

Zagrożenia psychospołeczne na stanowisku telemarketera

ocena ryzyka zawodowego



Ocena ryzyka zawodowego wynikającego z psychospołecznych zagrożeń na stanowisku konsultanta telemarketera wykonana została metodą wskaźnikową RISK SCORE, w której poziom ryzyka szacuje się w oparciu o trzy elementy, tj. ekspozycję na zagrożenie (E), prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia (P) oraz możliwe skutki zdarzenia (S), według zasad przedstawionych w Ramce nr 1. Źródła stresu w pracy konsultantów telefonicznej obsługi klienta zostały przeanalizowane na podstawie pracy Beaty Kamińskiej, Małgorzaty Kosińskiej i Janiny Kost¹ oraz obiektywnej oceny cech pracy, dokonanej w oparciu o Kwestionariusz do oceny cech pracy². Skutki zagrożeń oceniane były z uwzględnieniem właściwości działania stresu na organizm człowieka, tj. kumulowania się obciążenia oraz zróżnicowania ludzi pod względem ujawnianych reakcji na stres.

Psychospołeczna charakterystyka stanowiska pracy

Konsultant telefonicznej obsługi klienta, inaczej określany jako telemarketer lub operator call center, to osoba, której praca polega, najogólniej rzecz ujmując, na sprzedaży lub posprzedażnej (serwisowej) obsłudze klienta za pośrednictwem łączy telefonicznych, bezpośrednio na rzecz producenta lub usługodawcy. Dzięki infolinii klienci uzyskują interesujące ich informacje o produktach, promocjach, aktualnych ofertach, sposobie obsługi czy konfiguracji urządzenia itp. Jest to więc zawód wymagający ciągłej pracy ze słuchawkami telefonicznymi na uszach i bardzo sprawnego posługiwania się komputerem. Głównym zadaniem telemarketera jest bowiem kompleksowa, telefoniczna obsługa klientów, choć coraz częściej zdarza się w tym zawodzie specjalizacja w zakresie udzielanych informacji. Osoba

zatrudniona na tym stanowisku ma ciągły kontakt z innymi ludźmi, jednak jest to kontakt specyficzny, bowiem odbywa się za pośrednictwem telefonu, co powoduje dodatkowe obciążenia psychospołeczne. Telemarketer musi być elokwentny, miły, mieć zdecydowany, dźwięczny głos i poprawną dykcję. Powinien odznaczać się wybitnymi zdolnościami komunikacyjnymi, umiejętnością szybkiego analizowania informacji oraz reagowania w kontakcie z klientem w sposób oczekiwany przez pracodawcę. Oznacza to konieczność niezwykle silnej samokontroli w zakresie wyrażania emocji.

Centra telefonicznej obsługi klienta czynne są zwykle siedem dni w tygodniu, nierzadko przez całą dobę. System pracy koordynuje szef zespołu, który ustala terminy dyżurów każdemu z operatorów. W czasie każdej godziny pracy telemarketerowi przysługuje 10 minut przerwy, której wykorzystanie jest ruchome – w zależności od poziomu obciążenia łączy. Rozmowy prowadzone przez konsultanta są monitorowane przez szefa zespołu, niejednokrotnie także nagrywane.

Telemarketer musi legitymować się co najmniej średnim wykształceniem, posiadać umiejętność obsługi komputera, dobrą wymowę, zdolności komunikacyjne i ponadprzeciętną odporność na stres i zmęczenie. Od osób pracujących w tym zawodzie wymaga się także wysokich umiejętności w zakresie asertywności, spostrzegawczości, zdolności szybkiej adaptacji do nowych sytuacji. Do podstawowych wymagań w zawodzie konsultanta telefonicznego zalicza się także: samokontrolę, umiejętność nawiązywania kontaktów i postępowania z ludźmi, umiejętność podejmowania szybkich i trafnych decyzji, samodzielność, a jednocześnie zdolność dostosowania się do ściśle wytyczonych ram oraz dokładność i podzielność uwagi ze względu na ciągłą konieczność realizacji kilku czynności równocześnie. Pożądane są również takie cechy, jak: umiejętność pracy w szybkim tempie i pod presją oraz radzenie sobie z agresją innych osób.

Psychospołeczne czynniki szkodliwe i uciążliwe na stanowisku pracy telemarketera:

- wymagana stała, pełna sprawność psychofizyczna – dobry wzrok i słuch, pamięć, zdolność koncentracji i podzielność uwagi, koordynacja wzrokowo-ruchowa,
- praca zmianowa,
- wymuszony i często nierównomierny rytm pracy (fluktuacje w obciążeniu łączy telefonicznych),
- praca pod presją czasu, często w pośpiechu,
- praca w klimatyzowanym pomieszczeniu (zbyt ciepło lub zbyt chłodno, zaburzona wilgotność powietrza, narażenie na infekcje roznoszone drogą kropelkową),
- hałas (wielu konsultantów prowadzących różne rozmowy w tym samym pomieszczeniu), klimatyzacja, sztuczne oświetlenie,
- stała konieczność współpracy z innymi ludźmi,
- konieczność ciągłego uczenia się (nowe produkty, nowe oferty),
- znikomy wpływ na plan pracy,
- ciągły monitoring jakości pracy (stała ekspozycja na ocenę),
- przemoc psychiczna w miejscu pracy (np. agresja werbalna ze strony nieusatysfakcjonowanego klienta).

Karta informacji o zagrożeniach psychospołecznych na stanowisku telemarketera

Czynniki zagrażające	Źródło zagrożenia (sytuacje zagrażające)	Możliwe skutki zagrożeń	Środki ochrony przed zagrożeniami
1. Przeciążenie ilościowe pracą	<ul style="list-style-type: none"> – zbyt dużo pracy do wykonania (okresowo) – nierównomierne tempo pracy (uzależnienie od obciążenia łączy telefonicznych) – akordowa ocena pracy w przypadku telemarketerów, których praca polega na sprzedaży 	<p>W zależności od ekspozycji i zasobów jednostki (odporności i umiejętności radzenia sobie, a także zdolności regeneracyjnych), wystąpić mogą:</p> <p>a) zaburzenia somatyczne, jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> – bezsenność – migreny – obniżenie odporności organizmu (osłabienie, zwiększona podatność na infekcje) – zaburzenia metabolizmu i choroby układu trawiennego – zaburzenia gospodarki hormonalnej – choroby naczyniowe: <ul style="list-style-type: none"> – nadciśnienie tętnicze – choroba wieńcowa – zawał serca – udar mózgu – przeciążenie układu mięśniowo-szkieletowego – zwiększona podatność na choroby nowotworowe (np. przez wzmożone palenie tytoniu) <p>b) zaburzenia natury psychicznej, jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> – deficyty poznawcze, w tym obniżenie koncentracji uwagi i kłopoty z pamięcią – podniesienie poziomu agresji, drażliwość – nerwice (zaburzenia odżywiania, obsesje, kompulsje, fobie) – depresje – alkoholizm – narkomania (w tym lekomania) – wypalenie zawodowe (wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja, utrata satysfakcji z pracy) 	<ul style="list-style-type: none"> – właściwe ustalanie liczby osób potrzebnych do wykonania zadań (z uwzględnieniem dających się przewidzieć sezonowych fluktuacji w zainteresowaniu klientów) – staranna selekcja w procesie rekrutacji, uwzględniająca także indywidualną odporność na stres (badanie psychologiczne) – przestrzeganie norm czasu pracy (w tym także udzielanie dni wolnych po pracy w nadgodzinach lub w dni wolne, przestrzeganie udzielania urlopów, przestrzeganie wykorzystania 10-minutowej przerwy co godzina) – bezwzględne przestrzeganie przepisów o profilaktycznych i okresowych badaniach lekarskich
2. Przeciążenie jakościowe pracą	<ul style="list-style-type: none"> – konieczność stałego uczenia się – konieczność zachowania stałej czujności (także podczas pracy w nocy – zaburzony cykl chronobiologiczny) – konieczność tłumienia własnych potrzeb i reakcji (pokonywanie senności, tłumienie gniewu i innych emocji w sytuacjach trudnych) – hałas pochodzący z innych rozmów telefonicznych 		<ul style="list-style-type: none"> – przestrzeganie norm czasu pracy (w tym także przerw w pracy, dni wolnych za pracę w godzinach nadliczbowych oraz urlopów) – rygorystyczne przestrzeganie obowiązku okresowych badań lekarskich, a w razie potrzeby także kierowanie na badania częściej niż wynika to z przepisów – ścisłe przestrzeganie obowiązków związanych ze szkoleniem z zakresu bhp – rozwijanie systemów motywacyjnych opartych także o jakościowe, a nie tylko ilościowe aspekty pracy – szkolenia merytoryczne odpowiadające potrzebom doskonalenia kwalifikacji zawodowych, w tym powtarzane szkolenia z umiejętności miękkich oraz z zapobiegania wypaleniu zawodowemu
3. Przeciążenie roli	<ul style="list-style-type: none"> – konieczność współpracy z wieloma osobami (także w sytuacji trudnej, gdy klient jest niezadowolony) – konflikt praca-dom, będący skutkiem pracy zmianowej 		<ul style="list-style-type: none"> – szkolenia z umiejętności społecznych (głównie asertywności) oraz technik radzenia sobie ze stresem – okresowo powtarzane
4. Fizyczne warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> – hałas – klimatyzacja – sztuczne oświetlenie – narażenie na promieniowanie monitorów 		<ul style="list-style-type: none"> – regularna konserwacja klimatyzacji – zapewnienie odpowiedniej temperatury barwowej oświetlenia – zapewnienie środków ochrony indywidualnej (okulary ochronne) – możliwość oddalenia się w czasie przerwy do miejsc pozwalających odpocząć od hałasu – bezwzględne przestrzeganie przepisów o badaniach okresowych
5. Ograniczony zakres kontroli nad pracą	<ul style="list-style-type: none"> – brak możliwości kontroli tego, kiedy i jakie wykonać zadanie (zadania wynikają z jakości i częstości potrzeb klientów) – brak wpływu na fizyczne warunki pracy – niewielki wpływ na podejmowane decyzje wpływające na organizację pracy (o organizacji pracy decyduje szef zespołu) 		<ul style="list-style-type: none"> – w miarę możliwości uwzględnianie opinii pracowników przy ustalaniu składu zespołu pracującego na tej samej zmianie – pozostawienie pracownikom marginesu swobody w decydowaniu o warunkach pracy
6. Niski poziom wsparcia społecznego	<ul style="list-style-type: none"> – praktyczny brak możliwości konsultacji w przypadku trudnego klienta (koledzy są zajęci innymi klientami, nie można robić zbyt długiej przerwy w rozmowie z klientem) – ciągła ekspozycja na ocenę (monitorowanie i nagrywanie rozmów) 		<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie stałego doskonalenia w zakresie obsługi klientów trudnych – konstruowanie skryptów rozmowy i bazy wiedzy dostępnej na stanowisku pracy w taki sposób, aby zawierały także opis radzenia sobie w sytuacjach trudnych lub nietypowych przypadkach

Oszacowanie wielkości ryzyka wynikającego z zagrożeń psychospołecznych na stanowisku telemarketera

Zagrożenie /rodzaj ryzyka	Możliwe skutki	Ekspozycja na czynniki zagrażające	Prawdopodobieństwo zdarzenia	Ryzyko początkowe	RYZYKO KOŃCOWE (po zastosowaniu środków ochrony)
Skrajne przeciążenie (śmierć na skutek przeciążenia pracą)	Bardzo duże (jedna ofiara śmiertelna) S=15	Częsta (codzienna) E=6	Mało prawdopodobne możliwe P=1	Istotne Rp=90	S=15 E=6 P= 0,2 R=45 Małe Potrzebna okresowa kontrola warunków pracy
Chroniczne przeciążenie (poważna choroba somatyczna lub psychiczna)	Duże (ciężkie uszkodzenie ciała) S=7	Częsta (codzienna) E=6	Praktycznie możliwe P=3	Małe Rp = 126	S=7 E=6 P=1 R=42 Małe Potrzebna okresowa kontrola warunków pracy
Przeciążenie okresowe (lżejsze dolegliwości somatyczne lub zaburzenia stanu psychicznego)	Średnie (absencja) S=3	Częsta (codzienna) E=10	Całkiem możliwe P=6	Małe Rp=180	S=3 E=6 P=3 R=54 Małe Potrzebna okresowa kontrola warunków pracy

Uwagi końcowe

Ryzyko zawodowe jest zawsze ściśle związane z konkretnym środowiskiem pracy. Takie samo stanowisko, ale w różnych warunkach pracy, może się różnić poziomem ryzyka. Dla przykładu inne będą warunki pracy telemarketera, który odpowiada za kompleksową sprzedaż oferty danego producenta, a inne takiego, który udziela wyłącznie wyspecjalizowanych informacji po sprzedaży produktu, np. w zakresie faktur za usługi sieci komórkowej. Dlatego dokonując oceny ryzyka, należy zawsze brać pod uwagę konkretne warunki pracy. Szacując stopień szkód, przyjmuje się zawsze możliwe największe skutki. Dla stresu zawodowego największym możliwym, a jednocześnie prawdopodobnym skutkiem, jest śmierć człowieka.

Wyniki badań naukowych

Szacując prawdopodobieństwo wystąpienia skutków, warto przeanalizować również historię absencji chorobowych pracowników oraz wziąć pod uwagę warunki pracy, w których te absencje wystąpiły. Po wiedzę można też sięgnąć do wyników badań naukowych prowadzonych w zakresie związków stresu z różnego rodzaju chorobami, a także do danych statystycznych o wypadkach przy pracy i chorobach zawodowych. Zawód konsultanta telefonicznej obsługi klienta należy do grupy szczególnego ryzyka pod względem narażenia na niekorzystne zdrowotne skutki stresu, dlatego w organizacjach prowadzących centra obsługi telefonicznej (call center) powinny być rozwijane kompleksowe systemy zarządzania stresem w miejscu pracy.



Ramka nr 1

METODA RISK SCORE jest jakościową, wskaźnikową metodą oceny ryzyka, w której ryzyko szacowane jest oddzielnie dla każdego zidentyfikowanego zagrożenia. Poziom ryzyka (R) oznaczany jest przez iloczyn wag przyporządkowanych potencjalnym skutkom zdarzenia (S), ekspozycji na zagrożenie (E) i prawdopodobieństwu zaistnienia określonego zdarzenia (P), zgodnie z poniższym wzorem:

$$R = S \times E \times P, \text{ gdzie:}$$

S – potencjalne skutki to średnia arytmetyczna oceny strat ludzkich i materialnych			
Wartość	Strata	Straty ludzkie	Straty materialne
100	poważna katastrofa	wiele ofiar śmiertelnych	ponad 30 mln PLN
40	katastrofa	kilka ofiar śmiertelnych	10-30 mln PLN
15	bardzo duża	ofiara śmiertelna	300 tys.-1 mln PLN
7	duża	ciężkie uszkodzenie ciała	30-300 tys. PLN
3	średnia	absencja	3-30 tys. PLN
1	mała	udzielenie pierwszej pomocy	poniżej 3 tys. PLN

E – czas ekspozycji oddziaływania szkodliwych czynników na pracownika	
Wartość	Oddziaływanie
10	stałe
6	częste (codzienne)
3	sporadyczne (raz na tydzień)
2	okazjonalne (raz na miesiąc)
1	minimalne (kilka razy rocznie)
0,5	znikome (raz do roku)

P – prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia dla pracownika		
Wartość	Zagrożenie	Szansa
10	bardzo prawdopodobne	50 proc. (1 na 2)
6	całkiem możliwe	10 proc. (1 na 10)
3	praktycznie możliwe	1 proc. (1 na 100)
1	mało prawdopodobne, możliwe	0,1 proc. (1 na 1000)
0,5	tylko sporadycznie możliwe	0,01 proc. (1 na 10 000)
0,2	możliwe do pomyślenia	0,001 proc. (1 na 100 000)
0,1	tylko teoretycznie możliwe	0,0001 proc. (1 na 1 000 000)

R – ryzyko zawodowe, wartość liczbowa		
Wartość R	Kategorie ryzyka	Działanie zapobiegawcze
R ≤ 20	pomijalne	wskazana kontrola
20 < R < 70	małe	potrzebna kontrola
70 < R < 200	istotne	potrzebna poprawa
200 < R < 400	duże	potrzebna natychmiastowa poprawa
R > 400	bardzo duże	wskazane wstrzymanie pracy

Źródło: Romanowska-Słomka I., Słomka A., Poradnik Ocena ryzyka zawodowego w zakładach służby zdrowia, Stowarzyszenie Inspektorów Sanitarnych RP, Wrocław 2001, s. 34-35

Prawidłowe szacowanie ryzyka wynikającego ze stresu zawodowego z wykorzystaniem metody Risk Score wymaga przyjęcia następujących założeń:

- ◆ czynniki zagrażające i sytuacje zagrożenia są w istocie elementami zwykłej, codziennej pracy,

- ◆ skutki muszą uwzględniać kumulatywną właściwość stresu, stąd określanie ich oddzielnie dla każdego czynnika zagrażającego nie jest możliwe; oceniać je zatem należy łącznie dla wszystkich występujących czynników zagrażających,

- ◆ rzeczywistym zagrożeniem dla pracownika jest ryzyko utraty zdrowia, a więc szacowanie ryzyka odbywać się powinno na poziomie zdarzeń szkodliwych,

- ◆ ze względu na różnice prawdopodobieństwa wystąpienia określonych skutków zdrowotnych konieczne jest oddzielne szacowanie określonych rodzajów ryzyka utraty zdrowia wskutek stresu.

Przyjęcie tych założeń pozwala zdefiniować zagrożenia jako:

- ◆ przeciążenie okresowe, powodujące względnie lżejsze dolegliwości somatyczne lub zaburzenia stanu psychicznego, których skutkiem jest krótkotrwała absencja,

- ◆ przeciążenie chroniczne, niosące ryzyko poważnej choroby somatycznej (np. choroba wrzodowa, nadciśnienie tętnicze, choroba wieńcowa) lub poważne zachwianie stanu psychicznego (depresja, nerwica), skutkujące jednorazową absencją dłuższą niż 28 dni albo absencją powtarzalną,

- ◆ skrajne przeciążenie organizmu, niosące ryzyko wystąpienia choroby zagrażającej życiu (np. udar mózgu, zawał serca, nagłe zatrzymanie krążenia) albo trwałej choroby psychicznej, skutkujące śmiercią lub kalectwem.

Prawidłowe oszacowanie poziomu ryzyka wynikającego z tych zagrożeń wymaga także uprzedniej, szczegółowej analizy czynników zagrażających (tj. przeciążenie ilościowe i jakościowe, niedociążenie, konfliktowość, warunki fizyczne, poziom kontroli, poziom wsparcia) oraz sytuacji zagrażających, będących źródłem tych czynników na danym stanowisku w konkretnych warunkach pracy.

*Katarzyna Orłak
menadżer i psycholog, Stowarzyszenie Zdrowa Praca
konsultacja: Liliana Gudalewicz, główny specjalista
bhp, firma LIWAX*

¹ Kamińska B., Kosińska M., Kost J., Konsultanci Telefonicznej Obsługi Klienta (Telemarketerzy) [w:] Terelek J. F., Stres zawodowy, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2007, s. 117-140

² Dudek B., Waszkowska M., Merecz D., Hanke W., Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego, IMP, Łódź 2004