

Ewa Olszak-Dyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: ewa.olszak@ue.wroc.pl

REKRUTACJA KADRY KIEROWNICZEJ W BRANŻY CALL I CONTACT CENTER – STUDIUM PRZYPADKU

THE RECRUITMENT PROCESS FOR MANAGERIAL POSITIONS IN THE CALL AND CONTACT CENTRE INDUSTRY – CASE STUDY

DOI: 10.15611/pn.2018.511.15
JEL Classification: M120

Streszczenie: W artykule poruszone zostały kwestie dotyczące procesu rekrutacji na stanowiska kierownicze w branży call i contact center. Strategia personalna obecnie staje się kluczowym elementem strategii przedsiębiorstwa, przez co dobór odpowiednich pracowników do organizacji jest jednym z najważniejszych jej elementów. W świetle wymagań, jakie stawia przed pracodawcami rynek pracownika, poruszane zagadnienia mają istotną wartość, zarówno dla właścicieli firm, jak i pracowników działów HR, zajmujących się pozyskiwaniem i weryfikacją kandydatów na stanowiska kierownicze. Celem artykułu jest ocena procesu rekrutacji i selekcji na niższe stanowiska menedżerskie w wybranym przedsiębiorstwie. Aby zwizualizować badane zjawiska, analizie poddano procesy funkcji personalnej w organizacji, która od kilku lat znajduje się w czołówce największych i najprężniej rozwijających się contact center w Polsce. Studium przypadku opiera się na danych zebranych w latach 2012 oraz 2015 wraz z weryfikacją dokumentacji tworzonej i gromadzonej przez dział HR.

Słowa kluczowe: rekrutacja, dobór personelu, kadra kierownicza, zarządzanie zasobami ludzkimi, call center.

Summary: The following article presents issues related to the recruitment process for managerial positions in the call and contact centre industry. Personnel strategy is now becoming a key element of the company's strategy, hence, selecting the right employees for the organization is one of its most important goals. Taking into consideration the requirements of the employee market, the issues discussed here have a significant value for both, business owners and employees of HR departments as they deal with recruitment and verification of candidates for managerial positions. Human resources management of an organization, which for several years has been at the forefront of the largest and fastest growing contact centres in Poland, has been analyzed in order to present the discussed phenomena. The case study is based on data collected in 2012 and 2015 together with the verification of documentation created and collected by the HR Department.

Keywords: recruitment processes, selection of personnel, managers, human resources management, call center.

1. Wstęp

Obecnie, w wielu branżach pojawia się problem z niewystarczającą liczbą pracowników, a zwłaszcza z brakiem specjalistów, których praca przekłada się na kluczowe działania organizacji. Jednym ze środowisk pracy, borykającym się z wyzwaniami w obszarze doboru personelu, jest branża call i contact center (na potrzeby artykułu używa się skrótu CC), której zostaje poświęcona poniższa eksplikacja.

Funkcja personalna jest najbardziej zmieniającą się funkcją przedsiębiorstwa [Wiernek 2006, s.76], a dobór personelu, stanowiący jedną z jego składowych, znacząco wpływa na realizację strategii przedsiębiorstwa. Dobór personelu składa się z trzech kluczowych etapów: rekrutacji, selekcji oraz wprowadzenia do pracy [Kawka, Listwan 2010, s.117]. W poniższych rozważaniach szczególną uwagę poświęcono rekrutacji i selekcji, natomiast zagadnienia związane z wprowadzeniem do pracy nie zostaną poruszone.

Celem poniższego artykułu jest dokonanie oceny procesów rekrutacji i selekcji na stanowiska kierownicze niższego szczebla w branży call i contact center w wybranym przedsiębiorstwie. Ponadto podjęto próbę zdefiniowania kluczowych wyzwań w tym obszarze, co znacząco może wpłynąć na kreowanie strategii doboru przez pracowników działów HR oraz kadre zarządzającą w tej branży. Artykuł ma wartość użyteczną, ponieważ punktem zainteresowania są uniwersalne narzędzia rekrutacji i selekcji wykorzystywane przez pracowników działów personalnych lub agencji outsourcingujących usługi rekrutacyjne.

Dokładnej analizie poddano proces rekrutacji i selekcji w konkretnym przedsiębiorstwie, posilając się danymi statystycznymi z lat 2012 i 2015 oraz dokumentacją wewnętrzną działu HR. W tej organizacji rekrutacja i selekcja na stanowiska kierownicze niższego szczebla opiera się głównie na metodzie assessment center. Poza nią, w zależności od potrzeb, wykorzystywano inne metody, które również są poddane charakterystyce. Poruszana problematyka uwzględnia dynamiczną sytuację na rynku pracy oraz specyfikę pracy w CC. Opiswane zagadnienia stanowią novum na rynku pracy, przez co dają szerokie pole do działań badawczych, gdyż brakuje zwartych pozycji w literaturze, które kompleksowo opisują obserwowane zjawiska. Przeprowadzone zostanie studium literatury naukowej oraz przegląd materiałów opublikowanych on-line, poświęconych przedstawionej tematyce.

2. Call i contact center w Polsce

Według definicji Grupy Call Center Polskiego Towarzystwa Marketingowego SMB – podstawowe call center tworzą stanowiska telemarketerskie wyposażone w monitor, klawiaturę, komputer/NC, telefon/softphone i słuchawki nagłowne – wykorzystywane tylko i wyłącznie do obsługi klientów za pomocą różnych kanałów komunikacji bezpośredniej (w celu sprzedaży, marketingu, obsługi klienta, wsparcia technicznego i innych wyspecjalizowanych aktywności) podłączone do aplikacji typu ACD i CTI [<http://www.ccnews.pl> 2015]. Obecnie, z uwagi na inne niż telefo-

nia możliwości kontaktu z klientem, coraz częściej używane jest określenie „contact center”, które oznacza, że oprócz telefonu wykorzystuje się: pocztę elektroniczną (e-mail), rozmowy internetowe (czat), kontakt przez strony WWW (livechat, web collaboration – wspólne, jednoczesne korzystanie z WWW przez klienta i konsultanta), SMS, telefaks czy kontakt wizualny wideo.

Zarządzanie call i contact center ma relatywnie krótką historię w Polsce. Początek tej branży w kraju datuje się na lata 90., co oznacza, że mamy niewiele danych historycznych, które pozwalałyby na dokładny opis specyfiki zarządzania w polskich organizacjach tego typu. W literaturze często przywoływane są przykłady doświadczeń z zagranicznych środowisk CC, gdzie prognozowano mechanizmy i procesy, które mogą wystąpić również w polskich realiach. Pionierskie call center w Polsce powstało w 1995 roku w Wołominie. Pierwszego dnia firma Kontakt Telemarketing (dziś DataKontakt) posiadała „10 komputerów, 5 telefonów i bardzo dużo entuzjazmu” [<http://swatowska.pl>]. W tym okresie Telekomunikacja Polska bardzo prężnie się rozwijała. Od 1989 roku liczba telefonów stacjonarnych w Polsce wzrosła z niespełna 3 do 5,5 mln [<http://swatowska.pl>]. W latach 90. szybko napływał do kraju kapitał zachodni, dając początek CC, w tym czasie na Zachodzie miał miejsce istny boom na usługi tego typu, dzięki rozpowszechnieniu Internetu. Po 2000 roku, kiedy w większości polskich domów rozgościły się telefony komórkowe, call center rozwijało się nadal: po pierwsze, dzięki telefonii komórkowej, po drugie dzięki atrakcyjnym warunkom dla zagranicznych inwestorów, którzy ze względu na niskie koszty przenosili swoje filie do naszego kraju. W najnowszej edycji raportu PMR Research Rynek *call center i contact center w Polsce 2016* szacunkowe dane przedstawiają blisko 160 podmiotów działających w branży w 2015 roku, których łączne przychody przekroczyły już wyraźnie 1 mld zł, a wzrost rok do roku wyniósł 7,5%, co oznacza wynik o pół punktu procentowego lepszy niż rok wcześniej. W raporcie tym wszystkie firmy call center w Polsce mają łącznie około 24 725 stanowisk w około 251 lokalizacjach.

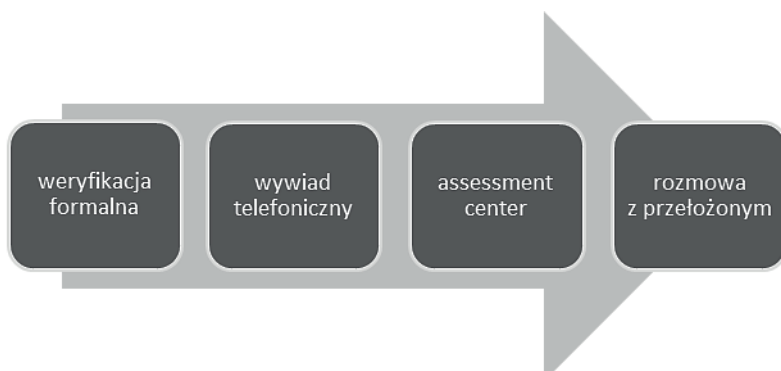
3. Proces rekrutacji na stanowiska menedżerskie w wybranym przedsiębiorstwie

Do rozważań nad poruszonym zagadnieniem wybrano przedsiębiorstwo, które od 5 lat znajduje się w czołówce największych i najprężniej rozwijających się organizacji w branży call i contact center. Firma ta funkcjonuje na polskim rynku od 2002 roku i w 100% posiada polski kapitał. Przedsiębiorstwo świadczy usługi w zakresie profesjonalnej obsługi klienta: infolinia informacyjna, obsługa reklamacji, obsługa procesów, helpdesk, back office, badania konsumenckie (CATI i CAWI), realizacja akcji powitalnych, efektywna sprzedaż, tworzenie baz danych oraz wprowadzanie danych dla klientów z sektora usług i produkcyjnego. Aktualnie w 9 oddziałach stworzono prawie 1500 stanowisk, na których pracuje ok. 2400 konsultan-

tów¹. Rocznie zatrudnianych jest ok. 10 000 osób rozpoczynających pracę w roli konsultanta telefonicznego, co wynika z wysokiego progu fluktuacji na tym stanowisku².

W badaniach skupiono się na 4 największych oddziałach w Polsce, w których realizowane są przede wszystkim projekty sprzedażowe. Praca w roli konsultanta telefonicznego, sprzedającego usługi klientom – zarówno indywidualnym, jak i biznesowym – wymaga dużych zdolności interpersonalnych, umiejętności radzenia sobie ze stresem oraz motywacji do osiągania celów. Grupami konsultantów zarządzają kierownicy pierwszej linii, tu przyjęto nazwę junior team manager lub młodszy menedżer, którzy w zdecydowanej większości awansowali na to stanowisko w wewnętrznym procesie rekrutacji. Na jednego młodszego kierownika przypada średnio 15 stanowisk konsultanckich, gdzie pracuje się w systemie dwuzmianowym.

Proces rekrutacji można scharakteryzować następująco:



Rys. 1. Proces rekrutacji na stanowisko młodszego menedżera

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja formalna – po złożeniu przez kandydata aplikacji w wewnętrznej sieci przedsiębiorstwa (intranecie), pracownicy działu HR weryfikują, czy pracownik spełnia wszystkie formalne kryteria, aby mógł starać się o awans (staż pracy, osiągnięte wyniki, postawa w pracy, otrzymane nagrody/wyróżnienia, skargi, alerty za błędy). Aplikacje mają charakter ustrukturyzowany, aby móc obiektywnie je weryfikować. Najczęściej jest to formularz on-line zawierający kilka pytań, do którego dołącza się dokumenty aplikacyjne. Analiza dokumentów powinna być źródłem przygotowania do rozmowy kwalifikacyjnej [Grzegorzczak 2010]. W danym przedsiębiorstwie do formularza nie wymaga się załączników typu CV czy list motywacyjny, ponieważ z założenia kandydatami są młode osoby bez innego doświadczenia zawodowego.

¹ Dokumentacja wewnętrzna Działu Marketingu.

² Dokumentacja działu HR.

Wywiad telefoniczny – po weryfikacji formalnej, pracownicy działu HR przeprowadzają telefoniczną rozmowę kwalifikacyjną na podstawie określonego schematu. W każdym procesie pytania wybierane są losowo z puli pytań i badają sklasyfikowane kompetencje. Być może takie działania podyktowane są pragmatycznymi przesłankami, np. aby kandydaci wewnętrzni nie przekazywali sobie pytań, lecz w punktu widzenia norm i standardów jest to podejście mało profesjonalne.

Assessment center – inaczej ośrodek oceny lub rozwoju, skupiający grupy kandydatów, którzy biorą udział w symulacjach sytuacji zdarzających się w pracy zawodowej. W trakcie sesji odtwarza się najważniejsze elementy wykonywanych na danym stanowisku zadań, a wyniki uzyskiwane przez uczestników są rejestrowane i porównywane z umiejętnościami wykonywanymi na tym stanowisku [Woodruffe 2003, s.77]. Tutaj za standard przyjęto, iż na sesję assessment center zapraszanych jest max. 10 kandydatów, a asesorami są: przedstawiciel działu HR odpowiadający za kadre menedżerską, trener wewnętrzny, kierownik zmiany (przyszły przełożony) oraz dyrektor oddziału. Sesja trwa zawsze 1 dzień, po niej każdy kandydat otrzymuje raport oraz zapraszany jest na rozmowę dotyczącą informacji zwrotnej po udziale w ośrodku oceny, bez względu na jego wynik końcowy.

Rozmowa z przełożonym – kierownik zmiany oraz dyrektor oddziału indywidualnie informują kandydatów o podjętych decyzjach personalnych. Proponując awans, przedstawiają obowiązujące warunki (płaca, narzędzia do pracy, zasady pracy, termin awansu itp.).

W badanym środowisku, poza assessment center, wykorzystywane są również inne techniki selekcji. Wymienić można wśród nich:

- analizę dokumentacji – dotyczącą osiągnięć pracownika na stanowisku konsultanckim; poza wynikami pracy i realizacją celu sprzedażowego pod uwagę brane są statystyki dotyczące alertów (kar za popełnienie błędów lub świadome wprowadzenie klienta w błąd), raporty z coachingów i monitoringów danego konsultanta;
- referencje – od trenerów wewnętrznych, pracowników HR, którzy mieli okazje współpracować z danym kandydatem oraz opinia bezpośredniego przełożonego;
- wywiad, odbywający się przed sesją assessment center;
- testy psychologiczne, które w uzasadnionych przypadkach są wypełnianie przez kandydatów (np. gdy awans dotyczy pracy przy projekcie o pewnej specyfikacji, innej niż większość realizowanych zadań, gdzie wymagane są dodatkowo określone cechy psychologiczne).

W tabeli 1 zawarto najważniejsze dane dotyczące przeprowadzonych sesji assessment center w 2012 roku, uwzględniając kluczowe elementy procesu rekrutacji.

Z przedstawionych danych wynika, iż w 2012 roku przeprowadzono średnio 3-4 ośrodki oceny w miesiącu. Łącznie udział w nich wzięło 589 kandydatów, z czego wybrano 114 osób, którym zaproponowano awans na stanowiska kierownicze. W 2012 roku w grupie 154 młodszych menedżerów 99 z nich to osoby nowo zatrudnione. Oznacza to, że 2/3 kadry kierowniczej niższego szczebla to nowo awansowa-

Tabela 1. Statystyki sesji assessment center w 2012 roku

Stanowisko	Liczba AC	Liczba aplikacji	Liczba uczestników	Liczba awansów	Liczba odmów
Młodszy kierownik	30	456	303	99	0
Kierownik zmiany	4	18	15	6	0
Dyrektor oddziału	5	30	27	4	1
Inne	5	85	24	5	0
Podsumowanie	44	589	369	114	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji wewnętrznej działu HR

ni menedżerowie. Szukając przyczyn zastanej sytuacji, odwołano się do strategii personalnej firmy, programów z obszaru zarządzania personelem realizowanych przez dział HR. Jak wynika z corocznego badania satysfakcji, w odczuciu konsultantów awans na stanowisko menedżerskie, poza prestiżem, wiąże się z pracą pod presją czasu, wysokim zaangażowaniem oraz dużym stopniem odpowiedzialności. Staż pracy junior team menedżera wynosi średnio 6 miesięcy. Odnotowano wysoki odsetek odejść, najczęściej jest to zmiana pracy lub powrót na stanowisko konsultanta telefonicznego. Na podstawie informacji zbieranych w ramach exit interview (wywiadów z osobami, które zrezygnowały z pracy), wnioskuje się, iż wynika to z dużej presji ze strony przełożonego, wysoko stawianych celów oraz braku wprowadzenia do pracy, szkoleń i wsparcia ze strony przełożonego w tym najtrudniejszym pierwszym okresie po awansie. To skutkuje wypaleniem i odejściem z organizacji, zazwyczaj do innej konkurencyjnej firmy lub innego typu pracy w większości przypadków nadal w środowisku sprzedażowym³.

Patrząc na realia organizacji w 2012 roku, młodszy kierownik po awansie „rzucany jest na głęboką wodę”. Nie wypracowano procesu wprowadzenia do pracy, żadnych szkoleń, czasu na przygotowanie. Awans wiąże się z osobnym biurkiem, laptopem służbowym oraz celem sprzedażowym wyznaczonym dla całego zespołu. Taki menedżer musi charakteryzować się dużą motywacją i zaradnością, by otrzymać od przełożonego lub innych osób na tym stanowisku informacje dotyczące nowego zakresu zadań, odpowiedzialności oraz specyfiki pracy. Ponadto warto dodać, iż taki pracownik to w większości przypadków osoba w wieku 21-23 lata, która zdobywa swoje pierwsze doświadczenia zawodowe, uczy się sztuki zarządzania zespołem składającym się z jego wcześniejszych współpracowników.

Dane statystyczne dotyczące assessment center przedstawiono w tabeli 2.

Po 3 latach, w 2015 roku, ponownie zostały przeanalizowane zjawiska leżące w centrum zainteresowań badawczych. Ramy procesu rekrutacji pozostały bez zmian, określono usystematyzowaną strategię zarządzania personelem, dzięki której proces zarządzania wymianą kadry kierowniczej zaczął odbywać się w sposób pla-

³ Dokumentacja działu HR.

Tabela 2. Statystyki sesji assessment center w 2015 roku

Stanowisko	Liczba AC	Liczba aplikacji	Liczba uczestników	Liczba awansów	Liczba odmów
Młodszy menedżer	17	196	149	69	0
Kierownik zmiany	2	13	9	2	0
Dyrektor oddziału	1	26	6	1	0
Inne	0	85	24	5	0
Podsumowanie	20	320	188	77	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji wewnętrznej działu HR

nowany, przemyślany i bardziej efektywny. Wdrożono proces ścieżki kariery, zapewniający dostarczanie przygotowanych pracowników, którzy świadomie obejmują stanowiska kierownicze. Wprowadzono następujące zmiany:

- wyłoniono stanowisko starszego konsultanta telefonicznego; osoby tylko i wyłącznie piastujące tę funkcję mogą brać udział w rekrutacji na stanowisko kierownicze;
- dla starszych konsultantów telefonicznych zainteresowanych rozwojem menedżerskim zorganizowano szkolenia wewnętrzne (5 spotkań) przygotowujące do pracy na stanowisku kierowniczym;
- sesje assessment center odbywają się regularnie, zgodnie z rocznym planem zapotrzebowania kadry kierowniczej (średnio 1 AC kwartalnie na stanowisko młodszego kierownika w każdym oddziale);
- po pomyślnym przejściu ośrodka oceny, kandydat nie dostaje od razu awansu, lecz obejmuje funkcję sukcesora – osoby przygotowującej się do awansu; sukcesor bierze udział w rozbudowanym procesie szkoleniowym, uczestniczy w spotkaniach z kierownikiem zmiany, nabiera umiejętności nie tylko związanych z zarządzaniem zespołem, ale również realizacją celów sprzedażowych, pracą analityczną, systemem pracy z konsultantem (coaching i monitoring pracy konsultanta), poznaje programy informatyczne, w których planuje i raportuje pracę podwładnych, przelicza niezbędne dane ilościowe;
- każdy nowo mianowany młodszy menedżer zostaje wzięty pod opiekę przez starszego kierownika, do którego może zwracać się z każdą sprawą, konsultować swoje decyzje, styl zarządzania, omawiać napotkane trudności.

Wymienione usprawnienia przekładają się na statystyki. W 2015 roku liczba przeprowadzonych sesji assessment center na stanowisko junior team managera zmalała o prawie 50%. Zmniejszyła się również rotacja młodszych kierowników. Mimo to fluktuacja kadry kierowniczej nadal utrzymuje się na wysokim poziomie. Wynika to z faktu, iż doświadczeni kierownicy zaczęli opuszczać organizację. Przyczyn może być wiele, co z pewnością stanowi ciekawe zjawisko i początek kolejnych badań empirycznych. W realizowanym regularnie badaniu satysfakcji wzrosło

ogólne zadowolenie z pracy wśród młodszych kierowników oraz konsultantów telefonicznych, między innymi ze względu na poczucie bezpieczeństwa w zespole oraz poprawę relacji z przełożonym. Niestety, podejmowane działania nie przyczyniły się do wzrostu zainteresowania awansem na stanowisko młodszego menedżera, co może wynikać z nieustannie wysokiego stopnia zaangażowania i odpowiedzialności na tym stanowisku, nieadekwatnych do oferowanych zarobków. Konsultanci projektów sprzedażowych są na bieżąco szkoleni i przygotowani do skutecznej sprzedaży produktów przez telefon, co nagradzane jest wysokimi premiami oraz benefitami. Kierownicy, takiej możliwości już nie mają. Przeliczając wysokość otrzymywanego wynagrodzenia, można wnioskować, iż praca w charakterze młodszego kierownika w tej organizacji nie jest atrakcyjna finansowo dla obecnych pracowników szeregowych. Ponadto kryteria formalne, które muszą spełniać kandydaci, są wyższe niż w latach ubiegłych (dodatkowe stanowisko starszego konsultanta telefonicznego, większe doświadczenie itp.).

W 2015 roku otwarto kanał rekrutacji zewnętrznej na wakaty kierownicze każdego szczebla w strukturze sprzedażowej. Dzięki podjęciu takiej decyzji wśród kadry menedżerskiej pojawiły się osoby szkolone i znające sprzedaż telefoniczną z innej perspektywy, co pozytywnie wpłynęło na rozwój i pracę obecnych kierowników. Nowa wiedza, ciekawe propozycje działań, pomysły na zarządzanie grupami konsultantów stanowią wartość dodaną przy podejmowanych decyzjach kadrowych. Jednocześnie pojawienie się zewnętrznych kandydatów spowodowało wzrost konkurencyjności na tym stanowisku.

Dodatkowo wprowadzono pewne usprawnienia metodyczne w zakresie wykorzystywania narzędzi selekcji kandydatów. Zainwestowano środki finansowe w nowoczesny system rekrutacyjno-kadrowy. Wprowadzono szkolenia wewnętrzne dla asesorów. Stworzono bank zadań na sesję assessment center, a w przypadku rekrutacji na wyższe stanowiska kierownicze rozpoczęto współpracę z firmą zewnętrzną.

Przyjęto również założenie, iż niezbędna jest weryfikacja, czy ośrodek oceny jest skuteczny i spełnia zamierzone cele [Woodruffe 2003, s. 63]. Należy zatem postawić sobie pytanie, czy dzięki assessment center zostają wybierane odpowiednie osoby, którym proponuje się awans na stanowisko kierownicze. Aby to stwierdzić, we współpracy z działem szkoleń przeprowadzana jest coroczna ewaluacja całego procesu.

4. Wyzwania w rekrutacji kadry kierowniczej

Branża call i contact center w obszarze doboru personelu boryka się z globalnymi problemami rynku pracy. Między innymi rozwój technologii teleinformatycznych czy wzrost nieprzewidywalności otoczenia, wpływający na nieciągłość warunków zarządzania, powodują konieczność modyfikowania strategii przedsiębiorstw. Klasyczne źródła przewagi konkurencyjnej stają się nieskuteczne, co prowadzi do zmian w sposobie konkurowania. Wyzwaniem dla menedżerów jest stworzenie unikalnych

kompetencji, które mogą stanowić źródło przewagi nad konkurentami [Dyk 2014, s. 136]. Aby budować na nich sukces organizacji, należy tak modyfikować proces rekrutacji, by do organizacji nie trafiały przypadkowe jednostki.

Ważną kwestią są również warunki kształtujące rynek pracownika. Dziś kandydat decyduje, gdzie chce pracować, ponieważ miejsc pracy jest więcej niż chętnych. Omawiana branża bardzo mocno odczuwa ten trend, ponieważ call center nadal walczy ze stereotypem pracy telemarketera, co utrudnia znajdowanie kandydatów do pracy mimo niewygórowanych oczekiwań. Duża konkurencja, młody wiek pracowników i ich kolejna generacja (X, Y, Z) wymuszają na pracodawcach zmiany w sposobie wynagradzania, zasadach współpracy czy też szeroko rozumianej elastyczności. W call center kierownikami zostają bardzo młodzi pracownicy w wieku 21-24 lata, którzy godząc się na pracę często w formie umowy-zlecenia, oczekują atrakcyjnych benefitów. Młody wiek menedżera świadczy nie tylko o niewielkim doświadczeniu zawodowym, lecz również niesie za sobą ryzyko niedojrzałości emocjonalnej, niewystarczająco rozwiniętych cech psychospołecznych, których nabywa się wraz z latami doświadczeń.

Warto nadmienić również, że masowe stosowanie metody assessment center nie jest zgodne ze standardami jej wykorzystywania, ponieważ traci ona swoje walory, m.in. indywidualne podejście w każdym procesie rekrutacji, dostosowany profil kompetencyjny kandydata, zadania badające konkretne kompetencje. Być może w tak szybko zmieniającym się środowisku biznesowym jak CC, warto zainwestować w inne, skuteczniejsze metody rekrutacji i selekcji personelu.

5. Podsumowanie

Zmienia się świadomość przedsiębiorców w postrzeganiu zatrudnianych pracowników, których traktuje się nie tylko jako wykonawców zadań, lecz także jako osoby mające wpływ na kierunek działań organizacji oraz jej sukces finansowy. Istotne znaczenie doboru dla sprawności zarządzania firmą wynika zarówno z roli pracowników jako podmiotów społecznych, jak i z tego, że człowiek jest najbardziej nieprzewidywalnym składnikiem organizacji. Umiejętne pozyskanie pracowników ma więc na celu redukcję poziomu niepewności w działaniu zarówno pracownika, jak i całej organizacji. Dlatego właściwy, wysoce racjonalizowany dobór kadr ma wymiar strategiczny [Kawka, Listwan 2010, s.120].

Proces rekrutacji nie tylko konsultantów, lecz również kadry kierowniczej stanowi wyzwanie w branży call i contact center, która stale boryka się z problemami kadrowymi. Zarządzanie zespołem konsultantów telefonicznych to ambitne i trudne zadanie dla młodych osób, które obejmują często po raz pierwszy stanowiska kierownicze. Charakterystyka procesów oraz opis specyfiki pracy w CC dokonany w artykule pozwala na wskazanie możliwości i kierunków, które może obrać organizacja, żeby poradzić sobie z występującymi trudnościami.

Literatura

- Dyk M., 2014, *Kompetencyjna teoria firmy na przykładzie KPMG*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 343.
- Grzegorzczak A., 2010, *Poszukiwanie i selekcja*, Instytut Promocji, Warszawa.
<http://swatowska.pl/rynek-call-center-w-polsce/> (23.02.2018).
<http://www.ccnews.pl/2015/04/08/swatowska-plakalam-jak-czytalam/> (8.02.2018).
- Kawka T., Listwan T., 2010, *Dobór pracowników*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Raport PMR Research, 2016, *Rynek call i contact center w Polsce 2016*, http://www.pmrpublications.com/images/sector-websites/free0-articles/file/Rynek_call_center_i_contact_center_w_Polsce_2016__Spis_tresci.pdf (27.02.2018).
- Suchar M., 2003, *Rekrutacja i selekcja personelu*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Wiernek B., 2006, *Personel firmy jako zasób strategiczny*, [w:] Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków.
- Witkowski T., 2007, *Dobór personelu*, Biblioteka Moderadora, Taszów.
- Woodruffe Ch., 2003, *Ośrodki oceny i rozwoju, narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.