

Psychospołeczne warunki pracy konsultantów w biurze obsługi klienta – na podstawie badań niemieckich

mgr ANNA KAZENAS
Centralny Instytut Ochrony Pracy
– Państwowy Instytut Badawczy



Fot. Call Center Poland

W artykule przedstawiono charakterystykę pracy konsultantów biura telefonicznej obsługi klienta. Zaprezentowano wyniki badania przeprowadzonego przez Zapfa i in. w 2003 roku, w których porównano właściwości pracy konsultantów biura telefonicznej obsługi klienta z pracą przedstawicieli innych zawodów usługowych, w tym związanych z bezpośrednim kontaktem z klientem. Badanie wykazało, że pracę konsultantów biura telefonicznej obsługi klienta charakteryzuje niższy poziom złożoności zadań, niższy poziom kontroli dotyczący możliwości decydowania o sposobach wykonywania pracy oraz wyższy poziom dysonansu emocjonalnego niż pracę przedstawicieli wybranych zawodów usługowych. Przedstawiono również propozycje dobrych praktyk skierowanych do konsultantów biura telefonicznej obsługi klienta.

Psychosocial work conditions of call center employees – on the basis of a German study

This article discusses job characteristics of call center employees. It also presents the results of Zapf et al.'s 2003 study, in which different aspects of a call center job were compared with a non-call centre job (in the services sector). The results indicated that a call center job involved a lower level of task complexity, a lower level of task control and a higher level of emotional dissonance in comparison to non-call center jobs. This article also presents good practices for call center employees.

Wstęp

Codziennie z usług biur obsługi klienta¹ korzystają firmy z wielu branż. Pod pojęciem biura obsługi klienta należy rozumieć całość infrastruktury służącej do masowego kontaktu z klientami za pomocą telefonu, komputera, w tym dzięki łączności przez pocztę elektroniczną, kontakt internetowy poprzez przeglądarkę www – jak WEB Collaboration czy LIVECHAT Contact Center, wspólne przeglądanie stron internetowych przez konsultanta i klienta, SMS, telefaks, video-czat [1].

Z badań firmy Datamonitor wynika, że liczba biur obsługi klienta rośnie w Polsce nieprzerwanie od 6 lat: z 360 w 2000 r. zwiększyła się do blisko tysiąca w roku 2006. Zgodnie z przewidywaniami tej firmy w 2008 r. w Polsce funkcjonowało 1,4 tys. biur obsługi klienta, w których pracę znalazło około 50 tys. konsultantów [2]. W związku z tak dynamicznym rozwojem usług świadczonych przez biura obsługi klienta na rynku polskim, warto przybliżyć zarówno główne źródła stresu występujące w pracy konsultantów z tych biur oraz propozycje działań zmierzających do poprawy warunków pracy tej grupy zawodowej.

Specyfika pracy konsultanta w biurze obsługi klienta

Konsultant w biurze obsługi klienta to zawód związany z ciągłą pracą w słuchawkach telefonicznych i przy komputerze. Konsultanci obsługują zgłoszenia, udzielają różnego rodzaju informacji, świadczą pomoc

techniczną (ang. *Help Desk*), przyjmują zgłoszenia, realizują zamówienia, przyjmują skargi i reklamacje, umawiają wizyty handlowe, dokonują rezerwacji. Realizują też sprzedaż, windykację należności, odzyskanie klienta, badania marketingowe, akcje informacyjne i promocyjne. Biura obsługi klienta czynne są zwykle 7 dni w tygodniu. Liczne badania wykazują, że pracownicy tych biur w zależności od prowadzonej działalności firmy podczas ośmiogodzinnego dnia pracy przeprowadzają od 60 do 250 rozmów z klientami [3].

Wysoki wskaźnik rotacji pracowników oraz poziom absencji chorobowej sugerują, że praca konsultantów w biurach obsługi klienta jest stresująca. Powszechnie znanymi źródłami stresu w tej grupie zawodowej są: kontakty z klientami, przeciążenie lub niedociążenie pracą, niejednoznaczność i konflikt roli, brak postępów w karierze zawodowej, praca nudna i rutynowa [4]. U pracowników tych biur dodatkowym czynnikiem stresogennym jest nieregularność czasu pracy.

Badanie wybranych cech pracy konsultantów w biurze obsługi klienta

Szczególne znaczenie dla poznania specyfiki pracy konsultantów oraz stresogennych czynników występujących w tym zawodzie mają badania przeprowadzone przez Zapfa i in. [4]. Są one istotne z tego względu, że porównują różne aspekty pracy konsultantów z pracą przedstawicieli innych zawodów. Badaniami objęto 375 konsultantów pracujących w ośmiu różnych biurach obsługi klienta w Niemczech oraz 400 niemieckich pracowników będących przedstawicielami różnych, innych zawodów, niepracujących w tych biurach, którzy stanowili grupę porównawczą. Ze względu na zróżnicowany charakter wykonywanych zawodów grupa porównawcza została podzielona na 3 podgrupy (tabela 1.)

Badania miały charakter ankietowy. Badane osoby wypełniały dwa kwestionariusze: „The Instrument of Stress Orientated Job-Analysis” (ISTA

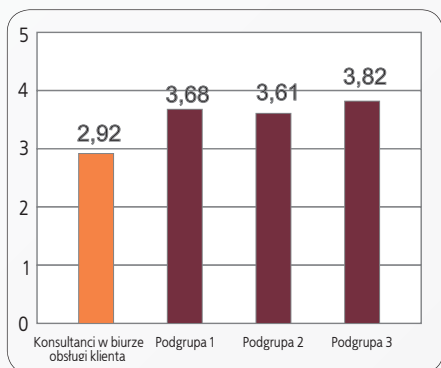
Tabela 1

CHARAKTERYSTYKA BADANYCH GRUP

Characteristics of groups

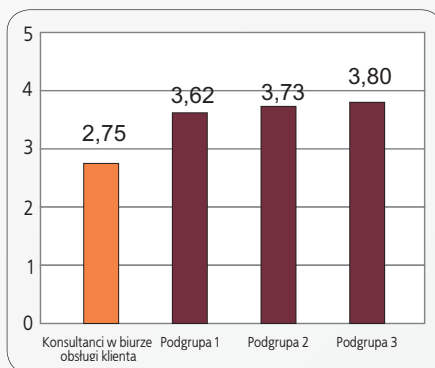
GRUPA KONSULTANTÓW W BIURZE OBSŁUGI KLIENTA	N = 375
GRUPA PORÓWNAWCZA	N = 400
w tym:	
podgrupa 1.: osoby pracujące w przetwórstwie, naprawach, administracji	N = 217
podgrupa 2.: pracownicy zatrudnieni w sektorze usług, np. handel, finanse, ubezpieczenia, transport, hotele i restauracje	N = 131
podgrupa 3.: pracownicy zatrudnieni w takich zawodach, jak: pielęgniarka, psycholog, nauczyciel, pracownik pomocy społecznej	N = 52

¹ ang. – *Call Center*



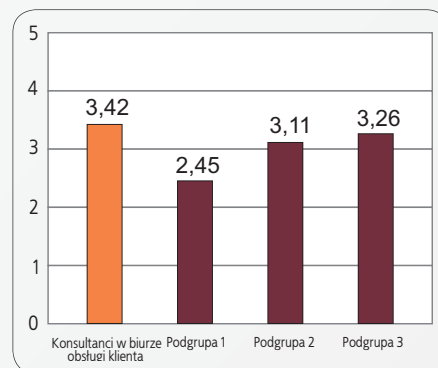
Rys. 1. Średnie wyniki w zakresie stopnia złożoności wykonywanych zadań (skala 0-5)

Fig. 1. Mean values for task complexity level (0-5 scale)



Rys. 2. Średnie wyniki w zakresie poziomu kontroli dotyczącej możliwości decydowania o sposobach wykonywania swojej pracy (skala 0-5)

Fig. 2. Mean values for task control level (0-5 scale)



Rys. 3. Średnie wyniki dla poziomu dysonansu emocjonalnego (skala 0-5)

Fig. 3. Mean values for emotional dissonance level (0-5 scale)

ver. 6.0) [5] oraz „Frankfurt Emotion Work Scales” (FEWS ver. 4.0) [6].

Kwestionariusz „The Instrument of Stress Orientated Job-Analysis” (ISTA ver. 6.0) służy do oceny następujących cech pracy:

- stopnia złożoności wykonywanych zadań
- poziomu możliwości decydowania o sposobach wykonywania pracy
- poziomu możliwości decydowania o organizacji czasu własnej pracy
- możliwości uczestniczenia w decyzjach dotyczących organizacji pracy
- niejasności roli
- presji czasowej
- wymagań dotyczących odbioru i przechowywania informacji
- poziomu współpracy.

Badani ustosunkowywali się do poszczególnych pozycji kwestionariusza posługując się pięciostopniową skalą odpowiedzi.

Drugim zastosowanym w badaniu narzędziem jest kwestionariusz „Frankfurt Emotion Work Scales” (FEWS ver. 4.0). Umożliwia on pomiar poziomu dysonansu emocjonalnego. Dysonans emocjonalny określany jest jako stan napięcia emocjonalnego spowodowanego rozbieżnością pomiędzy wyrażanymi a faktycznie odczuwanymi emocjami. W branżach, których wyniki finansowe są uzależnione od zdobycia jak największej liczby klientów, od pracowników często wymaga się przyjaznego nastawienia i traktowania ich z szacunkiem. Liczne badania przeprowadzone nad zjawiskiem dysonansu emocjonalnego wskazują, że często prowadzi on do wypalenia zawodowego i obniżenia poziomu satysfakcji zawodowej [7]. Podobnie jak w przypadku kwestionariusza ISTA badani ustosunkowywali się do poszczególnych pozycji kwestionariusza FEWS, posługując się pięciostopniową skalą odpowiedzi.

Na podstawie przeprowadzonych badań można było określić, w jakich obszarach praca konsultantów w biurze obsługi klienta różni się od pracy porównywanych grup. Różnice wystąpiły w trzech obszarach: zakresie stopnia złożoności wykonywanych zadań, poziomie możliwości decydowania o sposobach wykonywania pracy oraz w poziomie dysonansu emocjonalnego. W zakresie stopnia złożoności wykonywanych zadań i poziomie możliwości decydowania o sposobach wykonywania pracy pracownicy biur obsługi klienta oceniali swoją pracę gorzej niż pozostałe badane grupy pracowników. Uzyskane wyniki wyjaśnić można m.in. zrutyinizowanym charakterem pracy konsultantów. Wyniki poszczególnych grup zostały zaprezentowane na rys. 1 i 2.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały również, że pracę konsultantów biur obsługi klienta charakteryzuje wyższy poziom dysonansu emocjonalnego w porównaniu z pozostałymi badanymi grupami zawodowymi. Uzyskane wyniki można tłumaczyć m.in. nieporównywalnie większą ilością czasu spędzonego na rozmowach z klientami [3]. Wyniki dotyczące poszczególnych grup zostały zaprezentowane na rys. 3.

Dobre praktyki

Wiele inicjatyw zostało podjętych z myślą o poprawie warunków pracy konsultantów w biurach obsługi klienta. Jedną z nich jest niemiecki projekt „CCallProject” [8]. Jego autorzy, na podstawie przeprowadzonych analiz różnych aspektów środowiska pracy konsultantów, opracowali wytyczne służące do efektywnego zarządzania pracą tej grupy zawodowej (tabela 2.). Zaprezentowane wytyczne zostały z powodzeniem zastosowane po raz pierwszy w biurze obsługi klienta w banku Stadtsparkasse w Hanowerze w Niemczech. Projekt został nagrodzony w trzeciej edycji konkursu dobrych praktyk za opracowanie sku-

tecznej metody zarządzania stresem w organizacji. Konkurs odbył się w ramach Europejskiego Tygodnia na rzecz Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy w 2002 r. i został przeprowadzony przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy w Bilbao.

Podsumowanie

Zaprezentowane w niniejszym artykule badania umożliwiły zidentyfikowanie różnic występujących we właściwościach pracy konsultantów w biurach obsługi klienta i przedstawicieli wybranych grup zawodowych. Obszarami, w których konsultanci gorzej ocenili swoją pracę są: niski poziom złożoności wykonywanych zadań, niski poziom możliwości decydowania o sposobach wykonywanej pracy oraz wynikający z pełnionej roli wysoki poziom dysonansu emocjonalnego. Wpływ na taką ocenę ma rutynowy charakter wykonywanych przez konsultantów zadań oraz znacznie większa niż w innych grupach zawodowych ilość czasu poświęconego na rozmowy z klientami. Zidentyfikowanie konkretnych aspektów, które mogą wpływać na poziom satysfakcji pracowników biur obsługi klienta umożliwiła podjęcie skutecznych działań zmierzających do poprawy ich warunków pracy. Przykładem takich działań, które zostały zastosowane w praktyce są wytyczne dotyczące organizacji pracy konsultantów biur kontaktów z klientami zaprezentowane w projekcie „CCallProject” [8].

PIŚMIENNICTWO

[1] http://pl.wikipedia.org/wiki/Call_center
 [2] *Call i contact centem – branża w ataku.* „Media i Marketing Polska” 1/2006
 [3] K. Dieckhoff, I. Freigang-Bauer, W. Schröter & K. Viereck (2002). *CCall Report 1. Branchenbild Call Center (Call centre branch overview)*. Hamburg, Germany, Verwaltungs-Berufsgenossenschaft
 [4] D. Zapf, A. Isic, M. Bechtoldt, P. Blau *What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres.* “European Journal of Work and Organizational Psychology” 12(4)2003, s. 311-340
 [5] N. K. Semmer, D. Zapf & H. Dunkel *Instrument for stress-related job analysis ISTA Version 6.0.* Psychologisches Institut Bern (1998)
 [6] D. Zapf, H. Mertini, C. Seifert, C. Vogt, A. Isic & A. Fischbach (2000). *Frankfurt Emotion Work Scales FEWS 4.0.* Department of Psychology, J.W. Goethe-University Frankfurt, Germany
 [7] J.A. Morris, D.C. Feldman *Managing emotions in the workplace.* “Journal of Managerial Issues”, 9/1997, s. 257-274
 [8] A. Benninghoven, F. Bindzius, D. Braun, J. Cramer, R. Ellegast, U. Flowerday, A. Genz, T. von der Heyden, W. Pfeiffer, D. Schittl, R. Schweer & R. Stamm. *CCall-Healthy and Successful Work in Call Centres.* “International Journal of Occupational Safety and Ergonomics” (IOSE), Vol. 11, 2005, No 4, s. 409-421

Tabela 2

WYTYCZNE DOTYCZĄCE ORGANIZACJI PRACY KONSULTANTÓW W BIURZE OBSŁUGI KLIENTA

Guidelines for the organization of call center employees's work

Cel	Wytyczne
Zmniejszenie czasu przeznaczanego na rozmowy z klientami do poziomu akceptowanego przez pracowników	– rozmowy telefoniczne powinny zajmować 60% dziennego czasu pracy – należy wprowadzić system regularnych 5-minutowych przerw, średnio po godzinie pracy
Uczynienie pracy bardziej satysfakcjonującą przez wprowadzenie różnorodnych zadań	– należy umożliwić pracownikom wykonywanie różnorodnych zadań, czyli oprócz rozmów z klientami, także prac biurowych – należy również tak zorganizować pracę, aby możliwe było wykonanie powierzonych zadań
Wzmocnienie u pracowników poczucia, że są doceniani	– należy włączyć pracowników w procesy decyzyjne dotyczące wykonywanych zadań oraz w procesy oceny wykonywanej pracy
Zwiększenie wsparcia udzielanego pracownikom przez przełożonych	– należy organizować szkolenia z zakresu wiedzy specjalistycznej i komunikacji interpersonalnej