

*Agnieszka Bera**

ZMIANA RÓL I KOMPETENCJI MENADŻERÓW CALL/CONTACT CENTER

1. WPROWADZENIE

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie zmiany ról i kompetencji menadżerów w środowisku call/contact center. Podjęto się przedstawienia jak odmienne były role organizacyjne przyjmowane przez zarządzających w tym środowisku na początku powstawania branży w Polsce, a także w kolejnych latach. Zgodnie z podejściem prof. Tadeusza Oleksyn rola organizacyjna to „zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności na danym stanowisku, a także jego miejsce w strukturze organizacyjnej, pozycja formalna i nieformalna i realny zakres oddziaływań” [Oleksyn 2008, s. 443].

Kolejnym celem poniżej pracy jest wskazanie jakie są kluczowe kompetencje menadżerów call/contact center w poszczególnych okresach rozwojowych branży call/contact center w Polsce przyjętych na potrzeby niniejszego opracowania. Przyjmując w niniejszym opracowaniu, że kompetencje obejmują: „wewnętrzną motywację, uzdolnienia i predyspozycje, wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, zdrowie i kondycję, inne cechy psychofizyczne ważne z punktu widzenia procesów pracy, postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia, a także formalne uprawnienia do działania” [Oleksyn 2006, s. 25].

Uzasadnieniem do zainteresowania się tym tematem jest intensywność z jaką rozwijała się branża call/contact center w ostatnich 20 latach w Polsce. Przyczyn tego rozwoju jest kilka, do głównych można zaliczyć coraz powszechniejsze używanie przez polskie społeczeństwo telefonu i innych mediów do obsługi i realizacji zleceń w różnych instytucjach. Wynika to z prostego faktu, że dzięki temu jest szybciej i taniej, a na to coraz częściej zwraca się uwagę.

Innym ważnym argumentem przemawiającym za zajęciem się tym tematem jest ilość pracowników zatrudnianych w tej branży. W ostatnich latach nastąpił gwałtowny przyrost ilości tego rodzaju miejsc pracy, co spowodowało, że call/contact center bardzo często staje się pierwszym miejscem zatrudnienia

* Mgr, praktyk, bera.agnieszka@gmail.com.

dla młodych ludzi. Fakt, że występują niskie bariery wejścia na ten rynek, czyli brak jest wysokich wymagań w stosunku do umiejętności skutkuje tym, że popularność tego zawodu rośnie. Dodatkowo patrząc na liczbę ofert z podziałem na specjalizacje opublikowanych w serwisie Pracuj.pl w III kwartale 2012 roku widać, że propozycje zatrudnienia do call/contact center lokują się już na trzeciej pozycji [JK 2012, s. 3].

Prognozy pokazują też, że branża ta ma duże szanse na rozwój właśnie w czasie kryzysu i spowolnienia gospodarczego, o czym świadczą komentarze specjalistów publikowane w prasie [Admin 2012, Tomkiewicz 2009].

Aby jednak mieć świadomość specyfiki warunków pracy menadżerów tego środowiska należy na wstępie określić, czym dokładnie jest call/contact center. Pierwsze organizacje zajmujące się tego typu usługami należały do rodzaju call center, czyli były to „jednostki organizacyjne (firmy, komórki organizacyjne) prowadzące intensywnie kontakty telefoniczne z klientami lub potencjalnymi klientami” [Kostecki 2007, s. 59]. Warto podkreślić jest w tej definicji to, że używano wtedy tylko telefonu. Wraz z rozwojem technologii i mediów poszerzało się spektrum stosowanych narzędzi w call center. Doszły nowe kanały obsługi i do najpopularniejszych można zaliczyć e-mail, fax czy czat. Stąd też została rozszerzona definicja call center do rodzaju contact center.

Najbardziej trafną i pełną definicję contact center przedstawia w swoich publikacjach Maciej Buś wskazując, że „Polski rynek call/contact center skupia zatem przedsiębiorstwa, organizacje oraz struktury, które w sposób zorganizowany i zaplanowany realizują procesy komunikując się z klientami w celu osiągnięcia założonego rezultatu. Mogą to być zarówno działania sprzedażowe i obsługowe, jak również takie jak umawianie spotkań, windykacja, weryfikacja bazy danych, service desk, usługi rezerwacyjne itp.” [Buś 2012, s. 69]. To, co jeszcze pokazuje ta definicja to fakt, że branżę tworzą nie tylko call/contact center outsourcingowe, czyli powołane do świadczenia usług tego rodzaju, ale także wewnętrzne call/contact center funkcjonujące w ramach większej firmy, której główny przedmiot działalności jest inny.

2. ROLE PEŁNIONE NA POCZĄTKU POWSTAWANIA BRANŻY CALL/CONTACT CENTER

Za początki branży call/contact center w Polsce przyjmuje się lata 90-te, kiedy były podejmowane pierwsze próby tworzenia i funkcjonowania tego typu organizacji. Do naczelných zadań stojących wtedy przed zarządzającymi było zdobycie wiedzy na temat czym jest i jak powinno działać call/contact center. Na rynku w tym czasie nie było wielu informacji i doświadczeń na ten temat, co powodowało, że przedsięwzięcie tego rodzaju stawało się jeszcze trudniejsze do realizacji. Wymagało to dużego samozaparcia

i ambicji, aby dotrzeć do niezbędnej wiedzy, a następnie zastosować ją w warunkach polskich. Brak konkurencji innych, podobnych podmiotów na rynku z jednej strony ułatwiał działanie, ale z drugiej brak jakichkolwiek doświadczeń utrudniał start pierwszych call/contact center na rynku polskim.

Klimat wtedy panujący charakterystyczny był dla typowego „start upu”, czyli bardzo dużo entuzjazmu, ale brak świadomości ile jest jeszcze do zrobienia. Warte podkreślenia jest, „jak wspomina Jacek Barankiewicz – mieliśmy liczne ograniczenia techniczne i technologiczne. (...) To właśnie technika była naszą największą bolączką. 80% czasu poświęcaliśmy na dyskusje, jak obejść techniczne ograniczenia” [Swatowska 2012, s. 64].

Ułatwieniem wtedy mógł być rozwój polskiej komunikacji telefonicznej, który rozpoczął tym samym stopniowe upowszechnianie używania telefonu do realizacji bieżących spraw. Jednocześnie w tym czasie nie było złych doświadczeń związanych z telemarketingiem, więc mniej mentalnych ograniczeń do rozwoju tego rodzaju usług i działań.

Do wyzwań stojących przed zarządzającymi należała również edukacja podmiotów na rynku na temat proponowanych usług. Aby doszło do stopniowego rozwoju tej branży należało wyjaśniać firmom funkcjonującym na rynku, jaki wpływ na obsługę klienta będzie mieć korzystanie z usług call/contact center, a także pokazanie korzyści, które mogą z takiego przedsięwzięcia wynieść dla siebie.

Tak w dużym uproszczeniu można podsumować podstawowe zadania, z którymi musieli się zmierzyć menadżerowie tworzącej się właśnie branży. Na ich podstawie można wskazać dominujące role kierownicze, które wtedy przyjmowano.

Na potrzeby tej publikacji przyjęto podział ról zaproponowany przez H. Mintzberga, który wyróżnił role kierownicze zestawione w tabeli 1.

Nie podlega wątpliwości, że wszystkie z poszczególnych ról były przyjmowane przez zarządzających z różnym nasileniem. Zasadnym wydaje się jednak być wskazanie tych, które były w tamtym okresie kluczowe z punktu widzenia zadań koniecznych do realizacji. Wyróżniającą się była rola przedsiębiorcy i to ona była najczęściej przyjmowana przez zarządzających w tamtym okresie, co wiązało się z formułowaniem zadań i wprowadzaniem rozwiązań call/contact center na rynek polski. Można nawet powiedzieć, że było to podjęcie ryzyka wprowadzania innowacji na rodzimy rynek.

Jednocześnie podkreślany wcześniej brak informacji powodował, że na znaczeniu zyskiwała rola obserwatora poprzez realizację zadań z zakresu pozyskiwania, przetwarzania i przekazywania informacji. W niektórych sytuacjach ta właśnie rola stawała się niezbędna do prawidłowego funkcjonowania firmy na rynku.

Tabela 1. Role kierownicze wg H. Mintzberga

Kategoria	Nazwa roli
Interpersonalna	Reprezentant
	Łącznik
	Przywódca
Informacyjna	Obserwator
	Propagator
	Rzecznik
Decyzyjna	Przedsiębiorca
	Osoba przeciwdziałająca zakłóceniom
	Dysponent zasobów
	Negocjator

Źródło: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 17.

Na tym etapie rola przywódcy sprowadzała się do budowania sprawnego zespołu realizującego zadania call/contact center. Do wyzwań można zaliczyć organizację i koordynację pracy w tym środowisku ze względu na całkowity brak dotychczasowych doświadczeń, co skutkowało uczeniem się na własnych błędach.

3. KOMPETENCJE MENADŻERÓW NA POCZĄTKU ROZWOJU BRANŻY

Do określenia istotnych kompetencji dla kadry zarządzającej w call/contact center zostanie wykorzystany podział zaproponowany przez R. L. Katza [Katz 1974, s. 90]. Każdy menadżer, niezależnie od poziomu kierowania posiada kompetencje ze wszystkich wskazanych grup. W zależności od podejmowanych zadań i poziomu zarządzania różne są proporcje pomiędzy poszczególnymi ich rodzajami. Przedstawiona koncepcja wymienia następujące zespoły kompetencji:

- Techniczne, które obejmują zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologią.
- Społeczne, które zawierają zdolności efektywnej współpracy z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania.

- Koncepcyjne, które wymagają umysłowej zdolności koordynacji i integrowania interesów i działalności organizacji.
- W ujęciu klasycznym przedstawiono koncepcję na rysunku 1.



Rysunek 1. Rozkład kompetencji koncepcyjnych, społecznych i technicznych (według R.L. Katza)

Źródło: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 168.

Uwzględniając zadania, które stały przed menadżerami call/contact center na początku rozwoju branży można wskazać, że najbliższy ich kompetencjom był rozkład przypisany do menadżerów pierwszej linii. Być może było to wynikiem tego, że nie było rozbudowanej struktury i poszczególne stopnie zarządzania kumulowane były w jednym poziomie kierowania.

Warto wskazać, że bardzo intensywnie były rozwijane na tamtym etapie kompetencje techniczne. Zadania, które stały przed zarządzającymi bardzo ściśle wiązały się z wdrożeniem rozwiązań dotychczas niestosowanych na rynku polski. Aby wystartować z omawianymi projektami niezbędne było zdobycie wiedzy z tego zakresu, a następnie jej rozszerzenie.

Trzeba jednak podkreślić, że kompetencje koncepcyjne były również istotne. Sama idea stworzenia i poprowadzenia tego rodzaju przedsięwzięcia była zupełnie nowa, to wymuszało tworzenie wizji i nowych koncepcji. Pojawiało się wiele problemów i otwarte podejście do ich rozwiązywania było niezwykle ważne. Dodatkowym utrudnieniem był brak wzorców, którymi kadra menadżerska mogłaby się posilkować i podierać w działaniu.

Obszarem, który był równie wymagającym było budowanie sprawnego zespołu realizującego zadania call/contact center. Trudność nie stanowiły zadania pozyskania pracowników z rynku, gdyż brak negatywnych doświadczeń

działał na korzyść firm rekrutujących. Kandydaci charakteryzowali się naturalną ciekawością poznania „czegoś nowego” i udziału w starcie nowych projektów na rynku, to wzbudzało naturalną motywację do pracy. Natomiast koniecznym było zorganizowanie pracy i przygotowanie pracowników do realizacji przyszłych zadań.

4. ZMIANY RÓL I KOMPETENCJI W CZASIE ROZWOJU BRANŻY CALL/CONTACT CENTER

Wraz z rozwojem i przemianami następującymi w branży zmianie ulegały również wyzwania i zadania stojące przed zarządzającymi. Tym samym główne role przez nich pełnione ulegały modyfikacji. Istotne stały się również inne grupy kompetencji.

Kolejne lata były dla branży call/contact center etapem intensywnego i dynamicznego rozwoju. Przybywało na rynku nowych przedsiębiorstw świadczących usługi tego rodzaju, ale także wiele firm, w tym także z nowych branży decydowało się na otwieranie działów call/contact center w swoich strukturach. Firmy, którym się powiodło na rynku rozrastały się, tym samym wzrastało zapotrzebowanie na kadrę zarządzającą w tym środowisku.

Wśród wielu zadań, przed którymi stała kadra zarządzająca znaleźć można wprowadzanie kolejnych kanałów obsługi, a także rozszerzanie proponowanych usług. Podkreślano niedojrzałość rynku i jeszcze niewykorzystany potencjał tkwiący w branży. Jednocześnie zwracano coraz większą uwagę na potrzebę tworzenia call/contact center, które jest centrum zysku, a nie kosztów, co generowało kolejne zadania dla menadżerów.

Tendencja rynkowa, która ujawniła się na tym etapie rozwoju rynku usług call/contact center to przenoszenie ośrodków z innych krajów, jak donosiła prasa: „Polska jest świetnym miejscem na lokowanie centrów obsługi klienta międzynarodowych korporacji” [Maciejewicz 2004, s. 17]. Coraz większe zainteresowanie rynkiem polskim pokazywało nowe trendy, jakim były offshoring i nearshoring.

Nie można jednak zapomnieć o elementach negatywnych, gdyż po początkowym entuzjazmie pojawiły się pierwsze rozczarowania wśród pracowników call/contact center. Coraz mocniej zarysowywał się problem rotacji pracowników i konsekwencje z tym związane. Wskazywano, że „najpoważniejszym problemem, z jakim będą musiały się zmierzyć call center, jest brak siły roboczej.” [Wygnański 2006, s. 8] A miało to związek z masową emigracją potencjalnych pracowników za granicę.

Stopniowo zaczęły przybierać na sile trudności związane z poszczególnymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi w call/contact center. Tematy, które do tej pory nie stanowiły kwestii istotnych zaczęły generować wiele wyzwań

dla kadry zarządzającej. To niewątpliwie przekładało się na jakość świadczonych usług przez firmy prowadzące call/contact center, na co coraz częściej klienci zwracali uwagę.

Z powyższych zadań można wnioskować, że role kierownicze, które kadra zarządzająca przyjmowała lub powinna przyjmować w tym okresie, to te związane z kategorią interpersonalną i decyzyjną. Podstawowa nasuwa się rola przywódcy, która wiąże się z pełnym wykorzystaniem możliwości podległego zespołu i usprawnianiem jego działania. Można też wskazać rolę łącznika, co wynikało z potrzeby budowania sieci kontaktów z innymi podmiotami dla wsparcia wdrażania kolejnych projektów.

Z obszaru decyzyjnego trzeba podkreślić rolę przedsiębiorcy, co wynikało z kolejnych innowacji wprowadzanych do call/contact center. Jednocześnie podejmowanie nowych wyzwań i szukanie dla nich rozwiązań wymuszało rolę osoby przeciwdziałającej zakłóceniom.

Okres ten wskazywał, że pojawiły się nowe trudności przed zarządzającymi, z którymi musiano się zmierzyć i w tym temacie sprawdziła się rola propagatora, gdzie poprzez przekazywanie odpowiednio przetworzonych informacji oddziaływano na zachowania i postawy zatrudnianych pracowników.

Kompetencje, które w tym czasie zaczęto intensywnie wykorzystywać przez menadżerów call/contact center to te z kategorii społecznych. Wymienione wcześniej napotykanne problemy z obszarów zarządzania zasobami ludzkimi powodowały, że kompetencje z tego zakresu stały się kluczowe dla zarządzających. Trzeba podkreślić, że edukacja z tego obszaru nadal trwa, gdyż brak regularnych benchmarków i dzielenia się dobrymi praktykami na forum bardzo spowalniają rozwój w tym obszarze w omawianej branży. Na zwrócenie uwagi zasługuje fakt, że wiele firm we własnym zakresie wypracowało wiele ciekawych i skutecznych rozwiązań w kluczowych dla call/contact center obszarach, jednak hermetyczność środowiska powoduje, że trudno dotrzeć i popularyzować tego rodzaju innowacje. Być może wynika to z traktowania własnych rozwiązań, jako przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami na rynku i stąd niechęć do dzielenia się własnymi doświadczeniami.

W mniejszym stopniu wykorzystywano wiedzę techniczną. Oczywiście ze względu na konieczność wdrażania nowych rozwiązań i technologii była ona potrzebna, ale można powiedzieć, że nie tak niezbędna jak na początku kształtowania się branży. W dużo większym stopniu też był dostęp do wiedzy z tego zakresu w porównaniu do lat 90-tych.

Ze względu na ilość i różnorodność pojawiających się zadań przed kadrami menadżerską call/center wzrosło wykorzystanie kompetencji koncepcyjnych. Można wskazać, że skala i rodzaje wyzwań, które się pojawiały wymusiły poszerzenie tego obszaru kompetencji.

Przyglądając się rozkładowi wskazanych grup kompetencji można pokazać, że poprzez rozbudowanie poszczególnych podmiotów gospodarczych nastąpiło

rozbudowanie również struktury call/contact center, a tym samym przyjętej hierarchii. W wielu call/contact center pojawili się menadżerowie średniego szczebla, poza wcześniej już wskazywanym kierownictwem pierwszej linii, ale także naczelne kierownictwo. Tym samym niejako naturalnie wykształcił się w branży rozdział kompetencji pomiędzy te trzy grupy poziomów zarządzania. Warto podkreślić, co wskazywał Tadeusz Oleksyn w zmodyfikowanej strukturze kompetencji, iż „założenie, że suma kompetencji i prac do wykonania na wszystkich poziomach zarządzania jest identyczna, uważam za błędne” [Oleksyn 2006, s. 169]. Tym samym ilość wymaganych i wykorzystywanych kompetencji wraz z poziomem zarządzania będzie rosła.

5. PRZYJMOWANE ROLE W CZASIE KRYZYSU GOSPODARCZEGO

Niewątpliwie kryzys i spowolnienie gospodarcze wpłynęło i w dalszym ciągu wpływa na wiele obszarów działalności. Aczkolwiek, jeśli chodzi o branżę call/contact center to trzeba podkreślić, że wpływ spowolnienia nie zawsze będzie generował tylko negatywne skutki. Potwierdzeniem tego jest coraz lepsza kondycja call/contact center windykacyjnych w czasach pogorszenia się sytuacji finansowej społeczeństwa i taka prawidłowość jest niestety funkcjonującą zasadą.

Z uwagi na fakt, że w czasach trudności przedsiębiorcy szukają oszczędności w naturalny sposób zwiększa się ilość zleceń i pracy dla call/contact center. W zakresie własnych struktur tworzone są wewnętrzne centra kontaktu z klientem i wykorzystuje się wszystkie możliwości, które są w ten sposób realizowane. Przykładem takiej racjonalizacji kosztów może być zastąpienie bezpośredniego spotkania kontaktem telefonicznym, który jest nie tylko tańszy, ale również szybszy i bardziej efektywny.

Innym działaniem, które intensyfikuje się w czasie kryzysu to przekazywanie zleceń do call/contact center outsourcingowego. Wynika to z faktu, że „firmy szukając sposobu na redukcję kosztów będą sięgać po rozwiązania atrakcyjne kosztowo, które dodatkowo gwarantują wysoką jakość wykonywanych usług. Według ostatnich badań Call One, z outsourcingu Call Center korzysta już 21 proc. polskich przedsiębiorstw, a w ciągu najbliższych dwóch lat ta liczba może wzrosnąć o kolejne 16 proc.” [Kamiński 2011].

Przed branżą stoi nadal wiele wyzwań. Do tematów już podejmowanych należy jakość oferowanych usług. Kolejnym wyzwaniem jest standaryzacja branży i nie chodzi tylko o wskaźniki ekonomiczne, ale przede wszystkim o wyznaczenie norm dla zarządzania w obszarze zasobów ludzkich. W najbliższym czasie również będzie wymagana praca nad wizerunkiem branży i postrzeganiem jej na rynku pracy przez potencjalnych kandydatów.

Powyższe wskazuje, że z jednej strony należy liczyć się ze wzrostem popytu na usługi oferowane przez call/contact center, a z drugiej strony uwzględniać presję kosztową, która będzie odczuwana zapewne ze strony klientów jak i właścicieli firm.

Role, które mogą być zatem najczęściej przyjmowane przez zarządzających call/contact center to role osoby przeciwdziałającej zakłóceniom i negocjatora z kategorii decyzyjnych. Będą się one wyróżniały ze względu na ilości i rodzaje konfliktów interesów, które mogą występować podczas trudnych czasów pod względem gospodarczym.

W kategorii informacyjnej istotna będzie rola rzecznika, który pracować będzie nie tylko nad wizerunkiem firmy, ale jednocześnie postrzeganiem branży przez inne podmioty na rynku.

W obszarze interpersonalnym na intensywności zyska rola reprezentanta, co również ma związek z walką ze stereotypami, które funkcjonują na rynku na temat omawianej branży. Rola przywódcy niewątpliwie nie straci na znaczeniu i działania w zakresie zarządzania zespołem będą w dalszym ciągu aktualne, mogą ulec zmianie za to obszary, nad którym będzie trzeba popracować.

6. POTRZEBNE KOMPETENCJE W CZASIE KRYZYSU GOSPODARCZEGO

Wymienione w poprzednim rozdziale wyzwania czekające branżę call/contact center mają również bezpośredni wpływ na kompetencje, którymi będą musieli wykazać się zarządzający podczas kryzysu gospodarczego.

Podstawowe kompetencje wymagane od menadżerów call/contact center będą z obszaru społecznego. Wynika to z faktu, że wiele wyzwań stojących przed nimi będą wiązały się z zarządzaniem personelem i należą do nich działania z obszaru znużenia i wypalenia zawodowego, ale także działanie prewencyjne poprzez tworzenie ścieżek karier i zadań z nimi związanych. Ze względu na powszechnie panującą presję szukania oszczędności na „wagę złota” będzie kreatywność z zakresu skutecznego motywowania pozafinansowego, co będzie szczególnie cenione przez właścicieli. Dodatkowo kryzys może nasilić problemy już występujące w tej branży a mianowicie duża rotacja pracowników i postrzeganie zajęcia telemarketera czy pracownika infolinii w kategoriach gorszego zawodu na rynku pracy i „pracy na chwilę” [Sawicka 2012]. Wiele wprowadzanych zmian, które mogą mieć miejsce w związku z szukaniem oszczędności skutkować będzie niezadowolaniem pracowników, to z kolei przekładać się będzie na klimat i atmosferę pracy, z czym zarządzający będą potrzebowali się zmierzyć. Utrzymanie w dłuższej perspektywie negatywnego nastroju w firmie będzie szkodziło jakości oferowanych usług i wpływało na osiągnięte wyniki pracy.

Ważne w przyszłych latach będą również kompetencje z kategorii koncepcyjnych. Wiąże się to z identyfikowaniem problemów i szukaniem dla nich rozwiązań. Do tej grupy będą należeć również umiejętności postrzegania i kreowania nowych możliwości nie tylko w obszarach problemowych, ale także w niewykorzystanych dotychczas strefach potencjalnego rozwoju.

7. PODSUMOWANIE

Powyższa analiza miała na celu pokazanie jak zmieniały się role pełnione przez menadżerów call/contact center i tak zostało to przedstawione. Dynamiczny wzrost branży spowodował, że zmiany w realizowanych rolach i wymaganych kompetencjach podlegały tak samo szybkim przemianom. W wyróżnionych etapach przemian na rynku usług call/contact center udało się jednak wskazać te role i kompetencje, które były dominujące na omawianych etapach rozwoju branży.

Prognozy dalszego, ale już bardziej stabilnego postępu branży pozwalają wskazać role i kompetencje, które będą niezbędne dla menadżerów do pracy w tym środowisku. Aktualnie jest wiele obszarów i problemów, z którymi należy się zmierzyć. Jednocześnie można wnioskować, że wraz ze zmianami na rynku usług i rynku pracy będą pojawiały się kolejne. Ułatwieniem może być rozpoczęta właśnie standaryzacja branży oraz upowszechnianie dobrych praktyk na spotkaniach specjalistów z branży.

Przygotowanie firm ze środowiska call/contact center na trudniejsze czasy można ocenić pozytywnie. Spowolnienie gospodarcze w tej sytuacji może być szansą do wykorzystania. Zaawansowanie techniczne i technologiczne pozwala mieć nadzieję na bardziej wydajne i efektywne wykorzystanie potencjału tkwiącego w call/contact center. Tym samym stwarza to perspektywę rozwoju dla pracowników i menadżerów zatrudnionych w tym środowisku.

BIBLIOGRAFIA

- Admin (2012), *Prognozy dla rynku Call i contact center w 2012 roku*, [<http://www.24pr.pl>]
- Buś. M., *Polski rynek Call/Contact Center 2012*, „Outsourcing&More”, wrzesień/październik 2012, nr 5(6)
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
- JK (2012), *Rynek pracy wyhamował*, [<http://praca.wp.pl>]
- Katz R. L., *The Skills of an Effective Administrator*, „Harvard Business Review”, wrzesień-październik 1974
- Kostecki M. J., *Glosariusz call center/help desk*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
- Maciejewicz P., *Halo, czy to Polska?*, „Gazeta Wyborcza”, 28 czerwca 2004, nr 149

- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Business, Kraków 2008
- Sawicka M. (2012), *Praca w call center to zawsze praca na chwilę*, [<http://marketing.nf.pl>]
- Swatowska K., *Call center w Polsce...20 lat później 2012*, „Outsourcing&More”, wrzesień/październik 2012, nr 5(6)
- Tomkiewicz M. (2009), *Kryzys to szansa*, [<http://www.contactstandard.pl>]
- Wygnański T., *Czynnik ludzki a call center*, „Media i Marketing Dodatek”, 15 listopada 2006, nr 45

STRESZCZENIE

Artykuł jest próbą wskazania jakie kompetencje wśród menadżerów call/contact center były istotne na początku powstawania branży w Polsce. Przedstawienie jak z czasem ulegały zmianie role pełnione przez zarządzających. A także ukazanie jakie umiejętności menadżerów call/contact center w dobie kryzysu mogą okazać się kluczowe i tym samym, które warto rozwijać z punktu widzenia wyzwań stojących przed tym środowiskiem.

THE ROLE AND COMPETENCE CHANGE OF CALL/CONTACT CENTER MANAGERS

ABSTRACT

The following article is an attempt to indicate which competences among call/contact center managers were of crucial importance at the earliest stage of the branch development in Poland. It also aims at presenting the roles changing among the managers over time and designating which abilities of call/contact center managers may be regarded as essential in times of crisis and therefore worth improving in terms of challenges lying ahead.