

médiakábelműhold **12** 2019

media ▶ cable ▶ satellite ▶ hungary



Ilyen volt 2019

MILYEN LESZ 2020?



23
éves az
MKM

KIVÁLASZTÁS AZ EMPLOYER BRANDING ÁRNYÉKÁBAN

VEZETÉS VS. MUNKAVÉGZÉS (2. RÉSZ)

Minden embernek szüksége van olyan tevékenységre, amely személyiségének fejlődését segíti, motivált állapotát kielégíti, és amelynek következménye az erkölcsi és/vagy anyagi megelégedettség.



Katona Erzsébet
ügyfélkapcsolati
szakértő

Fontos tudni, hogy aki állásban van, az „élő kapcsolatban” áll a munkahelyével, minden nap megéli az általa már nem kedvelt helyzetet, egészen pontosan tudja, hogy mit nem akar csinálni, milyen munkahelyen nem akar dolgozni, milyen bánásmódot nem akar, és hogy mennyi pénz az, amennyi alatt nem cserélné munkahelyet mindezzel együtt.

Azt viszont ugyanilyen pontosan nem feltétlenül tudja a munkavállalók zöme, hogy mit is akar dolgozni, és ehhez képest mi lesz az a „jó” munka, amit talál a munkaerőpiacon, egyáltalán milyen lehetőségek között válogathat közel és távol. Kellenek a tapasztalatok, melyek valójában az interjúk, a kiválasztási eljárás megélése, a próbaidők próbái, a beilleszkedés, a kollégákkal, vezetőkkel való kapcsolat nehézségei, a fizetés, a bejelentés és a különféle – sajnos létező – trükközések is értékes tapasztalatok, negatívként is.

Ugyanez igaz a munkáltatókra is, számukra is hasznosak a kiválasztás tapasztalatai, de sajnos nagyon költséges, éppen ezért igen lényeges, hogy sikeres legyen a kiválasztás, és jelentkezzenek a megfelelő pályázók. Ezért is lett igazán fontos a munkahely „kifordítása” azzal, hogy a vállalatok belső életüket helyezték „kirakatba”, amelyben bemutatják a vállalat által kínált lehetőségeket munka-kollektíva-szabadidő/magánélet viszonylatokat is,

de mint láttuk ezt is csak okosan, reálisan érdemes megtenni.

Éles a verseny a munkaerőpiacon is, hiszen láthatjuk, nem dűskálunk szabadon áramló, jól képzett munkaerőben, ezért igencsak kell a figyelemfelhívás, hogy megkülönböztessék magukat a vállalatok, például a munkavállalók számára fontos értékeik kiemelésével. És ma már az sem különös, hogy képzettséget sem elvárnak a vállalatok, hanem biztosítják a tanulást, fejlődés lehetőségét az új munkatársaknak. Azonban fontos, hogy ne csak az az új munkatársakra fókuszáljanak a vállalatok vezetői, hanem a meglévőkre is. Hiszen nagyon is fontos szerepük van a jelenkori dolgozóknak abban, hogyan fog beválni, beilleszkedni az új munkatárs a csapatba.

Ha azt érzik a meglévő dolgozók, hogy hiába tartanak ki, csak nem kapnak megfelelő elismerést, megbecsülést, akkor igen nagy a veszélye annak, hogy az informális csatornákon hamar a tudtára hozzák az új munkatársnak, hogy ők mit gondolnak a vállalat márkaépítéséről.

A kifordított márkaépítés

Sokféle munkaterület van, egy gyári dolgozónál, szalag melletti munkánál is más a kiválasztás és beillesztés folyamata, és más a szolgáltatói ágazatban, különösen ott, ahol az ügyfelekkel való foglalkozás közvetlenül zajlik.

Ha egy cég termékével kapcsolatban van jó, vagy rossz tapasztalatunk, ez még önmagában semmit sem mutat meg abból, hogy milyen lehet az adott gyárban dolgozni, bár bizonyos értékek azért így is láthatóak. A szolgáltatóiparban azonban mindez sokkal látványosabb, mert, onnantól, hogy például egy kábeltelevíziós szolgáltató ügyfélszolgálati irodájába bemegy egy ügyfél, annak alapján, ahogy ott intézik az ügyes-bajos dolgait, azonnali bepillantást nyer a vállalat belső életébe is.

Pontosan érzékeli az ügyfél azt, ha éppen fagyos körülötte a levegő, a cég dolgozói elviselik, hogy ott van, vagy éppen „darab-darab” alapon, futószalagon történik a kiszolgálása. Olyat is tapasztalhat az ügyfél, hogy nagyon kedvesek, mindenki azon van, hogy segítsen neki, csak éppen semmi sem halad előre, mintha csak egy „bolondokházában” lenne, mindenki nyüzsög, intézkedik, ő pedig csak vár és vár...

Persze van ideális – vagy kívánatos – helyzet is, amikor mindenki tudja, hogy mit kell csinálni, és az pontosan úgy is működik: mindenki kedves, figyelmes, azon van, hogy mielőbb megoldódjon minden probléma, és az ügyfél elégedetten távozzon. Mindeközben mindenki kompetensnek, felelősnek érzi magát a munkakörében, a vezető pedig elégedetten néz körbe, és azt látja, hogy itt minden úgy működik, ahogy

kell, mert megvalósult az együttműködés minden szinten. *(Korábban bővebben szoltunk az ügyfélszolgálatok négy típusáról a „Negyedik típusú ügyfélszolgálatok” cikkben: a Fagyos, a Futószalag, a Bolondokháza és a Támogató – MKM 2012/Május.)*

Amikor a vezetőknek tréninget tartunk, ennél a feladatnál szinte mindenki az általa vezetett csapat esetében az együttműködő stílusban felismerni véli a működésüket, ami nem csoda, hiszen az a kívánatos. Sajnos ennél sokkal nehezebb az út, hogy azt is megláttassuk a vezetőkkel: van összefüggés az ügyfélkiszolgálás stílusa, folyamata és a dolgozók megbecsülése, elismerése, képességeinek fejlesztése között. Ez a kifordított márkaépítés valójában, az látszik kívülről, ami belül is van, azaz, ha zavar van a belső folyamatokban, ha nem kellemes a belső kommunikáció, akkor azt pontosan ugyanígy érzékeli a külső ügyfél is, mert vele is így bánnak. Az ügyfél azt a bánásmódot kapja a dolgozóktól „vissza”, amit ők kapnak a saját vállalatuktól, vezetőiktől.

Amikor felveszünk az ügyfélszolgálatra egy új munkatársat, belép a Call Centerbe az első napján, és azt látja, hogy még nincs is ülőhelye, az több mint nem jó érzés a számára. Ha nem látja át, hogy milyen ügyeket kell kezelnie, mert alig van rögzítve információ a felületen, vagy csak pár oldalas kinyomtatott szöveg van, sok-sok kihúzó filccel, megjegyzéssel tűzdelve, ha a technológiát nem tudja jól használni, mert mindössze egy órát foglalkozott vele valaki – nem lesz igazán lelkes új munkatárs. Ez a fogadtatás például beleillik a fagyos stílusba, és akár a futószalag is felismerhető, jól látható, tehát, hogy összefüggés van a belső ügyfélkezelés és a külső ügyfelekkel való bánásmód között.

Mindezek harmonizációja elsődlegesen vezetői feladat, és ezt a munkavállalók, újak és régiak egyaránt tudják. Éppen ezért, amikor munkahelyről munkahelyre vándorolnak az emberek, igen nagymértékben számít az, hogy amit ígér a vállalat az úgy lesz-e, megvalósul-e, és ezt többek között a velük való vezetői bánásmód során érzékelik, az első találkozástól kezdve. Akkor is a vezetőről alakítanak ki képet az új munkatársak, ha személyesen nem ő az, aki beavatja az új munkakörébe, hiszen az, ahogy a csapata működik, a vezető

stílusának, személyiségének a lenyomata. Úgy is megfogalmazható, hogy amikor a munkavállalók új munkahelyet keresnek, akkor elsősorban a vezetőjüket váltják le.

Vezetői márkaképviselő

Ilyen kategória kifejezetten nincs, inkább úgy ismert, hogy munkatársi márkaképviselő, employee branding. Azonban a vezető is munkatárs, ezért vezetőként a belső ügyfélkezelése pontosan ugyanolyan értékek mentén zajlik, mint a munkatárs és a külső ügyfél között. Nagyon kívánatos lenne, ha a kiválasztás folyamatában a vezetőknek először komoly önvizsgálatot tartanának, például hogyan is működtetik a csapataikat, milyen értékeket képviselnek, és azok hogyan jelennek meg a különféle szinteken, a vállalaton belüli társosztályokkal való együttműködés során stb. Mert ha például a beszerzés nincs tekintettel a vevőszolgáltatót érkező kérésekre, ha az ügyfélszolgálat hiába jelzi a terepen dolgozó telepítő munkatársaknak a hibát, ha az ügyfél már több hónapja panasolja a kásás TV képet, az akadozó internetet – mind azt jelzi, hogy nincs minden rendben az adott cégnél. Mindezek kezelése vezetői feladat, és ha nincs megoldva, az vezetői hiányosságra utal. Az új dolgozó pedig alkalmazkodik, azt csinálja, amit „megtanult” a többiektől, a vezetőjétől. Ha fagyos a kiszolgálás módja, az új munkatárs is előbb-utóbb le fog „hűlni”, mert miért is akarna mást tenni, mint ami és ahogy „ott” szokás.

Az pedig a munkatárs döntése lesz, hogy mennyi ideig akarja, tudja a tőle távol álló értékrendet elviselni, így dolgozni. Különösen igaz ez a fiatal munkavállalókra, akik nem látják be – tegyük hozzá jogosan –, hogy miért kellene valamit rosszul működtetni, ha lehetne azt jobbra tenni. Hiába laza, fiatalosan megfogalmazott a hirdetés, hiába a nagyon szuper irodai környezet, és még ingyen van a kávé is, ha éppenséggel azt tapasztalja, hogy az oktatás kimerült 4 óra tömény technikai képzéssel, de gyakorlásra már nincs lehetőség.

Akkor sem jobb a helyzet, ha a vezető nem lehet elérni probléma esetén, vagy éppen nem foglal állást, felelősséget hárít, mindeközben csak a minőségi mutatók elérése a cél, bármi áron is. És még hosszan lehetne sorolni azokat a

problémákat, amelyek vezetői feladatok, és melyek abszolút arról szólnak, hogy a munkakörülmények belső javítása nem megoldott. Nem is csoda, hogy az elvándorlás, a fluktuáció oka jelen van, a meglévő dolgozók kiégése abszolút érzékelhető, miközben hatalmas erőforrásokat mozgatnak meg az új munkatársak megtalálása érdekében. Természetesen nem arról van szó, hogy a létszámot a szükséges mértékben ne pótoljuk, egy telefonos ügyfélszolgálat esetében igen fontos a service-level agreement (szolgáltatási szint) betartása. De ahogy a külső ügyfélmegtartás esetében is az a cél, hogy a meglévő ügyfelek körében mérjük fel az elégedettséget, ugyanezt kell tenni a belső ügyfelek esetében is, fontos, hogy foglalkozzunk a munkatársaink elégedettségi, vagy inkább elégedetlenségi mutatóival.

A vállalati kultúra vizsgálata olyan eszköz, amellyel érdemes minden vezetőnek élnie éves szinten, hogy folyamatosan képen legyen az aktuális helyzettel, problémákkal, javítandó területekkel, és azzal is, ami kiváló. Persze egy felmérés önmagában nem hoz változást, csak ha követi is cselekvés, és amelynek alapján a dolgozók konkrétan azt érzékelik: a vállalati márkaépítés valóban arról szól, hogy a meglévő dolgozókat is megbecsülik, hogy az új dolgozóknak van helye a vállalat életében, mert a vezetők minden esetben a munkatársak jobb léte érdekében is dolgoznak, felelősen, a vállalat küldetésével, értékeivel maximálisan azonosulva.

Nos, valóban komoly feladat a belső ügyfélkezelés minőségének javítása, de ha hosszú távon és sikeresen akarjuk a vállalatunkat működtetni, a belső ügyfeleinket nem hanyagolhatjuk el, mert valójában csakis így valósulhat meg az ügyfélközpontú gondolkodás, és vele a hiteles vállalati márkaépítés és márkaképviselő is.

John C. Maxwell pontosan megfogalmazta, hogy miként érdemes a munkatársakról, belső ügyfeleinkről gondolkodni vezetőként, és ezt nemcsak a kiválasztás kapcsán célszerű megfogadni: „A jó vezetők a főnökösködés helyett elkezdik bátorítani a munkatársaikat. Ez az emberközpontú vezetés titka, ugyanis a vezetés legnagyobb része a támogatásról szól.”