

Rozwiń skrzydła na słuchawkach



Monika Kamola

jest kierownikiem odzyskiwania należności, z firmą Provident związana od dziewięciu lat, obecnie odpowiada za ponad 100-osobowy zespół związany z odzyskiwaniem należności oraz roszczeń ubezpieczeniowych.

Rozwój oraz ciągłe podążanie za byciem lepszym i efektywniejszym jest stałym elementem naszego życia. Tego oczekujemy od siebie, ale też tego spodziewają się nasi klienci. Wspólny cel, czyli stałe podwyższanie jakości obsługi, ma przełożenie na konkretne działania rozwojowe i ścieżkę rozwoju naszych pracowników.

Departament Obsługi Klienta w Provident Polska to ponad 300 indywidualności; dziewięć różnych zespołów operacyjnych, poczynając od sprzedaży, przez serwis, na zespole odzyskiwania należności kończąc. Łącznie 320 konsultantów, którzy na co dzień, głównie telefonicznie, kontaktują się z naszymi obecnymi bądź potencjalnymi klientami. Różne odpowiedzialności, różne zadania, etaty, godziny pracy, cele bonusowe... Czy w tak różnorodnym środowisku możliwe jest stworzenie jednego spójnego programu rozwojowego dla wszystkich konsultantów? Przyznam, że to zadanie było dużym wyzwaniem, ale w 2013 r. wdrożyliśmy jeden, spójny i jasny „Program Ścieżek Rozwoju” dla wszystkich konsultantów Departamentu Obsługi Klienta. Nasze ścieżki rozwoju można porównać do międzynarodowych zawodów, a sam etap awansów – do Igrzysk Olimpijskich. Bicie rekordów, nagrody dla zwycięzców, wielkie celebrowanie...

Jak tego dokonaliśmy? Program został stworzony zgodnie ze strategią rozwoju firmy, która określa, jaką chcemy być organizacją, do czego dążymy, a tym samym kto ma tworzyć strukturę personalną. Wiedzieliśmy i wiemy jedno: chcemy być firmą dynamiczną, skoncentrowaną na kliencie i ciągłym wzroście. Do realizacji tego celu potrzebujemy ludzi ambitnych, gotowych na zmiany, z wiedzą ekspercką, którzy swoją pracę wykonują zgodnie z firmowymi wartościami: szacunkiem, odpowiedzialnością, przejrzystością. Ta wspólna wizja wyznaczyła ramy programu ścieżek rozwoju, które są zharmonizowane

ze strategią firmy i które odpowiadają na potrzeby zarówno ogólnofirmowe, jak i rynkowe.

Kolejnym punktem było określenie liczby etapów rozwoju oraz przypisanie do każdego z nich zadań i odpowiedzialności. Nasze ścieżki kariery to trzy milowe kroki rozwoju: konsultant, starszy konsultant i ekspert. Mamy na uwadze zagwarantowanie realizacji naszych celów operacyjnych – dodatkowe aktywności stanowią więc odpowiednio ok. 10–20 proc. czasu pracy, który jest poświęcany m.in. na: wsparcie i wdrożenia nowych konsultantów, udział w projektach, testach systemowych czy wdrożeniowych, a nawet zastępowanie lidera.

Ważnym elementem budowy ścieżek było również zintegrowanie tego projektu z innymi, funkcjonującymi już w naszej firmie, programami motywacyjno-rozwojowymi, tj. rocznym programem oceny „Oceń i Doceń”, „Programem Aktywizacji Pracowników” i oczywiście z „Programem Bonusowym”. Dzięki temu programy nie wykluczają się wzajemnie i stanowią powiązaną sieć zależności, która jasno wskazuje i wspiera rozwój pracowników.

Na koniec nagrody – jak w każdych zawodach, także w naszym programie, najważniejsze są „trofea”. Wejście na kolejny, wyższy szczebel przynosi wymierne korzyści, zarówno finansowe, jak i pozafinansowe, np. wyższe stawki bonusowe, możliwość zmiany etatu czy dodatkowe pakiety szkoleń.

Jak w każdym sporcie, walka musi odbywać się w myśl zasady fair play, czyli wszystkie działania niepożądane i nieakceptowane wykluczają z zawodów. To musi być czysta gra, a zwycięzcy są prawdziwymi liderami i powinni świecić przykładem.

Program dotyczy pracowników operacyjnych, których głównym zadaniem jest osiąganie celów biznesowych, dlatego jednym z nadrzędnych czynników, który wpływa na podjęcie decyzji o awansie, jest realizacja celów ilościowych

i jakościowych, z tą różnicą, że stopień wykonania planu gwarantującego awans wyznaczają sami konsultanci. Tak jak w sporcie, to zawodnicy ustalają poziom rywalizacji. Czy biegacz, rozpoczynając swoją walkę o zwycięstwo, ma z góry ustalony czas, który zagwarantuje mu wygraną? Nie – wygrywa ten, który jest najlepszy! A wynik zależy nie tylko od jego kondycji, ale również od możliwości współzawodników, panujących warunków oraz innych czynników zewnętrznych. Tworzymy silny, stabilny zespół, dlatego też decyzja o zakwalifikowaniu pracownika do awansu musi znaleźć odzwierciedlenie w regularności osiąganych przez niego wyników na przestrzeni kilku miesięcy. Doceniamy spektakularne „wzloty”, ale przede wszystkim stawiamy na niezmiennie wysoką formę i wyniki.

Ostatnim, ale niezwykle istotnym punktem w ocenie pracy konsultanta są jego kompetencje, wskazujące, w jaki sposób realizuje on wyznaczone cele. Jasno określiliśmy, na podstawie obowiązujących ogólnofirmowych siedmiu kompetencji, które z nich są niezbędne i kluczowe do otrzymania awansu oraz jaki powinien być ich poziom. Oceny kompetencji dokonuje bezpośredni przełożony, który jest kluczową osobą w procesie wsparcia rozwoju pracownika i nabywania przez niego umiejętności oraz wiedzy. Cykliczna, comiesięczna weryfikacja poziomu kompetencji pozwala na bieżąco korygować kierunek, w którym powinien rozwijać się pracownik.

Konstrukcja „Programu Ścieżek Rozwoju” w naszym departamencie pozwala na osiągnięcie poziomu starszego konsultanta w cyklu comiesięcznym. Poziom ten pracownicy osiągają automatycznie po spełnieniu wszystkich kryteriów. Natomiast wymagania wobec ekspertów są odpowiednio wyższe w kontekście oczekiwanego poziomu wiedzy oraz kompetencji. Awanse na ten poziom odbywają się dwa razy w ciągu roku, co daje możliwość analizy realizacji wymienionych wskaźników w dłuższej perspektywie. Dodatkowo ograniczona liczba pozycji eksperckich dodaje temu stanowisku prestiżu. Wybór eksperta odbywa się w procesie rekrutacji, do którego zapraszamy indywidualnie wszystkie osoby spełniające określone kryteria. Uczestnictwo w tym procesie jest dobrowolne, natomiast najważniejsze czynniki to świadomość i gotowość samego kandydata do podjęcia bardziej wymagających zadań i objęcia nowego

stanowiska, które będzie się łączyło z przyjęciem obowiązków menedżerskich. Aby zachować przejrzystości procesu, w rekrutacji uczestniczą przełożeni wyższego szczebla oraz osoby z zespołów wspierających.

Podstawą do sprawnego funkcjonowania procesu jest wdrożenie niezbędnych narzędzi. Dlatego też program został niemalże w pełni zautomatyzowany, tak aby bezpośredni przełożeni mogli jak najwięcej czasu poświęcić na rozwój swoich podopiecznych, a nie frustrujące i czasochłonne wypełnianie plików.

„Program ścieżek rozwoju” zawsze budzi sporo kontrowersji, stąd też dużą wagę przykładamy do komunikacji. Przejrzysty regulamin, instrukcje i materiały dla przełożonych, odrębne opisy dla każdego ze stanowisk, bieżąca centralna komunikacja – wszystko to gwarantuje jasny przekaz, a program jest zrozumiały dla konsultantów. Ważna jest także oprawa całego procesu – ceremonia otwarcia i zamknięcia rekrutacji na eksperta, bieżąca informacja zwrotna przekazywana przez przełożonych, świętowanie sukcesów, wywiady w formie video z osobami pokonującymi kolejne szczeble kariery, prezentowane na ogólnodostępnych stronach – która sprawia, że ścieżka rozwoju przemierzana przez konsultanta, choć trudna, jest z pewnością możliwa do przejścia, a zarazem ekscytująca.

Czy ścieżki rozwoju przeznaczone dla konsultantów kończą się na naszym wewnętrznym programie? Jak powiedział Louis L'Amour: „Przyjdzie taka chwila, gdy stwierdzisz, że wszystko się skończyło. To właśnie będzie początek”¹. Obserwujemy karierę wielu osób, które zaczynały od pracy w zespole obsługi klienta, a obecnie pełnią także odpowiedzialne funkcje w biurze głównym czy w sprzedaży. Nasz departament to doskonały start w życie zawodowe. ■

Podstawą
do sprawnego
funkcjonowania
procesu jest wdrożenie
niezbędnych narzędzi.
Dlatego też program
został niemalże w pełni
zautomatyzowany.

¹ Patrząc: <https://plus.google.com/s/%23LAmour-Louis/top>, dostęp: 3 grudnia 2015 r.