

Jobkvalitet og HR-praksis i danske callcentre

Ole H. Sørensen, Forsker



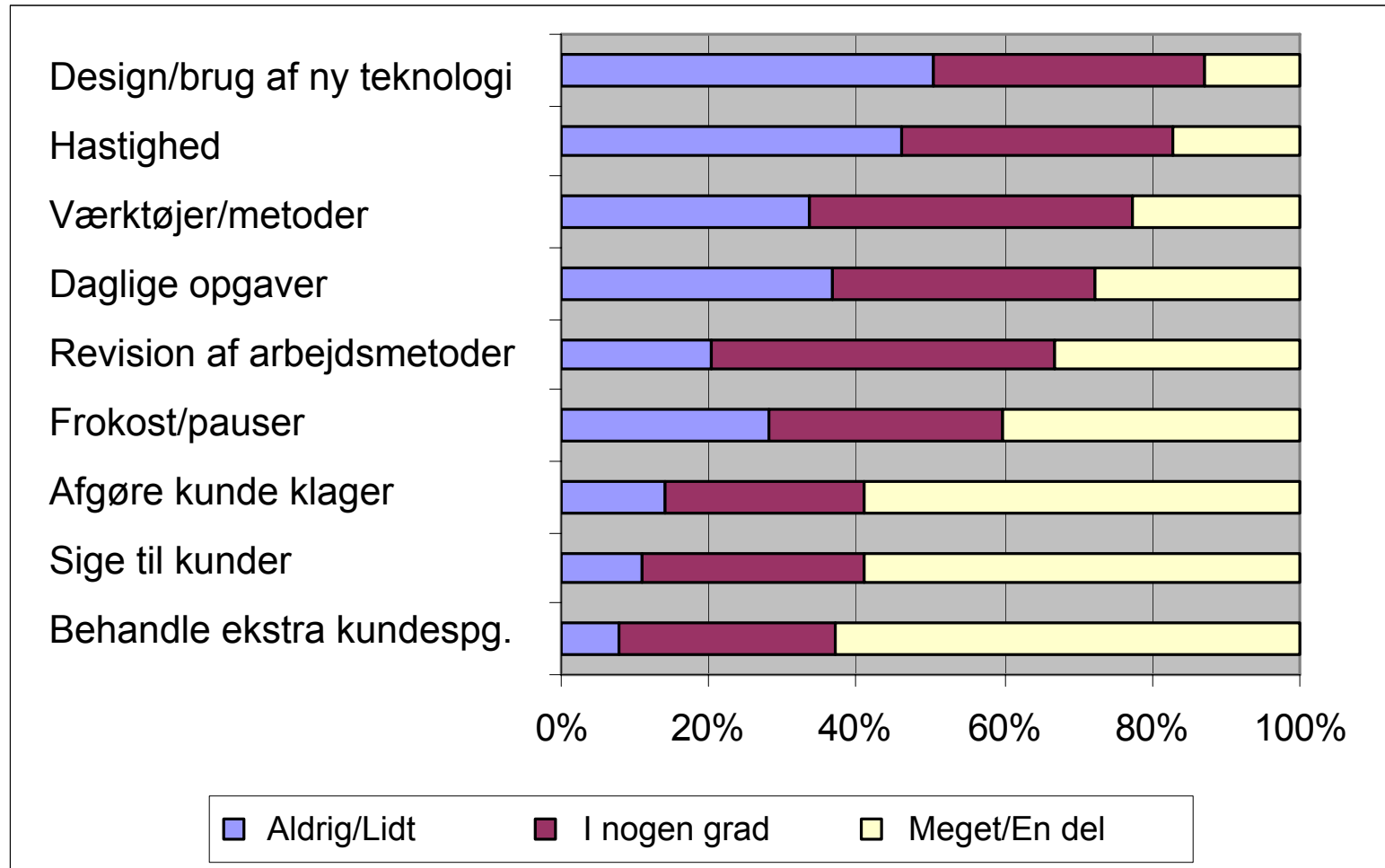
Ens: Kønsfordeling, in/outbound, in-house/underleverandør, samtaletid

Bedre:

- løn, også relativt
- indflydelse – dog ikke på planlægning og teknologi
- organiseringsgrad – på nær i underleverandører
- infrekvent feedback (lavere brug af overvågning og kontrol)
- kvalitet af udstyr og lokaler

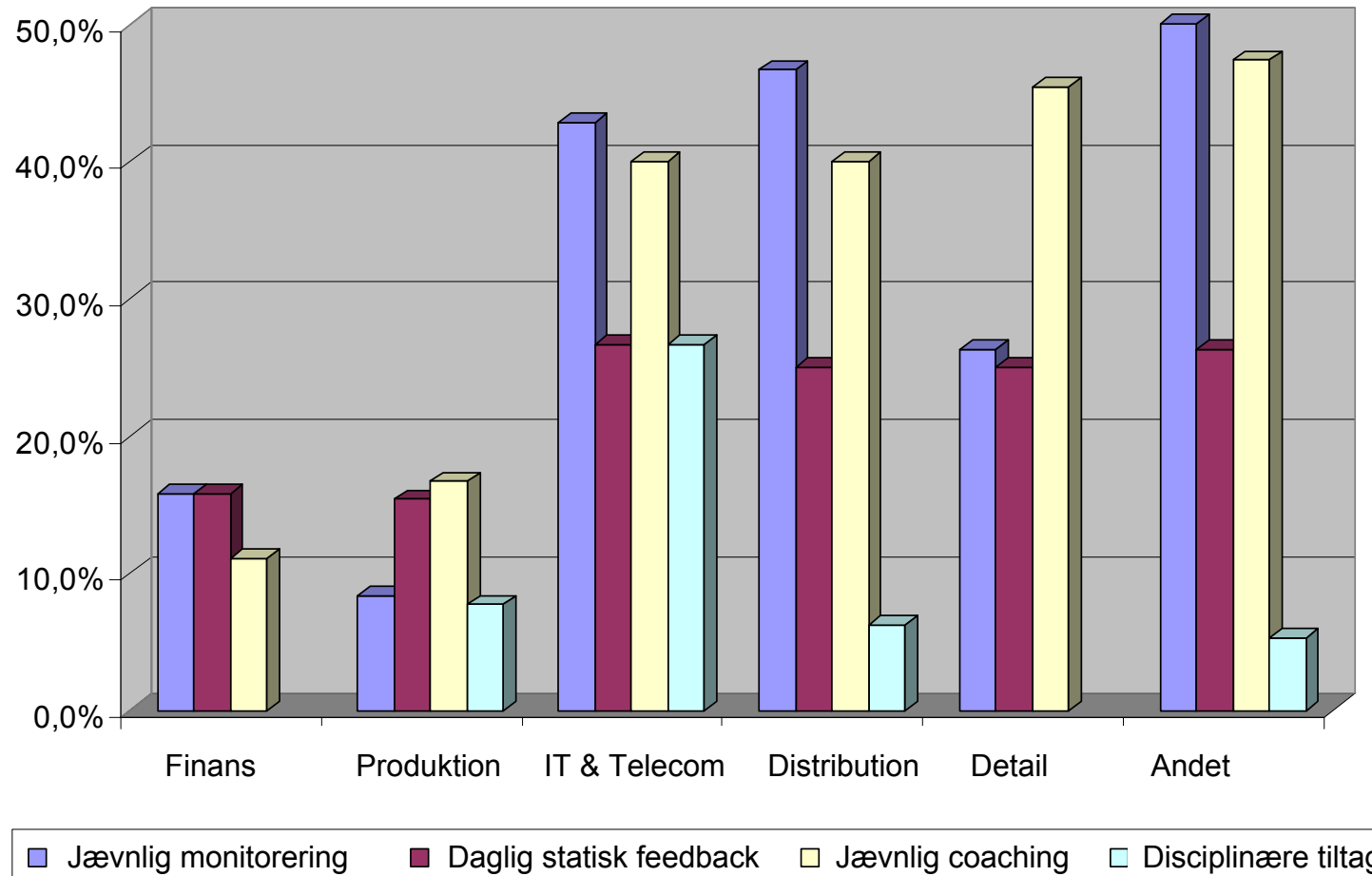
Dårligere: Uddannelsesniveau, træning, avanceret teknologi

Indflydelse på arbejdet



Præstationsmåling

74% af alle medarbejdere bliver jævnligt præstationsvurderet



Case studier i 5 brancher. 6-8 interview.

Call centre sub-sektorer: Finans og forsyning

- 8 case studier gennemført i Danmark
 - 3 banker (København/Jylland)
 - 1 finansvirksomhed (København)
 - 2 forsyningsvirksomheder (København, provinsen)
 - 2 underleverandører (København)
- Historie værksted
- Interview med arbejdstager og arbejdsgiverorganisationer



Opdeling af casestudier



Kompleksitet		Tid for at blive helt kompetent	
		Lav-kompleks	Mellem-kompleks
Sektor	Type		
Forsyning	In-house	-	12-24 uger (2)
	Underleverandør	2-4 uger (2)	-
Finans	In-house	4-6 uger (1)	12-24 uger (3)
	Underleverandør	-	-

Forhold i de studerede brancher

Underleverandører

- længste åbningstider,
- største usikkerhed,
- laveste uddannelse,
- største medarbejderomsætning,
- flest ubehagelige kunder,
- højeste grad af kontrol, overvågning
- ledelsesproblemer
- intern karriere

Forsyning: Ledelsesproblemer vedr. kontrol/mistillid, coaching

Finans: Krav om krydssalg, hektiske perioder.
Indflydelse, coaching, sparing.

Medarbejderomsætning

- Gennemsnit i call centrene: **15%**

	Omsætning	Lav-kompleks	Mellem-kompleks
Forsyning	In-house	-	13%, 5%
	Underleverandør	~35%, ~50%	-
Finans	In-house	~50%	13%, 15%, 10%
	Underleverandør	-	-

De ansattes opfattelse af jobkvaliteten

Det som er godt:

- **Fleksibelt arbejde** (alle med indflydelse)
- Gode kolleger og sociale aktiviteter (alle)
- Gode arbejdsforhold (de fleste)
- Ingen bunker af sager (bank)

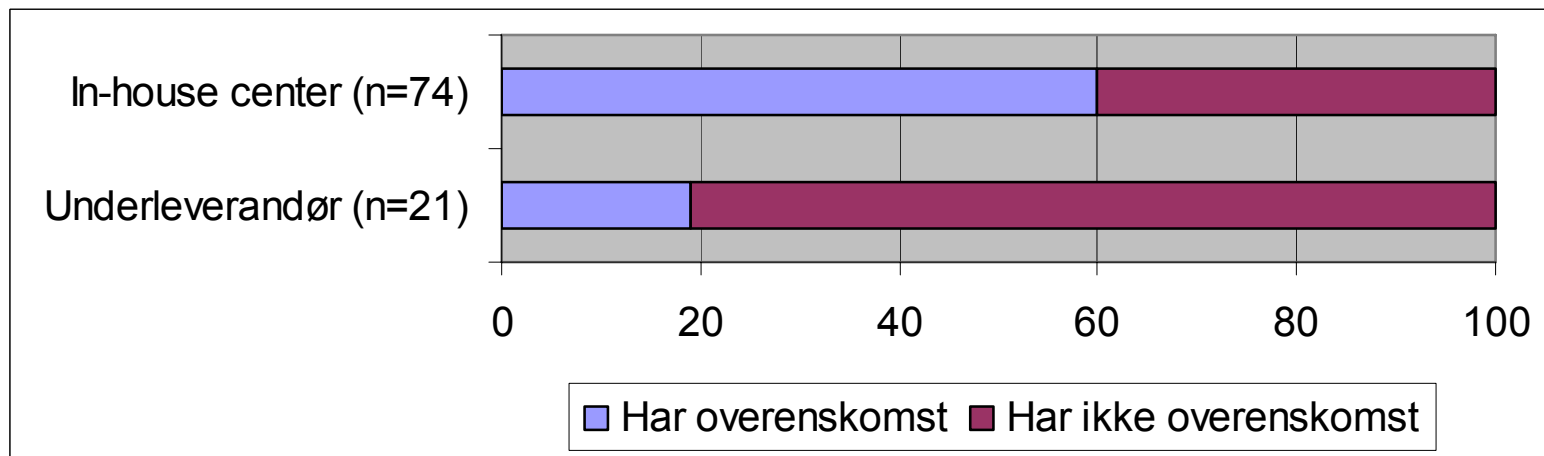
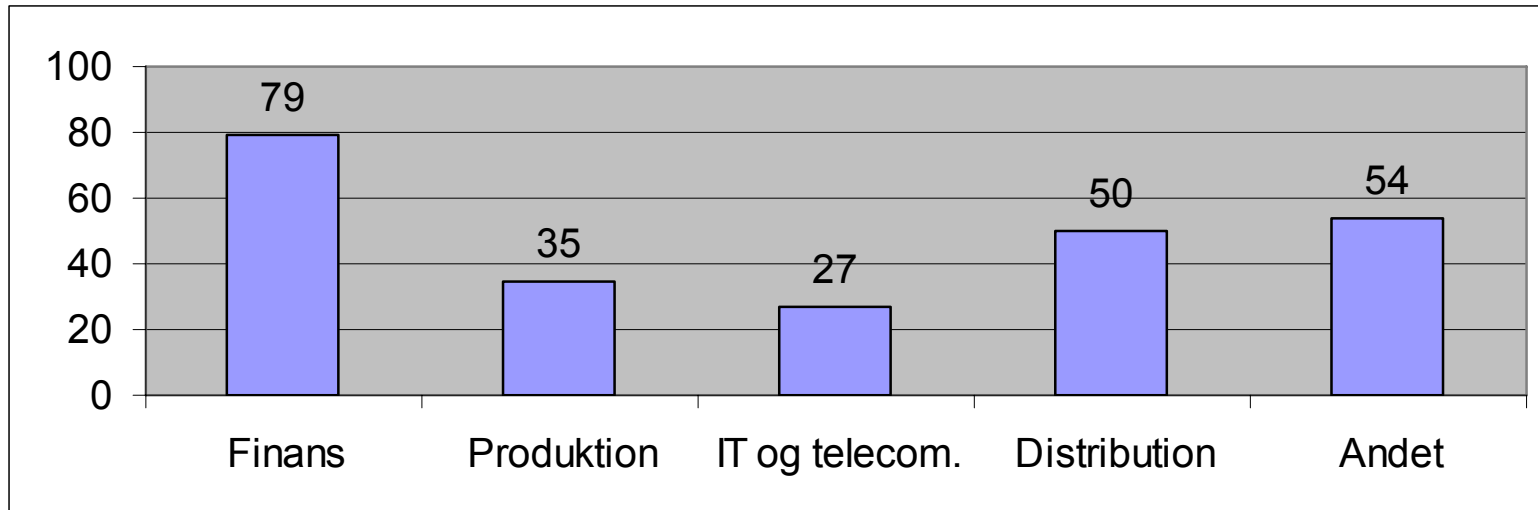


Det som er hårdt:

- **Peaks** (alle)
- Lav variation (lav-kompleks)
- Monitoring, kontrol og mistillid (lav-kompleks)
- Støj (afhænger af lokaler og tidspres)
- Når man ikke kan give ordentlig service
- Ubehagelige kunder (lav-kompleks, opgave)



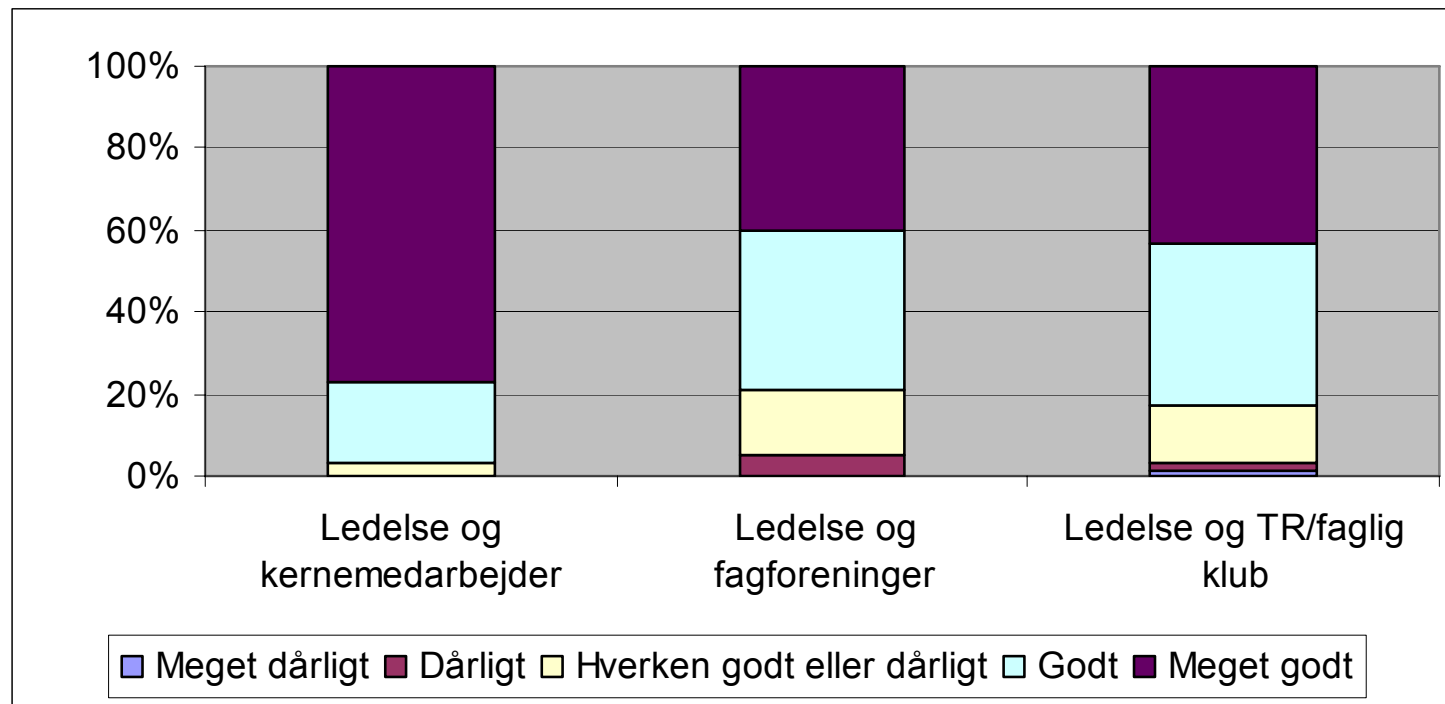
Forskel i organiseringsgrad



Forhold mellem ledelse og medarbejdere

Generelt stor tillid til ledelsen

Ledelsen betegner også forholdet som godt



Betydning af organisationer

Centre med kollektiv overenskomst:

Højere løn (10%), mere træning, mere tid på rekruttering

Man kan ikke flygte fra overenskomster.

Centre uden overenskomst følger ofte gældende normer

Men... muligheden for outsourcing foreligger

Finans

- Central arbejdstidsaftale
- Skaber meningsfuldt arbejde
- Ikke altid forståelse i kredsen

Forsyning

- Pres udefra har effekt

Underleverandører

- Uforpligtende samarbejder

Tiltag for større jobkvalitet

- Bredere job (fax, e-mail)
- Større specialistviden
- Flere produkt-markeder
- Mindre on-phone
- Coaching
- Ledelsesudvikling
- Uddannelse (intern/ekstern)
- Udvikling af e-learning
- Deltagelse i teknologiudvikling
- Teams med indflydelse
- Kontorergonomi, kantine, ...

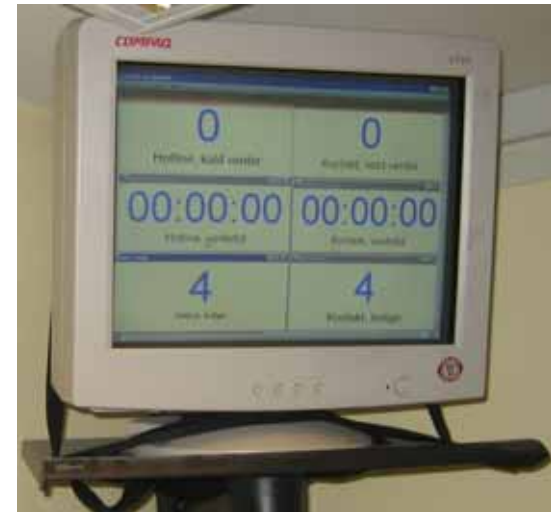


Unge, uerfarne ledere:

- Rekrutteres ofte internt
- Kommer ikke på uddannelse
- Hænger sig i detaljer
- Har ikke sociale kompetencer

Erfarne ledere:

- Afslappet holdning til monitorering
- Præstationer vurderes over længere tid
- Lav "performer" → baggrunden undersøges
- Coaching af ledere og medarbejdere



Fleksibel arbejdskraft

Studerende

- 43% centre bruger 23% studerende i gennemsnit
- Typisk asociale arbejdstider
- Typisk laveste løn
- Ofte lavere kompleksitet

Vikarer

- Ca. $\frac{1}{4}$ af centrene bruger midlertidigt ansatte
- Vikarer ved ansættelser og overgangsperioder
- Enkelte eksempler på permanent brug

Free-lancere

- Én virksomhed brugte free-lancere for at øge fleksibilitet

Alt i alt ligger Danmark godt internationalt set.

Forklaringer kan ligge i:

- Funktionærlov
- Arbejdsmiljølov
- Beskyttet marked og sprogområde
- Dørsalgslov
- Organiseret arbejdsmarked
- Generelle normer (tillid, lønkompression, lavt hierarki)



Men sandsynligvis kunne vi i Danmark forbedre ledelseskvalitet, medarbejderinddragelse og højne produktivitet og service