonego, chwalać go nieustannie i sprawiający, że ten drugi czuje się ważny i doceniony, przede wszystkim i głównie (często mimowolnie) stara się zminimalizować ryzyko niezadowolonego u swojego przełożonego, co determinuje jego codzienne zachowanie. Inni pracownicy, widząc pozytywne konsekwencje takiego działania, starają się robić to samo co ich kolega. Nie zawsze im się udaje osiągać zamierzony skutek i nie zawsze znajdują u tego samego szefa akceptację dla skutecznie sprawdzonych wcześniej działań, ponieważ to jedynie ten pierwszy

(najczęściej i zgodnie z regułami psychologii) osiąga pełen sukces, wynikający z takiego właśnie zachowania. Następni jego naśladowcy muszą podzielić się przysłowiowymi resztkami (jeśli w ogóle zostanie coś jeszcze do ugrania). Kiedy przychodzi czas awansów w firmie, to właśnie Ci liderzy-pupile dostają intratną propozycję, jako pierwsi, a czasami też, jako jedyni. Awansują, a to utwierdza ich jeszcze bardziej w przekonaniu, że dotychczasowy sposób ich postępowania się sprawdza i na pewno wszystko robili dobrze.

Firma, co prawda dostanie w procesie awansowania kogoś, kto w miarę szybko zajmie się koordynacją jakiejś nieobsadzonej menedżerem grupy, ale czy na pewno osiągnie optimum w zakresie sprawiedliwego kształtowania karier personelu i wzajemnych relacji, a także poczucia sprawiedliwości...?.

Najgorszą rzeczą, a jednak bardzo często spotykaną, jest wynikająca z takiej właśnie sytuacji, strata dobrego pracownika (rozzarowanego lub zniechęconego), kosztem uzysku kiepskiego menedżera. Nie jest prawdą, że firma zawsze poszukuje obiektywnie



najlepszego rozwiązania. Poszukuje subiektywnie najlepszego rozwiązania i należy starać się ze wszystkich sił, to zaakceptować. Prawdą jest natomiast to, i w zasadzie jest to jeden z najgorszych błędów spotykanych w firmach, że często w ogóle nie zwraca się uwagi na predyspozycje kandydatów przy poszukiwaniu następców, na uwolnione menedżerskie wakaty.

Jeśli awansujemy na stanowisko menedżerskie najgorszego pracownika (analizując osiągnięte przez niego wyniki), posiadającego doskonałe predyspozycje do zarządzania, to również popełnimy błąd. Zniszczymy poczucie istniejącej w firmie sprawiedliwości zawodowej i społecznej, a w konsekwencji tego, wprowadzimy do firmy chaos organizacyjny i obnażymy istniejący brak należytej kontroli wewnętrznej. W zasadzie, by wszystko czynić w miarę poprawnie, nasze możliwości wyboru są ograniczone do zaledwie pierwszego kwartyłu (najsukuteczniejszych pracowników) osiąganych przez pracowników rezultatów. Jeśli menedżerem uczynimy nie pierwszego a piątego pracownika z listy najbardziej efektywnych pracowników, to będziemy w stanie swoją decyzję o wyborze najlepszego kandydata obronić, ze względu na inne jego cechy i predyspozycje. Jeśli wybierzemy do tej roli pracownika z ostatniego kwartyłu (z najgorszej ćwiartki pracowników) listy osiąganych przez nich rezultatów, to tym samym damy nieformalną zgodę na ich późniejszą byle jaką pracę. A jak znam życie, personel wkrótce zacznie każdą swoją złą decyzję tłumaczyć bezsensownością wykonywania dobrej pracy.

Każdy awans na stanowisko menedżerskie (kierownik zarządzający, koordynator, młodszy menedżer) powinien być poprzedzony zorganizowaniem konkursu, z precyzyjnie określonymi wymaganiami i zasadami. Najgorsi pracownicy nie muszą, a w zasadzie nie powinni dostawać nawet szansy na to, by w nim startować. Inni tak.

Wspólnie z HR, z wykorzystaniem testów predyspozycji, opinii najbliższych współpracowników, po zorganizowaniu działań z wykorzystaniem technik z metodyki Assessment Center, będziemy w stanie wybrać najodpowiedniejszą i najbardziej odpowiadającą nam osobę, doskonale współpracującą z podległą jej grupą pracowników. Najodpowiedniejszą, niekoniecznie najlepszą, pod jakimś konkretnym względem, w konkretnym ilościowym ujęciu.

Większą szansę na taki awans będą mieli Ci, którzy już mają jakiś zawodowy, menedżerski, teoretyczny choćby *background*. Ale jeśli go nie będą mieli, naszym obowiązkiem, jako przedstawiciela pracodawcy, jest wysłanie ich do dobrej, praktycznej szkoły zarządzania, by mieli szansę zaznajomić się z teoretycznymi arkanami niezbędnej w ich pracy wiedzy zarządczej, tak przydatnej w nowej menedżerskiej już rzeczywistości.

Takie postępowanie *post factum* wcale nie musi być złe, ale należy pamiętać o tym, że dopóki kandydat na przyszłego menedżera nie zdobędzie odpowiedniego certyfikatu, powinien co najwyżej pełnić obowiązki menedżera (mieć przy opisie swojego stanowiska skrót: p.o.), a nie stać się nim od razu i na dodatek, na pełny etat.



Pomijanie tej zależności, to klasyczne działanie na wyrost, a na dodatek często (w praktyce prawie zawsze) niezwykle ryzykowne. Przypisanie nazwy stanowiska jest, dla większości awansowanych pracowników, elementem niezwykle trwałym i już nieodwoływalnym. Menedżerowie, którzy poczuli na własnej skórze dokonany awans, przyzwyczajają się do niego błyskawicznie i przestają mieć jakąkolwiek motywację do starania się o faktyczne uzupełnienie wiedzy, tak bardzo potrzebnej na stanowisku zarządczo-nadzorczym i zdobywania doświadczenia, w każdy możliwy sposób.

Kraje z dobrze rozwiniętą gospodarką dbają o te elementy już należycie. Ale i tam można spotkać przejawy nepotyzmu i kolesiostwa, stosowane przy awansach. Z tym, że tam (jeśli próbować znaleźć kolejne ☺ zastosowanie dla zasady Pareto), w 80% awanse dokonywane są w sposób należyty, metodyczny, natomiast w naszym kraju wydaje mi się, że tych właściwych awansów jest zaledwie jakieś 20%. Reszta, to działania w zasadzie pozaetyczne. No, może nieco przesadziłem... ale obserwując to co się dzieje dzisiaj na rynku, utwierdza mnie w tym przekonaniu.

Doskonała szkoła zarządzania, to cykle zajęć o bardzo różnorodnej tematyce, to spotkania z pragmatykami zarządzania, to okazja do poznania najbardziej sprawdzonych na świecie metod działania, to zaznajomienie się z motywacjami innych menedżerów i skutkami ich działania. Nie oznacza to jedynych możliwych doświadczeń i zależności, ale... jeśli już na etapie nauki wydawać nam się będzie, że uczymy się czegoś nieprawdziwego, to pamiętajmy o podstawowej roli edukacji. Ma ona przede wszystkim poruszać zmysły i przedstawiać w obiektywnym świetle różne warianty i różne modele tych samych sytuacji. To, z którego schematu skorzystamy, zależy zawsze wyłącznie od nas (na nasze ryzyko), ale znać powinniśmy wszystkie istniejące. Analizować możliwości i wszystkie dostępne warianty postępowania, w dających się przewidzieć okolicznościach.

Tak, chcę namawiać młodych i starszych ludzi, chcących się skutecznie rozwijać, do tego by poszerzali swoją wiedzę i zdobywali obiektywne doświadczenia. Dotyczy to wszystkich branż

w jakich pracują, lub też zamierzają podjąć pracę. Najbliższy jest mi obszar obsługi klienta, a w szczególności ten jego zakres, który dotyczy funkcjonowania jednostek typu call/contact center. Dlatego, uważam, że środowisko polskiego marketingu reprezentowane przez Polskie Stowarzyszenie Marketingu SMB oraz wykładowcy akademicki Wydziału Zarządzania - należącego do najlepszych państwowych uczelni w Polsce, Uniwersytetu Warszawskiego, zrobili przysłowiowy kawał dobrej roboty. Przygotowali, w postaci wspólnej inicjatywy, doskonałe w swoich założeniach studium branżowe – Studium Menedżer Contact Center.

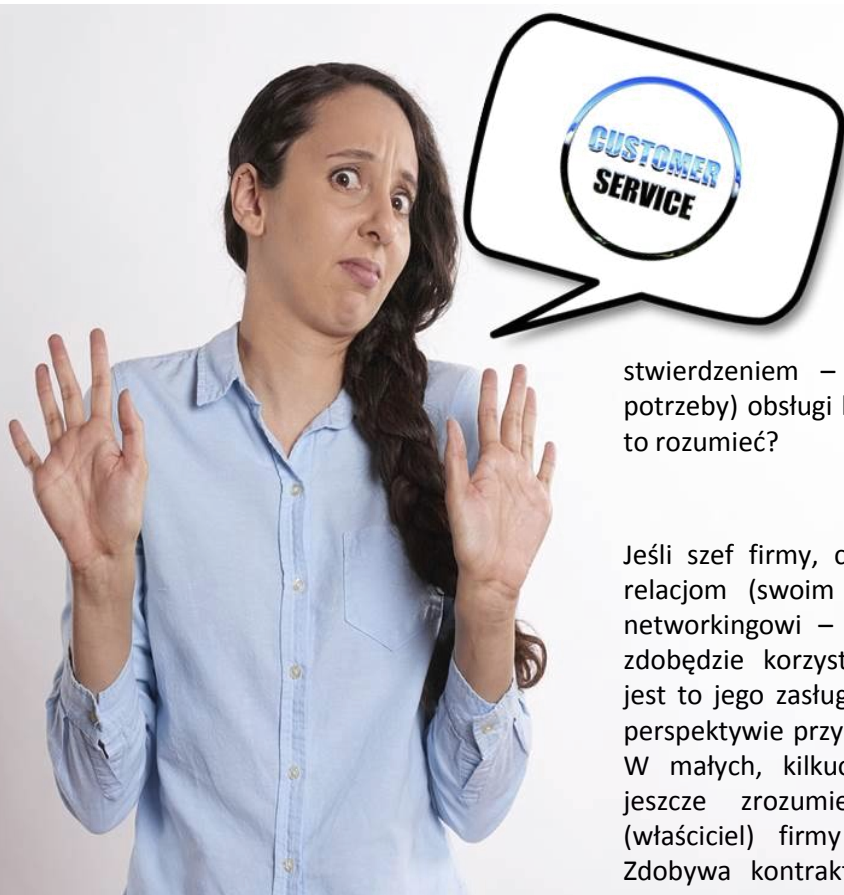
Dla tych, którzy zgłoszą swój udział w Studium w terminie do 15 października 2018, Fundacja na rzecz Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego zaoferowała dofinansowanie w kwocie 2000 zł. Polecam. Warto skorzystać.

Sylwester Kućmierowski
CEO CCMS



U nas nie ma obsługi klienta- ...czy aby na pewno?

Praktycy zajmujący się obszarem obsługi klienta i coraz częściej menedżerowie kierujący dużymi organizacjami zdają sobie sprawę, że za obsługę klienta odpowiada cała firma, a nie tylko tak nazwany dział/komórka organizacyjna.



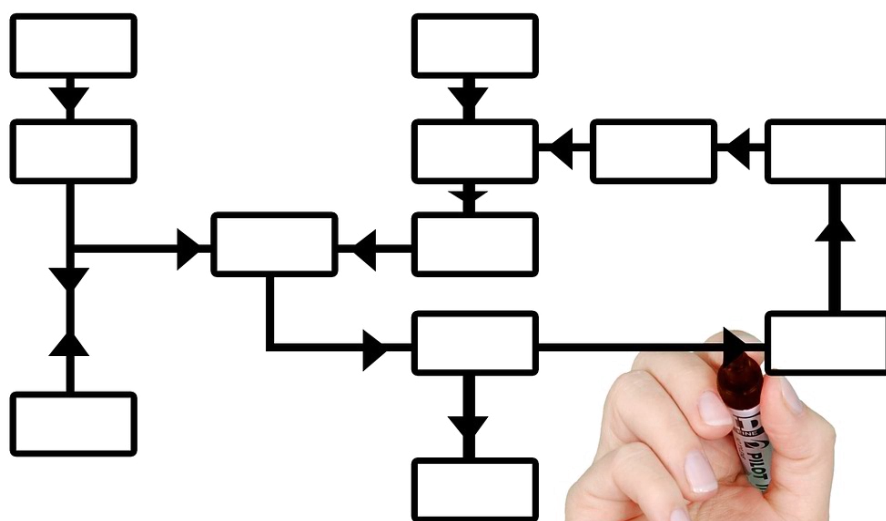
stwierdzeniem – „u nas nie ma (nie ma potrzeby) obsługi klienta. Liczą się relacje”. Jak to rozumieć?

Jeśli szef firmy, czy dobry handlowiec dzięki relacjom (swoim kontaktom, znajomościom, networkingowi – można różnie to określać), zdobędzie korzystny kontrakt, to oczywiście jest to jego zasługa i duża szansa na to, że w perspektywie przyniesie to jego firmie korzyść. W małych, kilkuosobowych firmach, można jeszcze zrozumieć takie podejście. Szef (właściciel) firmy jest często handlowcem. Zdobywa kontrakt i z pomocą niezbędnych współpracowników (np. księgowej), często sam dba o jego wykonanie. Jeśli na dodatek, po drugiej stronie, współpracujący podmiot jest równie mały, to wykonywanie określonej usługi można rzeczywiście utożsamić z wcześniejszą i obecną dobrą relacją (znajomością) często tylko dwóch osób. Obsługa klienta w takim przypadku jest często rozumiana jako coś na wyższym poziomie, coś co nas (naszej firmy) nie dotyczy. Trudno jest tu też wskazać, czy taka relacja ma charakter B2B czy B2C.

Zdarza się często, że termin obsługa klienta (i wszelkie jego odmiany) traktowany jest jako osobna gałąź czy obszar biznesowy, bez zachowania kontekstu usługowego wobec innych. Nie dziwią zatem sytuacje, w których na pytanie o rolę obsługi klienta w firmie, można usłyszeć odpowiedź – „my się tym nie zajmujemy, pracujemy w branży”... (i tu można wymienić praktycznie każdą). Można spotkać się także ze

W większych podmiotach i korporacjach jest już jednak inaczej zwłaszcza, jeśli współpracujące ze sobą firmy mają rozbudowane struktury. Ktoś (nierzadko całe zespoły, czy departamenty) muszą na co dzień dbać o wykonanie postanowień obowiązującego firmę kontraktu – kontaktować się, reagować na nieprawidłowości, rozliczać itd. Wzajemne, codzienne kontakty dotyczą w wielu przypadkach osób, które nie znały się wcześniej. Nie pozostają też one często w trakcie wykonywania służbowych obowiązków w relacjach, które moglibyśmy określić jako znajomość. I wiele z tych czynności, które osoby te codziennie wykonują w pracy to nic innego, jak

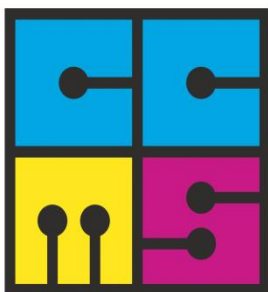
W jednym, jak i w drugim przypadku, kontaktują się ze sobą jednak osoby, niezależnie od tego, jak dalece ten kontakt jest usprawniany (czasem zastępowany) przez technologię. Nadal jest przecież tak, że to człowiek jest twórcą tej technologii, a w pewnych sytuacjach musi zareagować, coś wyjaśnić, czy skorygować. Nie należy oczywiście tego rozumieć tak, że wszystko jest obsługą klienta. Księgowość pozostaje księgowością, transport transportem, a produkcja produkcją. Nie istnieją one jednak w próżni i czemuś (komuś) służą. I aby służyły dobrze, zajmujący się nimi ludzie powinni widzieć ich usługowy (obsługowy) charakter.



właśnie obsługa klienta, choć tak nazwanego działu wcale w firmie być nie musi. Czynności te mają w takim przypadku charakter B2B. Załatwiamy bowiem coś z „firmą”, z którą mamy relacje biznesowe. Często jednak relacje B2B służą przecież temu, aby finalnie określony produkt czy usługa, trafiły do końcowego odbiorcy, jakim jest osoba fizyczna, co w oczywisty sposób przekłada się na relacje B2C.

Branża obsługi klienta nie istnieje bez klientów, konsumentów, czy kontrahentów, ale są nimi nie tylko przysłowiowi „zjadacze chleba”. Są nimi wszyscy, którzy na każdym etapie są odpowiedzialni za to, żeby ten chleb powstał.

Robert Waker



CCMS•WYDAWNICTWA

Biblioteka menedżera call/contact center

„Telefonem w klienta”, „12 rozmów...” Tom I i II oraz „Kolejne rozmowy o telefonicznej obsłudze klienta” to dawka fachowej i praktycznej wiedzy na temat funkcjonowania struktur call/contact center. Ich tematyka koncentruje się na zagadnieniach dotyczących roli, jaką w organizacjach pełnią komórki telefonicznej obsługi klienta. Ich efektywne wykorzystanie to wynik zbudowania odpowiednich struktur firm, które telemarketing właściwie wpisały w system komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Dzięki zastosowaniu odpowiednich rozwiązań, telefoniczna obsługa klienta może pełnić istotną rolę w budowie długotrwałych relacji z klientami. Jest to bowiem, choć nie zawsze dostatecznie eksponowane, jedno z powszechnie stosowanych narzędzi mix marketingu. Polecanie przez nas książki są więc godną polecenia propozycją dla każdego menedżera call/contact center.

Zamówienia na książki można składać pod adresem biuro@customercare.com.pl lub bezpośrednio poprzez nasz branżowy sklep internetowy http://customercare.com.pl/SKLEP-CX/ksiazki_i_podreczniki.html

