

Wiktoria KĘPCZYŃSKA\*, Bogna MATEJA\*

## OCENA OBCIĄŻENIA PRACĄ – PRZEBIEG I WYNIKI BADAŃ NA WYBRANYCH STANOWISKACH

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2018.078.05

W artykule zaprezentowano przebieg i wyniki badań dotyczących oceny obciążenia pracą na stanowiskach doradcy klienta *call center*. Przeprowadzono je w dwóch przedsiębiorstwach obsługujących infolinie dwóch operatorów usług telekomunikacyjnych w Polsce. Zdiagnozowano problemy w zakresie warunków i organizacji pracy oraz narażenie na czynniki uciążliwe i ryzyko psychospołeczne. Dokonano tego z użyciem kwestionariusza. Zbadano też w jakich obszarach nie są spełnione minimalne wymagania prawne, które mogą zwiększać obciążenie związane z pracą. Użyto do tego celu listy kontrolnej. Wyniki, które uzyskano, są ze sobą zbieżne i pozwoliły na charakterystykę obciążenia związanego z pracą na stanowisku doradcy klienta *call center*, dzięki czemu możliwe było zaproponowanie działań profilaktycznych.

**Słowa kluczowe:** obciążenie pracą, zagrożenia psychospołeczne, choroby zawodowe

### 1. WPROWADZENIE

W dzisiejszych czasach, gdy – wraz z rozwojem ergonomii i zastosowaniem nowoczesnych technologii – jesteśmy w stanie zidentyfikować i w znacznym stopniu ograniczyć (a czasem nawet wyeliminować) zagrożenie czynnikami biologicznymi, chemicznymi i fizycznymi w miejscach pracy, to właśnie zagrożenia o charakterze psychospołecznym stanowią narastający problem i wręcz wyzwanie w organizowaniu pracy. Rozwiązanie tego problemu wymaga w każdym przypadku szczegółowego zdiagnozowania szeroko rozumianego obciążenia pracą. Koncepcję takiej diagnostyki oraz możliwości zastosowania rezultatów badań prowadzonych według ich założeń, przedstawiły autorki we wcześniejszej pracy (Kępczyńska, Mateja, 2016, s. 131-140).

---

\* Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano szczegółowo przebieg i wyniki badań przeprowadzonych na stanowiskach doradcy klienta *call center* w przedsiębiorstwach obsługujących infolinie dwóch operatorów usług telekomunikacyjnych w Polsce. W związku z rosnącymi potrzebami klientów, dotyczącymi możliwości załatwienia większości spraw przez telefon, powstaje coraz więcej tego typu stanowisk. Zatrudnieni na nich pracownicy podlegają specyficznym obciążeniom, które należy prawidłowo ocenić, by móc zapobiegać ich negatywnemu wpływowi na samopoczucie ludzi i jakość wykonywanej przez nich pracy.

## **2. CHARAKTERYSTYKA PRACY W *CALL CENTER* BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

*Call center* to środowisko pracy, w którym pracownik (konsultant telefoniczny) podstawowe zadania realizuje za pomocą telefonu, komputera i swojego głosu. Najczęściej praca odbywa się w pomieszczeniach biurowych typu „otwarta przestrzeń”, gdzie znajduje się od 10 do 200 stanowisk komputerowych. W przypadku infolinii przychodzących, konsultant pracuje w słuchawkach telefonicznych, a połączenia od klientów odbierane są automatycznie. Konsultant kategorycznie zobowiązany jest prowadzić rozmowę zgodnie z przyjętym standardem obsługi klienta. Podczas rozmowy konsultant wykonuje takie zadania, jak: przyjmowanie zgłoszeń, skarg, reklamacji, obsługę zamówień, umawianie wizyt, zarządzanie kontem klienta, przekazywanie informacji na temat świadczonych usług. W zależności od branży i organizacji pracy konsultanci podczas 8-godzinnej zmiany roboczej przeprowadzają od 60 do 250 rozmów. Infolinie często są dostępne 7 dni w tygodniu, nawet przez całą dobę. Dla pracownika wiąże się to z nieregularnym czasem pracy i jej systemem zmianowym (Kazenas, 2009, s. 12-13).

Praca siedząca należy do najmniej męczących, gdyż wydatek energetyczny jest bardzo mały. Jednak taka praca związana jest z obciążeniem statycznym układu mięśniowo-szkieletowego, co powoduje różnego rodzaju uciążliwości takie, jak: dolegliwości układu ruchu i zaburzenia mięśniowo-szkieletowe spowodowane niekorzystnym obciążeniem statycznym, monotypowość ruchów i czynności, obciążenie wzroku, stres psychospołeczny. Czynniki decydujące o uciążliwości pracy z komputerem, to: obciążenie wzroku, statyczna wymuszona pozycja ciała, monotonia pracy (Konarska, 2003, s. 15; Janiga, 2010, s. 68).

Konsultant przez cały czas swojej pracy podczas rozmów z klientami posługuje się głosem. Zgodnie z wytycznymi Unii Europejskich Foniatorów pracownicy *call center* i biur obsługi klienta (wraz z nauczycielami, pedagogami, tłumaczami, politykami) są w grupie zawodów stawiających znaczne wymagania narządowi głosu (dane z Instytutu Medycyny Pracy im. J. Nofera – [www.imp.lodz.pl](http://www.imp.lodz.pl)). W aspekcie społecznym niewątpliwie w największym stopniu problem zawodowych chorób

narządu głosu dotyczy nauczycieli, choć ostatnio zawodowe zaburzenia głosu masowo spotykane są u przedstawicieli grup zawodowych telemarketerów i pracowników BOK (Jeż, 2017b).

Zgodnie z koncepcją diagnostyki obciążeń, przedstawioną przez autorki we wcześniejszej pracy (Kępczyńska, Mateja, 2016 s. 131-140), przebadano po 30 pracowników z dwóch przedsiębiorstw (nazywanych dalej X i Y) realizujących usługi outsourcingowe w zakresie *contact center*. Firmy te – w ramach projektów związanych z obsługą infolinii przychodzących – zatrudniają po około 200 konsultantów, którzy pracują w pomieszczeniach typu *open space*. Wszystkie stanowiska zaprojektowano w taki sam sposób: wyposażone są w monitory ekranowe, jednostkę centralną, mysz komputerową, ruchomą klawiaturę, telefon, słuchawki telefoniczne oraz ergonomiczne krzesło.

Za pomocą kwestionariusza zbadano konsultantów z każdego przedsiębiorstwa w zakresie ich subiektywnych odczuć związanych z warunkami pracy oraz zagrożeniami psychospołecznymi.

Za pomocą listy kontrolnej sprawdzono spełnienie wymagań prawnych dotyczących materialnych warunków pracy oraz takich czynników organizacyjnych jak: rodzaj umowy, wymiar czasu pracy, wynagrodzenie, harmonogram pracy, przerwy, urlop, prawo do wypoczynku, czynniki oceniane w pracy konsultanta, system motywacyjny, komunikacja wewnątrz firmy, minimalna przerwa między połączeniami i inne.

Dokonano również oceny obciążenia psychicznego za pomocą metod pośrednich (Nowacka, 2010, s. 38-39; Górska, 1998, s. 36).

### 3. PRZEBIEG BADAŃ

Badania rozpoczęto od wspólnej dla obu przedsiębiorstw oceny obciążenia psychicznego pracą za pomocą metody pośredniej, na którą składa się ocena wysiłku psychicznego oraz stopnia monotonii pracy. Ocena wysiłku psychicznego uzależniona jest od częstotliwości, zmienności, złożoności, dokładności oraz ważności informacji na etapach otrzymywania informacji, podejmowania decyzji i wykonywania czynności. Każde kryterium ocenia się w skali punktowej od 1 do 5 (Nowacka, 2010, s. 38-39).

Wyniki, które otrzymano, są następujące:

- na poziomie otrzymywania informacji – 16 pkt.,
- na poziomie podejmowania decyzji – 14 pkt.,
- na poziomie wykonywania czynności – 11 pkt.

### Uzasadnienie oceny dla procesu otrzymywania informacji

Tabela 1. Ocena sytuacji wystąpienia czynników związanych z otrzymywaniem informacji

| Rodzaj wystąpienia   | Opis sytuacji wystąpienia   |
|--|---|
| Złożoność informacji, którą należy odebrać w ciągu minuty        | Ilość informacji, które konsultant odbiera jednocześnie z systemu oraz od klienta jest duża, a jednocześnie wymagana jest jak najszybsza obsługa. Akceptowalny średni czas to około 4 minuty. Pojawiają się również bieżące komunikaty od koordynatorów poprzez komunikator wewnętrzny i np. alerty o awariach. |
| Wyróżnianie z tła poszczególnych sygnałów                        | Konsultant musi zdiagnozować problem, a następnie sprawdzić określone elementy w systemie w różnych obszarach i aplikacjach.  |
| Wieloznaczność (możliwość fałszywego interpretowania informacji) | Wieloznaczność może wynikać z nieprecyzyjnych, sprzecznych informacji udzielanych przez klienta, błędach w aplikacjach (dwie aplikacje pokazują sprzeczne informacje), brak uaktualnionej wiedzy.   |
| Rodzaj napływających informacji (rytmiczność, regularność)       | W całym czasie roboczym informacje konsultant otrzymuje regularnie. Średnio odbiera ok. 8–10 połączeń na godzinę. Cała rozmowa również związana jest z odbiorem informacji od klienta i z systemu.  |
| Utrudniony odbiór informacji                                     | Utrudniony odbiór informacji najczęściej spowodowany jest awariami aplikacji, wtedy konsultant nie ma możliwości szybkiego sposobu odnalezienia informacji.   |

Na podstawie wytycznych w: (Górska, 1998, tablica 2.10).

### Uzasadnienie oceny dla procesu podejmowania decyzji

Tabela 2. Ocena sytuacji wystąpienia czynników związanych z podejmowaniem decyzji

| Rodzaj czynnika  | Opis sytuacji wystąpienia   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Charakter decyzji (proste, złożone, konfliktowe, odpowiedzialne) | Decyzje, które podejmuje konsultant nie są zbyt złożone, jednak bardzo często bywają konfliktowe i wiążą się z niezadowoleniem klienta. Decyzją są odpowiedzialne z punktu widzenia wpływu na klienta, konsekwencji wprowadzenia w błąd, złamania tajemnicy telekomunikacyjnej, zasad ochrony danych osobowych. Decyzje, które nie niosą za sobą prawnej odpowiedzialności przedsiębiorstwa są w niskim stopniu odpowiedzialne, z powodu stosunkowo niewielkich uprawnień konsultanta. Wszelkie inne pomyłki nie niosą za sobą zbyt wiele konsekwencji. Większość konsekwencji ponosi przedsiębiorstwo, a nie sam konsultant, jako jednostka. |

Tabela 2 cd.

| 1  | 2   |
|--|---|
| Presja czasu   | Presja czasu jest duża, akceptowalny średni czas rozmów to ok. 4 minuty w tym czasie muszą być podjęte wszelkie decyzje. Nie ma możliwości „załatwienia sprawy po rozmowie”. Jest to czynnik również wpływający na wysokość premii.   |
| Ilość sygnałów jednocześnie napływających i wymagających reakcji | Ilość informacji, które konsultant odbiera jednocześnie z systemu oraz od klienta jest duża, a jednocześnie wymagana jest jak najszybsza obsługa. Akceptowalny średni czas ok. to 4 minuty. Pojawiają się również bieżące komunikaty od koordynatorów poprzez komunikator wewnętrzny i np. alerty o awariach. |
| Konieczność zachowania precyzji                                  | Precyzja związana jest z koniecznością stosowania się do określonych procedur i zasad, a także w komunikatach słownych, które również powinny być bardzo precyzyjne, jeżeli chodzi o użyte słowa. Precyzja związana jest również z odpowiednim wprowadzeniem danych do systemu, na koncie klienta.            |

Na podstawie wytycznych w: (Górska E. 1998, tablica 2.10).

### Uzasadnienie oceny dla procesu wykonywanie czynności

Tabela 3. Ocena sytuacji wystąpienia czynników związanych z wykonywaniem czynności

| Rodzaj wystąpienia  | Opis sytuacji wystąpienia  |
|---|--|
| Położenie urządzeń sterowniczych w zasięgu rąk, nóg, pracownika | Jest to praca na stanowisku komputerowym, wszelkie czynności wykonuje się za pomocą myszki i klawiatury, która jest dostępna w prawidłowym zasięgu pracownika.   |
| Jednoczesność ruchów  | Nie występuje taki czynnik.  |
| Możliwość wyłączenia udziału wzroku                             | Jest taka możliwość, gdy sprawdzone zostaną wszelkie informacje i konsultant tłumaczy klientowi dane kwestie lub gdy rozmowa wymaga tylko teoretycznej wiedzy bez szczegółów z systemu. Im pracownik bardziej doświadczony tym częściej może sobie na to pozwolić. |
| Ocena prawidłowości rozmieszczenia urządzeń sterowniczych       | Stanowiska komputerowe są poprawnie zaprojektowane.  |

Na podstawie wytycznych w: (Górska E. 1998, tablica 2.10).

Otrzymany wynik to 41 punktów, co wskazuje na duży wysiłek psychiczny. Uzyskano średni poziom monotonii, gdyż występuje niezmienności procesu pracy, niezmienności otaczających warunków oraz konieczność stałego zachowania uwagi bez możliwości myślenia o sprawach niezwiązanych z pracą lub ewentualnego porozumiewania się z sąsiadami. Całkowite obciążenie psychiczne uwzględniające poziom wysiłku psychicznego oraz stopień monotonii jest duże.

Badania odczuć i opinii pracowników na temat warunków pracy dokonano za pomocą wspomnianego wcześniej kwestionariusza dotyczącego psychospołecznych warunków pracy. Kwestionariusz jest adaptacją własną na podstawie kwestionariusza „Psychospołeczne warunki pracy” (Cieślak, Widerszal-Bazyl, 2000), kwestionariusza „Warunki pracy” opracowanego na podstawie wyników II etapu programu wieloletniego pod nazwą „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” finansowanego w latach 2011-2013 w zakresie zadań służb państwowych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (CIOP, 2018) oraz kwestionariusza japońskiego „Ocena zmęczenia na podstawie subiektywnego odczucia” (Yoshitake, 1978, s. 231-233). Kwestionariusz uwzględniał opinie pracowników w zakresie czynników szkodliwych i uciążliwych, czynników psychospołecznych, czynników organizacyjnych, problemów zdrowotnych, opinii na temat życia i pracy, objawów zmęczenia po skończonej pracy, czynników ergonomicznych oraz potrzebnych zmian.

#### 4. ANALIZA WYNIKÓW

Analiza wyników otrzymanych za pomocą kwestionariusza, pozwoliła na zdiagnozowanie problemów na stanowisku pracy, które powodują zwiększone obciążenie pracą.

Zdiagnozowane problemy występujące w obu przedsiębiorstwach to:

- presja czasu, narzucone tempo pracy, zbyt szybkie tempo pracy,
- ciągła konieczność koncentracji uwagi,
- monotonia,
- odczuwanie dysonansu emocjonalnego,
- niski poziom kontroli, brak autonomii, realizacji własnych pomysłów, brak wpływu na organizację pracy,
- nieuporządkowane sprzeczne procedury,
- niewystarczające szkolenia,
- system motywacyjny niespełniający swojego zadania,
- uciążliwy hałas,
- uciążliwy mikroklimat,
- kontrast oświetlenia,
- awaryjność programów.

Dodatkowo w przedsiębiorstwie X stwierdzono:

- ograniczenie możliwości korzystania z przerw.

W przedsiębiorstwie Y zdiagnozowano oprócz wspólnych:

- znaczące objawy zmęczenia po skończonej pracy,
- niezadowolenie z wynagrodzeń.

Zasugerowano konieczność przeprowadzenia działań korygujących według poniższej kolejności.

Hierarchia potrzeb zmian w przedsiębiorstwie X:

1. Zwiększenie liczby szkoleń.
2. Mniejsza awaryjność używanych programów i większe odstępy pomiędzy połączeniami.
3. Uporządkowanie procedur.
4. Weryfikacja systemu motywacyjnego.

Hierarchia potrzeb zmian w przedsiębiorstwie Y:

1. Większa elastyczność grafiku i mniejsza awaryjność programów.
2. Większe odstępy pomiędzy połączeniami.
3. Weryfikacja systemu motywacyjnego.
4. Weryfikacja sposobów, organizacji i procedur pracy.
5. Zwiększona liczba szkoleń.

Wyniki uzyskane w obu przedsiębiorstwach nie różnią się znacząco od siebie i ogólnie charakteryzują czynniki występujące na stanowisku doradcy klienta *call center*. Wykazują problemy w tych samych kwestiach i obszarach. Można też zauważyć, że jeżeli przedsiębiorstwo podejmuje próby wyeliminowania danego problematycznego czynnika, często nie wpływa to na subiektywne odczucia pracowników związane z pracą. Przykładowo: przedsiębiorstwo X przyznaje premię comiesięczną każdemu pracownikowi spełniającemu wyniki, a przedsiębiorstwo Y tylko 10 najlepszym osobom i raz na kwartał. W obu przedsiębiorstwach większość z pracowników stwierdza, że system motywacyjny powinien być bardziej sprawiedliwy. Można stwierdzić, że konsultanci z przedsiębiorstwa Y, gdyby wprowadzono im comiesięczny system premii byłiby zadowoleni, jednak po jakimś czasie, gdyby tracili premie za negatywną ocenę klienta z powodów od nich niezależnych np. awarii, również uznaliby go prawdopodobnie za niesprawiedliwy. W zakresie narażenia na czynniki szkodliwe i uciążliwe, w obu przedsiębiorstwach większość pracowników subiektywnie odczuwa pewien dyskomfort, przede wszystkim związany z poziomem hałasu, temperaturą, wilgotnością, oświetleniem. Jednak w obu badanych grupach, niewielki odsetek osób stwierdza, że temperatura i wilgotność są nieodpowiednie. Na negatywny wpływ hałasu na koncentrację w przedsiębiorstwie X zwraca uwagę 50% osób, w przedsiębiorstwie Y tylko ok. 16%, mimo że wyniki pomiarów hałasu są podobne. Być może wynika to z tego, że konsultanci w przedsiębiorstwie X pracują w pomieszczeniu z większą ilością współpracowników. W zakresie czynników wpływających na obciążenie psychiczne również otrzymano zbieżne wyniki, co świadczy o tym, że są one związane w największym stopniu ze specyfiką wykonywanych zadań i celami, które dla przedsiębiorstwa obsługującego infolinie są najbardziej ważne. Dominujące czynniki w obu przedsiębiorstwach to odczuwanie dysonansu emocjonalnego, presja czasu, zbyt szybkie tempo pracy, niejasne i/lub sprzeczne polecenia. Ostatni czynnik wynika z częstych zmian procedur i zasad pracy. Po takich zmianach poprzedni sposób postępowania, do którego konsultanci się przyzwyczajają, uznaje się za błędny, co wpływa na

oceniane wyniki pracy. W obu przedsiębiorstwach pojawia się również brak uznania dla dobrze wykonanej pracy oraz brak wpływu na organizację pracy, mimo prób podejmowanych przez przedsiębiorstwo X przeprowadzania wśród konsultantów ankiety dotyczącej zmian i usprawnień procesu pracy oraz nagradzania wykorzystanych pomysłów, co nie przyniosło efektów, być może z powodu braku odpowiedniej komunikacji. W rozmowach z pracownikami można również zauważyć tendencje do negatywnego postrzegania wszystkich czynników związanych z warunkami pracy, jednak w sytuacji możliwości zaprezentowania swojego zdania, np. w tego typu ankiecie, nie korzystają oni z tej możliwości.

Różnice między przedsiębiorstwami przede wszystkim wynikają z rodzaju zatrudnienia. Pracodawca, zatrudniając pracowników na umowę – zlecenie nie jest zobowiązany przestrzegać takich praw pracownika wynikających z Kodeksu pracy ([www.kodekspracy.pl](http://www.kodekspracy.pl)), jak: ustalanie czasu pracy, urlopów oraz obowiązkowych badań lekarskich i refundacji okularów korekcyjnych dla pracownika. Z kolei pracownicy zatrudniani na umowę o pracę, chcieliby większej elastyczności grafiku oraz są w większym stopniu niezadowoleni z wysokości wynagrodzeń. Konsultanci zatrudnieni na umowę – zlecenie, chcieliby mieć możliwość zatrudnienia na umowę o pracę, co byłoby dla nich większą motywacją do pracy. Jednak w obu przypadkach pracownicy nie mają obaw związanych z utratą pracy, ale też większość najchętniej by ją zmieniła, gdyż tego typu praca nie rozwija umiejętności i kompetencji oraz nie wiąże się perspektywami zawodowymi, a dla wielu jest to praca poniżej ich kwalifikacji. W obu badanych przypadkach połowa pracowników ma poczucie, że pracodawca dba o ich zdrowie. W dużym stopniu pracownicy w przedsiębiorstwie Y odczuwają więcej objawów zmęczenia zaraz po skończonej pracy. Należy jednak mieć na uwadze, że czas pracy tych pracowników zawsze wynosi 8 godzin, w przeciwieństwie do drugiej grupy badanych, w której są to wymiary czasu 4, 6, 8 godzin. Na uwagę zasługuje to, że oprócz zmęczenia oczu po skończonej pracy większość osób ma również zachrypnięty głos ([www.pip.gov.pl](http://www.pip.gov.pl)). Mimo że praca wiąże się z mówieniem przez całą zmianę roboczą, nie ujęto tego czynnika przy obowiązkowych, profilaktycznych badaniach lekarskich (w przypadku przedsiębiorstwa Y, gdzie obowiązuje umowa o pracę). W kwestii problemów zdrowotnych, w przedsiębiorstwie X więcej pracowników odczuwa rozpatrywane dolegliwości, jednak hierarchia ich występowania jest taka sama, tj. ogólne zmęczenie, bóle głowy, bóle pleców, zmęczenie oczu. Brak możliwości skorzystania z przerw w dowolnym momencie w przedsiębiorstwie X, może być przyczyną tego, że większy odsetek osób odczuwa określone dolegliwości zdrowotne. W obu przedsiębiorstwach konsultanci nie wskazują na problemy związane ze sposobem zaprojektowania ich stanowisk pracy oraz niezbędnej dla nich przestrzeni. Osoby pracujące w przedsiębiorstwie X są znacznie gorzej poinformowane o ryzyku zawodowym i bezpiecznym sposobie wykonywania swojej pracy. Do braku regulacji swojego krzesła przyznaje się niewiele osób, jednak z obserwacji miejsca pracy wynika, że pracownicy rzadko siedzą w zalecany sposób, co potem przyczynia się do różnego rodzaju bólów pleców.



Podsumowując, w wyniku przeprowadzanych badań i obserwacji stwierdzono, że praca na stanowisku doradcy klienta *call center* wiąże się (Kępczyńska, Mateja, 2016, s. 131-140):

- ze statycznym obciążeniem licznych mięśni, co wynika z pozycji siedzącej,
- nadmiernym obciążeniem aparatu mowy w warunkach niedostatecznej wilgotności powietrza i hałasu,
- zachrypniętym głosem,
- narażeniem na choroby zawodowe narządu głosu (mimo że dla większości jest to praca przejściowa, zbadano również osoby z wieloletnim stażem pracy – 10 lat) (Rozporządzenie RM z dn. 30.06.2009 w sprawie chorób zawodowych)
- dużym wysiłkiem psychicznym,
- średnim stopniem monotonii,
- dużym obciążeniem psychicznym,
- wysokim stopniem dysonansu emocjonalnego,
- presją czasu,
- zbyt szybkim, narzuconym tempem pracy,
- monotonią,
- nieuporządkowanymi procedurami,
- niskim poziomem kontroli,
- niskim poziomem wpływu na organizację i warunki pracy,
- niskim poziomem docenienia dobrze wykonanej pracy,
- niskim poziomem wymagań w zakresie kompetencji, twórczości i pomysłowości,
- średnim poziomem zadowolenia z wynagrodzenia,
- niskim poziomem rozwoju i perspektyw zawodowych,
- ogólnym poczuciem zmęczenia,
- bólami głowy,
- bólami pleców/szyi,
- zmęczeniem oczu,
- uciążliwym hałasem,
- niekomfortowym mikroklimatem,
- kontrastowym oświetleniem,
- odbiciami światła w ekranie monitora,

## 5. PROPONOWANE KIERUNKI ZMIAN

Dla obu przedsiębiorstw kierunki zmian można określić wspólnie. Odczuwana przez pracowników presja czasu wskazuje na konieczność zmniejszenia tempa pracy, np. przez wydłużenie przerw pomiędzy połączeniami, wprowadzenie innego typu zadań podczas pracy, co zmniejszy również monotonię pracy i da pracowni-

kom większą autonomię działania. Porządkowanie procedur, sprawny system komunikacji oraz zwiększenie liczby i jakości szkoleń (po uprzedniej weryfikacji niezgodności w procesie szkoleniowym) pozwoli uniknąć sprzeczności występujących informacji. Pożądana zmiana to również ustalenie określonej ścieżki kariery i systemu motywacyjnego, który nie opiera się tylko na aspekcie finansowym. Podczas wprowadzania zmian warto włączyć w ten proces pracowników i uwzględnić ich propozycje. Działa to nie tylko korzystnie na skuteczność wprowadzanych zmian, ale również daje pracownikom realny udział w procesach decyzyjnych. Specyfika działania obszaru *contact center*, przy odpowiedniej organizacji, pozwala na zapewnienie pracownikom bardzo dziś oczekiwanej elastyczności grafiku. W aspekcie materialnego środowiska pracy należy minimalizować występowanie czynników uciążliwych, w szczególności hałasu i kontrastu oświetlenia oraz dbać o higienę głosu (Jeż, 2017b).

Ważnym aspektem jest również samo propagowanie zdrowego stylu życia, podejmowania aktywności fizycznej, ćwiczeń relaksacyjnych, które można wykonywać nawet w przerwie. Działania w celu ochrony zdrowia psychicznego i fizycznego muszą też być podejmowane indywidualnie przez samego pracownika.

## LITERATURA

- Cieślak, R., Widerszal-Bazyl, M. (2000). *Psychospołeczne warunki pracy. Podręcznik do kwestionariusza*. Warszawa: Centralny Instytut Ochrony Pracy.
- CIOP (2018). Pobrano z [https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/71847/subiektywne\\_badania\\_kwestionariusz.pdf](https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/71847/subiektywne_badania_kwestionariusz.pdf) (20.11.2018).
- Górska, E. (1998). *Diagnoza ergonomiczna stanowisk pracy*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Janiga, J. (2010). *Ergonomia i fizjologia pracy*. Legnica: TWWP.
- Jeż, M. (2017a). *Higiena głosu*. Pobrano z <https://nasluchawkach.pl/poradnia/higiena-glosu/> (20.11.2018).
- Jeż, M. (2017b). *Zadbaj o głos konsultantów*. Pobrano z <https://nasluchawkach.pl/miejsce-pracy/zadbaj-o-glos-konsultantow/> (20.11.2018).
- Kazenas, A. (2009). Psychospołeczne warunki pracy konsultantów – na podstawie badań niemieckich. *Bezpieczeństwo pracy*, 3, 12-13.
- Kępczyńska, W., Mateja, B. (2016). Koncepcja diagnostyki obciążenia pracą – na przykładzie wybranych stanowisk. *Zeszyty Naukowe*. Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu, 33, 131-140.
- Kodeks pracy. Pobrano z [www.kodekspracy.pl](http://www.kodekspracy.pl) (20.11.2018).
- Konarska, M. (2013). Monotonia jako czynnik obciążenia podczas pracy – ocena ryzyka zawodowego. *Bezpieczeństwo pracy*, 3, 13-16.
- Nowacka, W.Ł. (2010). *Psychofizjologia człowieka w środowisku pracy*. Warszawa: Politechnika Warszawska.
- Ogińska-Bulik, N. (2006). *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – Konsekwencje – Zapobieganie*. Warszawa: Difin.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 30.06.2009 w sprawie chorób zawodowych. Dz.U. 2009, nr 105, poz. 869.

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dn. 1.12.1998 w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe. Dz.U. 1998, nr 148, poz. 973.

Yoshitake, H. (1978). Three Characteristic Patterns of Subjective Fatigue Symptoms. *Ergonomics*, 21, 3, 231-233.

## THE WORKLOAD ASSESSMENT – THE PROCESS AND RESULTS OF THE RESEARCH ON SELECTED WORKSTANDS

### Summary

In this article we present the process and results of the research on workload assessment of the customer consultant in call center. The study was conducted in two enterprises, which are responsible for operating helplines of two telecommunications companies. The problems of working conditions and organisation of work as well as the risks of potentially harmful factors and psychosocial burdens were diagnosed. The diagnosis was based on the questionnaire study. Furthermore, we have researched areas, in which legal regulations are not implemented, which may potentially increase the workload. In order to do this the checklist was applied. The research results coincide with each other and let us characterise the workload of the call center customer consultant's workstand and formulate the proposals of preventive action.

**Keywords:** workload, psychosocial threats, occupational diseases

