

**Oryginalny artykuł naukowy: Studium przypadku**  
**Original Article: Case Study**

*Data wpływu/Received:* 24.05.2014

*Data recenzji/Accepted:* 16.06.2014; 14.12.2014

*Data publikacji/Published:* 2.03.2015

*Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora*

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

*mgr Henryk Wojtaszek <sup>ABCDEF</sup>*  
*Politechnika Częstochowska*

**ANALIZA PROCESU ZARZĄDZANIA NOWOCZESNYMI  
KANAŁAMI KOMUNIKACJI W MOTYWOWANIU  
PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE BANKU Y.  
STUDIUM PRZYPADKU**

**ANALYSIS OF THE PROCESS MANAGEMENT OF MODERN  
COMMUNICATION CHANNEL IN MOTIVATING EMPLOYEES  
ON THE EXAMPLE OF THE BANK Y. A CASE STUDY**

**Streszczenie:** W niniejszym artykule dokonano analizy procesu zarządzania nowoczesnymi kanałami komunikacji systemów motywacyjnych. Szczególną uwagę zwrócono na opinie pracowników – telemarketerów, podejmując analizę porównawczą na przykładzie agencji banku Y. Wskazano również propozycje zmian polepszających wzajemne relacje. Dokonano interpretacji telemarketingu jako nowej formy komunikacji, niezbędnej w XXI wieku w zakresie istoty systemów motywacyjnych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, kanały komunikacji, systemy motywacyjne, telemarketer

**Summary:** This article analyzes the process of management of modern communication channels incentive schemes. Particular attention was paid to the opinions of workers telemarketers taking a comparative analysis on the example bank agency Y also pointed proposed amendments improving relationships. Made interpretation of telemarketing as a new form of communication needed in the twenty-first century in terms of the essence of incentive schemes.

**Key words:** management, communication channels, motivation, telemarketer

## Wstęp

W dzisiejszych czasach zarządzanie kanałami komunikacji oraz zwrócenie szczególnej uwagi na systemy motywacyjne jest bardzo istotne w procesie zarządzania nie tylko na szczeblu menadżerskim, ale również w opinii pracowników. Pracodawcy nie mogą popełniać błędów rekrutacyjnych. Pracownicy, dobrze zmotywowani są poszukiwani różnymi kanałami<sup>1</sup>.

Nie ulega wątpliwości, iż telemarketing jest innowacyjnym kanałem komunikacji, zwłaszcza w bankowości. Komunikację możemy rozpatrywać w wielu aspektach: istnieje telefoniczna rozmowa kwalifikacyjna, telefoniczne pozyskiwanie klienta, telefoniczna komunikacja poprzez różnego rodzaju komunikatory czy też portale społecznościowe. Reprezentanci zarządu banku poszukują właściwych pracowników dla prawidłowego funkcjonowania swojej placówki czy też zespołu telemarketingowego<sup>2</sup>. W niniejszym artykule podjęto próbę określenia prawidłowej komunikacji pracowniczej w telemarketingu<sup>3</sup>.

## 1. Metodyka badań oraz charakterystyka badanej próby

Celem badania było poznanie opinii o nowoczesnych kanałach komunikacyjnych i systemach motywacyjnych jednolitej grupy pracowników bankowych – telemarketów, zatrudnionych w autoryzowanej agencji banku Y. Agencja od początku działalności zajmuje się promowaniem i sprzedażą produktów bankowych. Pośredniczy ona w sprzedaży kart kredytowych, kredytów oraz produktów ubezpieczeniowych. Firma zatrudnia pracowników na terenie całej Polski. Bank Y jest uniwersalnym bankiem, wyłącznie z polskim kapitałem. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w kwietniu 2013 roku, zostało nim objętych 100 pracowników, którzy stanowią około 80% wszystkich telemarketerów. W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety.

### 1.1. Charakterystyka badanej populacji

Agencja X w ramach swojego systemu założyła, że będzie przyjmowała osoby, które mają silną motywację do pracy oraz są świadome pracy w nowoczesnej formie, jaką jest praca

<sup>1</sup> M.J. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, ebook, Warszawa 2008, s. 23-26;

<sup>2</sup> Parkinson, A.M. Colman, *Emocje i motywacja*, Zysk i s-ka, Warszawa 2008, s. 10-13; J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, WPSB, Kraków 1996, s. 41.

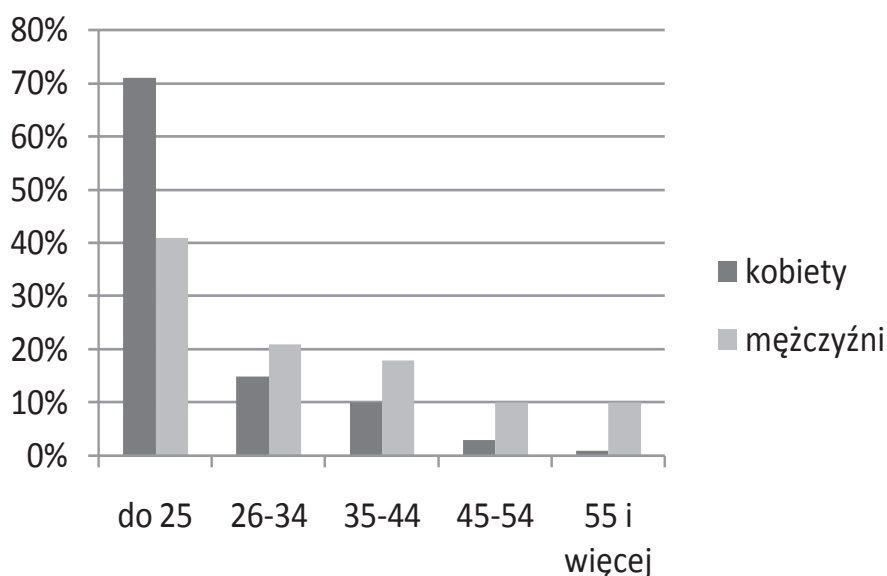
<sup>3</sup> *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. I, red. H. Bienioka, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2006, s. 42-47.

<sup>4</sup> T. Hopkins, *Sztuka sprzedawania*, Idg Books, Łódź 2007, s. 12. S. Kinght, *NLP w biznesie*, Helion, Gliwice 2007, s. 14-16; N. Marszałek, *Motywacja bez granic*, Helion, Gliwice 2007, s. 20-22; R. Milic-Czerniak, *Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowania*, Difin, Warszawa 2007, s. 11-13.

telemarketera w bankowości. Motywatorem w ubieganiu się o pracę telemarketera może być np. spłata kredytu hipotecznego, samodzielne utrzymanie się lub konieczność dokonania odpłatności za studia. W badaniach brały udział głównie kobiety (71%), gdyż to one są najczęściej zatrudnione na stanowisku telemarketera, a zaledwie co 3 pracownik to mężczyzna. Praca telemarketera jest częściej wykonywana przez kobiety, ponieważ wymaga dużych umiejętności, wytrwałości oraz podzielności uwagi. W przypadku telemarketerów mężczyzn dominują ludzie młodzi (do 25. roku życia). Wśród kobiet można znaleźć osoby z różnych grup wiekowych, chociaż w grupie wiekowej od 45 do 54 lat pracuje 1% badanej populacji, a co 20 kobieta klasyfikuje się do grupy wiekowej od 45 do 54 i od 26 do 34 lat. Zdecydowana większość – ponad połowa populacji – to kobiety w przedziale wiekowym do 25 lat (rys. 1).

**Rysunek 1.** Struktura respondentów według wieku i płci

**Figure 1.** Structure of respondents by age and sex

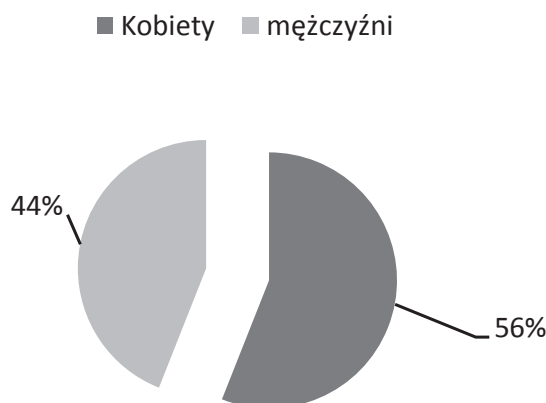


Źródło: opracowanie własne.

Wszyscy pracownicy (zarówno kobiety, jak i mężczyźni) posiadają wykształcenie wyższe niepełne. Kierownictwo przyjmuje do pracy tylko studentów 4 i 5 roku studiów.

Pracownicy, którzy mają większe doświadczenie w branży telemarketingowej to kobiety, aż ponad połowa (56%) ma udokumentowane doświadczenie, podczas gdy wśród mężczyzn 44% ma doświadczenie z telemarketingiem (rys. 2).

**Rysunek 2.** Udział osób z doświadczeniem w telemarketingu według płci  
**Figure 2.** Proportion of people with experience in telemarketing by gender



Źródło: opracowanie własne.

Kobiety dłużej zatem pozostają na stanowisku telemarketera, gdy opanują wiedzę na temat tajników tego zawodu.

## 2. Narzędzia komunikacji wykorzystywane w motywowaniu pracowników przez agencję X

System skutecznej komunikacji w zakresie motywacji<sup>4</sup> jest wykorzystywany w agencji X jako spójny z systemem banku Y i opiera się na następujących dokumentach:

- regulamin premiowania,
- arkusz okresowej oceny pracownika,
- taryfikator wynagrodzeń.

Regulamin premiowania składa się z 16 paragrafów i zawiera poszczególne postanowienia, które obejmują wszystkich pracowników firm macierzystych i zewnętrznych. Zawiera informację, że w sprawach nieuregulowanych stosuje się przepisy kodeksu pracy i inne przepisy prawa pracy. Jest także informacja szczegółowa o pracodawcy. Regulamin zawiera dokładną charakterystykę funduszu premiowania, podstawę jego naliczania, jego wysokość i informację co do jego przeznaczenia. Zostaje również zastrzeżona możliwość obniżenia premii z dokładnym wyszczególnieniem tego uwarunkowania. Są zawarte dokładne informacje co do sposobu wypłaty premii i konieczności złożenia określonych dokumentów celem jej uzyskania. Sformalizowany jest także sposób przeznaczenia niewykorzystanej części funduszu premiowego. Regulamin zawiera również informacje o osobie decyzyjnej w tym zakresie i o dokładnie ustalonym terminie jego obowiązywania.

Natomiast arkusz oceny okresowej przedstawiciela ds. telesprzedaży jest okresowym dokumentem pozycjonującym i oceniającym wyniki telemarketera. W pierwszym punkcie oceny znajdują się cele i realizacja zadań, co określa poziom realizacji planów sprzedaży. Tutaj są jasno określone cele, które wymaga firma i w dalszej części kolumny w ujęciu ilościowym jest zawarta realizacja planu przez telesprzedawcę. W dalszych częściach ww.

<sup>4</sup> S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, IPISS, Warszawa 2006, s. 21-24.

dokumentu są ujęte poszczególne obowiązki z wyszczególnieniem ich realizacji zgodnie z przyjętymi założeniami. Ujęte są również czynniki jakościowe, w skład których wchodzi satysfakcja i reklamacje klientów, uwzględniające znajomość konkurencji. Kolejnym elementem oceny jest informacja o utrzymywaniu relacji ze współpracownikami w zespole. Przed podsumowaniem oceny telemarketera ujęte są wymagania na stanowisku telemarketera oraz pole dotyczące dyscypliny pracy, a w nim informacja, czy charakter wykonywanej pracy jest zgodny z poleceniami przełożonego i ustalonymi procedurami oraz regulacjami prawnymi. Jest również rubryka z miejscem na szczególne osiągnięcia. Dokument zawiera także szczegółową ocenę potencjału pracownika, gdzie głównym elementem jest wynik syntetycznej oceny rocznej pracownika.

Arkusze oceny okresowej pozwala na uzyskanie jasnych informacji o wypełnionych obowiązkach i obszarach co do poprawy czy też zaleceń przełożonego. Jest to dokument, który jest bardzo pomocnym elementem w pracy kierownika i pozwala na uniknięcie nieścisłości w ocenie pracownika. Pozwala zauważyć istotne elementy pracownicze odnoszące się do rozwoju pracownika.

Ocena regulaminu premiowania wskazuje na zachowanie prawidłowości co do zakresu formułowania i określania składowych tego dokumentu. „Arkusze oceny okresowej przedstawiciela ds. telesprzedaży” posiada szczegółową ocenę potencjału pracownika, gdzie głównym elementem jest wynik syntetycznej oceny rocznej pracownika. Jest to bardzo przydatny i wartościowy element motywacji dla pracownika. Zastosowanie tego elementu w branży telemarketingowej niesie ze sobą dużą swobodę wyrażania potencjału pracowniczego, a zarazem stwarza możliwości rozwojowe dla pracowników.

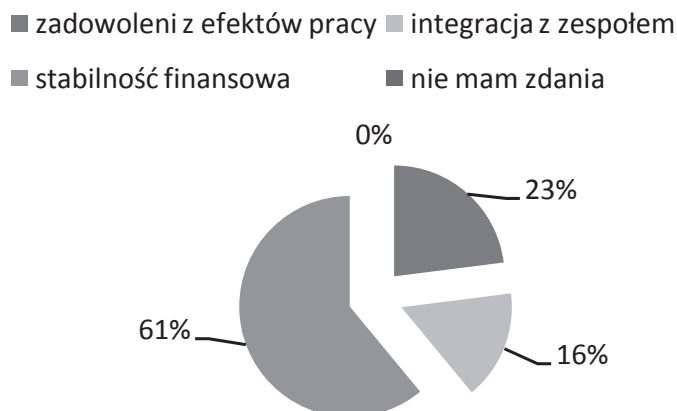
Taryfikator wynagrodzeń jest narzędziem pracy, który ułatwia zdobywanie założonego celu. Jednym z jego elementów jest siatka taryfikacyjna, która przedstawia się następująco: w rubryce ilość sprzedanych produktów bankowych widnieją przedziały: od 1 do 15, od 16 do 50 i od 51 do 100, za każde z nich jest kolejno przyporządkowana następująca płaca: 100, 200 i 400 złotych.

Schemat naliczania premii, który znajduje się w regulaminie premiowania, świadczy o wartości pracy i zasadności starania się o jak najlepsze wyniki w pracy. Jest elastyczny i proporcjonalnie skonstruowany; system pokazuje nagradzanie pracowników zaangażowanych i poświęcających czas na prawidłowe osiągnięcie celów, zgodnie z realizowaną polityką firmy. Taryfikator wynagrodzeń jest narzędziem pracy, który ułatwia zdobywanie założonego celu. To system motywujący i nagradzający pracowników najbardziej zaangażowanych. Spełnia swoje założenia i cele w dążeniu do uzyskania określonego potencjału pracowniczego.

### **3. Sposoby nowoczesnych form komunikacyjnych w zakresie motywowania w agencji bankowej. Opinie telemarketerów**

Najważniejszym elementem zadowolenia z pracy według badanych telemarketerów jest stabilność finansowa. Wskazało na ten czynnik 61% ankietowanych. Na drugim miejscu plasuje się zadowolenie z efektów z pracy (23%), co może mieć istotny wpływ na długotrwałą współpracę i dobre postrzeganie przez przełożonych. Tylko 16% badanych respondentów wykazało, że jest dla nich istotna integracja z zespołem. Wynika to z faktu, iż specyfika tej pracy niesie za sobą potrzebę integracji niwelującą napięcie (rys. 3).

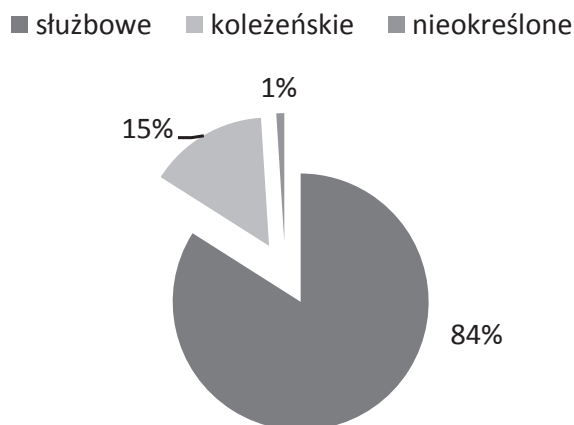
**Rysunek 3.** Najważniejsze czynniki satysfakcji z pracy telemarketerów  
**Figure 3.** The most important factors of job satisfaction telemarketers



Źródło: opracowanie własne.

Między telemarketerami i ich przełożonymi występują mało zróżnicowane stosunki. Większość, bo aż 84% badanych respondentów podało, że ich relacje z przełożonym mają charakter wyłącznie służbowy (rys. 4).

**Rysunek 4.** Rodzaj stosunków telemarketerów z przełożonymi  
**Figure 4.** Type telemarketers relations with superiors



Źródło: opracowanie własne.

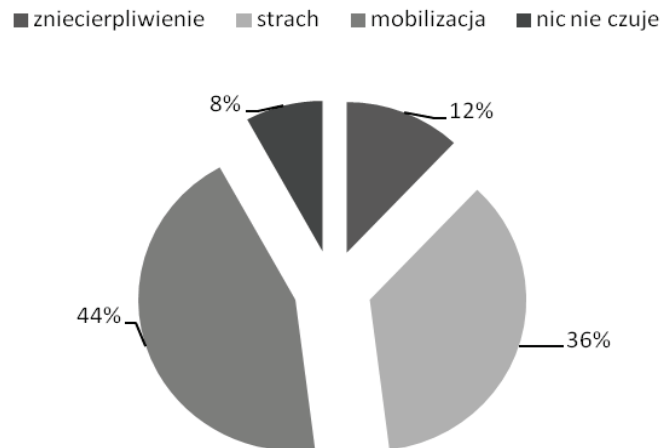
Na drugiej pozycji plasują się relacje koleżeńskie, obejmują 15% badanych telemarketerów. Większość pracowników nie utrzymuje kontaktów bliższych z przełożonym. Tylko 1% badanych ma nieokreślony charakter stosunków. Wynika to z faktu, że jeden pracownik jest członkiem rodziny przełożonego.

Jak pokazaliśmy w części teoretycznej, istotne znaczenie w procesie motywowania pracowników mają relacje z przełożonym, a wśród nich kontrolowanie pracy podwładnych. Po dokonanej przez przełożonego kontroli 44% respondentów podaje, iż wpłynęła ona na

nich mobilizująco, wywołując zwiększoną chęć do pracy. Natomiast 36% badanych wykazało, iż towarzyszy im strach. Tylko 8% nie wykazuje żadnych stanów emocjonalnych podczas kontroli przez przełożonego (rys. 5).

**Rysunek 5.** Stan emocjonalny pracowników po dokonaniu kontroli

**Figure 5.** The emotional state employees after checks

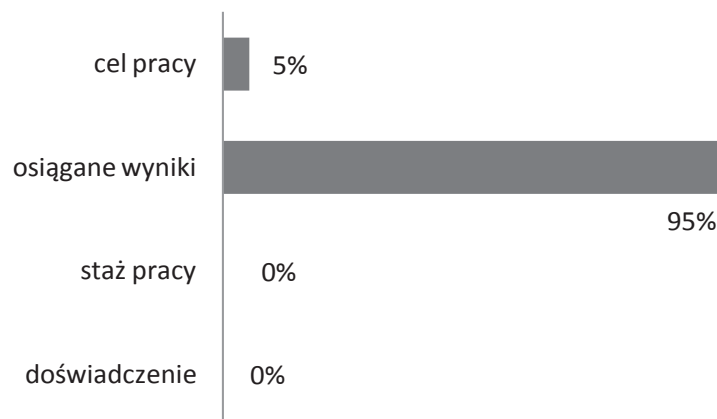


Źródło: opracowanie własne.

Kontrola przełożonego sprowadza się prawie wyłącznie do realizacji wyników (95%), a więc celów sprzedażowych. Przełożony nie zwraca uwagi na doświadczenie, staż i cel pracy. Traktuje innych pracowników instrumentalnie (rys. 6).

**Rysunek 6.** Kryteria kontroli pracowników

**Figure 6.** The criteria for background checks

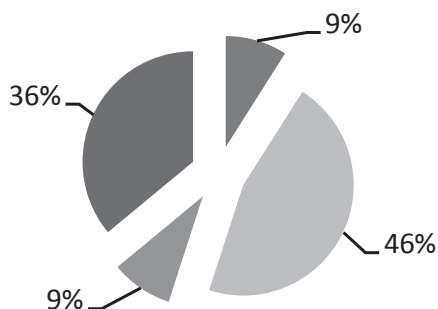


Źródło: opracowanie własne.

Wykonywanie poleceń przez pracowników jest bardzo istotne, jednakże najczęściej wynika ono ze zobowiązań materialnych (46%), bądź też z obawy o utratę stanowiska (36%) (rys. 7).

**Rysunek 7.** Czynniki determinujące posłuszeństwo wobec przełożonego**Figure 7.** Determinants of obedience to superior

- wyrobienie kontraktu ■ bieżące zobowiązania
- przełożony- autorytet ■ zwolnienie z pracy

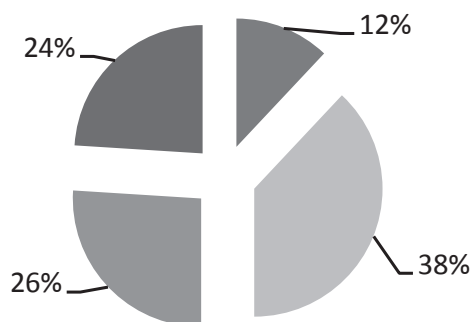


Źródło: opracowanie własne.

Praca w telemarketingu gwarantuje badanym zarobki na odpowiednim poziomie, co byłoby trudne do osiągnięcia w krótkim czasie w innym miejscu pracy. 9% respondentom zależy tylko na realizacji zawartego kontraktu. Zaledwie dla 9% badanych przełożony jest autorytetem.

**Rysunek 8.** Wpływ argumentów telemarketera na decyzje przełożonego**Figure 8.** Effect of arguments telemarketer superior decisions

- tak ■ tak związany z brakiem czasu ■ czasami ■ nie



Źródło: opracowanie własne.

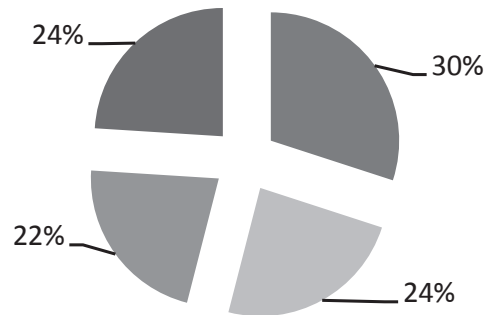
Tylko w opinii 12% respondentów przełożony, podejmując decyzje, bierze pod uwagę argumenty pracownika, 38% uważa, iż co prawda bierze pod uwagę ich argumenty, ale nigdy nie ma czasu dla nich, a co czwarty respondent stwierdza, iż przełożony nie zwraca uwagi na ich argumenty (rys. 8). Proces komunikacji przełożony – pracownik wydaje się więc być najczęściej jednostronny.

Pracownicy są zobligowani do wyjaśnienia swoich wyników, które są ujmowane w ocenie rocznej – w 30% ich tłumaczenia są respektowane przez przełożonych (rys. 9).



**Rysunek 9.** Wpływ wyjaśnień pracownika na ocenę roczną**Figure 9.** Effect of explanations employee's annual evaluation

■ tak ■ nie ■ niewiem ■ nie interesuje mnie to



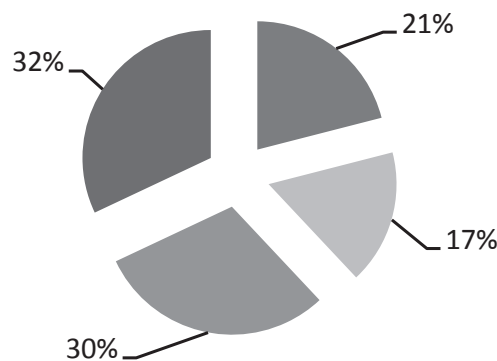
Źródło: opracowanie własne.

Co czwarty respondent twierdzi, że nie zwraca uwagi na to zjawisko. Natomiast 24% nie widzi żadnego związku. W sumie można powiedzieć, iż co drugi respondent (48%) dostrzega brak poprawnego kontaktu przełożonego z pracownikiem, a tym samym i celowość dokonywanej oceny rocznej.

Na domiar złego w opinii co trzeciego respondenta przełożony nigdy nie dysponuje czasem, aby pomóc w rozwiązywaniu problemów (32%), a 17% twierdzi, że nigdy im nie pomaga (rys. 10).

**Rysunek 10.** Informacja o udzielonej pomocy przez przełożonego w zakresie problemów pracowniczych**Figure 10.** Information on state aid granted by a superior in terms of employee problems

■ tak ■ nie ■ nie mam problemów ■ nigdy nie mam czasu



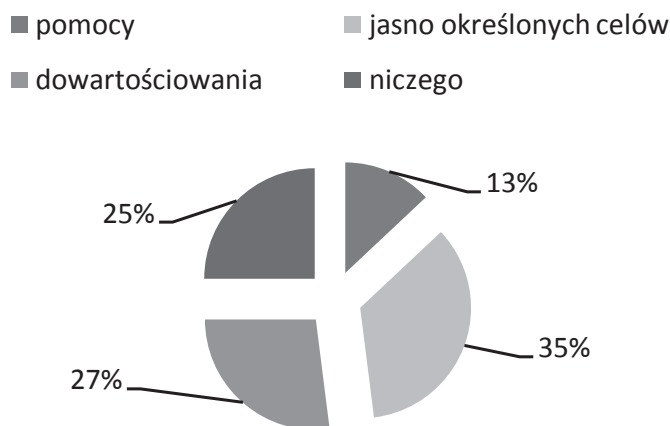
Źródło: opracowanie własne.

Co trzeci respondent (30%) nie zgłasza problemów, 21% stwierdza, że przełożony pomaga rozwiązywać problemy. Być może trudno jest kierownikowi okazać każdemu pomoc w rozwiązywaniu problemów, dlatego koncentruje się na tych, którzy potrzebują jej najbardziej.

Podczas kontaktów pracowników z przełożonym aż 35% oczekuje od przełożonego jasno określonych celów (rys. 11).

**Rysunek 11.** Oczekiwania pracowników wobec przełożonego

**Figure 11.** Expectations of staff to supervisor

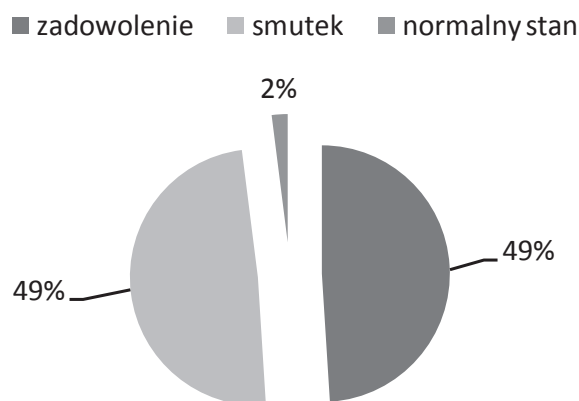


Źródło: opracowanie własne.

Aż 27% pracowników oczekuje dowartościowania ze strony przełożonego, co może świadczyć o używaniu przez niego tylko kar i skupianiu się na spełnieniu określonych obowiązków. Aż 25% pracowników nie wykazuje żadnych oczekiwań ze strony przełożonego, co świadczy o samodzielności pracowników i indywidualizacji na stanowisku pracy. Pracownicy po rozmowie z przełożonym mają tendencje do różnych zachowań. Aż 49% okazuje zadowolenie po uzyskaniu dobrej informacji od szefa (rys. 12).

**Rysunek 12.** Stan emocjonalny wywołany uprzednią rozmową z kierownikiem

**Figure 12.** Accompanying emotional state after having a conversation with the manager



Źródło: opracowanie własne.

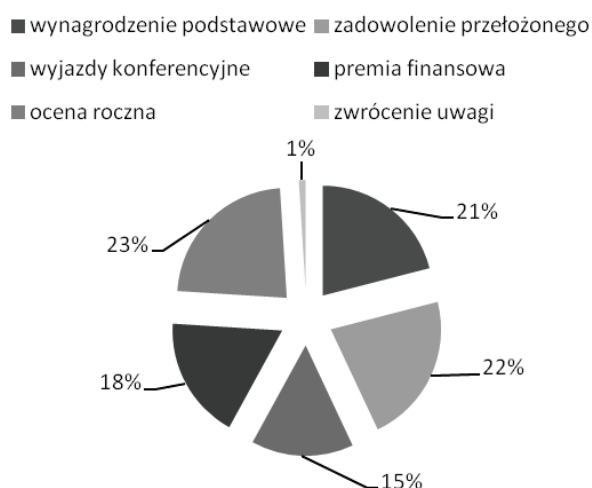
Może to wynikać na przykład z podziękowania za zaangażowanie w pracy. 49% badanych po rozmowie z przełożonym wymienia smutek, który może wynikać z braku pozy-

tywnych informacji ze strony przełożonego. Tylko 2% stwierdziło, iż rozmowa z przełożonym nie wywiera na nich większego wpływu. Zadowolenie 49% respondentów po rozmowie z przełożonym może to oznaczać, iż pracują oni zgodnie z zasadami i osiągają wyniki zgodne z polityką firmy i jej założeniami. Natomiast drugą połowę (49%) stanowią osoby, które nie za dobrze radzą sobie z obowiązkami pracowniczymi i ich stan emocjonalny po rozmowie z przełożonym na temat wyników wprowadza ich w stan niezadowolenia. Jedynie 2% respondentów odbiera rozmowę z przełożonym obojętnie.

Telemarketerów do pracy motywuje, przede wszystkim chęć uzyskania najwyższej oceny rocznej (23% wskazań, rys.13). Wynika to z faktu, iż stanowisko telemarketera w banku jest znaczące, stając się przepustką do ubiegania się o pracę na innych, atrakcyjniejszych stanowiskach. Pracownicy wiedzą, że ocena roczna pozwala im przejść bezkonkurencyjnie kilka etapów rekrutacji.

**Rysunek 13.** Główne czynniki motywujące telemarketerów do pracy

**Figure 13.** The main drivers for telemarketers to work

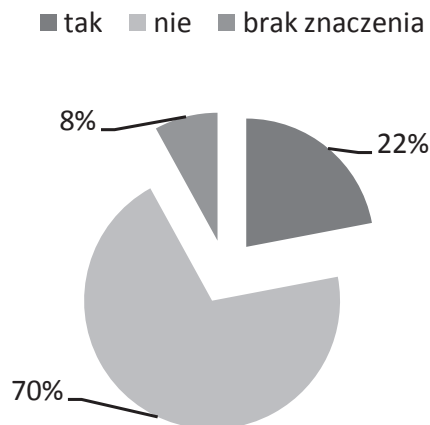


Źródło: opracowanie własne.

Co piąty respondent (22%) twierdzi, że istotne jest dla niego zadowolenie przełożonego. Wynika to z faktu, iż bardzo rzadko przełożony bywa zadowolony. Prawie tyle samo badanych (21%) uznało, że istotne dla nich jest wynagrodzenie. Wynagrodzenie podstawowe nie jest głównym czynnikiem motywującym, ponieważ tutaj nawet najgorszy pracownik mieści się zarobkowo w drugim stopniu podatku dochodowego. 15% wykazało, że istotne dla nich są wyjazdy konferencyjne, co może świadczyć o wysokim poziomie mile spędzonego czasu, a zarazem relaksu.

Telemarketerzy nie przywiązują natomiast wagi do doświadczenia swojego przełożonego, co potwierdziło aż 70% badanych respondentów (rys. 14).

**Rysunek 14.** Opinie o doświadczeniu przełożonego w branży telemarketingowej  
**Figure 14.** Opinions of experience in the field of telemarketing supervisor

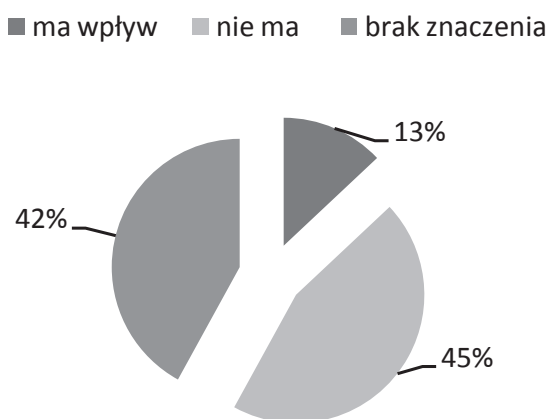


Źródło: opracowanie własne.

22% spośród badanych respondentów wykazało, że ma dla nich znaczenie doświadczenie przełożonego, sądzą oni, iż doświadczenie w branży niesie ze sobą zdolność empatii. 8% stwierdziło, że dla nich nie ma to żadnego znaczenia, jakie doświadczenie ma przełożony.

Obecność przełożonego w pracy związana jest z fizycznym nadzorowaniem pracowników. Jednakże prawie połowa telemarketerów (45%) twierdzi, iż obecność przełożonego nie ma żadnego wpływu na wykonywanie przez nich pracy (rys. 15).

**Rysunek 15.** Wpływ nadzoru przełożonego na telemarketerów  
**Figure 15.** Effect of supervision supervisor for telemarketers



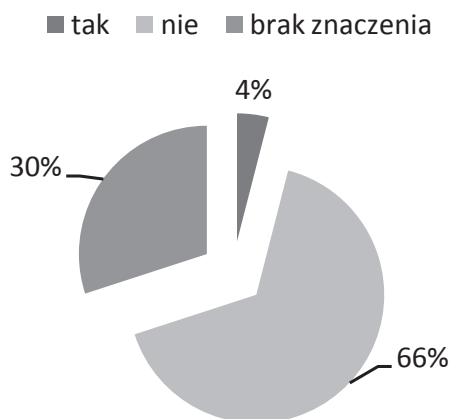
Źródło: opracowanie własne.

Oznacza to, że bez jego nadzoru pracownicy mogliby wykonywać powierzone zadania. Aż 42% badanych wykazało, że nie ma dla nich znaczenia, czy przełożony ich kontroluje, ponieważ wiedzą oni po co przychodzą do pracy, oraz że większość ich wynagrodzenia stanowi prowizja. Tylko 13% badanych respondentów wskazało, że istotny jest dla nich nadzór przełożonego.

Telemarketerzy pracują w przeważającej mierze indywidualnie i nie zwracają uwagi na wyniki osiągnięte przez kolegów w pracy (66%) (rys. 16).

**Rysunek 16.** Porównywanie wyników pracownika z wynikami innych pracowników

**Figure 16.** Comparison of the results of the employee with the results of other workers



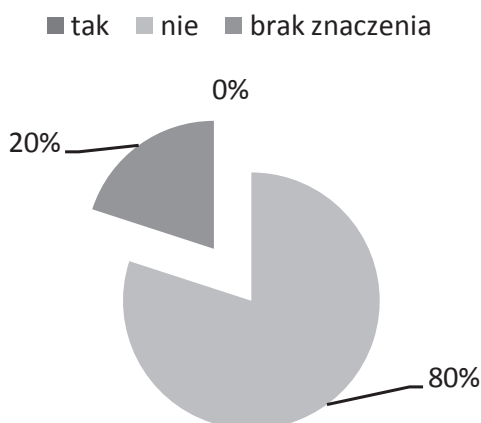
Źródło: opracowanie własne.

Zaledwie 4% respondentów porównuje swoje wyniki z wynikami innych pracowników, co może świadczyć o rywalizacji, która jest jednym z czynników motywacyjnych.

Pracownicy nie porównują ze sobą swoich ocen, nawet świadomość oceny innego pracownika zespołu nie ma żadnego znaczenia dla osiągnięcia wyników, co potwierdziło aż 80% badanych respondentów (rys. 17).

**Rysunek 17.** Wpływ znajomości oceny innych pracowników na wyniki pracownika

**Figure 17.** Effect of knowledge of the evaluation of other workers on the results of the employee

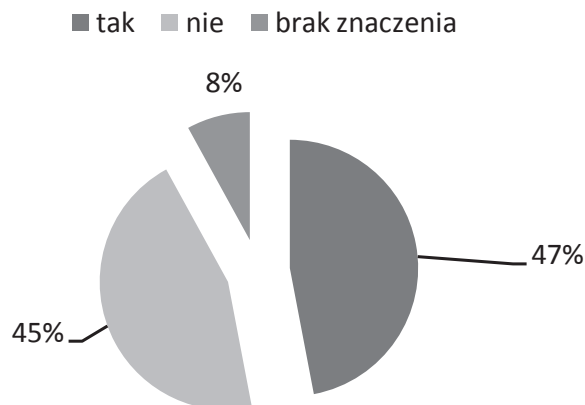


Źródło: opracowanie własne.

Co piąty badany stwierdził, że nie bierze pod uwagę wyników pracy swoich kolegów. Tendencja 20% i 80% wskazuje na zdecydowany brak wpływu wyników innych pracowników. Natomiast nikt nie stwierdził, że ocena innych pracowników ma wpływ na ich pracę.

Pomimo to prawie co drugi respondent stwierdza (47%), iż coraz częściej sposobem na osiągnięcie wyższych wyników jest rywalizacja z innymi pracownikami (rys. 18).

**Rysunek 18.** Wpływ rywalizacji pracowników na efekty pracy  
**Figure 18.** Effect of competition on the results of work of employees



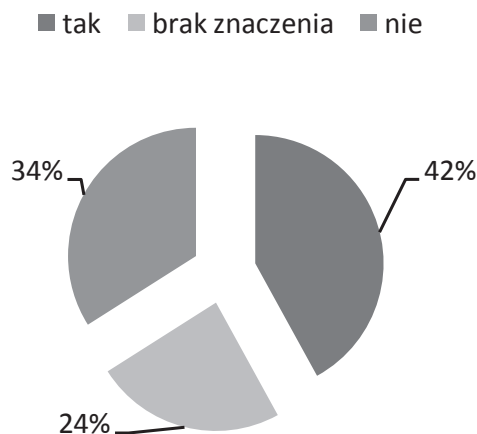
Źródło: opracowanie własne.

Większość osób rywalizuje, ponieważ chce być jednym z najlepszych pracowników.

45% badanych respondentów twierdzi, że nie rywalizuje z innymi w pracy. Natomiast 8% wskazało, że rywalizacja nie ma dla nich żadnego znaczenia.

Opinia bezpośredniego przełożonego jest znaczącym elementem, który istotnie wpływa na efekty pracy, co potwierdziło aż 42% badanych respondentów (rys. 19).

**Rysunek 19.** Wpływ opinii bezpośredniego przełożonego na efekty pracy  
**Figure 19.** Effect of immediate supervisor reviews the effects of work



Źródło: opracowanie własne.

#### **4. Ocena nowoczesnych form komunikacji telemarketingowych w agencji oraz propozycje zmian w systemie motywowania telemarketerów**

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań ankietowych, można powiedzieć, iż najważniejszym czynnikiem mającym wpływ na efektywność pracy jest stabilność finansowa, co może przekładać się na długotrwałą współpracę i dobre postrzeganie przez przełożonych. Specyfika tej pracy niesie ze sobą potrzebę integracji jako czynnik niwelujący napięcie, ale tylko 16% respondentów wskazuje jako najważniejszy czynnik pracy integrację z zespołem. Zdecydowana większość, ponieważ aż ponad 4/5 pracowników, ma stosunki z przełożonym o charakterze wyłącznie służbowym.

Kontrola przełożonego wpływa na pracowników mobilizująco (44%), ale średnio co 3 pracownik odczuwa strach podczas kontroli. Przełożony podczas oceny pracowników zwraca uwagę głównie na wyniki ich pracy. Traktuje innych pracowników szablonowo, nie starając się w żaden sposób uzasadnić swojego stanowiska w przyjętej sprawie. Około 50% pracowników wykonuje polecenia zgodnie z wolą przełożonego, gdyż boi się utraty stanowiska pracy. Praca w telemarketingu gwarantuje im zarobki na odpowiednim poziomie, co byłoby trudne do osiągnięcia w krótkim czasie w innym miejscu pracy. Co 3 pracownik boi się zwolnienia z pracy.

Przełożony w opinii co 3 pracownika nigdy nie dysponuje czasem, aby pomóc w rozwiązaniu problemów. Prawie co 6 pracownik nie uzyskuje żadnej pomocy w rozwiązywaniu problemów. Niektórzy pracownicy oczekują dowartościowania ze strony przełożonego (27%).

Większość pracowników motywuje do pracy ocena roczna – aż 23%. Wynika to z faktu, iż stanowisko telemarketera w banku jest znaczące, stanowiąc przepustkę do ubiegania się o pracę na innych atrakcyjniejszych stanowiskach. Pracownicy wiedzą, że ocena roczna pozwala im przejść bezkonkurencyjnie kilka etapów rekrutacji. Wynagrodzenie podstawowe nie jest głównym czynnikiem motywującym, ponieważ nawet najgorszy pracownik mieści się zarobkowo w drugim stopniu podatku dochodowego.

Dla pracowników nie ma żadnego znaczenia doświadczenie swojego przełożonego w branży telemarketingowej. Przełożony nie wpływa również na wykonywaną przez nich pracę (50%). To świadczy o tym, że bez jego nadzoru pracownicy mogliby wykonywać powierzone zadania.

Pracownicy nie porównują swoich wyników z innymi pracownikami. Dla pracowników nie mają znaczenia wyniki osiągnięte przez innych pracowników (66%). Jednakże pracownicy rywalizują ze sobą, co potwierdza 47% badanych respondentów. Większość osób rywalizuje, ponieważ chce być jednym z najlepszych pracowników. W świetle otrzymanych wyników nie dziwi fakt, iż propozycje zmian, jakie powinny nastąpić w firmie telemarketingowej, odnoszą się głównie do postępowania kierownika wobec swoich pracowników. Zaleca się, aby przełożony podczas rozmowy z pracownikiem, mając na celu podniesienie jego efektywności pracy, nie skupiał uwagi tylko na osiągniętych wynikach. Należy zwrócić uwagę na staż pracownika, doświadczenie i cel pracy. Różnorodne formułowanie zadań pracowniczych powoduje, że telemarketerzy czują się doceniani przez przełożonego, a to powoduje zwiększenie efektywności pracy.

Przełożony powinien bardziej zdecydowanie i konkretnie formułować zadania dla pracowników, powinien poświęcać więcej czasu na rozmowę. Zaleca się dłuższe rozmowy nawet z najlepszymi pracownikami.

Pracownicy chcą mieć jasno określone cele, co może świadczyć o braku poprawnego przekazywania komunikatu pracowniczego. Kierownik powinien zastanowić się nad formą i metodą rozmowy z podwładnymi. Dobrze i poprawnie zaplanowana rozmowa może skutkować sukcesem w formie zwiększenia efektywności pracy i polepszenia kontaktów z pracownikami<sup>5</sup>.

Kierownictwo powinno pomyśleć nad zmianą systemu godzinowego. Skrócenie czasu pracy wpłynęłoby na zwiększenie jej wydajności. Pracownicy byłoby bardziej zaangażowani i wykazywaliby większą chęć do pracy. Pracownik byłoby mniej zmęczony, miałby czas na relaks i odpoczynek. Z perspektywy przedsiębiorstwa praca na stanowisku telemarketera w krótszym czasie pracy stałaby się interesująca dla przyszłych kandydatów. Firma zaoszczędziłaby na czasowym wykorzystaniu zasobów ludzkich i amortyzacji narzędzi pracowniczych.

Pracownicy, mając świadomość konieczności osiągnięcia określonych wyników z uwagi na premię, dążyliby do zaspokojenia swoich potrzeb i firmy poprzez zrealizowanie ustalonego wcześniej kontraktu sprzedażowego.

## Podsumowanie

W dzisiejszych czasach poszukujemy nowoczesnych form komunikacji w celu osiągnięcia maksymalizacji zysku przedsiębiorstwa, odkrywając, że telemarketing jest tego nieodzownym niezastąpionym elementem. Wiele mówi się o nowych formach komunikacji, o mobilności jako nowym kierunku rozwoju. Postęp w telefonii komórkowej i nowe możliwości przyczyniają się do racjonalnego zarządzania.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, ocena systemów motywacyjnych z perspektywy pracownika daje wymierny obraz dokonania propozycji wprowadzonych zmian, które przyczynią się do rozwoju poszczególnych procesów aktywizujących młode pokolenie XXI wieku<sup>6</sup>.

Mobilny telemarketing w dobie bezpłatnych połączeń do wszystkich sieci stał się niezwykle popularny. Mobilność to strategiczny element działania, dając nowe media dla nowego kierunku rozwoju reklamy i public relations.

System motywacyjny powinien być tak zbudowany, aby każdy pracownik wiedział, w jaki sposób jego wysiłek i efekt pracy zostanie oceniony przez kierownika. Jednocześnie musi być także przekonany, że taką samą miarę zastosowano wobec innych. Istotne jest, aby pracownicy byli informowani o celach i zadaniach przedsiębiorstwa, o jego misji i strategii, tak by mogli utożsamiać się z firmą poprzez akceptację i zgodność celów osobistych z celami firmy. Ważne jest, aby cele firmy przedstawione pracownikom odczytywane były przez nich jako osiągalne i dające określony efekt<sup>7</sup>.

Specyfika procesu motywacji w firmach telemarketingowych jeszcze bardziej uwydatnia znaczenie pozapłacowych instrumentów. Najważniejszym czynnikiem w pracy tele-

<sup>5</sup> W. Stelmach, *Obrazy kierowania*, Placet, Warszawa 2004, s. 11-17; J. Strużyna, *Doskonalsze Zarządzanie Zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, AE, Katowice 1997, s. 23-27.

<sup>6</sup> H. Wojtaszek, *Bezpieczeństwo a nowoczesne technologie w bankowości*, red. J. Kciuk, t. 1. *Współczesne zagrożenia w zarządzaniu i bezpieczeństwie*, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Katowice 2014, s. 656-658.

<sup>7</sup> H. Wojtaszek, *Stabilne zarządzanie ryzykiem kapitałowym w Alior Banku*, Wyd. Naukowe WSZ Skinlider, Kielce 2014, s. 181-199.



marketera jest co prawda stabilność finansowa, jednakże kolejnym, który również odgrywa istotną rolę, jest zadowolenie z efektów pracy. Istotnymi czynnikami motywującymi do pracy są wyjazdy konferencyjne oraz oceny roczne.

Niezmiernie istotnym narzędziem motywowania telemarketerów są relacje z przełożonym. Kontakty z przełożonym, kontrole i rozmowy z nim powinny wpływać motywująco, a nie jak pokazały badania – wywoływać strach u podwładnych. Inne uchybienia w relacjach z przełożonym to fakt, iż nie dysponuje on czasem, by pomóc pracownikom w rozwiązaniu ich problemów oraz jasno określić ich cele pracy. Przełożony nie powinien w rozmowach z pracownikiem koncentrować się tylko na wynikach, lecz czasami po prostu dowartościować telemarketera. Wymaga tego chociażby wysoka indywidualizacja pracy tej grupy pracowników.

Dla pracowników nie jest istotne, czy przełożony ma doświadczenie w branży telemarketingu. Nie ma również większego wpływu, czy pracownicy są nadzorowani przez przełożonego. Nie ma żadnej zależności pomiędzy staraniami pracownika a wynikami innych pracowników. Prawie połowa pracowników odczuwa jednak potrzebę rywalizacji, natomiast pozostali takiej potrzeby nie odczuwają. Opinia bezpośredniego przełożonego jest istotnym elementem i wpływa na efekty pracy<sup>8</sup>.

Propozycje zmian, jakie powinny nastąpić w firmie telemarketingowej, odnoszą się głównie do postępowania kierownika wobec pracowników. Zaleca się, aby przełożony podczas rozmowy z pracownikiem, mając na celu podniesienie jego efektywności pracy, nie skupiał uwagi tylko na osiągniętych wynikach. Należy zwrócić uwagę na staż pracownika, doświadczenie i cel pracy. Różnorodne formułowanie zadań pracowniczych oznacza dla telemarketerów docenienie przez przełożonego i powoduje zwiększenie efektywności pracy.

Przełożony powinien bardziej zdecydowanie i konkretnie formułować zadania dla pracowników, powinien znaleźć czas na rozmowę. Zaleca się poświęcanie czasu nawet najlepszym pracownikom.

Pracownicy chcą mieć jasno określone cele, co może świadczyć o braku poprawnego przekazywania komunikatu pracowniczego. Kierownik powinien zastanowić się nad formą i metodą rozmowy z podwładnymi. Dobrze i poprawnie zaplanowana rozmowa może skutkować sukcesem w formie zwiększenia motywacji do pracy i polepszenia kontaktów z przełożonym<sup>9</sup>.

## Bibliografia

Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, IPISS, Warszawa 2006.

Hopkins T., *Sztuka sprzedawania*, Idg Books, Łódź 2007.

Kinght S., *NLP w biznesie*, Helion, Gliwice 2007.

Marszałek N., *Motywacja bez granic*, Helion, Gliwice 2007.

Milic-Czerniak R., *Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowania*, Difin, Warszawa 2007,

Nilles M.J., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, ebook, Warszawa 2008.

<sup>8</sup> H. Wojtaszek, *Zarządzanie zespołem zróżnicowanym kulturowo*, Wyd. Naukowe Texter, Warszawa 2014, s. 214-220.

<sup>9</sup> H. Wojtaszek, *Wzorowy współczesny menadżer*, Wyd. Naukowe Politechniki Śląskiej, Częstochowa 2014, s. 215-218.

- Parkinson B., Colman A.M., *Emocje i motywacja*, Zys i s-ka, Warszawa 2008.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, WPSB, Kraków 1996.
- Podstawy Zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. I, red. H. Bieniok, AE, Katowice 2006.
- Stelmach W., *Obrazy kierowania*, Placet, Warszawa 2004.
- Strużyna J., *Doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, AE, Katowice 1997.
- Wojtaszek A.H., *Telemarketing „Gwóźdź Programu”*, „Ogólnopolski Magazyn Niezależnego Zrzeszenia Studentów” 2008, nr 2/3.
- Wojtaszek H., *Bezpieczeństwo a nowoczesne technologie w bankowości*, red. J. Kciuk, t. 1. *Współczesne zagrożenia w zarządzaniu i bezpieczeństwie*, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Katowice 2014.
- Wojtaszek H., *Zarządzanie zespołem zróżnicowanym kulturowo*, Wyd. Naukowe Texter, Warszawa 2014.
- Wojtaszek H., *Stabilne zarządzanie ryzykiem kapitałowym w Alior Banku*, Wyd. Naukowe WSZ Skinlider, Kielce 2014.
- Wojtaszek H., *Wzorowy współczesny menadżer*, Wyd. Naukowe Politechniki Śląskiej, Częstochowa 2014.

**Nota o Autorze:**

**mgr Henryk Wojtaszek** – doktorant w Instytucie Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego Politechniki Częstochowskiej

**Author`s resume:**

**Henryk Wojtaszek** – PhD student at the Institute of Logistics and International Management University of in Częstochowa

**Kontakt/Contact:**

mgr Henryk Wojtaszek,  
Politechnika Częstochowska,  
ul. Armii Krajowej 19B  
42-200 Częstochowa  
034 3250 429/330  
e: mail:h.wojtaszek@pcz.pl; h.wojtaszek@interia.pl