

BOK

3-4/2021
(42)

Biuletyn Obsługi Klienta

POSTAWY SPOŁECZNE W OBSŁUDZE KLIENTA

Dlaczego bagatelizuje się niektóre aspekty?

COACHOWANIE PRACOWNIKÓW

Najlepsze narzędzie edukacyjne „na ostatni dzwonek”

POPROSZĘ PANA PESEL

I co z tego wynika?

KTO SIĘ BOI AUDYTU?

Pracownicy na linii strzału

COACHING PRACOWNICZY *online*

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 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 są



Spis treści

3. Tytułem wstępu...

4. Postawy społeczne w obsłudze klienta

9. Nowoczesny CX COACHING

13. Parametryzacja działań w obsłudze klienta

16. Poproszę pana PESEL

22. Kto się boi audytu

25. Nauka w służbie marketingowca



Szanowni Państwo,

Po raz trzeci przyszło nam świętować w grodzie wyłącznie najbliższych rodzin, z maseczką anty *covidową* „pod poduszką”. Po raz kolejny przychodzi nam spędzać czas pod presją myśli, a ile to razy jeszcze nasze święta nie będą wcale świąteczne.

Ale wzrost zachorowań oznacza, że wkrótce powinno zacząć się normalizować, gdyż szczepienia ruszyły pełną parą. Także i weterani rynku mogli zarejestrować się i zgłosić na szczepienia.

I nie mówię o tym bez powodu. Miałem okazję i ja, trafić w miejsce gdzie odbywa się szczepienie. W centralne miejsce szczepień na warszawskiej Pradze, na Stadion Narodowy.

Znów mogłem się poczuć jak *mystery client* i doświadczyć organizacji tego trudnego przedsięwzięcia. I zostałem, tym razem, bardzo pozytywnie zaskoczony....

Nie było tłoku, zarządzanie pacjentami było wzorowe, cała procedura od wejścia, do zaszczepienia trwała 12 minut, a z końcowym, 15 minutowym oczekiwaniem po szczepieniu, raptem 25 minut. Byłem pozytywnie... zdumiony.

Oczywiście, wszystko wygląda inaczej jeśli ocenia się to, z innej perspektywy. Kiedy patrzy się nie tylko na jakość i sprawność działań, ale także na koszty. I tu, mogę śmiało zadeklarować, miałem wrażenie że przedstawiciele służb, w mundurach wojskowych, było co najmniej dwukrotnie za dużo (tym samym koszty obsługi były sporo wyższe od optymalnych). Czy to dobrze, czy źle?- a to już zależy kto pyta. Politycy twierdzą, że wszystko zostało zrobione należycie, finansiści, że miliony złotych zostały zmarnotrawione. Że mniej liczny personel też by sobie z tym wyzwaniem poradził.

Ale czy byłoby równie bezpiecznie? – może tak, a może nie...

Ciekawym zdarzeniem było ciągłe powoływanie się na RODO itd., a to oznaczało, że ktoś kto próbował tym zarządzać, nawet nie zajął do przepisów wykonawczych... standard!

Zycie cały czas nas zaskakuje, ale i uczy...

Miłej lektury, życzy w imieniu redakcji: Sylwester Kućmierowski

P.s. Może w weekend majowy staniemy się bardziej mobilni?

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

CX-BOK@customercare.com.pl

tel. +48 519 07 0 0 03

Zdjęcia i ilustracje:

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

Postawy społeczne w obsłudze klienta

Zastanawiam się często jak bardzo to, co nas otacza, w zakresie polityki i jej aspektów społecznych, zarządczych, kulturalnych odbija się na relacjach klienta, użytkownika i sprzedawcy, czyli na obsłudze klienta, na tym jak konfigurowane są usługi firm oferujących na rynku swoje usługi i produkty oraz na tym, w jaki sposób klienci postrzegają swoje miejsce w łańcuchu produkcyjno-zakupowym, i stwierdzam, że skala tych zależności jest olbrzymia.

Mamy tutaj wyraźnie wyróżniające się trzy aspekty. Pierwszy, czyli jak nasza obsługa klienta powinna być skonfigurowana i realizowana (firmy), drugi, czyli jakie uwarunkowania towarzyszą kreowaniu biznesu na rynku (aspekt formalno-prawny) i trzeci, czyli co sobie wyobrażają i czego oczekują klienci od firm sprzedającym im swoje produkty i usługi?

I tym zagadnieniom poświęcone będą kolejne trzy moje artykuły, w kolejnych edycjach naszego biuletynu.

Dzisiaj natomiast spróbujemy sobie wyobrazić wpływ koncepcji politycznych na kształtowanie postaw klienckich. Do porównania wybraliśmy tylko niektóre z nich: koncepcję lewicową, konserwatywną, liberalną, anarchistyczną, radykalną.

Oczywiście w każdych z tych koncepcji mamy do czynienia z dwiema „stronami medalu”, czyli z kupującym i sprzedającym. I te dwie odmienne, a nawet przeciwstawne postawy determinują nasze podejście nie tylko do handlu, ale i życia. Do wszystkich jego aspektów. Dzięki naszej wyolbrzymionej analizie najłatwiej jest odpowiedzieć sobie na pytanie: kim ja właściwie jestem jako obywatel-kupujący i jakie poglądy sobą reprezentuję, czyli co jest dla mnie najbardziej ważne w relacjach z innymi przedstawicielami społeczeństwa, w którym funkcjonuję.

Nasza analiza będzie mieć często charakter uwypuklenia wyłącznie postaw skrajnych, ale zrobione to będzie z medytacją, aby wskazać najistotniejsze różnice.

Zacznijmy, zatem od postawy... konserwatywnej.

Według przedstawicieli wyznawców tej koncepcji społecznej, świat jest należycie zorganizowany i nie należy przy tym utrwalonym obrazie majstrować. Nie ma potrzeby wprowadzania zmian w życiu społecznym, wszyscy mają i znają swoje miejsce w strukturze organizacji i postępują w myśl utrwalonych przed wiekami zasad. Wszystko to określa rolę płci, stanów majątkowych, nadanych przywilejów społecznych.

W praktyce warstwy społeczne zostały formalnie zniesione, stany społeczne już nie funkcjonują i nie powodują rozwarstwień, jednak prawidłowości te nie dotyczą samych konserwatystów. Oni pozostają wierni starym, ugruntowanym przez siebie zasadom. Odwoływanie się do posiadania herbów, tytułów, przywilejów w środowisku konserwatywnym jest powszechne, a to z kolei odbija się na sposobie funkcjonowania tej grupy społecznej, w całym społeczeństwie.

Cechami najbardziej charakterystycznymi jest uznanie swojej wyższości, swojej nieomyślności oraz przywilejów, jakie się temu środowisku, z jakiegoś powodu (tradycja) należą. Ważną rolę odgrywa tutaj także stosunek do płci, czyli uznawanie wyższości mężczyzny nad pozbawionej większości praw i przywilejów (ich zdaniem), kobietą.

Jakie to może mieć przełożenie na funkcjonowanie w świecie obrotu gospodarczego, dla ułatwienia nazywać będziemy go handlem?

Wyobraźmy sobie postawę kupującego i sprzedawcy. A zacznijmy może od kupującego.

Kultywowanie w sobie określonych tradycji jest powszechne i trwałe. Moja rola w społeczeństwie jest jasna i należy mi się specjalny szacunek, z racji przynależności do grupy osób historycznie uprzywilejowanych. Odpowiedzialność za jakiegokolwiek czynny znajduje się zawsze po stronie ludzi oferujących mi towary i usługi. Producent

powinien chętnie się tym, że korzystam z jego produktów. Mam prawo z nich zrezygnować w dowolnym momencie. Obcowanie z ludźmi z niższych warstw społecznych jest niewygodne i krępujące, więc powinno trwać jak najkrócej i nie powinno doprowadzać do zbytznego spoufalania się.

A co o roli sprzedawcy myśli i jak zachowuje się w tej roli konserwatysta?

Po pierwsze praca w tym charakterze to swoista ujmą. Konserwatysta zrobi wszystko by nie znaleźć się w pozycji, która zmusi go do wykonywania pracy na rzecz innych osób, zwłaszcza tych spoza konserwatywnego środowiska. W trakcie wykonywania czynności zawodowych/służbowych, swoją postawą i zachowaniem, będzie próbował wytłumaczyć swojemu otoczeniu okoliczności, które sprawiły konieczność zajmowania przez niego określonego stanowiska i nie będzie się to charakteryzowało zbyt silnymi próbami sprostania wymaganiom kupującego. Będzie raczej miało charakter wytłumaczenia się przed klientem z tego, że znalazł się on tu, przez całkowity przypadek i nie poczuwa się do troski o kupującego.

Z zaprezentowanej właśnie pobieżnej analizy jego postawy widać, że klient konserwatywny to zawsze jest osobnik owładnięty przekonaniem o swojej wyższości. W skrajnych przypadkach wymagający tego, by traktowano go niemal jak boga, bez względu na to czy inni mają takie same czy zupełnie inne poglądy. Sprzedawca konserwatywny, to anty postawa nowoczesnego handlowca.



A czym odróżnia się on od klienta o upodobaniach lewicowych? Popatrzmy, zatem na niego w lekko zakrzywionym zwierciadle.

Klient lewicowy to ten, któremu także wszystko się należy, ale z zupełnie innego powodu. Głównie, dlatego, że wszyscy są równi i każdemu należy się to samo. Czyli naszemu lewicowemu klientowi należy się to coś, co i należy się innym, a nie coś wyjątkowego, co wskazywałoby na jego wyższość czy uprzywilejowaną rolę w społeczeństwie. Tu wystarczy że będzie po prostu solidnie, a to będzie automatycznie wskazywało na jego równość wobec innych. Charakterystyczne jest nieuznawanie dominującej roli kogokolwiek (no chyba że partii i jej zwierzchnictwa). Klient o lewicowych poglądach ma prawo do samowoli, ma prawo do postępowania w pełni, w sposób, na jaki pozwala swobodna interpretacja prawa. To środowisko silnie stygmatyzuje przedstawicieli innych grup o odmiennych poglądach politycznych, przyznając przywileje wyłącznie swoim, czyli wyimaginowanej większości. Często w ich przypadku nadużywany jest argument demokratyczny, który błędnie wypełnia miejsce poglądom bolszewickim (pijak spod budki z piwem ma takie same prawa jak profesor ekonomii), bo skoro jest nas więcej to mamy siłę. System demokratyczny w ich mniemaniu zaprzepaścił jedną z podstawowych zasad demokracji greckiej, że nie każdy obywatel zasłużył na to, by mieć takie samo prawo do współdecydowania o losie społeczeństwa, w którym żyje. Podobne zaś do konserwatywnego sposobu obserwowania świata jest łatwość przeciwstawiania się innym poglądom i przekonanie o własnej bezkarności.

Lewicowy sprzedawca też jest inny. Dla niego mechanizmy większościowe też są kluczowe dla sposobu wykonywania przez niego zadań. Prawo do współdecydowania, prawo do czasu wolnego, swobody wypowiedzi, wyboru kolejności obsługiwanych osób, etc. Pracownik lewicowy buduje etos swojej pracy w nawiązaniu do wyimaginowanej równości, (dlaczego ja?) i możliwości decydowania za innych. Dlatego tutaj często zdarzają się rozmaite odmowy wymian, bez wyraźnego powodu, karanie klienta wydłużonym oczekiwaniem, w sytuacji zbyt natarczywego ubiegania się o przyspieszoną obsługę (na złość klientowi), tu

pojawiają się symptomy wyższości moich wyborów nad potrzebami klienta. Nie można jednak odmówić reprezentantom tego profilu zawodowego, pełnego zaangażowania się w procesy obsługowe, wobec osób, do których sprzedawca wykazywać będzie specjalny sentyment. Na pytanie, dlaczego, odpowiadają oni zwyczajowo: no, bo tak. Często nie jest u nich widoczna potrzeba udoskonalania własnych umiejętności zawodowych. Ceniona jest przeciętność (większość, masa)

Lewicowy klient to klient mający świadomość, że jeśli nie tu, to to samo mogę kupić gdzie indziej, choć też trzeba będzie czekać (w kolejce). Jeśli nie kupię tego, co chcę, to kupię sobie coś równie dobrego, bo liczą się cechy użytkowe i warunki zakupowe. To klient, dla którego marka produktu nie ma znaczenia kluczowego, a bardziej liczy się on z opiniami niezależnych ekspertów, drukowanych w postaci porównań/zestawień. Klient lewicowy łasy jest na promocje, zniżki, bonusy, bo w tym dopatruje się wyjątkowej dla siebie okazji-korzyści. I trudno mu w tym nie przyznać racji. To producenci i sprzedawcy mają się starać by spełnić wymagania klienta, a on ma prawo zrezygnować z zakupu bez specjalnego powodu. Wystarczy mu jedynie podejrzenie, że nie jest traktowany należycie (?). Klient lewicowy to z reguły obywatel o dobrym wykształceniu ogólnym, często humanista, reprezentujący liczne grupy zawodowe, które usiłują pozostawać w chwiejnej równowadze z innymi grupami zawodowo-społecznymi.

Trzecia postawa, której się teraz przyjrzymy, to postawa radykalna:

Często mylona jest z postawą konserwatywną, bo jej podłoże jest zupełnie inne. Konserwatywna wynika z tradycji, a radykalna z cech charakteru człowieka, np. szefa, traktującego swoich pracowników, prawie jak podporządkowanych mu niewolników. W tej postawie najwyraźniej można dostrzec przeciwieństwa, z reguły wynikające z silnego egocentryzmu. Ja-mój-według mnie..., ale, bez nawiązania do czegokolwiek, do jakiegokolwiek przyczynowości. Tu również dominującym sposobem wartościowania jest przytoczone powyżej: no, bo tak. Zasady nie są ważne, ważne są natomiast chwilowe przekonania i klasyczny „moizm” (mój, moje, ja, dla mnie, etc.). Nieprzychylność, a nawet nienawiść

okazywana innym, przypadkowe, często nieracjonalne wybory dla swoich przeciwników i sprzymierzeńców. Brak konieczności argumentowania czegokolwiek, odrzucanie racjonalnych argumentów, z którymi nie zgadzamy się apriori, brak potrzeby weryfikowania czegokolwiek.

Najczęstszą postawą klienta o tych cechach jest stwierdzenie, niech mi pan głupot nie opowiada wiem swoje, wiem lepiej, proszę mnie nie okłamywać, niech mnie pan nie agituje. W tej postawie, każda próba posługiwania się argumentami, odbierana jest, jako czynna napaść na niezależność naszego radykała. Radykalizm można także określić, jako ślepe podporządkowanie przyjętym kanonom wartościowania i działania. Tutaj często proces sprzedaży ograniczany jest do wykonywania czynności czysto administracyjnych, co nie przeszkadza w późniejszym reklamowaniu sposobu obsługi i wnoszenia roszczeń z tytułu złego doradzania.

W postawie sprzedawcy radykalizm objawia się niecierpliwością, fatalną reakcją na dodatkowe prośby, w próbach kontynuacji rozmowy po zakończeniu procesu zakupowego. Często postawa ta jest postawą nietrwałą, wyzwoloną w wyniku osobistych przeżyć i kłopotów z własną psychiką. Można jednak w miarę szybko postawę taką zmienić na postawę zdecydowanie bardziej przyjazną klientowi. Nie oznacza to jednak, że takie próby udają się zawsze...

Postawa anarchistyczna, to w skrócie szukanie przysłowiowej dziury w całym. To podważanie, kwestionowanie, doszukiwanie się złośliwości i premedytacji w działaniach innych. To dokładanie sprzedawcy pracy, bez względu na to czy rzeczywiście wiąże się to z obsługą z zakupem czy tylko z ... alternatywnym sposobem na spędzanie wolnego czasu. Łatwość zapamiętywania występujących błędów i przedstawianie ich, jako wartościowych opinii, tłumaczących swoje postępowanie, uogólnianie bez podstaw statystycznych, a wyłącznie bazujących na swojej wyobraźni, nie liczenie się z obiektywizmem etc.

Anarchistycznie usposobiony sprzedawca, to człowiek, o którym powiedzielibyśmy, że na niczym mu nie zależy. Nie jest skłonny do przekonywania klienta do swojej racji, do przedstawiania mu obiektywnych ocen. Nigdy nie będzie to dla niego priorytetem. Jest bałaganiarzem, niedbającym o zasady, procedury działania. Rządzi jego działaniami chaos i brak poczucia odpowiedzialności. To kolejna antyteza sprzedawcy. Z łatwością przyjmuje reklamacje i zwroty, nie wypełniając wewnętrznych dokumentów w sposób właściwy. Spóźnia się i nie dotrzymuje terminów, trudno liczyć na jego przychyłność w zespole zadaniowym. Grupę traktuje, jako instrument działań i prawie nigdy nie daje się jej podporządkować. Jest jak rozszluszczony przedszkolak, któremu zabrano kiedyś zabawki, a pamięć nie pozwala mu na powrót do emocjonalnej równowagi.

Ostatnim profilem psychologicznym jest profil liberalny, czasami rozumiany, jako ugodowy, co nie w pełni jest prawdą. W ramach działań osób z takim właśnie usposobieniem, najistotniejszym wyróżnikiem jest zdolność do rozumienia różnych postaw (swoista empatia), akceptacja różnych sposobów argumentowania i podejmowania decyzji, a także bardzo rzadka, jak na współczesne kanony życia w społeczeństwie, zgoda na odmienne od moich, poglądy u innych ludzi..

Klienci z usposobieniem liberalnym są skłonni do wymiany argumentów ze swoimi adwersarzami, chętnie poddają się argumentacji sprzedawcy, są zarówno dociekliwi, jak i ufnie. Marka produktu ma dla nich znaczenie, lecz bardziej z punktu widzenia usytuowania jej na skali zaufania niż ślepego przywiązania do znaku towarowego. Marka dla nich jest substytutem jakości, która w największym stopniu decyduje o dokonaniu zakupu.



Sprzedawca o usposobieniu liberalnym to często człowiek o bardzo empatycznym usposobieniu, próbujący zrozumieć klienta i jego argumenty oraz postawę, by dopiero później próbować mu pomóc, doradzić, spełnić oczekiwania. Ta chęć pomocy jest silnym wyróżnikiem dla jego działań. I jest absolutnym przeciwieństwem dla podejścia anarchistycznego, często mylnego przez osoby ulegające indoktrynacji tłumu i silnie upolitycznionych masmediów.

Należy mieć świadomość, że na polityczne uwarunkowania nakładają się jeszcze uwarunkowania psychologiczne, wśród których indywidualne cechy osób, równie silnie determinują ich zachowania.

Po przeprowadzeniu dość powierzchownej analizy postaw ludzkich, widać wyraźnie, które z nich sprzyjają osiągnięciu dobrych rezultatów podjętej pracy i tworzeniu pozytywnych relacji w obcowaniu z innymi przedstawicielami, wydawać by się mogło, tego samego społeczeństwa. Dzięki tej krótkiej analizie widać, dlaczego egzystencja dwóch identycznych sklepów obok siebie, na 34 St. w Nowym Yorku czy ul.Chmielnej w Warszawie, nadal ma sens. Bo personel tych sklepów wytwarza wyraźną różnicę i preferuje określony typ klienta.

Katastrofalnym zjawiskiem jest dobieranie personelu sklepowego nie pod profil kierownika, a pod profil właściciela, a jeszcze gorzej współmałżonka właściciela. Zróżnicowanie personelu może mieć sens, jeśli chcemy obsługiwać szeroki wachlarz klienckich typów osobowych. Ale musimy wówczas w pełni świadomie liczyć się z określonymi konsekwencjami takich wyborów. Jeśli zaś chcemy by specjalizacja była naszym atutem, wybory kadry pracowniczej nie mogą być przypadkowe. Ale, co rzadko kiedy wypowiedzane jest głośno, musimy obdarzyć naszych pracowników dużym zaufaniem i pozwolić im na decydowanie, czy jesteśmy zainteresowani tym klientem, czy lepiej zrobimy wszystko, by nie marnował on naszej energii i naszego czasu. I nie jest to amatorszczyzna, tylko pełen, dojrzały profesjonalizm.

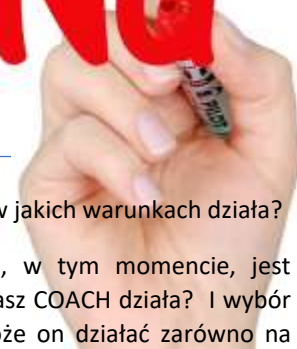
c.d w następnym numerze CX-BOK



Nowoczesny CX

Coachowanie operatorów

COACHING



Temat coachingu pracowniczego, od kilku już lat uważany jest za... modny i nowoczesny. Najczęściej mówi się o coachingu pracowniczym, zapominając, że coachowanie to technika działania, co oznacza, że nie ogranicza się ona wyłącznie do stanowisk pracowniczych, a dotyczy także stanowisk specjalistycznych i menedżerskich, z top-managementem włącznie. A to z kolei oznacza, że mówienie o sobie „jestem coachem” jest tak puste, jak sformułowanie „jestem skrzydłowym” lub „jestem trenerem”- za dużo nie mówi o naszych kwalifikacjach, a odnosi się jedynie do sposobu, techniki wykonywania swojej pracy. Po wpisaniu w dowolną wyszukiwarkę internetową sformułowania „trener” dostajemy tysiące wyników wyszukiwania, gdzie słowo trener oznacza w przewadze trenerów sportowych, ale także trenerów pras hydraulicznych, trenerów frezowania i toczenia. Odnalezienie tam „trenera kompetencji miękkich, w zakresie obsługi klienta” stanowi nie lada wyzwanie i wiąże się z godzinami poszukiwań szczegółowych.

Ale dla laików, słowo coach brzmi intrygująco. Najczęściej zwraca się uwagę na tę profesję, ponieważ stała się ona... po prostu, modna i poniekąd, także zagadkowa. Ale nie o to chodzi by pozostawać na tropie zestawienia najpopularniejszych zawodów, w zakresie wdrażania nowoczesnych mechanizmów organizacyjnych (pozostawanie na tropie, to często cel organizacji o charakterze korporacyjnym), a raczej o to, by stosować efektywne rozwiązania, służące poprawie efektywności działań i satysfakcji klienckiej (klientocentryzm się kłania) z poziomu świadczonych na ich rzecz, usług około serwisowych.

Nie chodzi więc tu o modę, ale o skuteczność i możliwość realizacji wyznaczonych przez organizację celów, w zakresie długofalowej efektywności biznesowej. Chodzi o indywidualne podejście do osoby chcącej poszerzenia swoich zawodowych umiejętności, a nawet kompetencji.

Coaching dla pracowników działów obsługi jest rozwinięciem zagadnienia treningu indywidualnego i głównie w tej materii powinien być wykorzystywany. Tu pojawia się przed nami, jeden z problemów związanych z kalibracją działań coachingowych, a mianowicie:

PROBLEM 1. Kim jest coach i w jakich warunkach działa?

Podstawowym zagadnieniem, w tym momencie, jest stwierdzenie na rzecz kogo nasz COACH działa? I wybór wcale nie jest prosty. Bo może on działać zarówno na rzecz PRACOWNIKA, może działać głównie na rzecz MENEDŻERA, a może działać na rzecz jakiegoś wymyślanego NADMENEDŻERA, co niestety okazuje się być dosyć częstym przypadkiem. Ale problem ten nie dotyczy wyłącznie coachów, a także wszystkich, bez wyjątków aspektów zarządzania i wspomaganie zarządzania w firmie.

Bo czymże te aspekty się od siebie różnią? -odpowiedź jest zdumiewająca, bo prawie wszystkim. Jeśli coach działa na rzecz pracownika, jego zadaniem jest takie wpływanie na pracownika, by realizował on swoje własne, osobiste cele. Cele te mogą być w wielu aspektach zbieżne z celami firmy i kadry nią zarządzającej, ale mogą być odmienne, a nawet ... przeciwstawne. Zadaniem coacha, w tym przypadku, jest takie poprowadzenie mentalne pracownika, by odnalazł on najlepsze dla siebie sposoby działania, wartościowania i bezpieczeństwa osobistego. Charakterystyczne w tym aspekcie rozważań jest odmienne traktowanie celów. Jeśli menedżer wymusza na pracowniku konieczność osiągnięcia rezultatów (wynik działań pracownika jest celem menedżera), to dla pracownika może to oznaczać konieczność działania ponad siły, które to działania w ciągu kilku miesięcy skończą się kompletnym wypaleniem pracownika i doprowadza do jego chwilowej beużyteczności. Tutaj w obronie pracownika powinna stanąć firma (nadmenedżer), który powinien zadbać o osiągnięcie takiego balansu pomiędzy celem osobistym pracownika (nie tracić pracy), a celem menedżera (osiągnięcie wyniku za wszelką cenę). Jest to o tyle ważne, że rozszerzając zakres analizy, możemy stanąć przed dylematem: pozbywamy się nadgorliwego menedżera czy grupy świetnie przygotowanych do pracy pracowników. Jak to często w biznesie bywa tworzy nam się trójka zależności, w którym z trzech celów, w pełni możemy realizować tylko jeden, a każde inne rozwiązanie to poszukiwanie kompromisów.

W tym aspekcie dobry coach albo ma dbać o wybrany cel, albo ma dążyć do osiągnięcia stanu równowagi, pozwalającego w sposób optymalny realizować długofalowe zamierzenia i firmy, i osobiste. Tak naprawdę jeden z tych trzech aspektów musi zostać pominięty, by rezultaty były zadawalające. Ale zawsze jeden aspekt jest nadrzędny. To aspekt stabilności. Przygotowanie do wykonywania właściwych działań, we właściwy sposób to proces, nie zdarzenie. Oznacza to, że zabiera sporo czasu. Pół roku, rok, może jeszcze dłużej. Każda duża zmiana celu stawianego przez organizację przed pracownikiem, to rewolucja, która sprawia, że przygotowania należy rozpoczynać od początku.

Jeśli firma zgadza się na to, żeby coach realizował cele głównie na rzecz menedżera zarządzającego komórką organizacyjną, to coaching przybiera formę kontrolno-indoktryncyjną. Ma za zadanie sprawdzać, wychwytywać braki spójności z założeniami, wadliwe działania osobiste poszczególnych pracowników, odstępstwa od reguł itd. Coaching zaczyna stanowić kolejny aspekt weryfikacji umiejętności pracownika. Najgorsze w tym wszystkim jest to, że coach staje się celowym organem menedżera, wykonującym w jego imieniu i wyłącznie na jego rzecz, określone działania. Dbłość o pracownika staje się mniej istotna, a sposób działania ma sprawiać, by pracownik zrozumiał to, w jaki sposób musi działać, aby... nie zrobić sobie samemu krzywdy. Tak, w tym przypadku osobiste korzyści pracownika wydają się mieć charakter co najwyżej wtórny. Podstawowym rodzajem pytań stosowanych w ramach indywidualnych spotkań, są pytania o to jak ma być, a nie pytania dlaczego jest właśnie tak, jak jest. To z punktu widzenia pracownika, zupełnie odrębne światy...

W tej koncepcji pracy coacha na rzecz menedżera, nie chodzi o to, by pracownik zrozumiał dlaczego zmiana

sposobu działania może przynieść oczekiwane skutki, ale o to w jaki sposób „przyspilić” pracownika i osiągnąć nad nim osobistą, menedżerską/kierowniczą kontrolę. Tak, by go od siebie uzależnić.

Z punktu widzenia pracownika, sytuacja w której się on znalazł, polega na tym, że są takie obszary rozważań, którymi coach się nie podzieli z pracownikiem. W odmienny sposób traktowane są te same zagadnienia w konwencji PRACOWNICZEJ: tam, są takie zagadnienia i opinie, którymi coach nie ma prawa dzielić się z menedżerem, pozostawiając niektóre aspekty jako poufne i zastrzeżone. Tutaj rezultat działań pracownika, jest jedyną wykładnią oceny.

Koncepcja działań coacha, realizowanych głównie na rzecz NADMENEDZERA jest jeszcze bardziej skomplikowana. Tutaj coach odgrywa rolę interface'u pomiędzy pracownikiem, a nad menedżerem, w której menedżer liniowy (bezpośredni zwierzchnik pracownika) odgrywa jedynie rolę trybów działającej maszyny. Tu często działania menedżera stanowią tło dla sposobu i jakości osiągania celów firmy przez pracowników. Tu menedżer często podlega krytyce funkcjonalnej, ponieważ jego postawa stanowi wykładnię dla sposobu i efektywności działań pracowników, ponieważ to on odpowiedzialny jest za tworzenie i funkcjonowanie pewnego systemu zależności, w których pracownik odgrywa rolę wykonawczą. A to znaczy, że wszystko oceniane jest w sposób następujący: jeśli wszystko przygotowane jest należycie- pracownik powinien działać efektywnie. Menedżer odpowiada więc na model działania, przygotowanie systemu, właściwe zrekrutowanie członków swego zespołu, przygotowanie ich do właściwej pracy i dbanie o dyscyplinę operacyjną. Najgorsze w tym modelu jest to, że menedżer bywa całkowicie pomijany w procesie oceny i podnoszenia umiejętności oraz kompetencji pracowniczych.



Żeby łatwiej zobrazować poziom komunikacji coach-sponsor, należy porównać trzy aspekty:

	Pracownik	Menedżer	Nad-menedżer
C dla pracownika Sponsor=pracownik	zrozum i zastosuj a będziesz bezpieczny	wymaga się od ciebie, byś poprawił efektywność swego działania	wskazane jest by było widać stały progres w Twojej postawie
C dla menedżera Sponsor=menedżer	– pracownik wymaga pracy, ale dobrze rokuje	pracownik ma braki w zakresie komunikacyjnym i decyzyjnym, spróbujemy coś z tym zrobić	menedżer doskonale zdaje sobie sprawę z ograniczeń i pracuje nad tym
C dla nad menedżera Sponsor=nad menedżer	pracownik musi przełamać ograniczenia a menedżer powinien uopścić model działania	należy udoskonalic system dzilan, gdyż to on ogranicza efektywność	zarzadzanie zespołem napotyka na problemy

Oznacza to, że mamy trzy kompletnie inne modele utożsamiania się z funkcją sponsora funkcjonalnego, realizowanego coachingu

Model I- zrozum i zastosuj a będziesz bezpieczny – pracownik wymaga pracy, ale dobrze rokuje - system jest na tyle skomplikowany, że pracownik musi przełamać ograniczenia a menedżer powinien uprościć model działania

Model II - wymaga się od ciebie, byś poprawił efektywność swego działania – pracownik ma braki w zakresie komunikacyjnym i decyzyjnym, spróbujemy coś z tym zrobić – menedżer doskonale zdaje sobie sprawę z ograniczeń i pracuje nad tym

Model III - wskazane jest by było widać stały progres w Twojej postawie – należy udoskonalic system dzilań, gdyż to on ogranicza efektywność – zarzadzanie zespołem napotyka na problemy

Oczywiście należy sobie zadać w tym miejscu pytanie, na ile realizowane działania coachingowe, mają wspólny zakres z oceną czyli audytowaniem operacyjnym. Ale nie w tym jest problem...

Poruszone w tym miejscu zagadnienia pokazują, kim coach być powinien a kim być nie może. Oznacza to, że chyba żadne inne stanowisko specjalistyczne nie wymaga większych kompetencji i umiejętności, a nawet cech charakteru. Ale najważniejsze są doświadczenie i obiektywizm.

Dlatego właśnie coachem nie może zostać osoba zbyt młoda, bez właściwego doświadczenia (staż tutaj nie wystarcza) z kompetencjami menedżerskimi, trenerskimi (celowa specjalizacja trenerska) i empatycznym charakterem. Jeśli któraś z tych cech nie jest spełniona, powierzenie komuś roli coacha jest nieporozumieniem. Osoba tak, z reguły robi dla organizacji i pracowników więcej złego niż dobrego. I najczęściej realizuje ten drugi aspekt coachingu (menedżerski) lub co gorsza, jakiś aspekt czwarty czy piąty, anarchistyczny, gdyż realizuje jedynie własne cele lub niczym nie potwierdzone/zaakceptowane cele niekontrolowanej należycie z góry, komórki HR.

Dzisiejszy wstęp do diagnozy obszaru coachowania w firmie, jest twierdzeniem, które należy obalić lub potwierdzić w następnych artykułach. Teza zaś jest taka: coaching jest współcześnie niezbędnym narzędziem, nieprawdopodobnie trudnym do skalibrowania i należytego realizowania w firmie.

Cdn.





TU JEST MIEJSCE NA TWOJĄ REKLAMĘ

Docieralność Biuletynu CX-BOK

LinkedIn - 18.400 czytelników

FB - 6.000 czytelników

Prenumerata - 7.500 prenumeratorów

www.customercare.pl 8.000 followersów

Menedżerowie Działów Marketingu

Menedżerowie Działów Obsługi

Menedżerowie Działów Serwisu

Menedżerowie Zarządzający CEO

Pracownicy SPredazy

Pracownicy Contact Center

Pracownicy Działów HR

PARAMETRYZACJA DZIAŁAŃ W OBSŁUDZE KLIENTA cz.2

Tło naszej parametryzacji

Co możemy zatem zrobić? Teraz, już, dzisiaj... bez oglądania się na bardziej doświadczone gospodarki i branże? Prawie natychmiast możemy sobie określić podstawy, a w zasadzie zbudować od nowa fundamenty, tego obszaru, w którym działamy.

Potrzeba funkcjonowania organizacji branżowych, klubów i stowarzyszeń, to absolutna podstawa. Nadanie, poprzez jednoznaczne opracowanie ich statusów, zasad kierujących przekazywaniem idei w ich ramach, to kolejna konieczność.

Czy osiągnęliśmy ten stan? Chyba jeszcze nie. Chociaż starania w tym kierunku trwają. Jedyną silną, działającą od lat instytucją dbającą o kultywowanie pewnych zasad, standardów i kierunków dla branży contact centrowej jest Stowarzyszenie Polskiego Marketingu SMB (dawniej Stowarzyszenie Marketingu Bezpośredniego). Tyle, że liczba zrzeszonych w tej instytucji partnerów, członków jest znikoma. Na polskim rynku działa (stan na 09.2020) ponad 4 mln podmiotów gospodarczych. W każdym z nich zagadnienia obsługi klienta są jednym z najważniejszych obszarów działania. Ile więc członków liczyć powinno stowarzyszenie branżowe? Zakładając, że w każdej firmie, statystycznie co najmniej 1 osoba powinna być tym obszarem zainteresowana, stowarzyszenie powinno liczyć między 8 a 10 mln członków (polowa to członkowie instytucjonalni, polowa indywidualni). Udział firm uczestniczących w działaniach SMB nie stanowi nawet 1% . O jakiej zgodności poglądów i o jakich standardach mówimy zatem? – o wymyślonych.

Zgoda, większość z nich to podmioty jednoosobowe, ale aktywnie działających spółek prawa handlowego jest ponad 460 tys., co uwzględniając użyty powyżej algorytm, daje nam prawie 1 mln rekordów. Nawet takie podejście nie sprawia, że nasz wskaźnik zaczyna zbliżać się choćby do 1%. Jeszcze mu do tego baaardzo daleko...

Może powodem takiego stanu rzeczy jest to, że uczestniczenie w działaniach Stowarzyszenia wiąże się z opłatami wnoszonymi corocznie. Może gdyby istniała możliwość odliczenia kwot za członkostwo od podatku, a nie od podstawy opodatkowania, wskaźnik ten udałoby się poprawić. Ale w świecie polityki nikt teraz o to nie dba. A szkoda... Dobro wspólne okazuje się znaczyć coś

zupełnie innego. Pierwsze skojarzenie, to możliwość znalezienia się w strefie osiągania darmowych, pokąźnych profitów wynikających z zajmowania stanowisk w podmiotach z udziałem skarbu państwa osób, nie mających ani z biznesem, ani z racjonalnym podejściem do życia, nic wspólnego. Cóż... taka jest polityka...

A, czy ktokolwiek z was, drodzy czytelnicy, słyszał kiedykolwiek o prężnie działającym sądzie arbitrażowym dla branży? O instytucji, która pozwala omijać długotrwały, kosztowny proces cywilny, by w sposób zaakceptowany dla konkretnego środowiska, moc w miarę szybko określić wyrok i skłonić strony do jego wykonania? Nie... bo po co? Przecież uwielbiamy mieć rację, a pomaga w takim zatwardziałym okopywaniu się na swoim subiektywnym stanowisku, właśnie brak normalizacji, standaryzacji, brak jakichkolwiek powszechnie akceptowalnych kryteriów.

Tak, z pewnością trzeba TO zrobić. „Trzeba”- jak ja nie znoszę tego słowa, używanego przez ludzi, z reguły bardzo nieodpowiedzialnie. „Zróbmy to”, „Spróbujmy to zrobić”. „Zacznijmy nad tym pracować...” - brzmi zdecydowanie lepiej i wiarygodniej.

Twórzmy jako branża almanachy, słowniki branżowe, kodeksy, by sformułowania używane w branży były jednoznaczne. Dlaczego w 36 mln kraju, nie ma presji by sprawy sprawnie kończyć, a jedynie by o nich głośno i często mówić? I tu znowu kłania nam się polityka. Zamiast dotować wątpliwej jakości książki, drukowane przez wątpliwej jakości wydawnictwa, może należałoby zacząć tworzyć fundusze celowe, skierowane w konkretny sposób, do realizacji potrzebnych, a wręcz niezbędnych rzeczy.

Muzea, teatry, biblioteki – to wszystko wymaga państwowego mecenatu. Naprawdę nie mamy nic przeciwko, by na tych promowanych i wspieranych przez organy państwowe przedsięwzięciach, ktoś zarabiał. Jeśli korzyść dla społeczeństwa będzie znacząca, warto jest wydać na to, bardzo konkretne pieniądze. Nie upierać się przy „moistycznym” podejściu do życia (ja, dla mnie, moje, nikt inny tylko ja) tylko służyć ogółowi.

Standardy branży powinny działać tak, jak konstytucja dla społeczeństwa. Powinny być modyfikowane tak często, jak wola środowiska branżowego, wymusi ich zmianę. Ale zmiany te, nie mogą mieć charakteru większościowego, one muszą być przede wszystkim zasadne. A kto będzie o tym decydował? – to akurat jest proste. Instytucje międzynarodowe i autorzy pierwowzoru. Nie można zmieniać bezkarnie czegoś, czego właścicielem i autorem nie jesteśmy.



Czego zatem możemy być pewni dzisiaj?

Mamy obowiązujący kodeks cywilny, który w dużym stopniu wskazuje ale i ogranicza nasze postępowanie. Mamy RODO i inne przepisy narzucające nam styl działania, mamy Kodeks Karny, dzięki któremu łatwo określa się skutki, stwierdzonych nadużyć. Ale metodologia postępowania w branży CX nie jest jednoznaczna. Zależy ona bowiem od tego, jak firmy i ich zarządy zdecydowały o sposobie działania. Ale zawsze znajdzie się jakaś jaskółeczka... ISO 20010 określa zasady dla obsługi klienta. Każda firma, która otrzymuje przywilej stosowania tego wyróżnika, powinna być traktowana przez rynek w sposób należyty. ISO bowiem to deklarowany i stwierdzony obowiązujący standard.

Może więc idźmy właśnie w tym kierunku...

Tak. Ale nie każdą firmę stać jest na to, by rozpocząć chociażby proces ubiegania się o ten standard. Jest to zarówno długotrwałe, jak i kosztowne. Ale mówienie o tym nic przecież kosztować nie musi. Stwierdzenie, że firma dąży do uzyskania w przyszłości certyfikatu, to deklaracja standaryzacji działań na swoim podwórku. Ale, czy każdy wie, które ISO określa zasady i dla której dziedziny? Nie. Wiedza na ten temat jest minimalna... I nikt tego promować za bardzo nie chce. A szkoda... bo to byłoby już coś... na początek.

Podobnie jest z innymi normami. Kilkukrotnie próbowano spopularyzować pewne propozycje na temat działania w obszarze marketingu bezpośredniego. Próby podejmowane były przez różne osoby i różne podmioty, jednak żadna z nich nie znalazła powszechnego czy choćby zinstytucjonalizowanego poparcia. Dzisiaj jedynymi przepisami są te akceptowane, choć niezbyt silnie promowane poza stowarzyszeniem, instytucje, opis których znajdziesz czytelniku, na następnej stronie.

Branża call center i branża customer care, to obszary działań, które aż się proszą o systematyzację, w tym także standardów działania. Sprawa jest dosyć prosta, choć jak wspominałem czasochłonna i kosztowna. Jeśli bowiem nie da się czegoś zrobić jednoznacznie, to można chociaż określić tzw. grube ramy, których przekraczać nie należy. A to robi już nam naprawdę dużą różnicę...

Gdyby istniały fundusze celowe... działania w tym kierunku osiągnęłyby z pewnością, zupełnie inne tempo.



POLSKIE
STOWARZYSZENIE
MARKETINGU



ZAPRASZAMY DO KONSULTACJI Kodeksu postępowania i dobrych praktyk w zakresie ochrony danych osobowych w działaniach marketingu bezpośredniego (KODO)

Polskie Stowarzyszenie Marketingu SMB jako organizacja zrzeszająca firmy działające w obszarze marketingu bezpośredniego i interaktywnego opracowuje "Kodeks postępowania i dobrych praktyk w zakresie ochrony danych osobowych w działaniach marketingu bezpośredniego (KODO)" jako uzupełnienie wytycznych RODO.



Kodeks Dobrych Praktyk branży Direct Mail

Z przyjemnością informujemy o zakończeniu prac nad tworzeniem Kodeksu Dobrych Praktyk dla branży Direct Mail. Kodeks jest zbiorem spójnych i przejrzystych zasad oraz regulacji koniecznych dla prawidłowej współpracy wszystkich stron oferujących produkty lub usługi związane z Direct Mail, a także ich klientów.



Czysta klamka - standardy dbałości o zdrowie pracowników i klientów

Inicjatywa przygotowana przez firmy branży direct mail stosujące najwyższe standardy pracy i bezpieczeństwa odbiorców i dostawców przesyłek bezpośrednich.



FEDMA

SMB jest członkiem Europejskiej Federacji Organizacji Marketingu Bezpośredniego i Interaktywnego. SMB poprzez udział w pracach FEDMA reprezentuje interesy polskiej branży marketingu bezpośredniego w Brukseli. FEDMA also has direct industry members, representing the all value chain of direct marketing. To access the list of Industry Members of FEDMA Last but not least FEDMA is defined by its Board. This Office team is at your disposal.



Kodeks Etyczny

Kodeks Etyczny SMB ma na celu ochronę konsumentów oraz interesów członków SMB przed firmami prowadzącymi niezgodną z prawem lub dobrymi obyczajami handlowymi działalność gospodarczą, a także promowanie najwyższej jakości w każdej sferze działalności członków SMB. Kodeks Etyczny stanowi dla klientów członków SMB rękojmię przestrzegania określonych zasad i podnosi wiarygodność firm członkowskich na rynku.



Urząd Ochrony Danych Osobowych

Prezes Urzędu Ochrony Danych Osobowych – organ właściwy do spraw ochrony danych osobowych na terytorium Polski, utworzony ustawą z 10 maja 2018 roku o ochronie danych osobowych. Jest również organem nadzorczym w rozumieniu ogólnego rozporządzenia o ochronie danych.



Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów – polski urząd antymonopolowy obsługujący Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, który jest centralnym organem administracji rządowej, działający na podstawie ustawy z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów.



Urząd Komunikacji Elektronicznej

Urząd Komunikacji Elektronicznej (UKE) – urząd administracji rządowej, obsługujący Prezesa Urzędu Komunikacji Elektronicznej[3][4], będącego organem regulacyjnym w dziedzinie rynku usług telekomunikacyjnych i pocztowych[5]. UKE zastąpił działający wcześniej Urząd Regulacji Telekomunikacji i Poczty, którego z kolei poprzednikiem był Urząd Regulacji Telekomunikacji.

Działające do 2000 r. Państwowa Agencja Radiokomunikacyjna oraz Państwowa Inspekcja Telekomunikacyjna i Poczta nie były organami regulacyjnymi, a jedynie pełniły funkcje kontrolne.



Ministerstwo Cyfryzacji

Ministerstwo Cyfryzacji – polski urząd administracji rządowej obsługujący ministra właściwego do spraw działu administracji rządowej – informatyzacja. Utworzone zostało 8 grudnia 2015 z przekształcenia Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji.



Ochrona danych - archiwum

2008-2010

Wnioski płynące z obserwacji zachowań klientów są takie, że wejście w posiadanie PESELu osoby postronnej nie jest wcale takie trudne. Po pierwsze, ludzie się nie zabezpieczają należycie przed utratą takich informacji, po drugie-PESEL wymagany jest tak często, że łatwo jest go podsłuchać, podejrzeć, skopiować, a nawet odtworzyć... bo w przeważającej części budowa jego jest przewidywalna (opisana dokładnie w Wikipedii, na przykład). Czasami wystarczy wejść w posiadanie zaledwie kilku cyfr i reszta ma charakter tzw. domyślny czyli systemowy...

Przebieg wszystkich (chyba jednak bardziej precyzyjne sformułowanie, to przebieg większości) outboundów, ma postać z grubsza następującą: „czy pan Kowalski?- proszę podać swój numer PESEL w celu zidentyfikowania się!”

Bardzo duża liczba osób podaje go w sposób odruchowy. Stojąc w kolejce w sklepie, czekając w urzędzie, siedząc w oczekiwaniu do dentysty itd. Bo skoro pytają, to znaczy jest taka konieczność! Już, w tej właśnie chwili...

A o takich działaniach, ja myślę, że są raczej nieprofesjonalne. I nie mam na myśli bezmyślnego klienta, tylko instytucję, której pracownicy, w taki właśnie sposób postępują, wywierając niebezpieczna presje na klienta.

Model postępowania powinien być zgoła inny: przedstawienie się i określenie celu swojego telefonu do klienta, powinno mieć kontynuacją w wyraźnym streszczeniu (na początku, a nie na końcu rozmowy) co i dlaczego powinniśmy w danym momencie wykonać, by cel rozmowy mógł zostać zrealizowany. Przykład? – proszę bardzo.

„Telefonuję, ponieważ pozostawił pan swoje dane, jako osoby chcącej sprawdzić stan swego konta w naszym banku. Aby to panu umożliwić, zmuszony jestem zadać teraz kilka pytań szczegółowych, na które poprawnie udzielone odpowiedzi potwierdzą w stopniu wystarczającym pana tożsamość. Czy znajduje się pan w bezpiecznym miejscu, tak by móc odpowiedzieć na nie, nie narażając się na zdradzenie komukolwiek poprawnych odpowiedzi, przejęcie których może umożliwić osobie postronnej wykorzystanie ich w nielegalny sposób?”





Wiem, wiem... strasznie długo i skomplikowanie to brzmi... - ale to tylko sugestia. Takie działanie pozwala jednak na to, by nasz rozmówca odszedł na bok grupy ludzi, w której aktualnie przebywa lub odsunął się od infrastruktury technicznej, umożliwiającej rejestrację głosu i obrazu, w danym pomieszczeniu. W innym przypadku powinniśmy pozostawić możliwość przerwania rozmowy i ponownego zainicjowania jej, w dogodnych dla siebie warunkach.

Ja w takich sytuacjach odpowiadam: „Nie, nie znajduję się w bezpiecznym otoczeniu, oddzwonię w ciągu 15 minut”. I innym radzę robić to samo.

Pomijam fakt, że telefony z instytucji dysponujących naszymi danymi wrażliwymi, powinny mieć stałą identyfikację, wpisaną jednoznacznie w treść umowy zawieranej z instytucją. Np. wszystkie telefony z banku mają taką identyfikację, która na naszym telefonie wyświetli się jako np. „Bank-kredyty”. I nie jest to a wykonalne. Wystarczy, by w chwili podpisywania umowy z bankiem (na początku współpracy lub w momencie kolejnego aneksowania jej) w obecności pracownika, wykonać połączenie próbne i zapisać je w pamięci telefonu, wraz z należytą, zrozumiałą dla siebie adnotacją.

Problem statusu VIP-owskiego jest podobny, ale tam dochodzi jeszcze jeden bezpieczny element tj. rozmawianie z jedną, zawsze tą samą, konkretnie wyznaczoną do naszej obsługi osobą. W przypadku jej czasowej nieobecności w pracy, numer pozostaje ten sam, a telefonująca do nas osoba przedstawia się, że zastępuje w konkretnych dniach, zgodnie z wcześniej przesłaną informacją, osobistego opiekuna... i tu pojawia się właściwe, umożliwiające weryfikację np. z treścią wcześniej przesłanego maila, imię i nazwisko tejże osoby.

Pewnych niebezpieczeństw nie da się jednak wyeliminować do końca, ale tu chodzi o znaczne ograniczenie ryzyka ich wystąpienia. Oprogramowanie szpiegowskie, zarówno w odniesieniu do informacji przesyłanych w sieci, jak i treści rozmów za pomocą telefonicznej sieci tradycyjnej lub technologii VoIP, jest w stanie skutecznie pozyskać dane, które później może zostać wykorzystane w procesie przestępczym. Uniknąć się tego nie da, ale systematyczna zmiana technologii sprawia, że odszyfrowanie danych nie zabierze nam 20 minut, a na przykład... minimum miesiąc. Takie działania stają się atrakcyjne dla internetowych złodziei

dopiero przy możliwościach pozyskania drogą przestępczą, naprawdę pokaźnych kwot. W przypadku kont prywatnych, opłacalne są jedynie metody umożliwiające dotarcie do danych, które nie są czasochłonne, a tym samym zbyt kosztowne. Lub kiedy działania wymierzone są celowo, w bardzo konkretne osoby...

Co zatem należy robić? –Należy wydłużać procesy przejścia istotnych dla złodziei informacji. Konieczność podsłuchania sześciu różnych autoryzacji pinem, zamiast pozyskanie danych w czasie jednej rozmowy, to dla złodzieja też jest problem. Więc zamiast mówić „poproszę o podanie pańskiego PESELU”, należałoby jednak powiedzieć „poproszę o podanie wybranych pozycji z peselu, np. 4. 7. 9.11. cyfry PESELU”. By zabezpieczyć się przed oszustwem, ze strony osób zbierających dane w ten sposób, należy poprosić telefonującego pracownika o inne znaki z peselu, np. 8. I 10. Poprawność krzyżowa (bo obydwie strony kontaktu weryfikują się nawzajem) tych danych oznaczać będzie, że instytucja która nas weryfikuje, rzeczywiście znajduje się w legalnym posiadaniu naszego nr PESEL. I tu znowu, całkowita eliminacja błędu jest a wykonalna ale utrudnienie pozyskania przez nieupoważnioną osobę danych wrażliwych, jest znaczne.



Sposobów na ograniczenie zbyt łatwowiernego naszego, klienckiego postępowania jest wiele. Wystarczy rozsądnie analizować procesy i dostosowywać swoje działania do oczekiwań klienta i do ryzyka, jakie w różnej postaci pojawia się w obszarach świadczenia usług, na rzecz klienta.

Jak może wyglądać poprawny proces identyfikacji PESELEM? Spróbujmy zatem go zamodelować:

- *Dzień dobry Anna Zielińska, Bank Komercyjny w Warszawie, czy ja rozmawiam z Panem Janem Kowalskim?*

- **Tak to, ja...**

- *Dzień dobry. Telefonuję do pana, ponieważ na pana rachunku zaobserwowaliśmy transakcje, które wydają nam się podejrzone i chcielibyśmy sprawdzić, co pan o nich wie i jak je ocenia.*

- **Jakie to transakcje?**

- *aby móc to zweryfikować poprawnie potrzebujemy, by zidentyfikował się pan jako właściwy klient. Ja telefonuję na numer telefonu podany przez pana w umowie, z numeru który powinien wyświetlić się panu jako numer banku. Proszę sprawdzić, czy tak jest?*

- **tak potwierdzam**

- *Ja przed kontynuacją naszej rozmowy, muszę zadać panu 3 pytania weryfikujące: z których jedno dotyczy pańskiego numeru PESEL. Czy znajduje się pan w bezpiecznym otoczeniu, w którym bez przeszkód będzie pan mógł odpowiadać na moje pytania?*

- **proszę poczekać, przejdę nieco na bok... tak już jestem w raczej bezpiecznym miejscu...**

- *Poproszę o podanie kilku cyfr z pańskiego numeru PESEL, tak żeby nie musiał pan podawać całego numeru. Możemy zaczynać?*

- **Tak, proszę...**

- *5. Cyfra, to ?*

- **„1”**

- *8. Cyfra to?*

- **„3”**

- *a 9.?*

- **„8”**

- *zgadza się...*

- **To teraz, proszę podać mi 3 ostatnie numery mojego peselu**

- **534!**

- **Zgadza się**

- *ja też potwierdzam. Przedstawię teraz panu pozycję, które nas niepokoją. Jest ich trzy.*

Pierwsza to

ltd.

Oczywiście, że takie postępowanie też naraża nas na ryzyko. Ukradziony telefon, z zapisaną, przyklejoną kartką zawierającą pełen numer naszego PESELu i odpowiedzi na wszystkie zadeklarowane pytania, to otwarta droga do wyczyszczenia przez złodzieja naszego konta... Ale instytucja ubezpieczeń bankowych daje nam pewien czas na zablokowanie działań na koncie, w sytuacjach nagłych. Jeśli tylko zaobserwujemy utratę telefonu, notatek z informacjami o sposobie logowania, natychmiast musimy zastrzeżać lub blokować swoje konta. Kiedyś była na to jedna godzina, ale mogło się to już zmienić... Przy okazji takich zgłoszeń, w chwili obecnej informacja o przekazaniu utraty dowodu tożsamości w banku, jest praktycznie równoznaczna ze zgłoszeniem tego na policji (co kiedyś było absolutnym wymogiem) . To też duży krok naprzód.

Nasz PESEL nie jest tak bezpiecznym narzędziem jak choćby odcisk naszego palca, czy profil siatkówki naszego oka, czy kod DNA, ale ograniczenie możliwości wykorzystania go w procesach okradania naszej własności, powinno być naszym priorytetem. A instytucje wykorzystujące mechanizmy tego typu, nie powinny bagatelizować problemu i dbać o klienta. Pracować na jego rzecz, a nie stwarzać wrażenie instytucji nadrzędnej wobec klienta, co jest równie częste, jak niewłaściwe wykorzystywanie PESELu w procesie identyfikacji klienta i co można, w wielu jeszcze bankach, niestety spotkać.

Nie ułatwiamy złodziejom działania, dbajmy w imieniu i na rzecz klienta, by bezpieczeństwo ich danych osobowych, w tym PESELu, pozostawało jak najdłużej, należyte.

**Telefonuję z Pana
banku. Pana PESEL,
poproszę**



A photograph of a person's hands typing on a laptop keyboard. The image is dimly lit and has a dark, semi-transparent overlay. The text 'ONLINE LEARNING' is superimposed in large, white, bold letters across the center of the image. The background shows a laptop screen with some text and a taskbar with icons.

ONLINE LEARNING

Potrzeba działania

Kto się boi audytu ? (część 2)

... inicjowanie i metody gromadzenia informacji



Rozpoczęcie audytu bezsprzecznie wiąże się z zadaniem uruchomienia mechanizmu zbierania danych i przygotowywania ich do analizy, ale musi być ono poprzedzone czynnością, która w sposób najbardziej trywialny, z możliwych określana jest mianem „poznajmy się”.

Nie wystarczy bowiem krótkie spotkanie sponsora, czyli zleceniodawcy audytu z szefem zespołu audytariuszy, a wymagane jest odpowiednie wprowadzenie obcych ludzi do firmy. Oczywiście, że najlepsze jest zawsze zorganizowanie spotkania, w którym uczestniczą wszyscy Ci, których działania związane z audytem dotyczą na pewno, ale również Ci, których potencjalnie dotyczyć mogą.

Nie muszą to być długie spotkania. Wystarczy, że w obecności przedstawicieli stron współpracy oraz zespołów ludzkich, pracujących w obszarach poddawanych audytowaniu, zostaną wypowiedziane wiążące sformułowania. Przedstawienie reprezentantów stron, zasad ich przebywania na terenie biura, zgoda na przekazywanie (co do zakresu i formy) informacji, często niejawnych, określenie zasad postępowania w przypadku braku pewności, co do zgody na dostęp do nietypowych źródeł informacji i wiedzy, określenie ram czasowych i sposobu zakończenia działań na terenie firmy oraz określenie sposobu przedłożenia i zastosowania/wykorzystania wniosków z niego płynących.

Jeśli któryś z tych etapów zostanie pominięty, oznaczać będzie świadome wprowadzanie strachu a potencjalnie też chaosu, wynikającego z obawy, co do skutków działań „wymierzonych wobec pracowników” (lub menedżerów czy specjalistów)- bo tak należy te nietypowe zachowania sobie tłumaczyć.

Najczęściej popełnianymi błędami tego etapu inicjacji i rozruchu są:

- brak spotkania inicjującego
- brak informacji na temat celowości i zakresu
- brak informacji na temat planowanego przebiegu i form oraz zasięgu prowadzonych działań
- przekazywanie informacji niepełnych lub fałszywych (zmanipulowanych celowo w taki sposób, by charakter audytu był nieczytelny)
- brak wskazania osób kluczowych dla organizacji i zarządzania przebiegiem audytu, po obydwu stronach
- brak deklaracji, co do formuły rozstrzygnięcia sporów i nieporozumień
- brak ustaleń, co do formy i miejsca gromadzenia informacji związanych z audytem
- brak ustalenia jednoznacznego harmonogramu przeprowadzania działań w firmie i poza nią

Oczywiście, zawsze może się zdarzyć, że w trakcie jego trwania audyt zmieni swój charakter. Nie powinien, gdyż metodologicznie powinien on być spójny, od początku jego trwania do końca, ale jak to w życiu, bywa, że i cel i sposób jego przeprowadzania ulega modyfikacji. I nie jest to nic strasznego, o ile zarówno sponsorzy jak i zaangażowani w jego przebieg pracownicy, zostaną w odpowiedni sposób i w odpowiednim momencie poinformowani.

Bardzo celowym posunięciem jest projektowe podejście do zagadnienia przeprowadzania działań audytowych. Metodologia zarządzania projektem/przedsięwzięciem z reguły narzuca określenie osoby koordynującej działania w ten sposób, by pozyskiwane informacje miały postać obiektywną, a nie były stronnicze.

Angażowanie sponsora w zarządzanie projektem, to również często występujący błąd, generujący utratę obiektywizmu i ukrywanie ważnych dla wiarygodnej oceny, informacji.

Audytariusze powinni działania swoje prowadzić/realizować według harmonogramu. Głównie dlatego, by osoby odpowiedzialne za dostarczanie informacji, miały czas na przygotowanie się do odpowiedzi i by mogły odświeżyć swoją wiedzę na jakiś nietypowy temat i uniknąć konfabulacji. Zarzuca się często, że danie czasu pracownikom, na przygotowanie się do odpowiedzi, to równoczesne wyrażenie zgody na masowe preparowanie dokumentów, które wcześniej nie istniały, a które w swych założeniach powinny stanowić podstawę do wyznaczania standardów postępowania, obowiązujących w firmie. To prawda, z tym, że największą korzyścią jest zmuszenie do uzupełnienia braków i określenia konkretnej postawy, w zgodzie z wymaganymi kryteriami- jest więc finalnie wielką korzyścią dla organizacji. Przelanie informacji na papier w ostatniej chwili jest co prawda niedociągnięciem organizacyjnym, ale nie jest złamaniem zasad, które wywołać powinny określone, negatywne skutki wobec zapracowanych lub źle zarządzanych pracowników. Dokumenty są potwierdzeniem działania i jeśli niezbędnych decyzji i zatwierdzonych mechanizmów działania by w ogóle nie było, nie miałyby one prawa powstać.

Często nieumiejętność lub brak profesjonalizmu poszczególnych osób, po stronie przedstawicieli audytowanego, doprowadza do sytuacji, kiedy przekazywane są informacje niesprawdzone lub celowo zniekształcone. Dobrze przeprowadzany audyt, wykorzystujący sprawdzanie krzyżowe (dzięki

użyciu wieloaspektowego podejścia do poszczególnych zagadnień), pozwala na wychwycenie nieprawidłowości, które uderzają wprost w menedżera, zarządzającego i odpowiadającego za jakiś konkretny wycinek działań.

Często też bywa, że samo gromadzenie informacji, wspierane jest poszukiwaniem rozwiązań usprawniających organizację i działanie firmy, i sprowadza się do wdrażania sugestii i rekomendacji, bez konieczności czekania na zamknięcie audytu. W raporcie, działania te oznaczane są jako „rekomendacje wdrożone w czasie audytu” i dobrze świadczą o postępowaniu obydwu stron współpracy.

Gromadzenie informacji może mieć wieloraką postać. Najczęściej (bo najefektywniejszą formą jest) mamy do czynienia z pozyskiwaniem informacji w formie komunikatów ustnych, zapisywanych w spójnym metodologicznie formularzu audytowania, a następnie z koniecznością przedstawienia dla osoby stanowiącej dla audytującego źródło wiedzy, ich formy pisemnej, do zaakceptowania poprawności metodologicznej i faktycznej (udzielający informacji, podpisuje się pod dokumentem).

Brak otrzymywanych informacji na temat poruszanych zagadnień, oznacza wyznaczenie czasu do dostarczenie brakującej wiedzy. Zwykle jest to kilka dni roboczych (2-3 dni) ma uzupełnienie wszystkich braków, uważanych za bezwzględnie wymagalne.



Mając uzupełnione, zatwierdzone przez źródła informacji dane, fazę zbierania danych i informacji zamyka się i przestępuje do fazy analizy właściwej.

Przygotowanie zasad, harmonogramu, wyznaczenie zadań i wskazanie osób upoważnionych sprawiają, że faza gromadzenia informacji nie musi wcale być ani czasochłonna, ani silnie angażująca pracowników i odciągająca ich od rutynowych działań. Chyba, że nie uda się uniknąć chaosu i niepotrzebnych, negatywnych emocji.

W przypadku audytowania jakości, duże znaczenie ma jakość i reprezentatywność otrzymywanych rekordów informacji. I tu znowu, podobnie jak przy najprostszym coachingu pracowniczym, powinno się zadbać by dostęp do wszystkich informacji został udzielony audytującym, a wybór konkretnych rekordów odbywał się albo losowo, albo na zasadzie metodologicznego próbkowania.

Zarzut o brak obiektywizmu, który pojawia się zawsze, jeśli tylko wyniki analizy okazują się niezadawalające, pozostaje nieskuteczny, gdyż obydwie metody doboru próbek są wystarczająco obiektywne metodologicznie do osiągnięcia właściwych danych porównawczych.

Niezwykle ważnym elementem jest utrzymanie przyjętych ram czasowych. Każdy przedłużający się audyt budzi niepokój i potęguje niepewność. Jeśli tylko

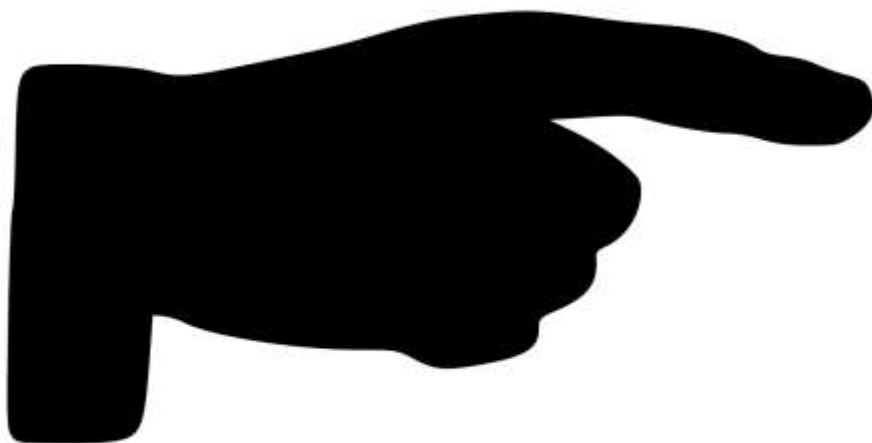
możemy, dbajmy o to, by nie wywoływać niepotrzebnych emocji tym elementem.

Ostatnim zagadnieniem, o którym chcę powiedzieć w tej części artykułu, jest możliwość lub konsekwencje nie udzielania informacji. Pracownik bowiem, może czuć się niepewnie w zakresie poruszanego zagadnienia i jak najbardziej może odmówić udzielenia odpowiedzi, z tym, że musi przyczynę swojego działania uzasadnić. Jeśli powie, że nie miał z tym czymś styczności, że nie rozumie tego procesu, że pracuje zbyt krótko lub nie ma zdania, to odpowiedź tę, należy odnotować i zwrócić się z tym samym pytaniem do... jego szefa. Bo to on jeden może znać prawdziwy powód takiego działania.

Jak widać, zasad organizacji i przeprowadzania audytowania określonych działań w firmie, nie ma wcale tak dużo. Łatwo jest je opisać, choć czasem, zdecydowanie trudniej jest to wyegzekwować. Ale teraz, cóż... nie mamy wyjścia. Bo albo nasi szefowie, albo my.

Teraz już zawsze będzie wiadomo, kto działa nieprofesjonalnie.

c.d.n



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 osiągnięcia sukcesów. Możliwość korygowania wyników badań w równych, powtarzających się cyklach, umożliwiała 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.



Stałym 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/>



E-SZKOLENIA DOSTĘPNE
TERAZ LUB W
NAJBLIŻSZYM CZASIE



50-80zł netto
za 30 dni/osobę



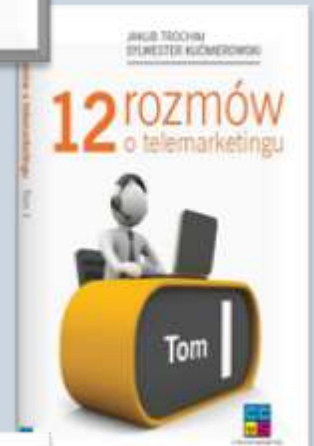
CCMS•WYDAWNICTWA

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. Znalazienie 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 redakcja@customercare.com.pl lub bezpośrednio poprzez nasz branżowy sklep internetowy <http://customercare.com.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