

Μία νέα προσέγγιση μελέτης του εργασιακού στρες και εφαρμογή της σε κέντρο τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών

Σ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ⁽¹⁾, Ν. ΜΑΡΜΑΡΑΣ ⁽²⁾

⁽¹⁾ ΕΡΓΟΝΟΜΙΑ ΕΠΕ, Ελ. Βενιζέλου 63-71, 142 31 Νέα Ιωνία,

⁽²⁾ Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, Μονάδα Εργονομίας, 157 80 Ζωγράφου

Εισαγωγή

Στρες είναι η αντίδραση των εργαζομένων σε υπερβολικές πιέσεις ή άλλα είδη απαιτήσεων που δέχονται κατά την εργασία τους. Προκύπτει όταν αισθάνονται ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτές. Άρα, είναι μία υποκειμενική αντίδραση σε αντικειμενικούς παράγοντες κινδύνου. Το στρες είναι πλέον μία πολύ διαδεδομένη κατάσταση και έχει αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους, τις επιχειρήσεις και το ασφαλιστικό σύστημα.

Λόγω της φύσης του υπάρχουν δυσκολίες στη μέτρησή του. Επιπλέον, οι περισσότερες μέχρι τώρα προσεγγίσεις για τη μελέτη του δίνουν έμφαση είτε στον εντοπισμό συμπτωμάτων στους εργαζόμενους, είτε στη διερεύνηση ύπαρξης στρεσογόνων παραγόντων στο περιβάλλον εργασίας. Το κύριο εργαλείο των προσεγγίσεων αυτών είναι τα ανώνυμα ερωτηματολόγια. Οι προσεγγίσεις αυτές παρουσιάζουν, μεταξύ άλλων, τις εξής αδυναμίες: α) γενική διαπίστωση ύπαρξης στρες, δίχως εντοπισμό των συγκεκριμένων παραγόντων που το προκαλούν, β) εντοπισμός κάποιων γενικών στρεσογόνων παραγόντων, δίχως εξειδίκευση των παραγόντων εκείνων που προκαλούν στρες σε συγκεκριμένους εργαζόμενους και γ) εντοπισμός μόνον ήδη γνωστών στρεσογόνων παραγόντων και αδυναμία εντοπισμού νέων, οι οποίοι είναι δυνατόν να συνδέονται με ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου περιβάλλοντος εργασίας.

Συνέπεια αυτών των αδυναμιών είναι η διατύπωση γενικών και αμφίβολης αποτελεσματικότητας μέτρων μείωσης του στρες, κυρίως μέσω της προσαρμογής των εργαζομένων στις πιέσεις που δέχονται (π.χ. εκπαίδευση στη διαχείριση του στρες) και όχι μέσω της εξάλειψης των στρεσογόνων παραγόντων.

Τα κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών είναι ένα νέο πεδίο εργασίας που χρειάζεται μελέτη, καθώς παρουσιάζουν νέους επαγγελματικούς κινδύνους και ο αριθμός των εργαζομένων σε αυτά αυξάνεται σταθερά (Bagnara & Marti, 2001). Η δουλειά των εργαζομένων στα κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών συνίσταται στην λήψη τηλεφωνικών κλήσεων και στην προσπάθειά τους να λύσουν προβλήματα των πελατών ή να απαντήσουν σε ερωτήσεις τους με τη χρήση λογισμικού και άλλων βοηθημάτων. Σημαντική

απαίτηση της εργασίας είναι η ικανοποίηση του πελάτη μέσω της καλύτερης δυνατής εξυπηρέτησής του, αλλά ταυτόχρονα και η σύντομη διεκπεραίωση της κάθε κλήσης, ώστε ο χρόνος αναμονής των πελατών που περιμένουν να εξυπηρετηθούν, να είναι όσο το δυνατόν μικρότερος.

Σκοπός

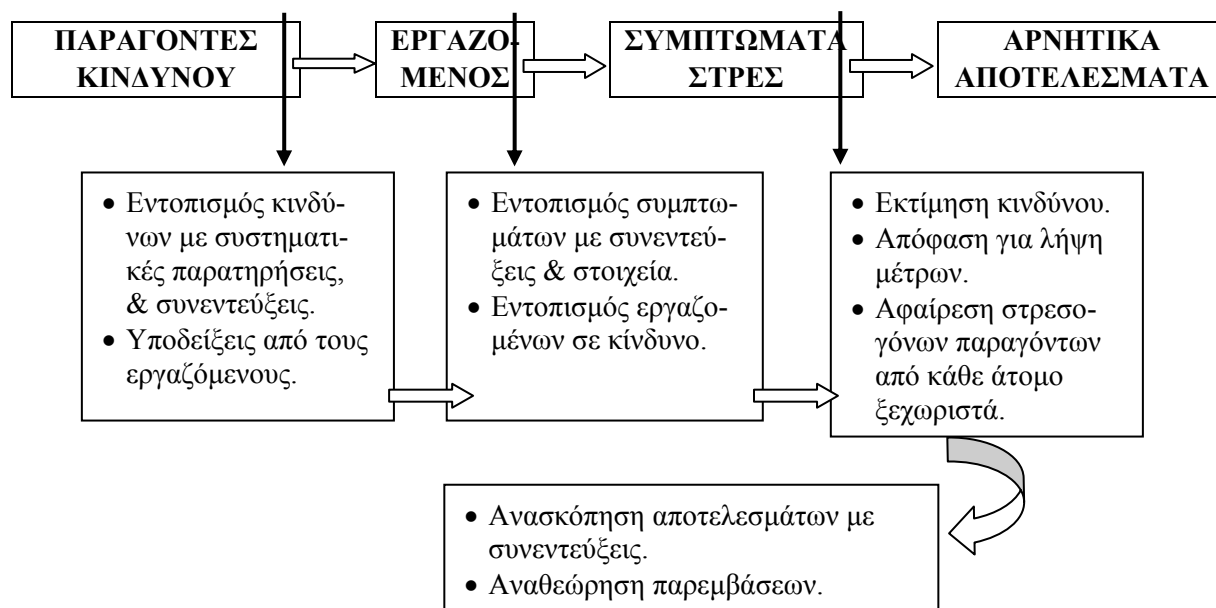
Στην εργασία αυτή παρουσιάζεται η μέθοδος που υιοθετήθηκε για την εκτίμηση ενός έτσι κι' αλλιώς δύσκολα προσδιοριζόμενου κίνδυνου (του στρες) σε μία νέα, από τεχνολογικής και οργανωτικής πλευράς, και αναπτυσσόμενη εργασιακή δραστηριότητα (τηλεφωνική εξυπηρέτηση πελατών). Τελικός σκοπός της μελέτης ήταν όχι η απλή διαπίστωση του εύρους και του βαθμού ύπαρξης στρες μεταξύ των εργαζομένων σε κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών, αλλά ο καθορισμός εκείνων των παρεμβάσεων που πρέπει να γίνουν στο κέντρο που μελετήθηκε, ώστε η εργασία αυτή να καταστεί όσο το δυνατόν ακίνδυνη για τους εργαζόμενους μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων και αποτελεσματικών μέτρων πρόληψης του επαγγελματικού κινδύνου.

Ταυτόχρονα με την παρουσίαση της μεθοδολογίας, σκοπός της εργασίας αυτής είναι να καταδείξει την ανάγκη για εξατομικευμένη μελέτη τόσο των συμπτωμάτων όσο και των παραγόντων του εργασιακού περιβάλλοντος που προκαλούν στρες σε έναν συγκεκριμένο εργαζόμενο, και οι αδυναμίες της επικρατούσας πρακτικής αναζήτησης γενικών τάσεων στο σύνολο των εργαζομένων της μελετούμενης κατάστασης εργασίας.

Μεθοδολογία

Η εφαρμογή της μελέτης του εργασιακού στρες που παρουσιάζεται στην παρούσα εργασία βασίζεται στο μοντέλο οργανωσιακού στρες των Palmer & Cooper (2001) και έγινε σε ένα τμήμα ενός κέντρου τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών στην Αθήνα, στο οποίο εργάζονται εκατό (100) εργαζόμενοι. Το κέντρο λειτουργεί συνεχώς και οι εργαζόμενοι εργάζονται με βάρδιες, οκτώ ώρες την ημέρα με τρία εικοσάλεπτα διαλείμματα μέσα στο οκτάωρο.

Στο *Σχήμα 1* παρουσιάζεται το μοντέλο και η προτεινόμενη διαδικασία μελέτης και παρεμβάσεων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του εργασιακού στρες.



Σχήμα 1. Μοντέλο εργασιακού στρες και διαδικασία μελέτης του

Το μοντέλο των Palmer & Cooper (2001) ομαδοποιεί τους πιθανούς στρεσογόνους παράγοντες σε 7 ομάδες: Κλίμα στην επιχείρηση, Απαιτήσεις εργασίας, Έλεγχος του εργαζόμενου επάνω στην εργασία του, Ρόλος του εργαζόμενου, Αλλαγές στην επιχείρηση, Σχέσεις ατόμων, Υποστήριξη στον εργαζόμενο. Σύμφωνα με το ανωτέρω μοντέλο, η ύπαρξη τέτοιων κινδύνων μπορεί να προκαλέσει συμπτώματα στρες στους εργαζόμενους (αύξηση αρτηριακής πίεσης, διαταραχές ύπνου και γαστρεντερικού, κατάχρηση αλκοόλ, καπνού & καφέ, ευερεθιστότητα, μυϊκά άλγη, αίσθημα παλμών & κεφαλαλγίες, ασθματικές κρίσεις) αλλά και αρνητικές συνέπειες στην επιχείρηση (αύξηση απουσιασμού, αποχωρήσεις προσωπικού, μείωση απόδοσης εργασίας, χαμηλό ηθικό, αυξημένη εχθρικότητα).

Για τον εντοπισμό των στρεσογόνων παραγόντων που υπάρχουν στο σύστημα εργασίας αλλά και των ιδιομορφιών του έγιναν συστηματικές παρατηρήσεις με τη μέθοδο της Εργονομικής Ανάλυσης Εργασίας (Μαρμαράς 2001). Στη συνέχεια έγιναν δομημένες προσωπικές συνεντεύξεις με τους εργαζόμενους, προκειμένου να εντοπισθούν οι παράγοντες εκείνοι τους οποίους ο κάθε εργαζόμενος βιώνει ως στρεσογόνους καθώς και τα συμπτώματα στρες που πιθανώς εμφανίζει. Τέλος, ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να προτείνουν μέτρα για τη μείωση του στρες. Οι συνεντεύξεις διενεργήθηκαν με τη χρήση μίας τροποποιημένης μορφής του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικού Στρες του Φινλανδικού Ινστιτούτου Επαγγελματικής Υγείας (1992). Οι τροποποιήσεις του ερωτηματολογίου έγιναν προκειμένου να συμπεριληφθούν όλες οι ομάδες κινδύνου του μοντέλου των Palmer & Cooper καθώς και για να

προσαρμοσθεί στις ιδιαιτερότητες της εργασίας σε κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται και συζητούνται τα αποτελέσματα των συστηματικών παρατηρήσεων και των δομημένων προσωπικών συνεντεύξεων.

Αποτελέσματα

Για τη διερεύνηση της ύπαρξης στρεσογόνων παραγόντων έγιναν 55 ερωτήσεις. Μόνο σε 14 από αυτές διαπιστώθηκε μία γενική τάση ομοφωνίας των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, πάνω από το 75% των εργαζομένων συμφωνούν ότι, η εργασία τους χαρακτηρίζεται από:

1. Αυξημένη χρήση της μνήμης τους,
2. Ανάγκη λήψης γρήγορων αποφάσεων,
3. Εντατική συγκέντρωση,
4. Αντιμέτωπιση ανθρώπων με πολύ διαφορετικές απαιτήσεις και συμπεριφορά,
5. Έλλειψη αυτονομίας,
6. Αδυναμία ελέγχου του ρυθμού της εργασίας,
7. Τυποποίηση,
8. Ύπαρξη αλληλοσυγκρουόμενων οδηγιών από ανωτέρους για διαδικαστικά θέματα.

Ταυτόχρονα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι, υπάρχει:

1. Καλή γνώση των ευθυνών τους,
2. Έλλειψη φόβου για απώλεια της θέσης εργασίας τους,
3. Έλλειψη διακρίσεων λόγω φύλου,
4. Έλλειψη σεξουαλικής παρενόχλησης,
5. Υποστήριξη από ανωτέρους,
6. Εκτίμηση της εργασίας τους από συναδέλφους.

Οι παραπάνω παράγοντες, για τους οποίους υπήρξε συμφωνία της πλειοψηφίας των εργαζομένων, εντοπίστηκαν και από την εργονομική ανάλυση εργασίας που είχε προηγηθεί των συνεντεύξεων με τους εργαζόμενους.

Στις υπόλοιπες 41 απαντήσεις δεν φαίνεται καμία τάση συμφωνίας των εργαζομένων.

Αντίστοιχα, δεν διαπιστώθηκε γενική τάση αναφοράς συμπτωμάτων από τους εργαζόμενους σε καμία από τις 21 ερωτήσεις που έγιναν για τη διερεύνηση ύπαρξης ειδικών συμπτωμάτων ενδεικτικών του στρες.

Τέλος, όσον αφορά στις 16 ερωτήσεις σχετικά με προτεινόμενα μέτρα βελτίωσης της εργασίας τους, διαπιστώνεται ότι στις 15 από αυτές υπάρχει γενική τάση επιθυμίας των εργαζομένων για υιοθέτησή τους.

Συζήτηση / Συμπεράσματα

Όπως φαίνεται από την πιο πάνω παρουσίαση των αποτελεσμάτων, αν θεωρήσουμε στις γενικές τάσεις των ευρημάτων, βρισκόμαστε αντιμέτωποι με την εξής αντίφαση: Ενώ υπάρχουν κάποιοι στρεσογόνοι παράγοντες που φαίνεται να αναγνωρίζονται από το σύνολο των εργαζομένων, δεν υπάρχει γενική τάση συμπτωμάτων στρες.

Επίσης, υιοθετώντας τη λογική των γενικών τάσεων θα παραβλέπαμε το γεγονός της ύπαρξης συμπτωμάτων στρες σε ορισμένους εργαζόμενους και θα κινδυνεύαμε να οδηγηθούμε στο λανθασμένο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ανάγκη λήψης μέτρων.

Επομένως, η μελέτη και αντιμετώπιση του εργασιακού στρες που βασίζεται στις γενικές τάσεις του συνόλου των εργαζομένων, είτε οδηγεί σε αντιφάσεις είτε σε λάθος συμπεράσματα.

Αυτές οι αδυναμίες μας οδηγούν στο να υποστηρίξουμε την ανάγκη εξατομικευμένης μελέτης των στρεσογόνων παραγόντων, των συμπτωμάτων αλλά και των μέτρων μείωσης του εργασιακού στρες.

Συγκεκριμένα, κάθε φορά που διαπιστώνεται ότι κάποιοι εργαζόμενοι βιώνουν ορισμένους παράγοντες ως στρεσογόνους, έστω και αν άλλοι εργαζόμενοι δεν τους βιώνουν ως τέτοιους, και εφόσον οι εργαζόμενοι αυτοί παρουσιάζουν συμπτώματα στρες, πρέπει να γίνεται προσπάθεια εξεύρεσης μέτρων εξάλειψης των παραγόντων αυτών, με τη συνεργασία των ιδίων αλλά και των προϊσταμένων τους.

Παραδείγματα μέτρων που υποδείχθηκαν από συγκεκριμένους εργαζομένους αλλά και από την Εργονομική Ανάλυση Εργασίας αφορούν στην ανάγκη ατομικής επιβράβευσης από τους προϊσταμένους ή και προσωπικών παρατηρήσεων για μη καλή ανταπόκριση στις απαιτήσεις της εργασίας, ειδική εκπαίδευση για αντιμετώπιση «δύσκολων» πελατών, καλύτερη κατανομή ειδικών εργασιών, επανεξέταση της οργάνωσης των διαλειμμάτων, κλπ. Τα μέτρα αυτά πρόκειται σύντομα να εφαρμοσθούν, οπότε και θα ακολουθήσει η τελική φάση της μελέτης για αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Αναφορές

- Elo, A-L., Leppänen, A., Lindström, K. & Ropponen, T. (1992). *Occupational Stress Questionnaire*. Helsinki, Finland: Institute of Occupational Health.
- Bagnara, S. & Marti, P. (2001). Human work in call centres: a challenge for cognitive ergonomics. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. **2**(3): 223-237.
- Μαρμαράς, Ν. (2001). *Εισαγωγή στην Εργονομία – Τόμος Ι*. Αθήνα: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.
- Palmer, S., Cooper, C. & Thomas, K. (2001). Model of organizational stress for use within an occupational health education/promotion or wellbeing programme. *Health Education Journal* **60**(4): 378-380.