



# **CASO CALL CENTER**

**A cura di Gianfranco Rebola – Università Cattaneo LIUC**  
Rielaborazione da Spencer L.M:- Spencer S.M., Competenza nel lavoro, Angeli, Milano,1995.

## **Esercizio di analisi delle competenze di un ruolo professionale Applicazione del Dizionario delle competenze (Spencer e Spencer)**

In relazione alle figure professionali indicate dal docente e servendovi del dizionario delle competenze esposto sinteticamente nelle seguenti pagine (20 distinte competenze, raggruppate in 6 classi):

- Individuate le competenze di soglia (essenziali per svolgere il compito con una performance accettabile)
- Individuate le competenze distintive (che qualificano i best performer nella maggior parte delle situazioni)

Il grado richiesto di ciascuna competenza specifica può essere valutato secondo la scala: livello o grado base, livello o grado intermedio, livello o grado elevato, utilizzando la seguente tabella:

<b>FIGURA PROFESSIONALE:</b>		
<b>Tipo di competenza (Omettere quelle giudicate non rilevanti, non richieste)</b>	<b>Valenza come competenza di soglia (*)</b>	<b>Valenza come competenza distintiva (*)</b>

(\*) Indicare:

X = livello base

XX= livello intermedio

XXX= livello elevato

TIPO DI COMPETENZA	DESCRIZIONE	ALTRI POSSIBILI RIFERIMENTI	NOTE/OSSERVAZIONI
<b>Competenze di realizzazione e operative</b>			
La sostanza di questo gruppo di competenze è la predisposizione ad agire, più per eseguire compiti che per influenzare gli altri.			
<b>Orientamento al risultato</b>	È l'interesse a lavorare bene o di misurarsi con standard di eccellenza	Tensione al risultato Orientamento all'efficienza Attenzione agli standard Interesse a migliorare Imprenditorialità Ottimizzazione dell'uso delle risorse	
<b>Attenzione all'ordine, alla qualità e accuratezza</b>	È il bisogno innato di ridurre l'incertezza nella realtà circostante	Monitoraggio Bisogno di chiarezza Mantenere la consapevolezza del percorso	
<b>Spirito d'iniziativa</b>	È la predisposizione ad agire. Iniziativa è fare più di quanto sia richiesto dalla mansione o dalle aspettative su di noi, allo scopo di migliorare i risultati, evitare problemi, creare nuove opportunità.	Predisposizione ad agire Risolutezza Proattività Orientamento strategico al futuro Sfruttamento delle opportunità	
<b>Ricerca delle informazioni</b>	Comporta uno sforzo per ottenere eventuali informazioni e il rifiuto delle interpretazioni scontate. Una curiosità congenita, il desiderio di saperne di più su fatti, persone o questioni, sono alla base di questa competenza.	Focalizzazione diagnostica Definizione del problema Approfondimento Volontà di conoscere	

TIPO DI COMPETENZA	DESCRIZIONE	ALTRI POSSIBILI RIFERIMENTI	NOTE/OSSERVAZIONI
<b>Competenze di assistenza e servizio</b>			
Sono caratterizzate dal desiderio di aiutare e servire gli altri, cercando di comprendere le loro preoccupazioni, interessi e bisogni e provvedendo a soddisfare questi bisogni.			
<b>Sensibilità interpersonale</b>	Implica il desiderio di capire gli altri. È la capacità di ascoltare attentamente e di capire e rispondere ai desideri, ai sentimenti e alle preoccupazioni degli altri, anche se non manifestati o parzialmente espressi.	Empatia Ascolto Sensibilità agli altri Comprensione dei sentimenti altrui Sensibilità diagnostica	
<b>Orientamento al cliente</b>	Implica il desiderio di aiutare o servire gli altri, di soddisfare i loro bisogni. Significa concentrare i propri sforzi nella ricerca e la soddisfazione dei bisogni dei clienti (interni o esterni all'organizzazione).	Spirito di servizio Attenzione ai bisogni dei clienti Collaborazione col cliente Attenzione all'utente Attenzione ai bisogni del paziente	

TIPO DI COMPETENZA	DESCRIZIONE	ALTRI POSSIBILI RIFERIMENTI	NOTE/OSSERVAZIONI
<p style="text-align: center;"><b>Competenze d'influenza</b></p> <p>Riflettono l'interesse personale ad avere un'influenza o un effetto sugli altri, finalizzato a risultati positivi per l'organizzazione.</p>			
<b>Persuasività e influenza</b>	Esprime il desiderio di avere un'influenza o un effetto specifico sugli altri, in modo da convincerli o da indurli ad obbedire per portare a termine un progetto o un impegno di chi esprime la competenza.	Influenzamento strategico Influenza alla cooperazione Persuasione mirata	
<b>Consapevolezza organizzativa</b>	È la capacità di comprendere e utilizzare i contesti e le diverse culture aziendali e di ogni altra organizzazione. Di identificare così i veri responsabili delle decisioni e le persone che possono influenzarli e di prevedere le ripercussioni di nuovi eventi e iniziative su un'organizzazione complessa.	Sensibilità politica aziendale Conoscenza delle organizzazioni Senso politico	
<b>Costruzione di relazioni</b>	Capacità d'instaurare e mantenere rapporti cordiali con le persone che possono essere utili per raggiungere gli obiettivi di lavoro.	Costruzione di reti relazionali Sviluppo dei contatti Capacità di stabilire rapporti	

TIPO DI COMPETENZA	DESCRIZIONE	ALTRI POSSIBILI RIFERIMENTI	NOTE/OSSERVAZIONI
<b>Competenze manageriali</b>			
Sono sostanzialmente un sottogruppo specializzato delle competenze d'influenza, in quanto esprimono l'intenzione di avere specifici effetti. Si tratta di competenze che non riguardano comunque solo i ruoli formali di direzione.			
<b>Sviluppo degli altri</b>	È la capacità di insegnare ad altri il lavoro o di facilitare lo sviluppo professionale delle persone. Implica sia il desiderio genuino di favorire l'apprendimento sia l'appropriata analisi dei bisogni di sviluppo.	Insegnamento e formazione Attenzione alla crescita e allo sviluppo delle persone Coaching Supporto agli altri	
<b>Assertività e uso del potere formale (attitudine al comando)</b>	Esprime l'intenzione di fare obbedire gli altri ai propri ordini. Comprende l'uso appropriato ed efficace del potere personale e formale in vista degli obiettivi a lungo termine dell'organizzazione.	Uso appropriato del potere Comportamento autorevole Capacità di far rispettare regole e standard	
<b>Lavoro di gruppo e cooperazione</b>	Implica il genuino desiderio di lavorare in collaborazione con gli altri, di essere parte di un gruppo, piuttosto che di lavorare da soli o in competizione.	Conduzione del gruppo Facilitazione del gruppo Gestione del clima del gruppo Motivazione degli altri	
<b>Leadership del gruppo</b>	Implica l'intenzione di assumere il ruolo di leader di un gruppo, il desiderio di trascinare e guidare gli altri e la capacità di farlo con senso di responsabilità	Assunzione del comando Assunzione delle responsabilità Direzione e motivazione del gruppo Orientamento del gruppo Interesse per i collaboratori	

TIPO DI COMPETENZA	DESCRIZIONE	ALTRI POSSIBILI RIFERIMENTI	NOTE/OSSERVAZIONI
<b>Competenze cognitive</b>			
Rappresentano una versione intellettuale delle competenze operative: quanto si fa per capire una situazione, un compito, un problema, un'opportunità.			
<b>Pensiero analitico</b>	Capacità di comprendere le situazioni scomponendole nei loro elementi costitutivi e di valutare le conseguenze in una catena di cause ed effetti..	Analisi dei problemi Intelligenza pratica Pianificazione	
<b>Pensiero concettuale</b>	Capacità di riconoscere modelli astratti o rapporti tra le situazioni più complesse e i loro elementi principali o sottostanti. Consiste nell'uso del ragionamento creativo, concettuale o induttivo per applicare i concetti esistenti o definirne di nuovi.	Uso dei concetti Riconoscimento di modelli Pensiero critico Creazione di teorie	
<b>Capacità tecnico professionale</b>	Implica la padronanza di un corpo di conoscenze (tecniche, professionali, manageriali) e la capacità di utilizzarle e trasferirle in modo appropriato alle diverse situazioni di lavoro.	Competenza tecnica Conoscenza del prodotto Expertise professionale Qualità tecnico-professionale	

TIPO DI COMPETENZA	DESCRIZIONE	ALTRI POSSIBILI RIFERIMENTI	NOTE/OSSERVAZIONI
<b>Competenze di efficacia personale</b>			
Riflettono alcuni aspetti della maturità di una persona di fronte agli altri ed al lavoro. Da queste competenze dipende l'efficacia della performance individuale anche in situazioni critiche o difficili. Supportano l'efficacia delle altre competenze in relazione all'ambiente.			
<b>Autocontrollo</b>	E' la capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e di evitare comportamenti negativi di fronte all'opposizione o all'ostilità di altri, o in situazioni di tensione e stress.	Resistenza allo stress Imperturbabilità Indifferenza alle provocazioni	
<b>Fiducia in sé</b>	E' la convinzione di poter assolvere un compito, di assumere decisioni o di convincere gli altri in qualunque situazione anche critica, o di reagire costruttivamente ai problemi	Sicurezza Forza di carattere Indipendenza Autostima Disposizione ad assumere responsabilità	
<b>Flessibilità</b>	E' la capacità e la volontà di adattarsi e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni o con persone e gruppi diversi; la capacità di comprendere ed apprezzare i punti di vista differenti, od opposti ai propri, di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare od accettare facilmente i cambiamenti.	Adattabilità Facilità di cambiare Elasticità mentale e di comportamento	
<b>Impegno verso l'organizzazione</b>	E' la capacità e la volontà di allineare i propri comportamenti alle necessità, alle priorità ed agli obiettivi della propria organizzazione.	Identificazione Orientamento alla missione Visione Impegno per l'organizzazione	



## **AVVERTENZE:**

- Le competenze generiche esposte sono applicabili a tutte le mansioni, ma a nessuna in maniera esatta
- Sono rappresentate soltanto le 21 competenze più comuni e non quelle insolite o particolari
- Non necessariamente i livelli superiori delle diverse competenze sono preferibili in relazione alle diverse mansioni

Alcune competenze particolari:

- Gradimento della mansione
- Esatta valutazione di sé
- Bisogno di rapporti cordiali
- Saper scrivere
- Accuratezza
- Indifferenza al giudizio degli altri
- Attenzione alla sicurezza
- Riservatezza

Talune di queste competenze possono essere decisive per specifiche mansioni.

## Esercizio di analisi delle competenze di un ruolo professionale (1)

(A cura di Gianfranco Rebora – Università Cattaneo LIUC)

Analizzate applicando il dizionario delle competenze i ruoli professionali che emergono dal caso che segue:

- operatore del customer care
- operatore senior
- supervisor

### Impresa di telefonia mobile

**In quest'azienda, di recente formazione, molto orientata al cliente e in veloce sviluppo, le strutture del tipo *call center* fanno parte delle attività di *customer care* e sono concepite come cuore del nucleo operativo aziendale e fonte prima dei processi di apprendimento continuo.**

Vengono utilizzate tecnologie avanzate di tipo ACD (distribuzione automatica delle telefonate, CTI integrazione telefono-computer e IVR (risposta vocale interattiva automatica).

La figura professionale base e quella dell' **operatore assistito dal computer**.

Questi operatori hanno forte autonomia nel gestire il rapporto con il cliente, richiamano a video la situazione del cliente con cui stanno parlando e seguono direttive del tipo "*one voice to resolution*": fare di tutto per risolvere direttamente i problemi del cliente, limitando al minimo il rimando ad altri interlocutori più specializzati.

Egli tratta di norma 120 chiamate giorno e segue alcune direttive che tengono conto anche del **valore del cliente** (in base ai dati sull'utilizzo del telefono disponibili a video); in questa chiave l'operatore può anche concedere risarcimenti, ricaricare la scheda e intervenire direttamente con funzioni tecniche attivabili dal computer, senza necessità di farsi autorizzare da un manager o supervisore.

L'azienda ritiene che l'esperienza diretta nei *call center* sia fondamentale per capire il cliente, il mercato e le basi del successo dell'azienda e utilizza questo bacino di risorse come fonte per alimentare sistematicamente le altre strutture aziendali, puntando soprattutto sugli studenti universitari vicini al completamento dell'iter di studi.

L'incertezza da gestire può essere elevata per la presenza di oltre 70 possibilità di richieste diverse codificate; ma possono emergere altre richieste impreviste per la grande varietà di esigenze, che è in continuo aumento in relazione a nuovi servizi e offerte commerciali, che si aggiungono ai precedenti (es. segreteria telefonica e tutti i problemi connessi). L'aumento dell'offerta e la differenziazione delle politiche commerciali determina difficoltà a tener dietro sul piano operativo, per il continuo cambiamento delle informazioni da trasmettere. Inoltre il cliente è a volte difficile da gestire per le sue caratteristiche personali e caratteriali.

L'assistenza diretta ai clienti è il primo servizio di assegnazione dei nuovi assunti; lì si affronta la maggiore incertezza e il rapporto più intenso col cliente. L'operatore è assunto a tempo indeterminato, dopo un periodo con contratto stagionale che in pratica prolunga la prova; sono previste 4 settimane di formazione iniziale. La selezione è affidata a società esterne su basi attitudinali; è richiesto il diploma, un'età tra i 20 e i 35 anni, sono graditi gli studenti universitari e accettati anche i laureati.

Successivamente, ci può essere il passaggio a funzioni più specializzate, dove si telefona al cliente: es. retention: un colloquio per sondare il gradimento del servizio riservato al 7% top dei clienti, oppure il recupero dei crediti.

Figure professionali distinte, che configurano uno sviluppo a partire da quella di operatore telefonico

sono:

il **Senior** – l'operatore bravo, promosso ad una funzione di assistenza, aiuto e consiglio agli operatori, gira nel reparto e segue l'andamento delle telefonate intervenendo quando emergono problemi.

**Il Supervisor** – preposto a 30-50 operatori, ha una stanza in genere con vista sul reparto, programma l'attività, gestisce i processi destinando le risorse, regola gli aspetti tecnici, coordina e valuta il personale. La valutazione è individuale e riferita ai comportamenti, affidata al supervisor diretto e a volte incrociata con i giudizi di altri supervisor) ed equilibrata a livello di reparto più ampio (senza vincoli rigidi). Ci si vale anche di verifiche periodiche con *mystery calls* affidate all'esterno o fatte direttamente, e di verifiche dirette sui reclami o segnalazioni.

Le gestione del personale addetto ai servizi si impernia quindi sulle seguenti linee:

- forte cura della selezione iniziale
- intenso addestramento iniziale
- formazione in itinere, anche mediante inserimento in gruppi con compiti progettuali
- prevalenza delle forme contrattuali a tempo indeterminato, con ricorso sistematico al part time
- sviluppo di ruoli e compiti dotati di notevole autonomia operativa
- premi/punizioni su criteri qualitativi
- interazione forte con le altre funzioni aziendali
- sviluppo di carriere interne ai *call centers* e di percorsi evolutivi in azienda (soprattutto verso le funzioni di marketing e di sviluppo prodotti)
- ricerca di forme di *beatiful exit*, cioè di ricerca attiva di occasioni di sbocco esterno, per gli operatori che hanno completato un ciclo significativo di esperienza e non si ritiene utile destinare ad altre attività all'interno.

FIGURA PROFESSIONALE:		
Tipo di competenza (Omettere quelle giudicate non rilevanti, non richieste)	Valenza come competenza di soglia (*)	Valenza come competenza distintiva (*)

(\*) Indicare:  
 X = livello base  
 XX = livello intermedio  
 XXX = livello elevato

<b>FIGURA PROFESSIONALE:</b>		
<b>Tipo di competenza (Omettere quelle giudicate non rilevanti, non richieste)</b>	<b>Valenza come competenza di soglia (*)</b>	<b>Valenza come competenza distintiva (*)</b>

(\*) Indicare:  
X = livello base  
XX= livello intermedio  
XXX= livello elevato

<b>FIGURA PROFESSIONALE:</b>		
<b>Tipo di competenza (Omettere quelle giudicate non rilevanti, non richieste)</b>	<b>Valenza come competenza di soglia (*)</b>	<b>Valenza come competenza distintiva (*)</b>

(\*) Indicare:  
X = livello base  
XX= livello intermedio  
XXX= livello elevato

## Esercizio di analisi delle competenze di un ruolo professionale (2)

(A cura di Gianfranco Rebora – Università Cattaneo LIUC)

Analizzate applicando il dizionario delle competenze i ruoli professionali che emergono dal caso che segue:

- operatore addetto ai sondaggi telefonici
- progettista delle ricerche

### Impresa di telemarketing

**Call center come attività di servizio offerta a imprese che producono beni e servizi (sondaggi di mercato e di opinione, rilevazioni di customer satisfaction, ecc. ).**

I servizi offerti sono orientati verso rilevazioni di limitata complessità, implicando spesso la risposta a questionari predefiniti e domande "chiuse", rispetto a pubblici anche molto diversificati. Il vantaggio competitivo è ricercato nel costo contenuto e nella buona affidabilità del servizio. Le tecnologie utilizzate sono quelle di tipo ACD (distribuzione automatica delle telefonate, CTI integrazione telefono-computer e IVR (risposta vocale interattiva automatica). L'azienda cura molto, in collaborazione con i clienti e con i propri tecnici, la fase di impostazione delle ricerche, la redazione degli *scripts*, la supervisione degli operatori e il controllo del loro operato. Cerca di selezionare per i *call center* operatori con buone attitudini, privilegiando gli studenti universitari e in genere i giovani di buona formazione culturale. Del resto non pretende di trattenerli al lungo in questa attività, accetta come normale il turnover e minimizza la formazione iniziale e i tempi di apprendimento. Gli obiettivi da raggiungere per la gestione dei contatti sono soprattutto l'automazione del servizio, la velocità delle prestazioni, l'efficienza delle attività, l'affidabilità dei dati raccolti.

La gestione del personale addetto ai servizi si impernia quindi sulle seguenti linee:

- attenta selezione iniziale con ricerca di persone giovani e con buone capacità comunicative;
- breve periodo di addestramento iniziale e scarsa formazione in itinere
- esteso impiego di forme contrattuali atipiche (collaborazione professionale, lavoro stagionale, tempo determinato, ecc)
- premi/punizioni su standard quantitativi
- lavoro molto definito da norme, procedure scritte e gerarchia
- scarsa interazione di gruppo
- ruoli di supervisione forti
- continuo turnover programmato
- separazione netta tra i criteri di gestione del personale addetto alle funzioni di chiamata e i membri dello staff permanente di supervisori, quadri tecnici, progettisti delle varie attività.

<b>FIGURA PROFESSIONALE:</b>		
<b>Tipo di competenza (Omettere quelle giudicate non rilevanti, non richieste)</b>	<b>Valenza come competenza di soglia (*)</b>	<b>Valenza come competenza distintiva (*)</b>

(\*) Indicare:  
X = livello base  
XX= livello intermedio  
XXX= livello elevato

<b>FIGURA PROFESSIONALE:</b>		
<b>Tipo di competenza (Omettere quelle giudicate non rilevanti, non richieste)</b>	<b>Valenza come competenza di soglia (*)</b>	<b>Valenza come competenza distintiva (*)</b>

(\*) Indicare:  
X = livello base  
XX= livello intermedio  
XXX= livello elevato