

BOK

1-2/2021
(41)

Biuletyn Obsługi Klienta



POLSKIE
STOWARZYSZENIE
MARKETINGU

POLISH
MARKETING
ASSOCIATION

KONKURSY BRANŻOWE SMB

nowe edycje w toku

E-LEARNING

w czasach pandemii

OBLICZA COACHINGU

w obszarze CX-CEM

KOLEJNY WYMIAR SZKOLEŃ

mechanizmy zarządzania nauczaniem pracowników

MONITORING

narzędzia nadzoru działań pracowniczych

NIE TRACMY CENNEGO CZASU

to wszystko wkrótce się skończy (2)

E-SZKOLENIA dla każdego

Biuletyn Obsługi Klienta

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.

BOK to periodyk 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 uwzględnieniem 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
- tworzenie 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 są



Spis treści

3. Tytułem wstępu...

5. Parametryzacja działań w obszarze obsługi klienta cz.1.

8. Kto się boi audytowania najbardziej? cz.1.

12. Coaching – nowe oblicza cz.4

17. O wewnętrznych działach szkoleń cz.3

20.Nauka w służbie marketingowca

23. Nowe narzędzia samo edukacji



Szanowni Państwo,

Za chwilę minie 12 miesięcy od czasu kiedy zmuszeni zostaliśmy do ograniczenia swojej aktywności zawodowej lub ograniczenia jej w formie i treści. Wiele firm relatywnie szybko zrozumiało, że mamy do czynienia z bezprecedensową zmianą strategii działania, której forma ekspansji w ciągu kilku tygodni przeistoczyła się w formę: przetrwania za wszelką cenę.

Jak to w życiu bywa, nie istniejemy w próżni. Działania bezpośrednie w szybkim tempie zostały zastąpione (tam gdzie można było to zrobić) działaniami odmiejscowionymi, handel przeniósł się do Internetu, szkolenia, a nawet rekrutacje, też.

Sfera obsługi klienta urosła i silnie zintegrowała się ze sprzedażą i niektórymi formami promocji i reklamy. Sfera serwisu konsumenckiego też zmieniła swój charakter. Zmuszeni zostaliśmy do szybszych działań i wolniejszych realizacji. Powoli przyzwyczajamy się do tego, od czego prawie odwykliśmy, czyli od czekania.

Zmienił się charakter pracy menedżerów, zmieniły się kryteria oceny pracowników. Czy chcemy by normalność powróciła? - tak. Żyjemy nadzieją, iż wkrótce znowu będzie normalnie. A najbardziej brakuje nam przyjemnych kontaktów z innymi ludźmi, sympatii, życzliwości, zrozumienia. Choć właściwie nie... dzięki tym cechom firmy umacniają swoją pozycję na rynku. To one sprawiają, że tworzą się poszukiwane relacje. Czy przetrwają? – to zależy od tego jak będzie reagował rynek, czyli przeważająca część podmiotów na nim działających. Ale prawdziwy handicap będą mieć ci, którzy o swoich klientach i ich potrzebach, nie zapomnieli w ten trudny dla wszystkich czas.

Obserwujmy zatem, co wydarzy się w ciągu najbliższych miesięcy.

Życzymy wszystkim, przede wszystkim zdrowia

*W imieniu redakcji Biuletynu CX-BOK
życzy 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.pl

tel. +48 519 07 0 0 03

customercare.pl/wydawnictwaccms

facebook.com/BOK.customercare/

Prenumerata:

<http://customercare.pl/biuletyn/>

Zespół redakcyjny

Sylwester Kućmierowski
Piotr Merkel

Zespół autorów

Sylwester Kućmierowski
Piotr Merkel
Jakub Trochim

Dostępność: 12.080 czytelników
Nakład papierowy 3244 egz.

Sekretariat Wydawnictw

tel. +48 519 070 003

Komunikacja Marketingowa i Reklama

reklama@customercare.pl

tel. +48 519 07 0 0 03

Zdjęcia i ilustracje:
Pixabay, Unsplash, Fotolia by Adobe,
materiały własne i nadesłane przez
rozmówców.



Sylwester Kućmierowski

- Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (Analiza Rynków i Marketing)
- Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego – WGiSR
- Absolwent Studium Strategicznego Przywództwa – ICAN/Harvard Business School
- Menedżer wyższego szczebla zarządzania z kilkunastoletnim doświadczeniem w obszarze zarządzania strukturami handlowymi i strukturami obsługi klienta
- Obecnie ekspert ds. CX-CEM, Contact Center, sprzedaży i zarządzania projektami wdrożeniowymi
- Doradca i konsultant biznesowy
- Zwolennik szkoły efektywnego i zrównoważonego rozwoju organizacji
- Entuzjasta harmonii społecznej i racjonalności w zarządzaniu
- Autor książek i podręczników branżowych z zakresu obsługi klienta i sprzedaży,
- Wykładowca akademicki, prelegent na krajowych i zagranicznych wydarzeniach branżowych, ze świata customer experience

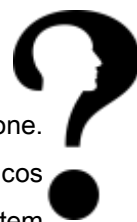
PARAMETRYZACJA DZIAŁAŃ W OBSŁUDZE KLIENTA cz.1

XXI wiek to rozwój systemów spójnych w miejsce systemów zindywidualizowanych. Teoria, że gdzieś na świecie zawsze jest ktoś mądrzejszy, bardziej doświadczony i potrafiący szerzej patrzeć na nurtujące nas zagadnienia, znalazła urzeczywistnienie w realnym życiu. Cóż... XXI wiek.

Stało się tak, że każdą rzecz (bez wyjątku) można udoskonalić, ale zawsze pojawia się pytanie, czy koszt tego udoskonalenia nie jest przypadkiem zbyt duży w stosunku do oczekiwań i korzyści jakie usprawnienie wywoła? Tak powstała informatyczna koncepcja tworzenia programów/aplikacji z wykorzystaniem gotowych bibliotek, czyli modułów do wykorzystania, które powodują, że programowanie w praktyce stało się dużo szybsze ale i bezpieczniejsze. Błąd odnaleziony i poprawiony w bibliotece nie jest indywidualną korzyścią, a korzyścią wszystkich z tej biblioteki korzystających. Tak jest w świecie informatycznego programowania. W innych dziedzinach powinno być podobnie.

Standaryzacja oczekiwań, sposobów działania pozbawia nas wątku indywidualnego, ale za to ułatwia i usprawnia wdrożenia, monitorowanie, porównywanie (tworzenie wiarygodnych i spójnych rankingów), a także późniejszy serwis.

„My to wiemy lepiej, mamy swój własny indywidualny sposób działania”- kiedyś takie postawy i stwierdzenia stanowiły wyróżnik. Dzisiaj jest to oznaka świadomego (lub nieświadomego) spowalniania, ograniczenia i negatywnego konserwatyzmu



Świat bowiem zmienia się teraz tak szybko, jak nigdy wcześniej. I nie to jest najmądrzejsze, co jest inne, tylko to, co jest bardziej praktyczne. Tak, świat obsługi klienta nie powinien być konserwatywnie opóźniany. Warto jest się zastanowić nad tym, co sprawia, że serwis kliencki jest postrzegany jako najlepszy? Z punktu widzenia klienta, najlepszy jest ten, który ulega wszelkim oczekiwaniom klienta. I to jest prawda, tyle , że jednostronna. Bo z punktu widzenia firmy, a właściwie właściciela firmy (w tym przypadku to prawie jest to samo), najlepszy serwis kliencki, to ten, który generuje największe zyski i najmniejsze koszty. Ale nawet tych dwóch parametrów nie można łączyć ze sobą w sposób dowolny. Największe zyski, dzięki najmniejszym kosztom- to da się zrobić, ale jedynie przy założeniu, że przychody są takie same. Niezmienne. Jeśli nie są, zależność już nie jest taka prosta. Oczywiście dysponując odpowiednią ilością danych można by określić finalnie to, kiedy i co warto jest zrealizować, ale szybkość ich kumulacji w jednym miejscu, w postaci umożliwiającej skuteczne porównywanie i analizowanie, przy szybkości zmian na rynku jest nieskuteczna. Wnioski nigdy nie będą pozwalały na opracowanie właściwego modelu we właściwym czasie. Więc co należy robić?

No właśnie standaryzować. W świecie call center (technologii call center), próbowano różnych rozwiązań, wymyślano coraz to inne interface'y użytkowników, algorytmy prognostyczne itd., a dzisiaj, przejście z jednego systemu na inny, nie sprawia nikomu żadnej trudności. Ponieważ oczekiwania użytkowników i modele prezentacji

zostały w dużym stopniu ujednoczone. Przegrywa ten, kto próbuje na siłę zrobić coś innego. Bo inność nie jest atutem, atutem bowiem jest łatwość. Nowe pomysły na udoskonalenie są o wiele bardziej wartościowe niż uparte dążenie do wymyślenia czegoś oryginalnego. Świat technologii już to zrozumiał. Świat zarządzania, też podświadomie do tego dąży.

Standaryzacja w zakresie parametryzacji też już w dużym stopniu jest osiągnięta. Jeszcze nie wszystkie terminy są rozumiane jednolicie, jeszcze nie każde uproszczenie jest uniwersalne. Ale taka jest rola liderów, by dążyć do pełnego ujednoczenia.

Przykład, jakże istotny z punktu widzenia obsługi połączeń przychodzących: Czy średni czas uzyskania przez klienta połączenia telefonicznego jest parametrem jednolitym? No tak, pewnie, bo cóż tu nie jest jednoznaczne. Ano choćby to, że w jednych przypadkach narzędzie zlicza czas, do połączenia się z IVR-em, w innym czas wywołania agenta na stanowisku pracy, a w jeszcze innym czas od wybrania numeru do faktycznego połączenia się z agentem. Jeśli uwzględnimy długi czas trwania komunikatu powitalnego, to są to trzy zupełnie różniące się od siebie koncepcje. W pierwszym przypadku (o ile nie zachodzi zjawisko odbijania rozmów, z powodu przeciążenia linii) połączenie z IVR-em to zaplanowane dwa sygnały dźwięku wywołania, w drugim, uwzględniając czas trwania komunikatów w IVR (np.30 sekund) to suma czasu przejścia ścieżką IVR-ową i czasu sygnału na stanowisku agenta (jeśli jest to

zaprogramowane, to trwa od dwóch do trzech sygnałów, powiedzmy jakieś 4-6 sekund i czas po którym następuje połączenie z agentem, bez jego woli, to razem do 36 sekund. Czy to dużo, czy mało? Odpowiedzmy sobie na pytanie, czego oczekuje klient? Klient oczekuje natychmiastowego połączenia się z agentem. Przepuszczanie go przez skomplikowane ścieżki IVR-owe, to czynienie klientowi wbrew. Ok, klient mógłby usłyszeć, że czas oczekiwania jest wydłużony i klient ma możliwość uzyskania pewnych informacji w sposób automatyczny”, ale nie powinno to być obligatoryjne lecz wariantowe. Uszczęśliwianie klientów na siłę, niczego dobrego nie powoduje. Proszę mi uwierzyć.

Ważne jest to, kiedy klient może usłyszeć automatyczną informację o przybliżonym czasie oczekiwania na połączenie z agentem (pozostawienie klienta z informacją: „czas jest wydłużony, proszę czekać”- nie załatwia sprawy, a generuje jedynie złość klienta, informacja o tym, że jesteś 6 w kolejce, też, gdyż w niektórych przypadkach oznacza to prawie natychmiastowe zestawienie połączenia z agentem, a w innym może oznaczać : czekaj co najmniej godzinę). Klient chce wiedzieć jak długo będzie czekał i chce mieć możliwość dokonania wyboru, czy się na to czekanie decyduje.

To tylko przykład. Ale wymowny. Jeśli w jednej firmie przejście przez IVR zajmuje 30 sekund (a to nie jest rekord!), a w drugiej 3 sekundy, to odbiór połączenia po dwóch sygnałach, przez agenta jest zupełnie inaczej postrzegany. Nadal w wielu firmach, mimo znacznego rozwoju technologii, stosuje się technikę schodkową (wybierz 1 z 10,

potem wybierz 1 z 10 i jeszcze raz wybierz 1 z 10) zamiast powiedzieć: „reklamacja”, „zakup”, „informacja handlowa”, „agent” . Nawet takie wykorzystanie technologii rozpoznania komunikatów głosowych, znacznie przyspiesza obsługę...

Nic tak bardzo nie denerwuje, jak poświęcenie cennego czasu klienta, na wysłuchanie komunikatu ważnego dla firmy, ale bezwartościowego dla klienta, typu „bardzo zależy nam na poznaniu waszej opinii na temat jakości rozmów prowadzonych przez waszych konsultantów, dlatego po zakończeniu rozmowy otrzymacie połączenie, w którym prosić będziemy o wystawienie swojej opinii na ten temat. Prosimy o wciśnięcie odpowiedniego klawisza od 0 do 9, gdzie 9 to rozmowa perfekcyjna a 0 to rozmowa całkowicie rozczarowująca. Dzięki informacjom pozyskanym od państwa będzie nam łatwiej poprawiać jakość rozmów naszych konsultantów...”. A jeszcze informacje RODO i regulaminowe... Można to zrobić inaczej, uwzględniając bardziej oczekiwania klientów.

Należy też pamiętać, że osiągnięcie określonych parametrów przez pracowników zwykle jest możliwe, choć wymaga sporo czasu na usprawnienia i choć z punktu widzenia działu obsługi telefonicznej jest chyba najważniejsze, to z punktu widzenia firmy spadek liczby reklamacji, skarg, a nawet wsparcia technicznego jest o wiele ważniejszy. Najlepiej bowiem byłoby, gdyby tych wyliczonych przed chwila , w ogóle nie było.

Tak poszukiwane, ważne stanowisko analityka biznesowego, to brama do podnoszenia jakości, rozumianej jako spełnienie oczekiwań klienta.

Większość statystyk i raportów dzisiaj, ma kształt dynamiczny, to znaczy służy obserwacji i optymalizacji zdarzeń własnych, w ujęciu czasowym. Zachłystywanie się nowymi wskaźnikami typu NPS jest przeraźliwie nieprofesjonalne. „Mamy lepszy NPS niż konkurencja”- i co z tego? O wiele ważniejsze jest jak bardzo ten wskaźnik nam się zmienia, czy są jakieś trendy i tendencje i czym one są spowodowane. A nie, mamy najwyższy NPS spośród naszych konkurentów. Technika pozyskiwania danych o wskazaniach klientów, a także typ klienta najbardziej determinują poziom NPSu. Jeśli mamy klientów, którzy mają niskie oczekiwania to ich ocena będzie wysoka nawet przy umiarkowanie poprawnej obsłudze.

Większość parametrów ma charakter dynamiczny, a nie porównawczy, choć nie wszystkie.

Dążenie do optymalizacji kosztowej firmy powinno pociągać za sobą konieczność monitorowania jakości pracy, poprawności procesów i procedur, spójności z działaniami innych komórek organizacyjnych tej samej firmy. A na rynku tego nie widać. Nie robimy audytów, bo po co? Nie szkolimy e-learningowo, tylko tradycyjnie- bo tak się utarło i do takiego szkolenia się przyzwyczailiśmy. Nie dbamy o systemy motywujące korzyściami, tylko jesteśmy nastawieni na karanie za złą pracę. I dlatego stan branży nie jest idealny. Działania na styku klienta z firmą, stają się coraz ważniejsze, a zarządy firm mają jedynie optykę kosztową, czyli jak najmniej płacić swoim pracownikom.

Nie są wyjątkiem na rynku działania, choćby w obszarze sprzedaży telefonicznej, gdzie rezygnuje

się z systemu prowizyjnego, bo pracownicy za dużo zarabiają. Tyle, że taka zmiana automatycznie zmniejszy sprzedaż i demotywuje pracowników. A na ich lojalności i satysfakcji powinno firmie zależeć najbardziej.

Bez ekspertów dziedziny efektywnego wykorzystywania zasobów contact centrowych, nie da się tego zrobić szybko i skutecznie. Ale to już decyzja biznesowa firmy.

cd. następne wydanie CX-BOK

**INNOVATION
SALES
PERFORMANCE
OPPORTUNITIES
MARKETING
PLAN
IDEAS
COMPETITION
BUSINESS**



KTO SIĘ BOI AUDYTOWANIA NAJBARDZIEJ? (1/4)

Rozpoczynamy cykl artykułów na temat audytowania organizacji, pod kątem działań w ramach koncepcji customer experience management. W kolejnych, ukazujących się systematycznie artykułach omówione zostaną następujące zagadnienia: decyzja o audytowaniu i określenie zakresu i celu audytowania, początek audytowania i metody gromadzenia informacji, metody analizy informacji i generowanie wniosków, sugestie do wykonania i określenie konsekwencji audytowania

Audytowanie jest procesem mającym na celu odpowiedzenie na pytanie czy organizacja działa poprawnie, czy zostały wypełnione zalecenia zarządcze, czy osoby mające wpływ na funkcjonowanie organizacji dobrze odgrywają swoją rolę w organizacji itd. Audytowanie jest też czynnością niezbędną do tego by obraz organizacji był klarowny, by wyeliminować wszystkie przeszkody spowalniające prace działu lub jej elementów składowych, by konstrukcja działania była stabilna, a to znaczy spójna i jednoznaczna.

Cele audytu wydają się zatem być oczywiste.

Audyt ma pomóc organizacji. (kropka!)

Problem, z którym organizacja musi się zmierzyć, to dokonanie oczekiwanej diagnozy przez kogoś bezstronnego, niewikłanego w rozgrywki personalne, komu można zaufać i kto potrafi oceniać zarówno w sposób ogólny jak szczegółowy. Ale słowo audyt większości ludziom kojarzy się złowrogo. Utożsamiany jest z kontrolą wymierzoną przeciwko... komuś. Przecież zwykle nie kontrolujemy dla zasady,

tylko w jakimś celu- tak myślą ludzie, którym brak wiary w swoje kompetencje i swoje menedżerskie, bądź pracownicze umiejętności.

A prawda może być zupełnie inna.

Pewnym kluczem do określenia celu audytowania wydaje się być stanowisko osoby audyt zlecającej. Wydawać się może, że jeśli audyt zleca prezes firmy, to prawdopodobnie chce on wykazać niekompetencję dyrektora jednostki organizacyjnej poddanej audytowaniu. Jeśli zleca go dyrektor jednostki organizacyjnej, to z pewnością chce przy pomocy bezstronnych arbitrów (działających jednak na zlecenie konkretnych osób) wykazać niekompetencje swoich pracowników. Proponowałbym jednak zmienić zupełnie sposób wysnuwania niczym nie uzasadnionych wniosków i spróbować myśleć pozytywnie.



To spróbujmy to zrobić i zobaczymy czy utrwalimy w sobie negatywny stosunek do wszelakich form audytowania, czy odnajdziemy w nich chociażby pewien sens i wyraźną korzyść.

Wyobraźmy sobie kilka sytuacji:

- komórka zadaniowa działa poprawnie, ale jej działania są zbyt kosztowne
- pojawiły się nowe narzędzia elektroniczne i istnieje możliwość ich wdrożenia, pod warunkiem, że w dającej się przewidzieć przyszłości, zyski operacyjne po wdrożeniu nowych narzędzi wyraźnie się zwiększą
- pracownicy mają bardzo dobre przygotowanie merytoryczne (wewnętrzna diagnoza HR), a mimo to zespół i jego działania nie są wystarczająco efektywne
- w działach zespołu dostrzegalny jest chaos i brak konsekwencji
- w pracy menedżera dostrzegalne jest dziwne faworyzowanie i krytykowanie poczynań pracowników , - itd.

Niby wydają się one zupełnie inne, ale coś je łączy.

Czego w takich sytuacjach potrzebuje organizacja? - szybkiej i precyzyjnej diagnozy. Audyt wydaje się być zatem czynnością niezbędną do przeprowadzenia. Obiektywnie zdiagnozujemy jak jest, jak może być, co jest dobre, a co należałoby zmienić. Dla dobra pracowników, menedżera, firmy... A to dla czyjego dobra chcemy działać, powinno wynikać z zatwierdzonej przez zwierzchnika koncepcji.

Pamiętać jednak należy, że decyzja o tym, iż należy zmienić Kowalskiego nie jest wskazówką audytora. Jego rolą jest raczej wskazanie, że Kowalski nie powinien pracować np. z Zielińskim. A który z pracowników zostanie wymieniony pozostaje niezmiennie w gestii menedżera. To on musi przeanalizować wnioski, uwzględnić wskazania, podjąć decyzje i zadziałać. Jeśli postąpi dobrze, będzie zawsze chwalił skuteczność audytora i jego profesjonalizm, jeśli dokona wyboru złego, będzie audyt zawsze krytykował. Pomimo tego, że błąd będzie jego i tylko jego. Bo to on podejmie finalną decyzję. A, to tylko przykład...



Prezes Zarządu firmy może dojść do wniosku, że firma potrzebuje zmian, takich jak ograniczenie kosztów, podniesienie efektywności, zmniejszenie skarg i reklamacji, skrócenie procesów. Nie wiedząc na pewno tego, co może usprawnić pracę, zwraca się do renomowanej, specjalistycznej firmy i zleca diagnozę. I robi to albo na wniosek jednego z dyrektorów, albo w wyniku osobistych przemyśleń. Cóż, zawsze ma do tego prawo, zwłaszcza jeśli widzi w tym korzyść. Nie wyobrażam sobie sytuacji kiedy robi to bez poinformowania menedżera odpowiedzialnego za funkcjonowanie ocenianej struktury. Ale nie musi go pytać o zgodę. Wystarczy, że poinformuje: co, po co, dlaczego, w jaki sposób, kiedy. Dobrze jest jeśli swoją decyzję uzupełni informacjami o tym, jakie będą następstwa i konsekwencje podjętych działań. Menedżer ma do wyboru trzy opcje: ucieszyć się, okazać gniew i zareagować neutralnie czyli w sposób czysto wykonawczy. Z tego, najlepszą postawą jest ta pierwsza. Druga wskazuje o strachu i poczuciu braku zaufania do działań i osoby menedżera. A trzecia o braku zainteresowania sprawami firmy. Pierwsza, ta najtrudniejsza do natychmiastowego wykonania, to okazanie satysfakcji z możliwości skonfrontowania własnych pomysłów menedżera i jego działań, z opinią niezależnego fachowca. To coś, na co menedżer liczył, a co pozostawało, ze względu na koszty, poza możliwościami tego przeprowadzenia, pomimo ewidentnych, stałych potrzeb kierującego działaniem komórki organizacyjnej.

Nawet jeśli cel przeprowadzenia audytu wynika z braku pewnych kompetencji menedżerskich, to audyt ma wskazać, w sposób obiektywny, czego potrzebuje on do poprawy funkcjonowania organizacji lub jej części składowej.





Jakże często audytor natrafia na mur niechęci do rozpoczętych prac, jakże często spotyka się z nieuzasadnionym oporem. To jest kwestia komunikacji wewnętrznej. Osoba, która nie wie jak ma interpretować zdarzenia, robi to najczęściej w bezsensowny sposób. Albo ulega egzaltacji albo rozpoczyna destrukcję poczynań. Wprowadzenie audytora do organizacji wymaga bardzo silnego zaangażowania sponsora audytu (to sformułowanie z zakresu project managementu), koniecznego aż do momentu stabilizacji zaplanowanych działań. W każdym innym przypadku, pierwsze dni, a nawet tygodnie audytowania będą przypominały torowanie sobie drogi przez chaszcze, za pomocą mocno przytępionej maczety. A co robi audytor na samym początku?- musi zacząć od zrozumienia podstaw.

Niezliczona liczba modeli funkcjonowania organizacji, wielorakość struktur i charakter procesów powodują, że wyciąganie wniosków na podstawie wyrywkowych informacji staje się bezsensowne. Początek wszystkich działań, to szukanie odpowiedzi na pytanie jak funkcjonuje organizacja i czy pracujący w niej ludzie znają i rozumieją zasady dla niej określone. To także

organizacja w ogóle określiła w jasny sposób cele dla komórki organizacyjnej oraz zakresu spójności z działaniami innych komórek organizacyjnych. To wskazanie ścieżek i punktów podejmowania decyzji oraz granic kompetencyjnych dla konkretnych funkcji. Nie powinno więc nikogo dziwić prośba audytora: Poproszę o dokumenty określające kompetencje, zakresy działań, granice samodzielności, graf struktury formalnej i funkcjonalnej (zadaniowej). A dziwi. Najczęstszą odpowiedzią na tego rodzaju prośby jest odpowiedź: „nie mamy na papierze, wszystko ustaliliśmy ustnie” – co jest powielaniem podstawowego błędu zarządzania, jakże często podawanego na pierwszych zajęciach z zarządzania na wszystkich renomowanych uczelniach cywilizowanego świata. Omijanie tej zasady, to błąd pierwotny, dyskredytujący każdego menedżera, potwierdzający jego brak zawodowych kompetencji. Brak źródeł dla jednoznacznie interpretowanych decyzji, brak elementów odniesienia do ocen to świadome wprowadzanie w organizację chaosu. Ktoś kto kwestionuje boi się audytów najbardziej.

(J.T)

c.d.n.

COACHING

NOWE OBLICZA...

Część 3/3 – co nowego w branży?



Osobny obszar problemowy stanowi wykorzystywanie coachingu nie do pracy z pracownikami, a do pracy z menedżerami, specjalistami i szkoleniowcami. Jestem w stanie sobie wyobrazić firmę, w której dyrektor w 100 % ufa swoim bezpośrednim podwładnym, czyli kadrze kierowniczej i specjalistycznej. Jeśli to on zbudował sobie zespół, jakiego oczekiwał (w dużych firmach to dział HR pragnie zachować pełną kontrolę nad procesem zatrudniania nowych pracowników, często odsuwając bezpośredniego nadzorcę poza obszar trwającej rekrutacji i ograniczając jego rolę do końcowej akceptacji osoby), jeśli zna i sprawdził w działaniu wcześniej swoich bezpośrednich pomocników-następców, to można sobie wyobrazić, że oni nie będą potrzebowali zbyt dużego nadzoru. A co jeśli, nie miał wpływu na ich dobór? – nie będzie im ufał, będzie narażony na ich rozmaite samowole i ich egoizm. Nie będzie znał prawdy operacyjnej, a jedynie skutki tych działań. W wielu firmach, personel kierowniczy powinien być przez dłuższy czas „skanowany” by poznać motyw i sposoby/mechanizmy działania podwładnych. Więc co należy zrobić? – należy się upewnić, co do ich intencji, sposobu podejmowania decyzji, hierarchii wartości i ... zrozumienia określonej przez szefa drużyny, ścieżki operacyjnego postępowania.

Mógłby on (menedżer/dyrektor) zrobić to sam, ale bezpośrednio monitorowanie działań innych ludzi

jest bardzo czasochłonne, a na dodatek może być obarczone pewnymi stereotypami, zaburzającymi rzetelny obraz pracownika. Jeśli potrzebujemy w tym zakresie obiektywizmu, to wsparcie się niezależnym specjalista jest bardzo wskazane.

Doświadczeni coachowie mogą wyręczyć menedżerów wyższego szczebla od konieczności ciągłego przebywania w obecności swoich podwładnych i analizowania ich poczynań. Tworzy się układ trudny do zainicjowania, ale bardzo efektywny jeśli chodzi o jego skutki. Ale sfera wzajemnych prywatnych relacji nadal pozostaje istotna, a na to żaden niezależny ekspert nie ma zbyt dużego wpływu.

Nie znam takiego menedżera, kierownika, który z ochotą zaaprobuje propozycję swego szefa „nie mam czasu nieustannie w ciągu doby, z tobą pracować, więc moja rolę przejmie tymczasowo coach. Będzie z tobą kilka dni, będzie cię pytał o twoje decyzje, oceny, motyw, a później przekaze mi swoją ocenę i dalej popracujemy sobie już sami...”.

Dla każdego kierownika taka propozycja to zagrożenie. To ograniczenie możliwej samowoli (z punktu widzenia dyrektora to ważny cel, z punktu widzenia kierownika, to ograniczenie swobody

działania), to kontrola działań, to standaryzacja postaw wobec klienta i podwładnych. To obawa, że pewne ukrywane dotychczas sprawy, postawy, cechy ujrzą światło dzienne. To konieczność wzniecenia wewnętrznego buntu, jawnego sprzeciwu.

Dobry zespół pracuje sprawnie, nie dlatego, że ukrywa niedoskonałości, a dlatego, że zawsze o nich dyskutuje, w celu wypracowania standardów postępowania, zatwierdzonych co do ich formy, finalnie przez dyrektora. To świadomość zagrożeń i znajomość silnych stron, to model wspierania i substytucyjności zachowań i decyzji.

Zwykle od 5 do 10 dni wystarcza, by coach mógł pewne cechy określić właściwie, by mógł wpłynąć na postawę coachowanego, by ten ostatni właściwie rozumiał swoją rolę i zadania, które zostały mu przypisane.

Z reguły nieporozumienia i konflikty w firmie biorą się z tego, że ukrywane postawy wychodzą na światło dzienne. Dochodzi do kumulacji i w emocjach podejmowane są decyzje o konieczności

wymiany pracownika czy menedżera wspomagającego i budowanie spójności działu (komórki zadaniowej) trzeba zaczynać na nowo. Można jednak temu zaradzić.

Można jednak usłyszeć, że przecież nie jest to rola coacha. Ale, to może być rola coacha. Dzisiaj najbardziej popularną nazwą dla osoby, która ma zapewnić spójność organizacji jest stanowisko HR Business Partnera. Ale w opisywanym przypadku on to właśnie stosować powinien techniki coachingowe, by skrupulatnie kształtować jedność i spójność działań i zachowań w organizacyjnej jednostce strukturalnej.

Ale przecież to niezwykle kosztowna zabawa – taki argument spotyka się najczęściej, w sytuacji rozpatrywania konieczności czy choćby zasadności zatrudnienia i wykorzystywania coacha. Bo to w pewien sposób prawda. Jeśli patrzymy na koszty jednostkowe, to coach musi mieć specjalne cechy charakteru, doskonałe umiejętności i charyzmę. Stawka godzinowa takie osoby rzadko kiedy spada poniżej 180 PLN/godzinę pracy. (100 EUR w korporacjach międzynarodowych).



Ale od razu należy zwrócić uwagę na fakt, że nie jest on w stanie być zaangażowanym produkcyjnie więcej niż przez 30 godzin tygodniowo. W tych 30-stu godzinach może wspierać albo 20 pracowników, albo 4 kierowników, albo jednego menedżera. Ale dla większości kadry średniego i wysokiego szczebla zarządzania, to są zarówno 30 godzin w tygodniu, jak i 30 godzin w miesiącu, a być może nawet 30 godzin w roku. Prowadzenie coachingów przez zbyt długi czas nie daje oczekiwanych rezultatów. Coaching ma zadanie kalibrujące, a nie nadzorujące. Standaryzujące, a nie wspierające online. Coaching, z punktu widzenia procesów jest zdarzeniem krótkotrwałym, choć jego skutki powinny być długofalowe. Oczywiście jest to bardzo elastyczne narzędzie. Dla młodych menedżerów stosowany jest coaching cykliczny, co oznacza, że odbywa się on w trybie 2 godziny w tygodniu, 6 godzin w miesiącu, 50 godzin w roku... ale taka jego forma przygotowana została specjalnie dla młodych menedżerów, potrzebujących wsparcia kogoś, kto pozwoli im zrozumieć samych siebie i... klienta.

Dobre usługi coachingowe to rzadkość. Najczęstszą ich formą jest wspomaganie podwładnego lub realizowanie zadań przewidzianych w zatwierdzonym wcześniej budżecie. I takie działanie często staje się bezsensowne. Coach pozbawiony nadzoru w postaci regularnego przyjmowania raportów z wykonywanych zadań, staje się często niekontrolowana bomba zegarowa. Zamiast likwidować nieporozumienia, staje się stronnikiem i je dodatkowo podsyca. Ale jak ustosunkować się do działania coacha, który identyfikuje problem złej postawy zleceniodawcy jego działań. Kiedy zespół pracowniczy działa poprawnie, a jego skuteczność ograniczana jest przez samego

menedżera. Pojawia się pytanie: czy zadaniem coacha jest obrona i tłumaczenie negatywnego oddziaływania menedżera na zespół? I tu nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Coach wykonuje zadania na rzecz zleceniodawcy, a nie zawsze wiadomo, co to ma oznaczać. Czy zleceniodawca jest menedżer czy nad-menedżer, a może firma z jej strategią i etyką działania. Wszystko zależy od przyjętych na wstępie założeń.

Nigdy nie zdarzyło mi się być coachem działającym jedynie na rzecz kierownika, nigdy też nie byłem coachem działającym pod dyktando wyłącznie działu HR. Zawsze były to relacje wynikające ze struktury zarządzania firmą lub działem. A i wówczas dochodziło do nieporozumień, kiedy próbowano wykorzystać moje obserwacje i działania do zdyskredytowania konkretnej osoby. Zawsze jednak, trzymałem się wyjściowych ustaleń. Zawsze priorytetem było umożliwienie odnalezienia samego siebie, poznania natury pojawiających się problemów, zrozumienia własnej hierarchii etyki, wrażliwości, decyzyjności...

Praca w charakterze coacha, to trudne wyzwanie. Mówienie o sobie jestem doskonałym coachem, to zwykle nieuzasadnione przechwałki.

Coach bywa dobry, skuteczny w konkretnej sprawie, w konkretnej relacji z konkretnym człowiekiem. I umieć coachować, nie znaczy mieć receptę na wszystko. Umieć coachować, to być elastycznym, empatycznym i skutecznym. W zasadzie żadnej firmie nie stać jest na coachowanie wszystkich, przez cały czas. Na uczestniczenie w wymiarze całego etatu w działaniach jednostki zadaniowej.

Dlaczego? – bo coach zaczyna się identyfikować ze sposobem wartościowania pracowników będących w przewadze. Traci obiektywizm i sam przed sobą uzasadnia zachowania, które pozostawiają wiele do życzenia.

Najlepszą metodą wykorzystywania coachingu jest okresowe działanie z szefem komórki organizacyjnej (na zlecenie nad-szefa) i coachowanie pracowników zdemotywowanych lub najsłabszych, u których czas poświęcony na ich wcześniejsze szkolenie zdaje się być czasem zmarnotrawionym. W każdej organizacji jest ktoś najsłabszy, najgorszy. Podniesienie jego kwalifikacji sprawia, że średni poziom jakości usług świadczonych przez grupę pracowniczą rośnie, a pieniądze wydane na szkolenia wprowadzające i doskonalące, można będzie jeszcze należycie spożytkować, ograniczając potrzebę zwolnienia pracowników najmniej efektywnych. Koszt tysiąca

złotych na rzecz utrzymania pracownika i podniesienia jego umiejętności i świadomości zawodowej to śmieszny wręcz wydatek. Koszty poszukania zastępcy, wyszkolenia go, wdrożenia to kwoty wielokrotnie wyższe.

Ale nie tylko tu pojawia się korzyść. Dobrze rozumiejący swoją rolę człowiek staje się bardziej efektywny, a podniesienie jego efektywności o 20%, co jest bardzo realne, przynosi firmie de facto, takie właśnie oszczędności. Zmultiplikowanie to na zespół, daje nam bardzo wyraźne oszczędności czyli korzyści.

Dobry coach działający dla organizacji to czyste oszczędności, zły coach, albo coach pozbawiony obiektywizmu i działający w sposób niespójny, to wyłącznie koszty. Właściwą granicę trudno jest dostrzec, a jeszcze trudniej jest ją wyznaczyć. Jak to w życiu bywa – wszystko od czegoś przecież zawsze zależy.

Tutaj jest miejsce
na Twoją reklamę
Skontaktuj się z nami



POLSKIE STOWARZYSZENIE MARKETINGU



SMB >

Dołącz do nas >

Standardy >

Rady >

Edukacja >

Kontakt >

Konkursy >

Zostań członkiem SMB

MARCIN SOSNOWSKI

Dyrektor obszaru contact center
+48 692 174 347

Polskie Stowarzyszenie Marketingu SMB,
ul. Konstruktorska 11, 02-673 Warszawa



O wewnętrznych działach szkoleń 3

...(ciąg dalszy)



- **Po dziesiąte, zbadajmy co jakiś czas, na ile treści przeprowadzanych szkoleń są spójne ze strategią firmy i oczekiwaniami menedżerów pionów w firmie**

Szkolenia, to bardzo ważny i bardzo trudny element biznesowej układanki. Szkolenia początkowe wdrożeniowe, to obowiązek. Te powinny mieć formę zaliczeniową. Szkolenia uzupełniające, rozwijające to obserwacje zachowań rynku transponowane na potrzeby firmy. Szkolenia narzędziowe to znowu konieczność, najlepiej z końcową formułą egzaminowania. I tak dalej. Uczestnictwo menedżerów w czasie szkoleń personelu działu przynosi więcej szkody niż pożytku, ale z drugiej strony nie wyobrażam sobie sytuacji kiedy szef nie wie, a jeszcze gorzej nie rozumie, czego i po co szkolono jego ludzi. On musi znać treści przygotowywanych szkoleń, a z doświadczenia wiem, że z tym, w praktyce jest najgorzej. Menedżer musi być w czasie szkolenia (lub przed szkoleniem, bazując na materiałach wcześniej dostarczonych przez trenera) audytorem treści i sposobu transferowania wiedzy, na jego pracowników. Mało tego, nie wyobrażam sobie

sytuacji, kiedy po zakończeniu szkolenia, szef nie organizuje warsztatów poszkoleniowych, by przedyskutować treści z którymi pracownicy spotkali się na szkoleniu. Takie kilka godzin, z wtórna analiza ćwiczeń ze szkolenia, teorii i wniosków wypowiedzianych przez trenera, to czas do przeegzaminowania personelu z tego, czego nauczyli się w jego trakcie, co nadal pozostaje niezrozumiałe i kto będzie pełnił funkcje osoby, standaryzujące zachowania całego zespołu.

- **Po jedenaste, zaufajmy technologii i stosujmy e-szkolenia i e-learning w powszechny sposób.**

Możliwości jakie daje programowanie zajęć edukacyjnych powinny być wykorzystywane w sposób masowy. Firma, która nie weryfikuje w sposób ciągły, czy cykliczny umiejętności swoich pracowników, nie może mówić o sobie, że jest nowoczesna. Osiągnięcie wskaźnika zagazowania w bieżące działania na poziomie 70% jest spotykane jedynie w organizacjach zarządzanych procesowo z dużym udziałem narzędzi informatycznych. A to oznacza, że 30% to czas bezczynności, który chociaż w części mógłby zostać poświęcony na dodatkowa samo edukację. Aplikacje e szkoleniowe tworzone są w taki sposób, że w każdej chwili można było przerwać korzystanie z nich, że można omijać pewne bloki zagadnień i skupiać się wyłącznie na

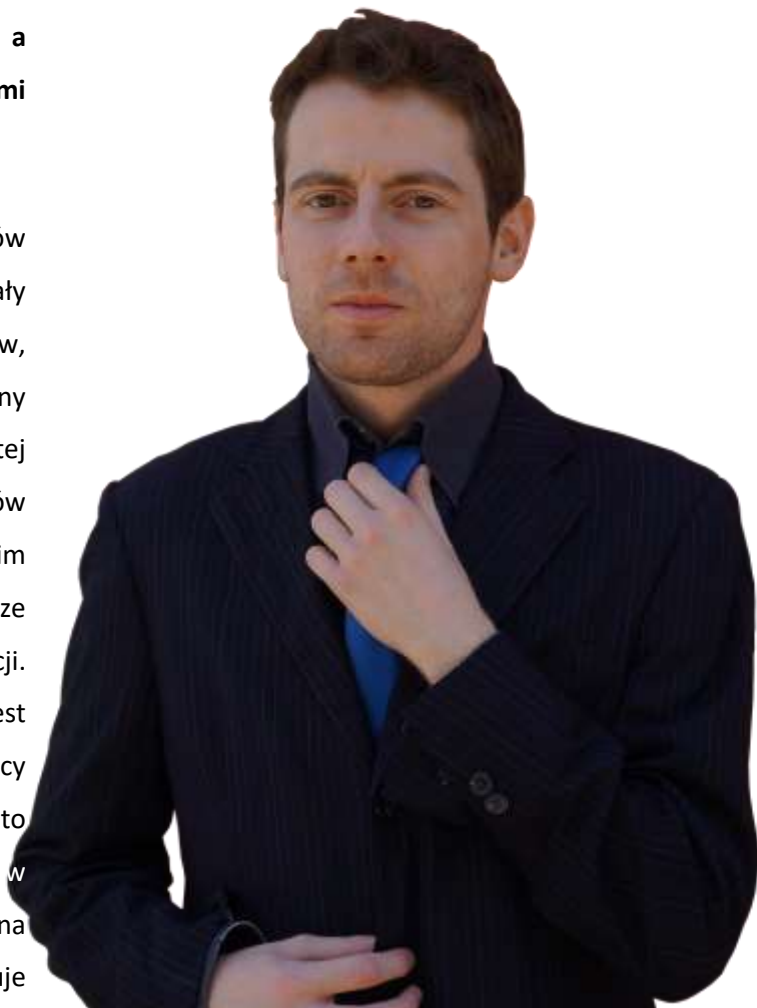
tych najbardziej potrzebnych, ale także dają możliwość diagnozowania realnych potrzeb grup pracowniczych. E-learning to większe przedsięwzięcia zachowujące spójność merytoryczną i wymagają zdecydowanie większego skupienia uwagi, więc nie powinny być wykorzystywane w sposób doraźny. Ale jeśli ich konstrukcja jest dobrze przemyślana, to też nadają się do samodzielnego ich wykorzystywania w przerwach między wykonywaniem czynności operacyjnych.

- **Po dwunaste, Działy szkoleń powinny realizować zadania zarzucone/zlecone im przez dyrektorów/menedżerów a nie wyłącznie samodzielnie ustalać listy zadań do wykonania. One są służbą działającą, na rzecz innych komórek organizacyjnych w firmie, a nie samodzielnymi twórcami, wymyślającymi sobie samemu zadania.**

To być może jeden z najważniejszych elementów skutecznych działań szkoleniowych. Działy szkoleń mają poszukiwać narzędzi, partnerów, miejsca dzięki którym poziom edukacyjny pracowników będzie rósł, w całkowitej zgodności/zbieżności z potrzebami pracowników i założeniami szefów organizacji. „Mam w swoim zespole siedem osób, które szybko muszę przeszkolić z technik asertywnej komunikacji. Proszę nam pomóc zrealizować ten cel”- to jest najwłaściwsza formuła zlecenia współpracy działowi szkoleń. Zlecenia, bo w fazie realizacji to menedżer powinien decydować które moduły, w jakim zakresie powinny być wykorzystane na szkoleniu i jakiego rezultatu szkolenia oczekuje

od swoich pracowników , i od trenera prowadzącego zajęcia, choć pod nadzorem specjalisty HR. Nigdy samodzielnie , ale też nigdy bez udziału menedżera zespołu.

Za dużo jest w tej chwili przymykania oczu na niedoskonałości. Ani menedżerowie, ani działy szkoleń nie czują się odpowiedzialne za rezultaty procesu szkoleniowego. A zdecydowanie większa odpowiedzialność spada na działy szkoleń. A także działy rekrutacji (wobec nowych pracowników). Menedżer ma zlecać i oczekiwać rezultatów. Ale najlepiej jest kiedy może w tych procesach uczestniczyć, jeśli tylko czuje się na siłach.



Ale jeśli w firmie najwyższa kadra zarządzająca nie przywiązuje uwagi do tego, jakże ważnego, szkoleniowego aspektu zarządzania pracownikami, to i efekty działań operacyjnych są marne. Wzajemna relacja działu HR i menedżera jest schizofrenicznym tworem wzajemnej kontroli, uzupełniających się wymagań wobec kandydatów i współdziałania na rzecz całej firmy, a nie jedynie komórki zadaniowej. To umiejętność stosowania kompromisu ale i blokowania pewnych decyzji, nieznaną aprobaty u partnera.

Działania rekrutacyjne, wdrożeniowe, szkoleniowe powinny być prowadzone w zgodzie z każdą metodyką zarządzania przedsięwzięciem. Określenie celu i wartości granicznych na wstępie i realizacja z uwzględnieniem wcześniejszych założeń. Nigdy działania spontaniczne, bo te

zacierają konieczność realizacji punktów krytycznych (*milestones*).

Jest wiele obszarów, które opisywać powinny zakres i sposób współdziałania działów typu HR z działami operacyjnymi, handlowymi, projektowymi. Te dwanaście przykładowych zagadnień, to nie wszystkie zagadnienia wymagające przestrzegania lub choćby ich uwzględnienia. Ale dwanaście to już coś. W praktyce dnia codziennego pojawiać się będą nowe, inne lub interpretacja niektórych z nich będzie musiała ulec pewnym modyfikacjom. Tak ma być, bo firma to żywy organizm, zależny od każdej (bez wyjątku) składowej, budującej jego wartość i skuteczność.

Twój HR BP.



Nauka w służbie marketingowca

Bazowanie na własnej intuicji przestało być kanonem działań marketingowych na rozwiniętych rynkach zachodnich już w latach 60-tych ubiegłego wieku. Obserwacja zjawiska ucieczki podmiotów zarządzanych nowocześnie przed resztą konkurencji powodowała, że coraz więcej korporacji decydowało się na kształcenie swojej kadry zarządczej na najlepszych kierunkach zarządzania, wielce renomowanych uniwersytetów amerykańskich, a z czasem także europejskich. Wiedza, analiza, obserwacja skutków i dokonywanie korekt, stały się podstawowymi narzędziami kreowania i realizowania biznesu.

Powstające firmy badawcze, działające w oparciu o metody naukowe, zaczęły dostarczać swoim klientom aktualne informacje, które stawały się podstawą osiągania sukcesów. Możliwość korygowania wyników badań w równych, powtarzających się cyklach, umożliwiało utrzymywanie właściwego dystansu przed naśladowcami.

Dzisiaj narzędzia tego typu są dosyć powszechne, wystarczy nauczyć się z nich metodycznie i skutecznie korzystać.

Jednym z najciekawszych badań, traktujących o preferencjach klientów jest badanie **Target Group Index**, przygotowywane corocznie przez firmę **KANTAR**, lidera badań tego typu na świecie.

Edycja raportu TGI 2020 trafia na rynek i zainteresowani mogą ją już nabywać. Głównymi dystrybutorami raportu są firmy BWexperts i współpracująca z nią w ramach tego przedsięwzięcia, firma CCMS.



Staliśmy czytelnikom Biuletynu Obsługi Klienta CX-BOK oferujemy zniżkę w wysokości 10% od obowiązującej ceny raportu. Szczegóły odnośnie procesu zakupowego zebrane są na poświęconej raportowi stronie internetowej <http://pbmz.smb.pl/>



Uczestniczymy w szkoleniach, by pogłębiać swoją wiedzę i poszerzać zakres własnych umiejętności, by stawać się bardziej efektywnym i przydatnym dla zespołu i firmy, która chce w nas inwestować.

Dobre szkolenie to takie, które uczy, inscenizuje, symuluje i weryfikuje. Szkolenia takie nie muszą kosztować zbyt wiele, a warto jest przećwiczyć ich skuteczność. Cena kilkudziesięciu złotych za możliwość korzystania z narzędzia przez trzy lub cztery tygodnie, z możliwością sprawdzania swoich kompetencji, to rozwiązanie idealne.



Może warto spróbować?

Demonstrujemy tu dwa szkolenia które można łatwo znaleźć i zamówić poprzez CX-Sklep firmy CCMS oraz dwie symulacje połączone z analiza rozmów telefonicznych.



Analiza rozmowy obsługowej i rozmowy sprzedażowej typu Inbound, to próbka możliwości jakie daje technologia html. Pliki wideo, pliki dźwiękowe, pliki graficzne, arkusze testów, archiwa odpowiedzi, analiza dokonywana po szkoleniu, przez doświadczonego coacha-trenera, Wszystkie te elementy powinny zachęcać zarówno neofitów w branży obsługi klienta, jak i doświadczonych, może lekko już znudzonych powtarzalnością swojej pracy specjalistów.

EDUKACJA to droga przez całe życie.

Każde z tych szkoleń, od rozpoczęcia do zaliczenia modułu końcowego, to kilka godzin zajęć. Najkrótsze zajmuje trzy godziny, najdłuższe ponad sześć. Znajdź coś dla siebie i podziel się swoimi spostrzeżeniami pod biuro@ccms.com.pl



E-SZKOLENIA DOSTĘPNE
TERAZ LUB W
NAJBLIŻSZYM CZASIE



50-80zł netto
za 30 dni/osobę



CCMS•WYDAWNICTWA

W firmie najważniejsi są ludzie. – O czym jeszcze trzeba pamiętać przy tworzeniu budżetu?

Biuro obsługi klienta, telefoniczna obsługa klienta, contact center, call center to organizacje, które podobnie jak inne, planują swój rozwój opierając go na odpowiednim budżecie. Siedziby, nowoczesne narzędzia technologiczne, promocja własnych działań – to wszystko wymaga odpowiednich nakładów. Ale tak jak w każdej firmie, najważniejsi są ludzie. Znalezienie i zatrudnienie odpowiednich pracowników to oczywiście koszt, który także musi być na odpowiednim poziomie zaplanowany

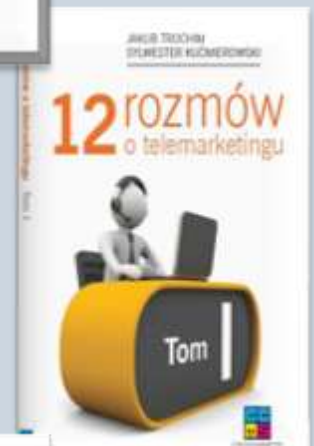
w budżecie. Nie należy także zapominać o konieczności stałego podnoszenia kwalifikacji personelu, a więc także o zapewnieniu odpowiednich środków na szkolenia.

„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. Wiele z omawianych zagadnień dotyczy także problemów związanych z organizacją i zarządzaniem personelem.

Zamówienia na książki można składać pod adresem

biuro@customercare.pl

lub bezpośrednio poprzez nasz branżowy sklep internetowy <http://customercare.pl/SKLEP-CXM/ksiazki-i-podreczniki-cx-cem.html>



biuro@ccms.com.pl +48 519 070 003

WORK TRANSPARENT

- doradztwo organizacyjne
- doradztwo zarządcze
- wdrożenia
- szkolenia
- warsztaty
- e-learning
- coaching menedżerski
- coaching pracowniczy
- doradztwo procesowe

CCMS