



Универзитет "Св. Кирил и Методиј" – Скопје
Филозофски факултет – Скопје



Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

**Менаџирање и евалуација на вработени во контакт -
центрите
- мајстџерски шруд -**

кандидат:

Милена Тодоровска

4496/16

ментор:

проф. д-р Јован Пејковски

Скопје, 2022

Содржина

АПСТРАКТ	1
ABSTRACT.....	2
ВОВЕД.....	3
1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ.....	4
1.1 Поим за човечки ресурси	4
1.2. Дефинирање на улогата на менаџмент на човечки ресурси	6
1.3. Традиционалната улога на менаџментот на човечки ресурси.....	7
1.4. Современата улога на менаџментот на човечки ресурси.....	8
1.5. Трансформација на улогата на менаџментот на човечки ресурси	10
2. Поим и дефинирање на контакт-центар	12
2.1. Канали за комуникација во контакт-центрите	13
2.2. Менаџирањето на вработените во контакт-центрите	15
3. Процес на евалуација.....	17
3.1. Сложеност на критериумот.....	19
3.2. Евалуација на вработени во контакт-центар	19
4. Поим и дефинирање на оценувањето на перформансите на човечките ресурси	20
4.1. Цели на оценување на перформансите	22
4.2. Процес на оценување на перформансите	23
4.3. Видови перформанси.....	26
4.4. Методи и инструменти за оценување	27
4.5. Избор на оценувачи	28
4.6. Грешки во оценувањето	29
5. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА.....	30
6. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	32
6.1. Предмет на истражувањето.....	32
6.2. Евалуација на вработените во контакт-центрите.....	33

6.3. Менаџирање на вработените во контакт-центрите.....	33
7. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	34
8. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	34
9. ХИПОТЕЗИ	34
Хипотеза Б - <i>Прекумерното евалуирање и самооценување на вработените има негативни последици врз задоволството од нивната работа.</i>	35
10. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	35
11. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	35
12. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК.....	36
13. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ	36
14. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	36
15. Статистичка обработка на податоците добиени од прашалникот	37
15.4. Дискусија за резултатите	63
ЗАКЛУЧОК	68
Препораки.....	69
ЛИТЕРАТУРА.....	71
ПРИЛОЗИ	74
ПРИЛОГ А: Прашалник за оператори во контакт-центар.....	74
ПРИЛОГ Б: Прашалник за менаџери во контакт-центар.....	76

АПСТРАКТ

За да се согледа кој колку има постигнато и дали правилно ги извршува задачите, менаџерите ги евалуираат вработените и ја анализираат нивната работа со цел да се подобрат и да постигнат резултати за остварување на целите на една организација. Потребно е секој вработен да ги знае своите задачи и способности, добро да се обучи, да ги знае правилата и целите на компанијата за да може правилно да ја извршува својата работа. Многу е важно да се прави евалуација на вработените, за тие да имаат претстава до каде се, што може да подобрат, да ги исправат грешките и да си ги знаат своите јаки и слаби страни. Вработените треба да работат и на јаките и на слабите страни со цел да ги усовршат, да ги подобрат и да бидат во склад со стандардите на компанијата. Перформансата на вработените најдобро се проценува ако се спореди наспроти стандардот односно критериумот. Тука главната задача ја имаат менаџерите за човечки ресурси коишто треба да бидат јасни, концизни и да им го приложат сето тоа на вработените.

Со оглед на тоа дека контакт-центрите се во постојан развој во нашата земја, во трудот ќе се направи истражување како функционира менаџментот на човечки ресурси, каква улога имаат менаџерите пред и по евалуацијата на вработените. Главните алатки за еден контакт-центар се: одлични менаџери, добро обучени оператори, добра комуникација менаџер – оператор и оператор – клиент, како и фидбекот за постигнатите резултати од страна на менаџерите.

Ова истражување користи квантитативен метод и техника на прибирање квантитативни податоци – анкета/прашалник. За потребите на истражувањето конструиран е прашалник за оценување на перформансите односно евалуацијата на вработените и улогата на менаџерот за човечки ресурси во контакт-центарот.

Клучни зборови: *евалуација, менаџирање, контакт-центар, човечки ресурси*

ABSTRACT

In order to check whether the employees perform well and do their tasks correctly, managers evaluate their employees and analyze their completed tasks with the goal of improving their job performance. In order to perform well in the company, every employee needs to know his/her responsibilities, be trained well, and know the rules and goals of the company. I believe that it is very important to evaluate the employees so that the managers can get an overview of where they stand, what they can improve, fix their mistakes and know their strengths and weaknesses. Furthermore, the employees need to work both on their strengths and weaknesses in order to comply with company standards. Employee performance is best assessed when compared to a standard or criteria. Therefore, the main task of the managers is to be clear and concise with their employees in order to achieve the company's goals.

Given the constant development of call centers in our country, it will do a research on how these methods work for them and what role managers have before and after evaluation of their employees. The main tools for a call center are excellent managers, well trained telephone agents, good communication manager – agent and agent – client, as well as feedback for reached results from manager.

This research use a quantitative method and a technique for collecting quantitative data i.e. a questionnaire. For the purpose of the research, a questionnaire for employee evaluation and the role of managers in call centers is constructed.

Keywords: *evaluation, management, contact center, human resource*

ВОВЕД

Да биде успешна една организација и да ги исполнува зададените цели, потребни се повеќе услови и потреби. Една од потребите е пронаоѓањето компетентен кадар којшто ќе биде посветен, ангажиран, мотивиран и постојано ќе го надоградува своето знаење преку обуки, личен развој и интерес. Без вистински кадри нема успех и иднина за ниту една организација.

Најчести квалификации коишто се бараат од вработените за работа во еден контакт-центар е да бидат комуникативни, вешти со компјутерските вештини, да го зборат соодветниот јазик што се бара, да бидат одговорни и тимски настроени. Постојаните обуки и оценувања на перформансите ќе придонесат да бидат повешти, побрзо да се справуваат со задачите и да дадат точни одговори на клиентите за бараната услуга. Уште од самиот почеток операторите треба да имаат добра обука, а понатаму може и да преслушуваат повици од своите колеги, коишто се одлично оценети од страна на оценувачите. Ќе се види дали прекумерната евалуација може да предизвика стрес и анксиозност, а со тоа и незадоволство од работата. Во тој случај би требало да се дефинира кои перформанси и во кој одреден временски период ќе се оценуваат. Токму затоа клучната улога ја имаат менаџерите за човечки ресурси кои почнувајќи од најраната фаза - регрутација, селекција, па се до постојаните евалуации на вработените придонесуваат за успехот на еден контакт-центар. Оценувањето на перформансите може да го остварат преку преслушување на нивните повици и нивно оценување, а со тоа и да видат дали операторите даваат точни податоци, дали ги почитуваат правилата и стандардите на компанијата, да направат процена на нивниот учинок и нивната ефективност. Оттука, произлегува поврзаноста помеѓу менаџирањето на вработените и нивната евалуација за успешна работа на еден контакт-центар.

Токму од оваа причина, важно е да се истражува каков профил на вработени се бара, колку треба да бидат обучени и колку е важна нивната евалуација за постигнување резултати во една компанија. Исто така, дали постојаната евалуација е позитивно поврзана со перформансите на операторите и дали придонесува за поголема продуктивност.

Развојот на кандидатите е една од најкомплексните задачи на менаџментот и треба да се посвети големо влијание на вработените преку постојани обуки и нивна евалуација. Ако се има добро обучени вработени, ќе има и задоволни клиенти, а со тоа и компанијата ќе има придобивки и успех.

На крајот извлечени се заклучоци врз основа на што се дадени и неколку препораки особено за менаџерите како да имаат одлично обучени оператори, добра комуникација и добро обработени повици од страна на операторите.

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

Најпрво се тргнува од прашањето зошто се врши оценување на перформансите? Колку позитивно влијае евалуацијата на вработените врз подобрување на нивните перформанси и исполнување на нивните задачи во контакт-центрите? Дали прекумерното мерење на перформансите предизвикува незадоволство врз работата на вработените? Како се управува со човечки ресурси во контакт-центрите и каква улога имаат менаџерите? Така што, главен проблем во ова истражување е: „До кој степен евалуацијата на вработените придонесува за подобрување на перформансите и исполнување на целите и каква улога имаат менаџерите во тоа?“

1.1 Поим за човечки ресурси

Човечките ресурси претставуваат важна алка во процесот на работењето на секоја компанија или институција. Тие имаат влијание врз економската ефикасност, го овозможуваат создавањето на стоките и услугите, го контролираат квалитетот, но и управуваат со финансиските ресурси, со што директно делуваат и врз целокупната стратегија за остварување на целите на компанијата.

Управувањето со човечките ресурси, нивниот потенцијал и нивното однесување во процесот на работа, претставува динамичен процес којшто и овозможува на организацијата да дојде до луѓе со потребни квалификации, способности и вештини, кои ќе го помогнат процесот да дојде до посакуваните резултати и цели. Успешните организации не управуваат само со трудот и капиталот, тие ќе мора да водат сметка за еден клучен ресурс – знаењето, односно – интелектуалниот капитал –ИК.

Човечките ресурси мора да поседуваат знаење, вештини, но и иновативни способности, интелектуални, биолошки и физички потенцијал за да можат да ги извршуваат клучните задачи во компаниите. Знаењето и интелектуалниот капитал се единствениот ресурс кој ја овозможува конкурентската предност. Интелектуалниот труд се состои од:

- **човечки,**
- **структурен,**

- **релациски капитал.**

Човечкиот капитал ги опфаќа сите вештини и способности на менаџерот, а тоа се: иновативноста, мотивираноста, способноста за тимска работа, добрите организациски способности, лојалноста и способноста за пренесување на знаењето и вештините, како и подготвеноста за нови обуки и знаења.

Структурниот капитал всушност е капитал кој претставува систем и организација која овозможува искористеност на човечките ресурси на најдобар начин и на најдобро место каде би дале максимална профитабилност. Тоа значи дека опфаќа процедурални системи кои овозможуваат добра селекција на човечките ресурси и нивна правилна поделеност.

На односот со вработените може да се гледа како на функционална интеграција на улоги и работење на линијата менаџери во организации кои повеќе се децентрализирани и независни. Во таа смисла, управувањето со човечки ресурси спојува голем број елементи, како што се (Petkovic & Jovanovic, 2002):

- **визија,**
- **стратегија,**
- **флексибилност,**
- **ставови,**
- **вредности и верувања.**

Синергијата на овие елементи овозможува концепт на правилно распоредени човечки ресурси кои со одредена визија за успех и пат кон него, гради мисија на флексибилност и верување во создавањето на новите вредности. Визијата и стратегијата се база на сите следни чекори во мисијата за правилното управување со човечките ресурси.

Менаџментот (управувањето) на човечките ресурси е процес на управување со луѓе во организациите на структуриран и темелен начин. Ова ги опфаќа областите на екипирање (ангажирање луѓе), задржување луѓе, утврдување и управување со плати и надоместоци, управување со перформанси, управување со промени и грижа за излез од компанијата за заокружување на активностите¹.

¹ Бојациоски, Д. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје: Економски факултет.

Управувањето со човечките ресурси позиционирано е во сферата на лидерството или организацијата на луѓе во таа организација и се заснова врз клучните категории на организациското однесување, како што се:²

- мотивација,
- односите меѓу поединци и групи,
- организациска социјализација,
- организациска култура итн.

Една од главните задачи на менаџерот е да знае правилно да менаџира со човечките ресурси, да знае да ги мотивира, да им биде пример и да им биде поддршка за поголем успех.

1.2. Дефинирање на улогата на менаџмент на човечки ресурси

Кога за прв пат се појавил секторот за човечки ресурси во бизнис окружувањето, фокусот бил само врз материјалните и финансиските добра. Со развивањето на човечките ресурси како гранка, се развила и административната работа во организациите, правните акти, платите и одржувањето база на податоци за вработените. Додека пак денес, секој сопственик или управител на компанија, за својот успех, заслугата ја препишува токму врз луѓето/вработените. Многу компании ги користат човечките ресурси во своите маркетинг кампањи за да привлечат таленти како и корисници и бизнис партнери.

Човечките ресурси во една организација всушност ги опфаќаат целокупните знаења, вештини и способности на вработените и сите активности кои тие ги извршуваат со цел остварување на целите на организацијата. Човечките ресурси се делат на 3 категории и тоа: HR (анг. Human Resource Manager – менаџер за човечки ресурси) професионалци, линиски менаџери и вработени (Hales, 2005; Andolsek & Stebe, 2005; Francis & Keegan, 2006; Valverde, Ryan & Soler, 2006; McConville, 2006).

Концептот на HR улогата, исто така, може да се подели на 3 компоненти: 1) фактори кои влијаат врз тие кои ја извршуваат HR функцијата (улога), 2) зошто тие ја извршуваат (обврски и одговорности) и 3) кои активности се преземаат за да се извршат тие обврски (процеси) (Svoboda & Schröder, 2001); (McConville, 2006).

² McGregor, D. (1964), *The human side of enterprice*, Chicago.

Менаџментот на човечките ресурси дефиниран е од повеќе автори на повеќе или помалку сличен начин. Според Valverde et al. (2006), улогата на HR ги опфаќа „сите преземени менаџерски активности на кое било ниво на организацијата како и влегувањето, развојот и излегувањето на луѓето од организацијата, со тоа што нивните способности и вештини се користат најдобро што можат со цел да се остварат корпоративните цели“. Додека пак, *Bahtijarević Šiber*, F. (1999) ја истакнува следната дефиниција: „МЧР претставува низа од меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивните знаења, вештините, интересите, мотивацијата и начините на однесување потребни за остварување на моменталните, развојните и стратешките цели на организацијата“.

Важно е да се напомене дека улогата на HR се менува со промените кои доаѓаат од окружувањето. Особено со појавата на компјутерите и интернетот, може да се каже дека најголемата промена на одредени практики тогаш се појавува. Секако дека основата останува иста како и предизвиците и проблемите со кои менаџментот се соочува. Основните 7 практики се истите од минатото и денес, т.е.: планирање човечки ресурси, регрутација, селекција, обука, тренинг и развој, плаќање и мерење перформанси.

Во продолжение ќе направиме споредба на традиционалната и современата улога на HR.

1.3. Традиционалната улога на менаџментот на човечки ресурси

Во минатото, улогата на HR била препознатлива по тоа што била задолжена за административните обврски, како: правни акти, договори, плати, водење евиденција за отсуства, годишни одмори и слично. За разлика од другите сектори, како финансии и маркетинг, малку била потценета HR улогата бидејќи не креирала директна вредност која била опиплива во материјални или финансиски средства, ниту пак имала право во одлучувачките активности во организацијата. HR менаџерите не учествувале во одбори каде се носеле важни одлуки при планирање и креирање стратегии. Нивна главна задача била да ги контролираат вработените. Во тоа време, линиските менаџери имале пасивна улога во управувањето со вработените. Тие само ги пренесувале одлуките донесени од HR менаџерите до вработените.

Во почетокот на '80-те години од 20 век, менаџментот за управување со вработените започнал да се нарекува и да се класифицира во „менаџмент на човечки ресурси“ и полка почнале да се инволвираат во стретешките бизнис одлуки. Улогата на HR сè уште ја извршува најмногу HR секторот и своите активности ги дели на три нивоа: 1) оперативно (каде се занимава со активности и управува со секојдневни барања од вработените), 2) менаџерско ниво (на кое размислува за привлекување, развој и задржување на вработените) и 3) стратешко ниво (се размислува за развој на бизнисот преку стратегии). Секако дека за развој на овие 3 нивоа постоеле многу тешкотии најмногу заради обемната административна работа.

1.4. Современата улога на менаџментот на човечки ресурси

Од појавувањето на „менаџментот на човечки ресурси“ до денес, самиот менаџмент доста се развил и се променил, па така и HR улогата се има променето најмногу во поглед на тоа што линиските менаџери и самите вработени веќе се инволвирани во HR практиките. Но, HR професионалците сè уште се јадрото на управувањето со вработените.

Ulrich (1997) поставува модел за улогата на HR професионалците за потоа во 2005 година да го измени. Првично, моделот дефинира 4 улоги на HR професионалците: 1) стратешки партнери, 2) административни експерти, 3) вработен-шампион и 4) агенти за промени. Во 2005 година, Ulrich & Brockbank, го менуваат моделот според современите барања на организациите и според новиот модел HR професионалците имаат 5 улоги: 1) стратешки партнери, 2) функционални експерти, 3) адвокати на вработените, 4) одговорен за развој на човечкиот капитал и 5) HR лидери.



Слика 1. Петте улоги на HR професионалците (Ulrich, 2005)

1) Како стратегиски партнер, HR менаџерот има повеќе улоги: на бизнис експерт, агент за промени и менаџер на знаење. Како стретегиски партнер има обврска да им помага на линиските менаџери за да ги остварат целите;

2) Во улога на функционален експерт одговорен е за извршување на HR практиките. Додека во традиционалната улога се зборуваше за административни активности, сега почнуваат да се применуваат технологиите за дигитализација на административните обврски;

3) Улогите на адвокат на вработените и одговорен за развој на човечкиот капитал се однесуваат на вработените. Додека адвокатот на вработените се фокусира врз моменталните вработени, за одржување добар меѓусебен однос и работна атмосфера, развивачот на човечки капитал размислува за идните потреби на организацијата од нови вработени како и развој на веќепостоечкиот персонал;

4) HR лидерот ја контролира целата ситуација односно во себе ги носи претходните 4 улоги.

Заклучно, HR професионалците почнуваат сè повеќе да се вклучуваат во носењето одлуки и стратегии во организацијата и се во постојана комуникација со маркетинг менаџерите, финансискиот сектор и оперативниот (Ulrich & Brockbank, 2005).

Линиски менаџери

Линиските менаџери се крајните спроведници на HR политиките и активностите на оперативно ниво, кои пак водени и асистирани се од HR менаџерите (Ulrich, 2005). Тие се во директен контакт со вработените и нивна задача е да ги мотивираат, да комуницираат со нив, да ги обучуваат итн. Според Nehles, et al. (2006), линиските менаџери имаат важна улога во извршувањето на HR практиките бидејќи тие многу време поминуваат во насочување, набљудување, обучување и мотивирање на вработените. Тие, сепак, не се HR професионалци па затоа на нив потребна им е обука и поддршка од HR менаџерите. Честопати линиските менаџери заради своите бизнис и секојдневни обврски ги занемаруваат HR практиките кои треба да ги применуваат или пак имаат недостиг од HR вештини или се нејасни за нив па доаѓа до неусогласеност во улогите (McConville, 2006).

Вработени

Во минатото вработените биле пасивни приматели на HR практиките додека денес HR менаџерите се обидуваат да им овозможат позитивна атмосфера и односи во нивните секојдневни активности (Ulrich, 2005). На пример, вработените да бидат вклучени во давање предлози и носење одлуки и со тоа ќе бидат мотивирани да размислуваат за начини на остварување на целите и каков вид обука ќе биде потребна. Оваа инволвираност на вработените им помага и за нивен личен и кариерен развој и ги прави независни и мотивирани да преземат иницијативи.



Слика 1.1. Современи HR функции и улоги вклучувајќи ги линиските менаџери и вработените

1.5. Трансформација на улогата на менаџментот на човечки ресурси

Трансформацијата се дефинира како форма на промена која подразбира радикални промени кои креираат нов контекст за да ги направат работите подобри од што изгледаат. Повеќето автори сметаат дека трансформацијата е вид промена бидејќи и двете ги прават нештата различни (Rowley & Baе, 2002). За секоја промена потребни се: подготвеност, креативен ум и техничка поддршка.

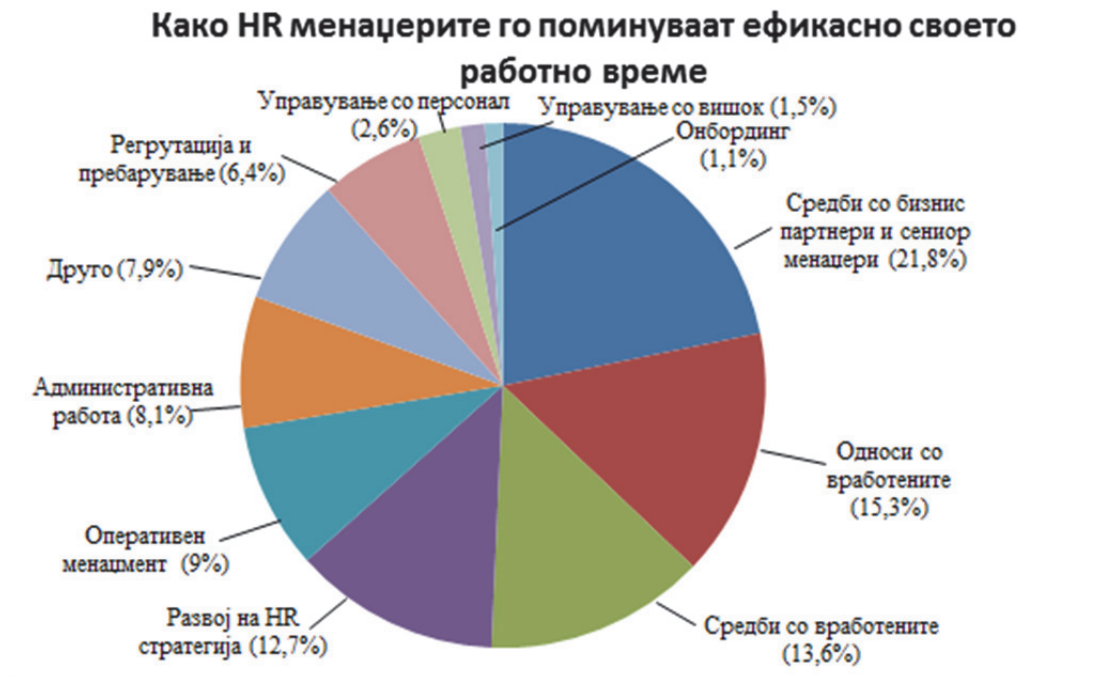
Глобализацијата, напредокот на технологијата и конкуренцијата се во постојан раст, а тоа бара од организациите да размислуваат на долг рок како да ја зголемат

нивната продуктивност и задржување на клиентите. Ова значи и промена во внатрешноста и искористување на човечкиот капитал на најдобар можен начин.

Постојат и некои други движечки сили кои ги принудуваат организациите да размислат за HR улогата и функциите за да ги задоволат стретешките бизнис побарувања, иден корпоративен успех како и промена на бизнис окружувањето, задоволство на потрошувачите, менаџмент диверзификација, развој на знаење и технологија (Robertson, 2000; Appelbaum & Wohl, 2000).

Притисокот за сè поголем профит значи и намалување на трошоците од разни аспекти вклучувајќи ги и тие на управување со вработените што подразбира менување на организациската структура и култура. На тој начин некако се одразува потребата за промена во HR секторите. Друга значајна промена е тоа што традиционалната HR функција била да ги избере вистинските луѓе, да управува со нивната база на податоци и нивното оценување. Денес, од HR се бара да креира вредносни активности, како стандардизирање на работните процеси и координирање на задачите со цел да се надмине притисокот од бизнис окружувањето (Robertson & Hammersley, 2000). Понатаму, развојот на технологијата и дигитализацијата, од HR професионалците бараат да развијат нови вештини за да можат да ракуваат и да управуваат со новите системи. Овде значајна улога има и возраста на вработените, каде младите генерации можат многу полесно да ги совладаат техничките вештини, додека кај повозрасните се појавуваат одредени тешкотии. Задача на менаџерите е да креираат работна култура и атмосфера која би била прифатлива за сите.

Трансформацијата на HR улогата може да се следи од два аспекта: 1) основните задачи на менаџерите се променети. Во центарот на вниманието повеќе не се административните обврски туку се придвижуваат кон консултантски и стратешки аспекти и 2) промена на менаџерско ниво односно земање учество на линиските менаџери и вработените во HR практиките.



Слика 1.2. Процентуална изразеност на ефикасното време на HR менаџерите според активности

Според графикот, најголем процент од времето, HR менаџерите го поминуваат на „средби со бизнис партнери и сениор менаџери“, потоа следи „односи со вработените“ – каде што може да се види дека менаџерите голем дел од своето време го поминуваат со вработените. Потоа следат „средби со вработените“ со 13,6%, нешто помалку односно 12,7% посветуваат на „развој на HR стратегија“, потоа следи „оперативен менаџмент“ со 9%, нешто помалку односно 8,1% посветуваат на административна работа, на „друго“ издвојуваат 7,9% од своето време, на „регрутација и пребарување“ посветуваат 6,4%, на „управување со персонал“ издвојуваат 2,6%. Од графикот може да се види дека најмал процент од своето време односно 1,5% и 1% издвојуваат за „управување со вишок“ и „онбоардинг“ (Burke, 2022).

2. Поим и дефинирање на контакт-центар

Во секојдневието сè повеќе се среќаваат контакт-центри и многу често може да се прочита: „ќе ве контактираат од контакт-центар!“.

Контакт-центарот е канцеларија во која се ракуваат голем број телефонски повици, особено канцеларија којашто обезбедува услуги на клиентите на една голема

организација³. Конкретно, контакт-центрите нудат секаков вид услуги тргнувајќи од купување авионски билети, информација за користење некаков производ, купување производи онлајн, известување за наплата, консултација за дополнителни услуги, резервирање карти, хотели, техничка поддршка, испитување јавно мислење итн. Сето ова може да се одвива преку јавување, е-маил, социјални мрежи, скајп итн.

Контакт-центар е спој од технологија и луѓе, каде што неопходно е да се утврди потребниот број работници, постојано да се проверуваат параметрите и да се создаде распоред за работа. Потоа, треба да се следат неколку препораки за да се избегне честа флукуација на вработените бидејќи многу е подобро да се задржи стариот оператор наместо да се ангажира нов.

Во основа, контакт-центрите се делат на: влезни, излезни и мешани. Нивните карактеристики се следниве:

- влезни: клиентите се тие коишто ги бараат агентите (на пример, кога сакаат да купат или да резервираат авионска карта),
- излезни: агентите иницираат повик со потенцијалните купувачи (ги известуваат за некоја акција, понуда),
- мешани: агентите работат и влезни и излезни повици.

Исто така се разликуваат и во поглед на големината и географската локација, од мали до големи интернационални контакт-центри каде што работат преку илјада вработени. Контакт-центрите може да оперираат и како аутсорсинг односно од дома или по потреба давање услуга. Ова го прават со цел да избегнат дополнителни трошоци коишто се плаќаат кон државата, да не инвестираат во скапа техничка опрема и работна сила.

2.1. Канали за комуникација во контакт-центрите

Контакт-центрите станаа вообичаени и скоро да нема компанија што нема барем едно лице задолжено за одговарање на телефонските повици и за грижа на корисниците или давање на нивните услуги на клиентите. Сепак, во денешно време, контакт-центар со само еден комуникациски канал, како што е телефонот, се ретки, затоа што на клиентите им се овозможува да контактираат преку барем уште еден канал за комуникација за да може полесно да дојдат до некоја информација или услуга.

³ call center. (2022, 01 26). Повратено од LEXICO: https://www.lexico.com/en/definition/call_center

Контакт-центрите ја користат предноста да управуваат со односите со клиентите, CRM (customer relationship management) (Peppard, 2000).

За да се подобрат услугите што им ги даваат на своите клиенти се воведуваат нови канали за комуникација преку контакт-центрите, се со цел да има подобра комуникација и да се овозможи добра работа и повратна информација. Комуникацијата со повеќе канали со клиентите наменета е за привлекување, задржување и подобрување на односите со клиентот, а може да се искористи и за маркетинг цели. Во последните неколку години, употребата на повеќеканален маркетинг преку употреба на повеќе канали во контакт-центри драстично се зголеми и веројатно ќе продолжи да расте и во иднина (Неслин и Шанкар, 2009).

Некои од најчестите канали за комуникација споменати во литературата се (Cleveland, 2012):

- телефон и говорна пошта,
- е-пошта, факс и писмо,
- чет,
- социјални мрежи (Фејсбук; Твитер; ЈуТјуб; Линкедин).

Некои од придобивките на компаниите кои имаат контакт-центри во своја служба:

- способност да комуницираат со сегашни и потенцијални клиенти на дневна основа без оглед на која територија живеат,
- клиентите ќе ги добијат сите информации што им се потребни на едно место без да се повикуваат на други агенти и телефонски броеви, што во повеќето случаеви доведува до создавање лојални клиенти,
- клиентите можат да добијат информации 24 часа, 7 дена во неделата,
- повиците се автоматизираат, а благодарение на специјалниот софтвер, агентите едноставно внесуваат и анализираат информации,
- следење историја на повици при што се евидентираат сите повици и лесно може да се следи квалитетот на работата на центарот за контакт со агенти,
- благодарение на специјалниот софтвер, можноста за човечка грешка сведена е на минимум,
- можно е да се интегрираат многу различни видови комуникација (телефон, смс, пошта, факс, социјални мрежи, разговор во живо ...).

Профил на вработени во контакт-центар

Кога се бара профил на оператор за вработување во контакт-центар, најпрво се тргнува од тоа дали го знаат соодветниот јазик што се бара. Не секогаш е само за домашен пазар, туку најчесто се бара за странски пазар, па се бара со: англиски, германски, италијански, француски, албански јазик итн. Така, операторите треба течно и литературно да го зборуваат бараниот јазик, а потоа да бидат комуникативни, да поседуваат компјутерски вештини, да бидат тимски настроени итн.

Секој повик треба да им биде предизвик, можност за учење нешто ново (запознавање нови карактери и подобрување на комуникативните вештини), па се до задоволување на потребите на клиентот односно давање соодветна услуга што ја бара клиентот.

Исто така, операторите во контакт-центрите треба да бидат со големо трпение, затоа што од другата страна не сите клиенти се љубезни и имаат трпение да почекаат да им се реши проблемот. Но, затоа операторите се тие што секогаш треба да се љубезни, да го смират клиентот, да внесат доверба дека нештото е така и дека ќе се среди за краток период или едноставно тоа така функционира. Треба да воспостават добра комуникација со клиентот, да ги дадат точните податоци за побараната услуга како што го наложува компанијата. Доколку се бара некоја информација од нив, којашто не ја знаат, треба да му кажат на клиентот да причека, да се консултира со менаџерот и да им каже. Најважно е да се даде точна информација, а исто така, и да се внесат точните податоци на клиентот во компјутерот.

2.2. Менаџирањето на вработените во контакт-центрите

Менаџирањето со вработените во контакт-центарот започнува уште од најраната фаза - регрутација, па селекција, интервјуирање, обука, евалуација, наградување и мотивирање. Една од главните задачи на менаџерот е да има јасни цели, да им даде точни информации на вработените, да ги упати на вистински пат и да има комуникација со вработените. Менаџерите имаат значајна улога и пред евалуација и по евалуација. Притоа, вработените мора да ги знаат целите на компанијата, нивните правила и стандарди, што точно се бара од нив и што се очекува од нив. Значи, менаџерите треба јасно и прецизно да се изјаснат кои се целите на компанијата, кои се нивните обврски, што се очекува од нив, за колку време да се извршат задачите и како и кога ќе биде мерен нивниот успех односно нивното сработување.

Врз основа на направената евалуација на вработените, менаџерите имаат готов материјал и претстава за вработените кој колку сработил и што треба да преземат за понатаму. Една од главните задачи на менаџерите е да им дадат повратна информација на нивните подредени за тоа што се очекува од нив на работа и како тие го исполнуваат ова очекување. Вработените треба да знаат кога тие работат добро за да продолжат така да работат и понатаму. Тие, исто така, треба да знаат кога не работат добро односно кога постигнуваат слаби резултати за да можат да ја подобрат својата работа. За да ја одржат, а особено да ја подобрат својата работна перформанса и работните вештини, работниците треба да имаат повратна информација од страна на своите менаџери/ претпоставени. Евалуацијата не треба да им служи само за да наградат или да казнат некогo, туку да преземат мерки и да направат план како да поттикнат резултати за поуспешна работа. Треба да ги мотивираат вработените, да ги поттикнат и да ги поддржат за поголем успех. Затоа се спроведуваат постојани обуки преку кои ќе го надоградат знаењето, ќе ги исправат грешките, тоа што не им било јасно ќе им се разјасни со што ќе се овозможи рентабилност во работењето, континуиран развој на организацијата, но и кариерен развој на вработените.

Менаџерите освен што објективно ја мерат ефикасноста на агентите во контакт-центарот, треба да ги земат предвид и субјективните карактеристики. Затоа што понекогаш, добро завршениот повик по сите прописи, а недисциплинираност на работното место доведува до прашање дали е добар вработен и што треба да преземе менаџерот во тој случај. Ги преслушуваат нивните разговори и може да слушнат како се однесуваат со клиентите. Така што слушајќи ги фаќаат забелешки што е добро, каква им е интонацијата, кои се грешките, дали има монотонија во разговорот итн. Меѓутоа, менаџерите немаат доволно време да ги преслушаат сите повици, туку избираат рандом повици и тоа може да биде недоволен показател за сработеното од агентот. Можеби токму во тие случаи не се однесувале најдобро спрема клиентите или испуштиле некој важен момент од услугата што ја нудат. Ако пак, операторот постојано прави исти грешки во сите преслушани разговори тогаш грешката е очигледна и треба да се разговара. Понатаму, менаџерот може да му предложи повторно обука, да му укаже на грешките и да прават почести симулации меѓусебно.

Добрата комуникација и добрата обука е тоа што треба да им се обезбеди од страна на менаџерите и да имаат иста цел односно постигнување на целите на компанијата.

3. Процес на евалуација

Евалуацијата на вработените е процес во кој се проценува колку вработените придонесуваат за постигнување на целите на компанијата за одреден временски период. Ова значи дека евалуацијата е:

- процес во кој се анализираат перформансите на вработените,
- процесот во кој се врши оценувањето, а не мерењето на овие перформанси,
- процес кој го гледа остварувањето на организациските цели и личните цели на вработените и
- процес кој се изведува во дефиниран временски период.

Зошто се врши оценување на перформансата? Затоа што, од неа ќе имаат корист и вработените и менаџментот и е од голема важност за организациите. Процената на перформансата поврзана е со општите цели на организацијата. Кога еднаш ќе се утврди кои се општите цели на организацијата, треба вработените и менаџерите да се стремат кон нивно достигнување. Процена на перформансата, заедно со анализата на работата, ги спојува сите активности на човечките ресурси, така што сите придонесуваат кон целите на организацијата (Waxley & Klimoski, 1984). Работната перформанса се користи како основа за награди и казни.

Евалуација е резултат што може да се мери, се зависно од учинокот на вработениот, како ја завршил задачата, дали добро ја има сработено задачата, дали има пропусти во работењето, односно се оценува нивната ефективност и се анализира нивната работа којашто секојдневно ја извршуваат. Проценката на перформансите помага и во планирањето и развојот на индивидуалните кариери, како и во планирањето и развојот на организацијата. Се истражуваат и мерат човечките ресурси кои директно влијаат врз остварување на целите на компанијата и влијаат врз резултатите.

Но, евалуацијата како алатка за проценка неопходна е за секој еден процес, тргнувајќи субјективно од себе како самопроцена или самоевалуација, преку стручна евалуација на процесите на работа па сè до евалуација на системот, односно општеството.

При оценувањето на работата на вработените, неопходно е секоја компанија да создаде сопствен систем и методологија на оценка. Покрај квантитативните индикатори (на пример, примени повици, направена продажба), може да се применат и квалитативните индикатори (на пример: степенот на мотивација на вработените, самоиницијативноста итн.).

За време на евалуацијата, може да се оценат два вида параметри: првата група се параметри поврзани со перформансите, како што се: квалитетот и квантитетот на извршената работа, почитувањето на роковите, исполнувањето на целта, приспособувањето на нови ситуации итн. Втората група се параметри поврзани со личноста на вработениот, како што е: дали е тимски ориентиран, нивото на мотивација, степенот на сигурност во работата, креативноста во работата итн. Покрај тоа, сите параметри можат да се групираат во квантитативни (тие што можат да се мерат) и квалитативни (тие кои не можат да се мерат).

Важна компонента во системот за оценување на перформансите е одлуката за определување на временски период, т.е. колку ќе трае процесот на евалуирање и одредување негов почеток и крај.

Во некои организации може да се спроведе само еднаш годишно и тоа има предности и недостатоци. Во ситуациите кога вработените не работат долго време на едно работно место, нивните перформанси многу рано ќе се оценат и тоа нема да биде доволен показател за оценување на нивните перформанси. Од друга страна пак, ако многу долго се чека за формалното оценување, оценките може да бидат погрешни, при што може да доведе до губење на мотивацијата на вработените. Исто така, предочна дознаваат за работите што треба да ги сменат и да ги подобрат во работењето. Затоа треба да се земат предвид сите околности и да се дефинира точниот датум и базата врз која ќе се прави евалуацијата.

Во поглед на дефинирање на почетокот и крајот на процесот на оценување, во литературата и во праксата, се наидува на два основни метода:

- Модел на оценување во кој почетокот и крајот на процесот се поврзува со започнување на работниот циклус во конкретната организација, при што оценувањето се врши континуирано во текот на целата година;
- Модел на оценување во кој сите вработени се оценуваат во исто време, обично на крајот од годината.

На крајот на процесот на оценување се добиваат резултати од страна на менаџерите и за таа цел се повикува состанок односно фидбек интервју. На тој состанок менаџерот го запознава вработениот со резултатите/оценките коишто ги добил и причината за добивање на оценките по сите критериуми коишто биле предмет

на оценување. Целта на состанокот е вработените да добијат повратна информација за своите перформанси и совети како да ги подобрат во иднина.

Правилно водење фидбек интервју: да се критикуваат резултатите, а не личноста, да се изнесат прво позитивните резултати, а потоа негативните, менаџерот да го гледа право во очи вработениот и да се забележуваат реакциите на вработените при кажувањето на резултатите.

3.1. Сложеност на критериумот

Перформансата може да се проценува во однос на квалитетот (колку добро лицето ја врши работата) и квантитетот (колку брзо лицето ја врши работата). Сложеноста на перформансата на работа значи дека, за да се оцени перформансата на работа, потребна е повеќекритериумска мерка.

Пример за процена на работата од 8 димензии на критериумот⁴:

- редовност,
- комуницирање со други,
- почитувана насока,
- дава упатства на други,
- професионален изглед,
- ги мотивира другите,
- квалитет на работата,
- квантитет на работата.

За некои работи овие критериуми можат да бидат релевантни.

3.2. Евалуација на вработени во контакт-центар

Во контакт-центарот, евалуацијата на вработените, може да се спроведе преку: преслушување на повиците, оценување на нивната елоквентност, односно тонот на гласот на агентите, проверување дали се љубезни, дали им даваат точни податоци на клиентите, дали ги сослушуваат нивните барања и дали точно ги внесуваат податоците. Исто така, им се мери брзината, дали им треба многу време за да дадат одредена информација, дали има многу паузи и дали клиентот чека, дали се љубезни итн.

Тука се мери брзината и умешноста на агентите во комуникацијата со клиентите. Најпрво тие имаат однапред подготвен материјал, може да се скрипти,

⁴ Николовски, Т. (2005). *Психологија на трудот*. Скопје: Филозофски факултет.

сценарија по кои треба да се движат и да не отстапуваат. На пример, во контакт-центар каде што се врши продажба на производи, тогаш може да се врши оценување на перформансите по бројот на продадени парчиња. Можеби агентот што продава најмногу парчиња на неделно или месечно ниво, се јавува со арогантен глас или не ги следи сценаријата што се напишани, а што треба да ги следи, а сепак има најмногу продажба. И покрај тоа што има најмногу продажба треба да се разговара со вработениот и да му се каже дека не е најдобар, затоа што и покрај продажбата, не ги почитува и не ги следи правилата и критериумите на компанијата, а тоа е лош пример за останатите вработени.

Објективните критериуми на вработените во контакт-центарот се: бројот на повиците, бројот на продадени производи, брзината на разговорот и сл. Субјективните критериуми на вработените во контакт-центарот се: интонацијата на гласот, однесувањето, личните карактеристики и сл.

4. Поим и дефинирање на оценувањето на перформансите на човечките ресурси

Оценувањето на перформансите на вработените во една организација е доста сложен процес и претставува една од најсложените функции на менаџментот на човечките ресурси. Таа сложеност произлегува оттаму што со оценување на перформансите не се зема предвид само количината на остварената работа, редовното доаѓање на работа за коишто постои евиденција во организацијата, туку и квалитетот на работата. Во оценувањето на таквите перформанси на вработените, може да постајат различни мислења и ставови. Затоа некои автори сметаат дека не треба да се практикува оценувањето на перформансите.

Меѓутоа, имајќи го предвид огромното влијание на оценувањето на перформансите врз зголемувањето на ефикасноста на функционирање на организацијата, се повикува на авторите кои сметаат дека оценувањето на перформансите претставува основа за извршување низа други активности на менаџментот на човечки ресурси, при што треба да се проучува континуирано и систематски.

Во менаџментот на човечки ресурси постојат бројни дефиниции за оценување на перформансите. Еве некои од нив:

- „Тоа е континуиран процес на вреднување и насочување на однесувањето и на резултатите на работата во работната средина.“⁵;
- „Оценувањето на перформансите на вработените е процес во кој се оценува придонесот на вработените во остварувањето на организациските цели во некој дефиниран временски период.“⁶;
- Оценувањето на перформансите на вработените може да се дефинира и како формален, структуриран систем на мерење, оценување и вршење влијание врз карактеристиките, однесувањето и резултатите на поединецот, а кои се во врска со работата која ја извршува во организацијата.“⁷;
- „Евалуацијата на човечките ресурси се состои во утврдување мислење и активности што ги извршува еден вработен во организацијата во текот на определен период на време. Ова мислење мора да се потпира врз експлицитни критериуми и врз утврдени норми, на начин проценителот да може да оформи глобалено и објективно мислење за перформансата на тој што го проценува“⁸.

Врз основа на горенаведените дефиниции, може да се каже дека оценувањето на перформансите на вработените е доста сложен процес на собирање и анализирање информации за секој поединец, кои треба да ги оценат неговите резултати, неговите лични карактеристики и неговото однесување, од аспект на остварување на организациските цели во определен временски период.

Сепак, оценувањето на перформансите претставува сложен процес во којшто треба да се соберат и анализираат сите информации собрани за еден вработен, каде треба да ги оценат неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики за придонес и оставрување на целите на компанијата.

Според ова погоре, има две групи прашања за оценување на перформансите. Првата група поврзана е со постигнатиот степен на извршување на доделената работа од страна на непосредниот извршител на конкретното работно место:

- Какви се остварените резултати во споредба со планираните, односно очекуваните резултати?;
- Кои се внатрешните и надворешните фактори кои влијаат врз остварувањето резултати на конкретното работно место?;

⁵ Fikreta Bahtijarević-Šiber, Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, стр. 505.

⁶ Biljana Bogičević Milikić, Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2003, стр. 191.

⁷ (Ferris, Rosen, & Barnum, 1995)

⁸ Sekiou, Blondin, Fabi Besseyre des Horts, Chevalier: Geslion des ressources humaines, De Boeck Université, 2004

- Кои се факторите од внатрешен или од надворешен карактер на кои може да влијае работникот врз конкретното работно место?;
- Кои мерки и активности можат да се преземат за да се постигне поголема ефикасност и подобар квалитет во извршувањето на поставените задачи?.

Втората група прашања поврзана е со степенот на усогласеност што постои помеѓу професионалните знаења, способности и вештини на поединецот, од една страна, и барањата на работата, од друга страна:

- Какви професионални знаења, способности и вештини поседува поединецот и колку тој ги користи и ги открива при извршување на работата?;
- Што треба да направи организацијата, непосредниот раководител и поединецот за целосно да се искористат способностите на поединецот кој ја извршува работата на одредено работно место?;
- Дали поединецот располага со потенцијални можности за развој и што треба да направи организацијата, непосредниот раководител и тој самиот за остварување на тој развој?.

Исто така, во секоја организација треба да се води сметка и отворено да се зборува за човечките ресурси, за квалитетот на нивната работа, за нивното оптимално искористување и за остварените резултати.

4.1. Цели на оценување на перформансите

- Оценувањето на перформансите придонесува за остварување повеќе цели и различни функции на менаџментот на човечки ресурси. Една од тие е да се откријат можностите за подобрување и што е тоа што може да се подобри кај секој вработен за да придонесат за остварување на целите на организацијата. Паралелно на тоа, се откриваат и слабите страни на организацијата и што треба да преземат за да се добие поголема ефикасност на организацијата.
- Доколку некој има поголем потенцијал и може да извршува посложени работи односно може да се пронајде во некоја работа, менаџерот за човечки ресурси треба да го препознае тој потенцијал и да му даде можност на вработениот во тој оддел. Исто така, треба да ги препознае слабите и јаките страни на вработените, со тоа што ќе треба да се работи на слабите, а јаките страни треба да ги искористат во развојниот потенцијал на своите човечки ресурси.
- Од друга страна се добива фидбек за тоа колку знаењата, способностите, вештините и работното искуство се соодветни на барањата на работните места.

Тоа има суштествено значење за одредување на потребите за образование и обука во организацијата, за подготовка на одредени програми и обука на вработените, за оценување на постојниот мотивациски систем во организацијата, за собирање податоци каков кадар е потребен во следната година итн.

- Задржување на најдобрите вработени по секоја цена, како и вработени кои во дадени услови може да ја напуштат организацијата. Секоја организација треба да се стреми да ги задржи вработените коишто даваат огромен придонес за компанијата, конзистентно ги извршуваат своите обврски и најдобро ги исполнуваат работните задачи, наспроти, вработените коишто не ги задоволуваат потребите на организацијата и не се пронаоѓаат во работата. Одлуките на менаџерите за човечки ресурси поврзани се со располагање на ефективниот систем на оценување на перформансите и со податоци од нивните резултати.
- Вработените кои остваруваат високи цели и придонес за успех на организацијата, треба да добијат и материјален стимул односно покачување на платата. Значи, резултатите од оценувањето на работата претставуваат важен инструмент за промени во системот за плаќање кој се применува во организацијата.
- Следење на резултатите на нововработените во организацијата во т.н. пробен период. Во тој период, може да се види дали лицето одговора за таа работа, дали ги поседува вештините и знаењата кои се бараат за таа работа, дали е компетентен за таа позиција итн. Тука оценувањето е важно, со цел работодавецот да процени дали ќе го задржи нововработениот односно дали ќе склучи договор за понатамошна соработка.
- Помага и во самооценување од страна на вработените во организацијата, како процес кој има големо значење за интензивното интегрирање на целите на вработените со целите на организацијата.

4.2. Процес на оценување на перформансите

Системот на оценување на перформансите на вработените претставува сложен процес кој опфаќа повеќе активности и кои може да се групираат во три фази:

- Подготовка за оценување на перформансите;
- Оценување на перформансите;

- Давање фидбек односно повратна информација за оценувањето на перформансите – разговор за сработеното.

Добра подготовка на оценувањето на перформансите претставува прва фаза на процесот на оценување. Тука има една група основни прашања на која организацијата треба да даде одговор зависно од тоа кои се нејзините цели.

- Кои категории вработени ќе бидат опфатени со оценувањето?;
- Кој ќе го извршува оценувањето?;
- Кои ќе бидат критериумите за оценување на перформансите и како тие ќе се одредуваат?;
- Каков ќе биде системот на оценување на перформансите?;
- Какво ќе биде учеството на вработените во оценувањето на перформансите?;
- Во кој временски период ќе се врши оценувањето на перформансите?;
- Каква ќе биде постапката за давање приговори на извршеното оценување и за нивното разгледување?.

По правило, би требало да се изврши оценување на перформансите на сите вработени, зашто на секое работно место може да се јават проблеми или недоволно ангажирање од страна на вработените. Ќе се употребуваат диференцирани показатели, критериуми, техники на оценување различни групи и категории на вработени.

Треба да се дефинираат главните и клучните задачи за успешната работа за секое работно место коешто ќе се оценува. На пример, клучни работни задачи за оператор во контакт-центар се: одговарање на повик, давање точни податоци на клиентот, внесување точни податоци итн.

Во однос на прашањето кој ќе го врши оценувањето постојат различни практики и сфаќања. Може да биде од страна на раководители, соработници (колеги), непосредни извршители на работата (самооценување), од надворешни лица (клиенти, купувачи), менаџери за човечки ресурси итн. Конкретниот избор и одлука за тоа кој ќе го врши оценувањето на перформансите зависи од конкретните услови на секоја организација.

Одредувањето критериуми за оценување на вработените, исто така, многу е важно во склоп на целиот процес. Критериумот е стандард наспроти којшто се оценуваат перформансите на вработените. Стандардите претставуваат мерки за тоа што вработените треба да го направат извршувајќи ја работата на конкретното работно место. Стандардите ја одредуваат работата од аспект на количината, времето, трошоците, што и колку треба да се направи, и со тоа ја мерат успешноста во работата.

Постојат два вида стандарди: квалитативни (добар – лош, снаодлив – неснаодлив) и квантитативни, односно количински кои се објективно мерливи и се изразуваат во физички единици. На пример, во еден контакт-центар може да се оценува и само квантитативно земајќи ги предвид бројот на повици сработени од операторите, колку повици успешно се затворени, бројот на продажбите итн.

Треба да се избегнува оценување врз база на субјективното мислење на оценувачот за работата на соодветниот вработен во организацијата.

Учеството на вработените во оценувањето на перформансите е пожелно бидејќи секој вработен што се оценува, треба да биде инволвиран во самиот процес односно да го искаже своето мислење, што може да се подобри во работата и да се постигне поголем успех со самото тоа. Разговорот на вработениот и менаџерот за квалитетот на работата и за негово подобрување, за слабите страни и за нивно отстранување или подобрување, претставува значаен фактор за зголемување на мотивацијата во работата.

За временскиот период кога ќе се одржува оценувањето, пред сè зависи од дејноста на компанијата. На пример, во контакт-центар можеби најдобро е почесто да се врши оценувањето на перформансите, со оглед на тоа дека е многу брза, динамична дејност, постојано е во контакт со надворешни лица (клиенти) итн. Од друга страна пак, во некои специфични дејности во кои развојот на вработените бара подолг временски период, оценувањето се врши во интервал од три до пет години (во областа на науката и образованието и слично).

Вработените може да дадат приговор за извршеното оценување и тоа треба да биде разгледано од страна на менаџерите. Доколку постои поголема разлика во оценувањето на работата помеѓу оценувачот и оценуваниот работник, вообичаено е да се изјасни повисокиот раководител на хиерархијата.

Оценувањето на перформансите на човечките ресурси претставува втора фаза на процесот на оценување. Тука има методи и техники на оценување на перформансите и предност треба да им се даде на тие кои го ограничуваат субјективното мислење на оценувачите и се потпираат врз факти, не се комплицирани и не треба многу време, обезбедуваат учество на вработените во процесот на оценување и дијалог помеѓу нив и оценувачите и, исто така, ги мотивираат за професионален развој.

При формирање на системот на оценување влегува и изборот на белези според кои ќе се врши оценувањето. Најчесто бројот на белези кој се користи во оценувањето

на човечките ресурси варира од 5-6 до 15-20. На пример, во Белика Британија предвидени се осум белези: желба за работа, обем на работа, почитување на временските рокови за исполнување на задачите, иницијативност, почитување на работното време, развој во последните 12 месеци, способности за раководење, комуникациски способности (Cadin & Guerin, 1999).

Во системот на оценување на државните службеници во Белгија содржани се 12 белези за оценување: познавање на материјалот кој се разгледува, разбирање на задачите и на нивните функции, капацитет за исполнување на професионалните обврски, приспособување во средината, можност за самоуправување, ритам на работа и постојаноста на тој ритам, квалитет на работата, интерес за работата, меѓусебните односи со другите членови на организацијата, способност за комуницирање, способност за адаптирање на промените во организацијата, грижа за клиентите на организацијата (Mercier & Schmidt, 2004).

Откако ќе се изберат белезите според кои ќе се оценуваат вработените, секој белег треба да се опише и да се наведат конкретните показатели и начинот на кој се утврдува тој показател со чија помош се презентира конкретниот белег.

Разговорот за извршеното оценување на перформансите претставува трета фаза. Најпрво, му се соопштуваат резултатите на вработениот од страна на оценувачот. Тука треба да се внимава да не се нарушат меѓусебните односи помеѓу менаџерот и вработениот и повеќе акцент да се стави врз позитивните резултати и што е тоа што треба да се подобри за во иднина.

Ова е многу важно, вработениот да има фидбек од страна на менаџерите, да постои добра комуникација, да се разговора за резултатите од оценувањето на перформансите. Со тоа вработениот може да согледа кои му се послаби страни и да се потруди повеќе околу тоа, да ги совлада тешкотиите со повеќе труд и упорност и дури ако е потребно да побара помош од менаџерот. Важно е да постои интерес, самоиницијативност и желба за работа. Во разговорот, исто така, се утврдува план за обука и за понатамошниот развој на кариерата.

4.3. Видови перформанси

При креирањето на системот за оценување на перформансите на вработените потребно е да се направи избор кои перформанси ќе бидат предмет на оценување. Во таа смисла, постојат три основни видови перформанси на вработените: (1) лични карактеристики на вработените, (2) однесување и (3) резултати.

- Лични карактеристики на вработените. Во оваа група спаѓаат: способност за носење одлука, лојалност, вештина за комуницирање или иницијативност. Најчесто, личните карактеристики на вработените се непроменлива категорија и не може да обезбеди повратна информација, на пр: ако на некој му кажеме дека е срамежлив, таквата информација на вработениот не му кажува како да стане помалку срамежлив. Се додека врската помеѓу личните способности и карактеристики, од една страна, и ефикасност во работењето, од друга страна, не е очигледна, би требало да се избегнува индикаторот ориентиран на личните карактеристики на вработените;
- Однесување на вработените. Во овој систем се оценува што вработените прават на работа. Оценките може да бидат многу корисни при давањето повратни информации на вработените, коишто експлицитно покажува што треба да прави поразлично. Но, главен проблем на ваквиот начин на оценување претставува сознанието дека во евалуацијата на работата тешко може да се опфатат сите начини на однесување кои обезбедуваат ефикасно извршување на работата;
- Резултати. Ако за компанијата не е важно однесувањето односно на каков начин е завршена работата, тогаш резултатите се адекватен начин за оценување на перформансите на вработените. Во контакт-центрите, може да се врши оценување на перформансите на вработените според постигнатите резултати за кои има статистички податоци за обработени / примени повици, доколку се врши продажба на производи – колку има продадени производи, колку време му е потребно на еден оператор за секој повик, дали прави многу паузи помеѓу повиците итн. Системот на оценување на перформансите базиран врз остварените резултати, треба да се употребува секогаш кога резултатите на поединците можат прецизно да се изразуваат и да се мерат.

4.4. Методи и инструменти за оценување

За оценување на перформансите на вработените се користат две основни методи: објективни (квантитативни) и субјективни (квалитативни).

- Објективните методи ги оценуваат квантитативните перформанси на вработените – количина на производите коишто еден работник може да ги продаде или да ги произведе, колку дена отсутствувал од работа и сите други нумерички показатели.

- Субјективните методи за оценување можат да се користат како за оценување на личните карактеристики на вработените и нивното однесување, така и за мерење на нивните резултати.

4.5. Избор на оценувачи

За остварување на процесот на оценување на перформансите на вработените, треба да се направи избор на лица кои ќе го извршуваат оценувањето. Тоа можат да бидат: непосредни раководители, колеги, самите извршители на работата (самооценување), менаџери, надворешни лица (клиенти, партнери).

Ако се земе предвид дека комуникациите во хиерархиски поставената организација течат вертикално, непосредните раководители играат значајна улога во оценувањето на перформансите на вработените. Исто така, тие ја организираат и ја усогласуваат работата на своите подредени, така што добро ја познаваат нивната работа и резултатите што тие можат и треба да ги постигнат. Не секогаш непосредните раководители можат да дадат точна оценка, со оглед на тоа дека не секогаш се инволвирани и директно поврзани со вработените. Сето тоа зависи од организацијата и менаџментот којшто се спроведува во организацијата.

Во улога на оценувачи може да бидат и колегите на извршителот на работата. Тоа, исто така, е многу добро за во еден контакт-центар, зашто колегите добро ја знаат работата, барањата и задачите на извршителот на работата. Тие може да дадат информации за перформансите најдобро кои не можат да се добијат од друг извор. Меѓутоа, треба да се земе предвид дека колегите немаат искуство во оценувањето и не секогаш се строги во оценувањето, туку имаат поблаг пристап во тој дел. Дали улогата на оценувачи ќе им се даде на колегите зависи, пред сè, од организациската структура на организацијата.

Самооценување – посебен облик на оценување кој сè повеќе и повеќе се користи во организациите. Тоа значи дека вработените сами формираат перцепција за перформансите на сопствената работа и ја споредуваат со фидбекот добиен од други извори. Од друга страна пак, поединците може да си дадат и повисока оценка за постигнатите резултати, поради зголемување на платата или пак нивната перцепција е поразлична од другите вработени во организацијата. Може да не ги гледа објективно работите, зашто скоро секогаш убеден е дека ги врши и се справува со работните задачи.

Истражувањата кои го проучувале квалитетот на самооценувањето сугерираат неколку заклучоци:

- самостојните оценки дадени од поедниците најчесто се повисоки од оценките на раководителите,

- жените во споредба со мажите и помладите луѓе во споредба со постарите покажуваат насоченост да даваат пониски оценки,

- индивидуално дадените оценки често влијаат раководителите да ги модифицираат своите оценки, во насока на нивно зголемување,

- вработените се позадоволни доколку оценките на раководителите се повисоки од нивните оценки. Во тој случај, непосредниот раководител повеќе им се допаѓа, и се зголемува нивното уверување за компетентноста на раководителот,

- веројатноста за појава на систематски грешки кај самооценувањето е доста висока бидејќи луѓето имаат насоченост своето однесување да го сметаат компетентно, во споредба со другите во претпријатието и да даваат оценки за себе врз основа на своите намери во поглед на личното усовршување и на кариерата, а не во светлина на апсолутните показатели на перформансите кои го презентираат неговото однесување,

- во споредба со оценките кои ги даваат раководителите, самостојно дадените оценки се карактеризираат со грешки за стеснување на распонот (Бојациоски, 2009).

4.6. Грешки во оценувањето

При евалуирањето може да настанат и грешки. Грешките може да се видат во шаблонот на процените, како во формуларот за проценка на едно лице така и во формуларите за различни лица. Овие грешки се викаат хало-грешки и грешки на дистрибуцијата.

- Хало-грешките се случуваат кога менаџерот ги дава истите оценки за сите димензии на вработениот, позитивни или негативни. На пример, ако е добар во една работа му се даваат добри оценки и во останатите области. До хало-грешки доаѓа затоа што општиот впечаток влијае врз процената.

Иако може да се укаже на грешка во процената, можно е перформансата на работникот да биде конзистентна вдоль димензиите. Тоа може да значи дека димензиите на вистинската перформанса се поврзани. Заради тоа, во индустриската и организациска психологија водена е расправа за вистинското значење на хало-грешката (Balzer & Sulsky, 1992).

Дали хало-ефектот ќе биде грешка, зависи од неколку моменти. Ако скалата на процена навистина ги мери карактеристиките што се важни за успех во работата, селекцијата по себе може да произведе корелации кои не се последица на пристрасност.

Истражувањата врз хало-грешката овозможиле да се констатира следново: високата корелација помеѓу проценуваните критериуми не мора да изразува грешка и помеѓу тие димензии може да оперира вистински однос којшто ја објаснува таа корелација. Сепак, фактот дека халото е поголемо кога проценувачите знаат помалку за луѓето што ги оценуваат и тоа зборува за постоење потенцијална хало-грешка (Kozlowski, Gully, Mchugh, & Salas, 1996).

- Грешки на дистрибуцијата се случуваат кога проценувачите ги оценуваат сите вработени на ист начин. Некои проценувачи сите вработени ги оценуваат благо (на поволниот крај на скалата), други пак сите вработени ги проценуваат строго (на неповолниот крај на скалата). Грешката на централната тенденција се јавува кога проценувачите, сите вработени, ги проценуваат на средината на скалата на перформансата.

5. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

- Според истражувањето на George Robinson и Clive Morley (Менаџмент во контакт-центар: „Одговорности и перформанси“) од 2006-тата година, заклучено е дека постои конфузија околу стратегиската намера на контакт-центрите. Центрите првенствено се користат од страна на организациите како средство за намалување на трошоците, а испораката на услугите на клиентите е секундарно разгледувана. Сепак, менаџерите ја прогласиле задоволноста од услугите на клиентите како нивна главна раководна одговорност. Менаџерите се концентрирале на самиот повик, а не на исходот од повикот од гледна точка на клиентот или организацијата. Импликацијата на резултатите за менаџерите на контакт-центрите и нивните менаџери е дека контакт-центрите можат подобро да се управуваат ако се користат поширок спектар на средства и мерки (Robinson & Morley, 2006).
- Од магистерскиот труд на Agnieszka Kisiel („Мерење перформанси и задоволство на работното место во контакт-центри“) од 2013-та година, констатирано е дека прекумерното мерење на перформансите на вработените во

контакт-центрите го намалува задоволството на работното место. Целта на овој труд била да се испита колку мерењето на перформансите на вработените во контакт-центрите влијае врз задоволството од работата. Понатаму, целта била да се спореди гледиштето на вработените со гледиштето на менаџерите за мерење на перформансите во контакт-центрите. Направено е квантитативно истражување со примена на прашалници. Прашалникот дистрибуиран е на хартија во еден од најголемите контакт-центри во Ирска. Резултатите покажале дека прекумерното мерење на перформансите на вработените во контакт-центрите негативно влијае врз задоволството од работата. Сепак, менаџерите имаат спротивно мислење односно дека позитивно влијае врз вработените (Kisiel, 2013).

- Од Фират, Универзитетот во Турција, Betul Galip Aydin Ay во 2016-тата година успеале да ја вметнат компјутерската технологија со цел да се евалуираат вработените во контакт-центрите. Во нивниот конференциски документ „Евалуација на перформанси на вработени во контакт-центар користејќи анализа на големи податоци“, истражени се методи за евалуација на вработените во контакт-центар кои има многу податоци, т.е. многу повици. Констатирано е дека следењето на квалитетот на работата во контакт-центрите може да се опише како процес на слушање на снимените повици со цел да се измери ефикасноста на агентот за услугата што ја дава на клиентите. Главниот предизвик за следење на квалитетот е дека менаџерите немаат време да ги слушаат сите записи и затоа само неколку од зачуваните повици се случајно избрани. Ова резултира со неточни мерења на перформансите бидејќи повеќето повици не можат да се слушаат. Овој документ претставува дистрибуиран систем за следење повици за процена на сите снимени повици користејќи неколку критериуми за квалитет. Во предложениот систем, се анализира голема количина записи на повици користејќи ја популарната Hadoop MapReduce рамка⁹ и искористени се алгоритми за сличност на текстот, како што се: Косинус и n-грам. Исто така, интегрирани се лизгачки зборови во мониторинг системот. Емпириските повици користени се за да се демонстрира ефикасноста на предложениот систем за следење на повиците. (Ay & Aydin, 2016)

⁹ MapReduce е рамка со која може да се пишуваат/развијаат софтверски апликации за обработка на огромни количини на податоци.

- Според истражувањето на David Holman, Stephen Wood и Chris Stride („Менаџмент на човечки ресурси во контакт-центрите“) во 2003-та година во кое биле анкетирани 167 контакт-центри во Обединето Кралство, заклучено е дека една третина од менаџерите оценуваат дека нивните клиенти се многу задоволни, а уште 63 проценти сметаат дека нивните клиенти се задоволни. Осумдесет и две проценти од центрите за повици имаат формален механизам за евидентирање на задоволството на клиентите, а 93% имаат формален систем за жалби на клиентите, иако не сите оператори се целосно овластени да се справат со поплаки. Исто така, констатирано е дека главните фактори кои имаат позитивна поврзаност помеѓу задоволство на клиентите се дискрецијата што ја имаат операторите за тоа како тие ги завршуваат своите работни задачи и обуката на операторите во интерперсоналните вештини (Holman, Stride, & Wood, 2003).

Согледувајќи ги овие истражувања заедно, може да се заклучи дека евалуациите на вработените во контакт-центарот треба да се користат само како алатка на менаџерите со кои ќе им овозможи подобар однос со вработените за да се реши горенаведениот проблем. Во спротивно, доколку со резултатите од евалуациите директно се оценува вработениот, тогаш перформансите, исполнувањето на задачите и задоволството од работата ќе се намалат кај вработените. Евалуациите и оценувањето се одлична алатка која отвора можност за подобрување на вработените во контакт-центарот, но пристапот на менаџерите кон своите вработени користејќи ги овие податоци се клучни за постигнување на таа цел.

6. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во трудот се користи квантитативен методолошки пристап. Добиените резултати се анализирани и прикажани се графички, а и текстуално коментирани.

Спроведена е анкета со прашалници, едниот се однесува на операторите, а другиот на менаџерите во контакт-центрите.

6.1. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е каква улога имаат менаџерите пред и по евалуацијата на вработените во контакт-центарот и дали позитивно влијае тоа врз нив. Овој предмет спаѓа во областа на работната организација и менаџментот со луѓе.

Во ова истражување, под лупа, ќе бидат ставени точките за евалуација на вработените во контакт-центрите и нивното менаџирање од страна на менаџерите.

6.2. Евалуација на вработените во контакт-центрите

Телефонските агенти се тие коишто треба да ја знаат целта на компанијата, да дадат придонес за неа, да имаат мотивација за работа и да имаат одлични квалификации коишто постојано ќе ги усовршуваат.

За постигнатиот успех може да видат преку мониторингот на повиците од страна на менаџерите или пак самите да ги слушнат и да направат самооценување. Треба да им биде кажано на колку време се мери нивниот успех односно како ја извршуваат работата, затоа што прекумерното оценување може негативно да влијае врз нивната работа. Едни може да го почувствуваат тоа како работа под притисок и премногу мониторирање на нивните повици, а други пак позитивно бидејќи постојано ги согледуваат грешките и ги исправаат една по една, се до целосно усовршување.

6.3. Менаџирање на вработените во контакт-центрите

Евалуација на вработените во контакт-центрите може да се спроведе од страна на менаџерите преку мониторинг на повиците, да се оцени нивната елоквентност, интонацијата, дали се љубезни, дали им даваат точни податоци на клиентите, дали ги сослушуваат нивните барања, дали точно ги внесуваат податоците итн.

Исто така, им се мери брзината, дали им треба многу време за да дадат одредена информација, дали имаат многу паузи на кои клиентот чека, дали брзо одговараат на повикот, времетраењето на еден повик итн.

Врз база на овие податоци се анализира продуктивноста на вработените односно кој колку има сработено, дали ги почитува критериумите и правилата на компанијата, на што треба повеќе да поработи или да посвети внимание. При тоа, менаџерот ги повикува вработените и заедно може да ги согледаат грешките, да видат дали треба дообука, може нешто ненамерно грешити агентот или не ја сфатил убаво задачата. Затоа многу е важна комуникацијата помеѓу менаџерите и вработените за да се сфати целта и да се работи кон подобар успех и реализација.

7. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Која е улогата на менаџерите во контакт-центрите и како се справуваат со вработените т.е. операторите пред и по евалуацијата на нивната работа? Притоа, разгледано е на каков начин се прави евалуација на вработени во контакт-центрот, со какви алатки се служат менаџерите, дали позитивно или негативно влијае врз нивната работа.

Ова истражување има квантитативен и прогностички карактер бидејќи врз основа на квантитативните податоци ќе се извлечат одредени законитости за тоа колку евалуацијата придонесува за подобрување на перформансите на вработените и како се однесуваат менаџерите во такви ситуации.

8. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Следниве точки ги опишуваат задачите на истражувањето:

- да се утврди улогата на менаџерите пред и по евалуацијата на вработените,
- на кој начин се врши евалуацијата на вработените во контакт-центрите,
- да се испита дали постојаното евалуирање на повиците е позитивно поврзано со перформансите на вработените,
- да се испита дали прекумерното оценување на перформансите може да предизвика незадоволство од работата,
- дали предизвикува задоволство кај менаџерите да се прави евалуација на вработените и дали ги наградуваат или казнуваат,
- да се утврди дека менаџерите ја имаат главната улога во носењето заклучоци во врска со вработените.

9. ХИПОТЕЗИ

Во истражувањето има две главни хипотези (А и Б) и неколку потхипотези кои произлегуваат од нив.

Хипотеза А - *Евалуирањето на вработените е позитивно поврзано со перформансите на вработените.*

- Хипотеза 1 – Самооценувањето на вработените е позитивно поврзано со перформансите на вработените;

- Хипотеза 2 – Евалуирањето на вработените во контакт-центарот им служи на менаџерите како алатка за подобрување на работните перформанси на вработените и пронаоѓање на нивните недостатоци;
- Хипотеза 3 – Добрата обука на вработените од страна на менаџерите позитивно влијае врз ефикасноста на работењето;
- Хипотеза 4 – Од евалуациите, менаџерите може да направат извештаи за сработената работа кои помагаат за поголема мотивираност на вработените.

Хипотеза Б - Прекумерното евалуирање и самооценување на вработените има негативни последици врз задоволството од нивната работа.

- Хипотеза 1 - Прекумерната евалуација предизвикува стрес и незадоволство од работењето;
- Хипотеза 2 - Објективните резултати од евалуациите не се единствен показател за оценување на работните перформанси.

10. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Варијаблите во овој проект се: евалуација на вработените во контакт-центарот и менаџирање на вработените во контакт-центарот користејќи ги резултатите од евалуациите, со тоа што првата е независна варијабла, а втората е зависна варијабла.

11. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Ова истражување користи квантитативен метод и техника на прибирање квантитативни податоци – анкета / прашалник. За потребите на истражувањето конструирани се два прашалника: првиот за евалуација на вработените во контакт-центарот и вториот за менаџирањето во контакт-центрите. Поставени се прашања на каков начин се спроведува евалуирање во контакт-центрите и се одговара на 5-то степенa Ликертова скала, каде што 1 означува воопшто не се согласувам, додека 5 - целосно се согласувам. Испитаниците одговараа на тој начин што се сеќаваат како ги евалуираат на нивните работни места, како им го соопштуваат тоа менаџерите, дали преземаат некои мерки за подобрување или усовршување. Скорот се добива со собирање на дадените вредности на секое од 5-те тврдења. Тоа што има најголем скор е доминантно во нивната организација.

Прашалниците конструирани се за потребите на ова истражување и резултатите од неговата примена се квантитативните податоци кои даваат одговор на поставените хипотези.

Намената на прашалникот е конкретно за ова истражување.

12. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Истражувањето спроведено е на 35 вработени од пет контакт-центри и 5 менаџери од различни контакт-центри кои функционираат на територија на Р. Северна Македонија. Два од контакт-центрите се од странство со претставништво во нашата држава, во кои бројот на вработени во едниот е 20 вработени, а во другиот 15 оператори. Другите три контакт-центри се од нашата земја и исклучиво работат за македонски пазар. Може да се каже дека во ова истражување се користи пригоден примерок, односно испитаниците беа избрани по пат на можната достапност и кои прифатија да соработуваат.

13. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Податоците кои се собрани од 40 испитаници вклучени во понатамошната обработка, анализирани се со помош на статистичката програма SPSS 19.0 for Windows 7.

Прашалникот се спроведе електронски и анонимно користејќи Google Forms за креирање на прашањата, собирање одговори како и нивна анализа. Прашалникот беше испратен до операторите и менаџерите во контакт-центрите.

14. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Ова истражување започна на почетокот на месец септември 2021 година. Прво се собраа теоретските податоци од достапната литература, домашна и странска, потоа се изврши споредба со истражувања направени во оваа област. Се започнува со дефинирање на прашањето, проблемот и целта на истражувањето, неговите хипотези и варијабли. Се дефинира популацијата, се подготвуваат прашалниците за потребите на ова истражување. Се спроведе истражувањето, се обработија податоците и се заклучува и дискутира врз основа на добиените резултати. Времетраењето на проектот е според очекувањата предвидени во почетокот на планирањето.

15. Статистичка обработка на податоците добиени од прашалникот

Собраните податоци се групирани и се формира база на податоци, а тие се групираат табеларно и графички. Прикажувањето на резултатите од истражувањето е во два дела и тоа:

Во првиот дел прикажани се резултатите собрани од операторите во контакт-центри.

Во вториот дел прикажани се резултатите собрани од менаџерите на контакт-центри.

РЕЗУЛТАТИ

Во делот што следува најнапред опишан е примерокот што го сочинуваат операторите и примерокот што го сочинуваат нивните менаџери, а потоа даден е графички приказ на одговорите на овие испитаници во однос на сите тврдења што се вклучени во прашалниците.

Опис на примерокот оператори

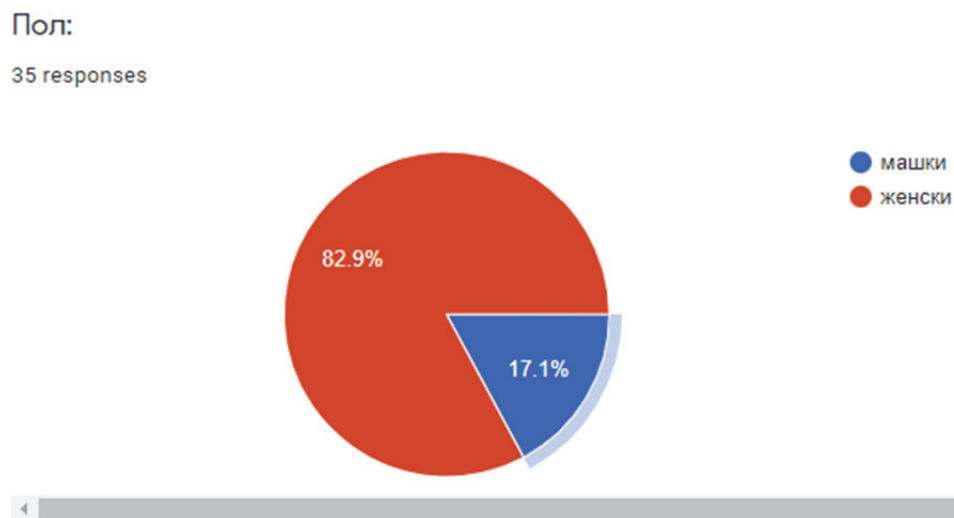


График 1. Структура на примерокот според полот на испитаниците

Како што може да се забележи, поголем процент од испитаниците се од женски пол (82.9%) (график 1).

Возраст:

35 responses

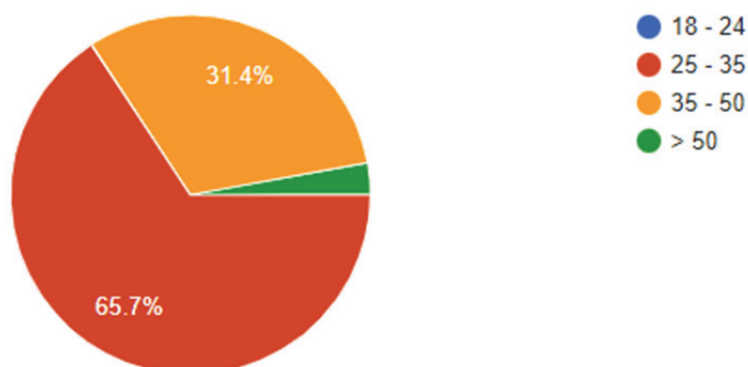


График 2. Структура на примерокот според возраста на испитаниците

Најголем број од испитаниците се на возраст помеѓу 25 – 35 години (65.7%), а потоа со 31.4% се испитаници на возраст помеѓу 35 – 50 години (график 2).

Степен на образование:

35 responses

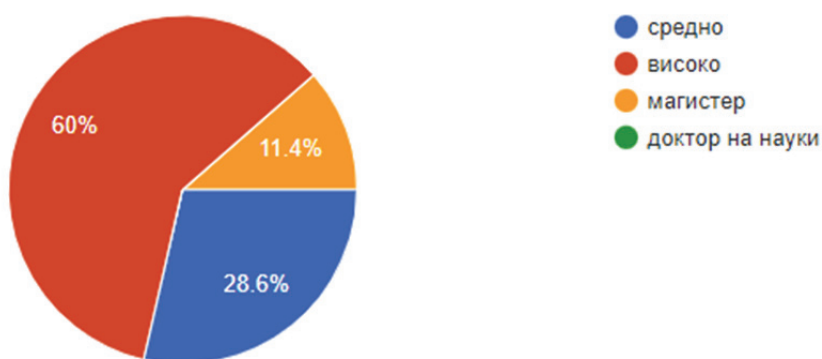


График 3. Структура на примерокот според степенот на образование на испитаниците

Според степенот на образование, 11,4% се магистри, најбројни се вработените (60%) со високо образование, а најмалубројни (28.6%) се вработените со средно образование. Така што може да се пријават за работа и лица со средно образование, само да ги поседуваат потребните квалификации кои се бараат во контакт-центарот (график 3).

Работно искуство во компанијата:

35 responses

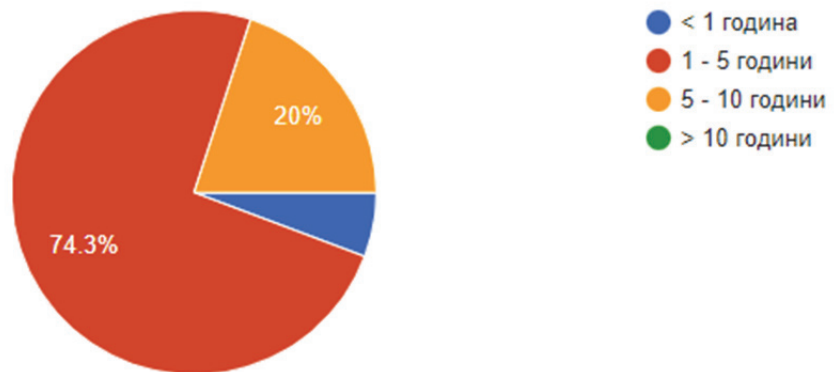


График 4. Структура на примерокот според работното искуство на испитаниците

Според работното искуство во компанијата, најголем процент од вработените имаат 1-5 години (74.3%), а 20% од вработените имаат 5-10 години. Ова исто така, укажува дека работата во контакт-центрите релативно е стабилна, дека вработените се соодветно лојални на компанијата и сигурни во својата работна позиција (График 4).

Статус на вработување:

35 responses

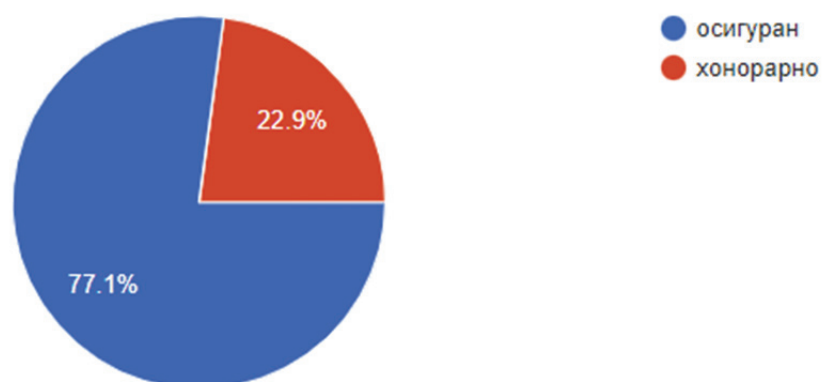


График 5. Структура на примерокот според статусот на вработување на испитаниците

Во однос на статусот на вработувањето, поголем дел од испитаниците се осигурани во компаниите (77.1%), а со тоа им тече работен стаж и сите други здравствени и пензиски бенефиции (график 5).

Работно место:

35 responses

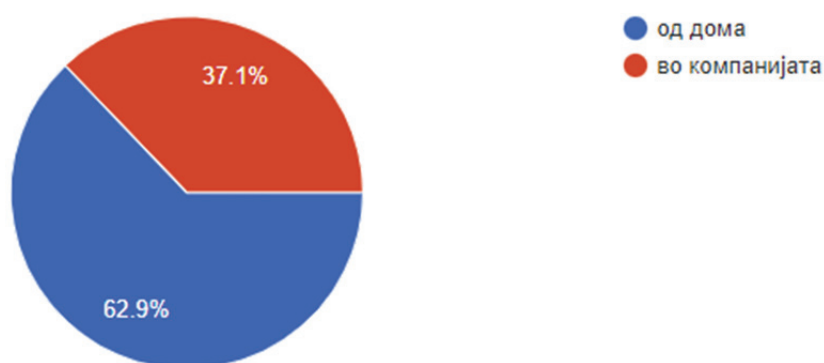


График 6. Структура на примерокот според работното место на испитаниците

Исто така, поголем процент од вработените работат од дома (62.9%), а помал дел во компанијата (37.1%). Истражувањето направено е во време на пандемија (“Covid - 19”), па затоа и поголемиот дел што работат е од дома (график 6).

Тип на контакт центар во кој работите:

35 responses

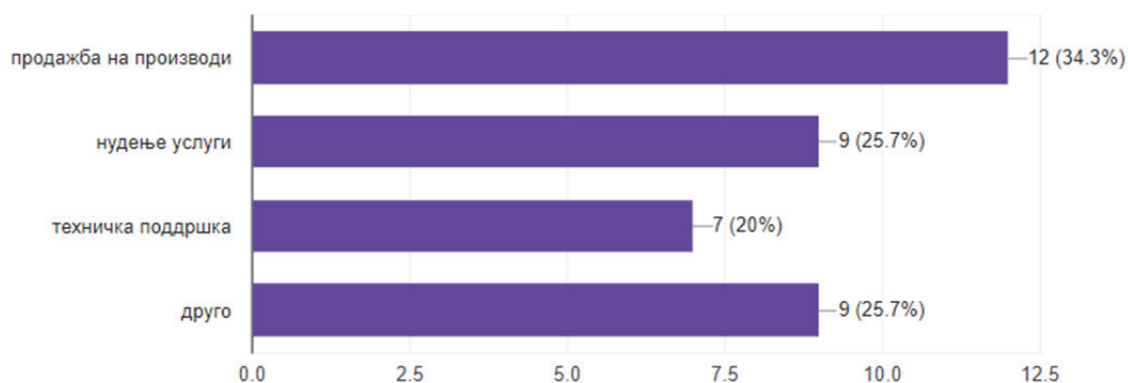


График 7. Структура на примерокот според типот на контакт-центар во кој се вработени испитаниците

Повеќето од операторите работат во контакт-центри каде што дејноста е продажба на производи (34.3%), па со ист процент се и контакт-центрите што нудат

услуги (25.7%) и некоја друга дејност (25%). Со најмал процент се од техничка поддршка (20%) (график 7).

Одговори на операторите

1. Постојаните промени во работата предизвикуваат отежнување при давање точни информации на клиентите.

35 responses

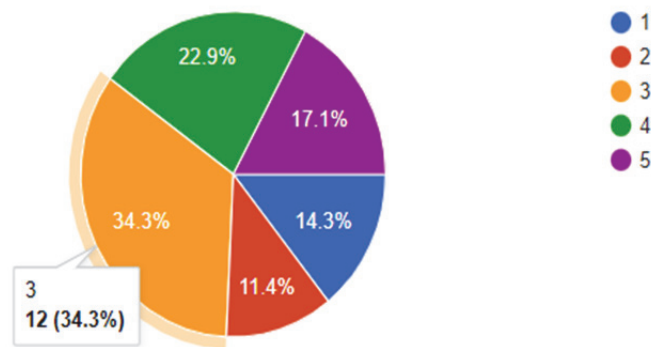


График 8. Одговори на испитаниците на тврдењето: „Постојаните промени во работата предизвикуваат отежнување при давањето точни информации на клиентите“

Во врска со тврдењето дека постојаните промени предизвикуваат отежнување при давањето точни информации на клиентите, најголем процент од испитаниците одговориле неутрално (34.3%), што би значело дека зависи за какви промени се работи и колку често се менуваат, но и дали имаат ефект врз продуктивноста и работата што ја извршуваат (график 8).

2. Постојаната комуникација со менаџерот/супервизорот помага за поголема продуктивност.

35 responses

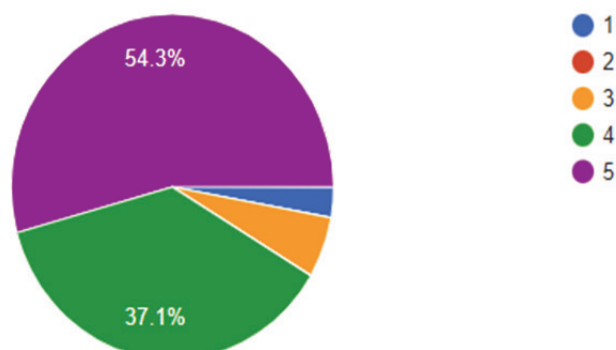


График 9. Одговори на испитаниците на тврдењето:

54.3% од испитаниците целосно се согласуваат дека комуникацијата со менаџерите е една од најважните работи, а 37.1% се согласуваат. Ова укажува на тоа дека многу им е важно да имаат постојана комуникација со менаџерот, да можат да ги споделат искуствата поврзани со работата, а самото тоа позитивно влијае врз зголемување на нивната продуктивност (график 9).

3. Секој нејасен проблем треба да се сподели со менаџерот/супервизорот.

35 responses

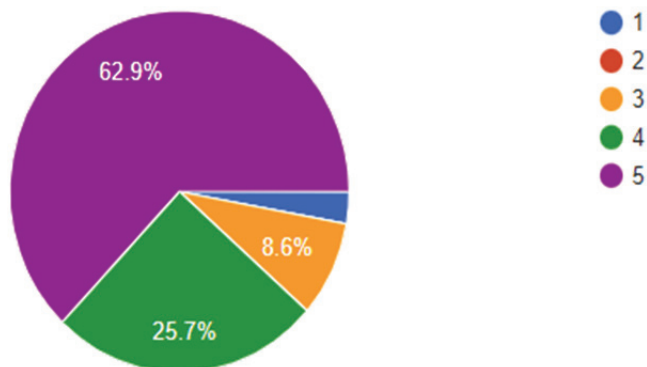


График 10. Одговори на испитаниците на тврдењето:

Од вкупно 35 испитаници, 31 одговориле дека секој нејасен проблем, односно тешкотија на којашто ќе најдат во работата или нешто сосема ново / непознато треба да го споделат со менаџерот. Не треба таквите работите да се прикриваат, туку напротив треба да се споделат и да се разговара за тоа (график 10).

4. Постојаното евалуирање и обуки помагаат за подобрување и усовршување во работата.

35 responses

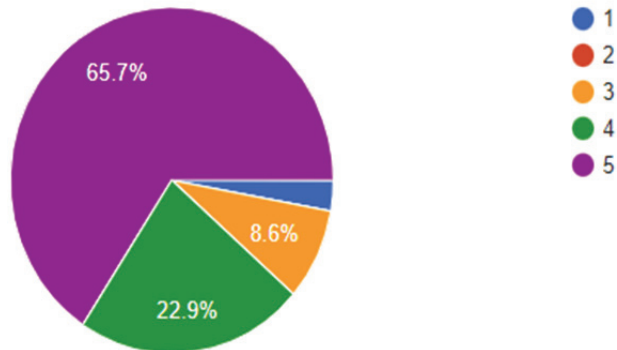


График 11. Одговори на испитаниците на тврдењето:

Постојаната евалуација на вработените и обуките помагаат за подобрување и постигнување поголем успех во работата, а тоа го потврдиле и операторите, каде со 65.7% целосно се согласувам и 22.9% се согласувам. Операторите позитивно одговориле дека евалуацијата е позитивно поврзана со работата. Тие ја поврзуваат евалуацијата и обуката заедно како позитивно влијание врз нивните перформанси (график 11).

5. Прекумерното евалуирање на повиците предизвикува незадоволство од работата.

35 responses

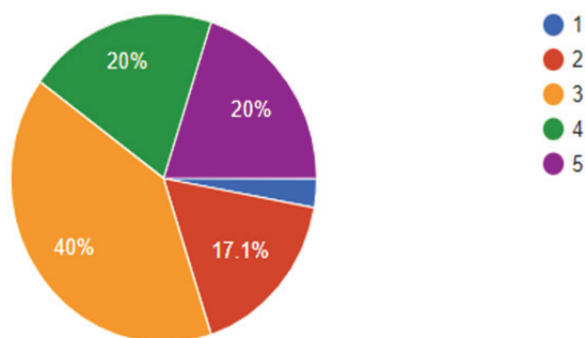
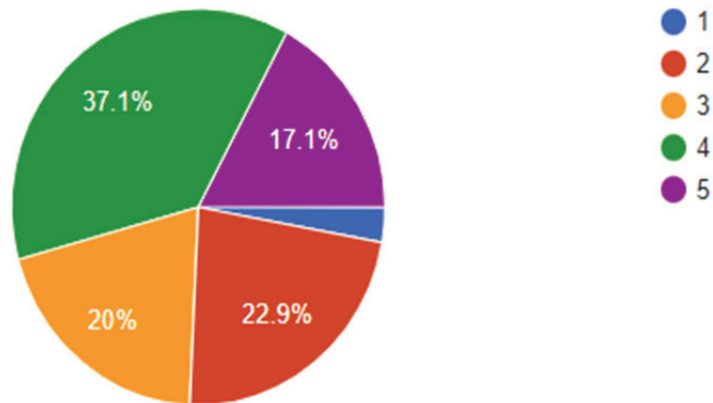


График 12. Одговори на испитаниците на тврдењето:

На тврдењето: „Прекумерното евалуирање на повициите предизвикува незадоволство од работата“, најголем процент од испитаниците одговориле неутрално, 20% целосно се согласувам и 20% се согласувам (график 12).

6. **Подобро работам кога не ми се оценуваат телефонските повици.**
35 responses

ра
фи
к
13.
Од
гов
ор
и на испитаниците на тврдењето:



На тврдењето дека подобро работам кога не ми се оценуваат телефонските повици, најголем процент од испитаниците се согласуваат дека подобро работат кога не им се оценуваат телефонските повици. Меѓутоа 22.9% одговориле дека не се согласуваат, што ќе видиме и во другите прашања дали зависи од некои други услови

(график 13).
7. **Евалуација треба да се врши во дефиниран временски период.**
35 responses

7.

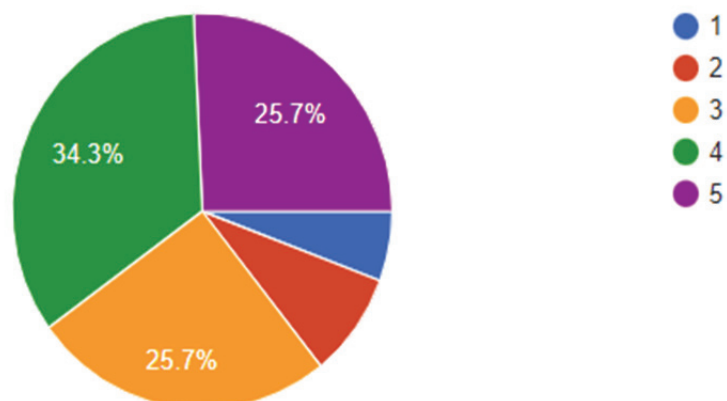


График 14. Одговори на испитаниците на тврдењето:

Може да видиме дека над 50% од испитаниците целосно се согласуваат односно се согласуваат дека оценувањето треба да се врши во дефиниран временски период. Ова е добро за да имаат време да се подготват, да бидат подготвени со претходна најава, да го повторат материјалот и со поголема концентрација (график 14).

8. Неделните/месечните извештаи за извршената работа може да помогнат за поголема мотивираност кај вработените.

35 responses

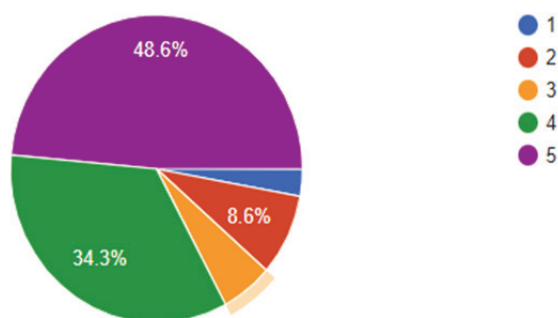


График 15. Одговори на испитаниците на тврдењето:

Може да се види дека на вработените потребен им е извештај (без разлика дали е на неделно или месечно ниво), за да видат какви резултати постигнале, дали треба да се подобрат, да одморат или да поразговараат со менаџерите. Доколку имаат одлични

резултати тоа уште повеќе ги мотивира да продолжат со истото темпо дури и да постигнат уште поголеми резултати. Неделните / месечните извештаи би биле на ниво на компанијата, дали го исполнуваат таргетот поставен на ниво на компанијата (график 15).

9. Самооценувањето е подеднакво важно како и основните задачи.

35 responses

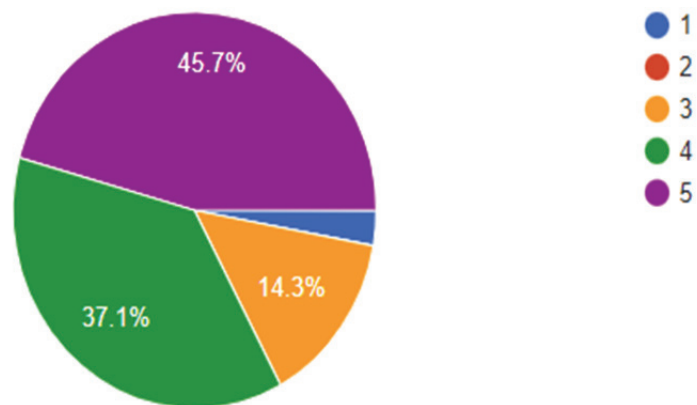


График 16. Одговори на испитаниците на тврдењето:

На операторите важно им е да прават самооценување каде што сами формираат перцепција за перформансите на сопствената работа и може да го споредат со фидбекот вратен од другите оценувачи (график 16).

10. Добра обука во контакт центар е преслушавање на повиците од други колеги кои се "одлично" оценети од страна на менаџерите.

35 responses

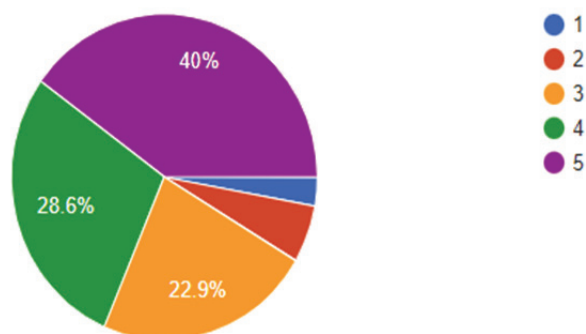


График 17. Одговори на испитаниците на тврдењето:

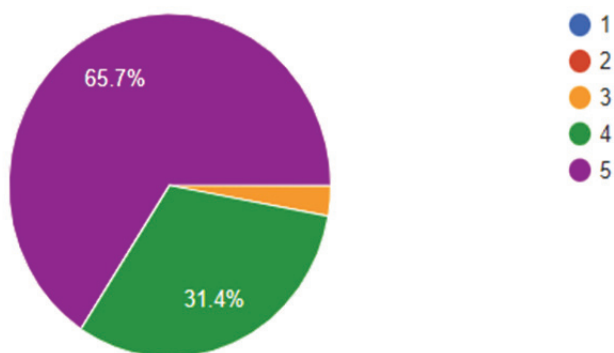
Може да се согледа дека добра пракса за во контакт-центрите е да ги преслушаат повиците од другите колеги коишто се оценети “одлично“. Тоа им помага да видат како постапуваат операторите со клиентите, со каков тон, што кажуваат што тие не го применуваат, што треба да додадат во секој свој повик и слично (график 17).

11.

Добрата обука и комуникација е клуч за поголема ефикасност во работењето.

35 responses

ра
фи
к
18.
Од
гов
ори
на



испитаниците на тврдењето:

Клучот за успешна работа е добрата комуникација и обуката поставена од менаџментот на компанијата, а со ова 65.7% од испитаниците целосно се согласија и 31.4% се согласија дека тоа е така и дека тоа придонесува за поголема ефикасност во работењето (график 18).

12. Работните цели (таргетот) поставени од компанијата треба да бидат разумни и реални.
35 responses

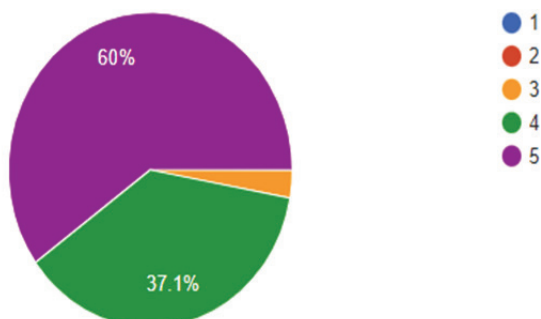


График 19. Одговори на испитаниците на тврдењето:

Од друга страна, работните цели и таргетот треба да бидат разумни и реални, а за тоа се согласиле и вработените во контакт-центрите. За да можат да го постигнат таргетот и да дадат придонес, а од друга страна да бидат мотивирани дека можат да го постигнат таргетот поставен од компанијата, тој мора да биде реален и разумен (график 19).

13. Постојаната евалуација на повици предизвикува стрес и анксиозност.
35 responses

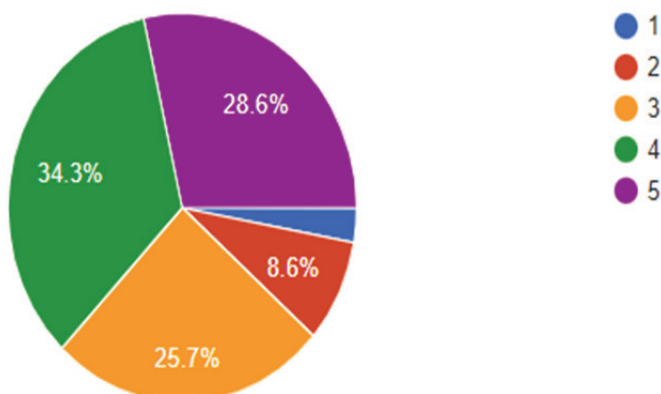


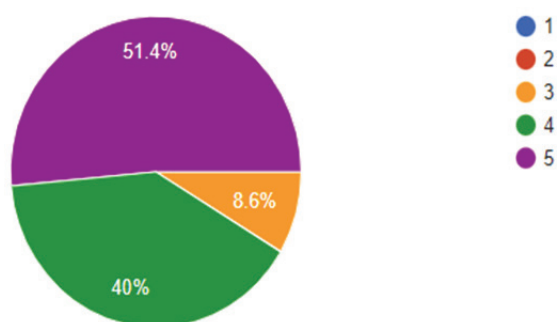
График 20. Одговори на испитаниците на тврдењето:

Скоро ист број испитаници одговориле дека постојаната евалуација им предизвикува стрес и анксиозност како и дека им предизвикува незадоволство во работата. Затоа добро е да се вршат во одреден временски период и операторите да бидат психички подготвени, а не да биде рандом затоа што може да предизвика стрес, а со тоа и намалена продуктивност понатаму во работењето (график 20).

14.

Менаџерот треба да види дали операторите работат според правилата на компанијата, како се однесуваат со клиентите и дали го исполнуваат таргетот поставен од компанијата.

35 responses



Г

график 21. Одговори на испитаниците на тврдењето:

Точно е дека менаџерот за човечки ресурси треба да се грижи за вработените, да ги следи нивните резултати, да го слушне односот оператор – клиент, да го постави таргетот и да види дали вработените го исполнуваат. Со ова се согласуваат и операторите вработени во контакт-центар (график 21).

15. Не секогаш може да се придржуваме до правилата на организацијата при секој повик, бидејќи може да има друг вид на прашања од страна на клиентите.

35 responses

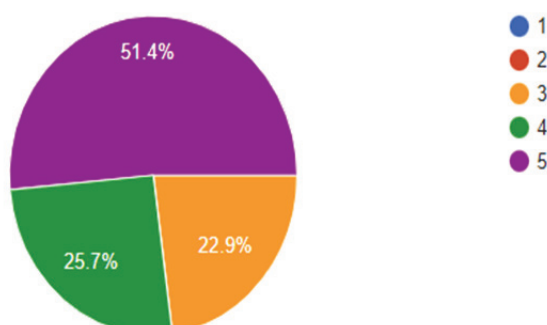


График 22. Одговори на испитаниците на тврдењето:

51.4% целосно се согласуваат, 25.7% се согласуваат и 22.9% неутрално, што значи дека се зависи од клиентот односно од повикот воспоставен помеѓу клиентот и операторот. Не секогаш операторот може да се придржува до скриптата и правилата на организацијата, некогаш зависи и од другата страна односно какви се прашања ќе постави клиентот. Може да постави прашање што го нема според правилата и доколку операторот не знае одговор за тоа, треба да се консултира со надредениот за да даде точен одговор. Не треба никогаш да даде погрешна информација и доколку не знае, ќе каже на клиентот дека ќе се консултира и дека ќе му се прејави и слично (график 22).

16. Обуката што ја добив во компанијата е соодветна за да можам да се справам со различен тип на клиенти.

35 responses

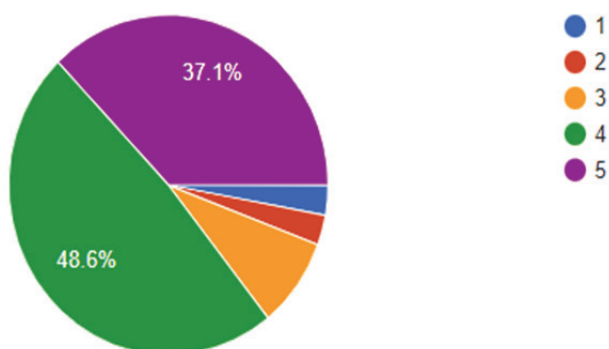


График 23. Одговори на испитаниците на тврдењето:

Секој контакт-центар треба да обезбеди добра обука на операторите за да се справат со клиентите и да се снајдат во секој телефонски разговор. Обуката е клуч е за успешна работа (график 23).

17. Потребно е доволно време (кратка пауза) помеѓу повиците за да се продолжи со нов повик.

35 responses

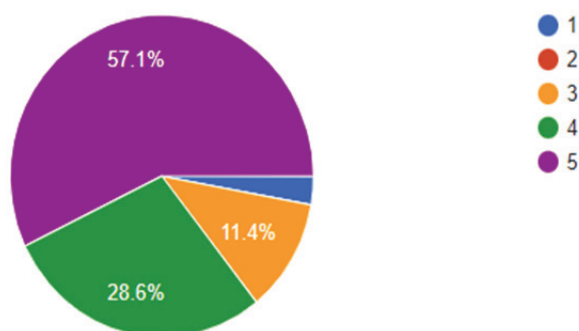


График 24. Одговори на испитаниците на тврдењето:

Од тука може да видиме дека над 50% од операторите се согласуваат дека потребна е кратка пауза од еден повик до друг за да бидат сконцентрирани и подготвени за нов повик (график 24).

18. Треба да се организираат повеќе натпревари во контакт центрите од страна на менаџерите, за поголема мотивираност и награди за вработените.

35 responses

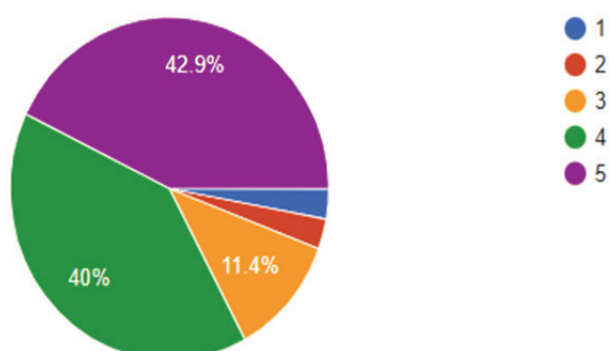


График 25. Одговори на испитаниците на тврдењето:

Над 80% од вработените се согласуваат дека треба да има повеќе натпревари и награди на ниво на компанијата, организирани од страна на менаџерите. Така имаат повеќе мотивација и натпреварувачкиот дух е зголемен кај сите (график 25).

Опис на примерокот менаџери

Пол:

5 responses

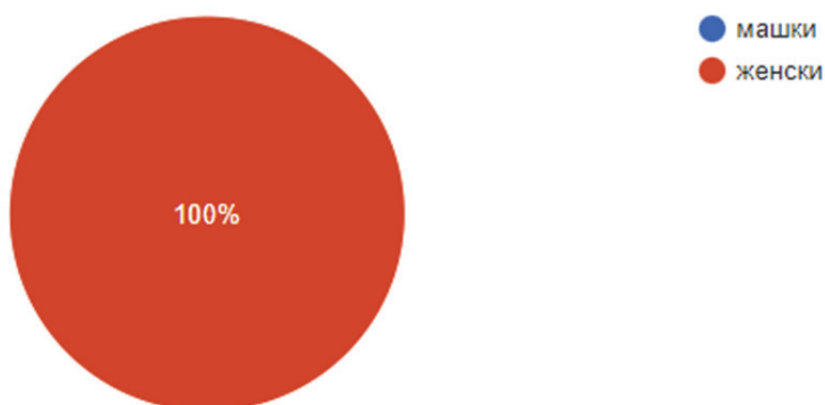


График 26. Структура на примерокот на менаџери според полот

Сите испитаници се од женски пол (график 26).

Возраст:

5 responses

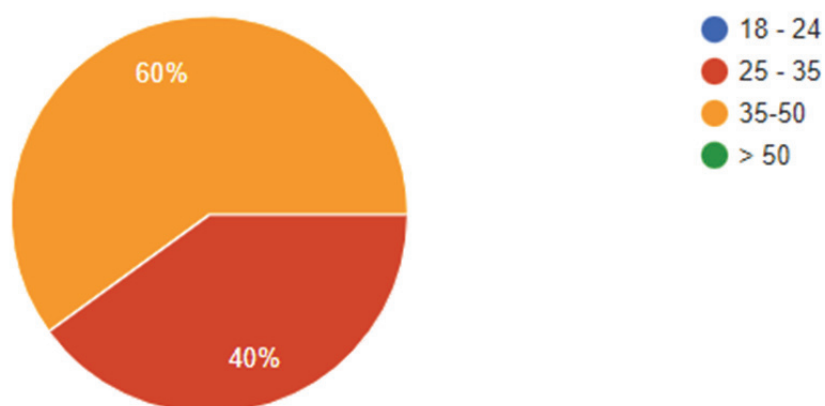


График 27. Структура на примерокот на менаџери според возраста

Повеќето од испитаниците се на возраст помеѓу 35 – 50 години, додека останатите се на возраст помеѓу 25 – 35 години (график 27).

Степен на образование:

5 responses

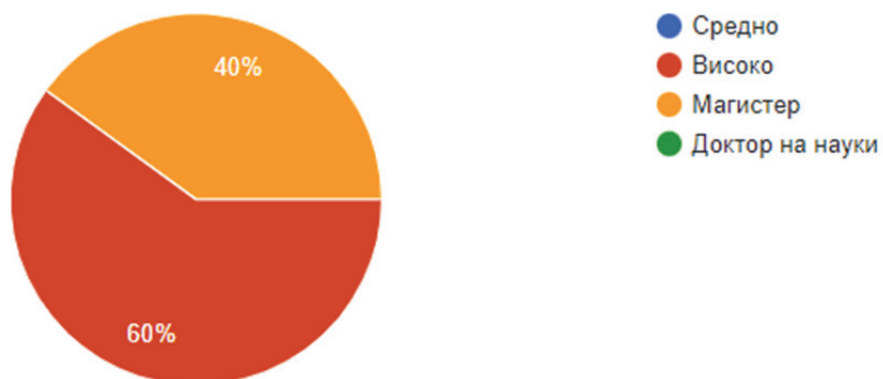


График 28. Структура на примерокот на менаџери според степенот на образование

Од тука може да видиме дека поголемиот дел се со високо образование, а помал дел се со магистерски студии (график 28).

Работно искуство во организацијата:

5 responses

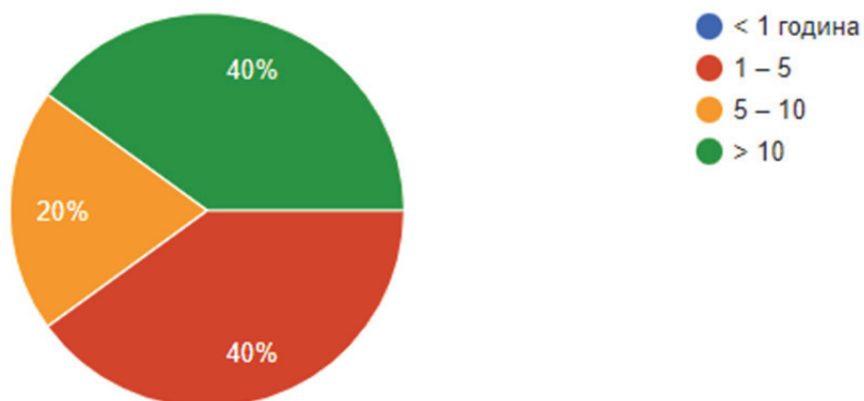


График 29. Структура на примерокот на менаџери според работното искуство

Тука поделени се, 40 % се над 10 години, исто толку се и со работно искуство помеѓу 1 – 5 години. И еден од менаџерите е со работно искуство помеѓу 5 – 10 години (график 29).

Тип на примања:

5 responses

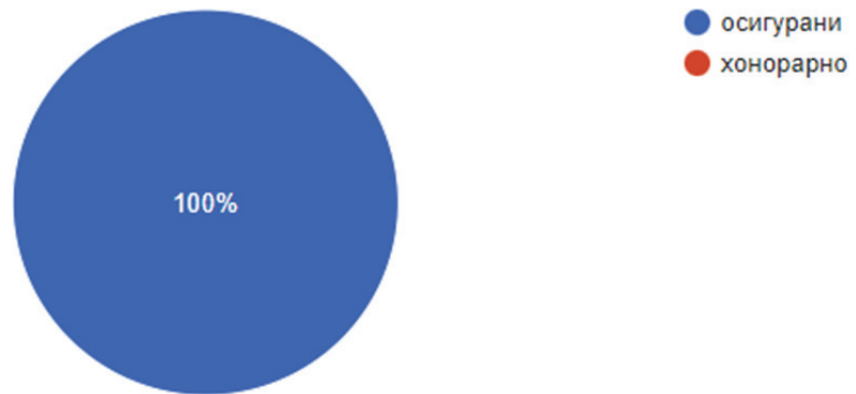


График 30. Структура на примерокот на менаџери според типот на примања

Од тука може да видиме дека сите испитаници се осигурани (график 30).

Дали работите:

5 responses

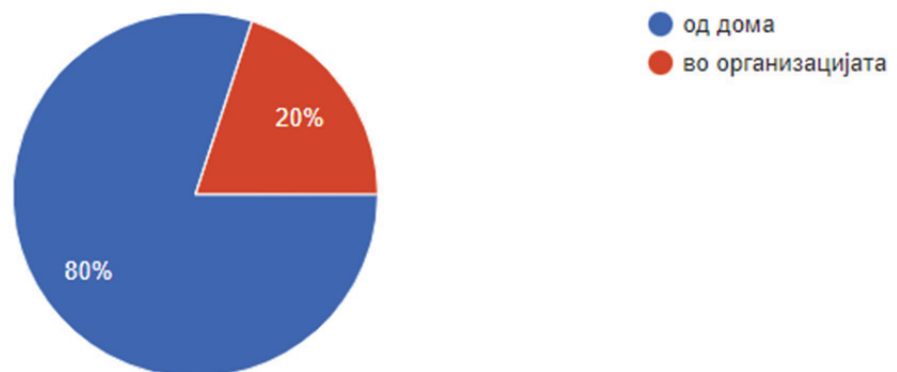


График 31. Структура на примерокот на менаџери според местото од каде работат

Поголемиот дел од испитаниците работат од дома, само еден работи во склоп на организацијата. Да напоменеме дека прашалникот спроведен е за време на пандемија (“Covid – 19”), па токму затоа и повеќето работат од дома (график 31).

Тип на контакт центар:

5 responses

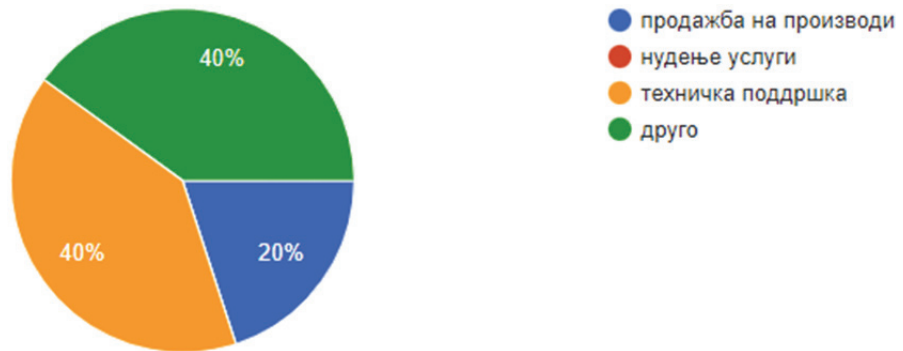


График 32. Структура на примерокот на менаџери според типот на контакт-центар

40% од менаџерите работат во контакт-центар наменет за техничка поддршка, а исто толкав процент и во друг тип на контакт-центар. И еден од менаџерите работи во контакт-центар за продажба на производи (график 32).

Одговори на менаџерите

Во овој дел дадени се одговорите на прашањата и од тука собрани се податоците за работата на менаџерите во контакт-центар.

1. При оценувањето на работата на вработените, треба да се создаде сопствен систем и методологија на оценка соодветно со потребите на компанијата

5 responses

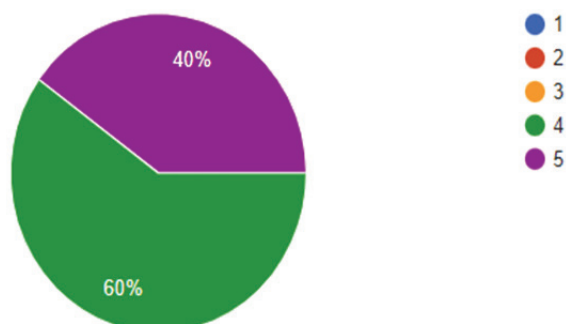


График 33. Одговори на испитаниците/менаџери на тврдењето:

Тука сите целосно се согласуваат односно се согласуваат дека секој треба да си создаде сопствен систем и методологија на оценување согласно потребите на компанијата (график 33).

2. Добрата комуникација со вработените овозможува добар тек на работата
5 responses

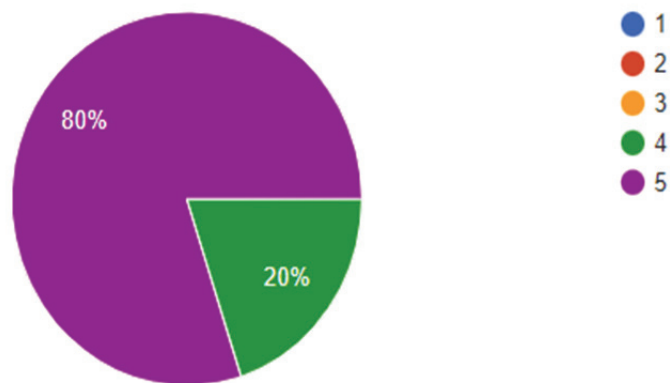


График 34. Одговори на испитаниците/менаџери на тврдењето:

Исто како и операторите така и менаџерите се согласуваат дека потребна е добра комуникација оператор – менаџер и обратно за да се постигнат добри резултати и добра тековна работа (график 34).

3. Објективните резултати не се доволен показател за добар работник
5 responses

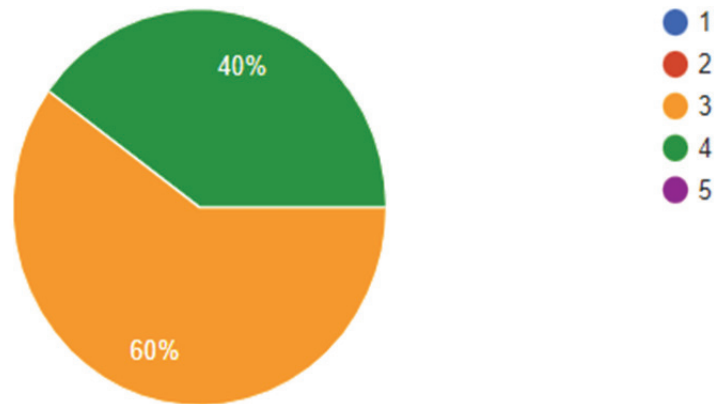


График 35. Одговори на испитаниците/менаџери на тврдењето:

Поголемиот дел, односно 60%, дале “неутрално“ одговор, а 40% се согласуваат. Така што, објективните резултати не се доволен показател за да се оцени еден оператор дали е добар работник или не (график 35).

4. Постојаната евалуација на повици позитивно влијае врз работата на вработените и постигнување на целите во компанијата
5 responses

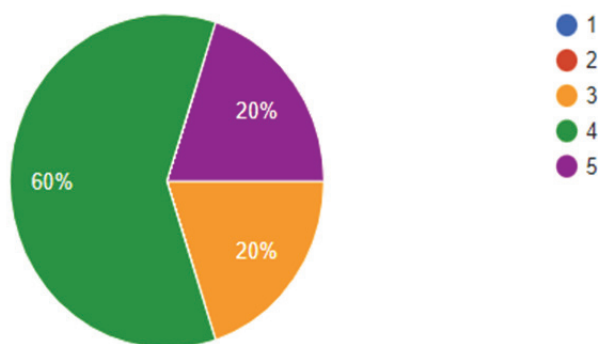


График 36. Одговори на испитаниците/менаџери на тврдењето:

Од тука може да се согледа дека и менаџерите целосно се согласуваат односно се согласуваат дека евалуацијата позитивно влијае врз работата на вработените. Исто така, и операторите се согласуваат дека постојаната евалуација и обука позитивно влијае врз нивната работа (график 36).

5. Евалуациите помагаат при наоѓање на недостатоци во работата кај вработените

5 responses

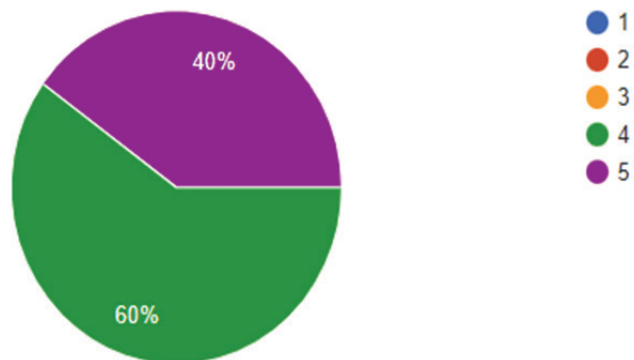


График 37. Одговори на испитаниците/менаџери на тврдењето:

Од тука може да се заклучи дека евалуацијата е од голема корист за менаџерите со тоа што може да ги видат слабите страни на вработените. Добивајќи ги резултатите, може да ги видат недостатоците во работата кај операторите и да работат на тие слаби страни се со цел за поголеми резултати и подобрување на перформансите (график 37).

6. При оценување на перформансите треба да се земат в предвид личните карактеристики на вработените, однесувањето и резултатите

5 responses

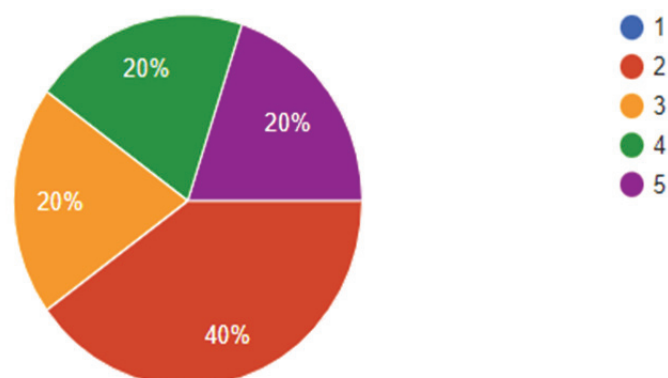


График 38. Одговори на испитаниците/менаџери на тврдењето:

Тука, најголем процент, односно 40% од испитаниците не се согласуваат дека при оценување на перформансите треба да ги земат предвид личните карактеристики на вработените, однесувањето и резултатите (график 38).

7. Работната перформанса може да се користи како основа за награда и казни

5 responses

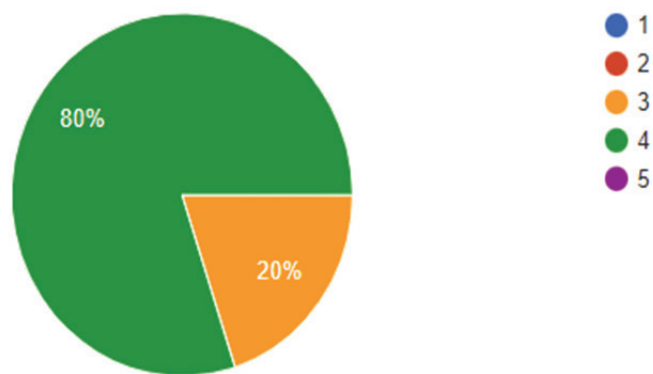


График 39. Одговори на испитаниците/менаџери на тврдењето:

Од собраните податоци може да се види дека работната перформанса може да се користи за награди и казни (график 39).

8. Самооценувањето на вработените е подеднакво важно како и нивните основни задачи

5 responses

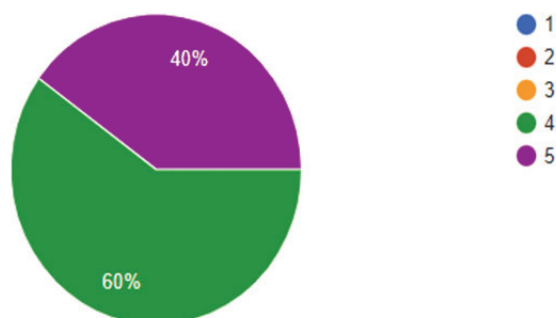
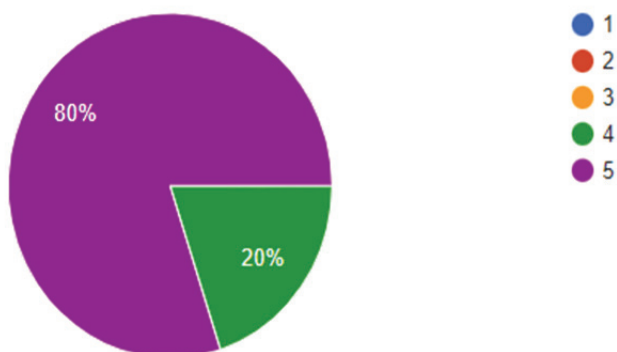


График 40. Одговори на испитаниците/менаџери на тврдењето:

И менаџерите како и операторите сметаат дека самооценувањето подеднакво е важно како и основните задачи (график 40).

9. Менаџерот треба да ја препознава и да ја наградува лојалноста на вработените

5 responses



ра

фи

к 41. Одговори на испитаниците/менаџери на тврдењето:

Од тука може да се заклучи дека менаџерите се тие што треба да ја ценат работата на операторите, да ја вреднуват и да ја наградуваат нивната лојалност (график 41).

10. Често одржување на обуки и предавања помага да се подобрат перформансите на вработените

5 responses

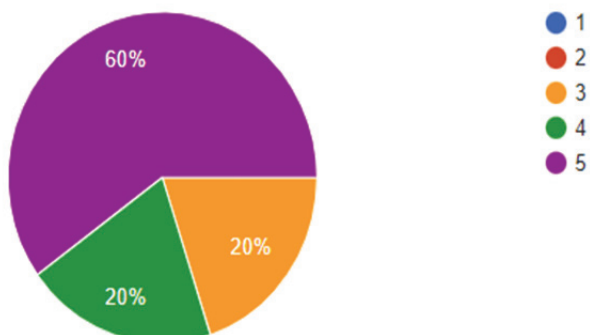


График 42. Одговори на испитаниците/менаџери на тврдењето:

И менаџерите исто како и операторите се согласуваат дека обуките се клучни за подобри перформанси и резултати за исполнување на целите на компанијата (график 42).

11. Постојаната евалуација на повици предизвикува стрес кај вработените
5 responses

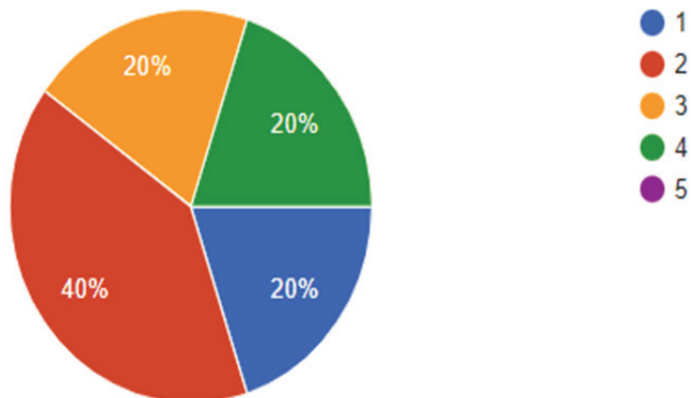


График 43. Одговори на испитаниците/менаџери на тврдењето:

Најголем процент не се согласува дека постојаната евалуација предизвикува стрес кај вработените, туку напротив дека тоа помага за подобрување на перформансите на вработените што го видовме од погоре (график 43).

12. Секоја повратна информација (фидбек) од секој мониторинг на повици помага за подобрување на перформансите на вработените
5 responses

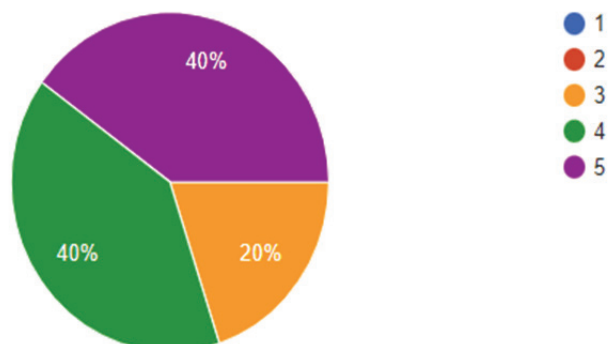


График 44. Одговори на испитаниците/менаџери на тврдењето:

Менаџерите на контакт-центрите се согласуваат дека секој фидбек, односно повратна информација, од секој мониторинг на повици е од голема помош за вработените и за нивното подобрување. Така што, комуникацијата е многу важна да се воспостави помеѓу операторот и менаџерот, да имаат почести средби, каде што може да разговаат и да споделат совети како од едната така и од другата страна (график 44).

13. Таргетот на повици треба да биде реален и операторите би можеле да ги обработат во даден временски период

5 responses

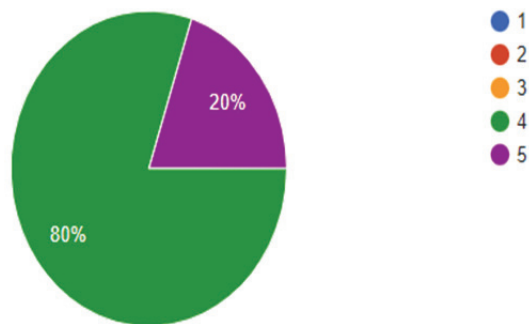


График 45. Одговори на испитаниците/менаџери на тврдењето:

Како операторите, така и менаџерите се согласуваат дека таргетот на повици треба да биде реален за да можат да се справат и да одговорат најдобро што можат (график 45).

14. После секоја лоша евалуација, потребен е разговор со вработениот

5 responses

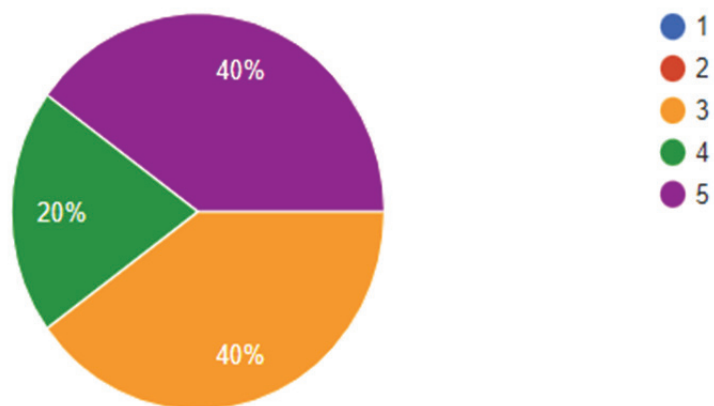


График 46. Одговори на испитаниците/менаџери на тврдењето:

Комуникацијата е една од клучните работи во секој контакт-центар, а тука може да се согледа дека и менаџерите се согласуваат дека мора да се даде некој фидбек, односно повратна информација, по секоја лоша евалуација. Под лоша евалуација се подразбира слаби резултати коишто не ги исполнуваат целите на компанијата (график 46).

15. Тешко е да се лоцира лош или добар обработен повик кога има премногу повици во текот на денот

5 responses

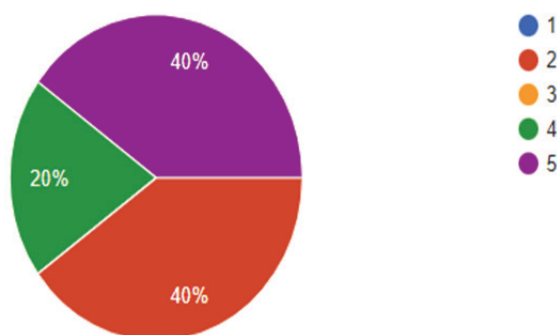


График 47. Одговори на испитаниците/менаџери на тврдењето:

Поделено е мислењето, односно 40% не се согласуваат, а 40% целосно се согласуваат дека тешко е да се лоцира лош или добар повик обработен од страна на операторот кога има премногу повици во текот на денот. Меѓутоа, погоре потврдивме дека таргетот на повици треба да биде реален за да може да биде добро сработено од страна на операторите (график 47).

15.4. Дискусија за резултатите

Хипотеза А постулира дека „Евалуирањето на вработениите е позитивно поврзано со перформансите на вработениите“. Според одговорите на прашање со реден број 4 од прашалникот на операторите, може да се види дека 65,7% целосно се согласуваат и дека постојаната евалуација и обука им помага за подобрување на перформансите. Исто така,

и менаџерите (прашање со реден број 4 од прашалникот наменет за менаџери) сметаат дека постојаната евалуација позитивно влијае врз перформансите на вработените. Евалуацијата им помага на вработените да видат дали ги исполнуваат задачите и целите, односно што може да подобрат, на што да посветат повеќе внимание, дали им е потребна дополнителна обука и сл. Сето тоа е со цел да се постигнат подобри резултати, да се остварат целите на компанијата и вработените да бидат задоволни од постигнатиот успех. Добиените одговори ја потврдуваат оваа хипотеза.

Хипотеза 1, постулираше дека: *„Самооценувањето на вработените е позитивно поврзано со перформансите на вработените“*. Според одговорите во прашалникот, 45.7% од операторите целосно се согласуваат, а 37,1% од нив се согласуваат дека самооценувањето подеднакво е важно како и основните задачи. 100% од менаџерите целосно се согласуваат и дека самооценувањето позитивно влијае врз перформансите на вработените. Самооценувањето претставува посебен облик на оценување каде вработените сами формираат перцепција за перформансите за сопствената работа и ја споредуваат со фидбекот од менаџерите. Важно е вработениот да си оформи оценка за себе, да му се даде можност да го изрази своето мислење за работата, за нејзиното подобрување и да ја спореди со фидбекот од другиот оценувач, да ја види разликата и да оформат финална оценка. Исто така, очигледно е дека доколку е застапено самооценувањето, вработените полесно го прифаќаат системот на оценување на перформансите. Добиените одговори ја потврдуваат оваа хипотеза.

Хипотеза 2, постулираше дека: *„Евалуирањето на вработените во контактно-централној им служи на менаџериите како алатка за подобрување на работните перформанси на вработените и пронаоѓање на нивните недостатоци“*.

Наведената хипотеза се потврдува врз основа на одговорите на менаџерите на следниве прашања:

- Прашање со реден број 5: „Евалуациите помагаат при наоѓање недостатоци во работата кај вработените“ (60% се согласуваат и 40% целосно се согласуваат);
- Прашање со реден број 12: „Секоја повратна информација (фидбек) од секој мониторинг на повици помага за подобрување на перформансите на вработените“ (40% се согласуваат и 40% целосно се согласуваат);
- Прашање со реден број 14: „По секоја лоша евалуација, потребен е разговор со вработениот“ (40% целосно се согласуваат);

- Прашање со реден број 7: „Работната перформанса може да се користи како основа за награда и казни“ (80% се согласуваат).

Менаџерите преку евалуирањето, односно оценувањето на перформансите на вработените може да видат дали го исполнуваат таргетот поставен од компанијата и дали ги задоволуваат нејзините потреби. Може да ги видат позитивните страни на вработените и нивните недостатоци и да работат на нив. Најважно од сè, е дека по секоја евалуација потребен е разговор односно фидбек за резултатите и што може да се подобри и на што треба да се посвети повеќе внимание, односно какви се остварените резултати во споредба со планираните/очекуваните резултати.

Во однос на оваа хипотеза се и одговорите на операторите, дадено на следново прашање:

- Прашање под реден број 14: „Менаџерот треба да види дали операторите работат според правилата на компанијата, како се однесуваат со клиентите и дали го исполнуваат таргетот поставен од компанијата.“ (51,4% целосно се согласуваат).

Менаџерите се тие што треба да ги видат недостатоците и да оформат оценка за вработените. Ако има поставен таргет, треба да видат дали го исполнуваат, а ако нема, тогаш да видат дали работат според правилата на контакт-центарот. Најважен дел во контакт-центарот е да се воспостави добар однос оператор – клиент, а тоа може да го препознаат менаџерите/супервизорите.

Хипотеза 3, постулираше дека: „Добрата обука на вработените од страна на менаџериите позитивно влијае врз ефикасноста на работењето“. Оваа хипотеза е тестирана врз основа на одговорите на операторите и менаџерите.

Операторите ја потврдуваат хипотезата со своите одговори на прашањето со реден број 10:

- „Добра обука во контакт-центарот е преслушување на повиците од други колеги кои се “одлично“ оценети од страна на менаџерите“ (40% целосно се согласуваат и 28,6% се согласуваат).

Менаџерите ја потврдуваат хипотезата во прашањето со реден број 10:

- „Честото одржување обуки и предавања помага да се подобрат перформансите на вработените“ (60% целосно се согласуваат и 20% се согласуваат).

При секој прием на нови вработени, најважно е да им се даде добра обука на вработените. Меѓутоа, тоа не важи само за новите вработени, туку и за старите

оператори коишто сметаат дека потребна им е дополнителна обука и дека треба да поработат повеќе на некоја послаба страна. Тоа може да го кажат и самите вработени или пак менаџерите по секоја евалуација на перформансите дека на тој и тој вработен потребна му е дополнителна обука за одреден дел. Како и да е, обуките се многу значајни за да се дадат точни податоци на клиентот, да има добра комуникација и ефикасност во работата.

Хипотезата 4, постулираше дека: *„Од евалуациите, менаџериите може да најважни извештаи за сработените работи, кои имаат за поголема мотивираност на вработените“*. Оваа хипотеза тестирана е врз основа на одговорите на операторите и менаџерите.

Операторите ја потврдуваат хипотезата со своите одговори на прашањето со реден број 8:

- „Неделните/месечните извештаи за извршената работа може да помогнат за поголема мотивираност кај вработените“ (48,6% целосно се согласуваат и 34,3% се согласуваат).

Менаџерите ја потврдуваат хипотезата во прашањето со реден број 7:

- „Работната перформанса може да се користи како основа за награди и казни“ (80% се согласуваат).

Многу е важно операторите да имаат некаков фидбек за сработеното, па неделните и месечните извештаи се добри за да им ги претстават резултатите што ги постигнуваат во одреден временски период. На неделно или месечно ниво, да знаат дали го исполнуваат таргетот, во кој дел имаат повисоки оценки во однос на пониските и да ги мотивираат вработените за професионалниот развој и за целосното искористување на сопствените можности.

Хипотеза Б, постулира дека: *„Прекумерното евалуирање и самооценување на вработените има негативни последици врз задоволството на нивните работи“*.

Од оваа хипотеза изведени се и тестирани се две потхипотези.

Хипотеза 1, постулира дека: *„Прекумерната евалуација предизвикува стрес и незадоволство од работењето“*.

Во врска со оваа претпоставка операторите се согласуваат дека: “Постојаното евалуирање и обуки помагаат за подобрување и усовршување во работата.“, но сепак

“Прекумерното евалуирање на повиците предизвикува незадоволство од работата“ и “Постојаната евалуација на повици предизвикува стрес и анксиозност.“ Ова се совпаѓа и со главната теза (подобрување на перформансите) и со дополнителна теза (незадоволството од работата).

Интересен факт е што дури 54.2% од операторите сметаат дека работат подобро кога не им се евалуираат повиците. Зошто тоа е така, објаснување даваат неколкуте теории што се наведени подолу. 20% се неутрални, што е спротивно од нивното тврдење дека: “Постојаното евалуирање и обуки помагаат за подобрување и усовршување во работата.“

Операторите изјавуваат дека подобро работат кога повиците не им се евалуираат. Мозни причини за тоа се:

- -анксиозност во однос на тоа дека секој повик мора да биде перфектен, без оглед на *тежината* на клиентот,
- постојана грижа дека секој „лошо“ завршен повик може да биде евалуиран од страна на менаџерите, иако поуки биле извлечени веднаш по завршувањето на повикот,
- работата под постојан притисок ја блокира креативноста, што може да доведе до пад на продуктивноста во работата. Ова се совпаѓа со наодот дека 54.2% од операторите сметаат дека работат подобро кога не им се евалуираат повиците.

Од друга страна пак, менаџерите не го согледуваат овој проблем на вработените. 40% од нив не се согласуваат дека: „Постојаната евалуација на повиците предизвикува стрес кај вработените“, а 20% имаат неутрален став. Наспроти нив, операторите, 62.9% од нив, се согласуваат или потполно се согласуваат дека: „Постојаната евалуација на повици предизвикува стрес и анксиозност.“, а 25.7% имаат неутрален став. Исто така, 40% од операторите велат дека прекумерното евалуирање предизвикува незадоволство од работата, а 40% се неутрални.

Хипотеза 2, постулира дека: „Објективните резултати од евалуациите не се единствен *показател* за оценување на работните перформанси“. Наодите од спроведеното истражување покажуваат дека менаџерите на тврдењето: „Објективните резултати не се доволен показател за добар работник“, 60% од нив одговориле неутрално, а 40% се согласуваат. Во предвид треба да се земат и објективните и субјективните методи на оценување на перформансите за да се оформи целосна слика, односно оценка за вработениот. Ако операторот го исполнува таргетот на

повици или продажбата на производи, меѓутоа често доцни на работа, не ги почитува правилата на компанијата и сл. не може да се констатира дека *хипотезата делумно се потврдува*.

ЗАКЛУЧОК

Спроведено е истражување на вработени во контакт-центри на територијата на Република Северна Македонија. Има оператори, како и менаџери од различен тип на контакт-центри, што е и добро за да се види различниот менаџмент и нивната работа. Направени се два вида прашалници, односно еден за операторите и другиот наменет за менаџерите на контакт-центрите. Во анкетниот прашалник учествуваа 40 испитаници, од кои 35 оператори и 5 менаџери. Според истражувањето, поголем дел од операторите се од женски пол, додека кај менаџерите сите се од женски пол.

Операторите, како и менаџерите, се согласуваат дека постојаната евалуација е позитивно поврзана со перформансите на вработените. Така што, треба често да се евалуираат операторите со цел да постигнат повисоки резултати и да ги задоволат потребите на компанијата.

Од друга страна пак, менаџерите не се согласуваат дека прекумерната евалуација им предизвикува стрес и анксиозност, наспроти операторите кои се согласуваат дека прекумерната евалуација им предизвикува стрес и анксиозност. Меѓутоа, операторите се согласуваат дека евалуацијата треба да се прави во одреден временски период, така што ако се дефинира времето кога ќе се прави оценувањето на перформансите нема да им предизвикува стрес и анксиозност.

Од направеното истражување, операторите и менаџерите се согласуваат дека треба да се применува и методот на самооценување, за вработените да си оформат лична перцепција за постигнатите резултати и нив да ги споредат со повратните информации од другите оценувачи.

Комуникацијата, исто така, е многу важна и тоа го потврдија и операторите и менаџерите. По секој мониторинг на повици, важно е да се разговора и да се изнесат

сите работи, како да се дискутира за резултатите. Секој нејасен проблем, секоја тешкотија, операторите треба да ја споделат со менаџерите, да разговараат и ако е потребно и повторно да се направи обука од страна на менаџерите. Потребен е фидбек, односно повратна информација, од нивна страна за подобрување на перформансите на вработените.

Обуката е многу важен дел во целиот процес на менаџментот. Мора да се почне со добра обука за вработените да имаат основа и понатаму да се развиваат. Важно е да имаат добри примери, а обука може да стекнат и од преслушување повици од оператори (нивни колеги) коишто се “одлично“ оценети од страна на менаџерите.

Важно е по секој мониторинг да се направи извештај за сработеното, за добрите и слабите резултати кои ги постигнале операторите и за нив да се разговара.

Најважно е да има добра комуникација оператор – менаџер и обратно, да има добра обука, да има фидбек од страна на менаџерите, да се применува самооценувањето на перформансите, таргетот на повици да биде реален и да има потребна пауза од еден до друг повик. Евалуацијата да се врши во одреден временски период, да се организираат повеќе натпревари од страна на менаџерите и да се наградува лојалноста на вработените.

Препораки

- Компанијата треба да инвестира и да обезбеди добра обука на вработените уште од самиот почеток. Треба да инвестира во своите вработени, а притоа тие вработени да им вратат со резултати и успех во работата. Затоа, менаџментот треба да вложи труд, да инвестира време и добра обука уште од самиот почеток за да резултира со добри резултати, а тоа да придонесе профит на компанијата;
- Менаџментот треба да биде “достапен“ за вработените. Под “достапен“ се подразбира да бидат достапни за вработените и отворени за комуникација, да може да споделат проблем или убава вест во секое време. Да имаат почести средби со вработените, каде што може да дискутираат за работи и предлози коишто би можеле да се реализираат во иднина. Вработените може да имаат добри предлози за подобрување на работата, а тие треба да бидат ислушани од страна на менаџерите;

- Менаџерите да организираат месечни натпревари за најдобар оператор, при што ќе има поголем мотив за работа. Да има награда за најдобар оператор на месечно ниво, а со тоа ќе се зголеми мотивацијата и продуктивноста на операторите;
- Во текот на работата да се спроведуваат дополнителни обуки, без разлика дали се работи за нови промени коишто треба да се додадат во работата или за некои стари работи кои може да се подзаборават. Доколку и самите вработени сметаат дека им треба дополнителна обука, да ги обноват знаењата или да повторат, тоа треба да го почитуваат менаџерите и да дозволат да се спроведе и да се даде значење и на дополнителните обуки;
- Менаџерите да направат дополнителни истражувања за поврзаноста помеѓу клиентите и операторите, да се вежба интонацијата, со каков глас се обраќаат операторите, како да го заинтересираат клиентот и да го инволвираат во разговорот. Да работат на добрата поврзаност оператор – клиент и обратно, како и да се вежба симулација едни помеѓу други.

ЛИТЕРАТУРА

- Ay, B., & Aydin, G. (2016). Call center performance evaluation using big data analytics. *2016 International Symposium on Networks, Computers and Communications (ISNCC)* (стр. 1-6). ResearchGate.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Balzer, W. K., & Sulsky, L. M. (1992). Halo and performance appraisal research: A critical examination. *Journal of Applied Psychology*, 975-985.
- Bogićević Milikić, B. (2003). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Burke, I. (2022, 01 26). *It's Not All Paperwork: How Does HR Really Spend Their Time?* Повратено од business.com: <https://www.business.com/articles/its-not-all-paperwork-how-does-hr-really-spend-their-time/>
- Cadin, L., & Guerin, F. (1999). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Dunod.
- Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models: recontextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 275-294.
- call center*. (2022, 01 26). Повратено од LEXICO: https://www.lexico.com/en/definition/call_center
- Cleveland, B. (2012). *Call Center Management on Fast Forward: Succeeding in the New Era of Customer Relationships (3rd Edition)*. ICMI Press.
- Ferris, G., Rosen, S., & Barnum, D. T. (1995). *Handbook of Human Resource Management (Blackwell Human Resource Management)*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Hadoop - MapReduce*. (2021, November 20). Повратено од TutorialsPoint: https://www.tutorialspoint.com/hadoop/hadoop_mapreduce.htm
- Holman, D., Stride, C., & Wood, S. (2003). Human Resource Management in Call Centres. *The Institute of Work Psychology*.
- Kisiel, A. (2013, August). PERFORMANCE MEASUREMENT AND JOB SATISFACTION IN CALL CENTRES. *Masters Dissertation*. Dublin.

- Kozlowski, S. W., Gully, S., Mchugh, P. P., & Salas, E. (1996, January). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. *Research in personnel and human resources management*, 14, 253-306.
- Marr, B., & Neely, A. (н.д.). *Managing and Measuring for Value: The Case of Call Centre Performance*. Bedford: Cranfield School of Management and Fujitsu.
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*.
- McGregor, D. (1964). *The human side of enterprice*. Chicago.
- Mercier, E., & Schmidt, G. (2004). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris: Pearson Education.
- Nehles, A., van Riemsdijk, M., Kok, I., & Jan, L. K. (2006). Implementing Human Resource Management Successfully: A First-Line Management Challenge. *Management Revue*, 256-273.
- Peppard, J. (2000). Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. 319.
- Petkovic, M., & Jovanovic, M. (2002). *Organizaciono ponasanje – novi concept vogenja preduzeca*. Beograd.
- Robertson, M., & Hammersley, G. (2000). Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*.
- Robinson, G., & Morley, C. (2006). Call Centre Management: Responsibilities and Performance. *International Journal of Service Industry Management*, 284-300.
- Rowley, C., & Bae, J. (2002). Globalization and transformation of human resource management in South Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(3), 522-549. Повратено од <https://doi.org/10.1080/09585190110111512>
- Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, & Chevalier. (2004). *Gestion des ressources humaines*. Brussels: De Boeck Université.
- Svoboda, M., & Schröder, S. (2001). “Transforming human resources in the new economy: Developing the next generation of global HR managers at Deutsche Bank AG”. *Human Resource Management*. Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management,.
- Ulrich, D., & Brockbank, U. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.

- Valverde, M., Ryan, G., & Soler, C. (2006). Distributing HRM responsibilities: A classification of organisations. *Personnel Review*.
- Wexley, K., & Klimoski, R. J. (1984, January). Performance appraisal: An update. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2, 35-79.
- Wood, S., Holman, D., & Stride, C. (2006). Human Resource Management and Performance in UK Call Centres. *British Journal of Industrial Relations*, 99-124.
- Бојациоски, Д. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје: Економски факултет.
- Николовски, Т. (2005). *Психологија на тврдој*. Скопје: Филозофски Факултет.

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ А: Прашалник за ојератори во контакт-центар

Изразете го степенот на Вашата согласност со секое од тврдењата:

1. целосно не се согласувам,
2. не се согласувам,
3. неутрално,
4. се согласувам,
5. целосно се согласувам.

	1	2	3	4	5
1. Постојаните промени во работата предизвикуваат отежнување при давање точни информации на клиентите					
2. Постојаната комуникација со менаџерот/супервизорот помага за поголема продуктивност					
3. Секој нејасен проблем треба да се сподели со менаџерот/супервизорот					
4. Постојаното евалуирање и обуките помагаат за подобрување и усовршување во работата					
5. Прекумерното евалуирање на повиците предизвикува незадоволство од работата					
6. Подобро работам кога не ми се оценуваат телефонските повици					
7. Евалуацијата треба да се врши во дефиниран временски период					
8. Неделните/месечните извештаи за извршената работа може да помогнат за поголема мотивираност кај вработените					
9. Самооценувањето подеднакво е важно како и основните задачи					
10. Добра обука во контакт-центарот е преслушавање на повиците од други колеги кои се “одлично“ оценети од страна на менаџерите					
11. Добрата обука и комуникацијата е клучот за поголема ефикасност во работењето					
12. Работните цели (таргетот) поставени од компанијата треба да бидат разумни и реални					
13. Постојаната евалуација на повици предизвикува стрес и анксиозност					
14. Менаџерот треба да види дали операторите работат според правилата на компанијата, како се однесуваат со клиентите и дали го исполнуваат таргетот поставен од компанијата					
15. Не секогаш може да се придржуваме до правилата на организацијата при секој повик бидејќи може да има друг вид прашања од страна на клиентите					
16. Обуката што ја добив во компанијата е соодветна за да можам да се справам со различен тип клиенти					
17. Потребно е доволно време (кратка пауза) помеѓу повиците за да се продолжи со нов повик					

18. Треба да се организираат повеќе натпревари во контакт-центрите од страна на менаџерите, за поголема мотивираност и награди за вработените

--	--	--	--	--

ПРИЛОГ Б: Прашалник за менаџери во контакт-центар

Изразете го степенот на Вашата согласност со секое од тврдењата:

1. целосно не се согласувам,
2. не се согласувам,
3. неутрално,
4. се согласувам,
5. целосно се согласувам.

	1	2	3	4	5
1. При оценувањето на работата на вработените, треба да се создаде сопствен систем и методологија на оценка соодветно со потребите на компанијата					
2. Добрата комуникација со вработените овозможува добар тек на работата					
3. Објективните резултати не се доволен показател за добар работник					
4. Постојаната евалуација на повици позитивно влијае врз работата на вработените и постигнување на целите во компанијата					
5. Евалуациите помагаат при наоѓање недостатоци во работата кај вработените					
6. При оценувањето на перформансите треба да се земат предвид личните карактеристики на вработените, однесувањето и резултатите					
7. Работната перформанса може да се користи како основа за награди и казни					
8. Самооценувањето на вработените подеднакво е важно како и нивните основни задачи					
9. Менаџерот треба да ја препознава и да ја наградува лојалноста на вработените					
10. Честото одржување обуки и предавања помага да се подобрат перформансите на вработените					
11. Постојаната евалуација на повици предизвикува стрес кај вработените					
12. Секоја повратна информација (фидбек) од секој мониторинг на повици помага за подобрување на перформансите на вработените					
13. Таргетот на повици треба да биде реален и операторите би можеле да ги обработат во даден временски период					
14. По секоја лоша евалуација, потребен е разговор со вработениот					
15. Тешко е да се лоцира лош или добар обработен повик кога има премногу повици во текот на денот					