

MYKOLO RIOMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

DARBO ORGANIZAVIMO, PASIRENKANT KONTAKTŲ CENTRO PASLAUGAS, ĮTAKA
ORGANIZACIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMUI

Magistro baigiamasis darbas

Studijų programa kodas

Vadovas

_____ doc. dr. Arvydas Survila

2014 – 03-31

Recenzentas

Atliko

2014-

_____ stud. R.Mareckė
2014-03-31

Vilnius, 2014

TURINYS

ĮVADAS	4
1. ORGANIZACIJOS SĄVOKA IR JOS STRUKTŪRA	7
2. UŽSAKOMŪJŲ PASLAUGŲ SAMPRATA IR TENDENCIJOS	10
2.1. UŽSAKOMŪJŲ PASLAUGŲ PRIVALUMAI	12
2.2. UŽSAKOMŪJŲ PASLAUGŲ RIZIKOS	14
2.3. KONTAKTŲ CENTRO SĄVOKA.....	18
3. UŽSAKOMOJO KONTAKTŲ CENTRO ALTERNATYVOS VERTINIMAS	21
4. EFEKTYVUMO SAMPRATOS TEORINIAI ASPEKTAI	39
5. EFEKTYVAUS KONTAKTŲ CENTRO VEIKLOS VERTINIMAS.....	42
6. DARBO ORGANIZAVIMO, PASIRENKANT KONTAKTŲ CENTRO PASLAUGAS, ĮTAKOS ORGANIZACIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMUI TYRIMO METODOLOGIJA	54
6.1. BENDROJI TYRIMO PROCESO LOGIKA IR ETIKOS PRINCIPAI	54
6.2. KOKYBINIO TYRIMO ETAPAI	55
7. KOKYBINIO TYRIMO EKSPERTŲ INTERVIU REZULTATŲ ANALIZĖ	57
7.1. KONTAKTŲ CENTRO VEIKLOS ORGANIZAVIMAS	57
7.2. ALTERNATYVOS VERTINIMO IR PASIRINKIMO PRIEŽASTYS	62
7.4. TYRIMO APIBENDRINIMAS	74
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	75
LITERATŪRA	78
SANTRAUKA	82
PRIEDAI.....	84
1 PRIEDAS.....	85
2 PRIEDAS.....	86
3 PRIEDAS.....	96

ĮVADAS

Pasaulis kasdiena tampa vis globalesnis, nuotoliniai komunikavimo būdai su klientais, partneriais plečiasi: vis dažniau žmonės renkasi ne tik aptarnavimo telefonu, bet ir bendravimo elektroniniais kanalais (konsultacijos internetu, susirašinėjimo elektroniniais laiškais, SMS ir pan.) formas ir jų derinius. Šiame elektronikos amžiuje klientų aptarnavimas ypatingai daug dėmesio, atidumo ir tikslumo reikalaujanti sritis. Tam, kad patenkinti šiuos poreikius, didelį vaidmenį vaidina informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra, kuri keičia žmonių bendravimo įgūdžius, laiko ir vietos sampratą, keitimąsi žiniomis bei jų valdymą.

Pranckevičius teigia, kad efektyviai valdyti žinias, perduoti informaciją ne visiems gali būti lengvai įkandama užduotis, ypač tada, kai tos informacijos yra labai daug. Reikalinga ne tik nauja ir optimali darbo procesų organizavimo sistema, rezultatų matavimo priemonės, apmokymai, bet ir patirtis bei kultūra, leidžianti dirbti kitaip ir gal kiek neįprastai. Kitoks darbo organizavimo būdas gali užtikrinti lankstesnius darbo santykius, efektyviai valdomus darbo procesus ir žinias. Beveik visą darbo procesą įmanoma vykdyti pasitelkus informacines ir komunikacines technologijas.

Temos naujumas, aktualumas.

Modernūs kontaktų centrai užtikrina novatoriškus klientų aptarnavimo sprendimus, pasitelkiant naujausias technologijas, atitinkančias rinkos poreikius ir tendencijas, bei sprendžia žmogiškojo kapitalo bei jo ugdymo klausimus. Steigiant modernų kontaktų centrą savo organizacijoje, reikalingos didelės investicijos į naujausias technologijas, jų palaikymą, atnaujinimą, bei investicijos į žmogiškuosius išteklius, kurie Kontaktų centre sudaro ~80 proc. viso turto. Pasak N. Songin, siekdami pirmauti globalioje rinkoje, organizacijų vadovai turi vis daugiau investuoti į žmogiškųjų išteklių sritį ir įsitraukti į veiklą joje. Darbuotojų trūkumo ir kvalifikacijos stokos problemos tampa vis aktualesnės, todėl žmogiškųjų išteklių valdymas tampa esmine verslo strategijos dalimi. Siekdama sėkmingai konkuruoti, organizacija nuolat ieško rezervų veiklos efektyvinimui, procesų optimizavimui, naujų paslaugų kūrimui, novatoriškų sprendimų diegimui, naujausių technologijų naudojimui, valdymo metodų tobulinimui. Vienas iš strateginių verslo modelių gali būti veiklos organizavimas Užsakomajame Kontaktų centre, kuris visus šiuos sprendimus turi ir gali pasiūlyti. Kontaktų centrų esminė kompetencija - efektyvus kontaktų valdymas. Efektyvumas yra viena esminių sąlygų pagerinti, optimizuoti procesus ir kaštus. Konkurencingos verslo rinkos sąlygomis ypatingai svarbi tampa efektyvi rodiklių sistema, apimanti tikslingus, išmatuojamus ir optimalius veiklos kriterijus, kurie talkina vykdant veiklos efektyvumo analizę, jos įvertinimą bei efektyvumo didinimo galimybių

nustatymą. Šie rodikliai informuoja apie bendrovės veiklos sėkmingumą savininkus, vadovus, kitus įmonės veikla besidominčius subjektus.

Magistro darbo problema: Netgi pažangiai organizacijai žengti koja kojon su rinkos poreikiais yra sudėtinga. Paslaugų užsakymas išorėje įgyja konkurencinius svetus, nes Užsakomųjų paslaugų tiekėjai orientuojasi į tų paslaugų teikimą, turi patirties ir reikiamų išteklių (žmogiškųjų, technologinių), bei nuolat ieško efektyvių sprendimų toje srityje, siekdami išlikti konkurencingais rinkoje. Jaruzelski B., et al., (2004) teigimu, tos sritys, kurios savo ruožtu daro didžiausią įtaką veiklos vertės kūrimo grandinėje turi būti saugomos įmonėje, kitos veiklos gali būti perduodamos aptarnauti kitai šaliai – šiandien tai tapo svarbiausia verslo sritimi.

Šio darbo **tyrimo objektas** – organizacijos, vykdančios Kontaktų centro veiklą.

Darbo tikslas: išanalizuoti ir įvertinti, kokie Kontaktų centro veiklos efektyvumo kriterijai daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti organizacijos ir jos struktūros teorinius aspektus.
2. Išsiaiškinti Užsakomųjų paslaugų kaip alternatyvaus verslo modelio perspektyvas.
3. Apsibrėžti Kontaktų centro vietą organizacijoje.
4. Įvertinti Užsakomojo kontaktų centro alternatyvą.
5. Išsiaiškinti efektyvumo sampratą ir veiklos vertinimo teorinius aspektus.
6. Apibrėžti efektyvaus Kontaktų centro veiklos vertinimo rodiklius ir jų įtaką organizacijos veiklos efektyvumui.
7. Atlikti tyrimą organizacijose, vykdančiose klientų aptarnavimo veiklą Kontaktų centre, ir išsiaiškinti pagrindinius efektyvumo rodiklius, lemiančius jų veiklos rezultatus.
8. Išsiaiškinti, kokios Užsakomojo kontaktų centro, kaip alternatyvaus verslo modelio, vertinimas.

Iškelta hipotezė: Organizacijos veikla Užsakomajame Kontaktų centre yra efektyvesnė.

Darbo metodai. Rengiant darbo teorinę dalį tema „Darbo organizavimo, pasirenkant kontaktų centro paslaugas, įtaka organizacijos veiklos efektyvumui“, teoriniams aspektams atskleisti taikomas analitinis, sisteminis, apibendrinamasis metodas, kuris naudojamas nagrinėjant, klasifikuojant bei

sisteminant mokslinę, teorinę literatūrą. Atlikus sisteminę literatūros analizę, atliekama praktinė tyrimo dalis - tai kokybinis tyrimas, atliekamas interviu metodu. Atlikta ekspertų apklausa, kuria buvo siekiama išsiaiškinti organizacijoms svarbius Kontaktų centro veiklos efektyvumo rodiklius, jų įtaką organizacijos veiklos efektyvumui, bei Užsakomųjų Kontaktų centrų, kaip alternatyvaus sprendimo vertinimo tendencijas. Content analizė buvo naudojama siekiant apdoroti ekspertų apklausos metu gautus kokybinius duomenis.

Tyrimo dalyviai: Ekspertų apklausai pasirinkti 8 aukšto ir vidurinio lygio vadovai.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro: įvadas, 8 skyriai, išvados, literatūros sąrašas (44 šaltiniai), 3 priedai. Darbe pateiktos 28 lentelės, 12 paveikslų. Prieduose pateikiamos ekspertų apklausos content analizės lentelės, interviu protokolas. Darbo apimtis (be priedų) – 84 psl.

Magistro darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei pasiūlymai.

1. ORGANIZACIJOS SĄVOKA IR JOS STRUKTŪRA

Tarptautinių žodžių žodyne “organizacija” įvardinama kaip kieno nors struktūra, sandara, sistema ir žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui, dažnai turinti atskirą turtą ir valdymo padalinius. Enciklopedijoje “organizacija” apibrėžiama kaip procesų arba veiksmų visuma skirta ryšių tarp visumos dalių sudarymui ir tobulinimui bei grupė žmonių, kuriuos jungia bendra programa arba bendras tikslas, ir kurie veikia pagal nustatytas taisykles ir procedūras. Žymus vadybos tyrinėtojas prof. Česteris I. Bernardas dar 1938m. organizaciją apibūdino kaip “dviejų ar daugiau asmenų sąmoningai koordinuojamos veiklos ar jėgų sistemą“. Taigi jau tuomet organizacija buvo apibrėžiama kaip socialinė sistema, kurioje darbuotojai susitelkia bendram koordinuotam darbui, siekiant organizacijos tikslų (The Functions of the Executive). Stoner (2005, 309-317p.) valdymo struktūrą įvardina, kaip veiklos pasidalijimo, sugrupavimo ir santykių tarp vadovų ir darbuotojų, tarp atskirų vadovų ir darbuotojų koordinavimo būdą. Veiklos pasidalinime ir sugrupavime yra svarbus specializavimo momentas - darbo užduotis padalinti taip, kad turimi resursai būtų išnaudojami efektyviausiai. Koordinavimas labai svarbus derinant kiekvieno grupės dalyvio protinę ir fizinę energiją, siekiant organizacijos tikslų. Santykius tarp darbuotojo ir vadovo nustato hierarchinė struktūra - svarbi kaip teisinė priemonė tvarkyti kitų veiksmus. Hierarchijos reikalingos dėl darbų koordinavimo būtinybės, ekonomikos nestabilumo, norėjimo išlaikyti kuo mažesnius kaštus, palaikant tvarką organizacijose. Rybačionka, (2013m., p.195) pažymi, kad organizacinė valdymo struktūra pirmiausiai turi būti racionali, apibūdinama aiškia sprendimų priėmimo sistema - tai, tiksliau darbo pasidalijimu, struktūrinių grandžių formavimu, hierarchinių lygių nustatymu ir koordinavimu. V. Davidavičienė (2008; p. 299–307) pritaria, kad koordinuota organizacinė valdymo struktūra didina organizacijos konkurencingumą ir veiklos efektyvumą. Tuo tarpu A. Stulgienė (2011, p. 939), mano, kad organizacijos struktūra gali būti parinkta atsižvelgus į pavienių individų ir organizacijos poreikius, nes priklauso nuo žmonių, dirbančių organizacijoje, gamybos linijų bei valdymo metodų, o netinkamai parinkta nauja struktūra gali nutraukti per ilgą laiką susiformavusios komunikacijos srautus, lemti neformalias permainas persiskirstant valdžiai, mažinti pasitenkinimą darbu ir motyvaciją. Organizacinė valdymo struktūra turėtų būti pakankamai atspari ir tuo pačiu dinamiška prisitaikant tiek prie išorinių tiek prie vidinių veiksnių. Kubrak et. al., (2007, p. 105) organizacinę valdymo struktūrą lygina su organizacijos veiklos karkasu, kuris turi išlaikyti tam tikrą stabilumą, bet tuo pačiu ir nuolat keistis, derindamasis prie kintamų uždavinių, strategijų, įmonės aplinkos, vidinio lygio ir pokyčių.

Organizacinė valdymo struktūra apibūdina įvairiuose organizacijos padaliniuose dirbančių darbuotojų santykių visumą, siekiant bendrų organizacijos tikslų. Pasak V. Gražulio, et. al, 2012, p.31-34, „darbuotojų darbo pasidalijimas, specializacija, kooperacija, sprendimų derinimo, priėmimo bei įgyvendinimo procesas, kolektyvo pastangos siekti organizacijos tikslų, gali būti tik esant tam tikrai organizacinei schemai“. Schema sudaroma remiantis vadybos teorijoje gerai žinomais organizavimo principais. Apžvelgiant organizacines struktūras, visada išskiriamos šios: *paprasta arba linijinė* struktūra reiškia, kad formalios struktūros apskritai nėra. Tai įprasta mažose įmonėse, kur kiekvienas daugiau ar mažiau daro viską. *Funkcinė* struktūra yra pagrįsta pagrindinės kompanijos gamybos, finansų, rinkodaros ir personalo funkcijomis. *Divizinė* struktūra reiškia, kad organizacija yra padalyta į verslo vienetus, kurie yra vadinami padaliniais, formuojamais pagal produktus, paslaugas, geografines zonas arba rinkos segmentus. *Matricos* tipo organizacija - „daugiakomendinė“ struktūra dažnai naudojama apjungiant kelių skirtingų specialistų gebėjimus, siekiant įvaldyti atskirus projektus. *Virtuali organizacija ir tinklas* yra organizacinis modelis, kuris išsiplečia už pačios kompanijos ribų ir apima kitus dalyvius. *Tarpinės struktūros*, kurios paprastai yra aukščiau nurodytų bazinių struktūrų variantai arba pereinamosios formos iš vienos struktūros į kitą. Procesas, kurį sudaro veiklos rūšių srautas, užtikrinantis optimalius prekių pristatymus.

Šie veiksniai įtakoja naujų organizacinių formų įsitvirtinimą, kurių populiarumą lemė gebėjimas lanksčiau ir greičiau reaguoti į pokyčius, kas iš esmės labiausiai įtakojo organizacijų konkurencingumą (Bukantaitė, 2007). Tai tinklinės ar virtualios organizacijos, kurioms nėra svarbi organizacijos buvimo vieta., Tokios organizacijos susijusios lygiateisiais tarpusavio santykiais, pasitikėjimu partneriais, jos gali turėti ir hierarchinių organizacijų. Be tarpusavio santykių, taip pat labai svarbus abipusis naudos siekimas ir netgi konkuravimas dėl vietos ir išteklių (Staniulienė, 2008).Kalbant apie organizacines struktūras, galima paminėti centralizuotas ir decentralizuotas valdymo struktūras. Centralizavimas reiškia, kad sprendimų priėmimas yra sutelktas viename organizacijos taške. Taikant tokią koncepciją, aukšto lygio valdžia priima sprendimus mažai atsižvelgdama į žemesnio lygio personalo pasiūlymus. Decentralizuotoje valdymo struktūroje galima greičiau imtis veiksmų spręsti problemoms, kadangi tokiose organizacijose didesnė dalis įgaliojimų, būtinų sprendimams priimti, perduodama žemesniems valdymo lygiams. Be minėtų organizacinių struktūrų, susiformuoja tarpinės struktūros, kurios paprastai yra bazinių struktūrų variantai arba pereinamosios formos iš vienos struktūros į kitą. (S. Robins S., 2006, p.223-234; Stoner A.F., 2005, p.323-332).

Pasak Staniulienės (2005, p. 203), organizacinės struktūros parinkimas ir projektavimas svarbus veiklos efektyvumui, nes priklauso nuo šių procesų sprendimų ir išbaigtumo, todėl reikia formuoti naujas ir modernias organizacines struktūras, tinkamas šiuolaikinėje nuolat besikeičiančioje globalioje verslo aplinkoje, kuri užtikrintų organizacijų veiklos efektyvumą ir tolesnį vystymąsi ekonomikos globalizacijos sąlygomis. Cesare Mainardi (2013) teigia, kad tradicinė organizacijos struktūra XXI amžiuje yra pasenusi ir norint sukurti judrią ir strategiškai lanksčią bendrovę, struktūra turi būti formuojama ne pagal funkcijas, o pagal organizacijos gebėjimus. Būtent organizacijos gebėjimai suteikia organizacijai konkurencinį panašumą, kaip geras klientų aptarnavimas, patrauklios kainos užtikrinimas, technologinis progresas ir kt.

Kaip jau minėjom, organizacinės valdymo struktūros tikslas yra užtikrinti organizacijos uždavinių patenkinamą sprendimą, tai valdymo organizacinės struktūros projektavimas turi remtis strateginiu planu. Svarbiausia yra parinkti struktūrą, kuri geriausiai tenkintų organizacijos tikslus ir uždavinius, veikiant įvairiems veiksniams. J. Kvedaravičiaus ir Ž. Malinauskas (2008, p. 98) pastebi, kad organizacijos struktūra sinergetiniu požiūriu, ji reaguoja į išorinius pokyčius, ir kokybiškai persiorganizuoja. Seilius (1998) atkreipia dėmesį į tai, kad geriausiai tinkamos struktūros tam tikrai organizacijų grupei paprasčiausiai nebūna, nes egzistuoja visada geresnė organizacinė struktūra už esamą, todėl yra tiesiog būtina pastoviai ją kritiškai vertinti ir tobulinti.

Apibendrinant organizacija – tai valdymo sistema, kuri sutelkia turimus išteklius ir gebėjimus organizacijos tikslams įgyvendinti ir veikia jai tinkančioje hierarchinėje struktūroje, kuri užtikrina efektyvų organizacijos valdymą ir gebėjimą prisitaikyti prie išorinių ir vidinių pokyčių.

2. UŽSAKOMŲJŲ PASLAUGŲ SAMPRATA IR TENDENCIJOS

Kaip jau buvo paminėta 1 skyriuje, kad tradicinė organizacijos struktūra XXI amžiuje yra pasenusi. Sudėtingėjantis verslas, besikeičiantys klientų pageidavimai, intensyvėjant, didėjant verslo apimtims, siekiant padidinti įmonių veiklos efektyvumą ir sumažinti kaštus bet ir neprarandant konkurencinių pranašumų, verčia įmones keistis, iš naujo įvertinant savo strategines kryptis ir alternatyvius veiklos modelius. Norint sukurti judrią ir strategiškai lanksčią bendrovę, struktūra turi būti formuojama ne pagal funkcijas, o pagal organizacijos gebėjimus. Jeigu įmonė nori turėti konkurencinį pranašumą, ji privalo turėti išskirtinį organizacinį gebėjimą, tarkim, geras klientų aptarnavimas, patrauklios kainos užtikrinimas, technologinis progresas, kita. Šį gebėjimą sukuria ne viena konkreti funkcija, o jų rinkinys (Cesare Mainardi, 2013). Idejas apie šerdinę kompetenciją vystė CK Prahalad ir G. Hamel dar 1990m. Jų teigimu, klesti tik tos įmonės, kurios orientuojasi į pagrindines artimas tai kompanijai kompetencijas. O tie resursai, kurie yra standartizuoti ir lengvai prieinami nepadeda verslui įgyti konkurencinių pranašumų. Užsakomosios paslaugos, kaip verslo strategija išsiskiria savo specializuota kompetencija, tad įmonė gali sutelkti savo išteklius ties pagrindine veikla, t.y. kur sukuriama didžiausia pridėtinė produkto/paslaugos vertė, o neesminius paslaugų resursus užsakyti iš specialistų, kaip pvz.: apskaitą ir finansų kontrolę, žmogiškųjų išteklių valdymą ar informacijos technologijų priežiūrą. Toks procesas, kada dauguma organizacijos procesų užsakomos iš specializuotų paslaugų teikėjų ir organizacija praranda vientisumą, įgalina taupyti užsakovo išlaidas, sukuria galimybes nuomotis specialistus iš išorės.

Išorinių paslaugų teikimo terminas Europos Parlamento ir Tarybos direktyvoje 2004/39/EB traktuojamas kaip „veiklos funkcijų patikėjimas trečiajai šaliai“. Plačiausiai pasaulyje yra paplitęs angliškas terminas „*outsourcing*“, verčiamas kaip „užsakomosios paslaugos“ arba „užsakomųjų paslaugų teikimas“, kartais – „veiklos funkcijų perdavimas išorės paslaugų teikėjui“ (Vasiliauskienė, 2012, p.1443). Mokslinėje literatūroje užsakomosios paslaugos apibūdinamos kaip veiklą (paslaugų) iš organizacijos išorės įsigijimas, nepaisant to, jog šios veiklos paprastai vykdomos arba gali būti vykdomos pasitelkiant vidinius organizacijos išteklius, jos viduje (Rebernik and Bradač 2010; Giley and Rasheed, 2000). Iki paplįtant šiam terminui tokį procesą visi suprastavo kaip subrangovų veiklą. Paslaugų užsakymas išorėje įgyja konkurencinius svirtus, nes paslaugų tiekėjai orientuojasi į paslaugų teikimo efektyvumo didinimą, siekdami išlikti konkurencingais rinkoje. Jaruzelski B., et al., (2004) teigimu, tos sritys, kurios savo ruožtu daro didžiausią įtaką veiklos vertės kūrimo grandinėje turi būti

saugomos įmonėje, kitos veiklos gali būti perduodamos aptarnauti kitai šaliai – šiandien tai tapo svarbiausia verslo sritimi. Jaruzelski B., et al., (2004) atliktas tyrimas atskleidė, kad organizacijos visoje vertės kūrimo grandinėje suinteresuotos išlaikyti planavimo ir valdymo funkcijas. Valdymo funkcija yra nepakeičiamas elementas organizacijoje, o visos kitos funkcijos yra kandidatės „outsourcing‘ui“. Pagal Š.Broga (2002) „outsourcing“ verslo plėtojimas vystomas paslaugų teikėjui perimant tam tikrą, neesminę verslo dalį ir veikiant padalinio principu – t.y. vykdo šią veiklą ir yra atsakingas už tos veiklos rezultatus. Kai dauguma organizacijos procesų yra organizuojami užsakant paslaugas iš išorės teikėjų, tai įgalina organizaciją taupyti ir išlikti konkurencingomis įvairiose veiklose, taip pat suteikia galimybę tvirtai jaustis rinkoje ir mažiausiomis sąnaudomis gaminti aukščiausios kokybės produktą ar paslaugą, naudoti naujas technologijas, būti patikimiems ir pažangiems. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos, susifokusuodamos tik į savo šerdines kompetencijas, be finansinės naudos, supaprastina valdymo procesus ir technologiją, įgauna lankstumo galimybę, kokybišką paslaugą į ją toliau neinvestuojant, išlaisvina žmogaus ir kapitalo išteklius ir tokiomis sąlygomis siekia efektyvumo ir konkurentabilumo. Pasak Songin (2012) rinkoje trūksta darbuotojų ir stokojama kvalifikacijos - žmoniškųjų išteklių valdymas tampa esmine verslo strategijos dalimi. Vasiliauskienė (2012) dėl kvalifikuoto žmogiškojo resurso deficito tendencijų aiškina, kad darbuotojų skaičius dirbantis informacinių technologijų sektoriuje auga greičiau nei kituose paslaugų sektoriuose. Ji pasidomėjo, kad technologijų plėtros priežastis - išsivysčiusiose šalyse kvalifikuota darbo jėga užima santykinai didesnę dalį nei nekvalifikuota darbo jėga ir ši tendencija auga. Ir tai paaiškina darbo užmokesčio skirtumus darbuotojų su skirtingu kvalifikacijos augimu. Be to, pažangios technologijos ir komunikacijos reikalauja kvalifikuotos darbo jėgos, todėl šalyse dažnai trūksta kvalifikuotų darbuotojų. Atsižvelgiant į demografinius duomenis, visuomenės senėjimas ir kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas yra pagrindinės problemos kylančiose išsivysčiusiose šalyse. Šios problemos gali būti sprendžiamos dviem būdais: užpildant laisvas darbo vietas imigrantais, taikant užsakomųjų paslaugų sandorius su įmonėmis dirbančiomis tokiose šalyse kaip Indija, Kinija, Rusija ir Rytų Europa.

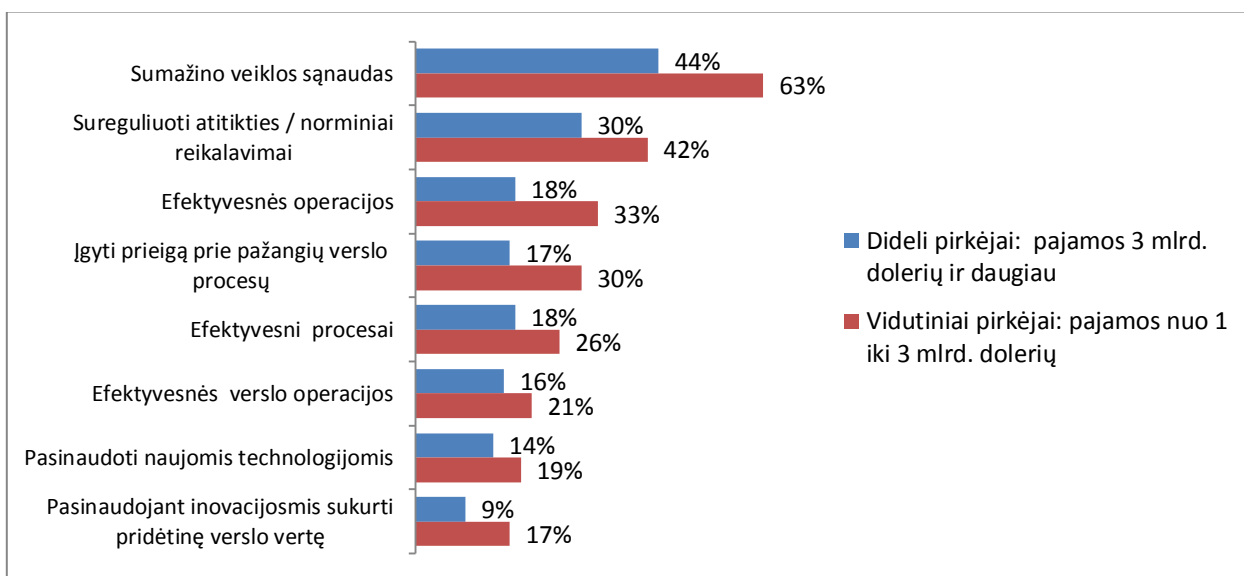
Lietuvoje siekiant išsiaiškinti užsakomųjų sandorių įmonėms ir šalies ekonomikai svarbą, remiantis statistiniais duomenimis buvo atliktas tyrimas, kuris parodė, kad 2000-2011 laikotarpį užsakomųjų paslaugų pajamų priklausomybė nuo BVP buvo auganti. Augimo pajamos buvo teigiamos kiekvienais metais tokiose srityse kaip administravimo bei priežiūros, nuomos ir lizingo, statybos ir kraštovaizdžio priežiūros veiklose. Vidutiniškai pajamų augimas viršijo vidutines BVP augimo normas visose užsakomose veiklose, išskyrus telekomunikacijų. Atsižvelgiant į tai padarytos išvados, kad

Lietuva yra gana palanki šalis teikti nuomos ir lizingo paslaugas, kurios gali būti plėtojamos logistikos ir informacinių technologijų sektoriuose bei vystyti užsakomųjų paslaugų verslą - ekonominė nauda akivaizdi. (Vasiliauskienė, L. ir Venslauskienė, D., 2012, p. 1443-1448)

Atsižvelgiant į pasaulines tendencijas dėl žmogiškųjų išteklių valdymo opumo, dėl naujų verslo struktūrų plėtros, siekiant veiklos efektyvinimo, procesų optimizavimo, naujų paslaugų kūrimo, novatoriškų sprendimų diegimo, naujausių technologijų naudojimosi, valdymo metodų tobulinimo ir sėkmingos konkurencijos, vis aktyviau užsakomos išorinių paslaugų teikėjų paslaugos.

2.1. Užsakomųjų paslaugų privalumai

Kaip jau minėta ankstesniame skyriuje, užsakomosios paslaugos suteikia organizacijoms galimybę susitelkti į tai ką moka daryti geriausiai. Sąnaudų mažinimas vienas iš svarbiausių argumentų priimant sprendimus perduoti kai kurias verslo funkcijas profesionaliems paslaugų teikėjams. Dar ne visi vadovai atsižvelgia ir į kitus veiksnius, kurie pagal svarbą reikšmingumu nenusileidžia minėtam argumentui. Atliktas tyrimas rodo, kokių tikslų siekia organizacijos perduodamos veiklos vykdymą trečiai šaliai, (žr. 1 pav.).



1 pav. Užsakomųjų paslaugų efektyvumas.

Šaltinis: HFS mokslinių tyrimų ir Londono ekonomikos mokyklos užsakomųjų paslaugų skyriaus bendras tyrimas, 2011

Kaip matyti iš grafiko, įmonės labiausiai tikisi sumažinti veiklos išlaidas, sureguliuoti atitikties ir norminius reikalavimus, optimizuoti procesus ir veiklos operacijas.

Kaip buvo publikuota VŽ, 2005 Nr. 13, p.38, *sąnaudų mažėjimą* įmonės patiria dėl to, kad pirmiausia jos moka tik už tai, kiek jomis naudojasi, ne visada reikalingas pilnai užimtas darbuotojas – tokiu atveju perkama paslauga *taupo kaštus*. Užsakomosios paslaugos teikėjas gali pasiūlyti *geresnę kainą* dėl specializacijos bei masto ekonomijos. Įmonės įgauna *veiklos lankstumą*: kai veikla plečiasi, paslaugos apimtys didėja, kai apimtys mažėja - mažėja ir sąnaudos, susijusios su perkama paslauga. Tokio lankstumo efektyviai pasiekti pačioje įmonėje sunku. Tampa *prieinami finansiniai ištekliai*, kadangi investicijų klausimas ypatingai svarbus kiekvienai organizacijai, o investuodamos ne į pagrindinę veiklą, rizikuoja prarasti galimybes didinti konkurencingumą. Verslo funkcijų perdavimas *pagerina investuoto kapitalo į ne pagrindines veiklas grąžos rodiklius*, taip pat gali būti, kad įmonės perduoda (parduoda) ir dalį savo turto, susijusio su atitinkamomis funkcijomis. Tokiu atveju įmonės gali gauti ir apčiuopiamų lėšų, priklausomai nuo turto vertės. Siekiant sureguliuoti atitikties ir norminius reikalavimus – įmonės tikisi, kad kompetenciją, susijusią su reglamentuotinais norminiais reikalavimais (ISO standartai, Klientų aptarnavimo standartai, Duomenų apsaugos reglamentuoti reikalavimai ir kt., reguliatorių numatyti reglamentai) turi specializuotų užsakomųjų paslaugų teikėjai, todėl ši patirtis bus greitai integruojama į organizacijos vykdomą veiklą (HFS, 2011).

Procesų ir veiklos operacijų sureguliuojimas, siejamas su tuo, kad perduodamos verslo funkcijas įmonės perduoda ir dalį rizikos, susijusios su tų funkcijų vykdymu ir investicijomis į jas (pvz. žmogiškieji resursai, jų atranka, mokymai ir ugdyimas). Šiuo atveju įmonių rizikos ir problemos tampa išorinio paslaugų teikėjo atsakomybė. Taip pat reiktų paminėti, kad atsiranda galimybė naudotis gebėjimais, kurių įmonė neturi. Užsakomųjų paslaugų teikėjai nuolat investuoja į žmones, technologijas ir metodologijas. Dirbdami su daugeliu klientų, jie įgauna didžiulę patirtį, kurios kai kurios įmonės neturi. Ši specializacijos ir patirties darba iškart suteikia klientams apčiuopiamų pranašumų bei sutaupo jiems lėšų, stengiantis įgauti panašią patirtį ar technologijas.

Taip pat tyrimas atskleidžia segmento skirtumus ir jų polinkį perduoti veiklą kitai šaliai. Mažesni rinkos žaidėjai yra atviresni užsakomosioms paslaugoms, kadangi jie neturi masto ir techninės kompetencijos. Tad siekdami padidinti konkurencingumo įtaką rinkoje, užsakydami veiklą iš didelių tiekėjų, susivienodina konkurencingumo sąlygas su kitais rinkos dalyviais – tai reiškia, kad įgyja pranašumo, kurį paprastai būtų sunku įgauti. Mažesni rinkos pirkėjai pasinaudodami užsakomomis paslaugomis iš kokybiškų tiekėjų, savo ruožtu daug greičiau transformuoja savo veiklą į pasaulinę tiekimo infrastruktūrą (HFS, 2011). Panašias tendencijas dėl segmentų skirtumų pastebėjo ir Jaruzelski B., et al., (2004) atlikęs tyrimą Amerikoje. Pateikto grafiko duomenimis mažesni rinkos pirkėjai geriau vertina užsakomųjų paslaugų teikėjų teikiamus verslo rezultatus, kadangi šios rinkos organizacijos yra

mažiau aprūpintos ištekliais – tiriamieji atskleidė, kad dažnai jie naudojami senstelėjusia IT ir dažnai sau negali leisti turėti gerai apmokamus geriausius šios srities specialistus. Taip pat plėsdamos veiklą įmonės ne visada turi laisvų žmogiškųjų išteklių naujoms funkcijoms vykdyti. Taigi, pasinaudoti kvalifikuotais paslaugų teikėjais jiems yra teigiama patirtis ir sukuria didelę pridėtinę vertę. Didelės organizacijos paprastai turi daugiau sudėtingų išteklių - IT, finansų, viešųjų pirkimų ir žmogiškųjų resursų. Tyrėjai pastebėjo, kad didelės organizacijos yra pakankamai konservatyvios ir užsakydamos paslaugas jos dažnai nori vykdyti veiklą tais pačiais būdais tik mažesnėmis veiklos sąnaudomis. Nors mažesnės rinkos įmonės, negali patirti to paties lygio sąnaudų sumažėjimo kaip didelės organizacijos, tačiau jos vertina procesų optimizavimo ir pažangesnių technologijų patirties naudas (HFS, 2011).

Šios vidutinės rinkos tampa puikiais „poligonais“ sukurti labiau standartizuotus užsakomųjų paslaugų modelius, kuriuos galima greitai įgyvendinti ir įtraukti kokybės procesų darbo metodus. Vidurinė rinka, pasak HFS yra puiki terpė sukurti subalansuotą portfelį klientams, įtakosiantį šios pramoninės sprendimus ateityje. Bene svarbiausia nauda ta, kad plečiant bendradarbiavimą su išorės paslaugų teikėjais, sunkiau nustatyti, kur baigiasi viena firma ir kur prasideda kita. Kadangi kiekviena partnerė atsineša savo „esminę kompetenciją“, galima sukurti „visose srityse geriausią“ organizaciją, kurios kiekviena funkcija ir procesas bus pasaulinio lygio, ko nė viena kompanija atskirai negalės pasiekti (The virtual corporation, 1993).

2.2. Užsakomųjų paslaugų rizikos

Dar daugelis organizacijų vis dar stengiasi patys įvaldyti visas galimas kompetencijas, nes nesijaučia saugūs jei patys negali valdyti dalies funkcijų.

Kartais darbuotojai yra sukaupę didelę patirtį bei išsamių techninių bei finansinių galimybių ir gali pasiūlyti įmonės vadovui naujų verslo valdymo priemonių, tobulesnių ir kokybiškesnių procesų. Visa tai gali pasiūlyti ir profesionalus paslaugų teikėjas, kuris turi didelę patirtį siūlydamas perimti konkrečią verslo funkciją. Pagrindinė priežastis svarstyti užsakomąsias paslaugas kaip puikią alternatyvą - galimybė sumažinti ir kontroliuoti perleidžiamos funkcijos sąnaudas. Tačiau tiksliai įvertinti su perduodamų funkcijų susijusias išlaidas yra sudėtinga. Tai apima ne tik darbuotojų, kurių neliks, darbo užmokesčio sąnaudas, bet reikia įvertinti ir darbuotojų kaitos, ugdymo ir palaikymo kaštus, darbo vietos sukūrimo ir išlaikymo kaštus, investicijas į darbuotoją ar procesą, siekiant įvaldyti kokybišką funkciją, kuri padėtų verslui įgyti apčiuopiamų konkurencinių pranašumų (VŽ, 2005). Nors verslo funkcijų perleidimas teikia akivaizdžią naudą, Deloitte Consulting (2005m.) pateikė vartotojų įvardintas, verslo funkcijų perleidimo trūkumus/ rizikas:

- Paslaugų kokybės kritimas.
- Kontrolės praradimas.
- Konfidencialumo ir intelektinės nuosavybės rizika
- Darbo organizavimo nuostoliai (know how praradimas, vidiniai darbo organizavimo klausimai, darbuotojų kaita, valdymas)
- Sutarties terminas ir atnaujinimas (derybų galios praradimas).
- Lankstumo praradimas.

Kontrolės praradimas. Nors paslaugų sutartyse bus įvardytos paslaugų teikėjo teisės ir atsakomybė, tačiau įmonės, perduodamos verslo funkcijas, privalės perduoti ir jų kontrolę. Norėdamos šito išvengti įmonės neturėtų perduoti esminių verslo funkcijų, susieti sutartinius mokėjimus su konkrečiais rezultatais bei pasiekti, kad išorinis paslaugų teikėjas taptų partneriu, o ne paprastu teikėju.

Sutarties terminai ir lankstumo praradimas. Užsakomųjų paslaugų teikėjai linkę sudaryti ilgalaikes sutartis su įmonėmis dėl didelių investicijų į žmones, turtą ir technologijas. Tokiu atveju gerokai sunkiau nutraukti sutartį, jei paslauga ar jos teikėjas yra netinkami. Be to, pasirašant sutartį sunku numatyti, ko verslui reikės po trejų ar penkerių metų. Galima sudaryti sutartį, kuri būtų atnaujinama kasmet, tačiau, nesant rinkoje alternatyvaus paslaugų teikėjo arba dėl su funkcijų perdavimu kitam teikėjui susijusių problemų ir investicijų, įmonės neišvengiamai turės tęsti sutartį su tuo pačiu paslaugų teikėju. Kai nėra rimtos tokių paslaugų konkurencijos, tikėtina, kad sąnaudos gali ir nesumažėti, o kokybė nepagerėti (Verslo žinios). Jaruzelski B., et al., (2004) teigia, siekiant sumažinti ilgalaikių sutarčių riziką, yra pasirašomi specialieji susitarimai, kuriais siekiama įtvirtinti naudos padidinimą ir rizikos sumažinimą. Įmonės tikisi iš užsakomųjų paslaugų teikėjo gauti vertės pasiūlymą apimantį 10-20 proc. sutaupymą. Taupymo lygis – būtina sąlyga veiklai vykdyti užsakomųjų paslaugų sandoriui. Taip pat pirmenybė teikiama trumpesnės trukmės sandoriams (iki trejų metų) dėl užsakomųjų paslaugų teikėjo teikiamų paslaugų neapibrėžtumo ir lankstumo stokos. Trumpesnės sutartys užsakomųjų paslaugų teikėją tarsi įpareigoja atsakingiau žiūrėti į kontraktą ir būti lankstesniam.

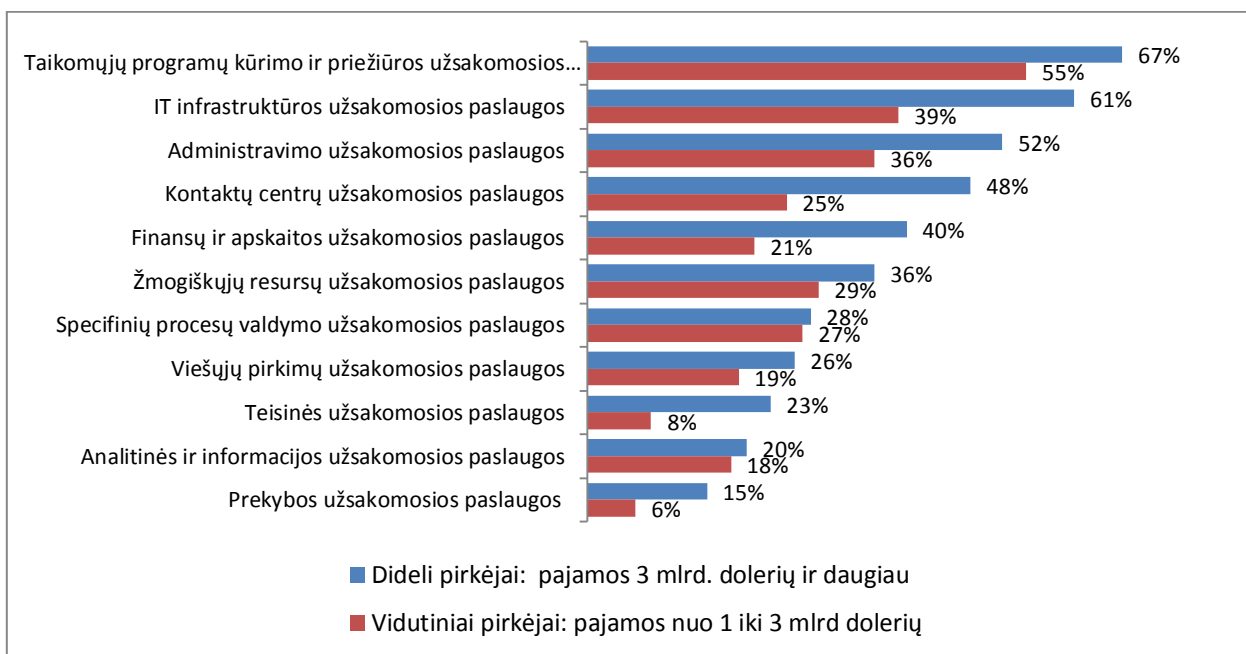
Paslaugų kokybės kritimas. Perduodant verslo funkciją, visada yra tikimybė ir rizika, kad paslaugų teikėjas jam patikėtą darbą atliks ne taip gerai ir kokybiškai kaip pati įmonė. Taigi labai svarbu įsitikinti paslaugų teikėjo patikimumu, gauti rekomendacijas. Perduodant verslo funkcijas, sutartyse turi būti apibrėžti paslaugos standartai ir kokybės duomenys, jų stebėseną ir matavimus, baudos už blogą atlikimą ir galimybė tikrinti paslaugų teikėjo darbą. Be šių problemų, įmonei gali grėsti ir kitos nemalonios funkcijų perdavimo pasekmės - klientai gali skausmingai reaguoti į pablogėjusią kokybę, gali tapti sudėtinga valdyti darbuotojus, nes jie jaus nerimą dėl tolesnės ateities ar karjeros galimybių.

Maurice'as F. Greaveris knygoje "Strategic Outsourcing" verslo funkcijų perdavimą prilygina santuokai - gerokai lengviau ir maloniau tai padaryti nei nutraukti sutartį arba atsigauti po jos, jei ji nepateisintų lūkesčių.

- Konfidencialumo ir intelektinės nuosavybės rizika
- Darbo organizavimo nuostoliai (know how praradimas, vidiniai darbo organizavimo klausimai, darbuotojų kaita, valdymas). Keletas didelių kompanijų paminėjo kaip grėsmę, remiantis praeities užsakomųjų patirtimi, pradę lankstumo ir vidaus įgūdžių bazę, įveikiant kliūtis.

Nevaldomos rizikos poveikio pasekmės gali labai skaudžiai paveikti įmonės verslą, reputaciją, santykius su klientais, pasitikėjimą, finansus. Pasak Kaleininkaitė L., Trumpaitė I (2007), rizikos visiškai išvengti neįmanoma, taigi būtina tinkamai ją valdyti, naudojant įvairias priemones, leidžiančias tam tikru laipsniu prognozuoti rizikingo įvykio įvykimą ir imtis priemonių rizikos laipsniui mažinti. Verslo rizikos valdymas – tai metodų ir priemonių visuma aktyviai veikti ateitį ir gauti minimalų nuokrypį nuo laukiamų rezultatų, bei priemonių rengimo ir realizavimo procesas, kurio tikslas – sumažinti galimas neigiamas nepalankių įvykių pasekmes realizuojant priimtą sprendimą. Nors suvokiami verslo funkcijų perdavimo pranašumai ir trūkumai, įmonės Lietuvoje vis dažniau jas patiki profesionalams. Turbūt geriausiai įsitikinti, ar įmonėms naudingas toks verslo modelis, yra pamėginti dalį nesvarbių verslo funkcijų perduoti tų paslaugų teikėjams. Įsitikinus bendradarbiavimo su jais privalumais, būtų galima žengti ir toliau - perleisti visus strateginės reikšmės verslui neturinčius procesus ir funkcijas. Organizacijos paprastai daugiau dėmesio skiria pagrindinėms kompetencijoms – tai vertina, kaip prioritetą. Sutelkdami dėmesį į pagrindines veiklas, organizacijos tikisi atsakyti nepelningų funkcijų. Įmonė veiks konkurencingoje aplinkoje tuomet, ir kas yra artima jos prigimčiai. Pasaulinė praktika rodo, kad užsakomosios paslaugos tampa ir taps ateityje vis labiau populiarėjančios. Organizacijos vertina alternatyvius verslo modelius esamoje ekonominėje situacijoje, todėl užsakomos paslaugos įgyja konkurencinius svetus, nes paslaugų tiekėjai orientuojasi į paslaugų teikimo efektyvumo didinimą, siekdami konkurencinio pranašumo. Skirtingų segmentų prioritetai užsakant paslaugas pas tiekėjus yra panašūs. Kaip jau nagrinėta 1 skyriuje, visos paslaugos, kurios nekuria organizacijai pridėtinės vertės, kurios yra nepagrindinės – yra „kandidatės“ keisti į Užsakomąsias paslaugas. Organizacijos visoje vertės kūrimo grandinėje, akivaizdžiai suinteresuotos išlaikyti planavimo ir valdymo funkcijas, bet tendencingai užsako žmogiškuosius išteklius klientų aptarnavimui, sąskaitų ir apskaitos bei informacinių technologijų (IT) funkcijų vykdymui (Jaruzelski B., et al., 2004). Formuojant strategiškai lanksčią organizacijos strategiją ir atsižvelgiant į gebėjimus, suteikiančius konkurencinį pranašumą, neesminės funkcijos turi būti paskirstomos tiems, kurie moka

geriausiai tai daryti. Tai gali būti - programų kūrimas ir priežiūra, IT infrastruktūros paslaugos, kas visiškai natūralu, žinant šių specialistų poreikį rinkoje (aprašėme 2 skyriuje), administravimo ir priežiūros, kontaktų centrų paslaugos ir kt. paslaugos, atvaizduotos 2 paveiksle:



2 pav. Užsakomųjų paslaugų vystymas išorės tiekėjų pagalba

Šaltinis: HFS mokslinių tyrimų ir Londono ekonomikos mokyklos užsakomųjų paslaugų skyriaus bendras tyrimas, 2011

Didžiųjų ir vidutinių rinkos segmentų užsakomų paslaugas išorėje prioritetai yra panašūs, tačiau didžiosios organizacijos yra aktyvesnės.

Klientų aptarnavimas yra viena iš sričių, kurią galima Užsakyti arba vystyti patiems. Lietuvoje dar daug įmonių savo klientus aptarnauja patys, steigia skambučių centrus ir puoselėja klientų aptarnavimo, žmogiškųjų ir technologinių išteklių valdymą. Tačiau, prisiminkime N. Songin žodžius „siekdami pirmauti globalioje rinkoje, organizacijų vadovai turi vis daugiau investuoti į žmogiškųjų išteklių sritį ir įsitraukti į veiklą joje. Darbuotojų trūkumo ir kvalifikacijos stokos problemos tampa vis aktualesnės, todėl žmogiškųjų išteklių valdymas tampa esmine verslo strategijos dalimi“, steigiant kontaktų centrą, taip pat reikalingos didelės investicijos į naujausias technologijas, jų palaikymą, atnaujinimą. Taigi, kalbėdami apie Kontaktų centro veiklą organizacija susidurs su dviem svarbiausiais ištekliais – žmonių, kurių pasak Songin, trūksta ir pažangios technologijos, kuri yra brangi ir reikalauja investicijų. Tad peršasi išvada, kad norėdama sėkmingai konkuruoti, organizacija nuolat ieškos rezervų šią veiklą vystyti ir tam sueikvos nemažai savų resursų tiek žmogiškojo, tiek finansinio. Vienas iš strateginių

verslo modelių gali būti veiklos organizavimas Užsakomajame Kontaktų centre, kuris visus šiuos sprendimus turi ir gali pasiūlyti. Kaip matyti iš grafiko Užsakomasis Kontaktų centras yra TOP penketuke. Viena iš populiariųjų užsakomųjų paslaugų yra kontaktų centrai, kurie ypatingai svarbūs kalbant apie organizacijų klientų aptarnavimą ir šios veiklos įtaką organizacijos veiklai.

2.3. Kontaktų centro sąvoka

Kontaktų centrai arba kitaip skambučių centrai organizacijoje vaidina svarbų vaidmenį, kuriant organizacijos įvaizdį ir palaikant gerus santykius su klientais. Skambučių centro darbo principas yra paremtas automatizuotomis didelio skambučių srauto aptarnavimo galimybėmis. Kontaktų centrų esminė kompetencija - efektyvus kontaktų valdymas. Efektyvumas yra viena esminių sąlygų pagerinti, optimizuoti procesus ir kaštus.

Kalbant apie skambučių centro ištakas reiktų paminėti, kad 1970m.- 1980m. laikotarpis, atsiradus ir pradėjus vystyti automatinę skambučių paskirstymo sistemą, yra laikomas technologinės pažangos laikotarpiu, leidusiu įtvirtinti skambučių centrų reikšmę verslui. 1990m. skambučių centro pramonės spartų augimą paskatino interneto augimas.

Šių dienų *Skambučių centras* (angl. *call center*) – įmonė, kurioje priimami ir perduodami dideli įeinantys, išeinantys skambučių srautai, jau net nebe Skambučių, bet *Kontaktų centras*. Pagrindinis skirtumas tas, kad kontaktų centras naudoja ne tik įeinančius ir išeinančius skambučius, bet gali valdyti klientų duomenų apdorojimo taikomąsias sistemas, pavyzdžiui, elektroninio pašto, žiniatinklio chate / momentinius pranešimus, o kai kuriais atvejais apima galimybę dalintis tinklalapiais siunčiamais į ir iš klientų, taip pat gali naudotis teksto ir vaizdo komunikacijomis. Paprastai kontaktų centrai naudoja mišrius komunikavimo su klientais būdus, orientuotus į jų poreikius.

Kontaktų centro branduolys – operatoriai/konsultantai/pardavėjai, techniniai specialistai, kurių darbo vietą sudaro kompiuteris, turintis modernias programines įrangas, prie kurio prijungtos ausinės bei naujausios technologijos, galinčios jungtis prie skirtingų telekomunikacijų operatorių, skambinti vietoje ar į užsienį.

Kontaktų centrų paskirtis – atlikti įmonių klientų aptarnavimą telefonu. Įeinančiais skambučiais (inbound) atliekama informacinė funkcija, dažniausiai naudojami bankų, telekomunikacijų, draudimo, oro linijų, viešųjų įstaigų, viešbučių tinklų, bilietų rezervavimo, užsakymų priėmimo, konsultavimo, techninės pagalbos ir kt. organizacijų, aptarnaujančių savo klientus telefonu. Išeinančiais skambučiais (outbound) dažnai naudojami telemarketingo (naujų klientų paieška, pardavimai naujiems ir esamiems

klientams, vykdomos apklausos, teiraujamosi atsiliepimų apie įsigytą prekę, vykdomi išlaikymo veiksmai ir pan.

Kontaktų centras organizacijoje yra jos dalis hierarchijos struktūroje, kuriai būdinga tos organizacijos kultūra, bendri tikslai, strateginės kryptys. Toks kontaktų centras įsilieja į esamą organizacijos struktūrą, kokia ji bebūtų: biurokratinė, funkcinė ar divizinė ir tampa tos organizacijos padaliniu su tam struktūriniam valdymui būdingais privalumais ir trūkumais. Organizacijos vadovai, kontaktų centro vadovas (-i) yra visiškai atsakingi už strateginių kryptų ir tikslų įgyvendinimą. Kontaktų centro valdymas apima visas vadybos funkcijas: planavimą, organizavimą, vykdymą, monitoringą. Kontaktų centro vadovai yra atsakingi už veiklos optimizavimą, efektyvumą, tikslų pasiekimą, personalo atranką ir ugdymą, technologijų pažangą, atsižvelgiant į rinkos tendencijas. Tokio kontakto centro veiklos kontrolė ir efektyvaus organizavimo sprendimai tenka vadovaujantiems organizacijos dalyviams. Užsakomasis kontaktų centras atvėrė radikalias permainas tradiciniame klientų aptarnavime. Su naujų technologijų diegimu organizacijoms atsivėrė galimybė geriau aptarnauti savo klientus neprarandant finansinių ir žmogiškųjų išteklių, kurie būtų būtini spręsti organizacijoje. Komunikacijos technologijų raida lemia būtinybę kartu tobulėti ir kontaktų centrų paslaugoms. Kontaktų centro darbuotojai teikia informaciją ne tik balsu, bet ir SMS žinutėmis, bendrauja susirašinėdami su klientais el.laiškais, vykdo pokalbius internetu „webchat“ technologijų pagalba, vaizdo pokalbiais sudaroma galimybė bendrauti dar efektyviau, pvz.: pirkėjui suteikiama galimybė apžiūrėti siūlomą prekę - bendravimo su klientais galimybių būdai plečiasi. Užsakomųjų kontaktų centrai, pasižymi:

1. Didesniu lankstumu darbo laiko atžvilgiu,
2. gebėjimu aptarnauti klientus keliomis kalbomis,
3. kontaktų srautų efektyviu valdymu (el. laiškų ir skambučių srautus), nes visada yra žmogiškojo rezervo.
4. Kompetentingo personalo užtikrinimu - t.y. Užsakovui nereikia rūpintis darbuotojų paieška, atranka, mokymais, užkeitimu atostogų, ligos metu ar esant kaitai. e.
5. Mažiau išlaidų susijusių su darbuotojų atranka, atlyginimais, darbo vietų paruošimu, telefono ir interneto ryšiais, kompiuterine technika, telefono stotele, darbuotojų mokymais, specializuotomis IT sistemomis, naujų kontaktų centro sprendimų paieška.
6. Veiklos profesionalumas. Kontaktų centras visą savo veiklą koncentruoja tik į klientų aptarnavimą bei telemarketingą. Tad yra sukaupę gerą patirtį, kurią galima pritaikyti klientų aptarnavimo veikloje.

7. Pažangesnės techninės galimybės. Profesionalus kontaktų centras turi pažangią (ir neretai brangią) telefonijos sistemą, el. laiškų, pagalbos bilietų (angl. trouble tickets), interneto pokalbių valdymo ir kitas specializuotas IT sistemas.

Daugeliui įmonių ateina laikas, tam tikrame gyvavimo cikle, atsakyti į klausimą, kaip toliau tvarkyti klientų aptarnavimo skambučius - organizacijoje arba perduoti paslaugų teikimą Užsakomajam kontaktų centrui. Jaunos įmonės gali turėti profesionalų personalą ir puikiai tvarkytis su nedideliu kiekiu klientų ir pirkėjų skambučiu. Dažniausiai tokie Kontaktų centrai susiduria su problema, kai pardavimai pradeda sparčiai augti, skambučių srautai sparčiai kyla ir reikia spręsti išteklių, susijusių su darbuotojų, darbo vietos, įrangos, didinimo galimybes įmonėje. Kiekvieną skambučių centro darbo vietą sudaro telefono įranga, kompiuterių terminalai, ir skambučių stebėjimo programinė įranga - finansiškai tokia darbo vieta gali būti labai brangi. Kontaktų centrai prisiimti pilną atsakomybę už efektyvaus aptarnavimo vystymą ir reikiamų išteklių užtikrinimą kokybiniais rodikliais išlaikyti. Pasaulinė praktika rodo, kad organizacijos tokius sprendimus derina su organizacijos strateginėmis kryptimis – jos gali išsikelti įvairius tikslus - susimąžinti kintamų kaštų dalį, sumažinti darbuotojų kiekį savoje įmonėje, išnaudoti pažangiąsias kompetencijas, kurių neturi patys ir įgyti pranašumų rinkoje. Nuo šio organizacijos pasirinkimo priklauso jos ateitis, aptarnavimo kokybė, veiklos rezultatai, apyvartos kiekiai, organizacijos reputacija, klientų vertinimai ir kt.

Vertinant alternatyvą Užsakyti KC ar vystyti, tai tikrai nėra lengvas sprendimas, tačiau atsižvelgiant į konkrečios organizacijos išteklių paskirstymą, priklausomai kokia strateginė kryptis, yra rekomendacijos, kurios gali padėti priimti teisingą sprendimą (Dauphin S., 2014).

3. UŽSAKOMOJO KONTAKTŲ CENTRO ALTERNATYVOS VERTINIMAS

Organizacijos alternatyvios strategijos pasirinkimo pagrindas yra ne kas kita, kaip pamatas būsimoms organizacijos strategijoms sukurti, kadangi strateginio plano rengimo metu priimti sprendimai lemia jos ateitį. Plečiantis klientų skaičiui, kad patenkinti šiuos poreikius, organizacijos investuoja į informacinių ir komunikacinių technologijų plėtrą, kuri keičia žmonių bendravimo įgūdžius, laiko ir vietos sampratą, keitimasi žiniomis bei jų valdymą. Plečiantis technologinės pažangos bazei, vis daugiau tenka investuoti į žmogiškųjų išteklių sritį. Darbuotojų trūkumo ir kvalifikacijos stokos problemos tampa vis aktualesnės. Todėl organizacijų vadovai ieško būdų sukurti tokius struktūrinius variantus, kurie jų firmoms padėtų efektyviai konkuruoti rinkoje.

Organizacija svarstydamą klientų aptarnavimo kontaktų centre alternatyvas, susiduria su alternatyvų vertinimo ir strategijos parinkimo procesu. Strateginių sprendimų alternatyvas būtina įvertinti pagal poveikį daromą organizacijos veiklai ir jos tolimesniam plėtojimui. Toks vertinimas turi būti atliktas pagal tam tikrus organizacijos specifiką atitinkančius kriterijus ir pagrindinius organizacijos tikslus – sukurti pridėtinę vertę ir išplėtoti organizacijos konkurencinius pranašumus (Vasiliauskas A., 2007, p. 264). A. Vasiliauskas rekomenduoja pasirenkamą alternatyvą vertinti pagal šiuos 6 pagrindinius kriterijus:

1 lentelė. Pagrindiniai alternatyvų atrankos kriterijai



Suderinamumo kriterijus. Pirmiausia organizacija įvertina alternatyvų suderinamumą su organizacijos misija ir tikslais ir atmeta tas alternatyvas, kurios akivaizdžiai nepadeda įgyvendinti organizacijos misijos ir tikslų, neekvojant daugiau pastangų nuodugnesnei analizei.

Svarstant alternatyvą, samdyti Kontaktų centrą, reikia įvertinti, kokia kryptimi yra nukreipta išorinės kompanijos vizija ir misija, kaip ji prisidėtų prie organizacijos strateginių tikslų pasiekimo, ar nebūtų prieštaravimų tikslų ir užduočių suformulavimui, vykdymui, kokybės kontrolei. Bryce Maddock, (2013) dalinasi savo patirtimi, kad „didžiausia kompanijų klaida, jei rankantis Kontaktų centrą, orientuojamasi tik į kainą. Paslaugų teikimo patikimumas ir tinkama kultūra neturi būti nuvertinamos. Svarbu pasirinkti skambučių centrą, kuris nesugadins prekės ženklo ir, svarbiausia, klientų patirties.

Dažniausiai kontaktų centrų paslaugas teikiančios organizacijos deklaruoja, kad jos yra orientuotos į kliento gerovę, pasiekiamus rezultatus, orientuotos į procesų optimizavimą, maksimalią

kliento naudą ir pan. Pvz.: vieno iš Lietuvoje veikiančio kontaktų centro misija: 1- “Tenkinti klientų informacijos poreikius, padėti efektyviau valdyti verslo procesus, užtikrinti darbuotojų, klientų ir akcininkų sėkmę“. 2- Vertybės: „patenkinti klientai, aukšta paslaugų kokybė bei pagarba darbuotojams“... „dirbame profesionaliai, skaidriai. Stengiamės formuoti ilgalaikius santykius su klientais, vertiname ilgalaikį bendradarbiavimą“, ... „mes reaguojame į jūsų poreikius ir problemas lyg jos būtų mūsų, ir mes galime jas veiksmingai išspręsti. Mes turime tvirtą pagrindą ir ilgametę patirtį“. Tad galime teigti, kad skambučių centrai gali net tik aptarnauti klientus, bet ir kurti pridėtinę vertę, bei orientuotai siekti geriausių rezultatų savo klientams, būti lojaliais bei užtikrinti kokybę.

Kontaktų centro veiklos tikslai turi išplaukti iš organizacijos veiklos misijos ir strateginių tikslų - kokių rezultatų tikimasi laiko intervale ir kokie uždaviniai iškeliami tikslams pasiekti. Tuo atveju, jei organizacija diegia kontaktų centrą savo viduje, suderinti viziją, misiją ir strateginius tikslus turėtų būti nesudėtinga, kadangi Kontaktų centro padalinys hierarchiškai priklauso organizacinei sistemai. Šiuo atveju svarbiausi tampa finansiniai tikslai ir galimybės, kadangi kontaktų centro diegimo stadijoje organizacija patiria išlaidų, susijusių su technologijų įsigijimu ir diegimu, papildomų patalpų įsigijimu ar jų nuoma, personalo plėtra, paieška, atrinkimu, apmokymais ir pan. Tai gali būti esminis dalykas, ribojantis kontaktų centro diegimą organizacijoje ir skatinantis veiksnys atidžiau vertinti sandos alternatyvą.

Tinkamumo kriterijus vertina kiekvienos alternatyvos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes pagal SSGG vertinimo modelį. Pasinaudojant anksčiau aprašytais Užsakomųjų paslaugų teikėjų ir Kontaktų centrų privalumais ir trūkumais, pateikiamos abiejų alternatyvų SSGG analizės (žr. 2 priedas, 2 ir 4 lentelėse).

Lentelė 3. Strateginių ryšių matrica. Kontaktų centras organizacijoje

	Stiprybės	Silpnybės
Galimybės:	<i>kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti;</i>	<i>kaip ištaisyti silpnības pasinaudojant galimybėmis;</i>
Patirties (know how) perėmimas	Įdiegti ilgametę partnerio patirtį ir specializaciją klientų aptarnavimo srityje, pasinaudojant kvalifikuotais darbuotojais ir inovatyviais technologiniais sprendimais	Pokyčių diegimas, problemų sprendimas gali būti ilgas procesas, kurį galėtų sutrumpinti partnerio siūlomi efektyvinimo ar proceso sprendimai, pritaikytini iš turimos patirties.
Masto kompetencijos naudos	Ilgametė patirtis ir specializacija klientų aptarnavimo srityje, inovatyvios technologijos, galinčios aptarnauti daug klientų, suteikia galimybę taikyti masto ekonomikos principus (mažesnę kainą, efektyvesni operaciniai sprendimai).	Kiekviena papildoma klientų aptarnavimo operacija mokama, bet pritaikius masto kompetencijos principus, paslaugos teikėjas gali pasiūlyti mažesnę kainą.
Prieinami finansiniai ištekliai pagrindinei veiklai vykdyti	Efektyvus darbo organizavimas, inovatyvios technologijos, minimalūs kaštai susiję su darbuotojų kaita – atlaisvina finansinius išteklius, kuriuos galima investuoti kitoje veikloje.	
Grėsmės	<i>kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti</i>	<i>kokias silpnības reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės.</i>
Konfidencialios informacijos nutekėjimas	Reglamentuotų standartų ir reguliatorių reikalavimų užtikrinimas	Mažinti darbuotojų kaitą, didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, diegti organizacijos vertybes.

Gera bendrovės reputacija priklauso nuo partnerio darbo kokybės;	Profesionalios komandos glaudus bendradarbiavimas ir aiški komunikacija, aiškios atsakomybės, siekiant kokybiško klientų aptarnavimo.	Mažinti darbuotojų kaitą, didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, diegti organizacijos vertybes
Ilgalaikė sutartis	Susieti sutartinius mokėjimus su konkrečiais rezultatais, bei užtikrinti glaudų bendradarbiavimą, gerus santykius.	Trumpinti sutarties terminą ar apsibrėžti galimybę pakeisti tiekėją, nevykdant tam tikrų įsipareigojimų.
Lankstumo stoka	Didinti bendradarbiavimą, siekiant nusimatyti sutartyje terminus, naudą	Trumpinti sutarties terminą
Darbuotojų trūkumas rinkoje	Didinti darbuotojų pasitenkinimą ir lojalumą	Mažinti darbuotojų kaitą

Ilgalaikė strategija yra Kokybiškas klientų aptarnavimas, kurio organizacija siekia vystydama profesionalius santykius su paslaugos teikėju, kurie atneštų abipusės naudos, vystant kokybišką ir efektyvą klientų aptarnavimą. Šioje strategijoje svarbūs kriterijai yra *efektyvumas, kokybė, rezultatyvumas, pasitikėjimas, kaitos mažinimas, know how pritaikymas, inovatyvumas*.

Lentelė 5. Strateginių ryšių matrica. Užsakomasis Kontaktų centras

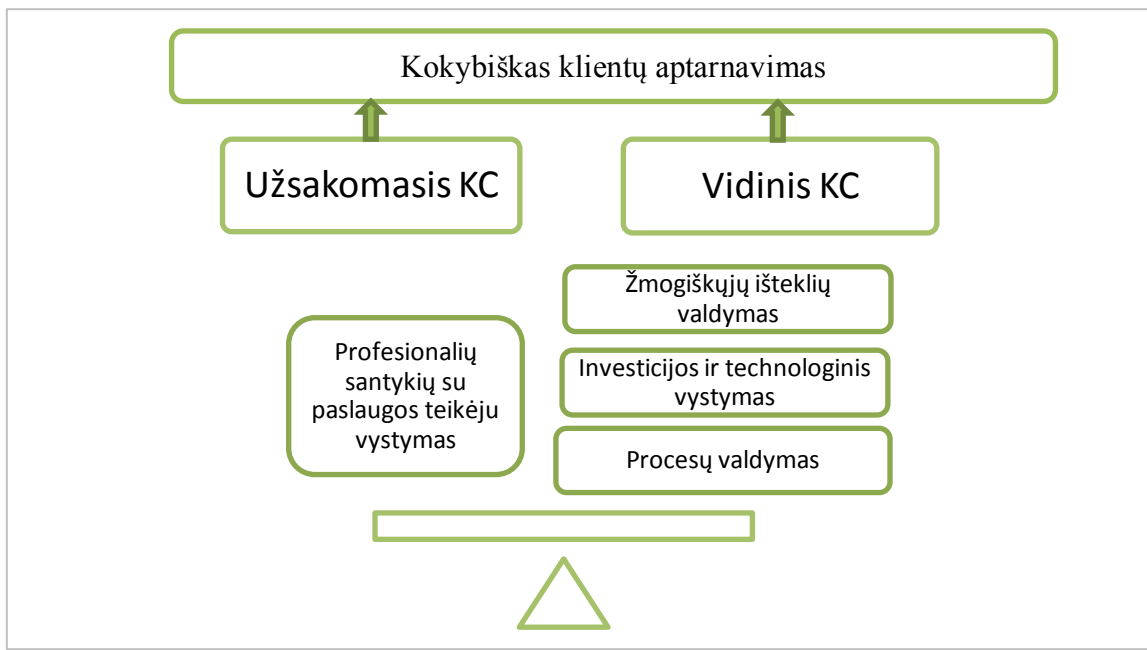
	Stiprybės	Silpnybės
Galimybės	<i>kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti;</i>	<i>kaip ištaisyti silpnybes pasinaudojant galimybėmis;</i>
Patenkinti, lojalus klientai	Kvalifikuoti darbuotojai, teikia kokybišką aptarnavimą, suteikia	Būtina užtikrinti optimalius technologinius,

	grįžtamąjį kliento ryšį, kas užtikrina greitą reagavimą, sprendžiant klausimus, diegiant pokyčius, efektyviai komunikuojant iš pirmų lūpų.	procesinius sprendimus, patenkinančius klientų poreikį, pasitelkiant kompetentingą personalą.
Sumažinti darbuotojų kaitą į išorę	Reikalingos kvalifikacijos darbuotojo paruošimas, karjeros įmonėje skatinimas.	Didesnis dėmesys atrankų metu, siekiant atsirinkti tinkamiausius darbuotojus, taip sumažinant kaitą ir įvedimo kaštus.
Grėsmės	<i>kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti</i>	<i>kokias silpnyles reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės.</i>
Potencialių darbuotojų trūkumas rinkoje	Lojalumo ugdymas ir reikalingos kvalifikacijos darbuotojo paruošimas, karjeros perspektyvos.	Didesnis dėmesys atrankų metu, siekiant atsirinkti tinkamiausius darbuotojus, taip sumažinant kaitą ir įvedimo kaštus.
Prastesnės klientų galimybės susisiekti su organizacija, esant srautų pikams – įtaka klientų nuomonei	Atsakomybę sutelkus vienose rankose, lengviau plėtoti klientų aptarnavimą ieškant sinergijų su vidiniais padaliniais, siekiant srautų paskirstymo kanaluose ir negeneruojant papildomų kaštų.	Auginti kompetenciją skambučių centro valdyme ir vystyme, pritraukiant tos srities specialistus. Palaikyti ir plėtoti techninę kompetenciją, užtikrinančią, efektyvius kontaktų centrų sprendimus ir operacijas.
Išteklių trūkumas	Sinergijų su kitais padaliniais sprendimai,	Optimizuoti investicijas į technologijas ir įrangą, jų

	reikalingos kvalifikacijos darbuotojų paruošimas, karjeros skatinimas įmonėje, lojalumo ugdymas bei naujausių technologinių sprendimų taikymas, siekiant užtikrinti optimalius resursų panaudojimus.	palaikymą ir atnaujinimą, įvertinti „darbo vietų nuomos“ alternatyvas. Didesnis dėmesys atrankų metu, siekiant pasirinkti tinkamiausius darbuotojus, taip sumažinant kaitą ir įvedimo kaštus.
--	--	---

Ilgalaikė strategija yra kokybiškas klientų aptarnavimas, kurio organizacija siekia vystydama profesionalius santykius su paslaugos teikėju, kurie atneštų abipusės naudos, vystant kokybišką ir efektyvų klientų aptarnavimą. Šioje strategijoje svarbūs kriterijai yra *efektyvumas, kokybė, rezultatyvumas, pasitikėjimas, kaitos mažinimas, know how pritaikymas, inovatyvumas*.

Atliktus SSGG abiejų alternatyvų analizę, matyti, kad strateginės abiejų alternatyvų kryptys yra tos pačios – Kokybiškas klientų aptarnavimas, tik šio tikslo siekimas skirtingais būdais: pirmuoju atveju, organizacija turės susitelkti ties savo vidinių išteklių ir gebėjimų vystymu, tuomet svarbūs tampa visi procesai, apimantys žmogiškuosius išteklius, pradedant nuo jų atrankos, baigiant karjeros perspektyvomis, technologinius išteklius, pradedant nuo jų įsigijimu, baigiant jų vystymu, procesus, apimančius visą Kontaktų centro veiklą; antruoju atveju organizacija susitelks ties profesionalių santykių su paslaugos teikėju vystymu, kurie atneštų abipusės naudos, siekiant efektyvių rezultatų. Čia svarbu tampa nebe išmokti, išsiugdyti ir valdyti vidinius išteklius ir gebėjimus, o pritaikyti geriausius turimus partnerio išteklius ir gebėjimus. Organizacijos susitelkimas abiejų alternatyvų atvejais pavaizduotas 3 pav.:



3 pav. Organizacijos susitelkimas tikslui pasiekti, pasirinkus skirtingas alternatyvas.

Tad turint ribotus žmogiškuosius ir kapitalo išteklius įmonių vadovai turi pasirinkti, kam skirti savo laiką ir investicijas.

Kaip jau nagrinėta 2 skyriuje dėl efektyvių rinkos mechanizmų verslas vis labiau yra gryninamas atsisakant to, ką galime padaryti patys, bet kas nesukuria pridėtinės vertės arba netgi ją naikina. Ypač svarbu nustatyti, ar investicijos į ne pagrindinę veiklą ar papildomas funkcijas, tikrai yra to vertos, ar ne geriau jas perduoti tiems, kurie specializuojasi šiose srityse. Kitaip tariant - organizacija susitelkia į procesus, kuriuos geriausiai žino ir moka padaryti, o visus kitus verslo procesus perduoda partneriui - tų paslaugų teikėjui. Tai lyg savotiškas kelias nuo natūrinio ūkio prie aiškios specializacijos, neprisiimant jokių papildomų funkcijų, apkraunančių turimus išteklius, blaškančių dėmesį ir nėra strategiškai reikšmingos verslui (A. Kuliešienė, 2006, p. 11).

Suderinamumas su finansiniais tikslais.

Analizuojant strateginių alternatyvų suderinamumą su finansiniais organizacijos tikslais, tikslinga išskirti pagrindinius pelningumo, nenuostolingumo ir grynyjų piniginių įplaukų rodiklius. Komercinių organizacijų atveju svarbu:

- Palyginti pelną su investuotu kapitalu, skaičiuojant pelningumo rodiklius.
- Įvertinti investuoto kapitalo atsiperkamumo trukmę.
- Grynąją dabartinę projekto vertę (NPV).
- Atlikti nenuostolingumo analizę - nenuostolingumo taškas parodo, koks produkcijos kiekis turi būti parduotas, kad bendrosios įplaukos, pardavus šį kiekį, būtų lygios fiksuotoms ir kintamoms šio

kiekio produkcijos gamybos sąnaudoms. Atlikus nenuostolingumo skaičiavimus, būtina įvertinti, ar atitinkamas produkcijos kiekis yra pasiekiamas turimos rinkos dalyje arba kitu požiūriu. Būtina atkreipti dėmesį, kad nenuostolingumo analizė galima tais atvejais kai galima nesunkiai atskirti fiksuotus kaštus ir kintamas išlaidas, fiksuotos išlaidos yra pastovios, kintamos išlaidos ir realizacijos įplaukos tiesiškai priklauso nuo realizacijos apimčių ir galima prognozuoti realizavimo apimtis skirtingomis kainomis.

- Atlikti grynujų piniginių įplaukų analizę, kad įvertinti projekto finansinį gyvybingumą ir ar strateginės alternatyvos įgyvendinimas leis toliau užtikrinti pakankama finansinę bazę tolimesnei plėtrai lyginant su bendru vidutiniu lygiu šakoje.

Įvykdomumo kriterijus įvertina alternatyvų įgyvendinimą ribojančius veiksmus. Strategijos įgyvendinimo analizės etape gali išryškėti problemos ir sunkumai, kurie gali paveikti alternatyvų pasirinkimą. Vertinant alternatyvos įgyvendinimą svarbu įvertinti vidines (finansiniai ištekliai, personalo profesinė kvalifikacija, techninių galimybių bei įgūdžių lygmuo), išorines (klientų, konkurentų, tiekėjų reakcija į siūlomą strategiją, galimybės tinkamai konkuruoti su konkurentais, valstybės nei valdymo institucijų ribojantys veiksniai) įgyvendinimo galimybes bei personalo įsipareigojimo strategijai galimybes.

Kontaktų centrų steigimo/samdos atveju įvykdomumo kriterijai gali būti šie:

- **Finansinės galimybės** – pvz.: įvertinama, ar steigiant Kontaktų centrą bus naudojama savo lėšomis, ar bus gautos paramos programos lėšos, ar bus reikalinga paskola Kontaktų verslui plėtoti. Jei riboja pradinės investicijos, tikėtina, kad patrauklesnė alternatyva bus samdyti Kontaktų centro paslaugas.
- **Kontaktų centro vieta ir darbuotojų rinkos potencialas.** Parenkant Kontaktų centrų steigimo vietą, svarbu įvertinti teikiamų paslaugų sudėtingumo lygį. Kuo sudėtingesnės paslaugos, tuo aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų reikia. Tokių darbuotojų koncentracija didesnė didmiesčiuose, atitinkamai brangesnė bus ir darbo jėga. Nesudėtingas paslaugas gali teikti mažiau kvalifikuoti darbuotojai, todėl kontaktų centrus tikslinga steigti mažesniuose miesteliuose. Toks Kontaktų centro atsiradimas, gali būti didžiulė nauda nedideliame miestui: sukuriama darbo vieta, šie darbuotojai greičiausiai būtų labiau lojalūs ir galima tikėtis mažesnės kaitos. Tai taikytina Lietuvai. Steigiant tarptautinį kontaktų centrą, svarbu įvertinti valiutų keitimo kursus, ekonomikos, kultūros ir aplinkos apsaugos klausimus (ar vietovė yra padidintos stichinių nelaimių rizikos). Užsakomieji skambučių centrai gali pasiūlyti mažesnes kainas dėl žemo darbo užmokesčio, mokamo toje šalyje, kurioje yra

Kontaktų centras, tačiau tai gali būti dėl prasčiau išvystyto regiono infrastruktūros, kas iš principo gali lemti paslaugų kokybės kritimą.

- **Kalbos akcentas** yra nepaprastai svarbu dėl dviejų priežasčių: klientų aptarnavimo ir prekės ženklo išsaugojimo (Heinen, 2008). Pasaulinė tendencija rodo, kad klientams labiau patinka bendrauti su darbuotojais kalbančiais to paties ar artimo regiono tarpe – tai yra artima kliento pasaulėjautai ir kultūrai. Klientų aptarnavimas formuoja organizacijos įvyzdį, todėl yra pakankamai rizikinga atiduoti savo klientų aptarnavimą kontaktų centrui, kuris ryškiai išsiskiria savo tarminiu bei kultūriniu aptarnavimu.

- **Darbuotojų kaitos galimybės.** Specializuotų Kontaktų centrų verslo strategija paremta pigia darbo jėga, todėl orientuoti į darbo patirties neturinčius asmenis – dažniausiai studentus, ar ką tik baigusius mokslus jaunuolius, kurie yra imlūs žinioms ir ugdomi pritaikant efektyvią mokymų sistemą. Todėl didžioji dalis darbuotojų, ateinančių dirbti į kontaktų centrą, yra jaunimas, kuriems reikalinga patirtis ir įgūdžiai, kad galėtų pretenduoti į geresnes pozicijas rinkoje, tad jų darbo stažo trukmė šiame darbe vidutiniškai trunka 1-2 metus. Kadangi darbuotojai ateina į KC, kaip į startinę poziciją darbo rinkoje, nesitikint ilgai užtrukti KC, tikėtina, kad šių darbuotojų atsakomybė ir lojalumas nebus labai aušto lygio, be abejo tam turi įtakos ir organizacijos kultūra, vidaus politika, kolektyvas ir pan.. Darbuotojai, kurie ateina dirbti į kontaktų centrą, kaip į organizacijos padalinį, labiau sieja savo lūkesčius su karjera šioje organizacijoje, todėl tikėtina, kad kolektyvas labiau statiškas ir lojalus organizacijai, kas leidžia pasiekti iš principo geresnių rezultatų. Kaip jau minėta anksčiau Kontaktų centras esantis ne didmiestyje, gali sukurti naudą tame rajone, darbuotojai čia bus sėslesni dėl didesnio nedarbo lygio tame rajone. Ilgalaikėje perspektyvoje galima tikėtis pakankamai didelio kokybiškai dirbančio darbuotojų branduolio.

- **Organizacijos strategijos ir tikslų supratimas.** Kadangi strategija yra kuriama aukščiausiame administraciniame lygmenyje, o įgyvendinimo funkcijas vykdo žemesnio lygio darbuotojai, kyla pavojus, kad gali būti netinkamai suprasti įmonės tikslai. Tai ypač aktualu samdant išorinį Kontaktų centrą, kurio kultūra strategija ir organizacinė kultūra daro didžiausią įtaką darbuotojams, todėl darbuotojams gali būti sunkiau perprasti užsakovo strategiją, kurią jis privalo atstovauti aptarnaujant jo klientus. O tais atvejais, jei darbuotojas dirba prie kelių užsakovų projektų, tampa tikrai sudėtingu uždaviniu. Kad šie darbuotojai aiškiai suvoktų tiek savos, tiek aptarnaujamos organizacijos vertybes, principus ir tikslus, ypatingai svarbu aiškiai ir tinkamai apie tai komunikuoti, siekiant išvengti klaidingų interpretacijų, kurios galėtų užsakovui trukdyti įgyvendinti strategiją.

- **Specializacija.** Skambučių centrai labai skiriasi savo specializacija. Pvz. , skambučių centras, kuris specializuojasi teikiant techninę pagalbą, paprastai neturi pardavimo kompetencijų. Todėl svarbu identifikuoti poreikį ir galimybes. Skambučių centrai atitinkantys klientų poreikių specializaciją, gali tapti puikiais partneriais ir tos srities ekspertais, padėsiantys pasiekti puikiausių rezultatų.
- **Saugumo užtikrinimas.** Kadangi klientų aptarnavimas neatsiejamas nuo klientų duomenų informacijos ir klientų duomenų bazių, svarbu užtikrinti šių duomenų saugumą tiek fiziškai, tiek technologiškai. Tad renkantis užsakomąjį Kontaktų centrą, būtina įsitikinti kaip bus pasirūpinta darbo vietų saugumu ir kokiomis techninėmis priemonėmis bus apsaugoti klientų duomenys. Paprastai darbuotojai tiek įmonės viduje tiek užsakomajame kontaktų centre pasirašo susitarimą dėl duomenų apsaugos ir neatskleidimo. Plačios saugumo priemonės yra nepaprastai svarbios verslui ir jūsų ramybei.
- **Klientų portfelis.** Įmonių - klientų sąrašas - dar vienas svarbus kriterijus į kurį reikia atsižvelgti, svarstant alternatyvą samdyti išorės Kontaktų centrą. Tai padės įvertinti ar šis Kontaktų centras tinkamas jūsų verslui. Jei skambučių centras daugiausiai dirba su stambiomis korporacijomis, tikėtina, kad mažoms įmonėms toks centras nėra geriausia alternatyva. Svarbu pasidomėti, kas yra aukščiausio prioriteto klientai, ar jie dirba su jūsų konkurentais (tuomet kyla etikos klausimai) ir kokio dydžio klientas šiam centrui bus jūsų verslas.

Taip pat labai svarbu renkantis alternatyvą Užsakomąjį Kontaktų centrą įvertinti techninę kompetenciją. Jaruzelski B., et al., (2004) mini, kad daugumai klientų renkantis užsakomųjų paslaugų teikėją yra svarbu, kad teikėjas būtų finansiškai stabilus, turėtų stiprią techninę kompetenciją.

Vertinant rizikos kriterijū, svarbu suvokti pačią riziką kaip procesą, kuriame pripažįstamas tam tikras rizikos pasekmių buvimas ir galimybė tai įvertinti, atsižvelgiant į visus rizikos veiksnius, poveikio galimybes, recipientų ir aplinkos būseną. Vieno strategijos rizikos įvertinimo metodo nėra, rekomenduojama vertinti:

- Finansų riziką - pinigų srautus, nenuostolingumo, skolinimosi poreikio analizes, finansines proporcijas, t.y. proporcijos tarp kompanijos aktyvų, likvidumo, nebaigtos gamybos ir gatavos produkcijos atsargų, valiutų riziką.
- Jautrumo riziką – analizės forma kuri vertina veiksnių įtaką strateginei alternatyvai, t.y. tyrinėjami tokio tipo klausimai kaip „Kas, jeigu?“ – su alternatyva susijusios prielaidos, tokios kaip ekonominis augimas, kainų lygis, valiutų svyravimas ir pan.
- Scenarijų analizė - padeda vertinti labiausiai neapibrėžtą situaciją, paraleliai tiriant kelių scenarijų galimas pasekmes, padeda numatyti ir sumažinti strategijos įgyvendinimo sunkumus ateityje;

- Imitacinis modeliavimas - leidžia prognozuoti strateginių alternatyvų rezultatus statistine ir ekonometrine technika.

Šis procesas orientuotas į tai, kad būtų įvertinta neigiamo įvykio galimybė, atsižvelgiant į pagrindinius aplinkos ir išorės poveikius.

Vertinant strategines aptarnavimo telefonu alternatyvas reikia išskirti šiuos veiksniai ir numatyti galimus sprendimus, rizikos pašalinimui arba jos tikimybės sumažinimui (5 lentelė.).

5 lentelė. Nepalankūs rizikos veiksniai.

RIZIKOS VEIKSNYS	SITUACIJA	SPRENDIMAS
Informacijos konfidencialumas	Ko gero vienas svarbiausių veiksnių dėl ko organizacijos nerizikuoja ir renkasi savo kontaktų centro steigimą. Konfidenciali informacija apima platų spektrą duomenų, pradedant nuo paslaugų/produkto informacijos, baigiant kliento duomenimis, pastarųjų įslaptinimas tampa vis labiau aktualus.	Sudaryti konfidencialumo sutartis su partneriu ir jo darbuotojais; taikyti technologinį duomenų įslaptinimą koduojant ir pan.; taikyti kopijavimo blokavimo funkcijos įdiegimą į sistemas.
Teikiamos informacijos kokybės suprastėjimas (nebuvimas)	Kuo informacija yra labiau specifiška ir sudėtinga, tuo sunkiau yra ją teikti. Ypatingai sunku užtikrinti sklandų informavimą, samdant išorinį Kontaktų centrą, dėl darbuotojų kaitos, dažnų naujų darbuotojų apmokymų ir jų adaptavimo laikotarpio, dažnų konsultavimų, nepakankamos kokybės, riboto darbuotojų pasirinkimo potencialo.	Svarbiausia užtikrinti efektyvų palaikymą organizuojant darbą: sudėtingų paslaugų teikimo atvejais būtina numatyti efektyvią mokymų programą ir puikius mokytojus, gerą motyvacinę atlygio sistemą, kuri skatintų darbuotojus likti ilgesniam laikotarpiui, sukurti aiškia, sistemingą informacinę medžiagą; sukurti darbuotojų vertinimo sistemą, kurios spragas būtų galima greitai ir lengvai

		identifikuoti; gauti nuolatinį grįžtamąjį ryšį iš klientų.
Konkurencingumo ir kokybės rizika	<p>Renkantis išorinį Kontaktų centro tiekėją, svarbu, kad kaina nebūtų vienintelis kriterijus, kadangi vykdant aptarnavimą mažiausiais kaštais gali nukentėti kokybė (mažiau kvalifikuoti darbuotojai, ilgesnis atsiliepimo laikas, nes tie patys darbuotojai gali aptarnauti kitus klientus, kuriems yra numatytas aukštesnis prioritetas ir pan.)</p> <p>Kalbant apie konkurencingumo riziką, didžiausią įtaką daro teikiamos paslaugos kokybė. Jei Kontaktų centras ilgą laiką netenkina kokybės reikalavimų, nepaisant įvairių priemonių, organizacijos gali pasirinkti kitą Kontaktų centrą arba įsteigti savo skambučių centrą (nepaisant didelių išėjimo kaštų)</p>	Būtina išlaikyti aukštą kokybės lygį, apibrėžiant aiškiai procedūromis tiek kiekybinius tiek kokybinius reikalavimus ir rodiklius, numatyti sankcijas dėl įsipareigojimų nevykdymo; stiprinti bendradarbiavimo santykius, stiprinti mokymo procesus, mokytojų įgūdžius.
Lankstumo stokos rizika	Tyrimo metu organizacijos turinčios išorinių kontaktų centrų samdos patirtį įvardino lankstumo nuostolius	
Darbo organizavimo nuostoliai	Įgūdžių praradimas	Domėtis partnerio vykdoma veiklą, procesais, tobulinimo alternatyvomis ir galimybėmis.
Kontrolės praradimas	Kartu su verslo funkcijos perdavimu, įmonės paslaugos teikėjui turės perduoti ir jų kontrolę. Nors paslaugų sutartyse numatyta, kad Užsakovas turi	Norėdamos šito išvengti įmonės neturėtų perduoti esminių verslo funkcijų, susieti sutartinius mokėjimus su konkrečiais

	teisę bet kuriuo metu tikrinti darbų atlikimo eigą ir kokybę ¹ , Deloit duomenimis trečdalis įmonių jaučia grėsmę vykdomų operacijų sklandumui.	rezultatais bei pasiekti, kad išorinis paslaugų teikėjas taptų partneriu, o ne paprastu teikėju. ²
Autentiškumo praradimo rizika	Bukantaitė (2007) pastebi, kad organizacijos paskirsčiusios veiklų vykdymą partneriams, praranda autentiškumą (sunku išlaikyti organizacinę kultūrą), sudėtingėja valdymo procesai, tampa sunku perprasti organizacijos sprendimus.	
Ilgą sandorio ir lankstumo rizika	Ilgalaikiai įsipareigojimai yra susiję su didelėmis investicijomis į turtą, žmones, technologijas. Be to, pasirašant sutartį sunku numatyti, ko verslui reikės po trejų ar penkerių metų. Tad įmonės paranda derybų galią ir lankstumo galimybę. Sandorių kaštai taip pat yra skirtingi ir apima išlaidas, susijusias su sandorių tarp skirtingų rinkų organizavimu, valdymu ir kontrole. Laikomasi prielaidos, jog bet kokio sandorio atveju organizacija pasirinktų efektyviausią ir (arba) pigiausią alternatyvą (Vasiliauskienė ir Venslauskienė, 2012).	Susieti sutartinius mokėjimus su konkrečiais rezultatais, bei užtikrinti glaudų bendradarbiavimą, gerus santykius. Esant tokiai galimybei, trumpinti sutarties terminą ar sutartyje nusimatyti galimybę atsisakyti tiekėjo paslaugų, jei bus nevykdomi įsipareigojimai. Trumpesni sandoriai (pvz.: iki trejų metų) užsakomųjų paslaugų teikėją tarsi įpareigoja atsakingiau žiūrėti į kontraktą ir būti lankstesniam..

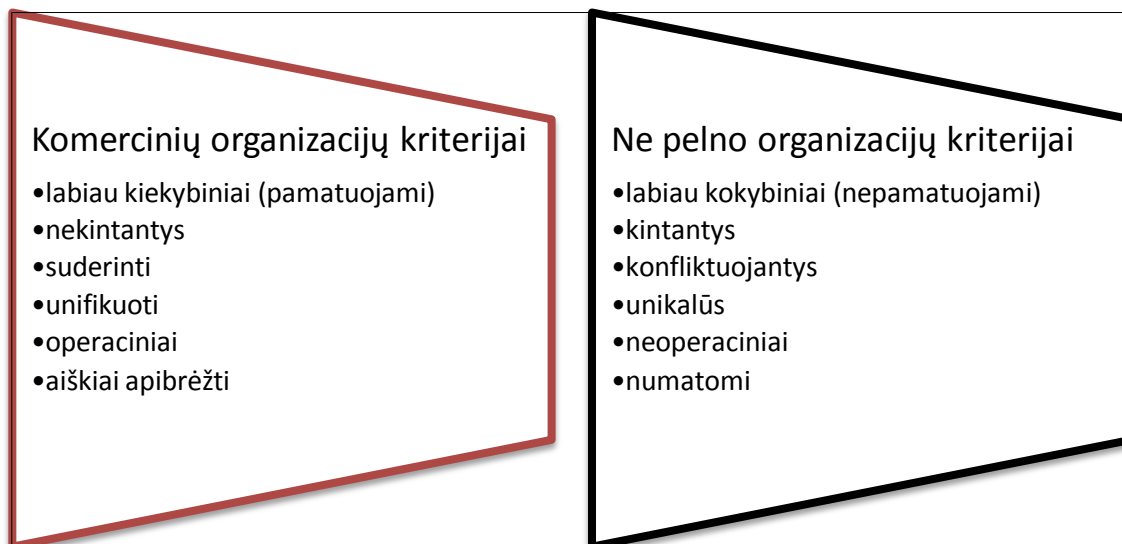
¹ <http://www.teisinespaslaugos.info/ranga>

² Verslo žinios

Nevaldomos rizikos poveikio pasekmės gali labai skaudžiai paveikti įmonės verslą, reputaciją, santykius su klientais, pasitikėjimą, finansus. Vertinant riziką, turime aiškiai įsivertinti ir rizikos lygį. Pasak Kaleininkaitė L., Trumpaitė I (2007), rizikos visiškai išvengti neįmanoma, todėl svarbu ją numatyti ir tinkamai valdyti, naudojant įvairias priemones, leidžiančias tam tikru laipsniu prognozuoti rizikingo įvykio įvykimą ir imtis priemonių rizikos laipsniui mažinti.

Patrauklumo dalininkams kriterijaus vertinimas palyginta įvairių dalininkų grupių interesus, kurie gali būti labai įvairūs. Pvz.: ar strateginės alternatyvos rizikos laipsnis yra priimtinas dalininkams, ar priimtinas žmogiškųjų išteklių plėtimas ar mažinimas, kokia jų įtaka pelningumui, pareigybių plėtojimo būtinybė, įtaka socialinėms sritims, valstybinių institucijų reakcija į atskiras strategijos alternatyvas. Pirmenybė teikiama tai alternatyvai, kurių interesai labai asocijuojasi su įmonės siekimais tikslais bei vizija. Pirminio alternatyvų parinkimo etape matyti geriausių strateginių sprendimų alternatyvų įvairiais aspektais visuma, kuri sudaro bendros organizacijos strategijos galutinės alternatyvos pasirinkimą.

Vasiliauskas (2007m., p. 268-269) atkreipia dėmesį, kad kai taikoma daug kriterijų būtina nustatyti prioritetus tarp jų ir išskirti svarbiausius kriterijus, pagal kuriuos bus atliekamas pirminis strategijos alternatyvų atrinkimas. Komercinėms ir nepelno siekiančioms organizacijoms kriterijų prioritetų išdėstymas iš esmės skiriasi. Šiuos skirtumus būtų galima apibūdinti taip:



4 pav. Organizacijų prioritetų pasiskirstymas.

Kalbant apie kontaktų centrų diegimo alternatyvos pasirinkimą komercinėms įmonėms yra paprasčiau samdyti kontaktų centrą, nes klientų aptarnavimo kriterijus ir tikėtinus rezultatus lengva apibrėžti, pamatuoti, kontroliuoti, procesai aiškūs ir nekintantys, juos paprasta apibrėžti procedūromis ir taisyklėmis. Nepelno siekiančios organizacijos labiau orientuotos į kokybinius kriterijus, kurie yra

labiau dinamiški, juos gali būti sunkiau apibrėžti, reikia specifinių žinių, ilgalaikės patirties. Kaip taisyklė esant neapibrėžtumui, sunku apibrėžti tai procedūromis, kurios tarp partnerių yra vienas esminių dalykų. Prioritetinių kriterijų nustatymas padeda susitelkti ties greitu įvertinimu esant kelioms alternatyvoms ir atmesti mažiausiai tinkančias.

Taip pat svarbu įvardinti, kas yra „geriausia alternatyva“. Neturint aiškaus atsakymo į šį klausimą, geriausios alternatyvos parinkimas yra beprasmis. Tiksliai atsakyti į šį klausimą galima tik konkrečios organizacijos misijos ir tikslų kontekste. Pavyzdžiui jei organizacija yra orientuota į paslaugų pardavimą, apyvartos didinimą, pelną bei kokybišką klientų aptarnavimą, ji turi aiškiai apibrėžti, ar Kontaktų centras yra skirtas atlikti tik Klientų aptarnavimo funkcijas, ar veiks ir kaip pardavimo kanalas. Atsakius į šį klausimą, toliau bus formuluojami Kontakto centro tikslai, nustatomi aptarnavimo rodikliai, jų tikslai, SLA lygiai. Pvz.: pirmuoju atveju, tokiam Kontaktų centrui svarbūs kriterijai bus: trumpas klientų laukimo laikas, trumpa pokalbio trukmė (greitas tikslingas aptarnavimas aiški pokalbio struktūra), ilgalaikėje perspektyvoje mažiau kontaktų ir darbuotojų. Antruoju atveju, Kontaktų centro tikslai ir kaštai bus kitokie: pokalbio trukmė bus ilgesnė dėl pardavimų iniciatyvos, o tai savo ruožtu įtakos didesnę darbuotojų poreikį, didesnius aptarnavimo kaštus, vadinasi būtina numatyti į pardavimus orientuoto Kontakto centro tikslus, veiksmus, priemones, kurios užtikrins kokybišką aptarnavimą. Geriausios alternatyvos apibrėžimas, leidžia geriau suprasti Kontaktų centro strateginius tikslus ir susikoncentruoti į tai kas svarbiausia.

Bendrų taisyklių kaip parinkti kriterijus nėra, ir kiekviena organizacija plėtoja savo individualią kriterijų sistemą ir nustato svarbiausius kriterijus. Pirminio alternatyvų parinkimo pagal aukščiausią prioritetą turinčius kriterijus pirmasis svarbiausias tikslas bet kokiai organizacijai yra atsijoti tas alternatyvas, nesiderinančias su organizacijos misija ir tikslais. Kontaktų centro kontekste vertėtų dar vertinti loginį strategijos parinkimą, kuris sumažina alternatyvų vertinimo neapibrėžtumą, apibendrinant rinkos aplinkos tipus. Pasak Vasiliausko, loginė analizė padeda parinkti alternatyvas, turinčias didesnę sėkmės tikimybę, lyginti su kitomis alternatyvomis pagal jų galimybes konkuruoti rinkoje pagal rinkos aplinkų tipus:

Augančios rinkos greitai plečiasi todėl tampa ne visai aišku kaip rinka plėtosis ateityje. Strategija pasižymi iniciatyva užsigriebti didesnę rinkos dalį (orientuojasi į išlaidų patirties kreivės efektus); didokos investicijos į bazinę technologiją (stengiasi prisitaikyti prie klientų poreikių); gyvybingos ilgalaikės klientūros plėtra (rinkos segmentų formavimas); tarptautinė ekspansija (pasauliniu mastu auganti rinka užtikrina svarbias papildomas strategines galimybes). Kontaktų centro steigimas augančioje rinkoje reiškia vis didesnę skambučių apimtį, todėl kyla pavojus nesuvaldyti

skambučių srautų, reikia numatyti galimą plėtrą ir įvertinti tiek technologiškai įmanomus pajėgumus aptarnauti augantį srautą, tiek žmogiškojo potencialo savalaikę plėtrą. Šiuo atveju lengviausia suvaldyti srautus būtų užsakomajame Kontaktų centre, kadangi toks centras visada turi žmogiškojo resurso rezervą, greičiau gali reaguoti į padidėjusį poreikį plėstis ir taip neprarasti augančio klientų srauto.

Brandžiose rinkose yra mažiau galimybių natūraliai plėsti pardavimo apimtį, todėl svarbu sutelkti dėmesį į kokybinius aspektus. Sėkmingiausios strategijos: siekimas plėtoti nišas rinkoje; produkto arba paslaugų diferenciacija nuo rinkos lyderio; investicijos į naujoves ir techninės bazės atnaujinimą; tarptautinė ekspansija; lyderio padėties išlaikymo rinkoje; potencialių naujų gamintojų atbaidymas; realizacijos esamiems klientams didinimas.

Organizacijai pasiekusiai brandos etapą, nuotolinio klientų aptarnavimo strategija dažniausiai bus orientuota į kokybišką aptarnavimą telefonu/el. kanalais, klientų išlaikymą, vykdant skambinimą klientams, besibaigiant sutartims, siekiant parduoti papildomas paslaugas ar papildomos vertės paslaugas esamiems klientams, taip didinant jų lojalumą ir vertę organizacijai. Plėsti aptarnavimo kanalų kiekį tokiai organizacijai – maža tikimybė, srautai ir aptarnavimo kaštai tikėtina, kad bus stabilūs, todėl tiek vienos tiek antros alternatyvos pasirinkimas gali priklausyti nuo strateginių tikslų, finansinių rodiklių ir kt.

Smunkančios rinkos kartais taip pat teikia galimybių gauti nemažą pelną tokioje rinkoje išsilaikančioms kompanijoms. Strategija: specializacija nišose; bazinių kompetencijų nagrinėjimas ir pertvarkymas; pigus įsigijimas kitų šakos kompanijų; naujovių diegimas; didžiausias įmanomas išlaidų mažinimas; tarptautinė ekspansija.

Gali būti, kad smunkančios rinkos gyvavimo fazėje organizacija optimizuos ir „perkels“ savo klientų aptarnavimo kanalus į nuotolinio aptarnavimo kanalą (telefonu/internetu), taip siekdama susimąžinti savo IT, personalo aptarnavimo kaštus. Gali būti vystoma telemarketingo veikla, siekiant užpildyti esamas nišas arba tokiu būdu agresyviai rungtis su konkurentais.

Tarptautinių rinkų analizė. Pasirinkus alternatyvų strategijas tarptautiniame lygmenyje papildomai nagrinėtini valiutų kursai, nacionalinės kultūros, importo ir eksporto tarifiniai barjerai ir pan. Tarptautinės ekspansijos tikslų nustatymas nustato kryptį tolimesniam veiklos strategijos parinkimui. Vertinant tarptautines alternatyvas reikia vertinti globalinės strategijos poreikį, nacionalinių ypatybių įvertinimo poreikį, organizacijos istorija ir kultūra.

Lietuvoje kontaktų centrai teikia paslaugas Lietuvos įmonėms, taip pat gali vystyti rusakalbių, anglakalbių klientų aptarnavimą. Taip pat steigiasi skandinavų įmonės, kurios investuoja į pvz. norvegų kalbos mokymus ir plėtoja nuotolinį aptarnavimą su Norvegija iš Lietuvos. Pasaulyje tokia praktika yra

plačiai paplitusi, kai diegiami Kontaktų centrai šalyse, kur darbo jėga yra pigesnė ir kreipiami skambučių srautai į JAV, Didžiąją Britaniją ir kt. Kaip jau minėta anksčiau čia atsiranda nacionalinių ypatybių įvertinimo poreikis, pvz.: kreipiniai, pasisveikinimas, atsisveikinimas ir pan.

Apibendrinant, galima teigti, kad alternatyvų vertinimas gali būti atliekamas pagal bendras taisykles ir gaires, būdingas tam tikrai rinkos plėtros ir konkurencijos situacijai, taip pat atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus. Kontaktų centrai užtikrina novatoriškus klientų aptarnavimo sprendimus, pasitelkiant naujausias technologijas, atitinkančias rinkos poreikius, sprendžia žmogiškojo kapitalo bei jo ugdymo klausimus, tačiau, organizuojant veiklą užsakomajame kontaktų centre, atsiranda organizavimo, komunikavimo, konfidencialumo, klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimo, kontrolės, personalo lojalumo ir kt. iššūkiai, kurių įtaką būtina įvertinti strateginių organizacijos krypčių kontekste bei indėlį bei įtaką organizacijos veiklai ir plėtrai ateityje. Organizacijai sudarius sandorį su Užsakomuoju Kontaktų centru, Kontaktų centras tampa organizacijos partneriu, kur abi organizacijos susijusios lygiateisiais tarpusavio santykiais ir pasitikėjimu vienas kito atžvilgiu. Šių dviejų organizacijų varomoji jėga – vidinė dalyvių motyvacija ir suinteresuotumas siekti abipusės naudos. Dirbant viena kryptimi ir aiškiai suvokiant vieni kitų lūkesčius, šie santykiai gali atnešti organizacijai laukiamo rezultato ir pridėtinės vertės, kurios ji tikėjosi klientų aptarnavime, specializuotai KC organizacijai – kompetencinės pažangos, įtvirtinant savo pozicijas rinkoje. (Staniulienė 2005, p. 193–206)

4. EFEKTYVUMO SAMPRATOS TEORINIAI ASPEKTAI

Įprasta strateginį organizavimo valdymą apibrėžti keturiomis vadybos funkcijomis: planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole – pasak, Makštučio (1999) tai sudaro harmoningą valdymo visumą. Vadovai organizuodami veiklą nustato organizacijos strateginius tikslus ir apibrėžia planus tiems tikslams pasiekti, įvertinti kas vyksta ir kas gali vykti ateityje organizacijos aplinkoje. Vadovų priimami sprendimai siejasi su tikslais, strateginiais planais bei organizacijos ištekliais ir gebėjimais atitinkančiais aplinkos veiksnius. Organizavimo procesas struktūruoja darbą ir formuoja padalinius, atsižvelgdamas į organizacijos dydį, jos tikslus, technologiją bei personalą. Yra daug elementų, kuriuos reikia struktūruoti, kad organizacija galėtų vykdyti užsibrėžtus tikslus.

Kaip pažymi E. Ribačonka ir D. Burgis (2011, p. 71), efektyvios organizacijos pagrindinis tikslas – sukurti daugiau vertės, naudojant kuo mažiau išteklių, tai pasiekama diegiant naujas išteklius taupančias technologijas ir taikant pažangius valdymo metodus

Terminas „efektyvumas“ yra kilęs iš lotyniško žodžio *efficientia* ir reiškė „sugebėjimo kažką atitikti laipsnį“. P. Drucker išskiria dvi sąvokas: - efektyvumas (angl. *efficiency*) – tai gebėjimas daryti dalykus teisingai ir efektingumas arba rezultatyvumas (angl. *effectiveness*) – tai gebėjimas daryti teisingus dalykus. Kitaip tariant, nesuformulavus tikslų tikslų arba uždavinių, kai kurie darbai gali būti labai efektyvūs, tačiau neproduktyvūs (P. Vanagas, 2008, 848–853). Efektyvumo sąvoka įvairiuose užsienio literatūros šaltiniuose interpretuojama bei aiškinama labai įvairiai. Tačiau daugelyje efektyvumo apibrėžimų vyrauja tikslų pasiekimo ir kokybės sąvokos, žr. lentelė nr.6:

Lentelė 6. Efektyvumo sąvokos ir apibrėžimai.

	Efektyvumo sąvokos ir apibrėžimai	Tikslingumas
1	Etzioni (1960) apibrėžia efektyvumą, kaip organizacijos gebėjimą įsigyti vertingų išteklių;	Vertingų išteklių įsigijimas
2	Marshal, 1988 – efektyvumas – tinkamas išteklių panaudojimas, užtikrinant efektyvų ugdymą ir palankų organizacijos klimatą;	Tinkamas išteklių naudojimas
3	Cowling ir kt., (1993) teigia, kad efektyvumas yra iškeltų tikslų pasiekimo laipsnis, užtikrinantis organizacijos gyvavimą konkurencinėje aplinkoje	Tikslų pasiekimo laipsnis

4	Drucker (1993) efektyvumą apibrėžia, kaip optimalų išteklių panaudojimą būtiniems rezultatams pasiekti	Išteklių ir rezultatų santykis
5	Lusthaus (1994) teigia, kad efektyvumas – organizacijos veiklos kokybės, jos paskirties įgyvendinimo laipsnis, investuotų išteklių atsiperkamumas bei suinteresuotų šalių poreikių tenkinimo lygis.	Kokybės pasiekimo laipsnis
6	Draft, 1995 – efektyvumas – pasiekimo laipsnis, kai organizacija pasiekia užsibrėžtus tikslus.	Tikslų pasiekimo laipsnis
7	R. Wolf (2002) teigia, kad bet koks kiekybinis teigiamo ar neigiamo ekonominio veiksmo efekto matavimas turėtų būti apibrėžtas kaip balansas, arba kaip teigiami (padidėjusi nauda) efektai nusveriantys neigiamus (padidėję kaštai).	Apjungė kiekybinio bei kaštų efektyvumo sąvokas,
8	D. Newbold (2005) panašiai apibūdina efektyvumą - kur bet kokios produkcijos gamybos kaštai yra minimalūs, o gaunama nauda – maksimali	Kaštų ir naudos santykis
9	K. Lukoševičiaus ir kt. (2005), efektyvumą apibūdina kaip išteklių panaudojimo lygį, garantuojantį maksimalų rezultatą.	Išteklių panaudojimo lygis
10	Navickas ir kt. (2006), teigia, kad ekonominis efektyvumas visapusiškai tenkina visuomenės poreikius, esant ribotiems ištekliams.	Poreikių tenkinimas
11	S. Puškoriaus (2007) teigia, kad efektyvumas tai pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, kaštų bei kitų resursų santykis,	Kompleksinis resursų panaudojimo santykis.
12	H. Alinaitwe ir kt. (2009) organizacijos efektyvumą apibrėžia kaip organizacijos galimybę įgyvendinti savo misiją per stiprų valdymą, vadovavimą ir pasišventimą tikslų siekimui	Misijos pasiekimas
13	E. Ribačonka ir D. Burgis (2011) sukurti daugiau vertės, naudojant kuo mažiau išteklių, tai pasiekama diegiant	Vertės ir išteklių santykis

	naujas išteklius taupančias technologijas ir taikant pažangius valdymo metodus	
--	--	--

Sudaryta: autoriaus (remiantis Puškoriumi 2002; 2007; 2010)

Kaip matyti iš apibrėžimų 6 lentelėje „efektyvumo“ sąvoka naudojama norint įvardinti užsibrėžtų tikslų (kokybės, misijos, poreikių, naudos) pasiekimo laipsnio ir priemonių – t.y. išteklių optimalų/minimalų panaudojimo lygio santykį. Visi šie žodžiai: „laipsnis“, „santykis“, „lygis“ – reiškia matavimo matą, kuriais gali būti matuojamas veiklos, siekiant tikslo efektyvumo.

Veiklos efektyvumui vertinti pateikiama gana daug rodiklių. Dažnai veiklos efektyvumo rodikliai skiriami į atskirą grupę, tačiau neretai nagrinėjami kartu su finansiniais, pelningumo, mokumo ir kitais rodikliais. S. Puškoriaus (2007, p. 25-26) teigimu, efektyvumui išmatuoti turi būti naudojami kompleksiniai rodikliai, kuriais būtų galima pamatuoti įvairius veiksnius, apibūdinančius veiklos pasekmes. Tai gali būti laikas, lėšos, įvairūs ištekliai, vykdytojai, atliekamų funkcijų kokybės pokyčiai ir t. t.

Analizuodami efektyvumo sąvokų aiškinimus, galime apibrėžti svarbiausius aspektus: pirmiausiai - iškelti tikslai teisingi, todėl pasiekti rezultatai teigiami ir užtikrinantys maksimalią naudą; antra - rezultatams pasiekti optimalūs ištekliai naudojami tinkamai ir racionaliai bei turi atsipirkti.

5. EFEKTYVAUS KONTAKTŲ CENTRO VEIKLOS VERTINIMAS

Organizacijos efektyvumas suprantamas kaip tinkamas organizacijos išteklių panaudojimas įtakotojo poreikiams patenkinti, o efektingumas – kaip sugebėjimas tenkinti įtakotojo (akcininko, vartotojo, darbuotojo, tiekėjo ir pan.) poreikius (Neely, 1998, p. p. 205-228). Veiklos vertinimas turi būti susijęs su vertinimo tikslu ir organizacijos strateginiais tikslais (M. Moullin; 2003). Neely (1998, p. p. 205-228) teigia, kad organizacijos veiklos vertinimas –tai informacinio pobūdžio procesas, per kurį matuojamas praeities veiksmų efektyvumas ir efektingumas renkant, lyginant, grupuojant, analizuojant, interpretuojant ir platinant atitinkamus duomenis, kitaip tariant gaunamas grįžtamasis veiklos rezultatų ryšys(Neely, 1998, U. S. Bititci ir kt, 1997). Kad informacija taptų vertingomis žiniomis, kurios būtų pagrindas toliau vystyti organizaciją, analizuojama informacija turi būti apibendrinama ir pritaikoma valdymo procese (Gimžauskienė, 2007). Organizacijos veiklos vertinimo rezultatų panaudojimas yra vienas iš rezultatyvaus valdymo veiksmų (Bititci ir kt., 1997). S.Puškorius (2010, p.31-38) ir Daujotaitė (2012, p. 48-52) išskyrė 3 E struktūrinius organizacijos veiklos efektyvumo vertinimo elementus, tokius kaip ekonomiškumas (angl. economy), efektyvumas (angl. efficiency) ir rezultatyvumas (angl. effectiveness), apimančius jau minėtus veiklos matavimo elementus. Ekonomiškumas apima išteklių sunaudojimą, išlaikant nustatytą produkto kokybę. Efektyvumas – apima veiklos procesus, kuriais siekiama, kad sunaudoti ištekliai būtų kuo mažesni, o rezultatai kuo geresni. Rezultatyvumas –vertina veiklos rezultatą (tikslų pasiekimą) ir jo poveikį. (žr. 7 lentelę)

Lentelė 7. 3 E struktūrinių elementų kriterijai.

Ekonomiškumo rodikliai	Efektyvumo rodikliai	Rezultatyvumos rodikliai
Finansiniai	Produktyvumas	Kiekybė
Fiziniai	Vieneto išlaidos	Ilgaamžiškumas
Apimties	Veiklos santykis	Kokybiškumas
Laiko		Savikaina
Kiekio		Klientų pasitenkinimas
Kokybės		Misija ir tikslo pasiekimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal Daujotytė, 2012, p.48

Vertinant kontaktų centro efektyvumą ir jo daromą įtaką organizacijos efektyvumui, tikslinga pasitelkti 3 E struktūrinių elementų kriterijus, nes jie apima veiklos vertinimą plačiąja prasme, ne tik efektyvumą, apimantį veiklos procesus, bet ir ekonomiškumą – išteklių sunaudojimą bei rezultatyvumą – tikslų pasiekimą. Bet pirmiausiai reikia aptarti, kaip organizuojama veikla ir kaip parenkami rodikliai efektyvumui įvertinti. Veiklos vertinimas pradedamas nuo to, kokių tikslų toje organizacijoje yra siekiama. Organizacijos tikslai išplaukia iš organizacijos veiklos vizijos ir misijos arba paskirties. (Daujotaitė, 2012). Pasak Hinton (2007, p.1-9) Kontaktų centrai gali tapti strateginiu įrankiu, siekiant organizacijos tikslų. Kiekviena organizacija vykdo savo veiklos strateginį planavimą, kurio metu, nustato savo tikslus, kaip produktus ir paslaugas gaminanti organizacija nustato, kas ir kiek turi būti parduodama, kokia kaina, kokiais būdais, finansų įstaigoms pagrindinis strateginis tikslas yra klientų sąskaitų aptarnavimas, auto klubams – narystė, ir t.t. Kontaktiniai centrai gali įgyvendinti pajamų tikslus telemarketingo būdu ar įeinančių skambučių metu; vykdyti klientų sąskaitų aptarnavimą; narystės prašymus, paslaugų užsakymo prašymus ir pan. Siekiant maksimaliai išnaudoti Kontaktų centro potencialą, Užsakovai, vadovai turėtų bendrai nustatyti veiklos tikslus ir efektyvumo priemones, rodiklius, jiems pasiekti. Kai tikslai identifikuoti, tuomet detalizuojama, kokių rezultatų yra siekiama ir per kokį laikotarpį, juos užsibrėžta pasiekti tam tikslui formuluojamos užduotys. Kiekviena užduotis apibrėžiama veiksmis, kurie ir jų seka gali būti struktūruota bei išsidėstyta laike, ko pasekoje veiksmai ir jų atlikimo laikotarpiai gali būti derinami tarpusavyje pasiekimo priemonėmis, vertinimo kriterijais ir matavimo matais. Šie kriterijai turi atitikti validumo reikalavimus ir atspindėti vertinimo esmę. (Daujotaitė, 2012). Pasak Penny Reynolds (2010), Kontaktų centro versle matuojami rodikliai – tai priemonės, skirtos stebėti ir užtikrinti kad kiekviena kontaktų centro suinteresuota šalių grupė būtų patenkinta. Trys pagrindinės suinteresuotųjų šalių grupės – tai yra klientai, vadovai kontaktų centro darbuotojai (Reinolds, 2012).

Pasak, Daujotaitės (2012), pasirinkti matavimo kriterijai ir rodikliai turi būti

- Patikimi ir suprantami – t.y. nekeliantys jokių abejonių,
- Lengvai išmatuojami,
- Reprezentatyvūs.

Rodikliai gali būti kiekybiniai ir kokybiniai. Taip pat rodiklius galime skirstyti į pagrindinius ir papildomus. Jeigu nepavykta išmatuoti norimos veiklos rodiklių galima pasitelkti papildomus rodiklius, kurie bus apskaičiuojami koreliacijos ryšiais. Remiantis Penny R. (2010) sudarytu Quitline Kontaktų centro veiklos vertinimo ir valdymo, siekiant padidinti veiklos efektyvumą ir kokybę, metrikos pavyzdžiu, bei pasitelkiant TOP 20 to paties autoriaus sudarytą dažniausiai naudojamų

Kontaktų centrų efektyvumo rodiklių (2010): nagrinėjama rodiklių įtaka Kontaktų centro efektyvumui bei organizacijai.

Veiklos matavimo procesas, turi būti pritaikytas konkrečiame verslo modelyje atsižvelgiant į konkrečias operacijas, įeinančius skambučius, išeinančius skambučius, multiskambinimo programas, elektronines galimybes ir kitas vykdomas veiklas. Įvairios matavimų charakteristikos naudojamos įvertinti veiksmingumą ir efektyvumą skambučių centre. Pagrindinis tikslas užtikrinti veiklos priemones, kad visi darbuotojai išnaudotų savo darbo potencialą, vykdant uždavinius, bei siekiant Kontaktų centro tikslų. Pagrindiniai Kontaktų centro veiklos rodikliai yra skirstomi į paslaugų, kokybės ir efektyvumo priemones. Tos pačios kategorijos taip pat gali būti naudojamos siekiant nustatyti komandos ir /ar individualių priemonių efektyvumą. Šios priemonės padeda nustatyti, kaip efektyviai naudojami Kontaktų centro ištekliai tikslams patenkinti ir kaip efektyviai veikia komanda ir kiekvienas asmuo individualiai. Veiklos vertinimo strategija yra pagrįsta tuo, kad kiekviena Kontaktų centro operacija, turi turėti veiklos vertinimo ir valdymo strategiją. Didelį informacijos kiekį reikia įvertinti iš vidaus veiklos ir išorės klientų perspektyvos. Veiksmingos veiklos priemonės leidžia:

- Vertinti Kontaktų centro veikimą kaip visumą.
- Vertinti kiekvieno darbuotojo veiklos rezultatus.
- Analizuoti veiklos tendencijas.
- Ištirti problemų priežastis.
- Optimizuoti skambučių centro išteklių naudojimą.
- Vykdyti strateginius planus ir tikslus.

Nustatant skambučių centro komandos ir atskirus veiklos tikslus, svarbu susieti juos su organizacijos strateginiais ir veiklos tikslais. Kaip pavyzdžiui tikslai: palengvinti galimybę susisiekti su organizacija, gali būti apibrėžti pasiekiamumo ir paslaugų lygio rodikliais; padidinti klientų išlaikymo lygį - galima sieti su „pripardavimais“ esamiems klientams, pratęstomis sutartimis; didinti klientų pasitenkinimo lygį, sieti su kokybės reikalavimu vykdymu bei Klientų vertinimu po telefoninio ar elektroninio kontakto. Kitas būdas apibrėžti Kontaktų centro veiklos vertinimo kriterijus yra galvoti apie tai, ko reikia, kad Kontaktų centro suinteresuotos šalių grupės būtų patenkintos - klientai, aptarnaujantys skambučius darbuotojai, vadovai. Esant užsakomajam kontaktų centrui atsiranda ketvirta suinteresuota šalis Užsakovas (finansuotojas). Skambučių centras savo veiklos tikslus ir priemones turi subalansuoti tarp šių šalių, nustatant veiklos rodiklius, kaip pagrindinius veiklos struktūros rodiklius Kontaktų centre. Sėkmingas veiklos matavimo procesas reikalauja specialių žinių. Pasak Puškoriaus (2010, p. 7–20), veiklos matavimai galimi tik sukūrus atitinkamas veiklos matavimo

systemas. Tokios sistemos matuoja veiklos rezultatus pasirinktais laiko momentais, be kurių neįmanomas stebėjimas, vertinimas ir veiklos matavimų rodiklių taikymas. Veiklos matavimų sistemos turi būti taikomos individualiai kiekvienai organizacijai. Be to, jos sudėtis, paskirtis ir funkcijos priklauso nuo to, ką norima pamatuoti, kokių tikslų siekiama, kokios veiklos aprėpiamos, kokie proceso etapai narinėjami ir nuo daugelio kitų veiksnių bei jų kombinacijų. Siekdami aiškiai apsibrėžti konkrečios veiklos matavimo sistemą, įmonės dažnai naudojami vidinėmis Kokybės matavimo ir valdymo procedūromis ar kt. dokumentais, kuriuose yra aprašomi veiklos vertinimo ir matavimo rodikliai, jų matavimo principai, atskaitomybė, įtaka organizacijos vertinimui.

Penny R. (2010) teigia, kad Kontaktų centre veiklos matavimo sistemos bei darbo priemonės, be kurių neįsivaizduojama efektyvi Kontaktų centrų veikla yra trys pagrindinės skambučių centro technologijos. Ji teikia daugumą reikalingų ataskaitų veiklos rezultatams matuoti ir stebėti.

1. Automatinis skambučių paskirstymo sistema (ACD - automatic call distributor). Sistema priimanti didelius srautus ir juos paskirstanti pagal nustatytas taisykles ir maršrutus agentams (darbuotojams), fiksuojanti visą informaciją apie skambučius, įskaitant blokavimo ir vėlinimo laikus, laukimo, gautų, atsakytų, vidutinio laukimo laiko ir kt.
2. Darbo jėgos vadybos sistema - naudoja istorinius duomenis iš ACD atkuriant skambučių srautų prognozes, apskaičiuoja darbuotojų poreikį srautams aptarnauti, sudaro darbuotojų tvarkaraščius. Atskaitos susijusios su efektyvumo planavimu, darbuotojų užimtumu ir kt.
3. Interaktyvaus balso sistema (IVR - Interactive Voice Response). Tai balso apdorojimo technologija suteikia automatinį meniu skambinant arba savitarnos galimybę, nurodytame meniu pasirinkime.

Technologinė infrastruktūra, numato įvairias galimybes, skirtingose veiklos atskaitomybėse sukurti, analizuoti, pranešti apie veiklos rezultatus. Pagrindiniai veiklos rodikliai suskirstyti į tris kategorijas: Paslaugų lygio rodikliai, Kokybės užtikrinimo rodikliai, Efektyvumo rodikliai. Rodiklių trumpi aprašymai ir kiekvieno jų daroma įtaka efektyvumui arba rezultatyvumui pateikiami 2 Priede, 8 lentelėje.

Remiantis 8 lentelėje apžvelgtais pagrindiniais Kontaktų centro rodikliais ir jų daromu poveikiu organizacijos veiklos rezultatams, apibendrinant galima teigti, kad rodikliai formuojantys *Kliento suvokimą* apie organizaciją ir jos santykį su klientu, lemiantys *Klientų pasitenkinimą* pagrinde susiję su *paslaugos lygio ir kokybiniais* Kontaktų centro rodikliais – t.y. kaip greitai pavyksta susisiekti su bendrove, kaip greitai gaunamas atsakymas, kokybiškas atsakymas – pirmo kontakto metu. Kontaktų centro *efektyvumo rodikliai* didžiąja dalimi rodo, Kontaktų centro turimų išteklių panaudojimo

efektyvumą ir organizuojamos veiklos efektyvumą - kitais žodžiais tariant, jie rodo Kontaktų centro gebėjimą ūkiškumai tvarkytis. Šie rodikliai daro įtaką ekonomiškumo kriterijui pagal 3E koncepciją. Rentabilumo rodikliai lemia organizacijos rezultatyvumo kriterijų – tai uždirbtos pajamos, kaina per skambutį.

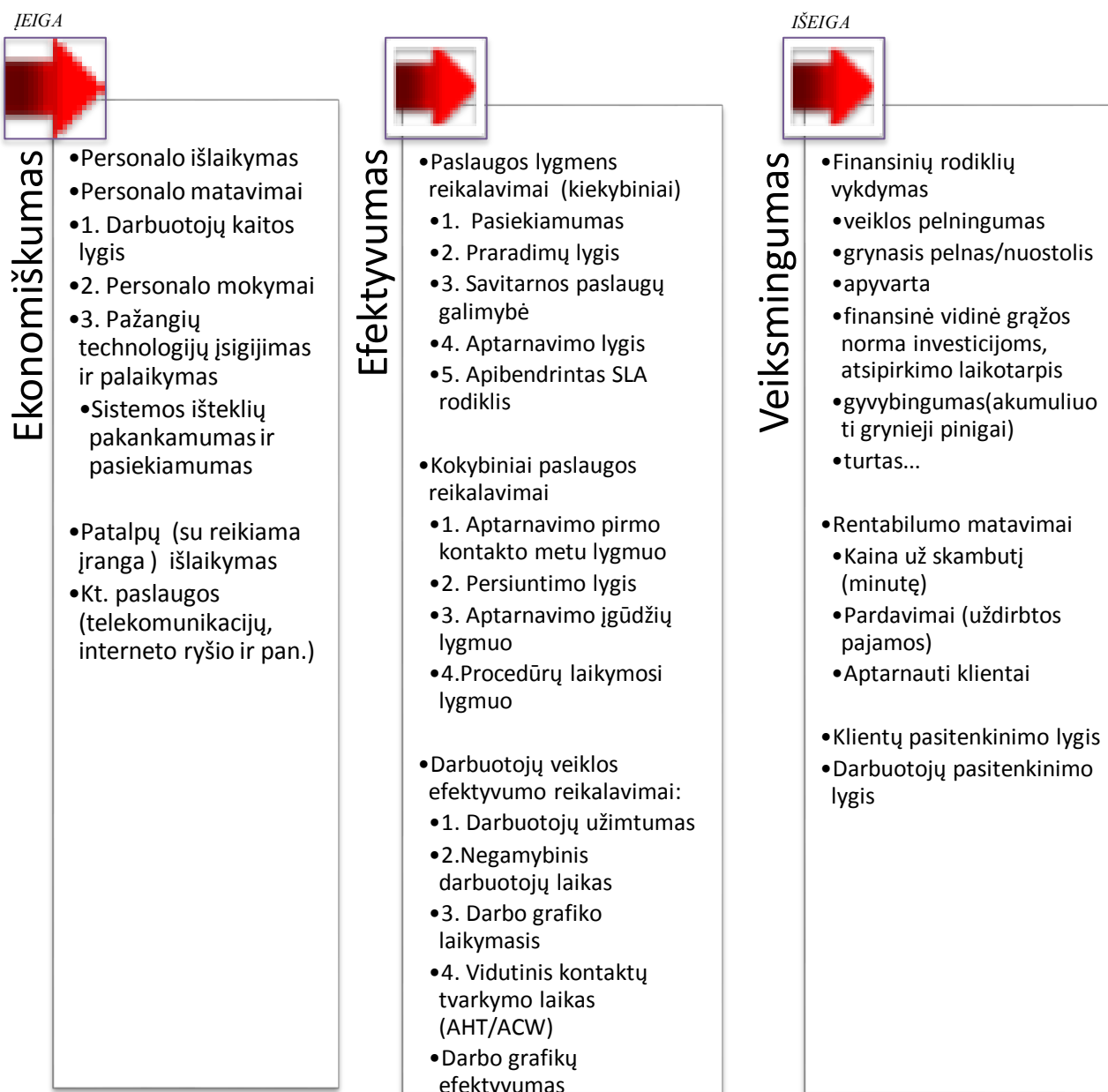
5 paveiksle Kontaktų centro rodikliai apibrėžti pagrindiniais viešajame administravime taikomais 3E veiklos vertinimo elementais. Sutrumpintai žymimas 3E simboliu: apibrėžiantys ekonomiškumą (Economy), efektyvumą (Efficiency) ir veiksmingumą (Effectiveness), arba sutinkama rezultatyvumo sąvoka. 3E koncepciją išsamiai analizavo S. Puškorius (2002, p. 31-33)

Pasak Puškoriaus ekonomiškumas turėtų būti suprantamas kaip panaudotų išteklių, reikalingų kokiam nors rezultatui gauti (pagaminti prekę, suteikti paslaugą ir pan.), minimizavimas išlaikant tam tikrą to rezultato kokybę. Įvairūs rezultatai, kurie kokybės požiūriu nesiskiria, gali būti palyginti pagal panaudotų išteklių sąnaudas. Ekonomiškumas glaudžiai susijęs su efektyvumu, tačiau ekonomiškumo rodiklis suprantamas daug siauriau negu efektyvumo.

Tad Kontaktų centre ekonomiškumo kriterijais galėtų būti įvairios sąnaudos susijusios su personalo išlaikymu, įvedimo kaštais, patalpų, kt. veiklų išlaikymu (žr. pav. 5). Ekonomiškumas, kartais dar vadinamas taupumu, vertina tik išlaidas, tuo tarpu efektyvumas yra kur kas universalesnis kriterijus, skirtas vertinti laiką, darbuotojų, vykdančių konkrečią užduotį skaičių, darbo organizavimo aspektus, sąveikos problemas ir kitus veiksnius ir finansinių sąnaudų vertinimo aspektą, tačiau aukštesniu lygmeniu, t. y. apskaičiavus visas arba didžiąją dalį išlaidų, susijusių su konkrečios užduoties vykdymu. Puškorius siūlo tokį efektyvumo apibrėžimą: efektyvumas - santykis tarp pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų kompleksinių išteklių, indėlių, išlaidų bei kitų resursų, tiems rezultatams pasiekti. Efektyvumas apibrėžiamas kaip kompleksinis resursų panaudojimas, turint omenyje, kad resursai nėra vien išlaidos kaip ekonomiškumo atveju.

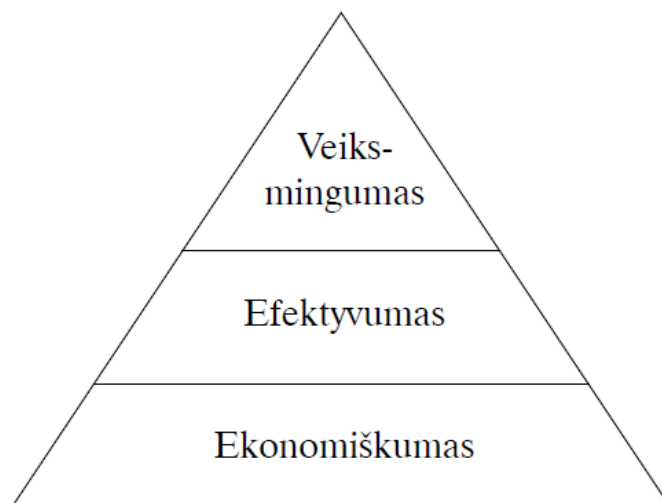
Kontaktų centre efektyvumas siejamas su procesais, kurie apima veiklos rezultatų ir kompleksinių išteklių panaudojimą – tai paslaugos lygio, kokybiniai kriterijai, darbuotojų veiklos efektyvumo kriterijai. Ir aukščiausias veiklos vertinimo laipsnis yra veiksmingumas. Daujotaitė, Puškorius (2012), veiksmingumą dar vadina rezultatyvumu ir apibūdina, kaip nustatytų tikslų įgyvendinimo laipsnį, panaudojant tam tikrą išteklių kiekį. Veiksmingumo kriterijus aprėpia efektyvumo kriterijų visumą, nustato kiekvieno efektyvumo kriterijaus įtaką veiklos rezultatams, įvertina, koku laipsniu pasiekti nustatyti kriterijai. Kontaktų centro veiksmingumą turėtų apibrėžti finansinių rodiklių vykdymas, pasiekti rezultatai, tokie kaip gautos pajamos iš pardavimų, išlaikyti

klientai - sudaryti sandoriai; skambučio kaina, kliento pasitenkinimo rodikliai, sutaupytos lėšos (žr. 5 pav.).



5. pav. 3E struktūrinių elementų kriterijai Kontaktų centre

Išties daugelis autorių nenustato aiškios ribos tarp ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo, tačiau Puškorius teigia, kad jie yra išsidėstę hierarchinės piramidės tvarka. (žr.: 6 paveikslą).



6 pav. Kriterijų hierarchijos piramidė.

Šaltinis: Puškorius S., 3E koncepcijos plėtra; p. 33;

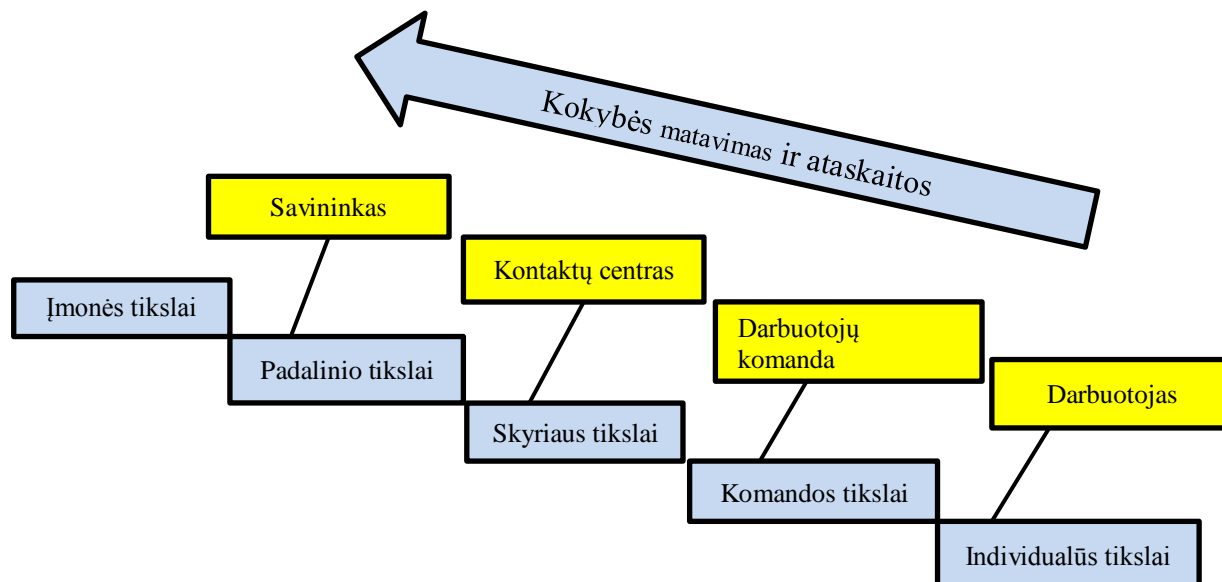
Paprasčiausias yra ekonomiškumo kriterijus, apimantis santykinai mažesnę veiksnių skaičių, sieja visus kriterijus lėšomis ir gali būti lengvai įvertintas kiekybiškai – jis tarsi atspirties taškas kitiems kriterijams. Efektyvumo kriterijus, apima žymiai daugiau veiksnių, vertina ir nagrinėja veiklos rezultatus iš sisteminių, procesinių pozicijų, daugeliu atveju efektyvumo kriterijai stipriai įtakoja nubrėžtų tikslų vykdymą. Kriterijus taip pat gali būti apskaitomas kiekybiniu ir kokybiniu požiūriu. Veiksmingumo kriterijus yra aukščiausio lygmens kriterijus, aprėpiantis efektyvumo kriterijų visumą, nustatantis kiekvieno efektyvumo kriterijaus įtaką veiklos rezultatams bei įvertina, koku laipsniu pasiekti nustatyti veiklos tikslai.

Kontaktų centro interesų grupių šalims svarbu yra nustatyti aiškius veiklos tikslus, veiklos vykdymo reikalavimus ir standartus. Aiškiai apibrėžti matavimo ir ataskaitų reikalavimai Kontaktų centrams yra svarbus kokybės pagrindas, orientuotas į veiklos kokybišką ir efektyvų vykdymą. Veiklos rodiklių matavimas ir stebėjimas leidžia Kontaktų centrui stebėti efektyvumo tendencijas, nustatyti, diagnozuoti ir Kontaktų centro, ir individualių darbuotojų veiklos rezultatus, problemas ir paskirstyti atsakomybę už veiklos tikslų vykdymo pasiekimus.

Kai veiklos tikslai nustatyti ir yra aiškūs veiklos matavimo ir stebėjimo priemonių kriterijai, būtina apgalvoti ir sukurti veiklos stebėjimo procesą. Ataskaitos apie veiklos valdymą ir darbuotojų našumą padės nustatyti tobulintinas sritis, imtis veiksmų efektyvumui užtikrini. Atskaitomybės strategija yra svarbi, nes teikiama informacija gali įtakoti sprendimus.

Veiksminga atskaitomybės strategija suteikia išsamią Kontaktų centre vykdomų veiklų apžvalgą ir numato priemones, nustatytiems trūkumams pašalinti, įvertina silpnąsias, stipriąsias puses, ir siūlo veiklos gerinimo priemones. Ataskaitų strategija turėtų apimti, informacijos turinį, jos dažnumą, formatą ir būdą. Svarbu, kad Kontaktų centre atskaitomybės strategijoje dalyvautų visos suinteresuotos šalys. Darbuotojai turi gauti grįžtamąjį ryšį, kad suprastų, ar jų veikla atitinka lūkesčius ir ką reikia keisti, kad atitiktų. Vadovai turi žinoti, ar gerai išnaudojami Kontaktų centro ištekliai ir kaip patenkinami klientų poreikiai (7 pav.).

Skambučių centras turi turėti tam tikrų ataskaitų elementus, kad nustatyti, kaip gerai tikslai yra įvykdyti. Kuriant atskaitomybės sistemą yra naudingas procesas, kuris nustato kiekvieną iš elementų, kurie turi būti sprendžiami atsižvelgiant į ataskaitas. Toliau pateiktas ataskaitinio sistemos modelio, komunikacijos plano pavyzdys. Informacija turi būti suprantama, išmatuojama ir reprezentatyvi. Tai reiškia, kad kiekvienai gavėjų grupei turi būti pritaikoma specifinė informacija, surenkant veiklos stebėjimo priemonių rinkinį aktualų tame lygyje, kuris leidžia suprasti kaip vykdoma veikla ir greitai priimti sprendimus. Nesvarbu, kas yra tos ataskaitos gavėjai – darbuotojai ar vadovai, sutraukta tendencijų analizė, turinti aiškų planą gali padidinti rezultatų vertę, sumažinant nereikalingus arba nesusijusius pranešimus, cirkuliuojančius bendrovėje. Taigi, kad ataskaita būtų veiksminga ji turi būti aktuali, tiksli ir pateikta laiku. Duomenys vadovams apie pagrindinius veiklos rodiklius gali būti pateikiami rečiau, nei išsamūs ir aktualūs kasdienei veiklai, kuriais būtų dalijamasi Kontaktų centro grupėse kasdien. Taip pat svarbus ir ataskaitų detalumo lygis, priklausomai nuo auditorijos, kuriai ji ruošiama. Ataskaitos detalumo lygis paprastai mažėja, esant aukštesniam hierarchijos lygiui, kuriam pateikiama tik suvestinių statistinių duomenų ir tendencijų analizė. Kuriant veiklos komunikacijos planą reikia aiškiai suprasti kiekvienos ataskaitos tikslą. Ataskaitų strategija turėtų būti suderinta kiekvienoje ataskaitoje ir apimti matavimo elementus susijusius su organizacijos strateginių tikslų vykdymu. Organizacijos tikslai suformuojami aukščiausio lygio vadovų ir suderinami su kiekvieno verslo vieneto, padalinio, komandos ir individų tikslais. Kontaktų centro lygio tikslai, komandos ir individualūs tikslų matavimai turi derėti tarpusavyje, nes jie susieti per organizavimą. (žr. pav. 7.)



7 pav. Ataskaitos strategijos suderinamumas su organizacijos tikslais

Šaltinis: Penny R., NAQC Issue Paper: Call Center Metrics: Best Practices in Performance Measurement and Management to Maximize Queue Efficiency and Quality (2010, p.27)

Pavyzdžiui, aptarnaujantys skambučius darbuotojai gali savo veiklos statistiką stebėti kasdien bendrovės intraneto puslapyje arba e-paštu. Kiti statistinius duomenis, pavyzdžiui aptarnavimo lygio rodiklius, reikia perduoti realiu laiku į centrą, gali būti naudojamos skaitymo lentos. Pajamos ataskaitose gali būti pateikiamos vadovams kartą per mėnesį suderintu būdu. Kiekviena suinteresuota šalis turi gauti tai grupei aktualią rodiklių ataskaitą. Pvz.: (lentelė 9).

9 lentelė: Veiklos matavimo rodikliai.

Rodikliai agentams/komandai	Rodikliai vadovams
1. Telefoninis etiketas	1. Pasiekiamumas
2. Žinios ir kompetencija	2. Darbo valandos
3. Klaidų/taisymų lygis	3. Prarasti skambučiai
4. Procedūrų laikymasis	4. Savitarnos galimybė
5. Pasikartojantys skambučių lygis	5. Paslaugos lygis
6. Persiuntimo lygis	6. Atsiliepimo greitis
7. Vidutinis atsiliepimo laikas	7. Ilgiausias laukimas eilėje
8. Vidutinis kontaktų tvarkymo laikas po pokalbio	8. Pasikartojančių skambučių lygis
9. Laukimo laikas	9. Persiuntimo lygis
10. Darbo grafiko laikymasis	10. Vidutinis atsiliepimo laikas

11. Pasiekiamumas	11. Vidutinis kontaktų tvarkymo laikas po pokalbio
12. Pardavimų lygis	12. Laukimo laikas
	13. Darbuotojų užimtumas
	14. Negamybinis darbuotojų laikas
Paslaugos matavimai	15. Darbo grafikų efektyvumas
	16. Darbo grafiko laikymasis
Kokybės matavimai	17. Pasiekiamumas
	18. Pardavimų lygis
Efektyvumo matavimai	19. Kaina už skambutį

Šaltinis: Penny R., NAQC Issue Paper: Call Center Metrics: Best Practices in Performance Measurement and Management to Maximize Queue Efficiency and Quality (2010, p.)

Atskaitomybė ir informavimas turėtų laikytis detalaus plano, kuriame būtų apibrėžiama, kas ir kam turi būti pranešta, kuriam, kada ir koku detalumu. Atskaitomybės komunikacijos plane reikia apibrėžti kiekvienos ataskaitos tikslą, gavėją, periodiškumą ir duomenų šaltinius, kuriuose ši metrika yra naudojama Pvz.: 10 lentelėje.

10lentelė „Atskaitomybės sistema“

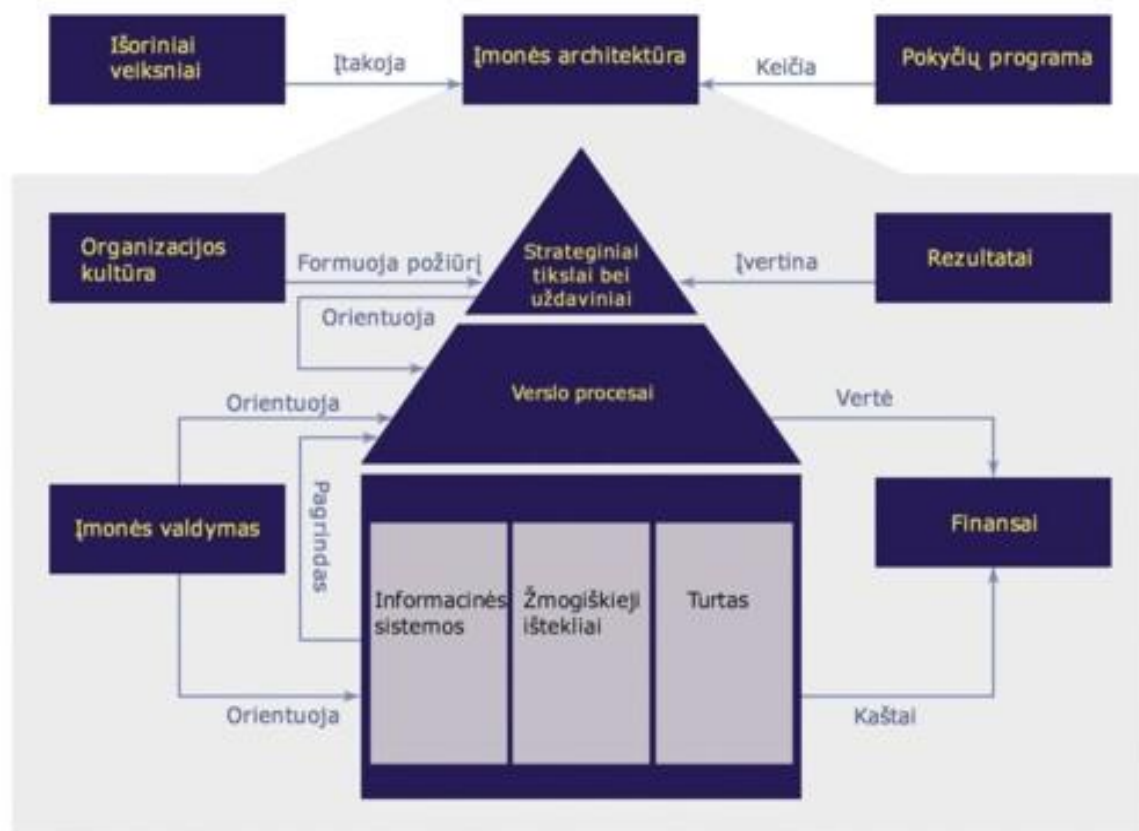
Ataskaitos pavadinimas	Tikslas	Ataskaitos informacija	Šaltinis	Gavėjai	Pateikimo periodiškumas	Naudojami kanalai	Ataskaitos savininkas

Šaltinis: Šaltinis: Penny R., NAQC Issue Paper: Call Center Metrics: Best Practices in Performance Measurement and Management to Maximize Queue Efficiency and Quality (2010, p.27).

Nuosekli ir aiški veiklos matavimo sistema, apimanti Kontaktų centro išteklius, procesus ir su tuo susijusius veiklos veiksmus turi įtakos galutinei rezultatų kokybei. Kaip jau įsitikinta, kad šie kokybės užtikrinimo rodikliai lemia organizacijos veiksmingumo/ rezultatyvumo galutinius rodiklius – tokius kaip finansinių rodiklių vykdymas, klientų pasitenkinimas. Veiklos matavimo sistema svarbus elementas, užtikrinant efektyvų ir kokybišką Kontaktų centro veiklos organizavimą.

Brian Hinton (2007, p.4) atkreipia dėmesį, į tai, kad neužtenka vien tik naudoti turimai matavimo rodiklius - technologijos neužtikrina žadėto rezultato prognozuojamam rentabilumui pasiekti ir kontaktiniai centrai gali neveikti taip, kaip tikimasi, nepaisant to, kad turima visa reikalinga įranga ir

ataskaitos. Hinton teigimu, kad esminis veiksnys, siekiant rezultatyvumo – tai procesas paremtas analizė (pav. 8).



8 pav. Procesas, paremtas analize.

Šaltinis: Versli Lietuva, Verslo procesų valdymas, p. 18

Naudojant į procesą orientuotą planavimą ir analizę galima pagrįsti įmonės strategijos siekiamų tikslų vykdymo užtikrinimą. Tokie veiksmai kaip Kontaktų centras yra specializuotas konkrečiose veiklose ir gali pasiūlyti optimalius procesus siekiant tikslų įgyvendinimo, „padeda kalbėti ta pačia kalba“ kaip verslo partneris. Projektuojant išteklius - žmones, technologijas, įrenginius galima prognozuoti pardavimų augimo apimtį, numatyti projekto išteklius, reikalingus aptarnauti rinkodaros kampanijos srautą, projektuojant proceso patobulinimų poveikį, investicijų į technologijas arba kitų pakeitimų aplinką, KC gali kurti verslo modelius, kurie bus priimti su pagarba ir sulauks partnerių pritarimo ir patvirtinimo. Esmė yra ta, kad Kontaktų centro siūlomi verslo sprendimai, kuriants pridėtinę vertę partnerio verslui, turi būti pagrįsti išsamia ir patikima analize, kuria remiantis būtų galima priimti patikimus sprendimus. (Hinton B., 2007, p.8)

Procesas paremtas analize teikia pagrįstas personalo, biudžeto, technologijų ir reikiamų priemonių prognozės, kurios daro įtaką verslui, suteikia pridėtinę vertę - projektai pagerina produktyvumą ir galiausiai sumažina išlaidas ir padidina pajamas kontaktų centre.

Siekiant organizacijos tikslų, KC gali būti kaip strateginis resursas, kuriame vykdoma išsami ir pagrįsta biudžetų analizė, išteklių prognozės ir rekomendacijos, verslo atvejų analizės, kuriais remiantis būtų galima priimti patikimus sprendimus. Veiklos matavimas yra nuoseklus veiklos vertinimo ir analizės procesas. Jis apima organizacijos, padalinio, komandos, individo tikslų nustatymą ir kompleksinių rodiklių, kuriais bus matuojamas tikslų pasiekimo lygis, nustatymą, atskaitomybės sistemos sudarymą ir jo laikymąsi. Nuosekli ir aiški veiklos matavimo sistema, apimanti Kontaktų centro išteklius, procesus ir su tuo susijusius veiklos veiksnius turi įtakos galutinei rezultatų kokybei. Veiklos matavimo sistema svarbus elementas užtikrinant efektyvų ir kokybišką Kontaktų centro veiklos organizavimą.

6. DARBO ORGANIZAVIMO, PASIRENKANT KONTAKTŲ CENTRO PASLAUGAS, ĮTAKOS ORGANIZACIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMUI TYRIMO METODOLOGIJA

6.1. Bendroji tyrimo proceso logika ir etikos principai

Siekiant įvertinti darbo organizavimo, pasirenkant Kontaktų centro paslaugas, įtaką organizacijos veiklos efektyvumui, buvo atliekamas tyrimas, taikant kokybinį tyrimo metodą. Magistro darbe šis metodas pasirinktas stengiantis suprasti subjektyvią organizacijų patirtį, kaip jos interpretuoja Kontaktų centro veiklos efektyvumą, pasirinkimo organizuoti veiklą įmonėje ar Užsakomajame Kontaktų centre motyvus, bei įtaką organizacijos efektyvumui. Kokybinis tyrimas, kitaip nei kiekybinis, nesiekia išmatuoti, pagrįsti, įrodyti, patikrinti priežastingumo ryšių. Jais siekiama suprasti, rekonstruoti egzistuojančius reiškinius. Tai indukcinis tyrinėjimo kelias: nuo praktinio fenomeno analizės link teorijos konstravimo (Straus, Corbin, 1998).

Pasak Kardelio (2005, p.398), mokslinio tyrimo procesas yra sudėtingas ir nevienalytis, kurį galima suskirstyti į tris pagrindinius etapus:

- **pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas.** Šiame etape buvo formuluojama magistro darbo tema, tyrimo problema, objektas, tikslas, uždaviniai bei numatomi tyrimo proceso organizavimo klausimai.
- **empirinių duomenų rinkimas.** Šiame etape renkami empiriniai duomenys, t.y. atlikta ekspertų interviu.
- **tyrimo duomenų apdorojimas.** Kai atliekamas gautų duomenų apdorojimas, atliekama ekspertų apklausos rezultatų analizė bei formuojamos išvados ir pasiūlymai.

Tyrimo metodai. Siekiant išsiaiškinti darbo organizavimo, pasirenkant kontaktų centro paslaugas, įtaką organizacijos veiklos efektyvumui, atlikta apklausa žodžiu, derinant du kokybinius metodus. Pirmasis tyrimas vyko planuotai, taikant **interview su 7 ekspertais**, organizacijų atstovais, atsakingais už Kontaktų centro veiklos organizavimą ir jos vykdymą organizacijos viduje arba Užsakomajame Kontaktų centre. Kadangi Užsakomojo Kontaktų centro atstovų imtis nėra reprezentatyvi, kad lyginti veiklas tarpusavyje, buvo pasitelktas Užsakomo kontaktų centro atstovas-ekspertas, siekiant papildyti, praplėsti pirmuoju metodu gautus duomenis, t.y. pirmojo tyrimo metu paaiškėjusios problemos aptartos ir analizuojamos nestruktūruoto interviu metodu su Užsakomojo

kontaktų centro ekspertu - šiuo atveju buvo aptarti argumentai dėl Užsakomojo kontaktų centro, kaip strateginio partnerio pasirinkimo.

Etikos principai. Vykdamas apklausą, laikytasi pagrindinių etikos principų: geranoriškumo, privatumo, anonimiškumo, pagarbos, informacijos tikslumo ir kt. Kokybinių tyrimų metu buvo gerbiamas respondento privatumas, suteikiama tiksli informacija apie atliekamo tyrimo pobūdį, užtikrintas anonimiškumas. Tyrėja žodžiu įsipareigojo visiems tyrimo dalyviams, kad nebus skelbiama informacija, susijusi su konkrečia įstaiga ar asmeniu. Kokybinio tyrimo – ekspertų interviu buvo renkami patogiąją atranka, iš lengviausiai prieinamų vienetų bei gavus respondentų sutikimus dalyvauti tyrime, iš anksto suderinus laiką ir vietą su tyrimo dalyviais. (Bitinas, 2008, p. 113p)

6.2. Kokybinio tyrimo etapai

Pats tyrėjas tam tikram asmeniui suteikia eksperto statusą atsižvelgdamas į tyrimo sritį ir temą. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodu buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Šiuo metodu tyrėjai buvo suteiktos plačios galimybės nuodugniau pažinti tiriamąjį asmenį ir gauti būtiną tyrimui reikalingą informaciją. Šis metodas yra lankstesnis, nei struktūruotas interviu, nes suteikia galimybę gauti daugiau papildomos informacijos ekspertui užduodant pokalbio metu kilusius klausimus. Apdorojant interviu duomenis, taikyta kokybinė turinio (content) analizė. Kokybinė turinio analizė apima: daugkartinį teksto skaitymą; esminių kategorijų išskyrimą remiantis raktiniais žodžiais; kategorijų turinio skaidymą į subkategorijas, kategorijų ir subkategorijų interpretavimą bei pagrindimą remiantis tekstiniais įrodymais (Kardelis, 2005, p. 398)

Instrumentas. Pirmasis interviu sudarė 15 klausimų (žr. 1 priedą), orientuotų į respondentų požiūrį ir turimą patirtį apie Kontaktų centro veiklos efektyvumą bei veiklos organizavimą. Antrojo kokybinio tyrimo interviu vyko nestruktūruotai, prieš pokalbį ekspertas buvo supažindintas su priešastimis ir komentarais, kuriuos išsakė respondentai, kurie interviu metu ir buvo aptarti.

Tyrėja respondentų atsakymus fiksavo audio įrašu. Interviu trukmė truko nuo 20 min. iki 55 min. priklausomai nuo paties eksperto atsakymų platumo.

Tyrimo dalyvių imtis: 7 ekspertai – tai įmonių atstovai – vadovai, specialistai, kurie, atsakingi už Kontaktų centro veiklos organizavimą ir vykdymą ir 1 ekspertas – Užsakomojo Kontaktų centro atstovas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti, kokie Kontaktų centro veiklos efektyvumo kriterijai daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui.

Tyrimo laikas - ekspertų interviu tyrimas atliktas 2014 m. kovo mėnesį.

Konfidencialumo pagrindais respondentų pavardės ir organizacijų pavadinimai neviešinami.

Tyrimas buvo atliekamas tokiais etapais:

1. Klausimų sudarymas.
2. Apklausos metodo parinkimas.
3. Duomenų analizė, ekspertų požiūris.
4. Rezultatų apibendrinimas ir išvados.

7. KOKYBINIO TYRIMO EKSPERTŲ INTERVIU REZULTATŲ ANALIZĖ

7.1. Kontaktų centro veiklos organizavimas

Tyrimė dalyvavo 8 ekspertai, kurių demografiniai duomenys pateikti – tai įmonių atstovai – vadovai, specialistai, kurie, atsakingi už Kontaktų centro veiklos organizavimą ir vykdymą ir 1 ekspertas – Užsakomojo Kontaktų centro atstovas.

11 lentelė. Demografiniai tyrimo dalyvių duomenys (n=8)

Lytis	Moterys 3 (43%); Vyrai 4 (57%)
Pasiskirstymas pagal organizacijos tipą	2- valstybinės institucijos; 5 privataus sektoriaus bendrovės – iš jų 3 telekomunikacijų bendrovės; 1 draudimo bendrovė; 1 maisto pramonės bendrovė. 1 Užsakomojo kontaktų centro atstovas
Pareigos	2 -direktoriai; 1 -vedėjo pavaduotojas; 3- Kontaktų centrų vadovai; 1- vyriausias specialistas; 1- Projektų valdymo skyriaus vadovas.
Pasiskirstymas pagal Kontaktų centrus, kaip organizacijos struktūrinius vnt.	1 bendrovė naudojami užsakomojo KC paslaugomis 2 bendrovės naudojami vidiniu ir užsakomojo KC paslaugomis 4 bendrovės naudojami vidinio KC paslaugomis 1 bendrovė teikia KC paslaugas

Klausimu „**Kokios veiklos yra vykdomos Kontaktų centre?**“, siekiama išsiaiškinti veiklų spektrą ir įvairovę (žr.: 3 priedas, 12 lentelė). Apibendrinant, Kontaktų centro veiklas galima skirstyti į:

- Įeinančius skambučius (IN, INbound) – čia aptarnaujami klientai įvairiais klausimais, taip pat vykdomi užsakymai, pardavimai, problemų sprendimas.
- Išeinančius skambučių veiklas (OUT; OUTbound) - naujų klientų pritraukimas, esamų išlaikymas, apklausos, gerų santykių palaikymas.
- Klientų aptarnavimas elektroniniais kanalais (el.laiškai; internetiniai pokalbiai; autorizuotų svetainių valdymas).

- Užsakymų administracinė, analitinė („Back Office“) veiklos.

Taip pat buvo domėtasi, kiek darbuotojų dirba ir kokia jų **kaita Kontaktų centre**, siekiant įvertinti jų dydį ir metinės kaitos tendencijas (pav. 13). Siekiant išsaugoti respondentų anonimiškumą, jie užkoduojami raidėmis nuo A-G.

13 lentelė „Kontaktų centrų demografiniai duomenys“

Respondentas	A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.
KC „amžius“	14m.	6m.	7m.	1m.	8m.	5m.	1m.
Darbuotojai (Nuosavas KC)		82	130	26	60	5	7
Darbuotojai (Užsakomasis KC)	~300	n	60				
Metinė kaita (Nuosavas KC)		IN – 50 % OUT- 100- 120%	50%	4%	25- 30%	Kaita labai maža.	20%
Metinė kaita (Užsakomasis KC)	IN – 40-50% OUT – 70- 100%						

Kaip matyti Kontaktų centrai tarpusavyje labai skiriasi savo apimtimis ir metine kaita. Kuo senesnis Kontaktų centras savo amžiumi tuo didesnis jis yra, atitinkamai ir metinė darbuotojų kaita čia yra didžiausia. Galime išskirti, kad didžiausios kaitos yra Išeinančių skambučių veiklose. Mažiausia kaita yra jaunuose ir/arba mažuose Kontaktų centruose. Lyginti kaitas vidinio ir Užsakomojo Kontaktų centruose negalime dėl pastarųjų mažos duomenų imties. Bet taip pat negalima patvirtinti, kad vidiniame Kontaktų centre kaita yra maža. Dažniausiai respondentų paminėta kaitos priežastis buvo – dėl vidinės karjeros galimybės (3), kita priežastis – kadru gyvavimo laikas vienoje pozicijoje - Kontaktų centruose tendencingai išdirbama apie 2 metus: “suporte vidutiniškai dirba apie 3-4 metus, jei žiūrėti INbound grupę, kur klientai skambinasi mums, vidutiniškai dirba apie du metus, jei žiūrėti outbound grupę, su klientų atnaujinimų, irgi vidutiniškai dirba apie du metus, jei žiūrėti outbound, su naujais klientais, ten tikriausiai bus metai-pusantrų“, Kontaktų centruose yra ir ilgalaikių darbuotojų,

„kurie dirba ir 7 metus ir 5 metus“. Kai kurios organizacijos pristabdo vidinę kaitą, dirbtinai, kadangi: „apribojom judėjimą, nes nesveika organizacijai, kai juda iš vieno padalinio“. Ribojimo priemonės – įsipareigojimai darbuotojams: „dabar turim mokymų įsipareigojimus, todėl jauni žmonės labiau apsvarsto apsisprendimą eiti ar neiti ar išeiti, kai kada jie meta išsigandę, nes iš tikrųjų yra įtemptas darbas... Dar su personalu nutarėm, kad metus reikia išdirbti centre;“ „Dabar esame sutarę, kad kol neatidirba 2 metų, negali migruoti į kitus skyrius, nes mums tai labai skausminga – kol juos paruoši 3 mėnesiai“

Kaita organizacijai yra skausmingas momentas. Organizacija patiria nemažai kaštų, susijusių su naujokų įvedimu. Įvedimo laikas daugeliu atveju yra pakankamai ilgas procesas, galintis užtrukti nuo dviejų savaitių iki trijų mėnesių vien mokymų (be adaptacijos laikotarpio).

Taip pat reiktų pastebėti, kad svarbus momentas yra darbuotojų pasitenkinimas, kuris daro tiesioginę įtaką kaitai. Atstovai, kurie nurodė turintys mažą darbuotojų kaitą minėjo: „nors darbas sunkus ganėtinai, bet kolektyvas geras surinktas, atmosfera yra gera, na ir žmonės žino ką daro, gerai jaučiasi.“; „jie visi tiesiog gyvena tuo darbu, bent jau taip jutosi, kad na tikrai jiems patinka, jie visas tas problemas nori spręsti, pasiūlymų pilni, entuziazmo pilni.“

Kontaktų centro kaita priklausomai nuo jos dydžio ir vykdomos veiklos gali svyruoti nuo 4% iki 100% per metus. Darbuotojų kaita siejama su karjeros perspektyvomis išorėje arba organizacijos viduje bei vidutiniu dirbamu laiku Kontaktų centruose tendencijomis apie 2 metus. Darbuotojų, kaita Kontaktų centrui yra ganėtinai skausminga dėl įvedimo laiko ir kaštų, pastebėta, kad mažesniuose Kontaktų centruose ir jaunesniuose metinė kaita yra mažesnė. Taip pat kaitai daro įtaką ir darbuotojo pasitenkinimas darbu.

Klausimais apie *veiklos organizavimą*, siekiama išsiaiškinti kaip vykdomas planavimas, organizavimas, kontrolė, ugdymas, kaip pasiskirsto atsakomybės ir funkcijos Kontaktų centre. Dažniausiai respondentai paminėjo, kad Kontaktų centro *veiklos planavimas* (žr. 3 Priedas, 14 lentelė) pradedamas nuo aiškių organizacijos kryptių, tikslų, pajamų tikslų, tuomet Kontaktų centro veikla planuojama pagal praėjusių metų tendencijas, tiek pagal rinkos tendencijas, tiek pagal planuojamus pokyčius įmonėje, tiek kiek gali įtakoti pardavimų didėjimą ar mažėjimą. „Remiantis patvirtintais įmonės strateginiais tikslais, nustatomi Kontaktų centro KPI (pardavimams, NPS), formuojamos užduotys, prognozuojami skambučių srautai, įvertinamas nustatomas metinis biudžetas, suderinama su KC vadovais.“

Vieni paminėjo padalinius, kurie aktyviai įsitraukia planavimo procesą ir padeda tuos tikslus nustatyti: „mes planavimui turime gana stiprų Pardavimo organizavimo skyrių, kuris padeda mums

viską suskaičiuoti- planavimą, tikslų numatymą, strateginius veiksmus.“ Kiti pamini, kad planavime dalyvauja kiti padaliniai, kurie suderina su mumis, kad jiems reikia, tada susitariame, kaip tą padarysime: terminai, laikai, forma.“ Vienas respondentas paminėjo, kad metų bėgyje po to kas ketvirtį ar pusmetį yra peržiūrimi tie planai ir sutikslinamos prognozės su. Kitas respondentas paminėjo, kad yra pastovi apkrova ir pastovi veikla kasdien ir tai nesikeičia ir yra atsitiktinė veikla, neplanuota, kuri suderinama atskirai.“ Planuojant srautus Kontaktų centro susikūrimo stadijoje, vertinama organizacijos strategija nukreipti skambučius iš teritorinių skyrių; „pačioj susikūrimo pradžioj, teritorinius skyrius apklausinėjo... kiek jie gauna skambučių per dieną. Įvertinus tuos skambučių srautus, buvo nuspėjamas atitinkamas srautų didėjimas - pasitvirtino panašios proporcijos“.

Kalbant apie planavimą, buvo juntamas kiekvieno Kontaktų centrų vadovo įsitraukimo į veiklos tikslų nustatymo lygis - vienu pasyvesnis: “nustatomi Kontaktų centro KPI ir suderinama su KC vadovais“, kitų aktyvesnis - jautėsi, kad KC vadovai turi svarų balsą, derinant tikslus ir numatant tikslų vykdymo strategiją: „aš viršutinį planavimą darau, gaudama rezultatus iš analitikų, nes pas mane yra tiek pritraukimas, tiek išėjimas, tai aš žiūriu, ypač pardavimuose, kur kuris kanalas yra pajėgesnis vienas kitą uždengti, paskirstomi metiniai planai kanaluose - tai natūralu, nes mes matom kaip galim padaryti“.

Kaip atskirą organizavimo dalį galima aiškiai išskirti *kokybės užtikrinimo, mokymų ir ugdymo veiklą* Kontaktų centre. Pagrindinis Kontaktų centro turtas yra žmonės, kurie turi užtikrinti tikslų pasiekimą, tad reikia juos nukreipti tikslinga linkme (žr. 3 Priedas, 15 pav.). Beveik visose organizacijose, būtų galima išskirti tris dedamąsias: naujokų mokymus, ugdymą ir kokybės vertinimą. Dažnu atveju už naujokų įvedimą yra atsakingi dedikuoti specialistai (mokymų vadyba/kokybės vadybininkai, antro lygio konsultantai). Už ugdymą, kaip taisyklė atsakingi grupių vadovai (GV). Už kokybės įvertinimą – dažniausiai grupės vadovai, rečiau tam dedikuoti specialistai. Mažuose kontaktų centruose šios funkcijos tarpusavyje susipynusios, tad tie patys žmonės ir įvedinėja ir ugdo ir kokybę vertina. Kai kurios organizacijos suteikia savo darbuotojams laiką, skirtą savišvietai, kurio metu darbuotojai turi susipažinti su naujienomis, kilus klausimams kreipiasi į grupių vadovus – tai ugdo darbuotojo atsakomybę už savo rezultatus (16 lentelė)

16 lentelė. Mokymų, ugdymo kokybės vertinimo funkcijų pasiskirstymas

Respondentas	A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.
Naujoko įvedimo laikas	2-4 sav.	3 sav.	3 sav.	2 sav.	2-3 mėn.	nenurodė	nenurodė
Naujokų mokymai	Kokybės vadyb.	Mokymų vadyb.	Mokymų vadyba	Antro lygio konsultantas	GV	Vyr. vadyb., Komutavimo viršininkas,	Sales BO atstovas
Ugdymas	GV	GV	GV	GV	GV	Personalas	
Savišvieta				30 min./d.	45-60 min./d		
Kokybės vertinimas	GV	GV	GV	3 specialistai skirtingas sritys	Kokybės vadyb.	Vyr.vadyb., Komutavimo viršininkas	

Kai Kontaktų centras yra organizacijoje, *atsakomybė už kontaktų centro veiklą ir rezultatus* siejama su konkrečiu asmeniu, dažniau su komanda ar padaliniu (žr. 3 priedas, 17 lentelė). Tuo tarpu kai Kontaktų centras išorėje – išryškėjo atsakomybių pasidalinimas – už Kontaktų centro veiklą, atsakomybę prisiima ir įmonės padaliniai, o už veiklos rezultatus atsakomybė tenka Užsakomajam Kontaktų centrui – kaip partneriui, ši atsakomybė nesiejama su konkrečiais asmenimis. Teorinėje dalyje aptarėme, kad užsakomųjų verslo plėtojimas vystomas paslaugų teikėjui perimant tam tikrą, neesminę verslo dalį ir veikiant padalinio principu – t.y. vykdo šią veiklą ir yra atsakingas už tos veiklos rezultatus“.

Dar reiktų prisiminti, 3E koncepcija, rezultatyvumas priklauso nuo Kontaktų centro efektyvios veiklos vykdymo, kuri apibrėžiama efektyvumo kriterijais, apimančiais veiklos rezultatų ir kompleksinių išteklių panaudojimą.

Veiklos organizavimą *ir monitoringą* Kontaktų centre galima apibūdinti, kaip nuolatinį procesą einamuoju laiku, kadangi veiklos stebimos ir organizuojamos einamuoju laiku – tai yra kasdienė Kontaktų centro rutina: „stebi apkrovas, mato kur susidaro kamščiai, plius dar kiekvienam yra

priskirtas aptarnavimo kanalas – el. paštas ir savitarnos portalas, prevenciniai skambučiai ir vyresnysis vadybininkas „reguliuoja“ eismą, atsižvelgdamas į situaciją.“; „sėdim ir žiūrim, koks srautas, pasikeitė ar nepasikeitė, ar nėra problemos. Ar reikia papildomų valandų paprašyt. Pakeisti žmones, vienus logint į „OUTą“, kitus į „INą“, todėl kad jie persidengia. Kai „INas“ krenta, nėra „OUTo“, tada loginam į „chatą“ arba kitas medijas, kitus kanalus, bet tą mes darom kitoj operacinėj veikloj. Tiesiog mes susitinkam kas ryta, aptariam kiek žmonių dirba, koks aptarnavimas kas serga, kas išėjo - tada gali susidėliot“. Svarbus yra grafikas, kuris užtikrina sklandų darbą ir poilsį darbuotojams.

Kontaktų centras jaučia nuolatinį pulsą, kad galėtų efektyviai reaguoti į srautus ir jų pokyčius. Kalbant apie monitoringą, esminis skirtumas tas, kad turinčios vidinį Kontaktų centrą organizacijos yra visiškai atsakingos už veiklos organizavimą ir galutinius rezultatus. Kontaktų centro komandos monitoringo veiklą vykdo kasdien, vykdo „online“ ir tam skiria tikrai daug pastangų, ypatingai privataus sektoriaus atstovai. Dar būtų galima paminėti, kad tų organizacijų atstovai, kurie dalį veiklų paslaugų vykdo ir Užsakomajame Kontaktų centre, apie juos kalba labai mažai (nors tikėtina, kad taip įvyko, nes jie nėra atsakingi ir įsigilinę į šią veiklą), visas dėmesys sutelktas tik į vidinių Kontaktų centrų veiklą ir rezultatus. Tuo tarpu organizacijos vadovas, užsakantis Kontaktų centro veiklą išorėje, teigia, kad monitoringas: „Mėnesinis, to pilnai užtenka situacijai stebėti“. Tai patvirtina teorijoje SWOT analizės išvadą – nors pagrindinis tikslas yra „Kokybiškas klientų aptarnavimas, tik šio tikslo siekimas skiriasi būdais: pirmuoju atveju, organizacija turės susitelkti ties savo vidinių išteklių ir gebėjimų vystymu, tuomet svarbūs tampa visi procesai, apimantys žmogiškuosius išteklius, pradedant nuo jų atrankos, baigiant karjeros perspektyvomis, technologinius išteklius, pradedant nuo jų įsigijimu, baigiant jų vystymų, procesus, apimančius visą Kontaktų centro veiklą; antruoju atveju organizacija susitelks ties profesionalių santykių su paslaugos teikėju vystymu, kurie atneštų abipusės naudos, siekiant efektyvių rezultatų.

7.2. Alternatyvos vertinimo ir pasirinkimo priežastys

Klausimu „**Kokios pagrindinės priežastys lėmė Kontaktų centro veiklos organizavimo pasirinkimą** - (t.y. steigti savo arba samdyti) Kaip jūs tai vertinote?“ buvo siekiama išsiaiškinti, ar buvo vertintos alternatyvos ir kokie motyvai lėmė sprendimus. Kaip matyti iš respondentų atsakymų Užsakomojo Kontaktų centro alternatyvomis tikrai domisi, jas vertina, skaičiuoja, netgi išbando (žr. 3 priedo, 18 lentelė). *Tačiau* respondentai nelinkę naudotis Užsakomųjų Kontaktų centro paslaugomis (žr. 3 priedo 19 lentelė), ir, galima pastebėti, kad kalbant su respondentais

kartais buvo juntamas gana kategoriškas požiūris į šią alternatyvą. Tad pagrindinės **priežastys, kodėl organizacijos neužsako paslaugų Kontaktų centre** sutapo su pasaulinėmis tendencijomis ir yra šios:

- Kokybė - nes „mūsų paslaugos pernelyg kompleksiškos“, „unikalios“, „sudėtingos“, todėl negali būti teikiamos Užsakomajame Kontaktų centre (6).
 - Pasekmės - nepasiekti rezultatai,
 - Pasikartojantis srautas (neatsakyti klausimai)
 - Rizika reputacijai – nepatenkinti klientai
- Kaina - kurių siūlo Kontaktų centras yra „tokia pati“ arba „didesnė“ – (5)
- Informacijos konfidencialumas– (4)
- Kita: nėra tokio partnerio Lietuvoje; trūksta stiprumo ir pasitikėjimo; kontrolės praradimas.

Respondentas, kuris naudojami Užsakomojo Kontaktų centro paslaugomis, patvirtino, kad sprendimas organizuoti klientų aptarnavimo veiklą Užsakomajame Kontaktų centre buvo priimtas veiklos pradžioje sparčiai augant skambučių srautams ir siekiant optimizuoti veiklos kaštus. Vieną iš trūkumų, respondentas nurodo kokybišką aptarnavimą: trūksta „Kokybiško aptarnavimo, platesnio supratimo“. Apie kainą, respondentas sako, kad „Kontaktų centras yra sąlyginai pigus klientų aptarnavimo kanalas“.

Nors pastaruju metu daugumos kontaktų/skambučių srautų apimčių tendencija yra auganti, bet tai neįtakoja sprendimo užsakyti Kontaktų centro paslaugas. Beveik visi respondentai pažymėjo, kad klientų aptarnavimo kontaktai turi augimo tendencijas (žr. 3 Priedas, 20 lentelė). Paminėtos augimo priežastys buvo: veiklos plėtra, tikslingi veiksmai, generuojantys srautą, elektroninių galimybių plėtra – t.y. skambučių srautas mažėja, bet auga alternatyvių elektroninių kanalų aptarnavimas. Tai reiškia, kad Kontaktų centrai turėtų vystyti elektronines paslaugas, nes jų potencialas sparčiai auga, todėl „Skambučių centras turi tapti Kontaktų centru“. Kaip jau buvo apibrėžta teorinėje dalyje, pastaruju metu dažniau skambučių centrai vadinami kontaktų centrais. Pagrindinis skirtumas tas, kad kontaktų centras naudoja ne tik įeinančius ir išeinančius skambučius, bet gali valdyti klientų duomenų apdorojimo taikomąsias sistemas, pavyzdžiui, elektroninio pašto, žiniatinklio chate / momentinius pranešimus, o kai kuriais atvejais apima galimybę dalintis tinklalapiais siunčiamais į ir iš klientų, taip pat gali naudotis teksto ir vaizdo komunikacijomis. Paprastai kontaktų centrai naudoja " mišrius komunikavimo su klientais būdus, orientuotus į jų poreikius.

Kita srautų tendencija – yra srautų pikai (viršūnės), kuriuos lemia sezoniškumas, periodiškumas.

Vidiniai Kontaktų centrai susiduria su srautų valdymo problemomis, nes galimybių aptarnauti pakilusį srautą ribota dėl fiksuotų žmonių kiekio (žr. 3 Priedas, 21 lentelė). Kiekvienas centras turi savo srautų valdymo strategiją – vieni pasitelkia vidinius partnerius – kito padalinio darbuotojus, kiti vykdo mišrų aptarnavimą permetinėdami IN ir OUT darbuotojus į skirtingas veiklas, derina su darbuotojais dėl einamojo grafiko koregavimo – tai labiausiai paplitusi specializuotų Kontaktų centrų srautų valdymo strategija. Kiti srautų valdymo būdai – profesionalus srautų prognozavimas, remiantis istoriniais duomenimis ir numatomomis prognozėmis, pvz. vienas respondentas paminėjo, kad „numatyti išankstinius srautus, naudojasi orų prognozėmis, tiek tas pats plikledis tiek tos pačios audros jos įtakoja skambučių srautą, nes yra padidėjimas arba sumažėjimas žalu“. Tad išteklių ribotumas, skatina vidinius Kontaktų centrus ieškoti sinergijų su kitais organizacijos vidiniais resursais. Šis veiksmas padeda sutaupyti, bet ne visada užtikrina savalaikį ir kokybišką aptarnavimą (stengiamės minimaliais resursais užtikrinti, kad tuos pikus suvaldyti, tik tiek kad prisiskambinimas mums nukenčia“; „tuomet eilėje po 100 laukia, bet mūsų nėra tikslas juos visus aptarnauti“, „...mes matome, kad tas klientas vis tiek kreipiasi pakartotinai“, „naujokus padėliojame per pikus“:

Šioje situacijoje saugiausiai jaučiasi Užsakomojo centro atstovas, kuris paminėjo, kad viena iš priežasčių dėl ko KC veikla buvo organizuojama išorėje – tai staigus srauto augimas, jo nepastovumas veiklos pradžioje“. Teorinėje dalyje buvo aptarta, kad Užsakant veiklas išorėje,“ įmonės supaprastina valdymo procesus ir technologiją, įgauna lankstumo galimybę, kokybišką paslaugą į ją toliau neinvestuojant, išlaisvina žmogaus ir kapitalo išteklius ir tokiomis sąlygomis siekia efektyvumo ir konkurentabilumo“.

Norint papildyti ir suprasti priežastis, kurios nurodomos kaip pagrindinės, atsisakant Užsakomojo Kontaktų centro alternatyvos, buvo atliktas interviu su Užsakomojo Kontaktų centro ekspertu, su kuriuo ir buvo aptartos minėtos priežastys, kurios lemia organizacijų sprendimą vystyti vidinius Kontaktų centrus.

Kalbant apie paslaugų kompleksiskumą, ekspertas sutinka, kad išties yra institucijų ir organizacijų, kurios teikiama informacija negali būti netiksli, pateikiamas VMI pavyzdys, „čia klaidų tolerancija nulinė, nes yra valstybinės reikšmės mokesčiai“. Kitu atveju, eksperto nuomone, paslaugos kompleksiskumas tai reiškia, kad yra problema vidiniuose procesuose - nes visos paslaugos, jeigu jos nori veikti, turi būti paprastos, suprantamos paslaugos. Kompleksiškumas nėra svarus argumentas, kuris turėtų lemti, sprendimą nesamdyti Užsakomojo KC.

Klausimu „ar realu Lietuvos KC tikėtis sutaupymo?“ (apie kurį kalba pvz. Amerikos KC), siekiama išsiaiškinti kokios Lietuvoje pagrindinės priežastys galėtų lemti Užsakomojo kontaktų centro pasirinkimą. Pasak KC eksperto Lietuvos Kontaktų centro „specifika yra sudėtingesnė. Kadangi mes neturime daug žaidėjų rinkoje, kurie galėtų užtikrinti daug kontaktų. Todėl paslaugos turėtų būti blendinamos, turi būti toks rimtas multiskilingas³. Nes realiai gali sutaupyti per dvi kategorijas: žmogiškieji resursai ir kur kalbama 10 – 20 proc. - tai yra technologinai pranašumai. Tai yra callcentrinės sistemos, kurios leidžia efektyviau panaudoti klientų duomenis – „tai standartinė call centrų technologija, jiniai yra prabangi ir jiniai gali veikti ant masių, kai ja naudojami daug klientų. O mažesnėm turėti tokią įrangą, gaunasi per brangų“. Taip pat svarbus momentas kalbant apie sutaupymą: „kompanijos struktūra – t.y. aplinkui kontaktų centrą, jie turi turėti žmonės, kurie labai gerai supranta srautus, kurie moka dirbti su work management, ir turi work management sistemą, turi grupę, kurie prižiūri tam tikrą sritį. ir resursai yra pakankamai efektyviai išnaudojami, ir pažangiausi kontaktų centrai yra naudojami. Jeigu kažkurio iš elementų neturi, tai mes net nebekalbame apie kompanijų didį, tai ten yra įmanoma sutaupyti.“

Šie eksperto teiginiai patvirtina teorinės dalies 2 skyriuje aptartą informaciją apie tai, kad įmonės sąnaudų mažėjimą gali patirti dėl to, kad moka tik už tiek, kiek naudojami ir dėl to kad užsakomosios paslaugos teikėjas gali pasiūlyti geresnę kainą dėl specializacijos bei masto ekonomijos. Įmonės įgauna veiklos lankstumą: kai veikla plečiasi, paslaugos apimtys didėja, kai apimtys mažėja - mažėja ir sąnaudos, susijusios su perkama paslauga. Tokio lankstumo pasiekti pačioje įmonėje būtų sunkiau. Kita dažniausiai minima priežastis dėl ko Užsakomasis centras negalėtų tapti paslaugos teikėju – tai paslaugos kokybė, kuri užtikrinama per darbuotojų ugdymą. Dažnai galima išgirsti argumentų, kad „pas mus yra kokybė - mes su žmonėmis labai dažnai kalbamės, mes gauname grįžtamąjį ryšį, nes jie yra šalia, jie jaučiasi kompanijos dalis, todėl jie dirba kaip ir geriau. Mes atliekame visokius mokymus ir panašiai. Investuojame į juos laiką, ir dėl to jie tampa kokybiškesni“. Ekspertas sutinka, kad darbuotojų ugdymas daro didelę įtaką kokybei ir tą patį galima pasiekti ir Užsakomajame Kontaktų centre, viskas priklauso nuo indėlio ir susitarimų: „Taip, tai yra tiesa. Bet aš niekaip negaliu suprasti dėl šito kokybinio argumento, kodėl tai negali veikti su kontaktų centrais? Nes žmonės yra žmonės ir vėlgi priklauso nuo indėlio kuris yra padaromas ir gali tikėtis jų rezultatų. Ir matyt, kur jau tam tikras atsiplėšimas atsiranda tai, kad klientai nori kainos, tuo tarpu, kad kontaktų centras būtų pelningas jis turi dirbti ties efektyvumu. Bet tuo pačiu klientas sako, kad man reikia labai daug mokytis žmones, dirbti su jais. Tokiu būdu kokybė yra pagerinama, tačiau tai nėra įtraukiama į kainodarą. Todėl

³ „blendinamos“, „multiskilingas“ – tie patys darbuotojai aptarnauja kelias paslaugas

yra labai svarbus elementas, kaip tu susitari su klientų pačioje pradžioje, kiek jis dalyvauja pačioje veikloje, kiek jis nori dirbti su tais žmonėmis.“

Kalbant apie įmonių KC veiklą perėmimą, ekspertas teigė, kad „kontaktų centro filosofija, tai nėra perimti vidinius kontaktų centrus“. „Esmė yra tokia, kad kontaktų centras gali gyvuoti arba gali turėti klientų, jeigu jis padaro geriau arba jis padaro pigiau“. Visi klientai vykdydami KC veiklą turi savų privalumų ir trūkumų, tad svarstantys Užsakomąjį KC kaip alternatyvą, greičiausiai nori išspręsti kylančias problemas, pvz: jeigu eliminuoti kainos rodiklį, tai gali būti problema susigražinant klientus; per ilgas laukimo laikus, nes nesuvaldomi srautai; galbūt yra problema perduoti klientams.“ KC orientuojasi į turimus įgūdžius ir „ilgametę ir ilgalaikę patirtį“, kuri padėtų klientui išspręsti sunkumus, su kuriais susiduria, pasiūlyti geriausią sprendimą konkrečioje situacijoje. Visada galima orientuotis į pigumą, bet turint omeny, kokios yra rinkos tendencijos, „customer experience“ą“, klientai neišvengiamai atsižvelgia ir žiūri į ilgalaikes investicijas. Dėl klientų ugdymo, galbūt jie trumpalaikėje prasme ir bus nepelningi, bet kai jie pasirinks klientus tinkamai, jie jau galės ilgalaikėje prasme turėti tvaresnę kainodarą, pagrįstą klientų lojalumu. Neišvengiamai jie žiūri kokybinės sistemos.

Dar vieną esminį dalyką reiktų paminėti, kad šioje diskusijoje aiškiai išsiskyrė esminė nuomonė, kad kiekvienas turi daryti, tai ką moka ir gali daryti geriausiai. Tą mes aptarėme 2 skyriuje – galėdamas susikoncentruoti į savo šerdines kompetencijas, o neiekvoti savo resursų energijos tiems dalykams, kurie nekuria organizacijai pridėtinės vertės: „tokiu atveju klientas patiria sąnaudas, naudos jis jokios negauna. Ir jis galėtų tuos resursus sutaupyti arba mesti dirbant su kitais klientais, panaudojant gudresnę strategiją“. Apibrėždami Kontaktų centro šerdinę kompetenciją: „ankščiau tai prasidėjo nuo skambučių valdymo, dabar į visą tai įeina ir chatai, ir social media, ir procesų valdymas“ – t.y. nuotolinį klientų aptarnavimą, „kiekvienas kontaktų centras, ką labiausiai brangina, tai tą intelektualinį resursą, kuris leidžia sukaupti tam tikrą patirtį, priklauso nuo segmento, pagal duoklę kiekvienam klientui. Tuo tarpu kontaktų centrų partnerystė yra susijusi su praktika, žiniomis, iniciatyva, kurią esi sukūręs įmonėje, kad tu padėtum klientui augti.

Nes visa kontaktų centrų filosofija turi padėti klientui augti. Ir tas augimas kartais trumpalaikėje prasme yra tai, kad tu labai intensyviai, kad tas srautas mažėtų. Ir tam tikra prasme atrodo negerai, nes mes gauname mažiau pajamų. Bet praktika parodė, kad ilgalaikės partnerystės laikotarpiu, kontaktų centrai auga kitu rakursu. Nes jeigu tu sugebi dirbti su procesais efektyviai, tu gali sakyti klientui, keisk šitą procesą, keisk taip, padaryk šitai, pabandom taip - ir tai mažina srautą - atitinkamai kontaktų centras tampa kaip ir tam tikrą procesą savininku.“ Taip pat ekspertas pripažįsta, kad Lietuvoje praktika, kai procesų valdymas (pvz.: visišką skolų valdymas - ir pjūviai, analizės, strategijos)

perduodamas kontaktų centrui tas yra neišplėtota. Kalbant apie kontrolės praradimą – įmonės dažnai įvardina, kaip priežastį kontrolės praradimą. Ekspertas teigia, kad tas matomumo dingimas sukelia nesaugumo jausmą, kuris yra labai natūralus ir suprantamas, bet, tai yra „kontaktų centro bėda“ . „Kontaktų centro tikslas užtikrinti klientui komfortą, kad būtų patogų ir paprastą.“ Tie santykiai, kurie apimdavo tik apsikeitimą ataskaitomis ir sąskaitomis nebeveikia. Tai atitinkamai su klientu turi dirbti ir kiekvienu atveju skirtingai, kad visą laiką turi būti supratimas, kas lemia tą komfortą.“ Šiai dienai,“ tos visos ataskaitos, kurios jau yra nebeproaktyvios, bet jau retrospektyvios, kur tu gali pateikti informaciją, kas nutiko ne vien tiktai skambučių prasme, kas per klientai, kodėl jie skambina, kaip galima pakeisti, kaip galima optimizuoti dalykus, kokias mes iniciatyvas darom tam, kad visas tas dalykas efektyvėtų. Ir jeigu tu gauni tą informaciją tau jau nebelabai reikia rūpintis, kartu ir savus resursus sutaupėm“. „Visada reikia galvoti lygiai taip pat, kaip finansų kompanija. Tai tu turi būti iš esmės, kaip dalis klientų organizacijos“. „Ir nepaisant to, kad tai yra sutartinis pagrindas, bet tai lygiai yra toks pat darbdavio ir darbuotojo santykis. Tai viskas kas svarbiausia žinoti, ko tavo viršininkas nori, ir ko jam yra neramu, kad nebūtų galvos skausmo.“ Apibendrinant galima teigti, kad retrospektyvus informavimas ir santykių kūrimas - pagrindas pasitikėjimui tarp partnerių sukurti.

Aptariant vieno iš respondentų paminėtą komentarą: „Taip aš tikiu, kad kontaktų centre išoriniam galima pasiekti tokių pat gerų rezultatų, kaip turim pas save. Bet aš kol kas nematau Lietuvoje tokio partnerio“. Ekspertas teigia, kad „nėra nei vieno kontaktų centro kuris nesusidūrė su tais iššūkiams, ir pasitikėjimo klausimu. Tas yra ir Lietuvoje, tas yra visame pasaulyje“ kiekviena nesėkmė formuoja požiūrį į Kontaktų centrą, ir tokie atvejai formuoja tam tikrą nusistatymą. „Vėlgi tokio partnerio nematymas, reikštų kad jau išbandyti visi kontaktų centrai. Arba tiesiog yra remiamasi kažkieno patirtimi. Ir galbūt toj vietoj vienokiais ar kitokiais atvejais kažkuris iš kontaktų centrų nesuveikė“.

Kalbant apie „Kada ir kokios įmonės turėtų apsvarstyti Užsakomojo kontaktų centro alternatyvą“ , ekspertas mano, kad tą turėtų padaryti „kiekviena kompanija ir įsivardinti nuoširdžiai ar jie turi reikiamą klientų valdymo kompetenciją“, nes įmonė, „gali būti fantastiškų produktų kūrėjai, bet ar jie gali išleisti tuos produktus pristatyti, aptarnauti tuos klientus, padaryti jiems antrinį popristatiminį „wow“ faktorių, kai ne vien tik gražiai atrodo bet ir gražiai veikia“ arba įsivertinti savus procesus, susijusius su klientų kontaktais ir kur Kontaktų centras turi labai daug sinergijos (pvz. kaip skolų valdymas), „ar neverta pasižiūrėti kažkas, kas turi daugiau patirties. Galbūt, iš tikrųjų, galima kažkokių gauti idėjų arba tikrai outsoursinti šitą dalį, jeigu tie žmonės susitvarkys puikiai, profesionaliai. Tai aš manau kompanijos turi įsivertinti savo procesus.“ Dar viena sritis -interakcijos internete – vienaip, ar

kitaip jei su klientais kontaktuojama reaktyviai ar proaktyviai, tada visada verta apsvarstyti šią galimybę.

„O kažkokio visiško tokio apribojimo nėra. Manau kad kompanijos susikuria daug apribojimų arba joms yra nuleidžiami tam tikri apribojimai, kaip pavyzdžiui bankų sektorių. Jie realiai dėl kokių įsipareigojimų ir konfidencialumo, turi išlaikyti labai aukštąją tą vadinamąją integritą ir tam tikrais atvejais negali tam tikrais partneriais naudotis nepaisant to ar veiktų ar ne.“ Arba atvejai, kai reikalingi tam tikri sertifikatai paslaugai aptarnauti, kol jų neturi įsidieges, tol partnerystė negalima. Gali būti politiniai sprendimai.

Vėlgi grįžtama, kad „ir realiai visi turi daryti, ką jie išmano geriausiai. Jeigu jie mano, kad paskirtinės kompetencijos jie neturi, tai tada tikrai verta pamastyti apie kontaktų centrą.“

Kalbant apie organizacijos kultūros, įvaizdžio ir apskritai visos filosofijos perdavimo aptarnaujantiems darbuotojams iššūkius, ypatingai, kai darbuotojas dirba su keliais projektais, pagrindinė išdėstyta eksperto mintis - tiek, kiek ir kaip tu leidi darbuotojui dirbti ir bendrauti su klientais formuoja požiūrį apie bendrovės filosofiją. Visų ir kiekvieno kliento aptarnavimo standartai susideda iš tam tikrų elementų, „kas yra labai svarbu, tai identifikuoti, ką tai reiškia. Nes jeigu tavo kliento aptarnavimas yra aptarnauti klientą, kur turi būti beprotiškai mandagus ir tai yra taisykle, tai ir yra taisyklė, tu neišrandi dviračio, bet vadovaujiesi taisykle. Bet klientas vis tiek telefono gale blogai jaučias. Ir tada tu turi padaryti viską, kad klientas pasijaustu gerai. Bet iki tam tikros ribos,, susijusios su partnerio galimybėmis -kažkuriuo momentų tai nutruks. „Bet per tokius elementus, kai tu gali šiek tiek paskaidyti, ko klientas nori, kur tavo ribos, kur tavo atsakomybės, kaip tu turi elgtis, tai automatiškai perteikia pačią filosofiją, nes žmogus susidaro įspūdį apie kiekvieną kompaniją. Ir vienas iš iššūkių yra tai, kad tu turi labai paprastus dalykus pas save surasti ir ...neišvengiamas dalykas - tai yra kažkiek smegenų plovimo. Turi būti stipri vadyba - jeigu kontaktų centras nemoka dirbti su savo žmonėmis, kurie sudaro jų 70-80% jų viso turto, tai tada negali būti kontaktų centras.

Technologinis progresas - ir yra pagrindinė dalis, kur daugiausia inovacijų Klientų aptarnavime padaroma,,. Teko padaryti tokių projektelių, kur kompanija visiškai susinaikino procesus tik dėl technologijų. „Vis labiau populiarėjant internetiniam kanalui, mažėja skambučių srautai, klientai renkasi alternatyvius aptarnavimo būdus, kurie yra patogesni ir pažangesni. „Jeigu tai veikia, jeigu klientams tai yra patogiu, jeigu tai leidžia kompanijai investuoti į naujų klientų paiešką, tas tiesiog sugrįžta, per kitus kanalus. Tai reiškia, jeigu kontaktų centras per ilgą 10 metų bendradarbiavimą pradėjo nuo 10 000 skambučių, sumažino iki 1000 skambučių, bet per tą laikotarpį leido turėti 10 kartų daugiau klientų, tai tas visas dalykas sugrįžta. Tai dėl to kontaktų centrai, kurie žiūri čia ir dabar,

užgniaužia bet kokias mintis kaip klientui sutaupyti, nekalbant apie kainodarą. Nes turbūt čia yra paprasčiausias dalykas ir nežinau aš tokios kompanijos, kurios sakytu, aš vat iš tavęs per daug pinigų imu už tas paslaugas, tai mes susimažinam. Bet šiaip realiai, jeigu tu padedi klientui planuoti procesus, tai kontaktų centras neturi teisės užgniaužti tokios filosofijos, nes tai yra labai trumpalaikiškas matymas. Tiesiog atsiras kiti,... kurie padeda augti.“

Kalbant apie darbuotojų kompetenciją ir gebėjimą spręsti kliento klausimus kurie nėra labai standartiniai ar kiek sudėtingesni, arba išspręsti klausimą ne „šabloniškai“, ekspertas teigia, kad pirmiausiai reiktų pažiūrėti iš Įmonės perspektyvos, kaip ji elgtųsi ir pritaikyti tą patį modelį, aiškiai sudėlioti procesus, apsibrėžti atsakomybes, bei susiderinti lūkesčius. „pvz.: jeigu klientas sako, kad man reikia nestandartinių sprendimų priėmėjų, kurie atsižvelgtų į kiekvieną atvejį, bet aš noriu, kad aptarnavimas truktų ne ilgiau kaip vieną minutę, tai va šičia jau yra tam tikras disonancas. ...Čia labiau susiveda į lūkesčių dviprasmiškumą - nes niekada nebūna taip, kad tu gausi pačią geriausia kokybę, už pačią geriausią kainą. Tai yra tam tikri niuansai, kur nesusiderina. Kad tu tarkim nori premium paslaugų, bet tu nenori tarkim premium laiko arba premium resursų skirti. Sakyčiau jeigu tu žmonėms neduodi informacijos arba nedirbi su tais žmonėmis, nes tu nori laiką kaip galima efektyviau išnaudoti, tam, kad tarkim jie tau kainuotų pigiau. Aš jau nebekalbu apie vidinius kontaktus, išorinius kontaktų centrus. Tai atitinkamai taip ir nutiks. Iš esmės tu turi investuoti į žmogų kad gautum grąžą.“

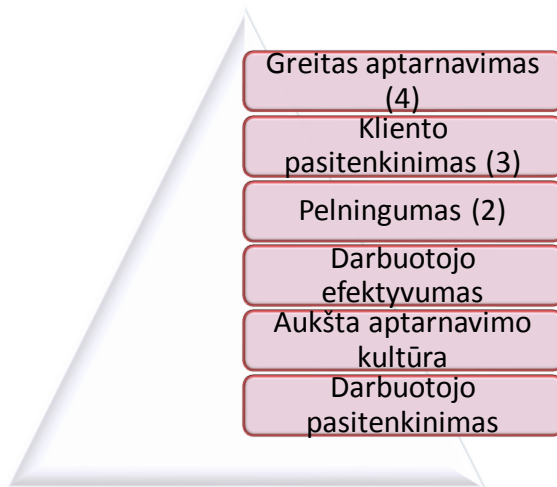
Čia visgi peršasi išvada, kad kompleksiškesnių paslaugų aptarnavimas bus brangesnis nei standartizuotų dėl kompetencijos palaikymo, profesionalesnių gebėjimų taikymo. Ir kad tai įvyktų, turi būti suderinti aiškūs, procesai, atsakomybės ir lūkesčiai tarp partnerių.

Atsakant į klausimą, kas yra „Efektyvus kontaktų centras, kurio rezultatais patenkintas klientas ir kurio rezultatai daro didžiausia įtaką organizacijos rezultatams“, ekspertas išvardino pagrindinius, jo nuomone, dalykus, kurie apibrėžtų Užsakomojo kontaktų centro efektyvumą:

1. „Pirmiausia santykiai pagrįsti partnerystės principu.
2. Žino klientų būklę ir geba įsijausti į kliento rolę
3. Nestabdo progreso (kad kuo daugiau minučių)
4. Turi būti tam tikrais pionieriais daugeliu atveju
5. Su kliento klientais dirbti taip lyg jie būtų savi.
6. KC turi būti labai paprastas savo hierarchine struktūra. Neturėti departamentų, headofisu ir panašiai. Jie turi turėti labai efektyvią ir labai suprantamą struktūrą.
7. Turi būti beprotiškai lankstūs ties savo procesais“.

7.3. Kontaktų centro veiklos efektyvumas ir jo įtaka organizacijos veiklai

Efektyvus kontaktų centras siejamas su greitu aptarnavimu (4); Kliento pasitenkinimu (3); pelningumu (2), aukšto lygio aptarnavimo kultūra, darbuotojo efektyvumu, darbuotojo pasitenkinimu (1), žr. 9 paveikslą (3 Priedas, 22 lentelė).



Pav. 9 Efektyvus Kontaktų centras

Kontaktų centro rodiklius, kurie daro didžiausią įtaką organizacijos veiklos efektyvumui, būtų galima išskirti į keturias pagrindines grupes, žr. 10 paveikslą (3 Priedas, 23 lentelė).



Pav. 10 Rodikliai labiausiai įtakoiantys organizacijos veiklos efektyvumą.

Veiklos rodiklių stebėjimo dažnis – operatyvinis, t.y. kasdienė Kontaktų centro rutina ir periodinis – mėnesio ataskaitos daugiau siejamos su ataskaitomis vadovams (žr. 3 Priedas, 23 lentelė).

Taikant 3 E koncepciją (nagrinėta 6 skyriuje), galime teigti, kad svarbiausi rodikliai, darantys įtaką organizacijos rezultatyvumui (veiksmingumui) yra kiekybiniai KC Paslaugos lygio efektyvumo rodikliai – juos paminėjo visi respondentai, pagrinde minėti buvo: atsakytų-prarastų skambučių santykis, atsiliepimo greitis, pasiekiamumas. Kiti trys rodikliai – tai veiksmingumo – orientuoti į ilgalaikius organizacijos išskeltus tikslus. Kalbant apie uždirbamas pajamas (paminėta: pardavimai, pardavimų lygis), reiktų eliminuoti valstybinio sektoriaus respondentus, kadangi šių institucijų tikslai nėra susiję su uždirbamomis pajamomis –tuomet šio rodiklio svarbą organizacijos veiklos efektyvumui įvardina 80 proc. klientų (4). Patenkinto kliento rodiklis svarbus beveik visiems respondentams (6). Du respondentai nurodė, kad organizacijos veiklos efektyvumą lemia ir darbuotojo pasitenkinimo lygis.

Klausimu „Kaip jūs vertinate dabartinę kontaktų centro veiklą? (skalėje 1-10)“ siekiama išsiaiškinti, respondento subjektyvią nuomonę apie Kontaktų centro efektyvumą (žr.: 3 Priedas, 25 lentelė). Vidutiniškai Kontaktų centrą respondentai vertina 8 balais.

Geriausiai kontaktų centro darbą vertino valstybinis sektorius: (8-9 ir 9;) „tikrai gerai. Na gal maksimumo neduosiu, bet 8-9 tikrai“; „Parašyčiau 10, bet yra kur tobulėti ir tobulėjim, tai parašysiu 9“. Gerą KC vertinimą pirmiausia, siečiau su kokybės vertinimo sistema. Čia nėra sistemingai matuojama Klientų nuomonė, todėl vykdomi tik vidiniai darbuotojų kokybės vertinimai, kuriuos patys ir nustato. Antra labai stiprus pasitikėjimas darbuotojais, jų sąmoningumu ir kompetencija. Darbuotojai yra visiškai atsakingi už rezultatus, patys mokosi, nes kasdien yra skiriamas laikas savišvietai, skirtas susipažinti su naujienomis. Trečia rodikliai, kuriuos stebi jų yra mažai arba nėra aiškiai nustatyti rodikliai – tokiu atveju nelabai yra ką matuoti. Pvz.: „yra du rodikliai: aptarnavimo efektyvumas ir aptarnavimo lygis“, pastarojo „nebematuojam, nes niekada nepasiekiamo - tad jis buvo išimtas iš metinių tikslų... Kokybiniai rodikliai yra, bet strateginiuose tiksluose tikrai nenumatyta. Pas mus - aukšta kokybė“, kitas pavyzdys, kai nėra tiksliai nustatyta, ką reikia stebėti: „Šiaip tai stebime daug rodiklių ir kadangi dar nėra taip atrinkta, kad kažkurie jau rodo efektyvumą, kažkada buvo praleisti skambučiai - kuo mažiau, tuo efektyviau, bet pasirodė, kad realybė yra kitaip. Šiaip išsikėlinėjom mes tikslus. Kiekvieną kartą mėnesį kažkokį tikslą, ką stebime. Tai per tuos va stebėjimus tuos tikslinius tokius, tai labai daug dalykų išsigrynino. Kas yra efektyvu ir kas nėra efektyvu. Dabar orientuojamės į galutinį rezultatą kaip jis jaučiasi, ar jis tikrai patenkintas, ar jis laimingas padėjęs ragelį, ar jam viskas aišku.“

Privataus sektoriaus vertinimas yra savikritiškesnis, dalis respondentų išskyrė kelis kriterijus ir skyrė po kelis balus. Galima būtų aiškiai įsivardinti, kad buvo atskirta darbuotojų kompetencija ir išteklių naudojimo galimybės.

Kompetencija buvo vertinama ne mažiau kaip 8 balai, išskyrus išorinio KC vertinimą – 7. Išorinio KC atstovas nurodė, kad trūksta „platesnio supratimo, drąsos išspręsti kliento problemą“, „asmeninės atsakomybės prisiėmimo“. Aukštesni vertinimai siejami su ilgalaikiškumu dirbant šiame darbe: „didelė dalis profesionalūs žmonės, kurie dirba ne vienerius metus ir yra apsigynę licenzijas aukštesnio lygio aptarnavimui“. „Mūsų kontaktų centras dirba aukštame lygyje... tai vieta kur lengviausiai sukaupti žinių bagažą“, taip pat buvo paminėta, kad kiti padaliniai šias žinias vertina, nes „kreipiasi klausinėja ir patarimų prašo, kaip čia galime įvairius klausimus išspręsti“. Kaip trūkumą dėl darbuotojų kompetencijos respondentai nurodė patirties, įdirbio stoką, kaitą, lūkesčius, kurie nevisai pasiteisino, kokybę ir efektyvumą.

KC vertinimą respondentai mažino dėl technologinių sprendimų trūkumo, resursų stokos, kad užtikrinti SLA (3), keli paminėjo, kad ieškomi sprendimai, kurie leistų efektyvinti veiklos rodiklius. Apibendrinant galima teigti, kad valstybinės įstaigos vertina savo KC darbą 9 balais, tai sietina su darbuotojų ir klientų pasitenkinimu, kurį vertina patys. Privatus sektorius 7-8.5 balai – darbuotojų kompetenciją vertina aukščiau nei vidinių išteklių ir procesų galimybes.

Klausimas apie tobulintinas KC sritis atskleidė pagrindines tendencijas, kuriomis dabar kontaktų centrai gyvena – ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus, orientuotus į veiklos efektyvumo didinimą.

Klausimas apie **tobulintinas KC sritis**, respondentai (žr.: 3 Priedas, 26 lentelę) atskleidė pagrindines tendencijas, kuriomis dabar kontaktų centrai gyvena – ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus, orientuotus į veiklos efektyvumo didinimą.

- *Transformacija į kontaktų centrą.* Kai kurie Kontaktų centrai tik neseniai pradėjo vystyti savo galimybes aptarnauti elektroninį paštą, socialinius tinklapius, internetinius pokalbius, autorizuotų klientų platformą, tad daugeliu atveju atsiranda galimybė toliau plėtoti klientų aptarnavimą web medija kanaluose.
- *Kultūriniai pokyčiai, siekiant labiau atsisukti į klientą,* „kartais bendrauji kaip su skambučiu, o kultūrinis moko, suprasti, kad valdom ne skambučius ar eiles, nes ten yra gyvi žmonės. tam reikia pokyčio, kad visi žmonės kalbėtųsi. Dabar yra kad mes telefonu šypsomės. aš jau matau gerus pokyčius - skundų sumažėjimą. Tai natūralu kol viskas pasikeis mes turim apie 20% pakeisti žmonių. Ypač priėmimo metu tai labai svarbu. Mes nustatėm tas vertybes, kurių yra laikomasi. Ir pagal ką mes

niekada neimsim žmonių be tų vertybių. Mes norim susirinkt tokia komandą, kurių vertybės atitiktų su organizacija, ir kurių būdo savybės tinka aptarnavimui“

- *Technologiniai sprendimai* Aišku tobulėjimui ribų nėra, bet tikrai šiai dienai esame ten kur ir turime būti, norisi augti tiek kompetencijomis tiek pardavimais, bet šiai dienai didžiausius iššūkius turime sisteminiame lygmenyje.

- *Kaitos mažinimas,*
- *Mokymų sistemos tobulinimas,*

Siekiant geresnio klientų aptarnavimo, šiai dienai Kontaktų centrams aktualiausi dalykai vystyti elektroninių kanalų galimybes, labiau atsisukti į klientą, prisitaikant prie jų poreikių ir patirties, vystyti technologinius sprendimus, padėsiančius efektyviau aptarnauti klientus, sumažinti kaitą ir tobulinti mokymų sistemą, siekiant pokalbių kokybės ir kompetencijos.



Kontaktų centras organizacijoje

- *Kodėl, jūsų manymu teikti paslaugas vidiniame KC geriau?*
-
- Valdai darbuotojus pagal įmonės strategiją
- Paruoši žmones taip, kaip tau reikia
- Gali įtakoti savo personalą, lojalumą
- Išlaikyti daug aukštesnį aptarnavimo lygį (platesnė kompetencija)
- Pasiiekti geresnių rezultatų (pardavimo)
- Kurti geresnius santykius su klientais
- Valdyti savo duomenų bazę
- Greitesnis sprendimų priėmimo laikas
- Greita informacijos sklaida
- Galima pasiekti gerų rezultatų ir KC, bet kol kas tokio partnerio Lietuvoje nematau



Užsakomasis Kontaktų centras

- *Kokias veiklas svarstytumėte vykdyti Užsakomajame KC?*
- Vykdyti elementarią funkciją (pvz. informacijos registracija nedarbo metu)
- Galima būtų vykdyti nesudėtingo, „mažiau specifinio, mažiau kompleksiško produkto aptarnavimą“
- Jei nesudėtinga, lengvai pasiekama informacija vienoje vietoje.

Pokalbio pabaigoje visų respondentų buvo paprašyta įvardinti privalumus teikiamų paslaugų KC arba pamąstyti, kada būtų verta svarstyti Užsakomojo Kontaktų centro alternatyvą. Atsakymų gausa vidinio kontaktų centro naudai, užtvirtino, kad tendencija vystyti klientų aptarnavimą savo organizacijoje labai stipri. Užsakomasis Kontaktų centras gali būti svarstomas nesudėtingoms veikloms ir lengvai prieinamoms aptarnauti (11 paveikslas).

7.4. Tyrimo apibendrinimas

Privataus sektoriaus Kontaktų centro efektyvumo rodikliai, koreliuoja arba tiesiogiai susiję su organizacijos veiklos rezultatais. Organizacijos ir Kontaktų centrų tikslai dažniausiai yra tarpusavyje suderinti – todėl Kontaktų centras veikia kaip organizacijos strateginių tikslų pasiekimo priemonė.

Dažniausios problemos su kuriomis susiduria vidiniai Kontaktų centrai – turimų išteklių stokos – tai srautų valdymo iššūkis ir metinė darbuotojų kaita. Ieškant sprendimų srautų valdymui, Kontaktų centrai glaudžiai bendradarbiauja su kitais organizacijos padaliniais perskirstydami darbus ar pasitelkdami vidinių resursų pagalbą.

Domėjimasis Užsakomojo kontaktų centro alternatyva yra, bet pakankamai vangus. Visos organizacijos, kažkuriame etape yra svarsčiusios tokio partnerio galimybę. Dėl tam tikros patirties – tiesioginės (kainos, kokybės, pasitikėjimo stokos) ar rinkos suformuotos - organizacijos nelinkusios užsakyti šių paslaugų.

Užsakomojo centro atstovas sutinka, kad šiuo metu nusistovėjusius santykius reikia keisti, vystant partnerystę. Kontaktų centrai turėtų labiau orientuotis į kliento „organizacijų“ patirtį ir poreikius. Kontaktų centrai yra sukaupę daug geros patirties, kuria noriai dalinasi su organizacijomis siekiant efektyvumo ir optimaliai sustyguotų procesų ir siekiant suteikti pridėtinės vertės verslui.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išanalizavus mokslinę ir publicistinę literatūrą Darbo organizavimo, pasirenkant kontaktų centro paslaugas, įtaka organizacijos veiklos efektyvumui, klausimais, atlikus šios tematikos kokybinį tyrimą, galima pateikti šias apibendrinančias išvadas:

1. Organizacija – tai valdymo sistema, sutelkianti turimus išteklius ir gebėjimus organizacijos tikslams įvykdyti ir veikia jai tinkančioje hierarchinėje struktūroje, kuri užtikrina efektyvų organizacijos valdymą ir gebėjimą prisitaikyti prie išorinių ir vidinių pokyčių.
2. Atsižvelgiant į pasaulines tendencijas į naujų verslo struktūrų plėtrą ir siekį išlikti konkurencingais, vis aktyviau naudojamos Užsakomųjų paslaugų teikėjų paslaugos. Tai yra efektyvi verslo strategija, suteikianti organizacijoms galimybę susitelkti ties savo pagrindinėmis kompetencijomis, sėkmingai konkuruoti ir pasiekti veiklos efektyvinimo, procesų optimizavimo, naujų paslaugų kūrimo, novatoriškų sprendimų diegimo, naujausių technologijų naudojimosi, valdymo metodų tobulinimo, taip pat, įgauna lankstumo galimybę teikti kokybišką paslaugą į ją toliau neinvestuojant, taip išlaisvindama žmogaus ir kapitalo išteklius.
3. Su naujų technologijų diegimu, organizacijoms atsivėrė galimybė labiau prisitaikyti prie klientų poreikių juos aptarnaujant ir tuo pačiu neprarandant fiskalinių ir žmogiškųjų išteklių, kuriuos būtų būtina naudoti savo organizacijoje – Užsakomasis kontaktų centras įnešė radikalių permainų tradiciniame klientų aptarnavime.
4. Siekdamas aptarnauti klientus inovatyviomis priemonėmis ir išlikti konkurencingomis su profesionaliai išugdytu personalu, organizacijos gali priimti sprendimą ne kurti šias kompetencijas savo viduje, bet samdyti specializuotą Kontaktų centrą, galintį pasiūlyti puikų klientų aptarnavimą. Organizacija svarstydamą pasinaudoti Užsakomojo Kontaktų centro pasirinkimu, susiduria su alternatyvų vertinimo ir strategijos parinkimo procesu, kuris padeda nustatyti poveikį daromą organizacijos veiklai ir jos tolimesniam plėtojimui.
5. Atlikus alternatyvų vertinimą, paaiškėja, kad priklausomai nuo to koks yra Kontaktų centras – vidinis ar Užsakomasis, skirsis Kokybiško klientų aptarnavimo pasiekimo būdai. Pirmuoju atveju, organizacija turės susitelkti ties savo vidinių išteklių ir gebėjimų vystymu (veiklos procesai, žmogiškieji resursai, technologiniai ištekliai), antruoju - turės susitelkti ties profesionalių santykių su partneriu vystymu, kurie atneštų abipusės naudos, siekiant efektyvių rezultatų.
6. Kaip ir kiekviename versle, neišvengiamai atsiranda ir iššūkiai, šiuo atveju: organizavimo, komunikavimo, konfidencialumo, klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimo, kontrolės, personalo

lojalumo ir kt. Jų įtaką būtina įvertinti strateginių organizacijos krypčių kontekste bei įtaką organizacijos veiklai ir plėtrai ateityje.

7. Kad vykdoma veikla duotų siektinų rezultatų, ji turi būti efektyvi. Efektyvumui išmatuoti naudojami kompleksiniai rodikliai, kurie padeda įvertinti ir pamatuoti veiklos rezultatus. Veiklos efektyvumo matavimai gali būti atliekami pasitelkiant 3 E koncepciją, apimančią veiklos ekonomiškumo (išteklių), efektyvumo (veiklos procesus) ir veiksmingumo (pasiectus tikslus) vertinimą.

Atliktas kokybinis tyrimas, kurio metu buvo apklausti organizacijų Kontaktų centrų ekspertai. Jų pagalba buvo nustatytos Kontaktų centrų veiklų tendencijos, KC organizavimo principai, atsakomybės, problemos, svarbiausi matavimo rodikliai ir jų įtaka organizacijos veiklos efektyvumui. Įvertinta Užsakomojo kontaktų centro pasirinkimo alternatyvos tendencija.

1. Apibendrinus darbuotojų apklausos metu gautus rezultatus, paaiškėjo, kad efektyvus kontaktų centras siejamas su greitu aptarnavimu; Kliento pasitenkinimu; pelningumu, aukšto lygio aptarnavimo kultūra, darbuotojo efektyvumu, darbuotojo pasitenkinimu;

2. Dažniausios problemos su kuriomis susiduria Kontaktų centrai: srautų valdymas ir darbuotojų kaita.

3. Kontaktų centro efektyvumo rodikliai, kurie daro įtaką organizacijos veiklos rezultatams yra Kontaktų centro paslaugos lygio rodikliai, Klientų pasitenkinimo, Uždirbamų pajamų, Darbuotojų pasitenkinimo.

4. Vertinant Užsakomojo Kontaktų centro pasirinkimo alternatyvą, paaiškėjo, kad Lietuvos įmonės ja domisi, vertina ir bando, tačiau skeptiškai žiūri į veiklos organizavimą Užsakomajame kontaktų centre. Tai lemia iššūkiai, su kuriais įmonės susidūrė - tai kokybė, kaina, saugumas, kontroles praradimas.

5. Aptarus šias priežastis su Užsakomojo Kontaktų centro ekspertu, paaiškėjo, kad dažniausiai jos kyla dėl lūkesčių nesusiderinimo, komunikacijos trūkumo, dėl partnerystės santykių vystymo. Taip pat reiktų pastebėti, kad Užsakomieji kontaktų centrai turi sukaupe patirtį, kuria gali ir nori su klientu dalintis, taip sukuriant jiems papildomą vertę. Finansinis sutaupymas galimas tik per procesų analizę ir pažangios specializuotos technologinės įrangos teikiamus privalumus.

6. Kad Kontaktų centras būtų efektyvus, pirmiausia santykiai turi būti pagrįsti partnerystės principu; nestabdantis pažangos progreso; su kliento klientais dirbantis taip lyg jie būtų savi; KC turi būti labai paprastas savo hierarchine struktūra - labai efektyvia ir labai suprantama; turi būti lankstus ties savo procesais.

7. Reikia paminėti, kad Kontaktų centrai keičiasi, jie vis labiau atsisuka į kliento patirtį ir poreikius.

Magistro darbe iškelta hipotezė – „*organizuojant veiklą Užsakomajame kontaktų centre, veiklos rezultatai bus efektyvesni*“ - nepasitvirtino. Tyrimo metu nesurinktas pakankamas Užsakomųjų Kontaktų centrų naudotojų, kiekis, kad būtų galima lyginti jų veiklą su vidinių kontaktų centrų rezultatais. Taip pat dauguma apklaustų respondentų – vidinių Kontaktų centrų atstovų - pasyviai žiūri į galimybę teikti savo paslaugas Užsakomajame kontaktų centre ir nemato pridėtinių verčių.

Remiantis moksline literatūros šaltinių analize, kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatais bei apibendrinančiomis išvadomis, galima pateikti šiuos pasiūlymus, kuriais galėtų pasinaudoti įmonės:

1. Svarbiausi Kontaktų centro efektyvumo rodikliai apima tuos, kurie daro įtaką organizacijos veiksmingumui – t.y. tikslų pasiekimui, todėl planavimo metu svarbu tam skirti deramą dėmesį. Kontaktų centras gali būti puikus strateginis įrankis tiems tikslams pasiekti.
2. Siekiant tapti inovatyviu ir efektyviu Kontaktų centru, vystyti Klientų aptarnavimą elektroniniais kanalais, atsižvelgiant į kliento patirtį ir poreikius.
3. Atsižvelgti į organizacijos esmines kompetencijas ir kritiškai įsivertinti, ar visos klientų aptarnavimo veiklos organizacijoje yra esminės ir kuria pridėtinę vertę organizacijai.
4. Užsakomosios paslaugos gali tapti efektyvia organizacijos verslo strategija, kuri sutaupo pinigus, nukreipia resursus į vertingesnes veiklas, sukuria lankstesnę kaštų struktūrą, padeda tapti greitesniems reaguojant į pokyčius rinkoje, pakelia pažangumo lygį, suteikia galimybę resursus nukreipti naudingesne linkme.
5. Bendradarbiaujant su Užsakomaisiais kontaktų centrais, svarbu kurti tvirtus partnerystės santykius, kuomet partneris galės tapti organizacijos dalimi ir laukti rezultatai viršys lūkesčius.
6. Užsakomieji Kontaktų centrai per sukauptą patirtį, turimas technologijas ir kompetencijas turėtų skatinti organizacijos veiklos ir procesų pažangą, taip kurdami pridėtinę vertę klientui ir augindami savo kompetenciją ir profesionalumą rinkoje.

LITERATŪRA

1. Berry, L.L. Zeithalm, V.A., Parasuraman P., Quality counts in service, too. *Business Horizons*, 1985, 28(3), p. 44-52
2. Bititci, U.S., et.al., Integrated performance measurement systems; an audit and development guide. *The TQM Magazine*, 1997, 9, p 46-53 ir kt,
3. Bitinas B., et al., *Kokybinių tyrimų metodologija*, Klaipėda: Ofsetinė spauda, 2008m., p. 113, p. 164, p. 233
4. BROGA, Šarūnas. Kodėl veiklą verta patikėti partneriui. (2002) *Pačiolis. Vadovo pasaulis*, Nr.4.
5. Gimžauskienė E., *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Kaunas: Technologija, 2007
6. Daujotaitė D., et.al., *Veiklos audito teorija ir praktika*, Mykolo Riomerio Universitetas, 2012, p. 48-52, 118-138.
7. Davidavičienė, V. Change Management Decisions in the Information Age. *Journal of Business Economics and Management*, 2008 No. 9(4), p. 299–307.
8. Drucker, P. (1967). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row
9. Hinton. B., Using process-driven analysis in contact centers, making profitable decisions to support business goals; *Strategic Contact, Inc: 2007*, p. 1-9
10. Heinen A., By Monique Bozeman, *Virtual Contact Centers for Tough Economic Times*, 2008. Prieiga per internetą: <http://www.fierceenterprisecommunications.com/story/virtual-contact-centers-touch-economic-times/2008-12-18> (žiūrėta 2014-03-31)
11. HFS research, *The state of the outsourcing*, prieiga internete < <https://www.hfsresearch.com/The-State-of-the-Outsourcing-Industry-in-2011> > (žiūrėta 2014-03-31)
12. Jaruzelski B., et al., (2004). *Outsourcing Trends in the North American Telecommunications Market*, Booz Allen Hamilton.
13. Gražulis V., et. al, *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*, Vilnius: Mokslo studija, 2012, p.31-34.
14. Songin N. (2012), „Hay Group“ vadovė: viena didžiausių problemų - viduriniojo grandies vadovų darbo kokybė. Prieiga per internetą: < <http://verslas.delfi.lt/verslas/hay-group-vadove-viena-didziausiu-problemu-viduriniojo-grandies-vadovu-darbo-kokybe.d?id=59771459#ixzz2GN5iknj1> > [žiūrėta 2014-03-31].
15. Stulgienė, A. (2011). *Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai*. *Ekonomika ir*

vadyba, Nr. 16, p. 935–941.

16. Kaleininkaitė L., Trumpaitė I., VERSLO RIZIKOS VALDYMAS IR JO TOBULINIMAS, VERSLAS: TEORIJA IR PRAKTIKA: 2007, Vol VIII, No 3, p.176–181
17. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. – Šiauliai: Lucilijus, 2005. – 398 p.
18. Kvedaravičius, J., Malinauskas, Ž., Laikas ir vadyba. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, 2008, Nr. 15(4), p. 92–99.
19. Kubrak, A., Koval, K., Kavaliauskas, V., Sakalas A., Organizational Structure Forming Problems in Modern Industrial Enterprise. Engineering Economics, 2007 No. 1(51), p. 103–109.
20. Kuliešienė A., Paslaugų nuomos problemos ir tendencijos Lietuvoje, Verslo ekonomikos ir vadybos Katedra, Kaunas, Magistro baigiamasis darbas. 65 lap.
21. Makštutis, A. (1999). Veiklos vadyba. Teorija ir praktika. Vilnius.
22. Maddock B., by Sara Angeles, How to Outsource a Call Center Overseas, BusinessNewsDaily 2013, prieiga prie interneto < <http://www.businessnewsdaily.com/5333-offshore-call-center.html>> (žiūrėta 2014-03-31)
23. Rybačionka E., Veiksmai įgalinantys veiksmingai veikti organizacijų tinklą, Klaipėda: Regional Formation and Development Studies, 2013, No. 2 (10), p. 195
24. Mainardi C., Tradicinė organizacinė struktūra paseno, 2013, prieiga per internetą <http://www.verslas.in/tradicine-organizacine-struktura-paseno/> (žiūrėta 2014-03-31)
25. Neely A., The performance measurement revolution: why now and what next. International journal of operations & production management, 1999, 19, p. 205-228
26. Penny R., NAQC Issue Paper: Call Center Metrics: Best Practices in Performance Measurement and Management to Maximize Queue Efficiency and Quality; North American Queue Consortium, 2010
27. Penny R., The Top 20 Contact Center Metrics for 2012 ; 2012, prieiga per internetą < http://multichannelmerchant.com/marketing/catalog/the-top-20-contact-center-metrics-for-2012-04012012/#_>, (žiūrėta 2014-03-31)
28. Puškorius S., 3E koncepcijos plėtra; Viešoji politika ir administravimas, 2002. Nr. , p. 31-38;
29. Puškorius S., Veiklos matavimų viešajame sektoriuje tendencijos. Viešoji politika ir administravimas. 2010 Nr. 34, p. 7–20
30. Puškorius S., Bendradarbiavimo efektyvumas. Viešoji politika ir administravimas. 2007 Nr.

20; p. 24-31

31. Robbins, S. T. Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006, p.223-234.
32. Staniulienė S., Hierarchijos organizacijose: argumentai, alternatyvos, perspektyvos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2008, Nr. 47, p. 123–140;
33. Staniulienė, S., Modernių organizacinių struktūrų projektavimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2005, Nr. 34, p. 193–206.
34. Strauss, A., Corbin, J., Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousand Oaks, California; Sage, 1998
35. Stoner, A.F., et al., Vadyba: Poligrafija ir informatika, Kaunas 2005, 309-330p.
36. Tarptautinių žodžių žodynas. [žiūrėta 2012-12-30]. Prieiga internete: < <http://www.tzz.lt>>
37. Vanagas, P. Darbo produktyvumo santykis su efektyvumu, rezultatyvumu ir kokybe. Ekonomika ir vadyba, 2008, Nr. 13, p. 848–853.
38. Vasiliauskiene, L. ir Venslauskiene, D. Statistical valuation of different kinds of outsourcing activities. Economics and Management. 2012, 17(4): p.1443–1448
39. Vasiliauskas A., Strateginis Valdymas, Kaunas, 2007 , p.263-287
40. Versli Lietuva, Verslo procesų valdymas, prieiga per internetą: < <http://www.verslilietuva.lt/lt/elektronine-biblioteka/metodine-medziaga-verslo-pradziai/>> (žiūrėta2014-03-31)
41. Užsakomosios paslaugos: mada ar būtinybė?, Verslo konsultacijos ir mokymai, 2005 01 19, VŽ, Nr. 13, p.38, prieiga per internetą: < <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=180187#ixzz2xZ9q6ebp>> , (žiūrėta 2014.03.31
42. The Virtual Corporation; Business Week, 1993, Prieiga per internetą < <http://www.businessweek.com/stories/1993-02-07/the-virtual-corporation>> (žiūrėta 2014-03-31)
43. Phil Fersht, The State of the Outsourcing Industry in 2011 December 2011, Prieiga per internetą: < <https://www.hfsresearch.com/The-State-of-the-Outsourcing-Industry-in-2011>> (žiūrėta 2014-03-31)
44. By Shannon Dauphin, Why Outsourcing Your Call Center Makes Good Business Sense, prieiga per internetą<<http://www.vendorseek.com/why-outsource-your-call-center.asp>> (žiūrėta 2014-03-31)

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota tema „Darbo organizavimo, pasirenkant kontaktų centro paslaugas, įtaka organizacijos veiklos efektyvumui“. Identifikuotos problemos bei aptartos galimybės, kaip jas spręsti. Teorinėje darbo dalyje apibrėžti organizacijos ir jos struktūros teoriniai aspektai, išsiaiškintos Užsakomųjų paslaugų kaip alternatyvaus verslo modelio perspektyvos, apsibrėžta Kontaktų centro vietą organizacijoje, įvertinta Užsakomojo kontaktų centro alternatyva, išsiaiškinta efektyvumo samprata ir veiklos vertinimo teoriniai aspektai, apibrėžti efektyvaus Kontaktų centro veiklos vertinimo rodikliai ir jų įtaka organizacijos veiklos efektyvumui. Analitinėje dalyje atliktas kokybinis tyrimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kokie Kontaktų centro efektyvumo rodikliai daro didžiausią įtaką organizacijos efektyvumui, kaip organizacijos vertina Užsakomųjų kontaktų centrų alternatyvą ir kokios su tuo susijusios problemos, bei galimi sprendimai.

Pagrindiniai žodžiai: Užsakomieji kontaktų centrai, Efektyvumas, Alternatyvos vertinimas.

SANTRAUKA

Pasaulis kasdiena tampa vis globalesnis, nuotoliniai komunikavimo būdai su klientais, partneriais plečiasi: vis dažniau žmonės renkasi ne tik aptarnavimo telefonu, bet ir bendravimo elektroniniais kanalais (konsultacijos internetu, susirašinėjimo elektroniniais laiškais, SMS ir pan.) formas ir jų derinius. Netgi pažangiai organizacijai žengti koja kojon su rinkos poreikiais yra sudėtinga. Paslaugų užsakymas išorėje įgyja konkurencinius svetus, nes Užsakomųjų paslaugų tiekėjai orientuojasi į tų paslaugų teikimą, turi patirties ir reikiamų išteklių (žmogiškųjų, technologinių), bei nuolat ieško efektyvių sprendimų toje srityje, siekdami išlikti konkurencingais rinkoje. Darbo tema: Darbo organizavimo, pasirenkant kontaktų centro paslaugas, įtaka veiklos efektyvumui. Darbo tikslas: išanalizuoti ir įvertinti, kokie Kontaktų centro veiklos efektyvumo kriterijai daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, išaiškėjo, kad pagrindiniai Kontaktų centrų efektyvumo rodikliai, kuriuos stebi Kontaktų centrų komanda sutampa su organizacijos strateginiais tikslais, o tai leidžia daryti išvadą, kad yra gerai organizuojama veikla ir planavimo procesas. Didžiausios problemos, su kuriomis susiduria organizacijų vidiniai Kontaktų centrai – tai yra darbuotojų kaita ir srautų valdymas – tai susiję su organizacijos trūkstamais išteklių. Užsakomasis kontaktų centras, kurio esminė kompetencija ir yra žmonių ir srautų valdymo technologijos iš esmės sprendžia šiuos klausimus. Nors Lietuvos organizacijos domisi Užsakomojo kontaktų centro alternatyva, bet skeptiškai žiūri į šią galimybę dėl per mažo pasitikėjimo Užsakomaisiais kontaktų centrais. Tokio požiūrio priežastys išnagrinėtos ir pateikti pasiūlymai.

Tyrimo duomenys gali būti naudingi įmonėms, organizuojančioms Kontaktų centrų veiklą tiek organizacijos viduje, tiek Užsakomajame Kontaktų centre, taip pat įmonėms, kurios svarsto Kontaktų centro alternatyvius sprendimus, bei patiems Užsakomiesiems kontaktų centrams.

Pagrindiniai raktiniai žodžiai: Užsakomieji kontaktų centrai, Efektyvumas, Alternatyvos vertinimas.

SUMMARY

Everyday world becomes increasingly global , people are choosing not only the telephone service, but also other different ways of communication via electronic channels (such as online consultation , exchange of e -mails, text messages and so on) and their combinations. Even for a making good progress organization it is difficult to keep-up with the requirements of the market. The outside requests of the services gain competitive leverage, because outsourcing service providers focus on the provision of these services; they have the experience and the necessary resources (human, technological), and are constantly looking for effective solutions in the field in order to remain competitive in the market. The main objective of the work is to analyse and evaluate the criteria of the performance effectiveness of the contact centres impacting on the organization's operational efficiency.

When summarizing the results of the study it was revealed that the key performance indicators of the contact centre which is monitored by the team of the contact centre coincides with the organization's strategic goals, and it allows to make a conclusion that the activities and the planning processes are well organized. The biggest issues faced by the internal organizations of the contact centres are the turnover of the staff and the control of the flow, which are related to the deficiency of the resources of the organization. Outsource contact centre, which mainly has competency of people and flow management technology, essentially solves these issues. Although the Lithuanian organizations are interested in Outsource contact centre options, they are sceptical about this opportunity due to lack of trust in Outsource contact centres. The reasons of this view are analysed and the suggestions are made.

The findings of this study may be useful for companies organising work and activities of the contact centres, or for the enterprises considering alternative solutions for the contact centre, and for Outsource contact centres itself.

Main keywords: Custom Contact Center Efficiency, Alternative Assessment .

PRIEDAI

INTERVIU ANKETA

Ačiū, kad sutikote dalyvauti tyrime apie „ Darbo organizavimo, pasirenkant kontaktų centro paslaugas, įtaka organizacijos veiklos efektyvumui“

Tyrimo metodas – interviu. Pokalbis turėtų trukti iki 30min., užduosiu apie 15 klausimų.

Jūsų saugumas:

1. Dalyvavimas tyrime yra laisvanoriškas, tad tyrimo metu galite neatsakyti į klausimus, kurie Jums atrodo nepriimtini.
2. Pokalbis yra konfidencialus.
3. Surinkta informacija negali būti perduodama trečiajai šaliai be jūsų sutikimo.
4. Tyrimo išvadose bus pateikiama tik apibendrinta išanalizuota informacija, neminint konkrečios įmonės pavadinimo.

Nauda Jums: Atlikusi tyrimą, supažindinsiu Jus su tyrimo rezultatais ir mokslino darbo išvadomis, kurios gali būti naudingos profesinėje veikloje.

1. Kaip organizuojama Kontaktų centro veikla? (organizacijoje, ar samdomos Kontaktų centro paslaugos)
2. Kokios veiklos yra vykdomos Kontaktų centre ?
3. Kiek žmonių dirba centre?
4. Kokia yra darbuotojų metinė kaita?
5. Kas atsakingas už Kontaktų centro veiklos organizavimą?
6. Kaip valdomas Kontaktų centras? (papasakokite kaip organizuojama veikla?; kaip ji planuojama? – kaip vykdoma veiklos kontrolė?)
7. Kokios pagrindinės priežastys lėmė Kontaktų centro veiklos organizavimo pasirinkimą - (t.y. steigti savo arba samdyti)? Kaip jūs tai vertinate?
8. Kokia yra aptarnaujamų kontaktų/skambučių srautų apimčių tendencija?
9. Ar tai lemia pasirinkimą samdyti arba turėti savo Kontaktų centrą?
10. Kas Jums yra efektyvus kontaktų centras?
11. Įvardinkite prašau pagrindinius Kontaktų centro rodiklius, kurie yra aktualiausi veiklos efektyvumui užtikrinti?
12. Koks yra rodiklių stebėjimo dažnis? Kam šią informaciją naudojate?
13. Kurie Kontaktų centro efektyvumo rodikliai daro didžiausią įtaką organizacijos rezultatams?
14. Kaip jūs vertinate dabartinę kontaktų centro veiklą (skalėje 1-10)?
15. Kokios pagrindinės tobulintinos sritys yra kontaktų centre?
16. Už ir prieš, kodėl reiktų turėti Kontaktų centrą įmonėje / kodėl reiktų samdyti išorėje.

AČIŪ UŽ ATSAKYMUS

2 PRIEDAS

Lentelė 2. Pirmos alternatyvos SSGG analizė – Kontaktų centras organizacijoje

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<p>Kokybiškas klientų aptarnavimas</p> <p>Grįžtamasis ryšys iš klientų;</p> <p>Greitas reagavimas į sprendžiant klausimus (specialistai vietoje);</p> <p>Lengvas/greitas pokyčių diegimas</p> <p>Greita, efektyvi komunikacija.</p> <p>Kvalifikuoti darbuotojai;</p> <p>Lojalūs darbuotojai;</p> <p>Naujausios technologijos</p> <p>Vietinis valdymas, kontrolė</p> <p>Konfidencialios informacijos valdymas organizacijoje</p> <p>Atsakomybės sutelkimas vienoje rankose</p> <p>Reikalingos kvalifikacijos darbuotojo paruošimas, karjeros perspektyvos</p> <p>Plėtoti klientų aptarnavimą ieškant sinergijų su kitais padaliniais, negeneruojant papildomų kaštų.</p>	<p>Didelės finansinės investicijos į technologijas ir įrangą, jų palaikymą ir atnaujinimą.</p> <p>Skambučių centro valdymo patirties stoka – galimos klaidos</p> <p>Kaštai susiję su dažnomis darbuotojų atrankomis, mokymų ir ugdymu, išlaidų (išlaidų)</p> <p>Neefektyvus srautų valdymas (pakilus srautams, sumažėjus srautams dėl riboto darbuotojų kiekio)</p>
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<p>Gera bendrovės reputacija</p> <p>Sumažinti darbuotojų kaitą į išorę</p>	<p>Potencialių darbuotojų trūkumas rinkoje,</p> <p>Prastesnės klientų galimybės susisiekti su organizacija, esant srautų pikams – įtaka klientų nuomonei</p> <p>Išteklų trūkumas</p>

Lentelė 4. 1 alternatyvos SSGG - Užsakomasis kontaktų centras

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<p>Ilgametė patirtis ir specializacija klientų aptarnavimo srityje.</p> <p>Bendradarbiavimas, siekiant tenkinti Užsakovo poreikį ir spręsti problemas, susijusias su efektyviu ir kokybišku klientų aptarnavimu.</p> <p>Efektyvus darbo organizavimas - patirtis skambučių centro versle, efektyvus eilių valdymas, grafiko planavimas ir kt. efektyvumo rodiklių užtikrinimas.</p> <p>Orientacija į efektyvumo užtikrinimą ir rezultatyvumą.</p> <p>Inovatyvios technologijos Užsakovui nereikia investicijų į technologiją ir įrangą, jų išlaikymą</p> <p>Kvalifikuoti, profesionalūs darbuotojai – (Užsakovas nesirūpina personalo atranka, mokymais, ugdymu, karjeros perspektyvomis).</p> <p>Nesudėtinga kanalo plėtra ar mažinimas</p> <p>Lankstus aptarnavimo laikas, aptarnavimas keliomis kalbomis.</p> <p>Reglamentuotų standartų ir reguliatorių reikalavimų užtikrinimas</p> <p>Patenkinti darbuotojai (pagarbūs, geranoriški)</p>	<p>Ribotos Užsakovo galimybės valdymui ir kontrolei.</p> <p>Ryšio (pulso) su klientais praradimas/ribotumas.</p> <p>Užsakovo organizavimo įgūdžių praradimas</p> <p>Sudėtingesni informacijos apsikeitimo procesai.</p> <p>Pokyčių diegimas, problemų sprendimas gali būti ilgas procesas (juridiškai apriboti terminais, derybos, kainos nustatymas ir pan.).</p> <p>Kiekviena papildoma klientų aptarnavimo operacija mokama.</p> <p>Darbuotojų lojalumo stoka</p> <p>Siaura specializacija</p> <p>„Šabloninė“ komunikacija</p> <p>Didelė metinė darbuotojų kaita</p>
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS

<p>Patirties (know how) perėmimas</p> <p>Masto kompetencijos naudos</p> <p>Techninės pažangos (inovatyvumo) naudos</p> <p>Prieinami finansiniai ištekliai pagrindinei veiklai vykdyti</p> <p>Rizikų valdymas ir atsakomybės padalinimas</p>	<p>Konfidencialios informacijos nutekėjimas</p> <p>Darbuotojų trūkumas rinkoje</p> <p>Lankstumo stoka</p> <p>Gera bendrovės reputacija priklauso nuo partnerio darbo kokybės;</p> <p>Ilgalaikė sutartis</p>
---	---

Lentelė 8. Rodiklių aprašymai ir jų įtaką 3E koncepcijos elementams.

Rodiklis	Įtaka
<i>Paslaugos lygio matavimai</i> apima priemones, susijusias su Kontaktų centro pasiekiamumo, teikiamų paslaugų greičio rodikliais. Dauguma paslaugų lygio rodiklių vertina bendrą skambučių centro našumą. Taip pat gali būti matuojami komandiniai ir individualūs veiklos rezultatai.	
<i>Pasiekiamumas</i> (Blockage) Matuoja koks procentas klientų neprisiskambins tam tikru metu dėl nepakankamo telefono linijų skaičius.	Situacija, kai klientas girdi užimtumo signalą arba pranešimą, kad visi darbuotojai užimti. Kontaktų centro teikėjas turi įsivertinti pralaidumo įrenginių poreikį, nes tai gali turėti neigiamos įtakos <i>klientų patirčiai lengvai susisiekti su organizacija</i> ir <i>Klientų pasitenkinimo rodikliui</i> , nepaisant to, kad skambučių centro statistika atrodo puikiai.
<i>Prarasti skambučiai</i> (Abandon) - rodiklis skirtas išmatuoti prarastų skambučių skaičių, praradimų normą, vidutinį laukimo laiką eilėje.	Kontaktų centras ne visada gali kontroliuoti prarastų skambučių rodiklį, bet gali kontroliuoti vidutinį laukimo laiką eilėje. Taip pat svarbu atsižvelgti į kitus veiksnius, kaip individuali skambintojo tolerancija, paros laikas, paslaugų alternatyvų galimybę ir pan. Paprastai šis rodiklis susijęs su prisiskambinimo telefonu ir internetinių pokalbių galimybėmis. Gali turėti neigiamos įtakos <i>klientų patirčiai lengvai susisiekti su organizacija</i> ir <i>Klientų pasitenkinimui</i> .
<i>Savitarnos galimybė</i> (Self service possibility) - matuoja, kiek žmonių lankosi savitarroje ir kiek iš jų ja naudojasi, kiek atsisakė. Interneto savitarnos svetainių analitika vertina puslapius, kuriuos dažniausiai aplankė, kiek laiko žmonės praleidžia įvairiuose puslapiuose.	Vis daugiau kontaktų yra nukreipiami į alternatyvius kontaktų centro sprendimus, susijusius su telefonine ar internetine savitarna. Savitarnos naudojimo statistika reikšminga, kuriant naudingas, patogias vartotojui savitarnos alternatyvas Savitarnos panaudojimas svarbus indikatorius <i>Klientų galimybei susisiekti su organizacija</i> .
<i>Aptarnavimo lygis-atsiliepimo greitis</i> . Matuoja koks atsilieptų skambučių	Ši priemonė suteikia ne tik informacijos, kaip greitai buvo atsiliepta į kliento skambutį, bet ir <i>darbuotojų</i>

<p>procentas per tam tikrą laiką (sekundes), koks vidutinis atsakymų greitis.</p>	<p><i>darbo krūvį, veiksmingumą ir ekonomiškumą.</i> Taip pat lemia <i>Klientų galimybę susisiekti su organizacija.</i></p>
<p><i>Apibendrintas paslaugų aptarnavimo lygis</i> (Summary of service measures)</p> <p>Matuoja koks atsilieptų skambučių procentas per tam tikrą laiką (sekundes), tam tikrais laiko intervalais dienos bėgyje (pvz. kas pusvalandį).</p>	<p>Kadangi dauguma kontaktų centrų turi skambučių pikus (viršūnių ir slėnių) per dieną, aptarnavimo lygis skirtingu laikotarpiu dienos bėgyje gali skirtis. Galutinis dienos rodiklio rezultatas gali priartėti prie tikslo, bet neatspindėti faktinės realybės. Pernelyg aukštas rezultatas reiškia nereikalingas išlaidas personalui ir žemą produktyvumo lygį, o darbuotojų trūkumas reiškia vėlavimus, perkrautą personalą ir didesnes išlaidas.</p> <p>Ši priemonė suteikia daugiau nuoseklumo, o tai daro <i>įtaką klientų suvokimui, darbuotojų darbo krūviui, efektyvumui sąnaudų požiūriu.</i></p>
<p><i>Kokybės lygio matavimai</i></p>	
<p>Pasikartojantys skambučių lygis</p> <p>arba <i>vieno kontakto lygmuo</i> (First call resolution rate (FCR))</p> <p>Matuoja sandorių, klausimų, problemų išspęstų pirmo kontakto metu procentą.</p>	<p>FCR norma yra vienas labiausiai koreliuojančių rodiklių su <i>klientų pasitenkinimu.</i></p> <p>Klientai nori, kad jo klausimą atsakytų arba problemą išspęstų pirmo kontakto metu.</p> <p>Todėl šis rodiklis turėtų užimti aukštą poziciją Kontaktų centro strateginiuose tiksluose.</p>
<p><i>Persiuntimo lygis</i> (Transfer rate)</p> <p>Matuoja kontaktų perdavimo procentą kitam asmeniui (tarnybai), ir persiuntimo greitį.</p>	<p>Stebint persiuntimus, galima sureguliuoti maršruto strategijas bei nustatyti veiklos spragas. Stebint persiunčiamus laiškus ir interneto pokalbius, galima identifikuoti kompetencijos trūkumus ir imtis priemonių jai pakelti. Persiunčiamų skambučių perdavimo sparta koreliuoja su FCR rodikliu ir daro <i>įtaką klientų pasitenkinimui.</i></p>
<p><i>Aptarnavimo įgūdžiai</i> (Communications skills) darbuotojo</p>	<p>Vienas iš svarbiausių veiksmų, formuojančių kliento nuomonę apie pokalbio etiką, klientų aptarnavimo</p>

<p>bendravimo ir etikos įgūdžiai, kurie fiksuojami kokybės kontrolės formoje kaip individualus efektyvumo lygmuo.</p>	<p>įgūdžius.</p> <p>Kalbant apie elektroninio pašto ir interneto pokalbių etiką, reikia atkreipti dėmesį į standartinės redakcijas, kurių turėtų būti laikomasi abiejose veiklose. Matuojant bendravimo įgūdžius, reikia vadovautis konkrečiais standartais, apibrėžiančiais turinio ir elgesio klientų aptarnavimo standartą. <i>Įtaka Kliento suvokimo formavimui, kliento pasitenkinimui</i></p>
<p><i>Procedūrų laikymasis</i> (Adherence to procedures)</p> <p>Darbuotojų procedūrų laikymasis matuojamas kokybės kontrolės proceso metu.</p>	<p>Laikytis procedūrų, tokių kaip darbo eigos procesų arba skambinimo scenarijų yra svarbus kokybės aspektas, užtikrinantis, kad klientai, gautų tą pačią informaciją. Išlaikyti vieningą standartą ypač svarbu kokybės požiūriu. <i>Įtaka klientų pasitenkinimui, organizacijos įvaizdžiui.</i></p>
<p><i>Klientų pasitenkinimo tyrimai</i> (Customer satisfaction surveys) Klientų perspektyvos Svarbus raktas į sėkmę organizacijai sužinoti, kaip jaučiasi jų klientai, ką jie galvoja apie jų aptarnavimą.</p> <p>Pagrindiniai būdai gauti grįžtamąjį ryšį iš klientų:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klientų Apklausos • Klientų pagyros ir skundai • Bendravimo su klientu stebėjimas 	<p>Reguliarios skambintojo apklausos, šie tyrimai paprastai sutelkia dėmesį į produktus ir paslaugas, todėl verta įvertinti ir organizuoti klientų apklausas sutelktas į Kontaktų centro patirtį. Kitas būdas gauti klientų atsiliepimus skatinti atvirą grįžtamąjį ryšį, suteikiantis galimybę sutelkti ypatingą dėmesį į tai, ką jie sako. Skundus reikėtų vertinti kaip galimybę sukurti geresnius santykius su klientais. Kai klientai jaučiasi nepatenkinti: jie gali ką nors pasakyti arba tiesiog išnykti. Gavus skundą telefonu, suteikiama galimybė nustatyti problemą ir išgelbėti santykius.</p> <p>Lygiai taip pat svarbu atkreipti dėmesį į Klientų pagyrimus ir suprasti, koks veiksmas ar elgesys lėmė kliento pasitenkinimą, toks elgesys gali būti įtraukiamas į klientų aptarnavimo procesus, siekiant ir toliau skatinti pavyzdinę praktiką. Užsakovai ir jų paslaugų teikėjai turėtų nustatyti aiškų komunikacijos protokolą tiek skundams tiek pagyrimams, siekiant</p>

	<p>išgirsti klientų balsą visuose lygmenyse.</p> <p>Stebėjimo bendravimą su klientu veiksminga vykdyti kasdien atsitiktine tvarka. Svarbu atrasti ir pajauti tuos dalykus, kurie apibrėžtų kokybišką kontaktą skambinančiojo akimis, ne tik vidaus apibrėžimais, kas yra geras aptarnavimas.</p> <p>Apklaustos svarbios šiame procese, nes jos <i>atskleidžia kliento suvokimą ir tai kas yra svarbiausia klientams.</i> Ši informacija, kas labiausiai rūpi klientams turėtų atsispindėti ir stebėsenos ir peržiūros procese.</p>
<p><i>Efektivumo matavimai</i> - Kontaktų centre ypatingai svarbūs efektyvumo matavimo rodikliai, kurie rodo kaip efektyviai yra panaudojami bendrovės išteklių, kur didžioji dauguma veiklos sąnaudų yra susijusių su personalo išlaidomis.</p>	
<p><i>Darbuotojų užimtumas</i> (Agent occupancy) Rodo dirbtą faktinį laiką, kuris apskaičiuojamas dalinant krūvio valandas iš darbuotojų valandų</p>	<p>Darbuotojo užimtumas – svarbus rodiklis skambučių centro planavimui numatant, <i>kaip efektyviai bus išnaudojami išteklių.</i> Jei užimtumas yra per mažas, darbuotojai turi prastovas, jei užimtumas yra per didelis, darbuotojai gali būti perkrauti. Darbuotojo užimtumas yra galutinis rezultatas, rodantis, darbuotojo potencialo išnaudojimo suderinamumą su aptarnaujamu srautu ir kita atsitiktine veikla (laiškų aptarnavimas, pokalbiai internetu, kt.) vykdoma centre. Įtaka ekonomiškumui.</p>
<p><i>Negamybinis darbuotojų laikas</i> (Staff shrinkage) yra apibrėžiama kaip laiko procentas, kuomet darbuotojai nevykdo veiklos (nepriima skambučių, neaptarnauja laiškų ir kt.) Traktuojamas kaip neproduktyvus laikas, sudarytas iš susitikimų ir mokymo laiko, pertraukų, apmokamo laisvo laiko, nepaaiškintamo negamybinio laiko.</p>	<p>Negamybinį darbo laiko sąnaudos ir paskirstymas ypatingai svarbus, planuojant resursus kas tam tikrą laikotarpį (pvz. kas pusvalandį). Svarbu stebėti negamybinį laiką visose veiklose ir atitinkamai paskirstyti pertraukas, mokymus, užtikrinant sklandų aptarnavimą ir veiklų vykdymą. <i>Išteklių panaudojimo efektyvumas.</i></p>

<p><i>Darbo grafikų efektyvumas</i> (Schedule efficiency)</p>	<p>Tvarkaraščio efektyvumas padeda suvaldyti atsitiktinių įvykių užpildymą (pvz. : interneto pokalbiai). Tvarkaraščio efektyvumas svyruoja kas dieną ir savaitę, priklausomai nuo gaunamų kontaktų viršūnių ir slėnių, todėl tikslų ir tinkamą darbuotojų skaičių sunku numatyti. Tokiu atveju yra vertinamos įvykių variacijos, vykusios per pusvalandį ir atsižvelgiant į tai tvarkaraštis gali būti koreguojamas, atitinkamai pagal darbuotojų darbo krūvį. <i>Parodo, kaip efektyviai panaudojami ištekliai</i></p>
<p><i>Darbo grafiko laikymasis</i> (Schedule adherence) Tvarkaraščio laikymasis matuoja faktiškai darbuotojų dirbto laiko laipsnį. Tai bene svarbiausias rodiklis, kuri Kontaktų centras gali labiausiai kontroliuoti. Kai kurie centrai nustato ypač aukštus tikslus (98%; 99%), kiti mažesnius(nei 90%).</p>	<p>Ši priemonė matuoja <i>komandos ir atskirų darbuotojų efektyvumą, kuris daro įtaką centro našumui</i>. Turi būti vertinamos kiekvieno darbuotojo dirbtos valandos, lyginamos su planuotomis, taip pat nustatyto darbo grafiko pradžios ir pabaigos laikas, numatytų pertraukų, ir kt. veikla.</p>
<p>Vidutinis kontaktų tvarkymo laikas (AHT/ACW) Rodiklis rodantis, kiek vidutiniškai trunka darbas su vienu kontaktu – t.y. pokalbio (AHT) ir po pokalbio metu (ACW). AHT naudojamas nustatant bendrą darbo krūvį ir darbuotojų poreikį, atsižvelgiant į paros laiką, savaitės dieną.. ACW - laikomas labiausiai kintanti ir labiausiai valdoma kontakto dalis.</p>	<p>Jis matuoja bendrą skambučių centro veikimą, komandinį ir individualus agento veiklą. Pokalbio laikui nėra standartų ar rekomendaciją, tai priklauso nuo vykdomos veiklos, kuri turi būti nuolat analizuojama, siekiant nustatyti priimtina vidutinę ribą. Laikas, po pokalbio, susijęs su formalumų įforminimu, turėtų būti nustatytas ir įvertintas per tam tikrą laiką, siekiant nustatyti tinkamą laiką, reikalingą atlikti reikiamas užduotis. Kuo mažesnis prastovos laikas tarp skambučių, atsiranda rizika, kad išilgęs ACW laikas, dėl darbuotojų poreikio „atgauti kvapą“ tarp skambučių. Stebint šį matmenį, galima identifikuoti neatitiktis ir užkirsti kelią jų nebuvimui. Pagrindinė įtaka resursų panaudojimo efektyvumui ,</p>

	veiklos vykdymo efektyvumui.
<p>Sistemos išteklių pakankamumas ir pasiekiamumas (System availability and accessibility)</p> <p>Skambučių centro, sistemos greitį, veiksnumo, ir bendras prieinamumas turėtų būti vertinami nuolat, siekiant užtikrinti maksimalų reakcijos laiką ir efektyvumą, taip pat paslaugas skambinti.</p>	<p>Kai reakcijos laikas iš kompiuterio sistemos yra lėtas, arba sudėtingai pritaikomas, išilginamas AHT/ ACW laikas arba tai gali pasireikšti skambučių srauto didėjimu. Pavyzdžiui, jei IVR paprastai tvarko 50% skambučių užbaigimo, ar IVR neveikia, daug daugiau darbuotojų turės aptarnauti skambučius, tai sukelia viršvalandžių sąnaudas ir suprastėjusią kokybę.</p>
<p>Rentabilumo (pelningumo) matavimai - tai pinigų srauto cirkuliacijos rodikliai. Šios dvi priemonės itin svarbios centruose, paslaugų užsakymo skambučiams paprastai yra skiriama daug dėmesio. Jie daro esminę įtaką rezultatyvumui.</p>	
<p>Pardavimų lygis (Conversion rate)</p> <p>Pardavimų lygis remiasi pardavimų sėkmės procentine išraiška. Jis gali būti matuojamas absoliučiais vienetais arba pardavimo procentais nuo skambučių.</p>	<p>Pardavimai turėtų būti stebimi ir vertinami pagal gaunamus skambučius, taip pat išeinančius skambučius, elektroninio pašto sandorius, interneto sąveiką. Šis rodiklis daro įtaką centro pelningumui ir pajamų tikslų vykdymui.</p>
<p>Papildomų/kryžminių pardavimų lygis (Up-sell/Cross-sell rate)</p> <p>matuojamas kaip sėkmės rodiklis, generuojantis grynas pajamas, nenumatytas veiklos tikslų vykdyme.</p>	<p>Tai tampa vis labiau įprasta, ne tik grynas pajamas generuojančios skambučių centrų, bet ir kituose aptarnavimo kanaluose. Daro įtaką Klientų pasitenkinimui, klientų išlaikymui, centro pelningumui.</p>
<p>Kaina už skambutį (Cost per call) yra pagrindinis veiklos efektyvumo rodiklis, kuris gali būti skaičiuojamas kaip mokestis už skambutį arba mokestis už minutę, – tikslas įvertinti, kaip efektyviai naudojami įmonės finansiniai išteklių ir jos investicijų grąža.</p>	<p>Nustatant mokestį už skambutį, yra labai svarbu apibrėžti naudojamus komponentus ir juos nuosekliai naudoti. Komponentais gali būti darbo jėgos sąnaudos vienam pokalbiui, arba darbo užmokesčio normos be telekomunikacijų, įrenginių ir kitų paslaugų išlaidos. Šis rodiklis įvertina centro naudojamų finansinių išteklių efektyvumą per tam tikrą laiką.</p>
<p>Personalo matavimai</p>	

<p>Darbuotojų kaitos lygis (Staff turnover/retention)</p> <p>Metinis darbuotojų kaitos procentas, rodo organizacijos pajėgumą ir brandumą atlikti darbą kokybiškai, bei vienas iš būdų įvertinti savo darbuotojų pasitenkinimą.</p>	<p>Kaitos rodiklį reikia vertinti įvairiose Kontaktų centro veiklose, komandose. Taip pat svarbu įvertinti, kokios veiklos priemonės gali motyvuoti ir išlaikyti darbuotojus arba paskatina palikti įmonę. Jei prasti darbuotojai palieka bendrovę, tai tokia kaita yra palanki, bet jei tai geresni darbuotojai, būtina iš naujo išnagrinėti savo kompensacijos, pripažinimo programas, komandos klimatą, karjeros galimybes, kad įvertinti, kas neleidžia sulaikyti šių darbuotojų.</p> <p>Darbuotojų kaita daro įtaką kokybiškam klientų aptarnavimui, t.y. kliento pasitenkinimui, tai pat vidinėms mokymo, įvedimo, adaptacijos sąnaudoms - ekonomiškumui.</p>
<p>Darbuotojų pasitenkinimo lygis (Employee satisfaction scores)</p>	<p>Verslas negali būti sėkmingas, jei darbuotojai yra nepatenkinti. Efektyviausias būdas įvertinti darbuotojo pasitenkinimą yra tiesiog reguliariai su jais apie tai kalbėtis. Formalus būdas – atlikti tyrimą, kuris paprastai yra anoniminis raštu. Toks tyrimas užtikrina sąžiningą grįžtamojo ryšio galimybę, nes negali būti nustatyta, kuris darbuotojas vertino neigiamai. Nuolatinis darbuotojų pasitenkinimo tyrimai gali suteikti vertingų įžvalgų dėl priežiūros, valdymo, darbo aplinkos, mokymų, darbo išteklių, karjeros galimybių ir pan. Jei tyrimo rezultatai nepateisino lūkesčių, apklausas reikia daryti dažniau. Būtina dalytis rezultatais su savo darbuotojais, kad žinotų, kad jų balsas yra išgirstas. Konkretūs pasiūlymai, kuriuos teikia darbuotojai turėtų būti sprendžiami ir pateikiamas grįžtamasis vadovybės atsakas.</p> <p>Darbuotojų pasitenkinimo lygis tiesiogiai įtakoja darbuotojų kaitą, bei jų darbo kokybę – klientų pasitenkinimo lygį.</p>

12 lentelė. Vykdomos veiklos Kontaktų centre

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Įeinantys skambučiai:	klientų aptarnavimas įvairiais klausimais	„klientai skambina bet koku klausimu“, „mes dirbame su klientais, kurie skambina mums dėl naujų paslaugų, dėl klausimų kurie susiję su atsiskaitymais, techniniais klausimais, probleminiais, sugedo, kažkas negerai, kažkas neveikė „; „konsultavimas telefonu“, „aptarnavimas, užsakymai, gedimų šalinimas“; „ ekstra klausimų, įvairių klausimų sprendimas, perdavimas atsakingiems žmonėms, peradresavimas skambučių, tiems, kurie gali atsakyti ir išspręsti klausimus“; „IN bound gali būti visko: kliento nusiskundimai, įrangos gedimai, neatvežimas produkto, blogos sąskaitos, klaidos, šiaip nusiskundimai ir visa kita, kokybė „; „klientai kreipiasi po žalos, registruoja įvykius“; „teikiame informacija telefonu, asmeninę informaciją“.
Išeinantys skambučiai:	Klientų išlaikymas	„dirba su klientų sutarčių atnaujinimu“, Skambinama buvusiems klientams, telemarketingo tikslais, išsiaiškinti kodėl jis atsisakė, gal ką galime pasiūlyti geriau“, „pardavimai“ ; „tai yra proaktyvus, reaktyvus išlaikymas - reaktyvus, kai mes žinome, kad klientas nori išeiti iš numerio, o proaktyvus, kada sutartys baigiasi“
	Nauji pardavimai	„dirba su klientų pritraukimu ir naujų sutarčių sudarymu“ „Pardavimus, naujų prekių pasiūlymus, papildoma informaciją, jeigu reikia“ „telerinkodara – naujų klientų pritraukimas“
	Išeinantys skambučiai: atsakymai į nestandartines	kai nepavyko išspręsti pokalbio metu, vadybininkas pasitikslina atsakymą ir atskambina

	užklausas	
	Išeinantys skambučiai: dėmesio parodymas	Kitu atveju, kai klientas ką tik įsidiegė paslaugą, tiesiog pasiteirauti, kaip sekasi, ar viskas tvarkoje, ar patenkinti paslauga.
	Išeinantys skambučiai: Vidinių pardavėjų asistavimas	tai mūsų vidinių pardavėjų suportas, kur vidiniai pardavėjai skambina pasitikslinti suvesti, jei jie yra kažkur pas klientą, kad galėtų nuotoliniu būdu viską sutvarkyti
	Apklausa	pas mus yra automatinė apklausa - kai paskambina klientas gali mus pasirinkti įvertinti IVR; ir outsourcinė apklausa NPS - gautume komentarus, nes yra mažesnė imtis ir todėl mes outsourcingam, todėl per 2 dienas skambina ir klausia komentaro. „ar jus rekomenduotumėt, jeigu taip, tai kodėl.“... Ir callingo sudėtis yra kas ketvirtis (slaptas klientas).
	Elektroninis aptarnavimas	„Tas vyksta elektroniniu paštu, per savitarnos sistemą“; „dar šiek tiek atsakinėjame į paklausimus elektroninius - visi paklausimai ateina prisijungus prie autorizuotos srities“; „rašo e-mailus, chatus, video chatus“; „elektroninius paklausimus mes perdavėm skambučių centrui“; „dar galvojam pažymas užsisakinėti visokias, kai reikia į savivaldybės institucijas, labai daug dalykų galima ir šiaip padaryti prisijungus per eds“.
	Lūkesčiai	„Kontaktų centro užduotis, jei įmanoma klausimą išspręsti pokalbio metu, kas išsprendžiama, patarti padėti, išspręsti tą klausimą, jei tai nepavyksta registruojame tam padaliniui ir toliau dirba tas žmogus katram tai priskirta“
	Užsakymų administravimas	Analizė,, Back office“ paslaugos

14 lentelė. KC veiklos organizavimas ir planavimas.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Veiklos organizavimas	Operatyvinis veiklos organizavimas	<p>„Yra vyresnysis vadybininkas kuris stebi apkrovas, mato kur susidaro kamščiai , plius dar kiekvienam yra priskirtas aptarnavimo kanalas – el. paštas ir savitarnos portalas, prevenciniai skambučiai ir vyresnysis vadybininkas „reguliuoja“ eismą, atsižvelgdamas į situaciją.“</p> <p>Su grupės vadovais aš susitinku kiekvieną mėnesį , dar plius yra einamieji kiekvieną savaitę susitikimai, po penkias minutes su grupės vadovais mes sėdim ir žiūrim, koks srautas, pasikeitė ar nepasikeitė, ar nėra problemos. Ar reikia papildomų valandų paprašyt. Pakeisti žmones, vienus logint į OUT‘ą kitus į IN‘ą, todėl, kad jie persidengia. Kai INas krenta, nėra OUT‘o, tada loginam į chatą arba kitas medijas, kitus kanalus, bet tą mes darom kitoj operacinėj veikloj. Tiesiog mes susitinkam kas ryta, aptariam kiek žmonių dirba, koks aptarnavimas kas serga, kas išėjo . tada gali susidėliot.</p>
	Grafiko laikymasis	<p>Kuo žmogus daugiau dirba, tuo labiau jis pavargsta. Juk aišku, kad tas darbas bus neefektyvus, jei jis dirbs nuo ryto iki vakaro. Pas mus yra taip, poilsio pertraukėles po 20 min. pirmoje ir antroje dienos pusėje (arbatos pertraukėlės), pietūs 45 min., ir savišvieta 60min.</p> <p>Kai būna pikai savišvietai laiką vis tiek skiriame nors 45 minutes ar pusvalandį vis tiek duodam, juk vis tiek būna kas pasikeitė.</p>
Planavimas	Metinis	<p>„prasideda nuo krypties visos kompanijos. Kryptys, tikslai metiniai, pajamos, kiek mes turim pajamų. Ir priklauso tada nuo srautų ir ką mes planuojam metams, kiek turėsime žmonių, visa srautą“</p> <p>„Remiantis patvirtintais įmonės strateginiais tikslais,</p>

		<p>nustatomi Kontaktų centro KPI (pardavimams, NPS), formuojamos užduotys, prognozuojami skambučių srautai, įvertinamas nustatomas metinis biudžetas, suderinama su KC vadovais“;</p> <p>„Metinius tikslus įvertinam, planuojama yra pagal tendencijas, tiek pagal praėjusių metų tendencijas, tiek pagal rinkos tendencijas, tiek pagal mūsų planuojamus pokyčius įmonėje, tiek kiek gali įtakoti pardavimų didėjimą ar mažėjimą, realiai pardavimų organizavimo skyrius numato tuos tikslus į priekį gerokai, mes planavimui turime gana stiprų Pardavimo organizavimo skyrių“, „planavimą, tikslų numatymą, strateginius veiksmus, ... pardavimo organizavimo skyrius, kuris padeda mums viską suskaičiuoti“;</p> <p>„Aš ta viršutinį planavimą darau, gaudama rezultatus iš analizės , iš analitikų. Aš gaunu visą krūvą rezultatų. Nes pas mane yra tiek pritraukimas tiek išėjimas, tai aš žiūriu, ypač pardavimuos, kur kuris kanalas yra pajėgesnis vienas kitą uždengti. “Paskirstomi metiniai planai kanaluose - tai natūralu, nes mes matom kaip galim padaryti“</p>
	<p>Operatyvinis, pagal poreikį</p>	<p>po to kas ketvirtį ar pusmetį yra peržiūrimi tie planai ir sutikslinamos prognozės su faktu ir jei reikia peržiūrima. Bet iš principo dažniausiai tas peržiūrėjimas būna ne stipriai koreguojantis mūsų pardavimo tikslus nes ganėtinai efektyviai suplanuoja iš karto.</p> <p>„Tai daro stebėjimo komutavimo centro viršininkas, eksploatacijos direktorius, dalyvauja komercija, kurie turi tikslų užduočių ir tame turi dalyvauti kontaktų centras. Padaliniai suderina su mumis, kad jiems reikia to ar to, o mes tada susitariame, kaip tą padarome: terminai, laikai, kaip kas, forma. Yra pastovi apkrova ir pastovi veikla, ką mes ir turime daryti kasdien ir tai nesikeičia ir yra proginiai,</p>

		<p>kurie suderinami atskirai.“</p> <p>„pradžioj, pačioj susikūrimo stadijoj rėmėsi, teritorinius skyrius apklausinėjo... kiek jie gauna tu skambučių per dieną. 12 konsultantų paėmė, iš pradžių iš teritorinių skyrių nukreipinėjom visus telefoninius srautus į skambučių centrą, įvertinus tuos skambučių srautų, buvo nuspėjamas padidėjimas, , tada vėl priima dar pora žmonių, žiuri kad jau apgultis praleistu daug skambučių, kai nusistovi tie skambučiai, vėl po truputėli nukreipinėjom - pasitvirtino panašios proporcijos, kad atjungus su tiek tūkstančių gyventojų...</p>
--	--	--

15 lentelė. Mokymai, ugdymas ir kokybė ir monitoringas.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Mokymai,	Įvedimas	<p>„ naujokų apmokymus daro atskiras skyrius“,</p> <p>„yra mokymų vadybatokius bazinius apie pardavimų kompetenciją mokymus atlieka“, „ už naujokų mokymus atsakingas grupės vadovas, kokybės vadybininkai padeda, jei grupės vadovas suserga, reikia pagalbos, tai jie įsitraukia į procesą, nors tai nėra jų funkcija, bet aptarnavimo mokymus praveda kokybės vadybininkai (kaip mandagiai bendrauti, konfliktų valdymas).“ “pradžioj teoriniai mokymai yra 3 savaites, o po to 3 mėnesiai jie jau dirba, bet jie turiu savaitinius tikslus, kur mes žiūrim kaip jie tobulėja. Jei jie neina ta linkme kuria mes norėtume tada sakom, kad turbūt ne ten esat .“</p> <p>„ naujokų įvedimui programos neturime. Mokymas vyksta individualiai, antro lygio specialistams deleguojam.“</p> <p>„Užtrunka apmokyti žmones iki mėnesio.... savaitė teorijos kita savaitė bandymas kalbėti su grupės vadovu, po dviejų savaitių sodinam į liniją. Jis dirba linijoje dažniausiai su priežiūra, labai stebim, jeigu matome, kad per mėnesį dar jis nelabai, tai antrą mėnesį paklausom būtent tų pokalbių. Persiunčiam per skyrius, nes mes šiaip daug kas klausom pokalbių., kad tos srities specialistai paklaustyti, iš savo pusės mums parašo pastabas gal kažką ne taip suprato gal negerai konsultuoja. Iš karto tada rašom pranešimus informuojam visus.</p>
	Ugdymas, palaikomieji mokymai	<p>„grupės vadovas bendrauja su grupe, kai pakeitimų būna daugiau GV iškart keliems konsultantams pristato pakeitimus. Kitų neatjungsi visų kartu, ten yra sudėtingiau , bet jie žino, kur ateina raštai, grupės vadovas nukreipia, ką pasiskaityti, pagrinde dirba grupės vadovas, užduotis duoda individualiai, ką padirbti“,</p> <p>„o coaching‘as, palaikymas yra vienareikšmiškai iš grupių vadovų“ ,</p> <p>„Vyr. vadybininkas ir komutavimo centro viršininkas ...plius</p>

		<p>vyksta personalo mokymai dėl pakeitimų, naujienų, bendros pastabos, atsiranda nauji planai ar naujos paslaugos, kad būtų užtikrinama kokybė, kad vadybininkai žinotų, kas ir kaip ir orientuotųsi situacijoje. Kreipiamas dėmesys į aptarnavimo kultūrą, kad bendraujama būtų aukštame lygyje, konfliktinės situacijos sprendžiamos ... tvarkingai profesionaliai.“</p> <p>„savišvietai tenka valanda ... dabar mes esame nusprendę, kad nesvarbu, koks būtų apkrovimas, darbuotojui skiriama valanda savišvietai, ...jie žino, kur ateina raštai, grupės vadovas nukreipia, ką pasiskaityti, pagrinde dirba grupės vadovas, užduotis duoda individualiai“, „jei darbuotojui kas neaišku, tai jis visada kreipiasi į grupės vadovą” ,</p> <p>„tad natūralu, kad GV pagrindinis darbas yra ugdymas, jų kokybė“. „Ir per tuos 3 mėnesius išugdo. Pas mus yra sutarta kokių pokalbių turi būti per klausimai, nes mes klausom, žiūrim kas įvyko, klausom tokių skambučių po kurių klientas staiga nutraukia sutartį, ir klausom atsitiktinai parinktu. Ir iš jų duodamas grįžtamasis ryšis, žiūrim kas bus padaryta ir tada monitorinama. Yra sutarta kiek kartu turi susitikt su naujoku, kiek su senesniu žmogum, kiek su žmogum kurio efektyvumas krenta. Nes mes kas mėnesį reitinguojam žmones, pagal tuos reitingus grupės efektyvumas, kokybė. Mes reitinguojam kas yra pirmas, kas yra žemiau minimalių reikalavimų, nes jei tu esi žemiau minimalių reikalavimų, reiškias su tavim kalbėsime, tau bus bandymo planas, ir jei tu jo nepraeisi, tu išeisi.</p> <p>„grupės vadovas atsakingas už savo grupės rezultatus, couchina, vertinimus daro“</p>
Kokybės vertinimas		<p>„kai grupės vadovui atiduoda naują, jis turi klausytis pokalbių, žinoti ką daryt, ką keist.“</p> <p>„Mes dabar ir vertinimų sistemą labai keičiam iš esmės .Mes vertinimo lenteles patobulinom ir tą sistemą išdėliojom per 3 specialistus. Dabar sugalvoję esam padaryti, kad ir žinių bazės</p>

	<p>vertintu žinias, mokymų specialistas galētu vertinti tokius dalykus kaip kalbos kultūrą. 3 asmenys vertina tris skirtingas sritis. Tas sritis mes išdėliojam, išrinkom iš pokalbių perklausių kurias darom (Ar aiškiai pateiktas atsakymas, ar pateikta informacija atitinka kliento poreikius. Ruošiama testavimo sistema, tikrinsim konsultantus. Paskui vertinama bendravimo kultūra ir stilius. Už tai bus atsakingas mokymų specialistas. Šiaip pas mus labai jautri tokia sritis, socialine. Kalbos kultūra, aišku čia dėl tų visų mandagumo, taisyklingų sakinių,,</p> <p>„Pokalbius tikrina ir kokybės vertinimą atlieka grupių vadovai“.</p> <p>„Mes kokybę matuojame ne tik ties pokalbių valdymu ir kitais rodikliais, pavyzdžiui, darbo laiko efektyvumas, žinių patikrinimas.“</p> <p>„Už kokybę atsakingi „vyr. vadybininkas ir komutavimo centro viršininkas. Vyr. vadybininkas dirba toje pačioje aplinkoje kaip ir personalas ir girdi, kaip kalba, reaguoja jei kas negerai. O viršininkas gali padaryti perklausimą pokalbių.“</p> <p>„kokybės vadybininkai yra skirtingi, kadangi yra skirtingos... konsultavimo grupės... Jie klauso pokalbius ir juos vertina. Jei randa netikslią informaciją, ją siunčia GV, kuris perklauso, pasitiksina ir jei reikia perskambina klientui, taip pat raštus skaito. Esmė tai kokybės užtikrinimas: seminarų medžiagą vertina, žiūri redaguoja.“</p> <p>„kokybę pamatuojam darydami perklausas;</p> <p>„pokalbių klausomės reguliariai pagal galimybes, stengiamasi kuo dažniau, bet kaip galimybės leidžia. Arba jei yra įtarimų, kad reikia atkreipti dėmesį į tai, jei kas nors pasiskųstų, kad va negavau atsakymų arba turėjau priekaištų, tuomet tai padaroma tuoj pat operatyviai“</p>	
Kontrolė	Operatyvinė (Kasdien)	„grupių vadovai pagal numatytas kryptis ... organizuoja kasdienį darbą, kur yra sekimas efektyvumo rodiklių, sekimas pardavimo

		<p>rodiklių, kad mes nepamestume kažko tai.“, „mes turime ganėtinai stiprias sistemas, kur matome rezultata kiekvienos dienos, „monitoringo centras irgi dalyvauja sprendžiant visus klausimus, visa tai yra skaičiuojama, žiūrima“ ; „Yra automatines statistikos. Kiek buvo skambučių, kiek neatsakyta, kiek prarasta, na ir išsiskaičiuojam, ko reikia. Turime statistiką-planuotoją, jis darbo laiką planuoja, grafikus sudarinėja, visą statistiką pateikia, lenteles“,</p> <p>„tai labai paprastai yra iSQ sistema, kuri fiksuoja kiekvieną skambutį, kiekvieną laiką, kiekvieną konkretų KPI, kiek turi apskambinti klientų, yra strike rate, kuris rodo sėkmingų užsakymų skaičių procentais vykdymą, apskambinimo klientų procentas, išspręstų klausimų procentas pagal funkcijas ir pan., daug yra KPI, jie visi yra sistemoje, bet kuriuo metu galima ištraukti ir matyti koks darbuotojas, ką nuveikė“</p> <p>„... tai ne metines pas mus - savaitinės, kasdienės...“</p>
	<p>Periodinės mėnesinės</p>	<p>ir monitoriname einamąjį mėnesio rezultata grupių vadovai ir atitinkamai skambučių centro vadovas ir kas aukščiau, atsiunčia ataskaitas ir tas pats pardavimų organizavimo skyrius, kad mes turėtume papildomai gilesnes, jei reikia pasižiūrėti“</p>

17 lentelė. Veiklos Kontaktų centre organizavimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Atsakingas už veiklą	Konkretus asmuo	„Skambučių centro vadovas“; „Tiesiogiai atsakingas vyr. vadybininkas“; „Yra specialus žmogus, kuris yra sales BO atstovas, kuris yra atsakingas už jų mokymus, priežiūrą, KPI.“
	Komanda arba padalinys	mes patys ir esame atsakingi - Skambučių centre pagal struktūrą yra skyriaus vedėjas, skyriaus vedėjo pavaduotojas, konsultantai ir jų grupių vadovai“ ; „Tai KC vadovas ir grupės vadovai.“ „stebėjimų komutavimo centras, kuruoja visą veiklą...“ . „ Grupių vadovai jie yra atsakingi už savo grupės rezultatų vykdymą. Už pardavimą. už efektyvumą . Bet visi kaip komanda jie yra atsakingi už efektyvumą. Nes yra efektyvumo, pardavimo ir kokybiniai rodikliai. Na pagrindinės grupės.
	Atskirtos atsakomybės, kai KC yra Užsakomajame centre	Už veikla atsakingi „Du įmonės padaliniai - pardavimų ir klientų aptarnavimo“, „už rezultatus atsakingas KC.“
Palaikymas	Srautų prognozavimas	Realiai mes stebime srautus kasdien, ir jei tai yra normalu, tai nieko nesižymime per daug, bet jei mes matome, kad yra kokie tai kritiniai nukritimai mes žiūrime, ar tai yra tendencija ir reikia su tuo tvarkytis ar tai yra koks išskirtinis atvejis, pvz. praūžė didelė audra ir dėl to yra dideli vienkartiniai nuostoliai. Ką žalų centras daro, kad numatyti išankstinius srautus, naudojami orų prognozėmis, tiek tas pats plikledis, tiek tos pačios audros, jos įtakoja skambučių srautą, nes yra padidėjimas arba sumažėjimas žalų. Tad sudarinėjant darbuotojų grafikus remiamasi ne tik rodikliais, kuriuos duoda sistemos, bet ir tais, kuriuos prognozuoja kitos institucijos ar organizacijos. „O tas kitas skyrius prižiūri visą konsultavimo procesą, IT

		žmonės prižiūri KC įrangą, bet ne tik tai. Jie turi ir kitų funkcijų, interneto svetainės priežiūrą. Suportas – 15 žmonių“
	Technologinis	<p>O technologiniai sprendimai? Yra savo techninė įranga, kurią aptarnauja atskiras padalinys (jiems tai yra viena iš 1000 funkcijų ☺), tiesiog palaikymas tos dalies, kad veiktų nepriekaištingai ir atliktų reikiamas funkcijas.</p> <p>Ja reikia atnaujinti? Taip tas vyksta kasmet, kas keli metai, pagal poreikius, jei sužinome, kad yra naujovių, kurias galima pritaikyti. arba patys pastebim jei galime geriau organizuoti, tokie pakeitimai vyksta. Yra sistema suderinta su kitais padaliniais, kaip skambučiai vaikšto per sistemą, kur nueina, kas įvyksta – tai atnaujinama grubiai kasmet.“</p>

Lentelė 18. Domėjimasis Užsakomojo Kontaktų centro pasirinkimo alternatyva

<p>Domėjimasis alternatyva</p>	<p>„Mes darėme pilotus, tiek vidiniame, tiek išoriniame kontaktų centruose.“</p> <p>„Be abejo mes svarstėme, skaičiavome, kreipėmės į išorinius, kad pateiktų pasiūlymus, kiek tai kainuotų, kokios sąlygos būtų“</p> <p>„Kai KC buvo steigiamas 2004 metais, vyko projektas, tokios galimybės samdyti iš išorės net nebuvo svarstoma, kadangi nuo pradžių buvo manoma, kad tai specifinė rūšis ir niekas iš išorės geriau negalės pakonsultuoti mūsų klientų nei savi darbuotojai“</p> <p>„Svarstom beveik kiekvienais metais. Labai gerai pasitikrinam. kiekvienais metais mes vertinam, tiesiog verslo kontrolė, kad visiems būtų ramu.“</p>
<p>Vertinimas</p>	<p>„vertinome, kad mes išleistume daugiau pinigų, bet dar turėtume turėti pas save žmones, kurie spręstų šiuos klausimus, ... mūsų kontaktų centras sugeba trečdalį problemų ir išspręsti, tai ten būtų tik registravimas, o visa kita reiktų kažkam daryti, sumoje, mes nuostolį patirtume, o ne pliusė būtume. Tai būtų brangiau ir kokybė nepagerėtų – tai yra du svarbiausi momentai... Mes skaičiavome, kiek skiriame kontaktų centro išlaikymui ir kiek išleistume, jeigu samdytume tą paslaugą ir plus pabandėm pažiūrėti iš kliento pusės, ką jis gautų.“</p> <p>„Finansines, ... mes skaičiavome, kad savi žmones yra pigiau, kadangi žmones apkrauti maksimaliai, kažkokios koreliacijos arba sinergijos nebus vien tik iš outsource, ... „prieš pereinant prie mūsų KC, mes važinėjom į kitas šalis, žiūrėjom kaip, dirba ir iš tikrųjų reikia žinoti produkto specifiką, dalyvauti mokymuose, naujienose ir panašiai – tai yra dalis mūsų, mes vadinam - jie dalyvauja mūsų rytiniuose susirinkimuose, atsiskaito už kiekvieną KPI, kiekvieną rytą, kartu su prekybos komanda.... jie pardavėjai telefonu, tik tiek, kad neturi automobilių ir dirba ofisuose, tik kad jų darbas yra labai panašus.“</p>
<p>Pilotavimas</p>	<p>„Mes turime outbound grupę pas save viduje ir lygiagrečiai darėme pilotą tą pačią funkciją atlikti išoriniam kontaktų centrui, tai rezultatas buvo aiškiai ganėtinai neigiamas ir tas sprendimas natūraliai diktuoja, kad mes bent jau pardaviminę OUT‘o, IN‘o funkcijas turime turėti pas save“; „Mes esame šiek tiek nudegę su outsours‘u - ypač su esamais klientais, neveikia... mes buvome outsours‘ingas. Dėl esamų klientų netenkino, man atrodo, rezultatai... susigražinom išaugom beveik trigubai tiek kokybiniai, tiek pardavimų.“</p>

Lentelė 19 Kontaktų centro pasirinkimo motyvai

Kategorija	Patvirtinanti frazė
Paslaugos kompleksiskumas	<p>„pagrindinis aspektas yra tas, kad mūsų paslauga yra per daug kompleksinė, kad mes galėtume ją outsours‘inti“;</p> <p>„Dabar neįsivaizduojame kad kažkas iš išorės galėtų aptarnauti, ...tai yra specifinės žinios, kur kiekvieną dieną žmonės mokosi, ne tai kad telefono numerius sakyti ar tai sąskaitas teikti“ čia keičiasi teisės aktai, mes labai bendradarbiaujame su kitais padaliniais. Ir grynai iš kokybės užtikrinimo pusės net nelabai įsivaizduojame, kad kas nors galėtų kokybiškai teikti šią paslaugą išorėje ,, ,, tai yra sudėtinga,... mokosi du mėnesius diena į dieną. Yra daug niuansų, įsakymas yra viena, komentaras yra kita, dar yra krūvos poįstatiminių aktų, sistemos visokios“</p>
Informacijos konfidencialumas	<p>„kalbant apie sales suport grupę, tai jinai natūraliai turi būti viduje, nes tai jau yra vidinių klientų aptarnavimas, vidinių pardavėjų aptarnavimas ir čia dirba aukštesnės kompetencijos darbuotojai šitoje srityje ir labai daug yra konfidencialios informacijos, kuo jie valdo ir yra rizikos paskaičiavimas ir kainodara.“ „Kita vertus, kaip perduoti išoriniam teikėjui, juk mūsų konsultantai jungiasi prie labai daug ...sistemų, prie kliento duomenų, čia taip pat yra ir konfidencialumo užtikrinimas, mūsų darbuotojas jis pasirašo, kad neskleis informacijos“. „labai jautri rinka ir ta informacijos konfidencialumas reikėtų dar,,.</p>
	<p>Aš nemanau, kad outsours‘as veikia. O outsours‘as gali veikti ten labai ne kompleksiskų paslaugų ir tada tau nereikia tokios kompleksikos ir tokio išlaikymo ir ne tokioj rinkoj. Nes tu gauni labai ilgą grandinę. Aišku galima uždirbti, tik mes ir dabar telerinkodaroje labai tampriai bendraujam. Bet su esamais klientais negalim rizikuoti. Turi būti... Matom blogai ir iškart žino skyrius. Labai tampru. Plius tokioj mažoj rinkoj, kaip Lietuva yra labai daug telekomunikacijų ir visa kas su tuo susiję. Natūralu, kad kuo tai toliau nuo įmonės tuo yra rizikingiau, tiek dėl visų pokyčių, kuriuos mes darom, dėl konfidencialumo. Mums yra pigiau. Kokybė pas mus yra geresnė. Ar partnerio Lietuvoje tokio nėra, bet kokybę mes užtikriname. Nes mes buvome outsours‘ingas. Dėl esamų klientų jie būtų darę, bet netenkino man</p>

	<p>atrodo rezultatai... susigražinom išaugom beveik trigubai tiek kokybiniai tiek pardavimų. Aš manau, kad įmanoma padaryti, bet kol kas Lietuvoj tokio partnerio aš nematau.</p>
Kaina	<p>Trūksta stiprumo ir pasitikėjimo.</p> <p>Kokybę dabar mes galim pagal istoriją palygint. Čia aišku jau pinigai lemia. Čia yra pigiau. Natūralu. ... dažniausiai kontaktų centrai tau neduoda tiesioginės informacijos. Žmogus labai domisi informacija, o natūralu kad partneris užsideda maržą, tai rodo skaičiuojant tuos pačius žmones, nes kontaktų centro kaštų dalis yra žmonės. Tai nėra kažkokia įranga, ar dar kas nors. Tai yra grynai personalas. Ant to personalo o outsourcingas užsideda maržą.</p>
Kokybė	<p>„dėl pačios pokalbio kokybės - dauguma vis tiek negalėdavo tiksliai atsakyti informacijos iki galo, negalėdavo prieiti prie asmeninių kliento duomenų, tai dažniausiai vis tiek grįždavo tas klientas į skyrius. O kada tu pats kontroliuoji, tu žinai kokią informaciją privalo teikti, kokia turi, kokios neturi. Pats sprendi problemas, ...tai operatyviau. Ir plius ir kaina aišku. Dabar kai paskaičiuojam kainą, tai tikrai mums apsimoka turėti savo.</p> <p>„dėl kokybes ir dėl to kad klientai vis tiek sugrįždavo į skyrius, ... ir išorinis konsultantas negalėdavo pajusti pagrindinės problemos - jam kuo daugiau skambučių, tuo geriau, iš tikrųjų - jie nesistengdavo tų problemų išspręsti, ne savo. Jiems už skambučius moka, mokestis nuo skambučių kiekio.</p>
Kaštai	<p>be abejo sumažėjo. Ir aš kažkada bandžiau išskaičiuoti kiek mums tas skambučių centras kainuoja, ir pamačiau kad jis atsiperka mums per 4,5 – 5 metus. Tai ką mes išleidome samdydami išorinį tiekėją, mes su savo centru po 5 metų visiškai busim ant nulio.... vertinau visas sumas kurias mokame. Ir už numerio paslaugą, visa įrangos nuoma, darbuotojų išlaikymą, kiek kainavo įrengti. Per 4,5 – 5 metus, mes jau turėsime nemokamą savo skambučių centrą, tik mokėsime už einamus kaštus... Pigiau procentais tai būtų 20%. Pagrindinis dalykas, kad su mūsų skambučių centru aptarnavimo salėse klientų ženkliai sumažėjo. Todėl, kad jie gauna atsakymus į klausimus, nereikia važiuoti be reikalo, daug</p>

	<p>dalykų aišku galima padaryt per kompiuterį, kad nebūtų eilių ir ženklų klientų sumažėjimą jaučiam teritoriniuose skyriuose. Nauda ne tik sutaupyme kontaktų centre, bet ir skyriuose - mažinam skyrius, pačius specialistus aptarnaujančius.</p>
Pasirinko KC nes	<p>Negaliu komentuoti, nes veikla vykdoma, jau seniai, ištakos nežinomos, bet manau, kad tikslas galėjo būti – (1.) vystyti Kontaktų centro verslą; (2) – atskirti kontaktų centro veiklą nuo pagrindinės įmonės naudinga buvo dėl kaštų kontrolės, veiklos efektyvumo, resursų optimizavimo. Viena iš priežasčių dėl ko KC veikla buvo organizuojama išorėje – tai staigus srauto augimas, jo nepastovumas veiklos pradžioje. Mažėjant srautui, yra racijos perimti ir organizuoti kontaktų centrą į įmonę.</p>

20 lentelė. Srauto tendencija

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Įeinantis srautas	Augantis	<p>„Auganti. Mes per praėjusius metus turėjome apie 40 proc. augimą“,</p> <p>„Nedidelė tendencija augimo“</p> <p>„pakankamai tolygiai, žinoma būna ir pikai, kada išauga skambučių labai ženkliai“</p> <p>Sunku pasakyti, nes dabar tik pirmi metai, nėra su kuo palyginti, bet aišku nuo ko pradėjome ir kas yra dabar – yra augimas,“;</p> <p>„IN'e nepernelyg aktyvių komunikacinių veiksmų, bet mes turėjome augimą, šiais metais planuojama maždaug 20 proc. augimas. Pastovus tuo laikotarpiu.“</p>
	Nepastovus	<p>„Ji turi tendencija banguoti“,</p> <p>„Priklauso nuo sezono, sezono metu aišku stipriai padidėja, yra mėnesių kada turime mažiau, bet aišku nuo įkūrimo, stipriai padidėja, nes duodam vis daugiau ir daugiau, aišku yra riba, kiek gali per dieną priimti skambučių“,</p> <p>„veikia sezoniškumas, kadangi produktas sezoniškas.“</p> <p>„būna ir pikai,.... Tuomet labai išauga skambučių, iki 4-5-10000 per dieną, po 100 eilėje laukia“</p>
	Mažėjantis vs augantis	<p>Kontaktų tendencija auganti (per el. kanalus), skambučių (IN) srauto, mažėjanti.</p> <p>Įmonė daro daugelį veiksmų, kad klientai liktų patenkinti ir kuo mažiau skambintų probleminiais klausimais (tobulinami procesai, diegiami modernūs sprendimai, vystoma el. savitarna, komunikacijos ir informavimo klientams būdai)</p> <p>„Nuo praėjusių metų augančios. Jeigu žiūrėt istoriškai tai yra mažėjantis skambučių kiekis, augantis duomenys.“</p>
Srautų augimo priežastys	Tikslingi veiksmai srautui padidinti	<p>„Gal numerio neapmokestinimas lėmė. Mes labai daug nukreipiam į save tiesiogiai per SMS, informaciją siunčiam, per naujienlaiškius. Parašome, kad neišeina su jumis susisiekti. Srautą išsiauginti dėl to, kad suprasti kaip gyvena ir kad jie sužinotų, kad mes turim irgi paslaugas taip pat.“</p>

	Plėtra	<p>„Dėl plėtimosi. Pas mus labai daug naujų paslaugų pradėjo teikti skambučių centras.... Kitas dalykas, pradėjo teikt asmeninę informaciją - tai reiškias dabar paskambinęs su savo kliento identifikavimo kodu tu gali gauti visa asmeninę informaciją.“;</p> <p>„nukreipinėjom klientų srautus į skambučių centrą. Nes klientą reikia išmokint, kad jis skambintu į skambučių centrą, o ne į teritorinį skyrių“</p>
--	--------	--

21 lentelė. Srautų valdymas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Srauto valdymas vidiniais resursais	Srautų valdymo partneriai	<p>„pikai, kurių metu yra galimybė prijungti kitus padalinius – klientų aptarnavimo skyrių, jei yra perkrova dėl komunikacinių veiksmų, pvz. akcija arba sąskaitos išsiųstos, o jei įvyksta avarija, tada technikai prijungiami, tad a jie perkrovas priima ir padeda su srautu susitvarkyti“;</p> <p>„naujokus priimame po pusę etato, padėliojame per pikus pvz.: nuo dešimt iki dviejų, ...tada atsirenkam tuos žmones, kurių mums reikia ir priimam visam jau darbui“ ;</p> <p>„ antro lygio konsultantai, ...jų funkcija - konsultavimus piko metu“, „žiūrim, koks srautas, pasikeitė ar nepasikeitė, ar nėra problemos, ar reikia papildomų valandų paprašyt, pakeisti žmones, vienus logint į OUT‘ą, kitus į IN‘ą, todėl, kad jie persidengia. Kai IN‘as krenta, nėra OUT‘o, tada loginam į čatą arba kitas medijas, kitus kanalus“;</p> <p>„tuomet eilėje po 100 laukia, bet mūsų nėra tikslas juos visus aptarnauti, nes nėra efektyvu laikyti žmonių, kad tuo momentu juos aptarnauti.<taip nutinka kartą per metus> Tuo momentu mes pasitelkiame žmonių iš vidaus. Pvz.: šiais metais darbuotojai iš kito skyriaus perims raštų aptarnavimą, kad mes galėtume susitelkti ties skambučiais ir dar duoda mums papildomai žmonių aptarnavimui, taip bandome išsisukti. Vienais metais samdėm, du metus iš eilės, po 10 žmonių pagal laikiną sutartį, sausio mėnesi priėmėm, du mėnesius apmokėm, tris mėnesius pakonsultavo ir atleidom, buvo tokia sistema.“</p>
	Skatina ieškoti efektyvumo ir optimizavimo sprendimų.	<p>Esant plėtrai „aišku būtų inicijuojamas priėmimas žmogaus jei būtų objektyvus pokytis, šuolis, bet pradžioje ieškome vidinių resursų ir priešasčių, kad suvaldyti srautą, ... kai pradeda kilti apkrovimai, aiškintis dėl ko kyla... jei tai yra priežastys, kurios suvaldomos, galime išspręsti, sureguliuoti apkrovimą, kilimą – tas ir padaroma, dar bandome geriau organizuotis, ieškome resursų, ieškome darbo</p>

		<p>organizavimo galimybių, kaip padaryti, kad suvaldyti tuos pakeitimus“</p> <p>„ Turime dar vieną įrankį tam atvejui kai sunkiau prisiskaminti yra balso paštas ir klientas gali palikti pranešimą, kai pikas praeina, atskambinam. Tuo naudojasi gan aktyviai piko metu“;</p> <p>„tam kad galėtume normaliai ir kokybiškai sudėlioti grafikus, tam, kad mes galėtume numatyti ateities piko laikotarpius, mes turime žinoti, kada kokią dieną, kokios buvo priežastys, realiai vakar dienos priežastis ... turim sužinoti šiandien ir jei tai yra senesnis laikotarpis jau labai sunku prisiminti ir įsivertinti. Tad sudarinėjant darbuotojų grafikus remiamasi ne tik rodikliais, kuriuos duoda sistemos, bet ir tais, kuriuos prognozuoja kitos institucijos ar organizacijos.“ Įeinančių skambučių grupėse dirbame pagal grafikus. Jei matome, kad atsiranda neplanuotas pikas, tariamės su darbuotojais, kad pertraukėlės būtų paslinktos.</p>
Išorinio KC alternatyva srautų valdymui	pasinaudota	<p>„Taip, lemia. Viena iš priežasčių dėl ko KC veikla buvo organizuojama išorėje – tai staigus srauto augimas, jo nepastovumas veiklos pradžioje. Mažėjant srautui, yra racijos perimti ir organizuoti kontaktų centrą į įmonę“.</p>
	neverta	<p>„.... kas iš to, kad pvz, jei mes pasisamdytumėme išorinį KC, juos apmokytumė, bet po metų tiek daug visko pasikeičia, kartais net kardinaliai, kad mums reiktų juos vėl iš naujo mokyti“</p> <p>„Galvota buvo apie tai - kainuoja pinigų, o nauda? ...mes matome, kad tas klientas vis tiek kreipiasi pakartotinai. Turime dar vieną įrankį tam atvejui kai sunkiau prisiskambinti yra balso paštas ir klientas gali palikti pranešimą, kai pikas praeina, atskambinam. Tuo naudojasi gan aktyviai piko metu. Tai sakyčiau, mes čia vis vien sutaupom, išorinis KC už dyką to nedarytų, priimti galima žmogų irgi kažkiek pagerinti, bet tai irgi kainuoja, o mes stengiamės su minimaliais resursais užtikrinti ,kad tuos pikus suvaldyti, tik tiek kad prisiskambinimas mums nukenčia.“</p>

Lentelė 22. Efektyvaus kontaktų centro sąvoka

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Pelningas	„Pelningas kontaktų centras“, „ uždėrbamos pajamos (pardavimai), biudžeto vykdymas“
Greitas aptarnavimas	„greitas aptarnavimas“; „tai toks centras, kuris aptarnauja klientus, kurie ilgai nelaukia eilėje, efektyviai, nes jei ilgai laukia tai ir piktas būna ir kiek nervų sugadina ir konsultantui ir visiems kitiems“; „Kai keltos užduotys įvykdytos ir viršytos, kai visi klientų nusiskundimai įvykdomi maksimaliai greitu laiku ir išsprendžiami, jie irgi matuojami“ „Jeigu paprastai tai kad būtų su aukšta kokybe pirmo kontakto metu“
Patenkintas klientas	„Geri klientų atsiliepidimai (NPS),“ „kokybiškas rezultatas – kai klientas gauna rezultatą, kurio tikisi. Net jei kreipėsi su problema, pabaigoje kad jis liktų patenkintas ir su geromis emocijomis“, „Klientas turi likti patenkintas; turi teikti daug paslaugų, vieninga informacija, profesionalūs konsultantai, mokantys dirbti su tam tikru kontingentu... kol kas labai pasiteisino“
Kultūra	aptarnavimo kultūra – kad būtų aukštame lygyje, svarbu kaip žmogus aptarnaujamas, žmogui turi palikti visada gerą įspūdį
Patenkinti darbuotojai	„bet aišku ir toks centras, kur darbuotojai turi ir pertraukas poilsiui ir gali pailsėti“
Darbuotojo efektyvumas	„efektyvumas, tai natūralu kad mes žiūrime ir į žmogų. užimtumas, ... nebūtų žemesnis nei aštuoniasdešimt procentų. Turi labai laviruoti pataikyt, kad kažkur žmogui būtų aštuoniasdešimt procentų, na atėmus visas pertraukas ... tarp septyniasdešimt aštuoniasdešimt.

Lentelė 23. Kontaktų centro efektyvumo rodikliai labiausiai įtakojantys organizacijos rezultatus

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
	aptarnavimo efektyvumas - gautu ir atsakytų skambučių santykis; aptarnavimo lygis (nebematuojamas)	Serviso lygis, Yra du rodikliai: aptarnavimo efektyvumas -gautu ir atsakytų skambučių santykis - proc. (90/10) ir aptarnavimo lygis..., na mes jo dabar nebematuojame, nes niekada nepasiekiamo, jis buvo išimtas iš metinių tikslų, tai yra kiek proc. skambučių turi būti atsakyti per 30s.“ ...
Kaip lengva susisiekti su organizacija	Pasiekiamumas praradimo	pasiekiamumo lygis, taigi kiek mes iš viso paėmėme klientų.
	Pajamos Pokalbio kokybė	Ypatingai svarbus yra pokalbių kokybė, nes mes turime gana ambicingus pardavimo planus, per pokalbių kokybę ir gali sureguliuoti, kad realiai būtų pardavimai įvykdyti, kad normaliai pardaviminis procesas vyktų. Tai vadinasi pokalbio kokybė ir pardavimų rezultatas; „, pardavimai – pajamos“
Patenkintas klientas	Klientų pasitenkinimas; Rezultatyvumas (t.y. atsakytas kliento klausimas)	„, Kokybiniai rodikliai yra, bet kad būtų strateginiuose tiksluose, tai tikrai nėra numatyta „mes turime NPS‘ą , organizacijos lygmenyje, kiekvieno darbuotojo NPS‘ą ir matuojam... pastoviai, tam tikri kiekiai klientų yra apklausiami po pardavimo, po žalos atlyginimo, koks yra jų pasitenkinimo lygis“ „klientu pasitenkinimas ir rezultatyvumas, jei skambutis pasiekė tikslą – klientas nori gauti informacija, nori gauti paslaugą, nori gauti pagalbą ir jis visa tai gauna nustatytais terminais, kurie yra adekvatūs kliento lūkesčiams, tuomet tikslai pasiekiami, jei to nepadarom, tuomet yra blogai. Blogai dirba kontaktų centras ir kitos grandinės, bet kontaktų centro svarbiausias vaidmuo; „, NPS (Net promote score)“,
Patenkintas klientas	Darbuotojo pasitenkinimas	darbuotojų pasitenkinimo lygis irgi organizacijos lygmenyje. Tiktai darbuotojų pasitenkinimo mes turime apklausą vieną

		kartą į metus,
Kaip lengva su organizacija susisiekti	Pasiekiamumas (organizacijos) Atsiliepimo laikas Prarasti skambučiai	Pasiekiamumas, kaip lengva prisiskambinti, atsiliepimo laikas, prarasti skambučiai,
	Darbuotojų kaita	„darbuotojų kaita“,
Patenkintas klientas	Grįžtamasis kliento ryšys (Kliento balsas)	Dar yra vienas. Iš principo dėl ko skambina, bet smulkiai. Nes mes dabar dar darom tokius, grupės vadovai susėda su keliais žmonėm, pašneka kas skambina, įsiterpia į pokalbį, pažiūri ar nereikia kažko perduoti kitiem skyriam. Čia ne rodiklis. Čia tokia grįžtamieji skambučiai. Kliento balsas, kaip mes protingai... Tiesiog kad gautų visa organizacija informaciją
	Patenkintas klientas	„NPS ; pardavimai; suplanuoto biudžeto vykdymas“
	HR, Pajamos, Kontaktų kiekis ir kontaktų tvarkymo laikas	Proc. kiek planuota skambučių ir kiek padaryta, proc. kiek buvo paskambinta klientu ir kiek iš jų užsakė (HR), arba konkretus, kiek pardavė naujo produkto – konkreti užduotis, trečias – kiek klientų skambučių buvo išspręsta ir per kiek laiko, na tai sakyčiau viskas, šitie pagrindiniai, keturi gal
Patenkintas klientas	Pokalbių kokybė	Laura: Kokybinius. Ir tai gaunam dar visokiu negerų straipsnių. Labai stengiamės kad jų nebūtų, bet vis tiek pasitaiko kažkoks žmogus. Kada labai didelis aparatas ir tu negali už kiekvieną specialistą būt atsakingas, ir atrodo vieni žmonės ramiau į tai reaguoja, kiti karštakošiai. Tai sudėtinga. Ir manau kad niekada nebus taip, kad nebus tu nepatenkintų klientų. Visada atsiranda toks kuris sako: „va dvi dienas negavau atsakymo“. Aišku jei jis įsivaizduotų koks tai procesas yra, kad gautum tą atsakymą. Reikia iš užklausų skyriaus atsiųst, pakelt dokumentus, parašyt.

Lentelė 24. Rodiklių stebėjimo dažnumas ir panaudojimas

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Operatyvinis dažnis	<p>„Kiekvieną dieną. „... Kasdien stebimas apkrovimas kiekvieno vadybininko „Kiekvieną dieną mes gauname ataskaitas , jos yra automatiškai formuojamos, galime jas matyti kiekvieną rytą – tai efektyvumo rodikliai.“ „O kiekybinės, kiek buvo skambučių, kiek aptarnavome, kiek pagal mokestį kokių skambučių gavome - kiekviena rytą už vakar dieną. O dar yra monitorius toksai, kur galime einamuju laikotarpiu stebėti, kiek yra laisvų konsultantų, kiek laukia eilėje.“ Kai planuojate kitiems metams kiek reikės resursų, kaip tą darote į ką atsižvelgiate? Skambučių srautus, Praėjusių metų rezultatus žiūrime ir pagrinde skambučius, bazę imame tą pačią, tą daro tas pats statistikas, už pagrindą tą patį srautą planuojame, nebent yra žinoma, kad kažkas tikrai keisis arba pikai.</p> <p>„Kasdien, kiekviena ryta, 8 val., susirinkimas peržiūrint praeitos dienos rezultatus ir užduotis naujai dienai, tai yra visu teik centro tiek agentu rutina“</p> <p>„Čia yra kasdieninis darbas, kadangi kiekvieną dieną gaunam atnaujintus rezultatus, efektyvumo, pardavimo kokybe, ir kiekvieną dieną.</p>
Periodinis mėnesinis	<p>„kas mėnesį bendri viso padalinio ir kiekvieno asmeniškai“. „kokybės rodiklių, yra pokalbių įrašymo sistema, joje ir yra vertinami pokalbiai. Galime atsidaryti ir pasižiūrėti kaip buvo įvertinti pokalbiai, o suvestines mėnesio pabaigoje gauname iš kokybės vadybininkų“, „Mėnesinis, to pilnai užtenka situacijai stebėti“</p> <p>Mes turime mėnesinius susitikimus tai tada mes apibendrinam atliekam analizę. Kur kas buvo kaip elgtis kitais atvejais. Kokybė svarbiausia. Apibendrinama.</p> <p>„Mes darom tokias apžvalgas, iš skambučių siunčia kas savaitę apžvalgas, kas naujo įvyko, kokie pokyčiai, kas pastebėta. Tai ten matai srautus, kiek sutrikimų buvo, kokiais klausimais klientai skambina. Na čia naudoja ir komunikacijos skyrius šitas apžvalgas. Tai jas manau ir direktorius skaito. O šiaip tai konkrečiai klausia ko reikia.</p>
Rodiklių stebėjimo	<p>„Darbui su žmonėmis, mes dirbame su darbuotojais, tikrai naudojamės inovatyviausiais sprendimais, vadovai dalyvauja mokymuose, kad pats</p>

informacijos pritaikymas	<p>couching'as būtų efektyvesnis, kurį vadovavimo būdą pasirinkti“, „savikontrolei ir plus reikia atsiskaityti direktoriams, ...procesų tobulinimui“, „Rezultatams įvertinti, veiklos efektyvumui įvertinti, veiklai tobulinti“ , „ jeigu jie pradeda tendenciškai žemėti, tokios grupės vadovas turi pradėti dirbti“ , „Tada žiūrime, ar kažką keisti, ar įvesti naujų kažkokių veiksmų, ar daryti veiksmus kuriuos darome.</p>
Pulsas	<p>Čia kiekvieną dieną mums svarbu, kad gautume palaikymą, jei kalbėti apie Call centrus, toks palaikymas yra būtinas ir kiekvieną dieną, tam, kad nepamestum ir nepaleistum kažkur tai</p>
Srautų prognozei, grafikų efektyvumui	<p>Kitas dalykas kodėl juos stebime kiekvieną dieną, tam kad galėtume normaliai ir kokybiškai sudėlioti grafikus, tam, kad mes galėtume numatyti ateities piko laikotarpius, nes kiekviena diena nelygu ir jei mes norime numatyti, kad vienu ar kitu metu bus pikas , tuomet tada reikės daugiau darbuotojų, mes turime žinoti, kada kokią dieną , kokios buvo priežastys , realiai vakar dienos priežastys paėmimo ar nepaėmimo ir skambučių nukritimo galimybė turim sužinoti šiandien ir realiai jei tai yra senesnis laikotarpis jau labai sunku prisiminti ir įsivertinti</p>

25 Lentelė. Kontaktų centro įvertinimas skalėje nuo 1-10

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
7	Dėl technologinių sprendimų trūkumo	jeigu žiūrėti šios dienos ir tuos strateginius sprendimus, kuriuos mes turime, galėčiau vertinti kokiais 7, na nes dabar turime tikrai labai dar daug iniciatyvų, kur dar gerinsime kokybę, ir gerinsime mūsų kaip vadovų galimybę monitorinti tam tikrus dalykus.
8-9	Darbuotojų kompetencija aukšta	Jei aš vertinčiau tik darbuotojų darbą, vertinčiau kokiais 8, gal net 9, nes vertinant tą specifiką ir tą žmonių kiekį kurį mes turime, tikrai dirba didelė dalis profesionalūs žmonės, kurie dirba ne vienerius metus ir yra apsigynę licenzijas aukštesnio lygio aptarnavimui.
8,5	Bendras vertinimas	KC „Vertinu 8,5. Manau, kad mūsų kontaktų centras dirba aukštame lygyje. Jeigu Vadyba kuri dirba tiesiogiai su klientais, kreipiasi klausinėja ir patarimų prašo, kaip čia galime įvairius klausimus išspręsti, juk manau, kad vadyboje aukšto lygio žmonės dirba. „tai vieta kur lengviausiai sukaupti bagažą, bet manau čia ne vien tik ta priežastis“.
7.5	Resursų stoka SLA užtikrinti	Minus 1 balas, nes piko metu turime daugiau prarastų skambučių nei reikėtų
7	Yra galimybių tobulėti	ir minus pusę balo galbūt yra galimybių kur tobulėti net ir tuose parametruose (lape), jie gali būti pasiekti ir geresni.
8-9	Resursų stoka SLA užtikrinti	Gerai ☺ tikrai gerai. Na gal maksimumo neduosiu, bet 8-9 tikrai ☺ Ko trūksta iki +1? Žmonių, darbuotojų trūksta ☺ Tam kad SLA rodiklius užtikrinti ar dar dėl ko? Kaita iš tikrųjų, skaudu kai keičiasi darbuotojai
7	Darbuotojų kompetencija (Kokybiškas aptarnavimas per platesnį suvokimą ir asmeninę atsakomybę)	Vertinčiau 7. Ko trūksta iki 8? +1:) Kokybiško aptarnavimo, platesnio supratimo. Darbuotojams trūksta drąsos išspręsti kliento problemą. Komunikacija pagal scenarijus trukdo pažvelgti į situaciją plačiau ir spręsti nuo savęs. Konsultantai turėtų tapti atsakingais ir už kitų padalinių darbą, kurie įtakojo klientų situaciją ir atsakingai spręsti klausimus.

8	Darbuotojų kompetencija dėl patirties įdirbio stokos, kaitos, lūkesčių).	Maždaug gal kokiais 8 galėčiau vertinti. Dauguma- artėjame prie to reikalingo procento. O ko trūksta iki 9? Manau, kad trūksta dar patirties įdirbio, kažkiek kaita įtakoja, trūksta žmonių, gal įvairių žmonių yra ne visi dirba taip kaip norėtusi.
8	Darbuotojų kompetencija dėl kaitos, kokybės ir efektyvumo	8. iki 9 trūksta 10- ties veiksmų, kuriuos esam suplanavę. Iš tikrųjų tai kaitą sumažint, kokybę yra nr. 1, ir efektyvumas. Tai yra pakankamai susiję, nes gerindamas kokybę gali pagerint efektyvumą, nes mes grafikus darom. Darom kultūrinį pokytį, kad kaita sumažėtų, nes didžioji dalis yra pojūčių, kaip žmogus jaučiasi, nes jaunimas turi gerai jaustis darbe, tada norės buti. Tu veiksmų yra daug. Yra pagrindiniai, kuriuos mes darome. Pagrindinis noras yra, kad kiekvienas klientas būtų patenkintas. Pagrindinė mintis yra šiais metais, kad kiekvienas darbuotojas dalintųsi potyriu, kuriuo dalintus su vadovais dirbdamas.
9	Yra kur tobulėti	Parašyčiau 10, bet yra kur tobulėti ir tobulėjim, tai parašysiu 9. Palyginti su išoriniu centru? aš kiek skaičiau dokumentus ir kas ten buvo, tos visos pastabos kodėl nuspręsta , tai va būtent dėl kokybės. Dėl to kad vis tiek užsuktas ratas. Krūva skambučių, klientai nepatenkinti ir skyriai apgulti klientais. Tai dabar akivaizdžiai taip nėra. Tai turbūt tai pasiekėm, aš manau.

26 lentelė. Kontaktų centro tobulintinos sritys

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Technologiniai sprendimai	nes kalbant apie pačius žmones, aišku tobulėjimui ribų nėra, bet tikrai šiai dienai esame ten kur ir turime būti, norisi augti tiek kompetencijomis tiek pardavimais, bet šiai dienai didžiausius iššūkius turime sisteminiame lygmenyje
Mokymų sistemos tobulinimas	Naujų konsultantų mokymo procesą būtų galima tobulinti, dabar grupės vadovas kiekvieną mokina individualiai, būtų efektyviau, jei grupei žmonių sudaroma programa būtų ir mokomi kartu. Anksčiau tokį metodą taikėm tai pasiteisino vykdavo kaip paskaitos, išsidalindavo kiekvienas grupės vadovas ir vadybininkai temomis, paskaitoma paskaita, na ir aptarimai kažkokie vykdavo - jiems tuomet yra lengviau, negu patys skaito ir mokosi individualiai juk grupės vadovas turi dirbti ir su kitais, dabar gaunasi kad jie skaito savarankiškai paskui aptarinėja. Tad manyčiau, kad mokymosi procesą būtų galima padaryti koncentruotą labiau, susistemintą, bet kaita būna iki keturių žmonių, labai neefektyvu, kad visas skyrius užsiimtų mokymais, kai priimi 10-12 tuomet tikrai apsimoka.
Kaitos mažinimas	„kaitos mažinimas“
Klientų aptarnavimo standarto keitimas (Labiau atsisukame į klientą)	<p>produktyvumas. Šiek tiek dar karjeros sritys yra pasenusi. Iš tokių veiksmų grietu, tai šitie. Kultūra norime pasikeisti pas save. Labiau atsisukimas į klientą.</p> <p>kultūriniu pokyčių, ... nes kartais bendrauji kaip su skambučiu, Kad suprastume, kad valdom ne skambučius ar eiles, nes ten yra gyvi žmonės. tam tikrą pokytį, kad visi žmonės kalbėtųs. Dabar yra kad mes telefonu šypsomės. O šypsėnos yra iš tu apklausų, 9 ir 10- ukų: sako, kad jis rekomenduotų, ir mes sakom kad tai yra šypsena. Čia yra ta pradžia.</p> <p>... nebaudžiam, parodom kitiems, Daug padėkų siunčiam, kad šitas labai geras skambutis . aš jau matau gerus pokyčius. Skundų sumažėjimą. Tai natūralu kol viskas pasikeis mes turim apie 20%</p>

<p>Komanda, kurios vertybės sutampa su organizacijos</p>	<p>pakeisti žmonių. Ypač priėmimo metu tai labai svarbu. Mes norim susirinkt tokia komandą ... tas vertybes kuriu yra laikomasi. Ir pagal ką mes niekada neimsim žmonių be tų vertybių...</p> <p>...atrinkt žmones kurių vertybės sutampa su organizacijos ir kurių budo savybės tinka aptarnavimui. Emocinis intelektas, įsijautimas.</p> <p>... Kontaktų centras nėra labai pasyvus, tai daugiau aktyvas, nes yra ir išklausoma kliento geriau pagalvosim, kaip padengti tą visą pardavimą, nes nebus žmonių kurie turės tą smūginį pardavimą. Geriau paskirstyti kad visi žmonės vienodai darytu. Kad pagrindinė vertybė butu aptarnauti. Mes matome, kad esame vienas iš kertinių dalykų, kada žmogus priima sprendimą išeit ar neišeit. Nes skambina į kontaktų centrą. Kažką sužino televizijoje. Ir užsitikrina kontaktų centre. Nes jeigu mes neturėsime kokybės, nes dažnai matome kad esam taškas pasirinkime.</p>
<p>Transformacija i kontaktų centrą,</p>	<p>„iš skambučių centro tapti kontaktų centru“,</p> <p>„tobulėti yra daug kur, ir mes tobulinam intensyviai ir efektyviai viską. Norim padaryti kad galima butu tiesiog telefonu užsakinėti viską. Jeigu mes galėsime kuo daugiau paslaugu perkelti per skambučių centrą, kaip pavyzdžiui bendrovės sutartis pasirašinėja, jiems išvys nereikia to kontakto su klientu. kvalifikuotu parašų pasirašytus dokumentus, priima dokumentus elektroniniu paštu siustus su parašu iš bankininkų gautus. Aš manau kad būtų tobula, jei mes daugiau paslaugu ten perkeltume.“</p>

27 lentelė. Kada verta užsakyti paslaugas išoriniame Kontaktų centre

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Elementarią funkciją	tik ne darbo metu atliekame klientų kontakto surinkimo funkciją, su juo susisiekiame darbo metu ir užbaigiame kontaktą. Tokią tik pačią paprasčiausią funkciją atiduodame.
Mažiau specifinį, mažiau kompleksišką produkto aptarnavimą	Jeigu žiūrėti į mažiau specifinį produktą, mažiau kompleksišką produktą, gal tada ir yra daugiau naudų outsoursinti, bet kalbant konkrečiai apie <esamo produkto> kompleksiskumą, mes net nelabai įsivaizduojame kaip objektyviai ir efektyviai galima būtų outsoursinti.
Nesudėtinga, lengvai prieinama informacija vienoje vietoje	Manyčiau, kai specifika skambučių nėra sudėtinga, kai duomenų bazėje galima rasti visa konkrečią informaciją, nereikia kažko galvoti, išmastyti, kažko kurti, ir taip toliau. Kai yra informacijos teikimas bet ne konsultavimas.

28 lentelė. Privalumai ir trūkumai Kontaktų centre

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vidinio Kontaktų centro plusai	Valdymas	Savame kontaktų centre yra tikrai plusai, dėl to, kad tu valdai savo duomenų bazę; tu valdai savo darbuotojus pagal tą strategiją, kurią turi įmonės viduje,
	Ugdymas pagal organizacijos strategiją	„tu gali naudotis mokymų vadyba ir paruošti žmones taip kaip tau reikia“, „galimybė įtakoti savo personalą, ...galima siekti geresnio lojalumo ir išlaikyti daug aukštesnį lygį aptarnavimo“ „Mes naudojame, išvežame pardavėjus fiziškai susipažinti su klientais, kartas nuo karto, jie važiuoja su prekybos agentais, kad susipažintų su klientais veidas į veidą, žino gimimo datas ir pan. smulkia informaciją, kuri padeda sukurti geresnius santykius telefonu, balansas tarp agentų ir yra klientų kurie priklauso tikrai centrui, yra klientų, kurie priklauso ir agentui ir jam kartu – dirba kaip grupė, tada nuvažiuoja rečiau – kombinuotai. „
	Greitesnis sprendimų priėmimo laikas	„tu turi greitesnį sprendimų priėmimų laiką, kalbant apie draudimo specifiką, čia pats produktas yra labai specifiškas, tada gali gana greitai reaguoti į pasikeitimus ir greitai inicijuoti pakeitimus, jeigu tu matai, kad tai yra reikalinga“, „kryptys pasikeitimai galima realizuoti greitai“
	Kompetencija	„žmonės, kurie gerai išmano tas paslaugas, sugeba spręsti klausimus, ne tik registruoti.
	Greita informacijos sklaida	informaciją gauni iš karto, o tai reikėtų galvoti, kad dar reikia permesti informaciją. Mes čia bendraujame su kitais padaliniais, informacija ateina greitai iš karto, normalią šviežia, žinai kas bus keičiama eini į įvairius pasitarimus, susirenki info, kuri galbūt dabar neliečia, bet vėliau palies, laiškus, priminimus siunčia, tai irgi žinome, kad mus gali paliesti. Tiesiog komunikavimas, informacijos aktualumas
Stipri vadyba yra sėkmės faktorius	kontaktų centre, mano nuomone, numeris vienas yra vadyba. Sėkmės faktorius yra grupės vadovas. Jeigu yra stiprus individai, yra išsirenkama, ir yra komandinis darbas, vienas iš sėkmės	

		<p>faktorių. Ir analitinė dalis. Mano darbas yra žodinis. Yra naujokų adaptacija. Sakau kas yra privalu žinoti kiekvienam grupės vadovui. Vertybės, aš atsirenku kokios vertybės. Dažniausiai tai yra žmonės užaugę iš vidaus. Keli tik yra iš išorės. Nes su išore mes ne visada sukunkuojam. Yra vietų kontaktų centro, nes dabar jis plečiasi. Tai rūpinimasis, kalbėjimas. Vertybiniai. Naujokų du kartus per savaitę, su vyresniu 1 kart per mėnesį. Kontaktų centras yra toks dalykas. Čia greitis. Nėra taip kad tu duodi kažkokį projektą ir priimineji gerai ar negerai.</p>
	<p>Pasitikėjimas darbuotojų kompetencija</p>	<p>kokybė, klientų pasitenkinimas, įstaigos įvaizdis aišku iškart tad kyla. Tas dalykas, kada neskauda galvos, tu tiksliai žinai kad paskambinsi ir tau visą informaciją susakys. Tai aš manau, kad plusas vienas iš didžiausių, kad viskas vienoje rankose. Vieningai. Ir jie patys viską išsprendžia. Viena žinių bazė. Plusas kad gali savo problemas identifikuoti - įstaigos procesus tobulinti.</p> <p>Labai pas mus dabar vyksta procese, todėl nėra dar labai nusistovėjusių dalykų, todėl ir įvertint sunku.</p> <p>Vyko stebėjimas pareitais metais, tai iš to stebėjimo dabar stengiamies, pagal šituos rezultatus kažką sukurti ir tada žiūrėsime pasiteisins ar ne. Trupučiuką laiko dar reikia</p>
<p>Užsakomojo Kontaktų centro trūkumai</p>	<p>Valdymas</p>	<p>Išoriniame KC tą (kompetenciją) suvaldyti ir išreikalauti sunkiau, o jei tą ir padarys, tai kainuoja dar brangiau nei kontaktų centro standartinės paslaugos, nes reikalingas atsakingas žmogus, kuris gilinasi į to atsakovo klausimus ir jis kainuoja brangiau nei paprastas vadybininkas - pasidaro kiti pinigai</p>
<p>Užsakomojo Kontaktų centro plusai</p>	<p>Aptarnavimo kaštai</p>	<p>Išorinis kontaktų centras yra sąlyginai pigus klientų aptarnavimo kanalas, antras pagal dydį aptarnavimo kanalas įmonėje, kuris labiausiai lemia klientų nuomonę (NPS).</p>