



Szkolenia
Bazy danych

Doradztwo
Marketing bezpośredni

Telemarketing
O nas

[Skontaktuj
się z nami](#)

Papuga ze złotym głosem

Żaneta Ptak-Kostecka i Marian J. Kostecki, Papuga ze złotym głosem, Modern Marketing, wrzesień 1999.

Jedną z najbardziej charakterystycznych cech rynku pracy telemarketerów jego ogromna fluktuacja. Z przeprowadzonego przez ACA, Deloitte & Touche Consulting Group i psychologów z Innovation@Work w 1997 roku badania "Call Centre Hang-Ups" wynika, że średni czas zatrudnienia telemarketera wynosi około 15 miesięcy. Jedną z badanych firm ubezpieczeniowych trzykrotnie wymieniała cały personel telemarketingowy w ciągu dwunastu miesięcy. Jak szacuje jeden z australijskich specjalistów do spraw obsady stanowisk telemarketerskich, koszt rekrutowania, szkolenia i zwalniania jednego telemarketera wynosi tam około 11 tysięcy dolarów, a w branży usług finansowych i ubezpieczeniowych blisko 12,5 tysiąca dolarów.

Czy jest coś takiego w zawodzie telemarketera, co powoduje tak wysoki poziom fluktuacji? Zawód jak zawód. Dziesiątki innych są bardziej stresujące. Setki innych są mniej dochodowe, wykonywane w trudniejszych warunkach, cieszące się mniejszym prestiżem. Pewnie więc ani żaden z tych czynników z osobna, ani nawet mieszanka nie są odpowiedzialne za ten poziom ruchów kadrowych.

W odniesieniu do sytuacji krajowej żadnych danych liczbowych nie znalazłem. Pytani o to przedstawiciele centrów telemarketingu na zlecenie, na ogół mają zakłopotaną minę. "No, nie liczymy tego", to najczęstsza odpowiedź. Nie wiem więc, czy u nas jest lepiej czy gorzej. Najprawdopodobniej stan krajowy nie odbiega od średniej światowej.

Ponieważ wystartowaliśmy z działalnością telemarketingową z opóźnieniem, mamy szansę nie powtarzać wszystkich błędów przez które przeszli ci, którzy zaczęli wiele lat temu. Uczenie się na błędach innych jest bez porównania bardziej sympatyczne i mniej kosztowne niż na własnych. Wysoki poziom fluktuacji jest nie tylko źródłem kosztów funkcjonowania działów i centrów telemarketingu źródłem zagrożeń dla jakości dostarczanych przez nie usług, ale także opóźnia proces tworzenia telemarketerskiej profesji.

1. Fluktuacja jest (w części) naturalna

Rzecz nie w tym, że ludzie przychodzą i odchodzą, że tak jak firmom potrzebna jest wymiana personelu, tak i dla pracowników zmiany są czymś niezbędnym, bo to oczywiste.

Fluktuacja może być spowodowana samym charakterem pracy. W niektórych przypadkach, duża fluktuacja jest czymś nie tylko zrozumiałym ale i koniecznym. Trudno przez dłuższy czas dobrze wykonywać pracę, która prawie nie angażuje emocji i z co za tym idzie z utrudnia automatyzowanie i odczuwanie satysfakcji z jej wykonywania.. Dla wielu osób jest to niemożliwe nawet przez krótki czas. Tak ma prawo działać się z telefonistkami w biurze numerów. Z kolei praca telemarketerów i telemarketek w centralach korporacji taksówkowych wymaga bezustannej koncentracji na zadaniu oraz przerzucania uwagi, aby koordynować informacje od klientów z informacjami od kierowców. Bez szkody dla zdrowia (nie tylko psychicznego) można w ten sposób pracować jedynie przez krótki czas.

W takich właśnie przypadkach fluktuacja jest uzasadniona i trudno oczekiwać, że aby ktoś znalazł sposób na radykalne jej obniżenie.

2. Syndrom papugi

W pracy telemarketera kluczowy jest głos. Najważniejsze, by był telegeniczny.

Gdy kilka lat temu jedno z nas użyło tego sformułowania po raz pierwszy, nic nie wskazywało, że zrobi ono furorę, przesłaniając dwie z bez porównania ważniejsze w pracy telemarketera z umiejętności: umiejętność słuchania i umiejętność zadawania pytań.

Brzmienie głosu w słuchawce, tempo mówienia, akcentowanie słów i fraz, wymawianie końcówek, dotrzymywanie standardów stylistycznej i gramatycznej konstrukcji zdań, brak silnych regionalizmów (wielkopolskie "tak" ze znakiem zapytania na końcu zdania dodaje pieprzyka), to wymóg tak samo podstawowy w zatrudnianiu telemarketerów, jak odpowiedni poziom zdrowia przy kierowaniu do jednostek specjalnych, znajomość języka przy wyjazdach stypendialnych lub bezżeństwo w przypadku księży. Nie sposób oczekiwać, że szefowie działów telemarketingu będą dobierać osoby, które standardów tych nie spełniają, a następnie fundować im szkolenia w zakresie ustawiania głosu, regulowania oddechu lub poprawnego używania języka ojczystego. I to by było na tyle, jak mawia profesor Jan Tadeusz Stanisławski.

Przywiązywanie nadmiernego znaczenia do tego, jak telemarketer brzmi w słuchawce, jest na ogół częścią syndromu papugi, czyli przekonania, że telemarketer, to wyposażona w sympatycznie brzmiący głos papuga, która ma dokładnie podawać rozmówcy, to co dostaje zapisane w skrypcie. Takie widzenie roli telemarketera jest najprawdopodobniej jednym z najbardziej podstawowych źródeł złego wykonywania usługi telemarketingowej. Jest

też, najpewniej, jednym z głównych źródeł odchodzenia telemarketerów z pracy.

Niezależnie od tego, czy zadaniem telemarketera ma być udzielanie informacji, reagowanie na zgłoszenia reklamacyjne, umawianie spotkań czy cokolwiek innego, musi traktować każdego rozmówcę indywidualnie. Musi dostosowywać tempo mówienia, słownictwo, sposób przedstawiania i argumentacji do rozmówcy. Nie robi tego, jeśli będzie bezmyślnie i automatycznie wygłaszał wykute na pamięć formułki.

Gdy rozmowa staje się rozmową, czyli wymianą pytań i odpowiedzi, wątpliwości i wyjaśnień, głos, a nawet sposób wymawiania staje się wtórny.

Podobnie dzieje się w innych rodzajach relacji społecznych. Adorno i współpracownicy w ich *The Authoritarian Personality*, fundamentalnym opracowaniu poświęconym funkcjonowaniu stereotypów etnicznych, pokazują w sposób nie pozostawiający wątpliwości, że jeśli osoba o dużej niechęci do przedstawiciela jakiejś grupy wejdzie w przyjazne relacje z członkiem tej grupy, przestaje widzieć jego kolor skóry i słyszeć akcent.

Telemarketer, to nie tylko usta. To także uszy. A przede wszystkim poświadczona szara masa między uszami.

3. Huśtawka nastrojów

Największym wyzwaniem w pracy telemarketera jest stres, wynikający przede wszystkim z odrzuceń (niechęci, zwodzenia, odmowy) i rozmów z trudnymi klientami. Telemarketerami mogą być osoby szczególnie na stres odporne. Z powodu nadmiernego stresu, telemarketerem można być jedynie przez krótki okres życia.

Odrzucenia pojawiają tym częściej, im więcej prowadzimy rozmów, których nie powinniśmy prowadzić. Nie powinniśmy, bo:

- nie dysponujemy niczym specjalnie wartościowym;
- nie dobraliśmy dobrze tych, z którymi warto się kontaktować;
- mamy nieaktualne bazy danych, a więc molestujemy bogu ducha winne osoby i przepraszamy, że nie dozwoniliśmy się tam, gdzie mieliśmy się dozwonić;
- rozmawiamy nieumiejętnie, narzucając się, wymuszając na rozmówcy to, czego od nas nie chce, przerywając mu ważniejsze rzeczy i nie pytając, czy jest to stosowny czas na rozmowę.

Odrzucenia będą bym bardziej odczuwane jako dokuczliwe, im telemarketer jest bardziej zdecydowanie przekonany, że każda rozmowa ma się zakończyć sukcesem (sprzedażą, umówieniem spotkania, zgodą na udzielenie informacji). Dodatkowo, brak umiejętności radzenia sobie z trudnymi sytuacjami często prowadzi do demonizowania takich właśnie aspektów tej pracy, tym bardziej powszechne, że zazwyczaj telemarketerami zostają osoby młode, bez doświadczeń zawodowych, lub z doświadczeniem bardzo skromnym. Często więc ich nastawienie do pracy i oczekiwania wobec niej są pełne młodzieńczej naiwności i nadmiernego idealizmu. To właśnie, plus braku bardzo podstawowego przeszkolenia, może prowadzić do rozczarowań i szybkiego zniechęcenia się telemarketerów.

Trudny klient, to określenie-wytrych, oznaczające:

- osobę, której firma reprezentowana przez telemarketera zrobiła coś niewłaściwego, np. obiecała i nie dotrzymała, nie dostarczyła tego, co miało być dostarczone lub nie zrobiła tego w terminie, wysłała monity dotyczące płatności, które dawno zostały zrobione lub wysłała faktury na niedostarczone usługi;
- osobę, która próbuje coś załatwić i nie może osiągnąć;
- osoba, która próbuje się dowiedzieć czegoś, o czym powinniśmy wiedzieć, ale nie wiemy, bo sami nie możemy uzyskać informacji od innego działu firmy (np. kiedy będzie zamówiony towar);
- choleryka (rodzaj temperamentu), który szybciej niż inni denerwuje się, krzyczy, oskarża;
- roszczeniowca, który wie "że wszędzie na świecie jest normalnie", a u nas nie; a także
- niewyżytego erotomana i dowcipnisa dzwoniącego pod numer bezpłatny.

Badani przez dra Gary S. Goodmana z Telephone Effectiveness Institute telemarketerzy szacowali, że rozmowy, w których po drugiej stronie wykazywane było zdenerwowanie i wroga postawa, to 25-50 proc. rozmów. Jednak z przesłuchania nagranych rozmów wynikało, że tylko 1-3 proc. rozmów, to rozmowy z wrogo nastawionym rozmówcą. Widać, że telemarketerzy z ograniczonymi doświadczeniami i umiejętnością prowadzenia ulegają selektywnemu zapamiętywaniu rozmów i wyolbrzymiają znaczenie własnych niepowodzeń.

Są takie grupy telemarketerów, których podstawowym zajęciem jest prowadzenie tzw. rozmów trudnych. Robią to osoby pracujące w działach reklamacji, w niektórych działach obsługi klienta. Ludzie ci w sposób szczególny i niemal ciągle wystawieni są na negatywne emocje klientów. Często odbierają oni te emocje bardzo personalnie, bo wiele zastrzeżeń klientów jest tak właśnie formułowane. Nierzadko zdarza się, że właśnie trudne do zniesienia jest to, że telemarketer "bierze baty" za to, co zrobili pracownicy innych działów. Jasne, że trudne rozmowy nie stanowią nigdy stu procent wszystkich rozmów.

Niezależnie od rodzaju przedsięwzięcia, w jakim telemarketer pracuje, najwięcej czasu spędza na rozmowach rutynowych, nużących i pozbawionych emocji. Zdarzają się że takie rozmowy, prowadzone według tego samego, wyuczonego na pamięć, sztywnego schematu stanowią zdecydowaną większość. Dzieje się tak, dla przykładu, przy obsłudze linii informacyjnych.

Klasyczne badanie Browna już ponad 30 lat temu pokazywało, że wbrew panującym wówczas modom na pracę wzbogaconą, że część osób pracujących na taśmie produkcyjnej chwali sobie to, że czynności pracy nie angażują ich. Mają więc sposobność pomyśleć o tym, co będą robić wieczorem, pomarzyć o randce lub zaplanować wyjazd na ryby. Do tej pory pozostało mi przekonanie, że praca bezmyślna ma swoje walory i są takie osoby, które nie

mają nic przeciwko jej wykonywaniu. Na dodatek jest też i tak, że każdy z nas ma takie chwile, kiedy najlepiej odpoczywa patrząc niewidzącymi oczami w ekran telewizora lub układając pasjansa. Spróbuj jednak bezmyślnie prowadzić rozmowę telefoniczną!

Praca telemarketera, to huśtawka między napięciem i nudą.

W pracy telemarketera występuje często nadmiar stresu i negatywnych emocji oraz znużenia i rutyna. Właściwie nic po środku... Ta huśtawka emocji staje się wrogiem telemarketera i efektywności jego pracy. Telemarketer bowiem nieustannie zmuszany jest do balansowania między dwiema skrajnościami. Tymczasem zarówno teorie dotyczące motywacji, stresu, jak i sam zdrowy rozsądek podpowiadają nam, że najbardziej optymalne warunki pracy mieszczą się pomiędzy tymi skrajnościami.

4. Buduj środek

Jeżeli prowadzisz lub zamierzasz prowadzić dział telemarketingu, zastanów się poważnie nad tym, w jaki sposób zbudować środek, czyli co zrobić, aby większość czasu pracy telemarketera polegała na prowadzeniu rozmów. Aby były one inspirujące. Aby dawały możliwość zadawania pytań (uczenia się, dowiadywania). Aby zmuszały do myślenia przy wyjaśnianiu. Do dobierania argumentacji i słownictwa. Do myślenia.

Skrypty przygotuj tylko dla początkujących pracowników. Po nabraniu pewności, niechaj sami skrypty piszą, a ty je recenzuj i zatwierdzaj. Daj najbardziej doświadczonym szansę na prowadzenie rozmów bez skryptów. Monitoruj rozmowy i doradzaj, jak je usprawniać.

Ale nie traktuj telemarketera jak papugi ze złotym głosem. Odpłaci nie tylko telemarketer, ale także jego rozmówca.

oryginał znajduje się w [internecie](#)

Szkolenia
Bazy danych

Doradztwo
Marketing bezpośredni

Publikacje
O nas