

BOK

9-10/2021

(45)

# Biuletyn Obsługi Klienta

**OPERACYJNE BŁĘDY**

**PRACOWNIKÓW OBSŁUGI KLIENTA**

Dlaczego bagatelizuje się niektóre aspekty?

**MODA NA CUSTOMER EXPERIENCE**

efemeryda czy raczej trwały trend?

**PARAMETRYZACJA DZIAŁAŃ**

w obsłudze klienta cz.5.

**E-SZKOLENIA**

Dlaczego ciągle jeszcze się ich nie docenia należycie

**COACHING PRACOWNICZY**  
*coachowanie niedobitków*

## 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...
5. Operacyjne błędy pracowników w obsłudze klienta-cz.1.
9. Postawy społeczne w obsłudze klienta cz.5. –pracownik bez wyobraźni
10. Co to takiego jest coaching? – cz.5. – coachowanie niedobitków...
16. Moda na Customer Experience
19. Parametryzacja działań w obsłudze klienta cz.5.
23. Kto się boi audytu?- cz.5. Komu audytowanie nie jest na rękę
25. E-szkolenia –dlaczego jeszcze ciągle się ich nie docenia?
32. Nauka w służbie marketingowca
35. Literatura branżowa



Szanowni Państwo,

Jesień, to nie tylko czas zadumy. To także czas powrotów i ...planowania. W zasadzie możemy już zacząć podsumowywać ostatnie miesiące swoich działań, ale nie w kontekście spełnienia osobistego, a raczej w kontekście materiału do analizy. By zracjonalizować swoje działania, by zredukować olbrzymie nakłady bezowocnej pracy, by zoptymalizować swoje własne zasoby. By przyjrzeć się konkurencji i spróbować wyznaczyć sobie właściwą pozycję na rynku. A rynek, wcale w tym nie pomaga.

Rozszerzające się upaństwowienie i upolitycznienie działań na rynku, niestety nie sprzyja efektywnemu rozwojowi. Sprzyja rozwijaniu struktur, które są nieproduktywne, rozwijaniu onarzędziowania w charakterze „niezbędnych inwestycji”, które nigdy nie osiągną stanu efektywności biznesowej, utrzymaniu przyczółków do dalszych działań na granicy polityki i biznesu.

A jak w tym wszystkim czują się klienci? Co najmniej dziwnie. Albowiem trudno jest zrozumieć sytuację, w której wiele ofert na te same usługi czy produkty, w ciągu kilkunastu miesięcy wskoczyło na poziom 150% a nawet 200% ceny wyjściowej.

Proszę nie pytać nas dlaczego? My wiemy, a Wy też powinniście.

W sytuacji kiedy dumni jesteśmy ze swej bezkarności, zaczynają szerzyć się rozmaite patologie. Klient przestaje być partnerem, znowu zaczyna być petentem. A to już krok do anarchii.

Ale planujemy przyszły rok tak, jakby nic się nie zmieniło. Dbajmy o klienta, racjonalizujemy to wszystko co się da i obserwujemy wskaźniki, w tym wskaźniki zadowolenia klienta. I wykorzystajmy ten trudny czas, na edukację...

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](mailto:CX-BOK@customercare.pl)

tel. +48 519 07 0 0 03

[customercare.pl/wydawnictwaccms](http://customercare.pl/wydawnictwaccms)

[facebook.com/BOK.customercare/](https://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](mailto: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.

# OPERACYJNE BŁĘDY PRACOWNIKÓW

## w obsłudze klienta cz.1.

Skoro nadarza się okazja by zgłębić tematykę błędów popełnianych na styku firma-klient, to właśnie rozpoczynamy cykl artykułów o błędach w obsłudze klienta. Rozpoczynamy od błędów operacyjnych i ciągu kilku następnym miesiący postaramy się poruszyć najbardziej istotne ich kategorie oraz w miarę możliwości wskazać sposoby przeciwdziałania ich występowaniu, a także sposoby radzenia sobie z nimi. Dużo uwagi poświęcimy też na zagadnienie odpowiedzialności za ich pojawianie się lub ciągłe występowanie. Chętnie wykorzystamy również każdą sugestię od naszych czytelników, na temat poszerzenia zakresu tematycznego naszych rozważań, w tej kategorii.

W kontekście działań operacyjnych możemy spotkać się z działaniami typu złe zaplanowanie działań, złe wykonywanie czynności bieżących i złe analizy i wnioski z dotychczasowych doświadczeń.

Oczywiście te pierwsze, to głównie błędy organizacyjne, te drugie- operacyjne, te trzecie to błędy analityczne (w pewnym, szerokim sensie). Pomówimy więc tym razem o tych środkowych, na które olbrzymi wpływ mają te pierwsze, często wynikające z ...tych trzecich. Ale założmy, że te pierwsze, organizacyjne, zostały już całkowicie wyeliminowane. Wobec takiego stanu rzeczy, to co niedobrego może stać się na poziomie operacyjnym, co albo my, albo klient uznawać będzie za błąd, niedorzeczność, złośliwość, etc.

Możemy dla łatwiejszej analizy problemów tego typu, podzielić je wszystkie na fazy, warstwy i kategorie. Pierwszą warstwą, która się teraz zajmujemy jest warstwa kontaktu klienta z firmą, a tak naprawdę, z pracownikami firmy, występującymi w imieniu całej organizacji i tak właśnie rozumianymi i odbieranymi przez klienta.



Nie stosując jakiegóż specjalnej gradacji zauważamy, że tymi najczęściej występującymi są:

- niezgodny z oczekiwaniami klienta czas zajęcia się ich sprawą (zbyt długie oczekiwanie na bycie zauważonym)
- niewłaściwy sposób zainicjowania kontaktu i rozpoczęcia rozmowy
- brak wyraźnego zainteresowania problemem/sprawą klienta
- niewłaściwe środki/style komunikowania się
- niewłaściwe użycie procedur postępowania, ze szkodą lub znacznym opóźnieniem, dla klienta
- brak potwierdzenia spójności (pomiędzy pracownikiem, a klientem) rozumienia problemu
- brak właściwego określenia działań następujących i wynikających z dekretacji rodzaju problemu
- niewywiązywanie się z obietnic danych klientowi, w dekretowanym czasie
- nieprzestrzeganie norm czasowych wynikających z procedur i złożonych klientowi obietnic
- niebranie odpowiedzialności za następstwa i wyniki działań
- brak właściwego raportowania spraw otwartych, prowadzonych i zamykanych
- brak raportowania w zakresie niespójności procedur

To są te najważniejsze, które na szybko przysły mi do głowy. Na pewno nie wszystkie.

Moglibyśmy teraz zanalizować przypadek po przypadku, ale na dzisiaj musi nam wystarczyć pewne uogólnienie i przywrócenie konieczności brania ich wszystkich pod uwagę.

Jednym z najważniejszych błędów, mających ważne przeniesienie na jakość działań operacyjnych, ma postawa pracowników i menedżera, bo z tym, w wielu firmach jest olbrzymi kłopot. Często uważa się, że błąd personalny (błąd konkretnej osoby) nie jest błędem operacyjnym, a to nie do końca jest prawda. Mogą bowiem występować błędy operacyjne personalne,

operacyjne zarządcze, operacyjne narzędziowe. Ale o ty, pewnie powiemy sobie także innym razem.

Dekretacja rodzaju/typu błędu nie jest wcale taka oczywista. Bo cóż możemy powiedzieć o sytuacji, kiedy pracownik przekazał klientowi niewłaściwe informacje? Że popełnił błąd? Że on popełnił błąd i ponieść powinien za to konsekwencje przewidziane w regulaminie. Ale z reguły (bo ciągle jeszcze w większości firm tak się właśnie zdarza) sprawy mają się inaczej.

Jeśli bowiem udzielił informacji, na podstawie swojego wyobrażenia, zbudowanego na bazie osobistych, edukacyjnych kontaktów z przełożonym lub trenerem, a nie miał możliwości zweryfikowania poprawnej treści, gdzieś w jakimś narzędziu (skrypter, zbiór procedur, lista FAQ), to nie możemy uznać, że błąd ten jest wyłącznie jego. Gdyby miał możliwość sprawdzenia, a mimo to, udzieliłby niewłaściwej, niezwyfikowanej merytorycznie odpowiedzi, to błąd byłby wyłącznie jego. Ale jeśli nie miał dostępu do takiego narzędzia, to błąd ten ma charakter organizacyjno-zarządczy i odpowiedzialność za jego wystąpienie ponosi... menedżer. I tłumaczenia, że pracownik powinien był sobie zapisać, jeśli ma słaba pamięć, są nie na miejscu. Odpowiedzialność za stworzenie zaplecza merytorycznego dla pracowników ponosi w całości menedżer odpowiadający za sposób i jakość ich działania. I błąd ten nie jest błędem operacyjnym, tylko właśnie organizacyjnym lub, jeśli ktoś woli pełniejszą nazwę, organizacyjno-zarządczym. Pracowniczym, tylko w bardzo ograniczonym zakresie lub wcale. Dlaczego tak piszę? Otóż, mamy tu do czynienia z co najmniej dwoma różnymi sytuacjami. Przekazanie treści niesprawdzonej, intuicyjnej i autorskiej pracownika lub przekazanie informacji na podstawie wadliwie opisanej procedury. Pierwszy przypadek to częściowa wina pracownika, ponieważ nie powinien on przekazywać niesprawdzonych, intuicyjnych treści, które mogłyby zaważyć na dalszym postępowaniu klienta.

# PODSTAWY KOMUNIKACJI

ver. 0.0.1



**CCMS**

Pełne szkolenie e-learningowe dla osób chcących poznać tajniki skutecznego komunikowania się z klientem i prospektem.

Czas trwania 12 godzin

Liczba śród testów weryfikujących stopień przyswojenia materiału – 7

Test końcowy, określający stopień opanowania materiału merytorycznego zawartego w szkoleniu, potwierdzony certyfikatem ukończenia szkolenia, wystawionym przez CCMS-POLSKA (podmiot certyfikujący)

Dostępne wersje:

- Wersja do indywidualnego wykorzystania
- Wersja dla odbiorców grupowych.

Szczegóły: <http://cxm.com.pl/sklep/ipk5-opis-szkolenia-.html>

Zamówienia <http://cxm.com.pl/sklep/ipk5--podstawy-komunikacji.php>

W drugim przypadku, kiedy procedury są wadliwe lub niejednoznaczne, wina w całości spada na menedżera. I nie rozpatruję tu przypadku, że on powinien był sam napisać procedurę pozbawiona błędów, lecz przypadek, że jest on w całości odpowiedzialny za to, że niewłaściwa procedura została dostarczona (np. z zewnątrz zespołu zadaniowego) pracownikom, do stosowania.

Całkowitym błędem pracowniczym jest natomiast kultura i sposób rozmowy z klientem. I nie możemy skupiać się wyłącznie na treści, ale równie starannie dobierać i stosować odpowiednie formy komunikacyjne, które w bardzo dużym stopniu decydują o tym, jak rozmowę zapamięta klient i jakie wnioski z pracowniczego postępowania (komunikowania się z nim) wyciągnie i zapamięta.

Ale żeby pracownikom pomóc w unikaniu błędów na tym poziomie, należy zapewnić im należyty monitoring zachowań i jeśli okaże się to potrzebne, indywidualny trening w tym zakresie. Najlepszy jest taki trening z wykorzystaniem technik coachingowych, ale z racji częstych ograniczeń budżetowych, możliwe staje się często, wyłącznie działanie w formie prezentacji czy klasycznego szkolenia. Coaching pozostawiony jest wyłącznie dla najbardziej skomplikowanych przypadków/osobowości pracowników.

Organizacja zakładająca, że wszystkie procesy muszą być przygotowane perfekcyjnie przed uruchomieniem operacyjnych działań, generuje sama niepotrzebne problemy. Czasowe i finansowe. Bo osiągnięcie takiego stanu jest praktycznie niemożliwe. A to, z racji zmieniających się ciągle przepisów, a to z racji pojawiania się nowych problemów, które nie mogły być przewidziane tak szybko. Ale co najmniej 80% procesów powinno mieć swoje przełożenie na zaakceptowane i przeznaczone do użycia procedury, zanim personel zostanie przeszkolony.

Błąd który pojawia się po raz pierwszy musi zostać zanalizowany i w przypadku konieczności, procedura działania na okoliczność jego ponownego

wystąpienia, powinna być niezwłocznie stworzona i zaakceptowana do natychmiastowego użycia. Pierwsze wystąpienie nowego problemu, to nie jest błąd. To jest naturalne działanie żywej, odpowiedzialnej organizacji. Ale występowanie kolejnych takich przypadków, bez szybkiego przygotowania firmy na ich wystąpienie, to już jest błąd menedżerski. No, chyba, że pracownicy celowo nie dostarczają swojemu menedżerowi informacji na temat zidentyfikowanych przez nich, niedociągnięć organizacyjnych. Wówczas jest to błąd organizacyjny w mniejszym stopniu, a w większym błąd personalny tych, którzy nienależycie wywiązują się ze swoich obowiązków (zobacz: tu w procedurze postępowania jest wyraźnie napisane, że takie przypadki muszą być zgłaszane do mnie w formie pisemnej, natychmiast po ich wystąpieniu!).

Błąd niewywiązania się z deklarowanych terminów rozwiązania problemu klienta, może być natomiast błędem osobistym (pracownik celowo opóźnia rozwiązanie problemu, przygotowanie i wysłanie informacji lub decyzji do klienta, pracownik „zawieruszył” gdzieś sprawę w natłoku spraw wielu) jeśli wszystko zorganizowane jest należycie, a pracownik niewłaściwie z tego korzysta, lub celowo korzysta z tego niewłaściwie.

Częstym błędem i z punktu widzenia być może nawet krytycznym jest sposób reagowania pracownika, na prośbę klienta o umożliwienie mu kontaktu z jego przełożonym lub przyjęcia skargi lub reklamacji za jego pośrednictwem. Tu śmiem twierdzić, że większość firm (zdecydowanie ponad połowa) wykazuje olbrzymie braki w przygotowaniu tego procesu i przystosowaniu pracowników do tak niewdzięcznej roli. Ale tutaj także, wykorzystanie odpowiednich procedur, zaakceptowanych przez menedżerów bardzo wysokiego szczebla zarządzania w firmie, jest najlepszym sposobem ograniczenia negatywnych skutków ich wystąpienia lub procedowania.

O kolejnych typach błędów, powiemy sobie przy następnej okazji.



Skuteczne komunikowanie się	Przebieg szkolenia	Rola obsługi klienta w firmie	Rola DOK w firmie	Moja rola w DOK	O nas samych
Kim jest klient DOK	Kim jest MOJ klient	Obowiązki działania	Trochę teorii	Test umiejętności	Zakończenie

## JAK PODNOSIĆ SKUTECZNOŚĆ KOMUNIKOWANIA SIĘ Z KLIENTEM 0.0.3

Pełne szkolenie e-learningowe dla osób chcących zgłębić tajniki skutecznego komunikowania się z klientem i prospektem. W tej edycji poświęcone technice asertywnego komunikowania się.

Czas trwania 12 godzin. Liczba wśród testów weryfikujących stopień przyswojenia materiału – 7

Test końcowy, określający stopień opanowania materiału merytorycznego zawartego w szkoleniu, potwierdzony certyfikatem ukończenia szkolenia, wystawionym przez CCMS-POLSKA (podmiot certyfikujący)

Dostępne wersje:

\*Wersja do indywidualnego wykorzystania

\*Wersja dla odbiorców grupowych.

Szczegóły:

<http://cxm.com.pl/sklep/iap071-opis-szkolenia.html>

Zamówienia

<http://cxm.com.pl/sklep/iap071--asertywnosc-w-praktyce.html>



# Postawy społeczne w obsłudze klienta

## cz.5 – pracownik bez wyobraźni

Nie jest teraz moją rolą (co innego, gdybym odgrywał rolę menedżera, odpowiadającego za swój zespół) zwracanie uwagi na jakość doboru nowych pracowników do pracy w konkretnym zespole zadaniowym, ale dla mnie, brak należytego przywiązywania uwagi do cech kandydatów, ich kwalifikacji i ich charakteru osobowego, to jedne z głównych problemów rekrutowana wewnątrz firmy. Dla mnie, pierwszoplanową rolę odgrywać powinien tu menedżer jednostki organizacyjnej, a nie wskazany specjalista HR. Dla mnie, to nie uległość i przyjazny stosunek do innych jest priorytetowy, a racjonalizm i umiejętność zmieniania postawy, w celu osiągnięcia zaplanowanego celu, jest najistotniejsza. Menedżer ponadto wie (powinien wiedzieć), kogo mu w zespole brakuje, czy jaki styl działania wydaje mu się najlepszy, na najbliższe 3-5 miesięcy. Pracownik HR ma zupełnie inne, na to, spojrzenie.

W swojej pracy zawodowej najczęściej miałem do czynienia z rekrutacjami do działów sprzedaży i do działów szeroko rozumianej obsługi klienta. I wiem, że tutaj mamy często do czynienia z awersem i rewersem miłego, konsekwentnego człowieka. Tu tylko poziom kultury osobistej musi być wysoki. W przypadku pracownika obsługi, przesadnie wysoki, w przypadku sprzedawcy-wystarczająco wysoki. Niespełnianie tych lub innych, wielu warunków, doprowadzić może do sytuacji, w której pracownik, w swojej roli, nie będzie czuł się dobrze. A to generuje, określone problemy.

Obsługa klienta w firmie, to mechanizm w którym wiele rzeczy odgrywanych jest jednoznacznie, mnóstwo rzeczy opiera się na tych samych schematach i procedurach, a mimo to wymaga bardzo indywidualnego sposobu analizowania charakteru i potrzeb swoich rozmówców. Bo czasami drobny niuans potrafi zdruzgotać misternie przygotowany plan. Nawet powiedzenie „dziękuję”, może doprowadzić do strachu i negatywnego zakłopotania. Bo nie wuystarczy wiedzieć, co powiedzieć, ale trzeba także wiedzieć

„jak to należy zrobić”.

W sprzedaży naszym celem jest by klient zaczął ... chcieć. W obsłudze klienta, by chcieć... nie przestał. I jeśli nie uda nam się właściwie zdiagnozować kandydata do pracy lub wywołać w nim jakieś „zawieszenie się” lub poczucie konieczności zmiany swojej własnej postawy, to zaczynamy manipulować przy jego psychice, doprowadzając do sytuacji, że on sam przestaje być pewnym swoich własnych myśli i przestaje rozumieć decyzje, które... sam podejmuje.

Niepamiętanie o tym, stwarza doskonałe warunki do rozprzestrzeniania się organizacyjnego chaosu, który rujnuje jakość i empatię, których klienci tak bardzo od nas oczekują.

Ale to nie jest, w żadnym bądź razie, wina samych pracowników...



Sposób przygotowania pracownika do pracy, to kolejny element, który w ogromnym stopniu potrafi zaważyć na późniejszym postępowaniu pracownika. Skierowanie go na staż, pod czujnym okiem starszego kolegi, to doskonały pomysł, godny naśladowania, o ile ten starszy kolega, potrafi wprowadzać innych do pracy, tłumaczyć zasady, prowokować i wyjaśniać. Jeśli w jego działaniach nie ma fazy „zwrotnej”, to zamiast ograniczać negatywne zachowania, to wywołuje je i ... utrwała w neoficie, chłonącym wszystko co dzieje się dookoła niego, jak gąbka. A to już krok, w kierunku przepaści, znad której powrotu może nie być.

Posiadanie dobrego pracownika, z określonymi kompetencjami dydaktycznymi, może być ważniejsze od posiadania sztabu genialnych sprzedawców lub genialnych specjalistów wsparcia użytkownika. A w wielu organizacjach, fakt ten uznaje się za nieistotny.



Ale nie tylko wdrażanie, wprowadzanie w życie firmy nowej osoby, jest ważne. Utrzymywanie atmosfery zaufania, stabilności i stałości, ciągłego i natychmiastowego wsparcia, dbałości o rozwój i dawanie pracownikowi poczucia, że stanowi on ważny element zespołu, w którym pracuje, to

czynniki bez których pracownik nie będzie pracował wydajnie. Tylko jeden model pozwala na zrzucenie odpowiedzialności na samego pracownika- model maksymalnie prowizyjny. W tym modelu pracownik będzie stawał na głowie (o ile system wyda mu się atrakcyjny) by stawać się jak najskuteczniejszym. Sam będzie dbał o swój rozwój, a ryzyko będzie ponosił tylko wówczas, jeśli zakłada, że jego kolejny eksperyment, finalnie otworzy mu nowe możliwości działania. Dlatego też, tak często dochodzi do sytuacji, kiedy dobry pracownik przestaje być zmotywowany i podąża ścieżką, która według jego kalkulacji, jest najbardziej dla niego bezpieczna, to znaczy stanowi równowagę pomiędzy jego zaangażowaniem, a korzyściami jakie z niego wynikają.

W każdym innym przypadku, zwykło się „angażować” strach, w celu podnoszenia kompetencji. A strach nie jest dobrym doradcą. On wywołuje zmęczenie, a w przypadkach skrajnych ... odbiera rozum. Strach przed błędem potrafi być tak silny, że staje się ważniejszy od obawy o swoją przyszłość. Doprowadzenie do takiej sytuacji, to błąd menedżerski, nie zauważenie, że coś złego dzieje się z pracownikiem, to błąd menedżerski, odbieranie pracownikowi merytorycznego i poza merytorycznego wsparcia, to też jest błąd menedżerski.



Podjęcie decyzji o stymulowania skuteczności sprzedawców może i często tak się właśnie dzieje, być metodą na wywołanie działań samodyscyplinujących u... sprzedawców. I w takiej sytuacji wszystko jest ok. Tutaj obawa, a nawet strach ( w sytuacji kiedy swoje zadania w 95% wykonujemy samodzielnie i często w terenie) często pomagają w samo dyscyplinowaniu się. W przypadku obsługi klienta, ciągła presja i świadomość, że jest się podsłuchiwanym, rejestrowanym, wielokrotnie weryfikowanym powoduje, że słaba psychika może temu nie podołać. Podoła tylko wówczas, kiedy granice postawione są wyraźnie i jednoznacznie. Tutaj, bez procedur postępowania najczęściej, skutecznie działać się nie da. Tutaj, pracownicy powinni mieć wsparcie swoich koordynatorów, ciągły dostęp do narzędzi skryptowych (scenariuszowych) i ciągły feedback. Systematyczną informację zwrotną odnośnie ich zachowań i odnośnie ocen sposobu, wykonywania przez nich bieżącej pracy. Zgoda na powolne, systematyczne wdrażanie pracownika w coraz bardziej skomplikowane i wymagające procesy, to czas na jego dojrzewanie emocjonalne, zbliżanie się do finalnego pełnego poczucia profesjonalizmu i zaufania ze strony ważnych przedstawicieli firmy, właśnie do niego.

W obsłudze klienta zwykło się stosować model wielopoziomowy, w którym proste sprawy trafiają do najmniej doświadczonych pracowników, bardziej skomplikowane trafiają do tzw. drugiej linii obsługi, a te najbardziej skomplikowane, najtrudniejsze, do trzeciej linii obsługi. Może to się odbywać w wyniku podejmowania decyzji o przekierowaniu klienta do innej osoby, a może też być przekierowane w większości przypadkach, już na poziomie świadomie ułożonego schematu IVR. (Mówię tu o przekierowaniach, występujących tylko w przypadku obsługi telefonicznej, czatowej i mailowej) W przypadku działań tradycyjnych, proponuję sytuacje takie traktować, jako sytuacje wymagające zaangażowania eksperta, ze względu na swój skomplikowany, niejednoznaczny charakter sprawy, z którą zwraca się do nas klient.

Omawiając wątek braku wyobraźni pracownika,

okazywanego przy obsłudze klientów, warto przypomnieć o zjawisku bardzo często występującym we współczesnym biznesie (niestety zbyt często!), to jest zjawisku utrzymywania pracownika w zawieszaniu, zasugerowawszy mu „że jego los w firmie jest znany i jego czas w firmie jest już policzony”. Taki sposób wpływania na pracownika, wobec pracy którego mamy wiele zastrzeżeń, powoduje, że sami wytwarzamy atmosferę, która i dla firmy i dla jej menedżerów (zwłaszcza bezpośrednio nadzorujących działania pracownika) stanowi olbrzymie zagrożenie operacyjne. Pomijam kwestię takiego zachowania wobec doświadczonego pracownika, który przeżywa jakiś osobisty kryzys i może w przypływie desperacji, chcieć odegrać się na firmie, która go nie szanuje należycie. Myślę tu bardziej o pracowniku młodym, już po stażu i z kilkumiesięczną praktyką, który ze swej strony ma poczucie coraz lepszego zrozumienia mechanizmów, według których ma postępować, któremu w jednej chwili podcina się skrzydła, na których miał samodzielnie latać. Wywołanie w nim postawy nihilistycznej, doprowadza do osobistej jego tragedii (nie nadaję się, jestem mało wartościowy), ale również zamyka jakąkolwiek perspektywę zdobywania przez niego jakichkolwiek osobistych korzyści. Jedynym odruchem, który się pojawia, jest skupienie się nad przetrwaniem, po jak najniższych kosztach osobistych, jak najdłuższym stanie wegetacji zadaniowej, co przy zminimalizowanej kontroli (skoro chce się go zwolnić, to po co go kontrolować) pozostawia głębokie rysy na klientach, ale wpływa też na postawy innych pracowników, żytych i zaprzyjaźnionych z odstawionym na boczny tor pracownikiem.



I jeszcze nie jest zupełnie tragicznie, jeśli taka sytuacja w firmie dzieje się raz w roku, góra dwa. Ale jeśli jest to stały element życia organizacji (jednostki zadaniowej), to nawet dobrzy i doświadczeni pracownicy przestają czuć się w swojej roli bezpiecznie. A to już krok, do załamania poziomu obsługi. I nie jest to wina pracowników. To jest wina ich menedżera... I nie kierownika, który jest z już z samej nazwy, wykonawczy, a menadżera, odpowiedzialnego za kreowanie i funkcjonowanie jednostki organizacyjnej.

Aby nie borykać się z problemami braku wyobraźni u pracownika działu obsługi klienta, musimy dbać zarówno o proces rekrutacyjny, sposób wdrażania ludzi i przystosowywania ich do życia w konkretnej organizacji oraz powinniśmy postępować tak, by mieli oni

poczucia ciągłego obcowania z wymagającym ale bardzo pomocnym... starszym kolegą, a może nawet i zawodowym przyjacielem.

Jeśli klient zarzuca: „ten pan mnie nie chce zrozumieć”, to w większości przypadków nie wynika z jego niechęci czy złościwości, ale z jego zagubienia się w organizacji, która jest nie przygotowana do pełnienia roli, jaką zarząd jej wyznaczył. A najlepszym sposobem na przełamanie jest deklaracja skierowana do klienta: ja bardzo chcę panu teraz pomóc. W 9 na 10 przypadków, sprawia ona, że klient choć na chwilę, staje się bardziej ufny.

A pracownik?- nawet sobie nie wyobrażamy jaką dysponuje on wyobraźnią, z tym, że właśnie solidnie „przeżraną”, niepracującą efektywnie.



## Co to takiego? - Część 5.

# COACHING

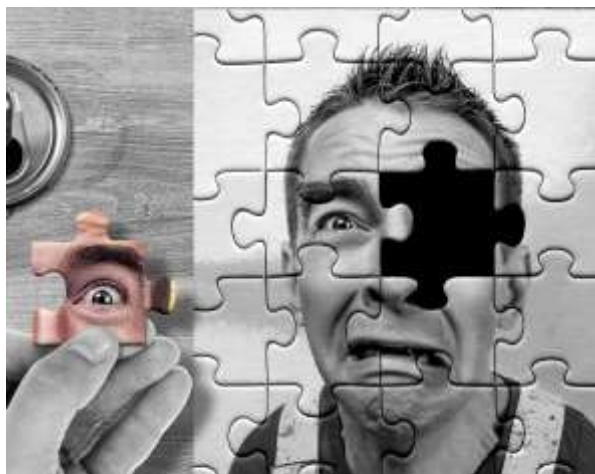
### Coachowanie niedobitków – ostatnia deska ratunku

Warto wiedzieć, że coaching jest również metodą (bo nie jest i nigdy nie będzie samodzielną dyscypliną zawodową) walki o pracownika. Zwykle skupiamy się na aspektach szkoleniowych i zapominamy o równie ważnym oddziaływaniu na osoby, które mają zasadniczy problem ze zrozumieniem swojej roli w działaniach na rzecz klienta lub prospekta. To nie jest ani błąd, ani rzadki problem. Częstotliwość występowania problemu polegającego na konieczności działań w sposób intuicyjny jest ... przerażająca. Metody wprowadzania pracownika do firmy powinny zakładać kilka elementów stałych. Należą do nich: wiedza o misji firmy, podstawowa wiedza o planach wynikających i opartych na strategii lub na planie strategicznego rozwoju, wiedza na temat struktury firmy i na temat obszarów, wyodrębnionych w strukturze firmy w sposób zadaniowy, ich styczności i rozłączności oraz stosunek firmy i kadry zarządzającej do człowieka, czyli pracownika front i back office'.

Pracownik, który na każdym kroku jest przez firmę wspierany i doceniany, pracuje zupełnie inaczej niż ktoś, kto wykonuje swoją pracę pod przymusem lub pod nadmierną presją. Ale najbardziej można odczuć atmosferę firmy wówczas, kiedy błędy stają się zbyt widoczne, by móc je ignorować, w nadziei, że same ustąpią. Najczęściej bez wsparcia... nie ustąpią same, nigdy.

Coaching nadaje się do profilowania działań i do zrozumienia sensu pracy, w sposób niemal idealny. Pracownika może zaskakiwać, i tak dzieje się najczęściej, że pierwsze coachingi prawie nie dotyczą sfery rozmowy z klientem. Zaskoczenie jest tym większe dla pracownika, że ma on wrażenie bagatelizowania jego problemu. Problemu, który w bardzo istotny sposób i w istotnym zakresie stanowi dla niego osobiste

zagrożenie. Oczywiście najlepiej byłoby, gdyby pracownik wiedział dlaczego tak się dzieje, ale w przeważającym stopniu nie jest on w stanie zaakceptować istoty problemu. Istoty, którą jest niezrozumienie przez niego podstawowych faktów i jego niemal całkowita blokada empatycznego rozumienia swojego adwersarza. Z mojego doświadczenia wynika, że upieranie się i zmuszanie pracownika do nazywania przez niego, jego osobistych odczuć i doznań jest co prawda dla niego niebywale trudne i denerwujące, jednak upór coacha z reguły jest w stanie doprowadzić do przełamania, które w odczuciu pracownika jest niczym innym niż przejawem jego osobistej desperacji. Chwile, kiedy coach zmusza, to najlepsze słowo bo opisuje olbrzymią presję wywieraną nieustannie na pracownika, do „psychologicznego obnażenia się” przed coachem, ale także przed sobą, są jak bajkowe dotknięcie czarodziejską różdżką czegoś, co od teraz zaczyna wyglądać już, nie wiadomo czemu, zupełnie inaczej. Tak wygląda sam mechanizm, a życie mimo jego prostej konstrukcji i tak lubi płatać rozmaite figle. Zbyt silne wypieranie potrzeby zmiany swojej postawy, w niektórych przypadkach doprowadza jednak pracownika do zamknięcia swojego psychicznego wnętrza, którego późniejsze odblokowanie bywa już prawie niemożliwe, a na pewno, niemożliwe w relatywnie krótkim czasie.



Pierwsze sesje z menedżerem nie są łatwe, jeśli mówimy o coachowaniu oceniająco-kalibrującym. Pierwszym etapem zajęć coachingowych jest akceptacja konieczności uczestniczenia w przedsięwzięciu, którego celem jest pomoc pracownikowi w osiągnięciu stanu zdobycia odpowiedniej postawy i zrozumienia konieczności stosowania najbardziej pożądanych technik oddziaływania na rozmówcę.

Drugim jest doprowadzenie do sytuacji uświadomienia sobie swoich niedoskonałości i akceptacji potrzeby zmiany tego utrwalonego stanu.

Trzecim jest nauczenie się nazywania rzeczy po imieniu, a czwartym zrozumienie konstrukcji formułowania własnych myśli i odszyfrowywania w nich swoich własnych ograniczeń lub niedoskonałości.

Piątym etapem jest uzyskanie, a może wzbudzenie potrzeby mówienia o wszystkim w sposób całkowicie otwarty i szóstym, ostatnim, jest łatwość wyciągania wniosków, przyswajania ich wariantowych treści i świadomego brania odpowiedzialności za to, w czym bierzemy udział.

Wszystko to, związane jest z narzędziami komunikacyjnymi, uwolnieniem empatycznego postrzegania swojego otoczenia, z chęcią pełnego, nieograniczonego sposobu interpretowania i rozumienia kontekstowego oraz chęci ulegania zabawie, rozumianej nie jako beztroska, a raczej jako w pełni świadoma radość.

Ileż pięknych chwil udało mi się obserwować, kiedy udawało mi się w pracy, doprowadzać swoich uczniów do takiego właśnie stanu. Najbardziej zaskakujące w tej metodzie działania, jest to, że bardzo często nie występują tu etapy pośrednie lub ich liczba jest absolutnie zminimalizowana do jednego lub dwóch. Biorąc za punkt wyjścia sześć oznaczonych wcześniej etapów, które mogą występować łącznie, w co najmniej dwóch wariantach każdy, błyskawiczny przeskok z poziomu wysoce niedoskonałego, na poziom niemal perfekcyjny jest czymś nieprawdopodobnym. Dla kogoś, dla kogo koszty nie stanowią większego

problemu (koszty skumulowane w czasie, a w zasadzie kosztowna inwestycja w siebie) metoda ta, występująca w postaci rozłożonego w czasie procesu, jest zdumiewająca.

Na etapie, przed zrozumieniem idei swojego działania, najbardziej przeszkadzają pracownikowi ciągle pytania coacha o szczegóły, których znaczenia pracownik nawet nie jest w stanie się domyślać. Dopiero presja opiekuna, pozwala na dostrzeżenie ważnych elementów, bez których mistrzostwa komunikacyjnego osiągnąć się nie da. W takich przypadkach niezwykle istotne staje się podświadomie włączanie w proces coachingowy czynności utożsamianych zwykle z mentoringiem. Z klasycznym mentoringiem, gdzie nauczyciel to wzór, przywódca, idol..

Ale skupmy się nieco na technicznych aspektach coachowania zagrożonych pracowników.

Sama decyzja o poddaniu pracownika lub grupy pracowników oddziaływaniu doświadczonego opiekuna wykorzystującego metody coachowania, jest olbrzymim gestem wsparcia pracownika przez firmę. Praca indywidualna jest najkosztowniejsza, bo liczyć się trzeba z kosztami w przedziale od 150 zł do 190 zł za godzinę przygotowywania materiału i prowadzenia spotkań coachingowych. Wyższe koszty pojawiają się wyłącznie w przypadku opiekunów o najwyższej renomie, najbardziej rozchwytywanych i najbardziej skutecznych. Nie są to niskie koszty. Niektórym pracownikom wystarczy pięć spotkań, inni wymagają ośmiu lub 10 spotkań, a ci najtrudniejsi wymagają jeszcze większej liczby spotkań.





Ale z liczbą tych spotkań nie należy jednak przesadzić, bo od któregoś momentu mogą one wywoływać skutek przeciwny do zamierzonego. Mogą prowadzić do zniechęcenia i zamykania się pracownika na pomoc zewnętrzną. Ale nie należy zapominać też, że ze metoda ta, a także styl pracy, to absolutne wyżyny dla pracy o charakterze szkoleniowym.

Daleki jestem od formułowania tezy, że jeśli coaching nie pomoże pracownikowi, że jeśli dzięki niemu nie udaje się profilować postawy pracownika we właściwy, akceptowalny sposób, to już nic nie pomoże. Cuda bowiem się zdarzają. Ale, w tajemnicy powiem, że okazuje się prawie zawsze (mówię prawie, choć mówiąc szczerze, to nie znam przypadku by było inaczej), że jest to tzw. opóźnione oddziaływanie sesji coachingowych, uaktywnione w czasie indywidualnych spotkań, a rozwinięte w pełni przez samego pracownika, już po ustaniu sesji coachingowych, przeznaczonych wyłącznie dla niego.

Takie efekt daje jedynie połowiczną radość coachowi, ponieważ skutki jego starań mogą nie uchronić go (pracownika) przed utratą pracy.

Ale komuś, komu zależy na losie pracownika, metodę tę bardzo polecam.

# Moda na Customer Experience

## Efemeryda czy bardziej trwały trend?

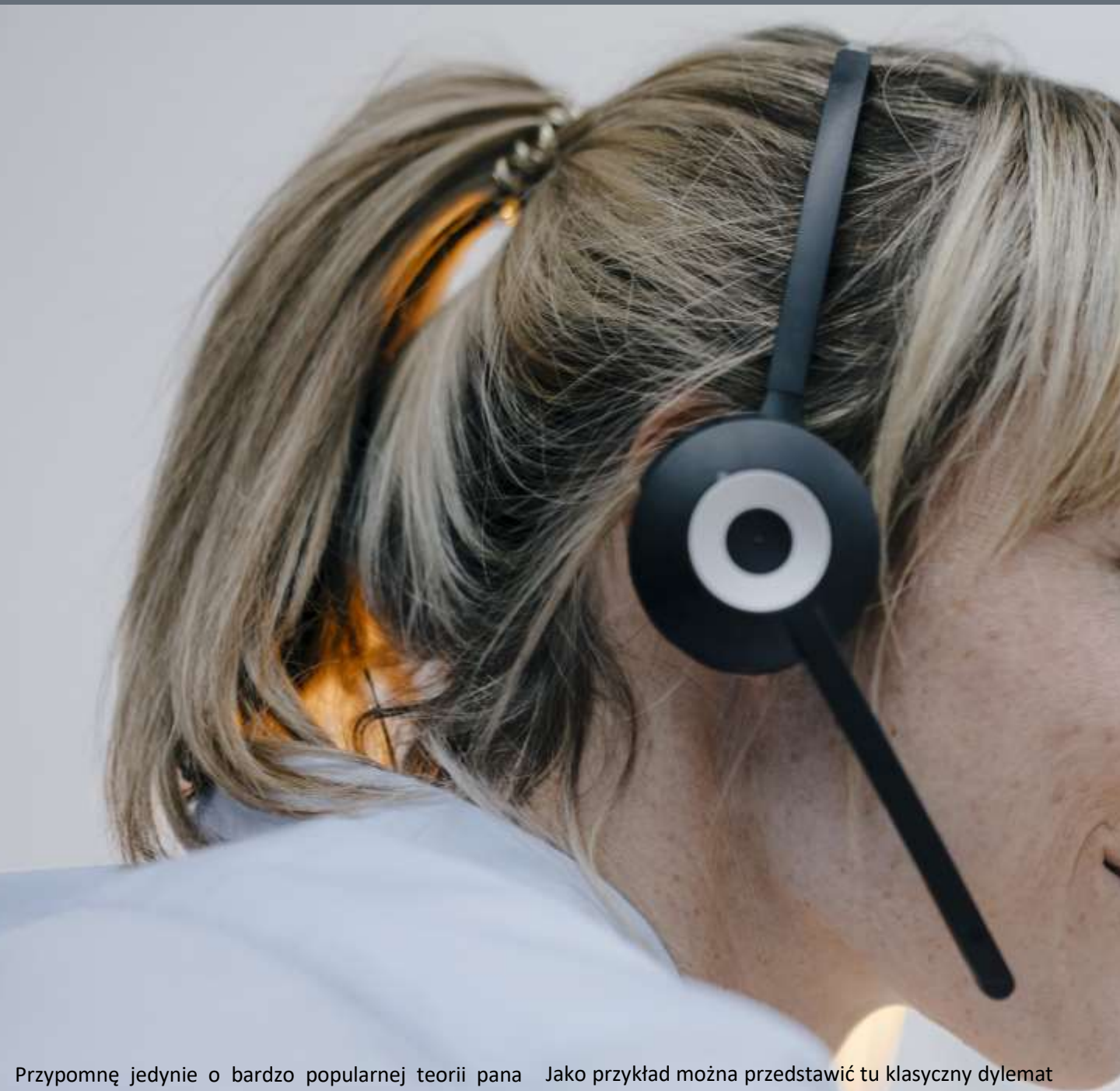
Obecnie zapanowała moda na customer experience. Jest ona na tyle silna, że w środowisku osób nierozumiejących marketingu, promuje się model głównego wpływu na kształtowanie biznesu wyłącznie z punktu widzenia... jedynie klienta. Sugeruje i promuje się teorie, że bez klienta żaden biznes się nie rozwinie i też nie utrzyma. Cóż.... Bez produktu/usługi również, bez reklamy i dystrybucji także. Skupianie się na kliencie jest delikatnie mówiąc ważne ale w tym, promowanym ostatnio kontekście dosyć niedorzeczne. Dlaczego tak piszę, dlaczego mam odwagę formułować taka tezę?- ano dlatego, że klient jest jednym z elementów koncepcji marketingowej, może nie dość jasno sformułowanej przez Philipa Kotlera, ale uwzględnionej w jego modelu. Powiedziałbym nawet (czytając jego ostatnie felietony), że uwzględnionym wszędzie. Produkt, to przedmiot lub usługa, jednym słowem dobro, rozpatrywane z punktu widzenia kupującego i użytkownika, a nie wyłącznie jego własnych cech fizycznych czy możliwych zastosowań. A jeśli już zastosowań, to zastosowań przez konkretnie opisanego klienta. Cena, rozumiana jako cena rynkowa, stabilna i jednorodna, przypisana do konkretnego dobra, określana jest w wyniku analizy cyklu życia produktu, który kształtowany jest przez klienta (społeczność klientowska) i na różnych segmentach rynku zachowuje się nieco lub całkowicie odmiennie. Promocja, rozumiana jako sposób oddziaływania na psychikę klienta i jego postrzeganie potrzeb i okoliczności rozpatrywania chęci bądź możliwości dokonania zakupu, uwzględnia bardzo silnie zróżnicowanie ludzi w postrzeganiu, akceptowaniu, rozumieniu i wspieraniu informacyjnym. I dystrybucja. Ten obszar, to nawiązanie do bardzo ważnej segmentacji i polaryzacji kupujących i użytkowników. Ktoś kto twierdzi, że klient jest niewidoczny w koncepcjach Philipa Kotlera, jest ignorantem.

Humanizacja działalności biznesowej i odchodzenie od sfery czysto produktowej i finansowej, wywołana była potrzeba chwilowego zwrócenia uwagi na bardzo niejednorodną sferę klienta, człowieka ze swoimi preferencjami, możliwościami zakupowymi, chęcią poddawania się nowym modom środowiskowym itd.

Dzisiaj, porzucenie kontekstu i wagi sfer opisywanych jako obszar customer care (troski o Klienta), customer service (wypełniania zobowiązań wynikających z umowy kupna), customer communication (precyzji rozumienia i pełnej transparentności biznesu), to promowanie teorii customer experience czyli dziedziny o podwójnym obliczu. Z jednej strony wiedzy na temat psychologicznych zachowań klienta i doświadczeń z tego wynikających oraz dogłębnej wiedzy o mechanizmach podejmowania decyzji przez klienta, ze względu na jego charakter, cechy i wcześniejsze doświadczenia zakupowe. Ale skupianie się na tym zjawisku, wyłącznie na tym zjawisku, nie wnosi zbyt wiele w rozwój biznesu. Bo biznes kształtuje rynek, tj. w równym stopniu klient, poruszający się po nim, jak i podmioty na nim oferujące swoje dobra.

Co prawda, nie wiem dlaczego i w jakim celu, promuje się koncepcję uniwersalizacji, czyli tworzenia meta-standardów, również dla obsługi klienta, bo jest to rzecz zdumiewająca. Zdumiewająca, ponieważ już w latach 60 tych XX wieku uznano (w amerykańskich sferach akademicko biznesowych), że skutecznym warunkiem szybkiego i bezpiecznego rozwoju firm jest precyzyjna segmentacja rynku (w tym segmentacja klienta) i dostosowanie modelu operacyjnego, do założeń strategii działania określonej przez zarządy firm, w ich marketingowym planie działania.





Przypomnę jedynie o bardzo popularnej teorii pana Pareto, który opracował swoją teorię 20/80 udowadniając, że nieskupianie się na swoim kliencie, doprowadza do szybkiego spadku dynamiki zysków, w sytuacji kiedy nie uwzględnia się segmentacji i do niej się nie przystosowuje operacyjnego modelu działania firmy.

Oczywiście 20/80 było pewnym bardzo ogólnym wzorem, ponieważ w praktyce, struktura zysków i przychodów może wyglądać inaczej od 10/90 przez 50/80, do 30/95 lub jeszcze inaczej. Ale na pewno, warto jest każdorazowo śledzić te zależności i uwzględniać je w modelu zarządzania firmą.

Jako przykład można przedstawić tu klasyczny dylemat zarządcy, polegający na konieczności dokonania wyboru, efektywnego modelu działania. Firma ma do wyboru trzy (to tylko przykład) możliwe modele postępowania, dla swojego biznesu : 100/100. 20/80. i 30/95. i musi podjąć strategiczno-operacyjną decyzję , który z tych rozpatrywanych modeli powinna wybrać dla dalszego swojego działania. I jeśli znajdzie się ktoś, kto w tej chwili autorytatywnie wskaże jeden konkretny spośród tych trzech modeli, to będą bardzo rozczarowany. Albowiem, wskazać go można wyłącznie po dokładnej analizie biznesowej. Nigdy pochopnie, nigdy pod wpływem panującej... mody.



Z reguły kluczowe jest ustalenie punktu przegięcia, czyli wskazanie zależności, przy której gwałtownie zmienia się możliwość zmniejszania lub zwiększania zakresu lub wyniku zjawisku. Albowiem nigdy nie jest tak, że nasz hiperboliczny wykres zależności będzie idealny. Owa wymyślona hiperbola pozwala nam jedynie zrozumieć pewne zależności, w praktyce natomiast wykres nie jest idealny, a kluczowe jest odnalezienie punktu w którym przestaje się opłacać robić konkretne rzeczy.

Ale to też nie jest koniec rozważań, bo niekiedy obserwacje takie przestają mieć sens, jeśli ze strategii działania firmy wynika, że celem jest zdobywanie jak największej liczby klientów bez względu na koszty i wynik finansowy firmy, bo liczba klientów w najbliższym czasie będzie określała możliwość sprzedaży firmy po jak najkorzystniejszej dla niej samej, cenie.

Ale jeśli nie sprzedajemy, jeśli nie zależy nam na osiągnięciu konkretnych wartości wskaźników monitoringu, jeśli dbamy o udziałowców i celem jest wytwarzanie zysków na rzecz udziałowców, to opieranie swego działania na zmodyfikowanej metodzie pana Pareto, jest najlepszym rozwiązaniem.

Dlaczego tym piszę? - bo z customer experience, z NPS-em i wieloma innymi niuansami w biznesie jest bardzo podobnie. Jeśli się ich nie rozumie, lepiej jest nie przesadzać z bezmyślnym ich używaniem. NPS nie nadaje się do porównywania firm z różnych branż, firm z inaczej nakreślonymi cechami naszego klienta". On najlepiej nadaje się do porównywania swoich własnych wyników w czasie. Do obserwacji tego, co się z zmienia i jak bardzo. Może także po to, by po zastosowaniu zmodyfikowanej metody Pareto, móc wiarygodnie i celowo określić swój własny model operacyjnego działania na najbliższy, kilkumiesięczny lub kilkuletni, czas.

Pomoc nam w tym mogą jedynie bardzo dobrze wykształceni, na najlepszych uczelniach, prawdziwi marketingowcy. Specjaliści od marketingowego zarządzania firmą, a nie od reklamy i promocji. Te dwa terminy bowiem, najczęściej utożsamiane przez młodych ludzi z marketingiem, to jedynie drobny fragment, jedynie operacyjnego marketingu.

Przywróćmy profesjonalizm w naszych działaniach. Dbajmy o możliwość wykorzystania dorobku dziedziny jaką jest Customer Experience, ale nie pozwalajmy na to, by korporacyjna narzędziowość wzięła górę nad rozsądkiem, wiedzą, doświadczeniem i celowością działań we współczesnym biznesie.

# Parametryzacja działań w obsłudze klienta

## cz. 5

Organizacja, która dba o zbieranie danych dotyczących wartości wskaźników, zapisanych i utrwalonych w ogólnej koncepcji funkcjonowania jednostki zadaniowej, często z przyczyn ograniczonej wydolności organizacyjnej, utrwała pewne wzorce i przestaje analizować rzeczywistą potrzebę obserwacji zjawisk poprzez wskaźniki, którymi nauczyła się pracować i utrwałała tę naukę w swoich aktualnych poczynaniach biznesowych. Te same powody, te same akcenty, te same kroki. Wszystko to samo. W pewnych organizacjach taka sytuacja jest tą docelową, w innych jest błędem. Najczęściej o błędzie mówimy wówczas, jeśli zwiększa się ilość przedsięwzięć realizowanych przez jednostkę organizacyjną, a parametry monitorowania przejmowane są z innych przedsięwzięć w sposób bezkrytyczny. Tak bardzo często się właśnie dzieje. Jeśli jednostka zadaniowa poprzez swojego menedżera, przyzwyczai się do stosowania określonych wskaźników, to naturalnym wydaje się, że wszystko co następuje po pierwotnej, skutecznej kalibracji, powinno być jedynie kopia tego, co sprawdzone. Ale często tak nie jest. Porównanie, przykład? – projekty sprzedażowe i projekty informacyjne. Z założeniem, że obydwa te działania są wynikiem działalności inbound'owej (ruch skierowany jest z zewnątrz, do firmy). W przypadku aktywności informacyjnej, często określanej wspólnym mianem infoliniowej, najważniejsze jest określenie poziomu odbioru telefonicznych rozmów przychodzących. Dlatego też obserwuje się spadki, śledzi się czas odbioru i czas rozmów. Ale obserwacja tzw. zmienności wywołań, daje nam również bardzo wartościową informację. Tempo zmiany dynamiki wywołań może okazać się wręcz krytyczne dla tego, by projekt można było uznać za efektywny. Jeśli dynamika zmian natężenia jest wysoka, a na dodatek widzimy, że przebiega ona dosyć zmiennie (na wykresie nakładającym na

siebie przebieg zjawiska w wielu okresach badawczych, zmienia się w czasie w sposób nieskoordynowany) , to przyjęcie założeń, że konieczne jest utrzymanie niskiego wskaźnika dopuszczalnych spadków, powoduje drastyczne obniżenie efektywności pracy zespołu, gdyż niezbędne jest utrzymywanie wysokiego poziomu rezerwy pracowniczej. Jeśli to samo zjawisko przebiega w sposób niezwykle skorelowany w czasie, jeśli można z dokładnością do 15 minut ustalić moment wzrostu liczby wywołań, to rezerwy można nie utrzymywać wcale, a cała działalność przyjmuje postać dobrze zaplanowanych działań, a co za tym idzie efektywność całego przedsięwzięcia w ogóle nie ulega zmianie. To w przypadku przedsięwzięć infoliniowych. W przypadku obsługi wywołań o charakterze sprzedażowych, najbardziej istotne są nie parametry obsługi tychże, a parametry transakcji zakończonych sukcesem. Można by więc powiedzieć, że przecież im więcej wywołań, tym lepsza sprzedaż, ale to nie jest prawda. .





Skupienie się na obsłudze wywołań, najczęściej powoduje potrzebę specyficznego zarządzania długością rozmowy. Starania się, by pracownicy kończyli rozmowy w z grubsza ustalonym czasie, nie przedłużali ich, chyba... chyba, że mamy do czynienia z obsługą projektu opartego na mechanizmie outsource'owania czy offshare'owania, bo wówczas liczy się ogólny czas prowadzenia rozmów, a to określa w sposób oczywisty, że rozmowy powinny być maksymalnie wydłużane, gdyż zleceniodawca płaci za czas ich trwania. Inaczej szkoli się ludzi, inne elementy stają się ważne przy zarządzaniu nimi. Minimalizuje się ilość materiału wysyłanego mailem w postaci dokumentów informacyjnych, istnieje naturalna tendencja do tego, by wszystko dokładnie i po wielokroć omawiać ustnie i sprawdzać stopień zrozumienia treści przez klienta. Ale trzeba też pamiętać i o tym, że bywają przedsięwzięcia

sprzedażowe, przekazywane do outsourcera, których rozliczanie jest bardzo skomplikowane i najważniejszym parametrem okazuje się liczba zamówień (liczba, a nie wartość) złożonych w trakcie rozmów telefonicznych, a tym samym dąży się do skracania czasu rozmów i przyjęcia stylu akwizycyjnego, nie bacząc na liczbę późniejszych zwrotów i reklamacji. Tak po prostu jest. I mówię o tym dlatego, że charakter przedsięwzięcia i cele (pracownicze, menedżerskie, firmowe) determinują konieczność zupełnie innej analizy, zupełnie innej kalibracji, więc i metody muszą być inne, odpowiednie do specyfiki każdego przedsięwzięcia z osobna. W inhouse'ie najczęściej mamy do czynienia z zarządzaniem opartym na formule stand by, czyli pozostawania w gotowości do wykonywania zadań i zbyt szczegółowe analizy przebiegu działań w ramach przedsięwzięcia, nie zawsze musi być stosowane i nierzadko jest bezcelowe.

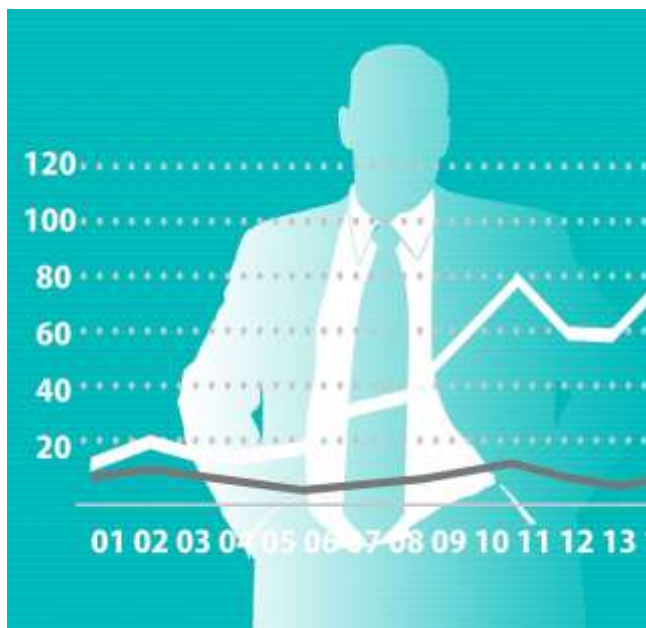
Ale mielibyśmy mówić teraz o tym, w jaki sposób z analiz prowadzonej aktywności należy korzystać. Wierzę spróbujemy podejść do tego tematu metodycznie, zakładając, że w firmie, z tych samych danych inaczej korzystają menedżerowie, ich zwierzchnicy (menedżerowie firmy, a nie menedżerowie działu czy innej jednostki strukturalnej), specjaliści i eksperci, a inaczej (o ile w ogóle pozwala się im korzystać z jakichkolwiek wyników analiz) pracownicy, odpowiedzialni za rezultaty, wyniki rozmów z klientami.

Pierwszy element to formuła agregowania wyników. Najbardziej popularne są dwa rozwiązania: raporty i statystyki online, kiedy system ich tworzenia i udostępniania opiera się na automatycznej analizie wyników i dostęp do nich uzyskujemy przez kliknięcie opcji prezentuj, a drugi to raporty offline'owe, do których dostęp kontroluje konkretna osoba, a z reguły dostęp ten udzielany jest z chwilą opublikowania raportu w konkretnej formie i konkretnym miejscu, raz na: dzień, tydzień, miesiąc, kwartał, rok lub inny wybrany, określony z góry okres (np. czas obowiązywania promocji).

I znowu, najczęstszym modelem jest ten, gdzie ten sam raport udostępniany jest różnym osobom, poprzez jednorazowe nadanie prawa do korzystania z niego, bez uwzględniania różnorodności funkcji, ról i faktycznych potrzeb. Jest to rozwiązanie powszechne ale nie do końca rozsądne. Wywołuje ono często zjawisko różnej interpretacji, w odniesieniu do różnych celów i różnej perspektywy analizowania rzeczywistości. Zbyt duża ilość danych udostępniana menedżerom, powoduje, że czas niezbędny do analizy wyników znacząco się wydłuża i wywołuje skłonność do analizowania także rzeczy, które niekoniecznie powinny takie zainteresowanie wywoływać. Pojawia się więc potencjalny element generowania konfliktu interpretacyjnego, który finalnie negatywnie wpływa na efektywność pracy menedżerów ale często także i pracowników, kiedy menedżer dzieli się tymi informacjami ze swoimi podwładnymi. Sugerowałbym by tego raczej unikać. Dane i ich analiza mają służyć argumentowaniu decyzji, a nie wprowadzaniu zamieszania

interpretacyjnego. Mają pokazywać pracownikom kto lepiej, kto gorzej, kiedy inaczej i co z tego wynika. Pozwalanie pracownikom na utożsamianie się ich działań z funkcją, do której jeszcze nie dorośli jest karygodnym błędem organizacyjno-zarządczym. Mając bowiem inną perspektywę (niepełną lub zaburzoną) zupełnie inaczej interpretuje się zależności i wyniki.

Drugi element naszych rozważań, to poziom wtajemniczenia w działania firmy. Każdy wskaźnik opracowywany jest w określonym celu. Młodym ludziom wydaje się, że wskaźnik to wskaźnik. Skoro jest, to należy go wykorzystywać. I niestety, stąd właśnie biorą się różnego rodzaju błędy metodologiczne, jak choćby ten, którym ja posługuję się stale, to jest NPS (Net Promoter Score) wykorzystywany do porównywania firm pomiędzy sobą. Bo jest, bo ktoś go stworzył, opracował metodologicznie i zakomunikował światu. Ale należy pamiętać stale o tym, że podstawową korzyścią ze śledzenia wartości tego wskaźnika, jest analiza zmian w obrębie tej samej organizacji, w czasie. Dopiero później, jeśli w ogóle, do porównywania firm z tej samej branży, o takiej samej strukturze, takich samych celach i takich samych klientach, a o to, przyznacie czytelnicy sami, że jest bardzo trudno. Więc żal ściska za serce kiedy obserwuje się szafowanie danymi, wskaźnikami i wykorzystywanie do tego narzędzia, które zupełnie się do tego nie nadaje i temu nigdy nie miało służyć.



Dokładnie tak samo jest ze wskaźnikami monitorowania w organizacji. Wskaźnik dla menedżera, jest wskaźnikiem dla menedżera lub ewentualnie także dla jego bezpośredniego przełożonego. Nie podwładnego! Nigdy, bo przysparza to, więcej problemów, niż korzyści.

Trzecim elementem, jest wykorzystywanie wskaźników w czasie. W wielu firmach uważa się, że skoro się je tworzy (raporty i statystyki) to systematycznie należy je omawiać i uwzględniać. Poniekąd, trochę racji w tym jest, ale ja uznaję zasadę, że największą korzyścią powstawania raportów jest to, że przedstawiają one pewne stany, zjawiska w odniesieniu do konkretnych okresów lub konkretnych chwil na osi czasu, do których w dowolnym momencie można sięgać, w ramach silnie skonkretyzowanych realnych potrzeb. Faktem niewątpliwym jest, że menedżer ma obowiązek każdorazowo zapoznać się z ich wynikami i nigdy nie może bagatelizować wartości wykraczających poza uznawany przedział tolerancji. Ale najczęściej wykorzystuje się je w sposób pełny, dopiero wtedy, kiedy przychodzi potrzeba analizy w czasie pewnych zdarzeń i potrzeba sięgania do obiektywnych (pozbawionych jakiegokolwiek subiektywizmu) danych archiwalnych. To wówczas zjawiska i stany zapisane w liczbach, pozwalają na wyciąganie wniosków właściwych. Pełnych i obiektywnych. Zbyt szybkie

ingerowanie w sposób działania firmy przynosi częściej bałagan i panikę, niż realne korzyści. Zmiany dostrzegane w sposób online'owy mają sugerować konieczność skupienia się na obserwacji konkretnych wskaźników w przyszłości (i tylko tyle), a nie wywoływać działania natychmiastowe. Częściej bowiem dochodzi wówczas do zwykłych statystycznych, chwilowych zaburzeń przebiegu, niż do trwałych tendencji, zwłaszcza, że żadne duże zmiany organizacyjne wcześniej nie zaszyły. Nie ma w przyrodzie i w biznesie zbyt wielu zjawisk przebiegających w sposób liniowy. Najczęściej, tak jak na giełdzie, wskaźniki skaczą, zmieniają się w obrębie jakiegoś trendu i wyłącznie zmiana perspektywy obserwowania (np. obserwacje w ujęciu tygodniowym, zamiast w ujęciu dziennym lub godzinnym) umożliwia nam właściwą interpretację. Ale od naszych pracowników takiej wiedzy nie wymagamy. U nich perspektywa zamyka się w miesiącach, a najczęściej dotyczy dni i godzin. Stąd tak wielka tendencja do ulegania chwilowym, naturalnym wahaniom. Menedżerom taka postawa nie przystoi, chociaż... brak profesjonalizmu u przypadkowych nadmenedżerów, może wywoływać zjawisko naciskania na śledzenie parametrów, które są nieodpowiednie lub zbyt liczne. Ale to już zupełnie inna historia... o której porozmawiamy przy okazji rozważań na temat adekwatności metod zarządzania we współczesnym biznesie.



# Kto się boi audytu?

## Część 5. — komu audyt nie jest na rękę?

To kto jest głównym beneficjentem audytowania w firmie?

To organizacja, sztuczny twór, zbudowany z połączenia koncepcji, doświadczenia, szansy skutecznego zaistnienia na rynku i generowania określonych korzyści, jest podstawowym beneficjentem działania firmy i tym samym, powinna być głównym adresatem wniosków audytowych.

To organizacja, dzięki wnioskom audytom powinna wiedzieć dokąd teraz i z zastosowaniem jakich korekt należy podążać.

Obiektywnie rzecz ujmując, oprócz oddziaływania doraźnego (stwierdzenie niedoskonałości, określenie potrzeb dokonania korekt lub zmian) niezwykle ważne jest działanie długookresowe, a nawet działanie prewencyjne.

Wyrażenie zgody na analizę działań firmy, sporządzaną umysłami zawodowych kontrolerów i opiniotwórców jest w praktyce włączeniem swoistego „turbo” i zgodą na nadanie firmie lub jej elementom składowym, właściwego kierunku dalszych działań. I największą korzyścią jest skalibrowanie sposobu myślenia i działania, pod kątem realizacyjnym faktycznych (nie tylko tych zapisanych i deklarowanych w rozmowach kularowych) celów i zamierzeń.

Przyjęcie koncepcji okresowego audytowania, w celu zminimalizowania ryzyka popełniania błędów, mogących w przyszłości mocno zaważyć na kondycji firmy, to podjęcie finansowego ryzyka, ale także uruchomienia olbrzymich rezerw, tłumionych w firmie pod kątem, istnienia ważniejszych, doraźnych, a czasami partykularnych interesów pojedynczych menedżerów. Właściwa polityka audytowa w organizacji, to ograniczenie, a czasami pozbycie się osób „hamulcowych” i uruchomienie pełnej (rozumianej jako dopuszczalnie możliwej) transparentności w działaniach firmy.

Patrząc nieco z boku, okazuje się nierzadko, że jedynymi naturalnymi wrogami audytu w firmie mogą być: główny księgowy- ze względu na konieczność ponoszenia dodatkowych wydatków i menedżerowie średniego szczebla, dysponujący dosyć dużą niezależnością operacyjną, a co za tym idzie bardzo zminimalizowanym wobec nich, stopniem bieżącej kontroli ich działań. Nic dziwnego, że próbują oni realizować swoje własne cele, niekoniecznie ostentacyjne ale groźne i niepoddające się głębszej kontroli. System wynagradzania tych menedżerów sprzyja temu, by w obliczu braku pewności długiego zatrudnienia w firmie, że zaczynają oni realizować przede wszystkim swoje własne cele, wykorzystując w granicach względnego bezpieczeństwa osobistego, wynikającego z dużej ich niezależności, także podporządkowany im personel liniowy/pracowniczy.



Bez audytu, zewnętrznego lub specjalistycznego audytu wewnętrznego, nie da się tego zdemaskować dostatecznie skutecznie. W związku z tym, można być prawie pewnym, że największymi wrogami audytowania organizacji, z reguły pozostają menedżerowie średniego szczebla zarządzania. I tylko zaufanie jakim są obdarzeni powoduje, że ich wola, bardzo często jest uwzględniana przez zarządy firm, w sposób niemal bezkrytyczny.

Organizacja, która powołuje wewnętrzny dział audytu, podporządkowany zarządowi, postępuje bardzo świadomie, nakierowując się na sukces wspólny, a nie sukcesy osobiste poszczególnych osób, pełniących dla firmy role kluczowe. Zatrudnienie w organizacji, na tych stanowiskach ludzi odpornych na wchodzenie w przypadkowe relacje z innymi, jest jednym z głównych kryteriów kreowania polityki personalnej w firmie.

Organizacja, która nie czuje się wydolna, by kontrolować należycie działania wewnętrznego audytu, decyduje się zwykle na nawiązanie współpracy z audytorem, który na rynku oceniany jest w swojej dziedzinie najwyżej lub dostatecznie wysoko. I wówczas to, dochodzi do, być może najważniejszego-go elementu funkcjonowania tej specjalistycznej jednostki organizacyjnej, wówczas to koszty określone na potrzeby tej aktywności, stają się kosztami stałymi, a nie zmiennymi, co ma niebagatelny wpływ na podejmowanie późniejszych decyzji.

Często jest tak, że słowo audyt podświadomie kojarzy nam się z działami w sferze finansowo-księgowej, ale to tylko pozory. Audyty funkcjonalne, audyty bezpieczeństwa, to również często pojawiające się oblicza audytu.

Różnica między nimi jest zasadnicza. Te wymienione wykonywane są cyklicznie, z reguły raz na rok. Audyt organizacyjny może być wykonywany rzadziej, jeśli wszystko w organizacji działa w sposób przewidywalny i właściwy lub częściej, kiedy potrzebne są

natychmiastowe, głębokie zmiany nie tylko organizacyjne ale także personalne. Część audytu związana ze sposobem zarządzania wskazanymi strukturami firmy, jest tutaj bardzo często najważniejsza.

Mam nadzieję, że udało mi się wskazać kilka głównych elementów, które w działaniach firmy wymagają monitorowania i które mogą nadać firmie zupełnie inną dynamikę rozwoju. Audyt jest niedoceniany, jest cały czas silnie demonizowany. Najczęściej patrzy się na niego z perspektywy sposobu postępowania uchylającego wrota do tajemnic firmy. A fakty są takie, że wykonując działania kontrolne przez niewłaściwe osoby, narażamy swoją organizację na ryzyko zawodowej porażki. Krótko, średnio lub długoterminowej porażki. I skłonny jestem zaryzykować twierdzenie, że więcej niż ¾ firm, problem ten ciągle bagatelizuje. A to pozwala wyciągać skuteczne wnioski na temat poziomu przygotowania zawodowego, do pełnienia określonych funkcji w organizacji, menedżerów nimi kierujących.





# E-szkolenia

## Dlaczego ciągle jeszcze się ich nie docenia?

Temat szkolenia personelu pracowniczego w obszarze obsługi klienta (w bardzo szerokim obszarze) jest trzecim, obszarem wpływającym na docelowe kształtowanie obrazu organizacji i przystosowania jej do pełnienia narzuconych przez nią funkcji. Obszarem, który z racji swojej powszechności uznawany jest za w pełni kontrolowany przez kadrę odpowiedzialną za edukację.

Pierwszym obszarem jest obszar predyspozycji osobowych pracowników i kandydatów na pracowników, drugim jest obszar korzystnego dla firmy wypełniania organizacyjnych oczekiwań, w tym spełniania oczekiwań zespołu, w działaniach którego pracownik występuje lub ma występować, Szkolenia, to ta sfera, która umożliwia pracownikowi rozpoczęcie pracy, świadczenie jej na odpowiednim poziomie, dbanie o utrzymywanie odpowiednio wysokiego poziomu jakości współdziałania na klientów i prospektów.

Tak, szkolenia to bardzo ważna sfera życia firmy.

U kandydatów liczą się wykształcenie ogólne, kultura osobista wyniesiona z kręgów w których pracownik wychowywał się za młodu i teraz obecnie funkcjonuje, wzorców społecznych kreowanych skutecznie przez media, łatwości funkcjonowania w zamkniętych i otwartych grupach społecznych i... łatwość... przyswajania nowej wiedzy i aprobowania nowych wzorców. Szkolenia to fundament późniejszych działań, rusztowanie dla procesów obsługi i światło w zaciemnionym tunelu. To wyraźna wskazówka na przyszłość. Od tego jak one są przygotowywane, prowadzone i weryfikowane pod względem treści i skuteczności, zależy w dużym stopniu to, czy firma będzie w stanie realizować swój marketingowy plan działania, dla obszaru obsługi klienta i relacji z klientem. Nie mogą to być działania ani chaotyczne, ani nieweryfikowalne. Tu popełniony błąd w najłatwiejszy sposób utrwała się w schemacie późniejszych postępowań pracowniczych i wpływa na efektywność działania całej organizacji.



Widać coraz częściej różnego rodzaju memy, anonse na portalach branżowych, krzyczące : powiemy Ci jak podnieść jakość obsługi klienta byś był w stanie osiągnąć sukces. Widać coraz częściej zapewnienia, że tylko my powiemy Ci jak powinna wyglądać prawidłową obsługa klienta i... powiem szczerze... ja mam z tym duży problem. Zajmuję się tym obszarem biznesu od prawie trzydziestu lat, od zakończenia swoich studiów na SGH (zaczynałem jeszcze w uczelni o nazwie SGPiS) i wiem, że powielanie jednego wzorca przez wszystkich, nie służy niczemu dobremu. To znaczy nie służy osiąganiu przez organizacje zysków, wyników finansowych, które dla przedsięwzięć komercyjnych stanowią bazę do dalszego działania. Narzucanie wszystkim tych samych wzorców postępowania, pomijając ich wątpliwą logiczną poprawność, to swego rodzaju hochsztaplerka. Nie da się, by wszyscy robili to samo i tak samo. Nie można skupiać się na każdym, serwując mu dokładnie to samo. Sukces to wybór teatru działań i dostosowanie metod do przyjętych z góry założeń i celów.

Konferencje i seminaria, z reguły pełne są wystąpień, których mottem jest: „tylko my powiemy ci jak powinienes postępować. Tylko my mamy receptę na sukces. Uczestnicz w naszych szkoleniach, a będziesz wiedział co masz robić”.

Ja odbieram to wszystko jako swego rodzaju kuglarstwo. Powątpiewam w uczciwość intencji i wiarygodność takich zapewnień. Dlatego uważam, że dobre szkolenia ogólne, to kanał zdobywania wiedzy ale nie kanał kalibrowania działań własnej firmy. Że szkolenia ogólne mają pokazać kontekst w jakim poszczególne elementy wpływają (a w zasadzie, mogą w pewnych modelach wpływać) na klienta, jego opinię o firmie, o usługach, produktach etc. Ich znaczenie może być istotne, ale nie dorównuje nawet w połowie szkoleniom, które ostatnio coraz powszechniej nazywane są dedykowanymi, czyli szkoleniom bardzo precyzyjnie przygotowanym pod potrzeby konkretnych firm, branż , grup zawodowych. Ale w ich przypadku niezwykle ważny jest kontekst, tzn. uczestnik musi przede wszystkim wiedzieć, co i w jaki sposób ma zapamiętywać, czego musi mieć świadomość oraz jak bardzo to, z czym się styka, wywierać może wpływ na jego własną

pracę.

Dlatego o wiele łatwiej jest przygotowywać szkolenia dla kadry menedżerskiej i specjalistycznej. Choć też, mają one zwykle charakter ogólnorozwojowy, a nie wysoce celowy. Szkoda tylko, że ani organizatorzy ani uczestnicy tych szkoleń nie przestrzegają z reguły tych zasad i wdrażają z zapamiętaniem różne ciekawostki nabyte w czasie szkolenia, bezkrytycznie forsując akademickie rozwiązania. Ale cóż. Nad tym nie zapanujemy. Nad tym powinni zapanować ich przełożeni ale... zwykle nie mają na to ani czasu, ani woli. Tak, menedżerowie bardzo często wykonują swoją pracę dobrze jedynie we fragmentach, licząc, że reszta sama się jakoś ułoży. I mają rację, z tym, że układa się to wszystko... do czasu. Po czym z reguły następuje ...krach!

Ale wróćmy do naszego tematu e-szkoleń czyli narzędzi edukacyjnych wykorzystywanych za pomocą kanałów elektronicznych. Komputerów, stacji roboczych i Internetu lub intranetu. Podstawowe pytanie brzmi: dlaczego powstały i komu mają one służyć? A odpowiedź wydaje się dosyć oczywista. Bo, mają dać lepszą efektywność, większą niezależność i łatwiejszą weryfikowalność wyników. Czy to mało? Uważam, że to bardzo dużo, dlatego bez obaw promuję tę koncepcję, choć z wieloma zastrzeżeniami. Tu znowu pojawia mi się wyraźne rozróżnienie na dwa obszary: obszar ogólny i obszar specyficzny (nazywać będziemy go dedykowanym, czyli przystosowanym do konkretnych, wąskich potrzeb konkretnej organizacji).



Firmy szkoleniowe zajmują się przede wszystkim tym pierwszym obszarem, kreując swój model biznesu jako: przygotowanie uniwersalnego szkolenia i oferowanie go, jak największej liczbie zainteresowanych. I chwala im za to. Ale da się zauważyć, że firmy preferują szkolenia tradycyjne, w których rolę moderatora szkolenia odgrywa trener, przebywający z uczestnikami przez kilkanaście godzin, inspirując ich, motywując, wywierając wpływ. I jest świetnie jeśli osoba trenera, to doświadczony menedżer, metodyk biznesu z doświadczeniem operacyjnym, czy nawet dydaktyk wykształcony na dobrej uczelni. Jeśli warunek ten nie jest spełniony, oferowane szkolenia mogą (mogą, choć nie muszą takie być) być niebezpieczne, przyjmując postać ukrytej bomby z opóźnionym zapłonem. Dyskusowanie nad warstwą merytoryczną przejętą przez uczestników w wyniku szkolenia jest o tyle trudne, że to menedżerowie, zwierzchnicy kierują na nie swoich podwładnych, więc kwestionować treści tam przekazywanych raczej nie powinni. Ale... menedżerowie bez odpowiedniego przygotowania merytorycznego, łąkają wszystko jak pelikany, nie czując się kompetentnymi w konkretnych zakresach.

Pierwszą zasadą w każdej organizacji powinno być konieczność akceptacji treści szkolenia przez menedżera, któremu szkolenie ma ułatwić wykonywanie pracy wykonywanej przez jego pracowników. I wówczas to odpowiedzialność za efekty spada także na jego barki. Od tego przecież właśnie on powinien być. Od kształtowania modelu działania, postaw pracowniczych, jakości i celowości wykonywanych działań..

Drugim akceptantem (drugim, nie pierwszym) jest akceptacja działu szkoleń czy też eksperta do spraw szkoleń merytorycznych, analizującego potrzebę, kierunek i jakość treści przeznaczonych do zaimplementowania przez pracowników działów obsługi klienta.

Szkolenia tradycyjne mają jeszcze jedną, bardzo interesującą, charakterystyczną cechę. Najczęściej materiał uzupełniający (prezentacja, skrypt) wręczany uczestnikom ma charakter wysoce poglądowy (najczęściej mamy do czynienia z klasyczną prezentacją power point'ową, która wywołuje tematy ale nie wypełnia ich szczegółową treścią merytoryczną), co

uniemożliwia w późniejszym czasie odnoszenie się do źródeł treści nabytych przez uczestników. Zwalnia to trenerów i organizatorów szkoleń z odpowiedzialności za ich obiektywizm oraz bezwarunkowość. A w szkoleniach elektronicznych, tego problemu mieć nie powinniśmy. Ich treść musi być pełna, musi odnosić się do konkretnych, łatwo identyfikowalnych źródeł, a co najważniejsze ogranicza (w zasadzie całkowicie eliminuje) możliwość kwestionowania sensu konkretnych treści i uniemożliwia twierdzenie, że jakieś treści w szkoleniu nie wystąpiły. Albowiem wszystko da się, w dowolnym momencie, zweryfikować.

Oczywiście, można przyjąć, że w szkoleniach tradycyjnych też można ich przebieg rejestrować, by w przypadkach koniecznych móc zweryfikować prawdziwość twierdzenia, że coś było, albo nie. Ale proces edukacyjny nie polega na tym, by coś powiedzieć, a raczej na tym, że coś zostało zrozumiane we właściwy sposób. A to możemy sprawdzić tylko, za pomocą srodostków wiedzy, wykonywanych po każdym module. I znowu, przecież w szkoleniach tradycyjnych też można by to zrobić. Tak, ale z moich doświadczeń wynika, że przy odrobinie złej woli któregośkolwiek z uczestników, można tradycyjne szkolenie zatrzymać w konkretnym momencie, wywołując dyskusje nad jakimś sensem lub jakąś prawidłowością. W szkoleniach elektronicznych ten problem w zasadzie nie istnieje: jeśli czegoś nie zaakceptujesz, nie zobowiązesz się do przestrzegania tego, to dalej nie przejdiesz. A że formuła szkoleń elektronicznych nie jest klasycznie online'owa, umożliwia wielokrotne analizowanie tej samej wiedzy. Ponadto, szkolenia e-learningowe zakładają zerojedynkowy ich charakter, to znaczy wiedza zawarta w szkoleniach ma być przyswojona i zaakceptowana. Próby obejścia tego oznaczają dla pracownika, de facto rezygnację z pracy, na danym stanowisku.

Co jeszcze przemawia za celowością wykorzystywania szkoleń elektronicznych? - wróćmy jeszcze raz do testów. Charakter i metodyka ich tworzenia pozwala na zagregowanie odpowiedzi grupy w moduł analityczny, w taki sposób by wyniki prezentowane mogły być natychmiast, w układzie przekrojowym, ale także w układzie indywidualnym, spersonalizowanym. Kliknięcie

klawisza „przedstaw wyniki testów” wywołuje prezentację i umożliwia działanie natychmiastowe, czego w szkoleniach w całości tradycyjnych zrobić się raczej nie da. Wyniki pojawiają się najszybciej za kilka godzin, jeśli przygotowuje je sam trener.

No i pozostał nam jeszcze temat dedykowalności czyli pełnego przystosowania treści i charakteru szkolenia do potrzeb konkretnej organizacji. Tu nie potrzebujemy szkoleniowców wewnętrznych, tu wystarczy nam metodyk zewnętrzny i menedżer. Ten tandem ma zapewnić właściwy poziom merytoryczny szkolenia. Tu menedżer odpowiada za poprawność merytoryczną, a szkoleniowiec za formę, sposób i narzędzia przekazywania wiedzy. Aha.. no i jeszcze pieniądze czyli koszty.

Moduły szkoleniowe ogólne, to koszty poniżej 100 zł na osobę, dające 99% szans na to, że merytoryka zostanie zaimplementowana właściwie (jeśli nie to pracownik powinien ponieść tego konsekwencje; na przykład brak zaliczenia testu wiedzy, uniemożliwi mu dalszą pracę na jego stanowisku), że każdy błąd w działaniach operacyjnych zostanie wskazany przy pomocy odnośników do treści szkoleń, a to oznaczać będzie brak staranności lub brak odpowiednich cech do wykonywania konkretnych zadań. W przypadku szkoleń tradycyjnych same koszty trenera, to wydatek rzędu 400 zł na osobę z gwarancją skuteczności na poziomie 50-60%, nie uwzględniając kosztów miejsca przeprowadzania szkolenia, kosztów administracyjnych, a także często kosztów zakwaterowania. Oznacza to, że korzyści integracyjne muszą być tu wręcz niebotyczne. Tylko, czy są one w ogóle potrzebne i czy są one w jakiś sposób choćby kontrolowalne?

Raz przygotowane e-szkolenie, może służyć przez lata. Każda zmiana jest trwała i posiada dokumentację jej wprowadzenia, autora, akceptanta. No ale jeszcze bezpieczeństwo? Przecież pliki elektroniczne można łatwo skopiować i rozpowszechnić? - tak, to prawda, ale czy przebiegu szkolenia tradycyjnego nie można rozpowszechnić, przy współczesnych możliwościach technologicznych?- no właśnie. Poza tym pamiętajmy, że szkolenia dedykowane nie nadają się do szkolenia innych osób, które pracują w zupełnie innym modelu biznesowym. Tu

założenia firmy, stanowią o sile szkolenia i jego użyteczności.

Pytanie, które z tych szkoleń, tradycyjne czy e-szkolenia są lepsze, uważam za bezsensowne. Sensowne jest pytanie o strukturę ich zastosowania. O etapowość, o celowość, o sposób rozłożenia w czasie. I choć wydaje się, że szkolenia elektroniczne dają większe możliwości, to zastąpienie nimi szkoleń tradycyjnych w całości, uważam za błędne. A błędów przecież, chcemy się wystrzeżać.

Od siebie, chciałbym dodać jeszcze jeden element, mogący mieć wpływ na sposób postrzegania e-szkoleń i szkoleń tradycyjnych. Ja w swojej firmie przyjąłem model, w którym na etapie rekrutacji i wdrożenia stosuje szkolenia tradycyjne ogólne, na etapie kształtowania wiedzy merytorycznej szkolenia elektroniczne wspomagane szkoleniami tradycyjnymi, a na etapie podnoszenia kwalifikacji głównie szkolenia elektroniczne. I mnie się ten model sprawdza. Ale wypracowywałem go latami i wiem, że w niektórych przypadkach trzeba go postawić na głowie by osiągnąć zakładany efekt. Bo ludzie (pokolenia), bo czas, bo otoczenie.... **Panta rei...** i musimy być na to przygotowani nieustannie.



**Certyfikat Wydziału  
Zarządzania  
Uniwersytetu  
Warszawskiego i  
Polskiego  
Stowarzyszenia  
Marketingu SMB**

**Ponad 200 h  
szkoleń i wykładów**

**Spotkania z  
ekspertami**

**Szkolenia  
menedżerskie**

**Materiały  
edukacyjne**

**Wymiana  
doświadczeń między  
uczestnikami**

# Rekrutacja na IV edycję Studi



**POLSKIE  
STOWARZYSZENIE  
MARKETINGU**



# um Menedżer Contact Center



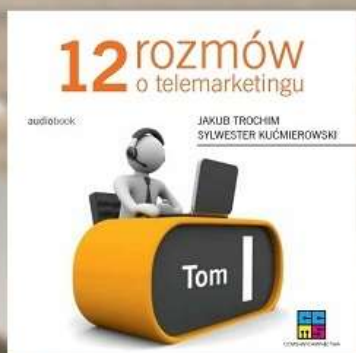
Informacji na temat Studium udziela:

Jarosław Izycki

Kierownik Studium Menedżer Contact Center

Mail: [jaroslaw.izycki@smb.pl](mailto:jaroslaw.izycki@smb.pl)

Tel: +48 785 40 85 00



# ROZMOWY O TELEMARKETINGU



[www.bok-online/sklep](http://www.bok-online/sklep)



# 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, 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/>



A person's hands are shown typing on a silver laptop keyboard. The laptop screen displays a document with text. The background is slightly blurred, showing a desk and a plant. A semi-transparent dark grey horizontal bar is overlaid across the middle of the image, containing the text 'ONLINE LEARNING' in large, white, bold, sans-serif capital letters.

# ONLINE LEARNING



E-SZKOLENIA DOSTĘPNE  
TERAZ LUB W  
NAJBLIŻSZYM CZASIE



50-80zł netto  
za 30 dni/osobę



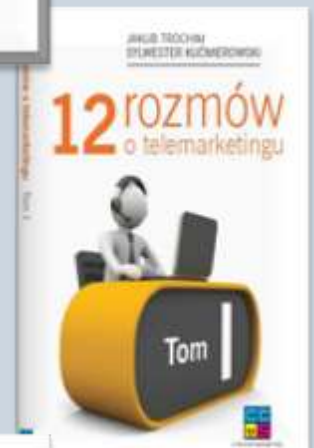
CCMS•WYDAWNICTWA

## 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](mailto: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**