

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Bakalářská diplomová práce

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

**ZÁTĚŽ REFERENTŮ CALL CENTRA, MOŽNOSTI ŘEŠENÍ A
PREVENCE**

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika/Sociologie

Autor: Alexandra Amanatidu

Vedoucí práce: PhDr. Ondřej Skopal, Ph.D.

Olomouc 2022

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Zátěž referentů call centra, možnosti řešení a prevence“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.....

Podpis.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu PhDr. Ondřejovi Skopalovi, Ph.D. za milý přístup, odborné vedení a cenné rady pro vypracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala všem respondentům, kteří věnovali svůj čas a postřehy pro empirickou část bakalářské práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	Alexandra Amanatidu
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika-Sociologie
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Ondřej Skopal, Ph.D.
Rok obhajoby:	2022
Název práce:	Zátěž referentů call centra, možnosti řešení a prevence
Anotace práce:	Bakalářská práce se zaměřuje na zátěž referentů call centra, možnosti jejího řešení a případnou prevenci. V teoretické části je popsána zátěž, je definována náročnost práce referenta call centra, možnosti řešení zátěže a případná prevence. Empirická část je v podobě vlastního dotazníku, jehož výsledky mají deskriptivní charakter.
Klíčová slova:	Zátěž, stres, referent call centra, call centrum, prevence
Title of Thesis:	Burden on call center officers, Solution options and prevention
Annotation:	The Bachelor thesis focuses on the burden on call centre officers, the possibilities of solving it and possible prevention. The theoretical part describes the burden, the rigors of the call centre officer's work, the possibilities of dealing with the burden and possible prevention are defined. The empirical part is in the form of its own questionnaire, the results of which are descriptive.
Keywords:	Burden, stress, call center officer, call center, prevention
Názvy příloh vázaných v práci:	Dotazník Zátěž referentů call centra, možnosti řešení a prevence
Počet literatury a zdrojů:	19
Rozsah práce:	63 s. (76282 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	7
1. Zátěž a stres.....	8
1.1 Definice stresu.....	9
1.2 Stresory	9
1.3 Další typy zátěžových situací	10
1.3.1 Frustrace.....	11
1.3.2 Krize.....	11
1.3.3 Deprivace	12
1.3.4 Konflikt.....	12
2. Syndrom vyhoření	13
2.1 Čím se syndrom vyhoření liší od stresu.....	13
2.2 Příčiny syndromu vyhoření	14
2.3 Příznaky syndromu vyhoření.....	15
2.4 Léčba a prevence syndromu vyhoření	17
2.4.1 Pomoc sama sobě	17
2.4.2 Pomoc zvenčí.....	18
3. Call centrum.....	19
3.1.1 Kultura call centra.....	21
3.2. Parametry call centra	21
3.2.1 Kvantitativní parametry	22
3.2.2 Kvalitativní parametry	22
4. Referent call centra.....	23
4.1 Náplň práce referenta call centra	24
4.2 Co je od referenta call centra očekáváno.....	24
4.3 Zátěž, které je referent vystaven.....	25
5. Možnosti řešení a prevence	28
5.1 Řešení zátěže ze strany zaměstnance	28
5.2 Řešení zátěže ze strany zaměstnavatele.....	30
5.3 Prevence zátěže.....	32
5.4 Firemní vzdělávání v oblasti prevence zátěže	33

6. Empirická část.....	35
6.1 Výzkumná strategie a metoda výzkumu.....	35
6.2 Stanovení hypotéz.....	35
6.3 Zpracování dat a interpretace výsledků.....	36
6.4 Shrnutí výsledků ve vztahu k hypotézám.....	51
Diskuze.....	53
Závěr.....	55
Seznam literatury.....	56
Internetové zdroje.....	57
Seznam zkratk a grafů.....	57
Seznam příloh.....	58

Úvod

Práce na call centrech je v dnešní době velmi populární zejména pro mladé lidi, pro které je práce na telefonu a s ostatními technologiemi velmi lákavá a zdá se pro ně být jednoduchá. Ovšem opak může být pravdou a pro spoustu lidí může být tato na první pohled skvělá volba začátku kariéry naopak velkým problémem, ať už fyzického nebo psychického charakteru. Tématem mé bakalářské práce je tedy zátěž referentů call centra, možnosti řešení a prevence. Jelikož jsem několik let brigádně na call centru pracovala a v současnosti tam pracuje člen mé rodiny, přišlo mi toto téma zajímavé zejména z pohledu podceňování této problematiky.

Cílem mé bakalářské práce je popsat faktory zátěže referentů call centra, možnosti řešení a prevence ze strany zaměstnavatele i zaměstnance. Výzkumná otázka zní: Jaké jsou faktory zátěže referentů call centra a jaké jsou možnosti řešení a její prevence?

Bakalářská práce je rozdělena do šesti hlavních kapitol. První kapitola definuje zátěž a stres, stresory působící na člověka a několik typů zátěžových situací. Druhá kapitola zmiňuje syndrom vyhoření, který bývá může plynout z dlouhodobé a podceňované psychické zátěže. Třetí kapitola popisuje call centrum, jeho kulturu a parametry na což navazuje kapitola čtvrtá, věnující se seznámení s pozicí referenta call centra, jeho náplní práce a v neposlední řadě zátěži, které je vystaven. Pátá kapitola jakožto poslední teoretická se zabývá možnosti řešení zátěže ze strany zaměstnance i zaměstnavatele, možnou prevencí a potřebným firemním vzděláváním v oblasti prevence zátěže referentů call center. Šestá kapitola obsahuje empirickou část, kde je definována výzkumná strategie a zvolená metoda výzkumu, jsou zde zpracována získaná data a interpretovány výsledky.

1. Zátěž a stres

Není člověka, který by se denně nepotýkal s nějakou zátěžovou situací či stresem. Člověk se tedy musí neustále snažit s nejrůznějšími typy zátěží vyrovnávat a snažit se řešit různé situace a problémy nejrůznějšími způsoby.

Zátěž působící na člověka a schopnost organismu tuto zátěž snášet nazýváme odolnost. Odolnost poté rozhoduje o velikosti stresu, který na lidský organismus bude působit. Čím větší zátěž na člověka působí, tím většímu stresu je vystaven, naopak čím více je člověk odolný, tím méně stresu jej zatěžuje (Plamínek, 2013, str. 128).

Obecný výklad stresu a zátěže má správně vycházet z celku všech nároků, které jsou životem na člověka kladeny, přičemž člověk je vnímán jako bytost, která představuje jednotu systémů. Jeho úvahy o zátěžových podnětech a odpovědích mají zahrnovat všechny jeho komponenty chování a prožívání a musí respektovat spojitost samotného organismu s jeho vnějším prostředím. „*V takovém ohledu je možno stres chápat jako specifický případ obecněji pojaté zátěže*“ (Paulík 2017, str. 138).

Zátěž obecně je možno dále definovat podle různých hledisek. Například podle délky působení (krátkodobá, dlouhodobá), podle emoční odezvy na příjemnou a nepříjemnou, podle intenzity či podnětů na zátěž minimální, lehkou (mírnou), střední a těžkou (intenzivní, silnou) (Paulík, 2017, str. 144).

Minimální zátěž je spojená s relativním klidem, nečinností, sporadickými a málo intenzivními podněty. Lehkou zátěž vyvolávají např. nároky běžných činností, které nevyžadují větší námahu. Ke střední zátěži dochází tam, kde jsou požadované aktivity obtížnější a kde působí různé komplikující a rušivé vlivy a překážky úspěšné činnosti. Těžká zátěž souvisí s masivními nároky, havarijními situacemi, ohrožením zdraví a života (Paulík, 2017, str. 145).

1.1 Definice stresu

Pojem stres pochází z anglického jazyka, má dlouhou řadu významů, mezi kterými je i napětí či pnutí. A přesně v tomto smyslu si můžeme definovat stres „jako stav napětí, kterým lidský organismus reaguje na podněty čili stresory“ (Plamínek, 2013, str. 128). Stres je často spojen s obtížemi, ohroženími, závažnými poruchami tělesné rovnováhy a vede k závažným změnám v hormonálním, oběhovém a imunitním systému (Paulík, 2017, str. 138). Stres tedy může nastat:

1. když jsou působící podněty extrémně silné (a také s nimi spojené nároky)
2. nebo naopak když jsou nároky dlouhodobě (reálně nebo domněle) minimální či se jen velmi málo mění (Paulík, 2017, str. 139).

Tak jako spoustu jiných jevů o životě člověka, tak i stres nemusí být pouze negativní záležitostí. Stačí si uvědomit, že existují i takové typy napětí v organismu, které potřebujeme pro svůj život. Taková napětí nám pomáhají reagovat na nebezpečí, rozmnožovat se, zahánět hlad a žízeň nebo si třeba pláčem uvolnit dýchací cesty po porodu. Jejich existence prokazuje, že stres dokáže plnit jak užitečné, tak i životně důležité funkce (Plamínek, 2013, str. 132).

Tyto dva proti typy stresu nazýváme eustres (pozitivní) a distres (negativní). Zatímco distres je ničující, vyčerpává nás, obtěžuje nás a ničí, naproti tomu eustres nás posiluje a pomáhá nám najít rovnováhu a stabilitu v životě. Při distresu se do našeho těla uvolňují různé látky, které pro nás mohou být nebezpečné. Při eustresu se uvolňují sexuální hormony, přičemž tělo zvyšuje svou odolnost vůči distresu (Plamínek, 2013, str. 132).

1.2 Stresory

Lidé jsou denně vystavováni velké spoustě nejrůznějších stresorů. Stresory můžeme globálně rozlišit na stresory reálné (aktuálně ohrožující a rušivě působící faktory v životě člověka) a potenciální (situační aspekty, které mohou vyvolat stres při dosažení určité intenzity, frekvence, kumulace

nebo doby trvání, jako např. hluk, chlad, proudění vzduchu, nahromadění povinností a pracovních úkolů při časové tísní) (Paulík, 2017, str. 141).

K faktorům, které rozhodují o tom, zda se potenciální stresory stanou reálnými, patří zejména:

1. vlastní subjektivní hodnocení (interpretace v souvislosti s individuálními hodnotami jedince)
2. individuální osobnostní charakteristiky, působící na hodnocení konkrétní zátěže (odolnost, pracovní kapacita, vysvětlující styl, intelekt, neuroticismus, konstruktivní myšlení atd.) a momentální důraz na jejich interakci s danými podmínkami v aktuálním psychosomatickém stavu
3. používaný způsob vyrovnávání se se zátěží (coping neboli zvládání, obranné reakce)
4. přítomnost či nepřítomnost nepříznivých životních událostí (závažné životní změny, ztráty ohrožující podstatné hodnoty apod.) a drobných denních nepříjemností
5. dosavadní jedincova zkušenost se stresem
6. možnost sociální opory (dostupnost pomoci od ostatních lidí v okolí v případě potřeby)
7. vlastní sociální status (Paulík, 2017, str. 142).

Stresorů je tedy v našem životě nespočetná řada a je pouze na míře odolnosti jedince, jak se s nimi zvládne vypořádat.

1.3 Další typy zátěžových situací

Zátěžových situací je definováno mnoho nejrůznějšími autory. Do své práce jsem si vybrala 4 další zátěžové situace, které mohou vyplývat z většího množství stresu působícího na jedince.

1.3.1 Frustrace

Frustrace znamená nějaké zmaření potřeby. Jde o pocity a vnitřní stavy, které jsou vyvolány danou situací. Jedinci, který usiluje o dosažení určitého cíle, se do jeho cesty postaví vážná překážka, která mu zmaří realizaci potřeby anebo znesnadní její naplnění. Cesta k vlastnímu cíli bývá většinou lemována nejrůznějšími překážkami a některé mohou být i takové, které zdolat nelze. Překážky nám může klást samo prostředí ve kterém se nacházíme, a to jak fyzické, tak sociální. „*I my sami si můžeme stavět překážky a vytvářet frustrační situace*“ (Štěpaník, 2007, str. 11).

„*Frustrace je tedy neočekávaná ztráta šance na uspokojení potřeb*“ (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 10). Konkrétní situace byla tedy zklamáním a inspirovala jedince k reakci směřující k nápravě onoho nepříznivého stavu. Ne vždy však nutně vyvolává nepřiměřenou odezvu, a naopak může být pro jedince žádoucí, jelikož jej nutí hledat jiná řešení, čímž napomáhá k rozvíjení jeho schopností. Důležitou roli hraje pozitivní očekávání, pokud člověk nic dobrého nečeká, nebývá také zklamán. Frustraci je možné překonat prostým odložením uspokojení, posílením vlastní vytrvalosti a úsilí, změnou motivu nebo úplnou rezignací (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 10).

1.3.2 Krize

Slovo krize má svůj původ v řeckém *krisis*, znamenajícím bod obratu. Pro nás kritických rozměrů mohou nabývat nejrůznější situace, ve kterých je člověk konfrontován s vysokým rizikem ohrožení. V pojmu krize je zdůrazňována rozhodující mez, za kterou už není možné nadále konkrétní zátěž zvyšovat bez destruktivních následků. Aby jedinec byl schopen dále existovat, je nutný razantní obrat nepříznivého vývoje (Paulík, 2017, str. 230).

Vlastní krize je možné dělit na akutní, kumulované a chronické. Akutní krize mívají jasný a zřetelný počátek i konec a poměrně dynamický průběh provázený silnými emocemi. Bývají náhlé, pro jedince nečekané a pro účastníky překvapující. Kumulované krize nastávají při nahromadění

momentálních stresujících vlivů působících na jedince a jejich spojením v současných prožitků s minulými negativními zážitky uchovanými v paměti. Chronické krize trvají zpravidla déle a jejich průběh bývá méně dramatický, mívá méně výrazný emoční doprovod než krize akutní (Paulík, 2017, str. 231).

1.3.3 Deprivace

„Dlouhodobé znemožnění nebo problematizace uspokojování potřeby se označuje jako deprivace“. (Paulík, 2017, str. 247). Je to tedy stav, kdy pro nás významné potřeby (fyziologické či psychické) nejsou uspokojovány v dostatečné míře, nějakým přiměřeným způsobem a po dostatečně dlouhou dobu. Oproti jiným zátěžovým situacím je pro deprivaci specifická její dlouhodobost, tedy mnohem delší trvání. Deprivační zkušenost patří k nejzávažnějším zátěžovým vlivům a mimo aktuální psychický stav jedince může ovlivnit také jeho psychický vývoj do budoucnosti (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 11).

1.3.4 Konflikt

Každý z nás se během všedních situací setkává s nějakými konflikty. Může to být například jakýkoliv konflikt mezi lidmi. Obecněji dle nejrůznějších definic konflikt znamená střet dvou protikladných sil, neboli srážku protichůdných, vzájemně neslučitelných tendencí, zájmů, cílů, názorů, a představuje destabilizující prvek v systému (Paulík, 2017, str. 249). Negativně na nás začíná působit až tehdy, jestliže je skutečně závažný, trvá příliš dlouho, zahrnuje pro naši osobnost důležitou oblast a pokud jej nejsme schopni řešit a vyřešit (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 10).

Konflikt patří, stejně jako frustrace, mezi každodenní potíže a ruší náš celkový pocit pohody. Pokud dojde k jeho nadměrné kumulaci, stává se z něj velmi závažný zátěžový. *„Za určitých okolností může opakovaná frustrující zkušenost a dlouhodobý a nezládnutý konflikt působit jako stresující faktor“* (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 10).

První kapitola tedy popsala psychickou zátěž a stres, jaké jsou její aspekty a faktory. Zátěž ani stres v práci či v osobních životech by neměly být podceňovány, naopak by této problematice měla být věnována mnohem větší pozornost. Pokud se konkrétní jedinec ocitne v nějaké zmíněné zátěžové situaci, měl by ji zajisté co nejdříve začít řešit. V další kapitole přejdeme k problematice syndromu vyhoření, ke kterému může dlouhodobá zátěž směřovat.

2. Syndrom vyhoření

Termín „burnout“ byl poprvé popsán Freudenbergerem (1974), který jej popisuje jako výsledek nadměrně vynaložené energie, síly a vyčerpání zdrojů (Pugnerová a kolektiv, 2019, str. 230).

Syndrom vyhoření neboli burnout můžeme tedy popsat jako duševní stav, který se objevuje především u lidí, jejichž profese je spjata s prací, a především komunikací s jinými lidmi. Syndrom vyhoření se vyskytuje především u „angažovaných pomahačů“, tedy u lidí, kteří mají mezilidský kontakt na denní bázi a jejich výkon profese bez něj není možná. Riziko se navíc mnohem zvyšuje právě tam, kde se daný jedinec setkává navíc s problémy druhých a snaží se je emočně podpořit. *„Vyhoření se projevuje jako plíživé psychické vyčerpání způsobené dlouhým působením stresujících podnětů“* (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 13).

Spousta lidí má pocit, že už nadále nezvládají náročné situace nebo pracovní podmínky v každodenním životě. Mnohdy je tento pocit navíc umocněn strachem (Stock, 2010, str. 12).

2.1 Čím se syndrom vyhoření liší od stresu

Dle několika psychologů není lehké odlišit syndrom vyhoření od stresu. Takzvaný adaptační syndrom neboli výsledek chronického stresu v mnoha připomíná fyzické příznaky právě syndromu vyhoření. Fyzické příznaky syndromu vyhoření lze vysvětlit na základě zkoumání klasických

stresových situací. Stres tedy můžeme považovat za příčinu a syndrom vyhoření za jeho následek. Pojem stres a syndrom vyhoření bývá poměrně často a chybně zaměňován. Syndrom vyhoření bývá způsobován výhradně chronickým stresem a dlouhodobou nestabilitou mezi zátěží (aktivitou) a fází klidu (odpočinkem), přičemž tedy rovnováha mezi těmito dvěma póly bývá zpravidla narušena (Stock, 2010, str. 16).

Úzký vztah mezi stresem a syndromem vyhoření je nám všem tedy jasný. Stres je spouštěčem procesu vyhoření a vzniká při větším nepoměru mezi stresory a salutory. Stresory máme na mysli zátěžové situace, které na nás kladou zvýšené nároky a ubírají nám naše síly zátěž redukovat. Salutory jsou myšleny především možnostmi, díky kterým máme možnost problémy nebo konflikty řešit (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 24).

2.2 Příčiny syndromu vyhoření

Ke vzniku syndromu vyhoření vede řada faktorů. Rizikové faktory můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Vnější faktory se týkají situace a kontextu, v němž se ohrožený jedinec nachází. Může se jednat například o podmínky v zaměstnání, organizaci, ve které jedinec pracuje nebo tráví větší množství času, o konkrétní situace v osobním životě jedince, jeho rodinu a širší příbuzenský okruh a v neposlední řadě i o společnost, v níž žijeme, a podmínky, které na nás každodenně klade. Vnitřními faktory lze označit různé osobnostní rysy daného člověka, které mohou podporovat vznik syndromu vyhoření, dále stav organismu, zejména fyzický, a následné chování a reakce na různé situace, které jedinec prožívá (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 15).

K rozvoji syndromu vyhoření specificky přispívá také pracoviště:

- kde není věnována pozornost potřebám zaměstnanců
- kde nově nastupující zaměstnanci nejsou zacvičení zaměstnanci zkušenými

- kde není možný žádný osobní rozvoj jedince
- kde chybí supervize
- kde zaměstnanec nemá příležitost sdělit někomu kompetentnímu, na jaké potíže při práci narazil, a poradit se s ním o možných řešeních
- kde vládne příliš soupeřivá atmosféra
- v nichž spolu rivalizuje několik zneprátelených skupin zaměstnanců (kteří navíc do svých konfliktů zaplétají i klienty)
- pracoviště se silnou byrokratickou kontrolou chování zaměstnanců, případně i klientů (Matoušek a kol., 2013, str. 58).

Lidé s omezeným lidským kontaktem jsou mnohem náchylnější k vyhoření. Chce-li se pracovník v práci plně seberealizovat, nebo dokonce ztotožnit své soukromí s prací, bude spokojen pouze tehdy, dá-li mu zaměstnavatel pro seberealizaci dostatečný prostor a upraví přijatelný rámec vyžadovaných pravidel (Matoušek a kol., 2013, str. 58).

Syndrom vyhoření je často označován jako „fenomén prvních let v zaměstnání“, kdy po vysokém očekávání při nástupu do nové práce, nadšení a bájně představě o kariéře nastupuje zklamání, frustrace, bezmoc či dokonce úplná rezignace. V této souvislosti se hovoří o tzv. „syndromu pomahače“, při kterém jedinec prostřednictvím pomoci druhým zakrývá a maskuje svou vlastní emocionální bezmoc (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 14).

2.3 Příznaky syndromu vyhoření

„Mezi hlavní příznaky syndromu vyhoření patří únava, nespokojenost, pokles výkonu, úzkost, poruchy spánku, tělesné potíže, poruchy paměti, neschopnost soustředit se a deprese“ (Průcha, Veteška, 2014, str. 266).

Ovšem tyto negativní projevy nemusí samy o sobě znamenat přítomnost vyhoření. Například deprese může souviset s obtížnými životními situacemi, se zážitky z mládí apod. Únava je zase spojena

s fyzickými nebo intelektuálními výkony, což samo o sobě přináší jistý pocit uspokojení, zatímco vyhoření je spojováno s pocity marnosti a selhání. Při obyčejné únavě je pro nás dostačující jít si důkladně odpočinout, naproti tomu při únavě spojené s vyhořením nám běžný odpočinek stačit nebude (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 14).

Dva velmi důležitými příznaky syndromu vyhoření jsou odcizení a pokles výkonu. Člověk má ke své práci a ke svému okolí odosobněný, téměř lhostejný vztah (Stock, 2010, str. 30).

Mezi projevy odcizení při burnout syndromu patří zejména:

- negativní postoj k sobě samému
- negativní postoj k vlastnímu životu
- negativní vztah k práci
- negativní vztah k okolí a ostatním
- ztráta schopnosti navazovat a udržovat společenské vztahy
- ztráta sebeúcty
- pocit vlastní nedostatečnosti
- pocit méněcennosti (Stock, 2010, str. 32)

Pokles výkonu jedince spočívá ve ztrátě důvěry ve vlastní schopnosti a z profesního hlediska se považuje za nekompetentního a neschopného. Člověk k provedení úkonu, který dříve bez problému zvládal, potřebuje mnohonásobně více času a vynaložené energie. Prodlužuje se také doba potřebná k regeneraci organismu. Dříve mohl stačit prodloužený víkend či dovolená, nyní za tento čas není možné si odpočinout a nabrat nové síly (Stock, 2010, str. 34).

Mezi projevy poklesu výkonosti při burnout syndromu tedy patří:

- nespokojenost s vlastním výkonem
- nižší produktivita jedince
- vyšší spotřeba času a energie

- ztráta veškerého nadšení
- nerozhodnost
- ztráta motivace
- pocit celkového selhání (Stock, 2010, str. 36).

2.4 Léčba a prevence syndromu vyhoření

Pomoc při syndromu vyhoření je možná, záleží však na několika podmínkách. Člověk, který se dostal do takového stavu, si musí být vědom toho, že něco není v pořádku. V nejlepším případě být plně srozuměn s tím, že trpí právě syndromem vyhoření a že se jedná o velmi vážný stav, který je nutné okamžitě řešit. Další důležitý faktor je, aby sám chtěl něco se svým stavem dělat, chtěl se léčit a našel pro to dostatečnou motivaci, díky které léčbu dotáhne dokonce a uzdravil se (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 23).

2.4.1 Pomoc sama sobě

První možností je takzvaná pomoc sama sobě. Je potřeba si ale uvědomit, že za pocity, které prožíváme nemohou druzí, ale to, jak vnímáme svět kolem nás. *„Při vyhoření se mění naše vnímání světa kolem nás, nemění se svět sám o sobě“* (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 23).

Dalším základním podnětem je nalezení pocitu smysluplnosti vlastního života a práce. Pocit smysluplnosti je hlavním prvkem životní spokojenosti a zároveň základní složkou celé naší (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 24).

Důležitým prvkem pro uzdravení je odpočinek, relax a dostatek pohybu. Vyhořelí lidé bývají svou prací natolik pohlceni, že odpočinek ani relax neberou jako důležitou část života, ale jako ztrátu času (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 24).

Jednou z nejdůležitějších pomocí při vyhoření je sociální opora v našem okolí. Sociální opora nám tedy může pomoci zejména:

- spoluprací – vědomí toho, že člověk není na své problémy sám, může požádat o pomocnou ruku, když bude potřebovat

- naslouchání – umožňuje sdílet bez hodnocení, rad a podobně; je důležitým prvkem vlastního odreagování i osobního růstu
- podpora, povzbuzení – dodávají podněty k dalšímu růstu, podporují naši práci, dodávají motivaci a smysluplnost
- uznání, emoční podpora – uznání toho, že něco vykonáváme dobře, že si našich výkonů i nás samotných někdo váží, že můžeme být pro někoho vzorem
- zpětná vazba – ostatní nám poskytují informaci o tom, jak působíme, jakou práci vykonáváme a jak působí na ostatní, na základě těchto informací můžeme korigovat, podporovat a rozvíjet naše další snažení
- rovnocennost vztahu – v různých oblastech jsme si s ostatními rovnocenní, můžeme se bavit na stejné úrovni, můžeme hodnotit stejné věci (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 25).

Každý z nás je do určité míry odpovědný za to, jak dopadne jeho osobní boj se stresem a zátěžovými situacemi. Důvodem je, že každý z nás je jinak citlivý na tentýž druh stresoru. Proto než dojde k výběru nějaké strategie zvládnání či předcházení vyhoření, je nezbytné poznat sama sebe, zamyslet se nad svou celkovou úrovní životní spokojenosti z hlediska těchto dimenzí:

- práce a seberealizace
- partnerské soužití
- rodina
- zdravotní stav
- ekonomická situace
- a hlavní životní plány a perspektivy (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 29).

2.4.2 Pomoc zvenčí

Pomoc zvenčí přichází, když zaměstnavatel zjistí, že něco není v pořádku nebo když zaměstnanec trpící syndromem vyhoření si problém

přizná a požádá o pomoc sám. Nejjednodušším typem pomoci může být úprava pracovních podmínek, tedy přesné vymezení pracovních úkolů a kompetencí, které s úkoly souvisejí. Důraz je kladen na vzdělávání pracovníků o jejich roli na pracovišti. Dalším opatřením přicházejícím od zaměstnavatele je vytvoření konkrétního místa, kam je možné odejít z pracoviště odpočinout si. S tím je spjat i naplánovaný odpočinkový čas, ať už formou dovolené konkrétního zaměstnance, který je přetížený, nebo společně strávený odpočinkový čas pracovníků organizace. Podmínky může zlepšit i dobře fungujícím tým, který spolupracuje na úkolech namísto soupeřivosti na pracovišti, nebo obohacení práce či porad různými zajímavými a kreativními činnostmi, což vytrhne pracovníky z monotónnosti pracovní náplně. V neposlední řadě může rovněž pomoci jakékoliv ulehčení či zjednodušení administrativy nebo složitých pracovních postupů, jež vyžadují zdlouhavou a nekreativní činnost (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 27).

Se syndromem vyhoření tedy není dobré si zahrávat a už vůbec ne jej zcela podceňovat. Zejména jeho prevence by měla být oblastí zájmu všech zaměstnavatelů, jejichž zaměstnanci jakýmkoliv způsobem při své každodenní náplni práce komunikují s lidmi. Druhá kapitola tedy popsala, co vlastně syndrom vyhoření je, jak jej odlišit od snadno zaměnitelného stresu a jak je možné jej řešit ať už sami za sebe nebo s pomocí okolí. Syndromu vyhoření jsou mimo jiné vystaveni i referenti call centra, v další kapitole bude tedy popsáno, jak obecně takové call centrum funguje.

3. Call centrum

Spoustu nejrůznějších firem v dnešní době nabízí telefonickou komunikaci se svými zákazníky, pro zlepšení, zrychlení a zkvalitnění nabízených služeb. Potom jsou jisté specifické společnosti, které mají přímo svá velká call centra, která jsou přímo službou využívanou zákazníky. Call

centrum je tedy provozní jednotka, kde hned několik osob současně odpovídá na telefonické dotazy zákazníků, zpracovávají jejich požadavky, transakce nebo přímo oslovují klienty s nabídkami produktů a služeb, které daná firma či společnost nabízí (Santlerová a kol., 2011, str. 15).

Požadavky na kvalitní moderní call centrum jsou v dnešní době poměrně vysoké. Firma jako taková musí důkladně zvážit a zhodnotit, co jí přinese největší možný užitek a co je pro ni vhodné. Důraz je kladem zejména na vysokou kvalitu nabízených služeb, co nejvíce možný individuální přístup ke klientům, co nejnižší provozní náklady, které ale zároveň vedou k vysoké efektivitě provozu a současně vysoká flexibilita v realizaci různorodých kampaní a projektů (Santlerová a kol., 2011, str. 17).

Jakou roli hraje call centrum v rámci firmy poznáme ze zákaznické strategie, která zároveň udává celkovou vnitřní strukturu. Kvalitní call centrum se nevyznačuje množstvím komunikačních nástrojů, jako jsou telefony, internet, případně email či fax, ale naopak propojením a začleněním do komunikačního systému s klienty (Santlerová a kol., 2011, str. 17).

3.1 Faktory určující roli call centra

Důležité faktory, určující roli daného call centra v rámci firmy, jsou zejména:

- skupiny zákazníků, které bude call centrum obsluhovat
- různé aktivity, jež bude call centrum zabezpečovat (příchozí a odchozí hovory, obsluha zákazníků, technická podpora, dispečink, vymáhání pohledávek, nebo třeba retence)
- požadovaná úroveň zákaznických služeb
- vzájemný vztah call centra a dalších zákaznických kanálů
- organizační a procesní rozhraní mezi daným call centrem a zbytkem firmy (Santlerová a kol., 2011, str. 17–18).

3.1.1 Kultura call centra

Pro každé call centrum je velmi důležité zajištění firemní kultury celé společnosti. Call centrum je hlavním, dá se říct nejdůležitějším, nástrojem komunikace se zákazníky. Bývá hned prvním nejbližším kontaktem potenciálního klienta s danou společností, často také jediným a velmi významným způsobem komunikace, přičemž zákazník převádí své zkušenosti s tímto kontaktem na celou společnost (Santlerová a kol., 2011, str. 19).

Kultura call centra by se měla promyšleně promítat do všech jeho činností. První dojem na zákazníka dělá úvodní hláška hovoru a vlastní představení operátora. Hned poté má následovat profesionální průběh hovoru s přesným provedením dohodnutých činností a jeho správné zakončení. Telefonická komunikace se zákazníkem významně ovlivňuje jeho postoj k firmě, jeho loajalitu a možné doporučení. V tomto celém procesu hraje nejdůležitější roli právě role operátora (Santlerová a kol., 2011, str. 19).

3.2. Parametry call centra

Urcit parametry call centra je poměrně složitý úkol. Důležité pro určení parametrů jsou procesy v call centru, které jsou především dynamické, nikoli statické. Tak jak se mění interní či externí procesy, dochází ke změně charakteru celého call centra.

Interní procesy se týkají hlavně samotného provozu call centra, zejména tedy:

- přijímání, předávání a různé směrování hovorů
- zpracování údajů a celková administrace hovoru
- plánování směn operátorů a jejich alokace do jednotlivých týmů (Santlerová a kol., 2011, str. 22).

Oproti tomu externí procesy neboli podnikové procesy, prochází napříč firmou:

- přijetí objednávek, jejich zařazení či změna nebo zrušení služby nebo produktu
- prodejní a marketingové kampaně
- vyřizování dotazů případně stížností týkající se například faktury nebo celého produktu
- upomínání a vymáhání pohledávek (Santlerová a kol., 2011, str. 23).

Hodnocení samotného provozu call centra spočívá na základě kvantitativních a kvalitativních parametrů. Aby bylo možné těchto parametrů dosáhnout, musí být strategie rozpracována do podoby přímých a podrobných jednotlivých pokynů pro jednotlivé operátory (Santlerová a kol., 2011, str. 23).

3.2.1 Kvantitativní parametry

Tento typ parametrů call centra ovlivňuje jeho celkovou efektivitu.

Patří mezi především:

- počty zpracovaných hovorů spolu s dalšími činnostmi jako zodpovězené e-maily (přepočítává se na 1 hodinu během 1 směny)
- využití pracovní doby (aktivní činnost během které je operátor přihlášen do systému a neaktivní činnost, kdy je odhlášen ze systému například při čerpání přestávky nebo při neproduktivní činnosti)
- provedené činnosti a jejich úspěšnost (počty domluvených schůzek, objem objednávek) (Santlerová a kol., 2011, str. 23).

Spokojenost zákazníků, tedy jejich názor na kvalitu odvedené práce operátorů, lze zjišťovat několika způsoby, například pomocí mystery calls, různými průzkumy nebo pomocí CATI telefonického dotazování (Santlerová a kol., 2011, str. 24).

3.2.2 Kvalitativní parametry

Tyto parametry posuzují úroveň kvality služeb poskytovaných danou firmou a zároveň k nalezení slabých míst. Mezi základní kvalitativní parametry patří:

- komunikační úroveň (vyhodnocování nahrávek a náslechů, různé kontrolní telefonáty – mystery calling, slouží jako zpětná vazba pro operátora)
- co nejefektivnější využití prodejních příležitostí
- znalosti v oboru

Požadované kvalitativní parametry je potřeba předem stanovit a jasně definovat, aby mohlo být jejich správné plnění hodnoceno. Chyby v odborných znalostech by měly být odstraňovány ihned s ohledem na to, zda se jedná o individuální chybu jednoho operátora nebo o systémovou chybu. Případné zlepšení je vhodné kontrolovat a porovnávat v několikaměsíčním odstupu (Santlerová a kol., 2011, str. 25).

Call centra jsou nepochybně velmi specifickým pracovištěm, které má jasně daná pravidla, podmínky fungování, kulturu a parametry. Na základě zmíněného popisu je zřejmé, že pokud má vše fungovat, jak je vedením nastaveno, je potřeba vybrat vhodné a kompetentní zaměstnance, kteří budou zvládat plnit veškeré požadavky, které se pro správný chod call centra očekávají. Tato práce tedy není pro každého, byť by se to na první pohled mohlo zdát. Další kapitola objasní, jak by tedy referent call centra měl vypadat a jaké zátěži je při vykonávání na první pohled jednoduché práce vystaven.

4. Referent call centra

Dle národní soustavy povolání referent call centra neboli operátor call centra vyřizuje telefonicky nebo elektronickou poštou nejrůznější požadavky nebo stížnosti zákazníků podle popsáných postupů, jejichž cílem je uspokojit všechny zákaznické potřeby.

Věkový průměr operátorů ve velkých zákaznických centrech činí 22 let. Referent call centra je tedy zaměstnání spíše pro mladé lidi a bývá často označováno profesí budoucnosti. I studenti často volí tuto práci jako brigádu,

díky které získají cenné zkušenosti, zlepší si své komunikační znalosti, naučí se jednat s klienty, pracovat s různými technologiemi a seznámí se s opravdovým životem firmy (Santlerová a kol., 2011, str. 34).

4.1 Náplň práce referenta call centra

Národní soustava povolání uvádí hned několik specifických pracovních činností, které referent call centra očekává:

- identifikace požadavků a potřeb zákazníka
- vyřešení obdrženého požadavku na základě předepsaných pracovních postupů
- seznámení se s novými pracovními postupy, s nabízenými produkty a jejich parametry
- aplikace změn do denních pracovních aktivit
- správná příprava a odeslání odpovědí klientům v písemné a elektronické podobě
- zapisování dat do informačních systémů
- nabízení doplňkových produktů

Operátoři jsou tedy takzvaná vstupní brána do firmy, jejich role je pro vytváření povědomí zákazníků o firmě absolutně nezastupitelná (Santlerová a kol., 2011, str. 33).

4.2 Co je od referenta call centra očekáváno

Na každého operátora jsou kladeny poměrně vysoké nároky, ať už se týkají komunikace, efektivity práce nebo jeho reprezentativnosti. Nároky se neustále zvyšují. Od referentů je tedy očekáváno hned několik vlastností a dovedností, které by měli být schopni nejen zastat, ale stále se v nich zlepšovat.

Komunikační schopnosti musí být naprostým základem k vykonávání této práce. Kromě vyjadřovacích schopností a kultivovaného jazykového vyjadřování je velmi důležité aktivní naslouchání zákazníka, správná technika kladení otázek, výslovnost a správně zvolená rychlost mluvy.

Samotný osobnostní profil referenta by měl obsahovat následující vlastnosti:

- samostatnost a organizační schopnosti
- rozhodnost a operativnost
- emoční inteligenci
- flexibilitu a diskrétnost
- loajalitu vůči společnosti
- sebeovládání
- důvěryhodnost a osobní autoritu

Odborné znalosti hrají také velkou roli. Patří k nim mimo znalost výrobků a služeb, které operátor přímo nabízí, také znalost společnosti a orientace v ní, přehled o konkurenci a znalost trhu, znalost práce na počítači a práce s aplikacemi, znalost firemních webových stránek a v neposlední řadě znalost potřeb a problémů zákazníků.

Neopomenutelnou částí osobnosti referenta by měly být i sociální kompetence, především schopnost empatie, iniciativa a tvořivost, předpoklady pro týmovou práci, schopnost adaptace na změny, snášení stresu a vysokého zatížení (Santlerová a kol., 2011, str. 35).

Uvedené vysoké požadavky nám potvrzují, že referentem opravdu nemůže být každý a lidé obecně by si měli této profesi více vážit.

4.3 Zátěž, které je referent vystaven

Referenti call centra bývají velmi často vystaveni stresu a psychické zátěži na pracovišti. Dle Dandové (2009) jsou vystaveni vysoké psychické zátěži zejména pracovníci, kteří neustále pracují s počítačem a vkládají do něj data spolu s aspektem monotónní práce pod časovým tlakem s velmi vysokými nároky a interpersonálními aktivitami. Tento popis přesně odpovídá náplni práce každého referenta call centra. Mezi další aspekty psychické zátěže, které můžeme pozorovat při práci operátora call centra patří zejména:

- práce ve vnuceném tempu, které si zaměstnanec nemůže uzpůsobit dle vlastních možností
- monotónnost práce pro niž je charakteristické opakování stále stejných úkolů
- práce s omezenými možnostmi přestávek a odpočinku, z čehož nastává rychlý nástup únavy
- práce při níž jsou kladeny vysoké nároky v oblasti jednání mezi jednotlivci, přičemž je zaměstnanec vystaven negativním emocím, frustraci a interpersonálním konfliktům

Dalším aspektem zátěže referenta call centra bývá agresivita nebo naopak pasivita zákazníků. Pro spoustu lidí je agresivita běžným způsobem chování. Některým stačí například to, že museli déle čekat na spojení s operátorem, mohlo dojít ke změně obchodních podmínek nebo si mohou připadat nedostatečně informováni. Agresi může vyvolat také špatné pochopení situace, na kterou není zákazník připraven a nemá ji plně pod kontrolou (Santlerová a kol. 2011, str 100). Za výše uvedené možné zdroje agrese ovšem operátor ve většině případů nemůže, ale je to právě on, na kom se tato zátěž v konečné fázi podepíše. Opakem agresivních zákazníků jsou zákazníci pasivní. Pracovat s pasivním zákazníkem může být ještě více zatěžující než se zákazníkem agresivním. Pasivní klienti se nedokáží rozhodnout, jsou nejistí až těžkopádní. Hůře se vyjadřují, mají problémy správně komunikovat, neumí vyjádřit svůj názor. Operátor je nucen během hovoru neustále si ověřovat, zda klient rozumí tomu, co mu sděluje. Práce s takovým klientem je pro referenta call centra zdlouhavá a únavná (Santlerová a kol, 2011, str. 103).

Dle několika zdrojů nejhorším aspektem zátěže při práci referenta call centra jsou rušivé vlivy při telefonátech, kvůli kterým je velmi těžké vnímat onoho zákazníka na telefonu, správně vyřešit jeho požadavek, neudělat

žádnou chybu a vše stihnout v daném časovém presu. Dle Santlerové a kol. (2011, str. 106) mezi nejčastější rušivé vlivy při telefonátech patří:

- okolní hluk na straně klienta (dopravní prostředky, ulice, veselá společnost, kancelář apod.)
- třetí osoba snažící se klientovi napovídat, co má říkat
- plačící dítě
- klient řídící auto, který se plně nesoustředí na hovor
- telefonát z mobilu, který má špatný signál

V takových případech je úkolem operátora zvážit, jestli je opravdu situace natolik důležitá, aby v hovoru pokračovat, nebo uváží jako vhodnější variantu domluvit se s klientem na pozdějším hovoru. Pokud je nutné hovor dokončit, je důležité průběžně rekapitulovat co bylo dohodnuté, svůj projev zestručnit a řešit pouze to nejdůležitější. Každý z nás si tedy dokáže představit, jak náročné a stresující tyto situace mohou pro referenta call centra být.

S nadměrnou zátěží referentů call center souhlasí i psycholog Klimeš (2004), který tvrdí, že všechna call centra, se kterými spolupracoval, přetěžovala své operátory. Lidé jsou nastaveni, aby zvládli trávit komunikací přibližně 20 % času denně. Jelikož pracovní doba zabírá třetinu našeho dne, jsou operátoři nuceni komunikovat zhruba dvakrát tak dlouho, což je lidově řečeno proti přírodě. Tento fakt vede k možnému vyhoření pracovníka, jelikož na začátku své kariéry vkládá ze sebe nejvíce, což zákonitě vede k postupnému zhoršení.

V neposlední řadě je nutné zmínit neustálou práci s technologiemi, kterým je operátor denně vystaven. Při plnění svých pracovních povinností nepracuje pouze s jedním zařízením, ale několikrát s několika technologiemi zaráz. Při každém požadavku používá současně minimálně telefon a počítač, který často disponuje více monitory. Někdy je zapotřebí při hovoru zvládnout sepsat e-mail, poslat fax nebo tisknout dokumenty. Dle stránek

bezpečnosti práce může práce na počítači nebo v administrativním prostředí (call centrum splňuje obě podmínky) způsobovat změny či dokonce poruchy nálad. Situaci zhoršuje také nedostatek světla a čerstvého vzduchu. Tyto faktory působí na jedince především v oblasti soustředění nebo rychlosti rozhodování.

Referentem call centra opravdu nemůže být každý. Jak bylo zmíněno, jsou na operátory kladeny opravdu vysoké nároky ať už v oblasti komunikace, efektivity práce či reprezentativnosti. Každý operátor pracuje pod časovým tlakem, musí plnit dané normy, a to vše je doprovázeno častou agresivitou klientů a neustálou prací s technologiemi. Zátěž je tedy na referenta call centra nastražena na každém kroku a v páté kapitole bude popsáno, jak je možné ji řešit a jaké jsou možnosti její prevence.

5. Možnosti řešení a prevence

Jakmile začne člověk cítit nadměrnou psychickou zátěž ať už v osobním či pracovním životě, je zapotřebí tuto situaci neprodleně začít řešit. Bojovat proti zátěži může přímo jednatel, nebo může být nadměrná zátěž řešena přímo ze strany zaměstnavatele.

5.1 Řešení zátěže ze strany zaměstnance

Existuje mnoho možností, díky kterým se zaměstnanec ze své vlastní iniciativy může udržovat v psychické pohodě a regulovat tak zátěž, které je ve svém zaměstnání vystaven. Existuje několik technik a metod, díky kterým jedinec zvládne lépe se vypořádat s danou zátěží.

Dle Křivohlavého (2001, str. 89) je pro jedince velmi přínosné, co se problematiky zvládnutí zátěže týče, naučit se správně relaxovat, či dokonce meditovat. Jedná se jak o psychické, tak o fyzické uvolnění, které pokud je spojeno se správným dýcháním, nejúčinněji neutralizuje negativní důsledky zátěže. Velmi důležitá je celková životospráva, hospodaření s vlastním časem ve spojení s dostatečnou a pravidelnou pohybovou aktivitou. S důležitostí

relaxace, zejména po příchodu domů ze stresující práce, souhlasí také Novák (2004, str. 113). Uvolnění a oddechnutí by měla být první činnost, kterou zatížená osoba doma provede.

Jako jeden z nejdůležitějších pozitivních faktorů, který maximálně ovlivňuje náš psychický i fyzický stav, naši celkovou pohodu a kvalitu našeho života, je sociální opora. Sociální opora může být přímá či nepřímá, přichází při řešení různých těžkostí. Velmi pozitivně ovlivňuje způsob zvládání těžkosti daného jedince, ať už se jedná o nějaký konflikt, depresi či jakoukoliv jinou stresovou situaci (Křivohlavý, 2001, str. 104).

Další přínosnou technikou je komunikace s kolegy, s nimiž jedinec sdílí pracovní místo nebo dokonce mají totožnou náplň práce. Komunikace a navazování pracovních vztahů je přínosná jak už pro zvládání pracovní zátěže, ale také zpříjemňuje jedinci pracovní dobu. Z jednání kolegů je také možné vyzorovat různá praktická ponaučení a alespoň částečně se vyvarovat dalšímu možnému stresu (Urban, 2016, str. 88).

Pro lepší zvládání zátěže na pracovišti, je přínosné také usilovat o to, aby pracovní podmínky byly pro daného jedince únosné a přijatelné. Příkladem může být ujasňovat si a znovu se doptat na pracovní úkoly, nejsou-li jedinci jasné. Uvědomit si, že na daný úkol nemám dostatek znalostí či kompetencí a obrátit se na nadřízeného s možností úpravy požadavku tak, aby jej byl zaměstnanec schopný zvládnout. Zaměstnanec si také může zkrášlit či zpříjemnit a harmonizovat své pracovní místo, ve kterém se bude cítit daleko přirozeněji a uvolněněji (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 26).

Mezi další možná velmi jednoduchá opatření, které se může snadno naučit aplikovat každý z nás, aby se vyhnul zátěži nebo ji alespoň potlačil, patří zejména:

- snížit přehnané nároky na sebe sama
- neučit se říkat ne
- doplňovat energii (dodržovat pitný režim, dostatečně jíst)

- nezapomínat na své zdraví
- využívat nabízení pomoci
- čerpat přestávky (nejlépe mimo pracovní plochu)
- plánovat, stanovit si své priority
- nepropadnout syndromu pomocníka (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 26).

5.2 Řešení zátěže ze strany zaměstnavatele

Pokud zaměstnanec díky výše uvedeným technikám, metodám a možnostem přesto nezvládne zredukovat svou zátěž, v horších případech se jeho situace a stav ještě zhorší, měl by přijít na řadu zaměstnavatel, který má také několik možností, jak jedinci pomoci a jeho zátěž zmírnit, nejlépe odstranit. K tomu, aby zaměstnavatel pečoval o své zaměstnance existuje mnoho důvodů:

- zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o své zaměstnance, tudíž by měli zaujmou přístup odpovědný k zajištění jejich psychické pohody, čímž vzniká uspokojivé pracovní prostředí
- ti zaměstnavatelé, kteří onu pohodu zajišťují zvyšují pravděpodobnost oddanosti svých zaměstnanců, kteří poté organizaci vnímají jako nejlepší možné místo pro práci (Armstrong, 2015, str. 2248).

Pokud zaměstnavatel přijde na to, že jeho zaměstnanec vykazuje známky vyhoření, má na výběr hned z několika možností řešení. Nejnešťastnější variantou je pracovníka propustit, čímž mu spíše uškodí, jelikož zaměstnanec vnímá problém jako vlastní selhání, což si ponese i do dalšího zaměstnání. Vhodnějším krokem je oddělit pracovníka od zdroje problému (ví-li ho). Dočasné pověření jinými, méně náročnými úkoly nebo práce s jinými lidmi může jeho stav zlepšit. Nejefektivnější je přímé řešení daného problému či krize odbornou cestou, například

pomocí supervize nebo firemního psychologa (Jeklová, Reytmaierová, 2006, str. 28-29).

Každá organizace by se měla zvládáním zátěže a stresu svých zaměstnanců zabývat hned z několika důvodů. Organizace je povinna zajišťovat vysokou míru kvality pracovního života a uvědomit si, že nadměrná zátěž způsobuje onemocnění. Výsledkem dlouhodobé zátěže zaměstnanců může být jejich neschopnost vykonávat očekávanou práci, což vede k dalšímu stresu. V neposlední řadě zátěž a stres snižuje efektivitu a kvalitu zaměstnanců, což vede ke snížení výkonu celé organizace (Armstrong, 2015, str. 2248-2250).

Zátěž svých pracovníků můžou zaměstnavatelé zvládat několika dalšími způsoby:

- dostatečně objasňovat parametry daného pracovního místa, aby nedocházelo k nejasnostem, ale zároveň poskytovat vyšší míru autonomie, aby si zaměstnanec mohl sám organizovat své povinnosti
- stanovit dosažitelné cíle, které mohou být náročné, ale neměly by přesahovat míru přetížení
- obsazovat dané pozice lidmi, kteří jsou na ně dostatečně kompetentní a odpovídají jejich možnostem
- plánovat rozvoj kariéry, povyšovat zaměstnance dle jejich schopností, aby se necítili podceňováni nebo naopak přeceňováni
- kontrolovat řídicí procesy, aby měli podřízení možnost komunikovat se svými nadřízenými nejen v případě problému
- umožnit zaměstnancům komunikovat o svých problémech
- vzdělávat manažery, aby byli schopni zmírňovat nejen svou vlastní zátěž, ale také zátěž svých podřízených (Armstrong, 2015, str 2251-2252).

5.3 Prevence zátěže

Jako většině problematik také zátěži se dá předcházet. Důležité je, aby si daná osoba uvědomovala, že například vykonávaná profese může být nadměrně zatěžující a je potřeba možným projevům a dopadům zátěže včas předcházet. Prevence ze strany zaměstnance, který pracuje na pozici s vyšším rizikem zátěži může obsahovat techniky a doporučení zmíněné v kapitole řešení zátěže ze strany zaměstnance. Štěpaník (str. 77) doplňuje možnosti prevence o následující:

- je důležité poznat své možnosti a meze, které je důležité nepřekračovat
- klást si cíle, kterých jsme schopni dosáhnout
- zabývat se tím, co jsme sami schopni ovlivnit
- dodržovat zásady režimu práce a odpočinku, čerpat doporučené přestávky
- nenechat se zahltit nepřiměřeným množstvím úkolů
- nenechat druhé zneužívat naší vstřícnosti a ochoty pomáhat
- být pozitivní a udržovat dobré pracovní vztahy

Prevence ze strany zaměstnavatele vyžaduje, aby manažeři dané organizace zajišťovali, že zaměstnanci nebudou vystaveni nadměrnému tlaku a v případě potřeby zvládnou nabídnout dostatečnou podporu. Základem tedy není zastávat přístup, který požaduje neustálé zlepšování zaměstnanců, ale naopak přístup podporující určitou rovnováhu v pracovním a soukromém životě jednotlivých zaměstnanců (Armstrong, 2015, str. 1034-1036). Dle Znalostního systému prevence rizik v BOZP v oblasti prevence psychické zátěže ze strany zaměstnavatele je podstatné:

- redukovat potenciální stresory, zavést určité stupně volnosti (co se týče dodržování termínů a obsahu práce)
- odborné a další vzdělávání v oblasti prevence zátěže

- self-management a učení technik zvládnání stresu
- nevyžadovat perfekcionismus
- umožňovat systematické přestávky a kontrolovat jejich dodržování (přestávky zabraňují psychické únavě a pomáhají k menší chybovosti)
- předcházet monotonii – obměňovat činnosti zaměstnancům, snažit se o různorodost práce, zavedení týmové práce
- v neposlední řadě je důležité odbourání časového tlaku.

Konkrétně zaměstnavatelé referentů call center by se měli zaměřit mimo jiné na snížení komunikace zaměstnanců, která jak již bylo zmíněno v kapitole zátěže, které jsou operátoři call centra vystaveni, přesahuje velmi procento objemu komunikace, které je na běžné úrovni člověka. Snížení komunikace lze dosáhnout střídáním úkolů a obměnou náplně práce, střídáním hovorů se zákazníky například s řešením písemných požadavků (e-maily, dopisy, faxy, ...), nebo zaměstnancům call centrem upravit velikost pracovního úvazku, zaměstnat brigádníky apod. (Klimeš, 2004).

5.4 Firemní vzdělávání v oblasti prevence zátěže

Pokud organizace disponuje zaměstnanci, jejichž náplň práce je vystavuje psychické zátěži, nebo by k tomu mohlo postupem času dojít, neměla by tuto problematiku podceňovat a své zaměstnance v oblasti prevence možné psychické zátěže vzdělávat. Firemní vzdělávání má několik oblastí:

- oblast vzdělávání – zahrnující všeobecné dovednosti a znalosti
- oblast kvalifikace – sem spadá odborná profesní příprava, zahrnující přípravu na výkon povolání, přeškolení či doškolení a profesní rehabilitaci
- oblast rozvoje – tzv. další vzdělávání, rozšíření kvalifikace zaměstnance či formování osobnosti jedince (Bartoňková, 2010, str.17).

Vzdělávání v oblasti prevence zátěže by tedy spadala do oblasti rozvoje.

Spadá sem právě profesní rehabilitace, která mimo jiné slouží k opětovnému zařazování osob, kterým jejich momentální psychický či zdravotní stav nedovoluje správně a dlouhodobě vykonávat konkrétní požadovanou práci (Bartoňková, 2010, str.17).

Zaměstnavatelé referentů call centra by tedy měli věnovat pozornost informovanosti svých zaměstnanců v oblasti možné psychické zátěže, nezanedbávat průběžné vzdělávání a proškolení v této oblasti a dbát nejen na fyzické zdraví, ale také na to psychické. Několik externích vzdělávacích firem nabízí vzdělávací programy, školení a kurzy v oblasti prevence a zvládnutí pracovní zátěže a zaměstnavatelé takto rizikového pracoviště, jako je právě call centrum, by měli do těchto programů investovat a chránit zdraví svých zaměstnanců.

Jak tedy je zvykem, že každá problematika se dá řešit, u zátěže zaměstnanců tomu není jinak. Je důležité přijít na to, že něco není v pořádku, nebát se a postavit se problému čelem. Především zaměstnavatel by měl být ten, komu na fyzickém i psychickém zdraví jeho zaměstnanců záleží a je hlavně v jeho zájmu, aby daný člověk byl v pořádku a zvládl kvalitně odvádět práci. Více než samotnému řešení již vzniklé zátěže, by se organizace měli věnovat tomu, jak problému předejít a v této problematice dostatečně vzdělávat své zaměstnance.

Touto kapitolou teoretická část bakalářské práce končí a v další kapitole se již budu věnovat části empirické, kde bude nejdříve zmíněna výzkumná strategie a metoda výzkumu a poté budou již interpretovány samotné výsledky.

6. Empirická část

6.1 Výzkumná strategie a metoda výzkumu

Cílem mé bakalářské práce je zjistit a popsat faktory zátěže referentů call centra, možnosti řešení a prevence ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. V teoretické části je tedy popsána pozice referenta call centra, jeho pracovní náplň, aspekty psychické zátěže a možnosti prevence a vzdělávání v oblasti prevence zátěže. Výzkumná otázka tedy zní: „Jaké jsou faktory zátěže referentů call centra a jaké jsou možnosti řešení a její prevence?“.

Pro mou bakalářskou práci jsem zvolila kvantitativní výzkumnou strategii, kterou například Průcha (, str. 350) definuje jako „výzkum představován empirickými analýzami jevů a procesů reality, v nichž se používají exaktní metody a nástroje pro měření a vyhodnocování zkoumaných objektů“. Jako metodu výzkumu jsem zvolila dotazník, což je metoda charakteristická pro shromažďování informací od respondentů (dotazovaných subjektů), v mém případě na základě písemně předložených otázek v elektronické formě. Dotazníkem lze získat velké množství odpovědí za relativně krátkou dobu (Průcha, str. 377-378).

Výzkumným vzorkem jsou referenti call centra, které jsem oslovila a následně jim zaslala dotazník k vyplnění. Můj vzorek tedy tvoří 50 respondentů z toho 35 žen, 14 mužů a jeden respondent své pohlaví neuvedl.

6.2 Stanovení hypotéz

Na základě odborné literatury a zkušeností byly stanoveny následující hypotézy (H):

H1: Předpokládáme, že většina referentů call centra pocituje v práci zátěž.

H2: Předpokládáme, že většina referentů call centra je v práci ve stresu.

H3: Předpokládáme, že přestávky jsou pro referenty call centra nedostačující.

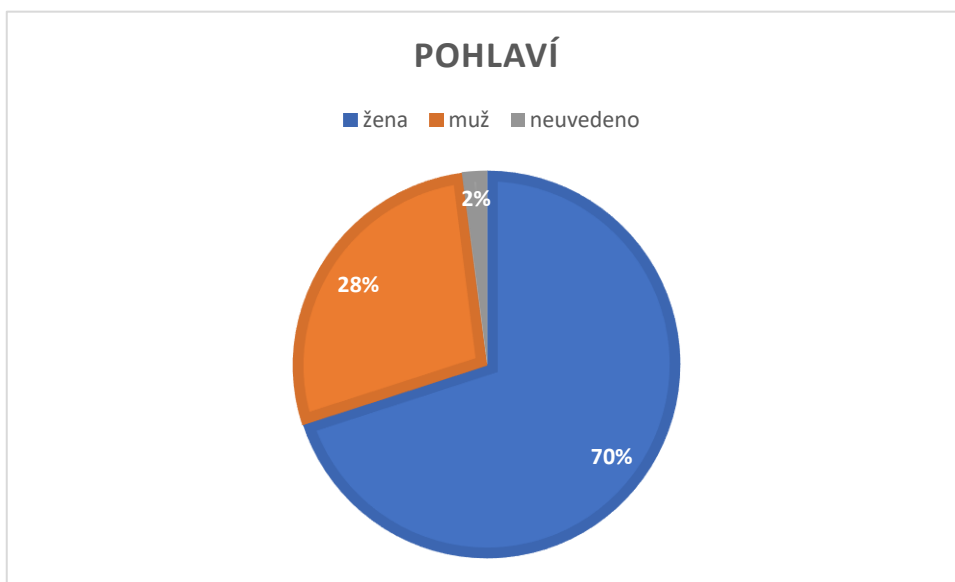
H4: Předpokládáme, že referenty call centra nejvíce zatěžuje neustálá práce s technologiemi a poté monotónnost práce.

H5: Předpokládáme, že pro redukci pracovní zátěže nejčastěji referenti call centra čerpají pravidelně přestávky.

H6: Předpokládáme, že zaměstnavatelé neškolí své zaměstnance v oblasti redukce pracovní zátěže.

6.3 Zpracování dat a interpretace výsledků

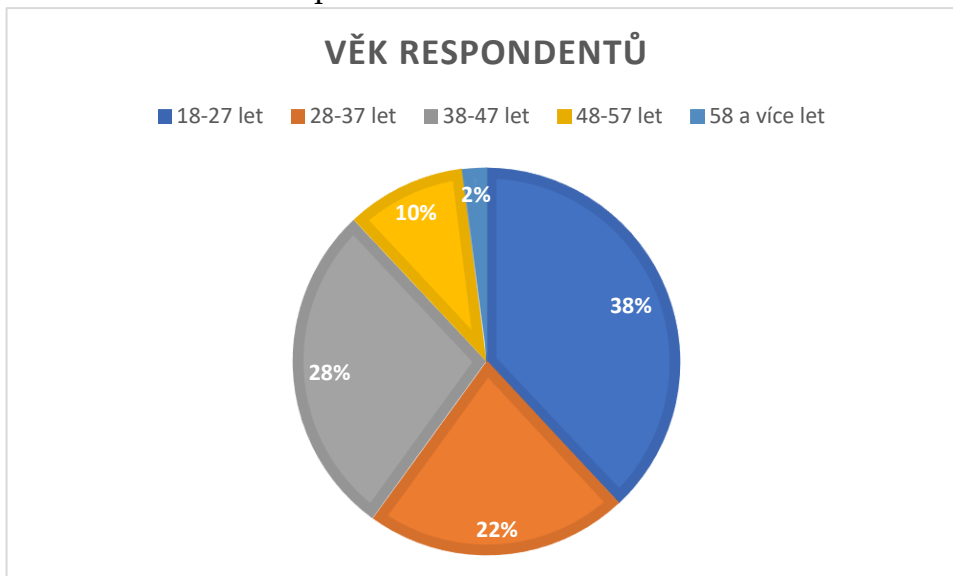
Složení vzorku z hlediska pohlaví respondentů



Graf č. 1: Složení vzorku z hlediska pohlaví respondentů

Z hlediska pohlaví je náš výzkumný vzorek složen z 35 žen (70 %), 14 mužů (28 %) a jeden respondent (2 %) své pohlaví neuvedl.

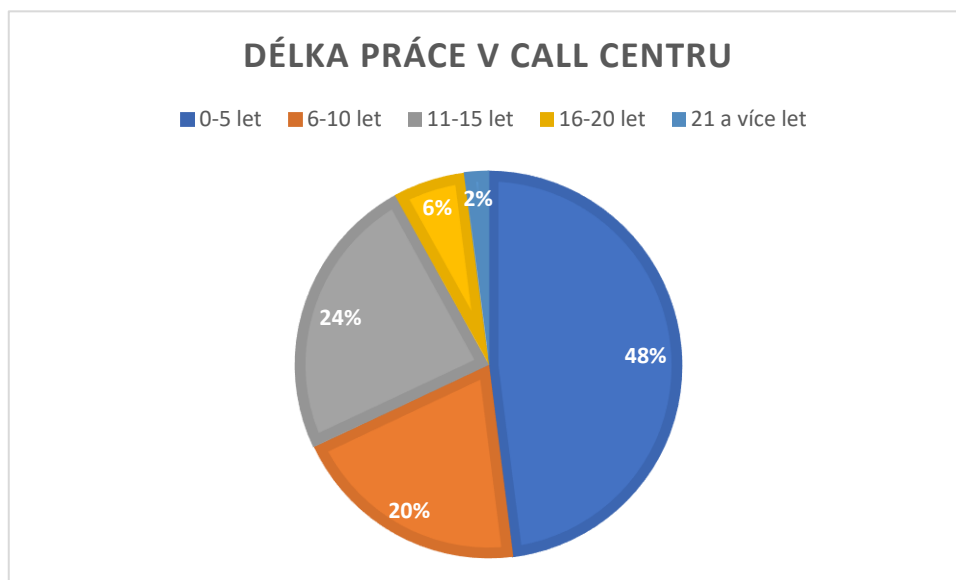
Věkové rozložení respondentů



Graf č. 2: *Věkové rozložení respondentů*

Největší část respondentů (38 %, 19 respondentů) je, ve věku 18-27 let, tedy v nejmladší skupině. Oproti tomu nejstarší skupinu reprezentuje pouze 1 respondent (2 %).

Délka práce v call centru



Graf č. 3: *Délka práce v call centru*

Nejpočetnější skupinu respondentů a to 24 (48 %) zastupují referenti call centra, kteří zde pracují 0-5 let. Nejdéle pracující, přes 21 let práce v call centru, se ve vzorku vyskytuje opět jeden respondent (2 %).

Hodnocení pracovní zátěže

Zde respondenti odpovídali na otázku, zda v práci pociťují zátěž.



Graf č. 4: *Hodnocení pracovní zátěže*

Jak vyplývá z grafu č. 4, přesná polovina (25 respondentů) uvedla, že v práci zátěž spíše pociťují a dalších 36 % (18 respondentů) zátěž rozhodně pociťuje.

Hodnocení pracovního stresu

Respondenti odpovídali na otázku, zda se cítí v práci ve stresu.

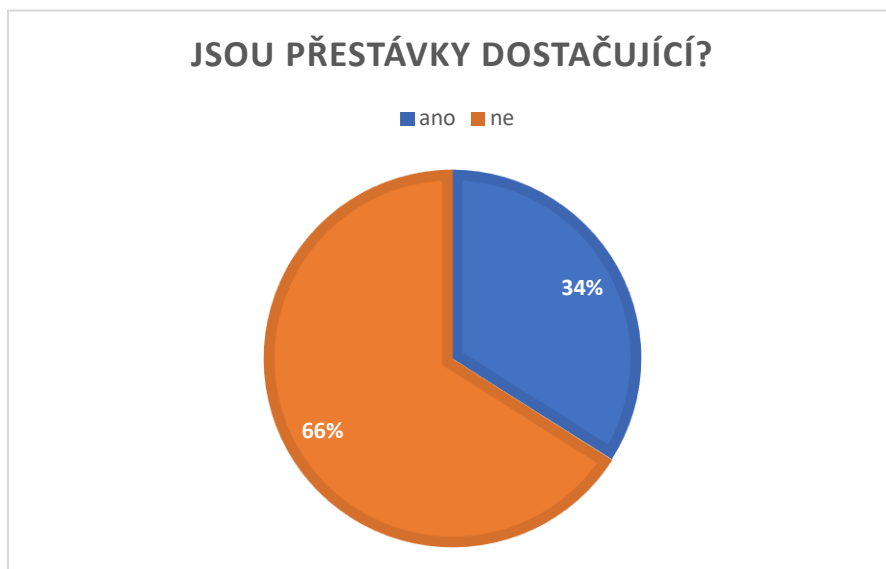


Graf č. 5: *Hodnocení pracovního stresu*

Graf č. 5 opět vypovídá o tom, že většina respondentů (72 %) je ve svém zaměstnání ve stresu. Stres spíše nepociťuje pouze 13 respondentů (26 %), absolutně bez stresu se necítí ani jeden respondent, což je opět alarmující.

Hodnocení dostatečnosti pracovních přestávek

Zde respondenti odpovídali na otázku, zda jsou pro ně dané přestávky dostačující.



Graf č. 6: *Hodnocení dostatečnosti přestávek*

Z výsledku odpovědí vyplývá, že více jak polovině respondentů (66 %) umožněné přestávky nestačí, to již může stát na počátku stresu a pracovní zátěže. 17 respondentům (34 %) přestávky stačí.

Možnosti trávení přestávky mimo pracovní místo

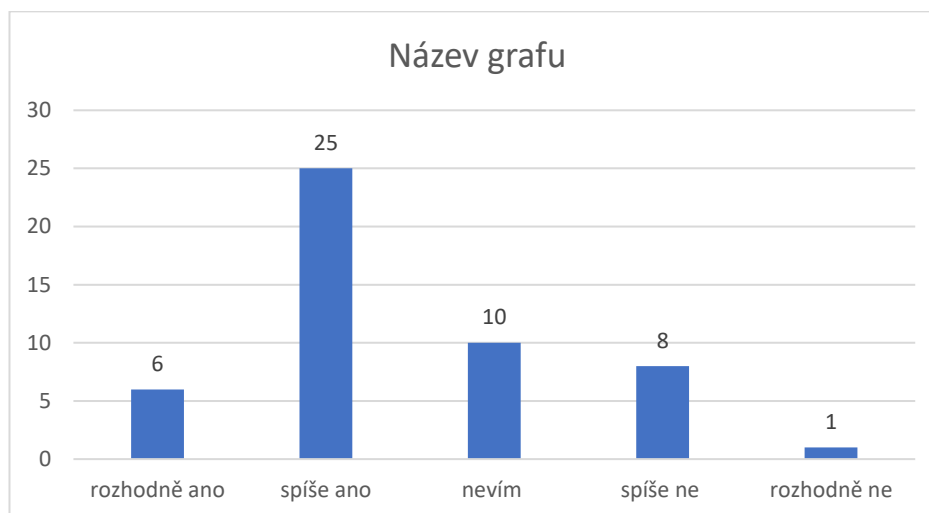


Graf č. 7: *Možnosti trávení přestávky mimo pracovní místo*

Dle grafu č. 7 většina (60 %) respondentů má možnost trávit svou přestávku mimo pracovní plochu, což je pozitivní zjištění. 40 % respondentů nemá možnost během přestávky opustit své pracovní místo.

Hodnocení přetěžování ze strany zaměstnavatele

Respondentům byla položena otázka, zda se cítí být zaměstnavatelem přetěžováni.



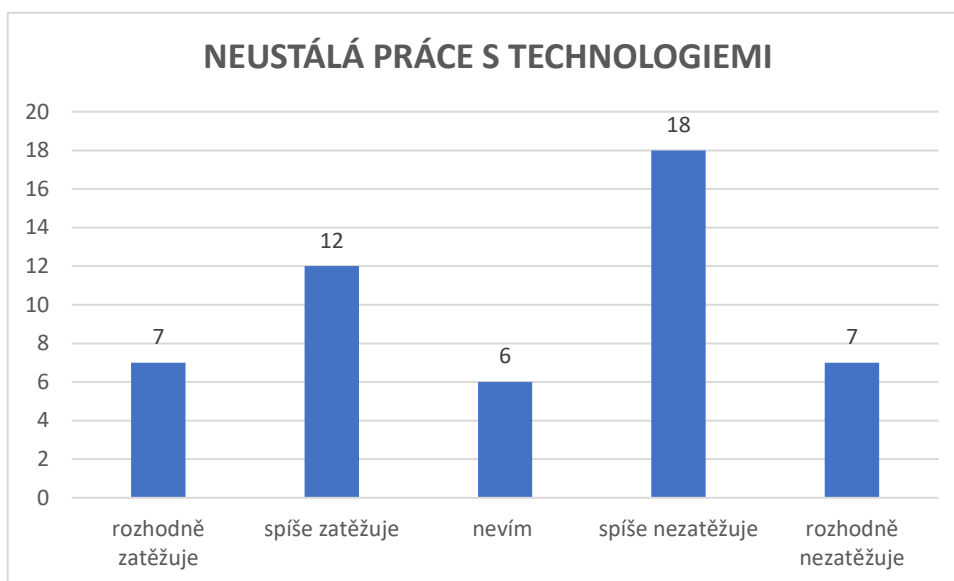
Graf č. 8: *Hodnocení přetěžování ze strany zaměstnavatele*

Zatímco většina respondentů využívá možnosti trávit přestávku mimo pracovní místo a má možnost si odpočinout od obklopení technologiemi, stejně tak většina (62 %) se cítí být svým zaměstnavatelem přetěžována. 20 % odpovědělo na otázku, že neví, 16 % respondentů se spíše necítí být přetížení a pouze 1 respondent přetížení nepociťuje vůbec.

Hodnocení jednotlivých aspektů zátěže

Zde měli respondenti vypsáno několik možných aspektů pracovní zátěže a měli hodnotit, jak moc je jednotlivé aspekty zatěžují.

Neustálá práce s technologiemi (počítač, telefon, fax, ...)



Graf č. 9: Zatížení prací s technologiemi

Překvapivě polovinu respondentů neustálá práce s technologiemi spíše (18) a rozhodně nezatěžuje (7). 6 respondentů odpovědělo nevím, 7 respondentů technologie rozhodně zatěžují a 12 respondentů spíše zatěžují.

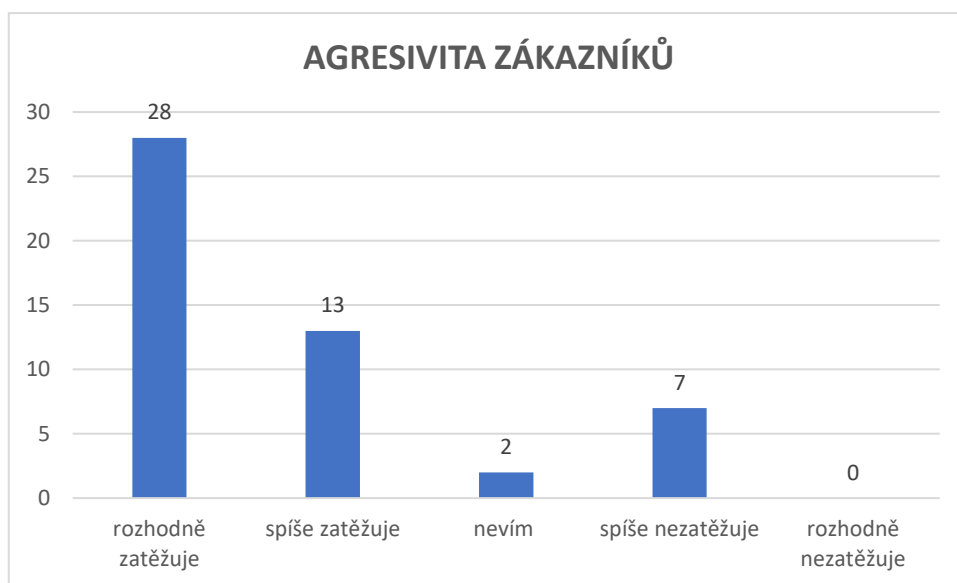
Vyřizování stížností zákazníků



Graf č. 10: Zatížení vyřizováním stížností zákazníků

Drtivou většinu respondentů (35) zatěžují stížnosti zákazníků. 8 respondentů vybralo odpověď nevím a pouze 7 respondentů stížnosti spíše nezatěžují.

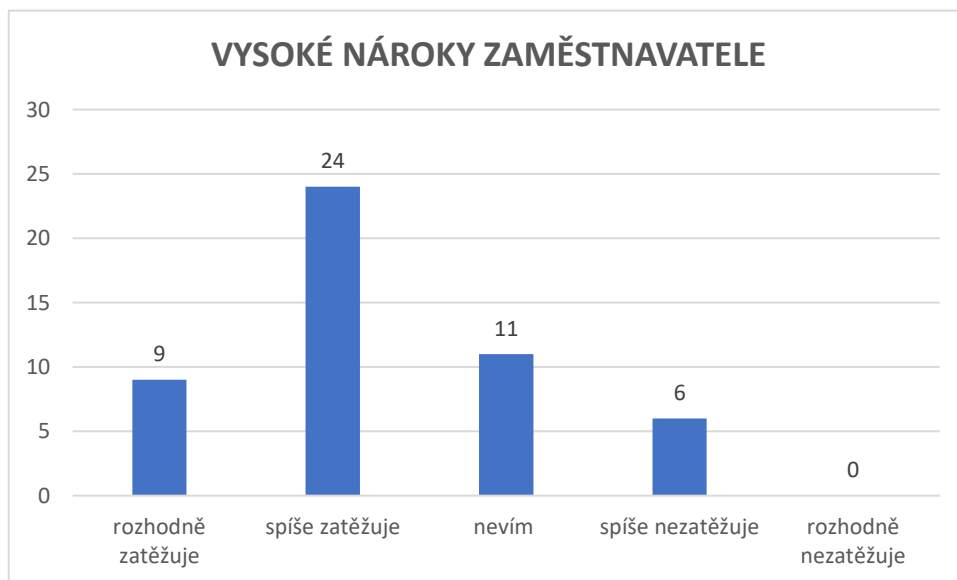
Agresivita zákazníků



Graf č. 11: *Zatížení agresivitou zákazníků*

Stejně jako stížnosti, tak i agresivita zákazníků referenty call centra zatěžuje, zde konkrétně 41 respondentů. 2 respondenti odpověděli nevím a opět pouze 7 agresivita spíše nezatěžuje.

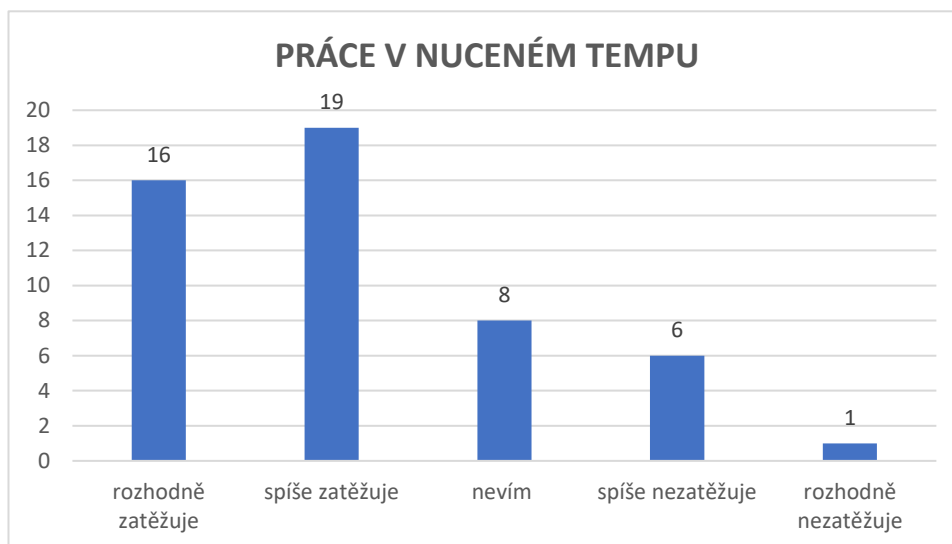
Vysoké nároky zaměstnavatele



Graf č. 12: *Zatížení vysokými nároky zaměstnavatele*

Vysoké nároky spíše zatěžují 24 respondentů, 9 respondentů zatěžují rozhodně. 11 odpovědělo nevím a pouze 6 respondentů nároky zaměstnavatele spíše nezatěžují.

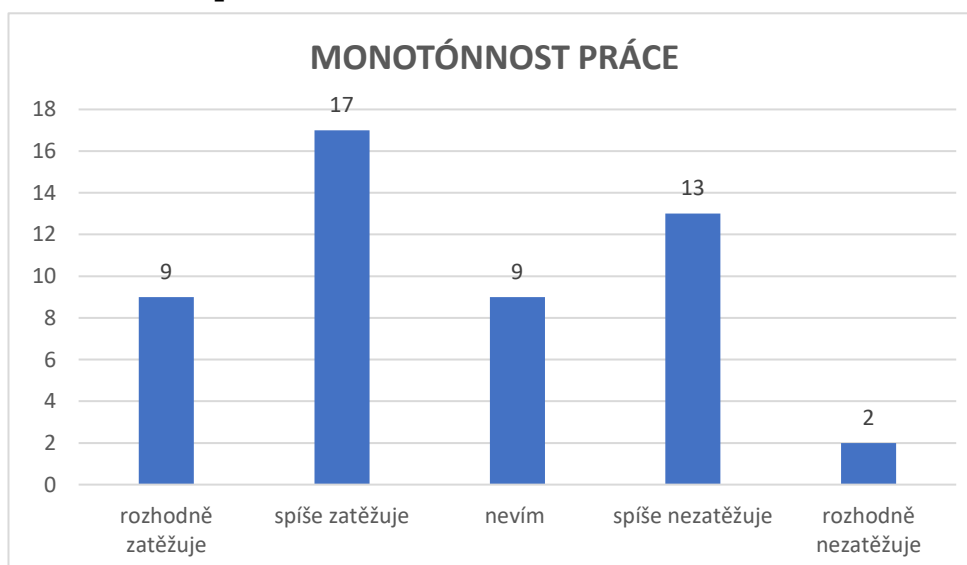
Práce v nuceném tempu



Graf č. 13: Zatížení prací v nuceném tempu

Odpovědi na zatížení prací v nuceném tempu opět poukazují na výskyt zátěže. 35 respondentů nucené tempo zatěžuje, 8 respondentů neví, 6 z nich nucené tempo spíše nezatěžuje a pouze jednoho respondenta nezatěžuje vůbec.

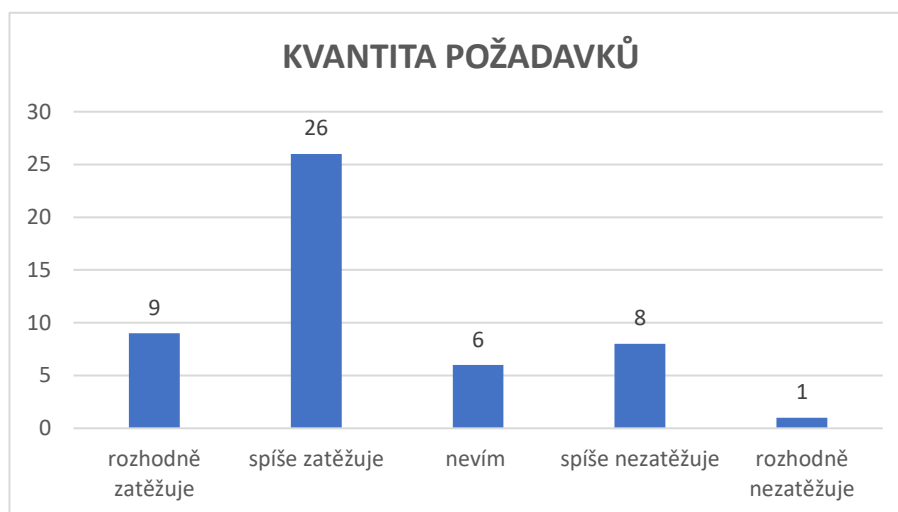
Monotónnost práce



Graf č. 14: Zatížení monotónností práce

V případě monotónnosti práce nejsou mezi oběma póly takové rozdíly. K zatížení monotónností se přiklání 26 respondentů, oproti tomu 13 respondentů monotónnost spíše nezatěžuje a 2 nezatěžuje vůbec. 9 respondentů vybralo odpověď nevím.

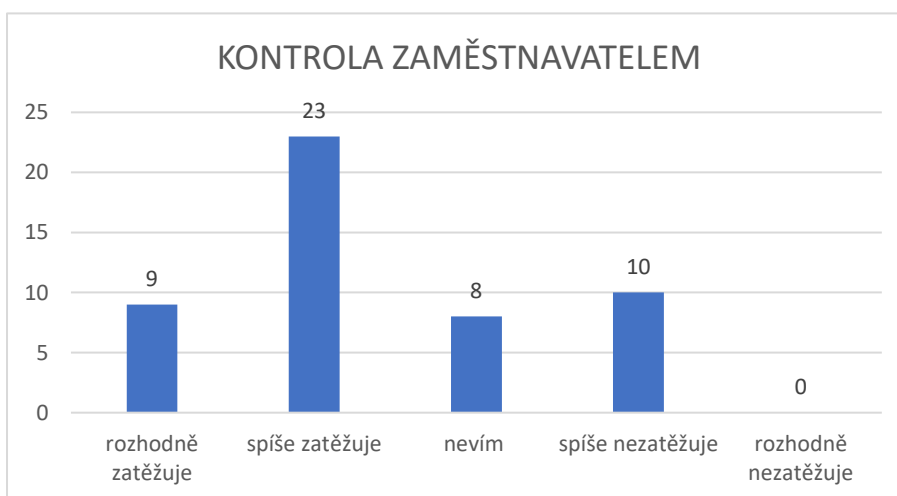
Požadovaná kvantita zpracovaných požadavků



Graf č. 15: *Zatížení požadovanou kvantitou zpracovaných požadavků*

V otázce zatížení kvantitou požadavků jsou zase výsledky jednoznačně na straně zátěže. Celkem 35 respondentů zátěž pociťuje (9 rozhodně a 26 spíše). Pouze 8 respondentů požadovaná kvantita spíše nezatěžuje a jednoho nezatěžuje vůbec. 6 respondentů odpovědělo nevím.

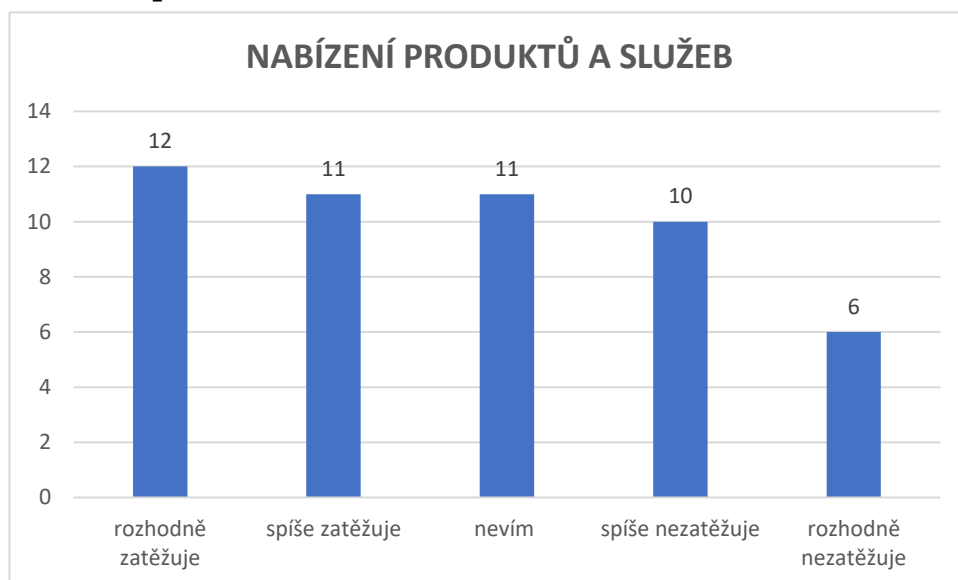
Kontrola zaměstnavatelem



Graf č. 16: *Zatížení kontrolou zaměstnavatelem*

V případě kontroly zaměstnavatelem je tomu opět podobně, pouze 10 respondentů kontrola spíše nezatěžuje, 8 zvolilo odpověď nevím a celkem 32 respondentů je zatíženo kontrolou zaměstnavatele (9 zcela a 23 spíše).

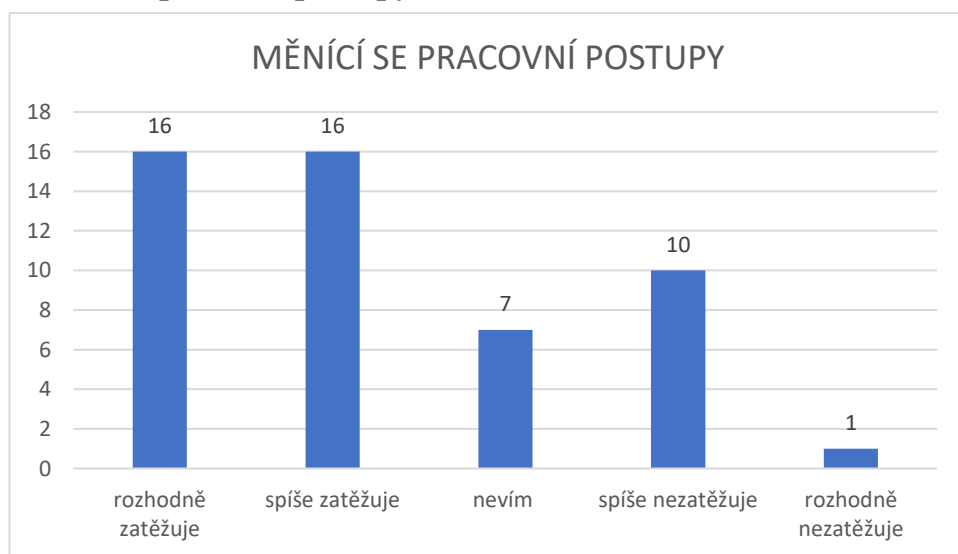
Nabízení produktů a služeb



Graf č. 17: Zatížení nabízením produktů a služeb

Nabízení produktů a služeb je dle odpovědí nevýrazným aspektem zátěže. Nejvíce respondentů tento aspekt rozhodně zatěžuje (12), spíše zatěžuje 11 respondentů, ale téměř stejně respondentů spíše nezatěžuje (10), 6 jich nezatěžuje vůbec a 11 respondentů odpovědělo nevím.

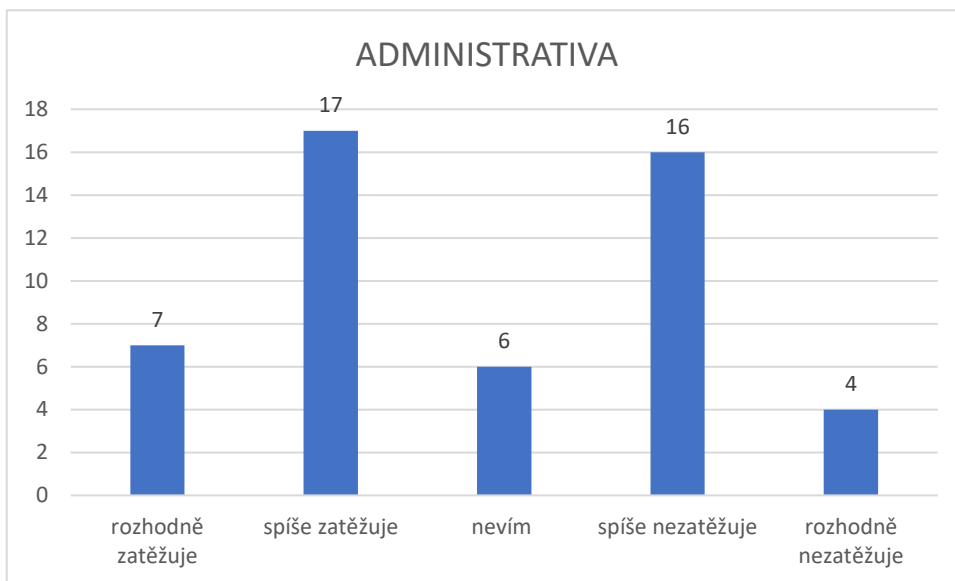
Měnění se pracovní postupy



Graf č. 18: Zatížení měněními se pracovními postupy

Oproti předchozímu aspektu jsou měnící se pracovní postupy opět výraznější na straně zátěže. 16 respondentů tento aspekt rozhodně zatěžuje, stejný počet spíše zatěžuje. 10 respondentů změny postupů spíše nezatěžují a pouze jednoho nezatěžují vůbec. Odpovědi nevím se pohybují stále podobně, tentokrát tuto odpověď zvolilo 7 respondentů.

Administrativa

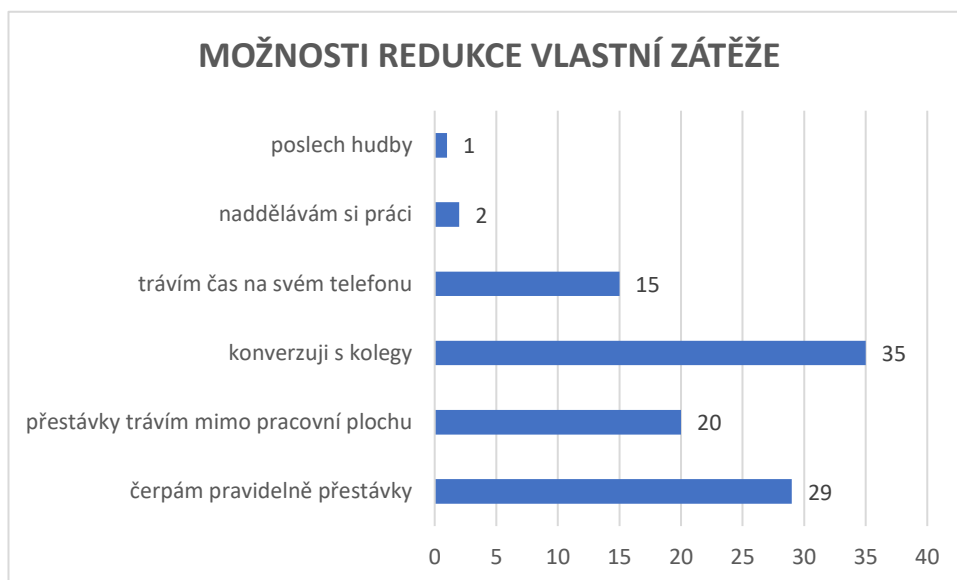


Graf č. 19: *Zatížení administrativou*

Administrativa jakožto poslední aspekt je na obou pólech téměř vyrovnaná. 24 respondentů zatěžuje (7 zcela a 17 spíše), na druhé straně 20 respondentů nezatěžuje (16 spíše a 4 zcela). Odpovědi nevím se vyskytlo 6.

Jak sami zaměstnanci call centra regulují zátěž, které jsou vystaveni

Zde dostali respondenti otázku, co sami dělají pro redukci své zátěže. Dostali na výběr z několika odpovědí, přičemž mohli vybrat více odpovědí najednou.



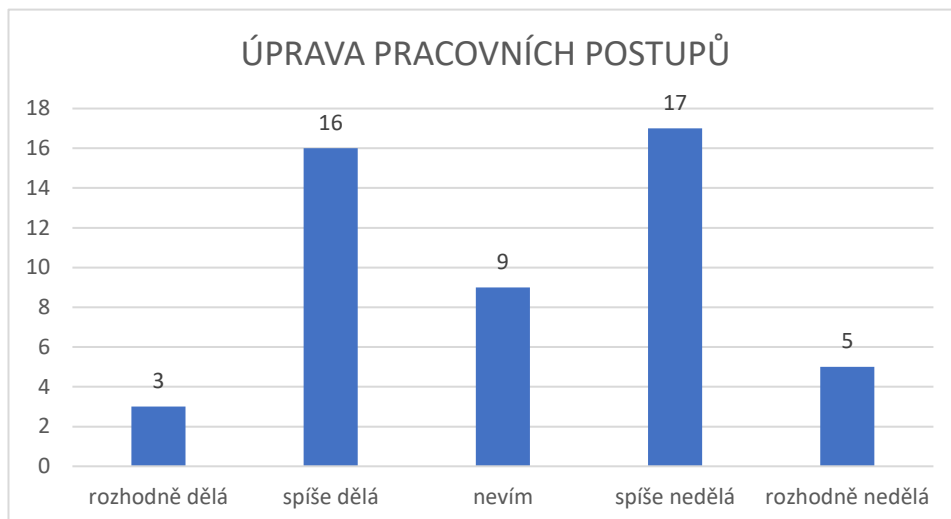
Graf č. 20: Možnosti redukce zátěže, které jsou referenti call centra vystaveni

Jelikož mohli respondenti vybírat více možností současně a měli možnost dopsat i vlastní odpověď, jsou zde počty odpovědí vyšší. Nejčastější odpovědí je konverzace s kolegy (35 respondentů), druhou nejvolenější odpovědí je pravidelné čerpání přestávek (29) a jako třetí je trávení přestávek mimo pracovní plochu (20). Poté 15 respondentů redukuje zátěž trávením času na svém telefonu (15), pouze 2 si nadělávají práci a pouze jeden respondent redukuje zátěž poslechem hudby (tato odpověď byla respondentem dopsána jako jiná).

Kroky pro redukci zátěže ze strany zaměstnavatele

Respondentům byla položena otázka, v jaké míře dělá zaměstnavatel následující kroky, pro redukci jejich zátěže.

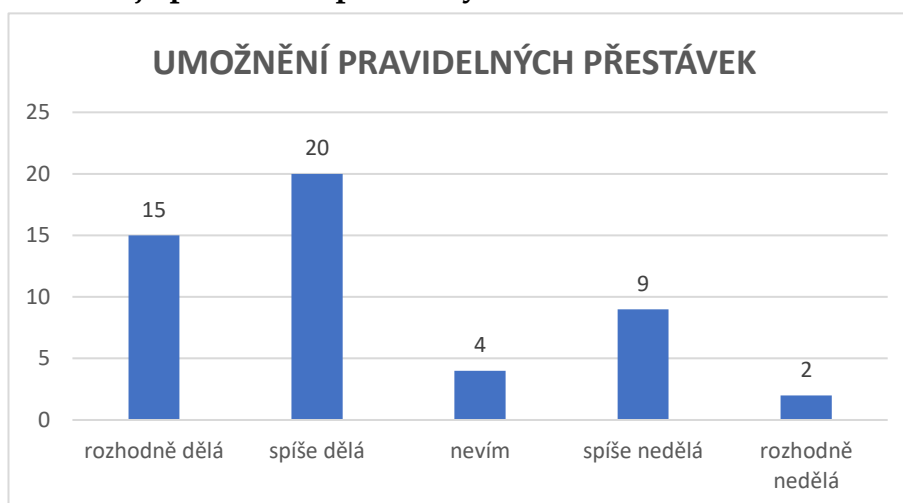
Upravuje pracovní postupy



Graf č. 21: Redukce zátěže úpravou pracovních postupů

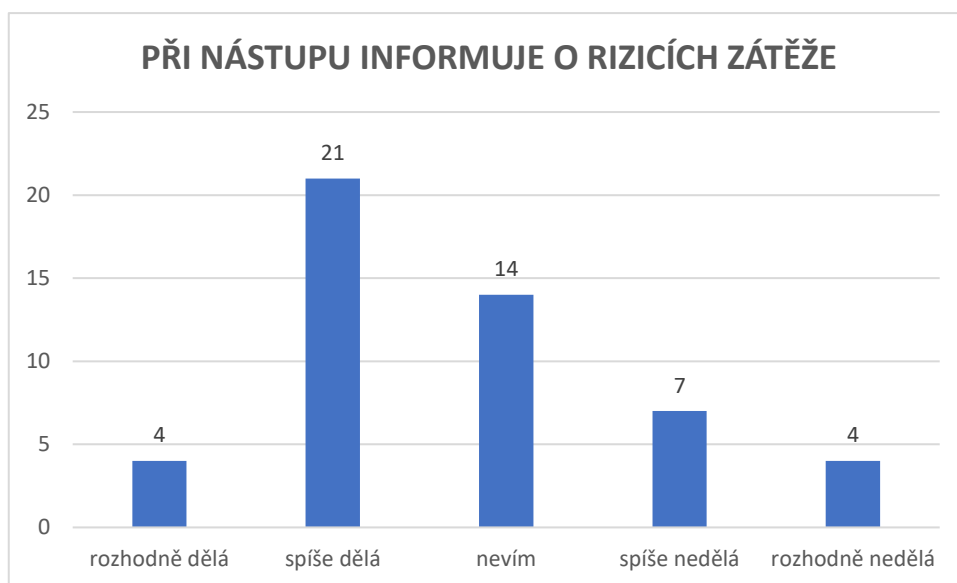
Dle grafu č. 21 poměrně stejná část respondentů souhlasí či nesouhlasí s daným tvrzením. 19 respondentů potvrzuje, že zaměstnavatel redukuje zátěž úpravou postupů (3 zcela souhlasí a 16 spíše souhlasí), oproti tomu 22 respondentů vyvrací tvrzení (5 zcela a 17 spíše). 9 respondentů odpovědělo nevím.

Umožňuje pravidelné přestávky



Graf č. 22: Redukce zátěže umožněním pravidelných přestávek

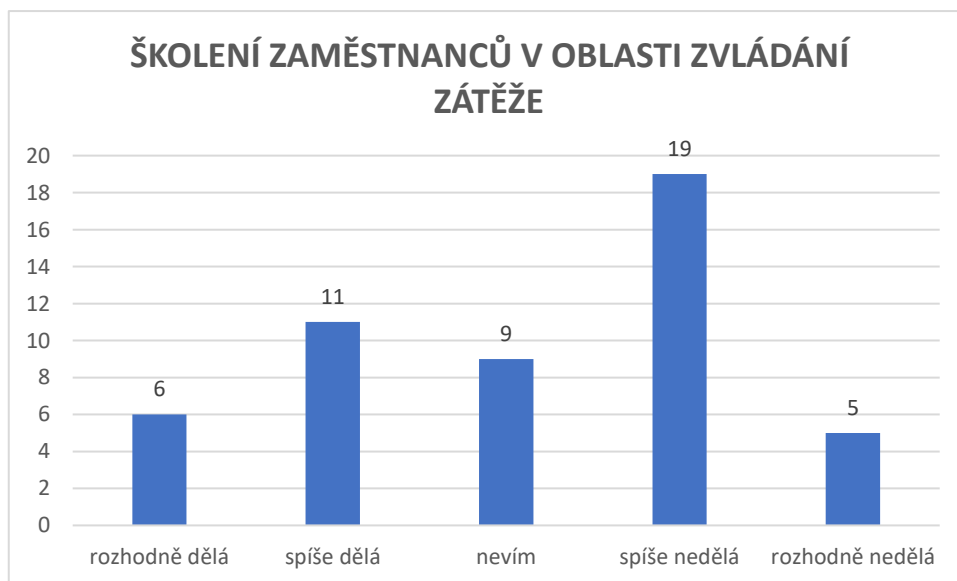
Informování při nástupu o rizicích zátěže



Graf č. 23: Redukce zátěže informováním o rizicích zátěže při nástupu do zaměstnání

Větší část respondentů souhlasí s tím, že zaměstnavatel informuje o rizicích zátěže při nástupu nových zaměstnanců a to 25 (4 rozhodně a 21 spíše souhlasí). Menší část tento fakt popírá a to 11 respondentů (7 částečně a 4 zcela). 14 respondentů odpovědělo nevím.

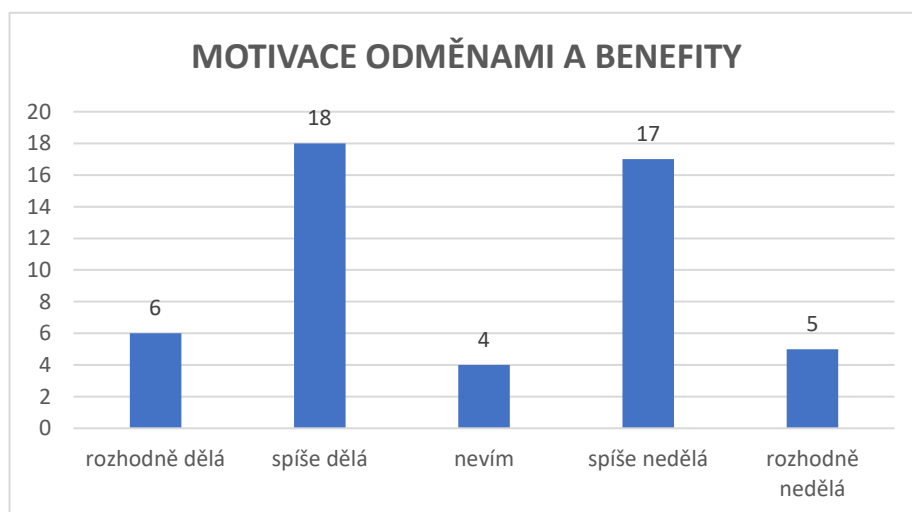
Školení zaměstnanců v problematice zvládnání zátěže



Graf č. 24: Redukce zátěže školením zaměstnanců v problematice zvládnání zátěže

V případě školení zaměstnanců v oblasti zvládnání zátěže je tomu právě naopak. 24 respondentů se přiklání k popření tvrzení (19 spíše a 5 zcela). Oproti tomu 6 respondentů potvrzuje, že zaměstnavatel školí své zaměstnance, 11 respondentů spíše souhlasí a 9 odpovědělo nevím.

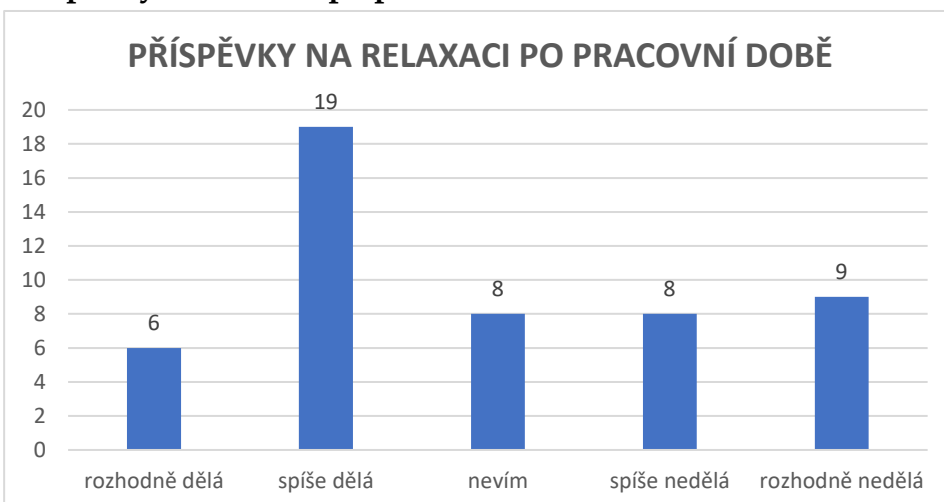
Motivuje vyšší odměnou nebo benefity



Graf č. 25: Redukce zátěže motivací vyšší odměnou nebo benefity

Dle grafu č. 24 jsou zase oba póly odpovědí vyvážené. 24 respondentů souhlasí s tvrzením, že je zaměstnavatel motivuje odměnami a benefity (6 souhlasí zcela a 18 spíše souhlasí). Oproti tomu 22 respondentů se k této možnosti redukce zátěže nepřiklání (17 respondentů spíše nesouhlasí a 5 nesouhlasí zcela). Zde 4 respondenti odpověděli nevím.

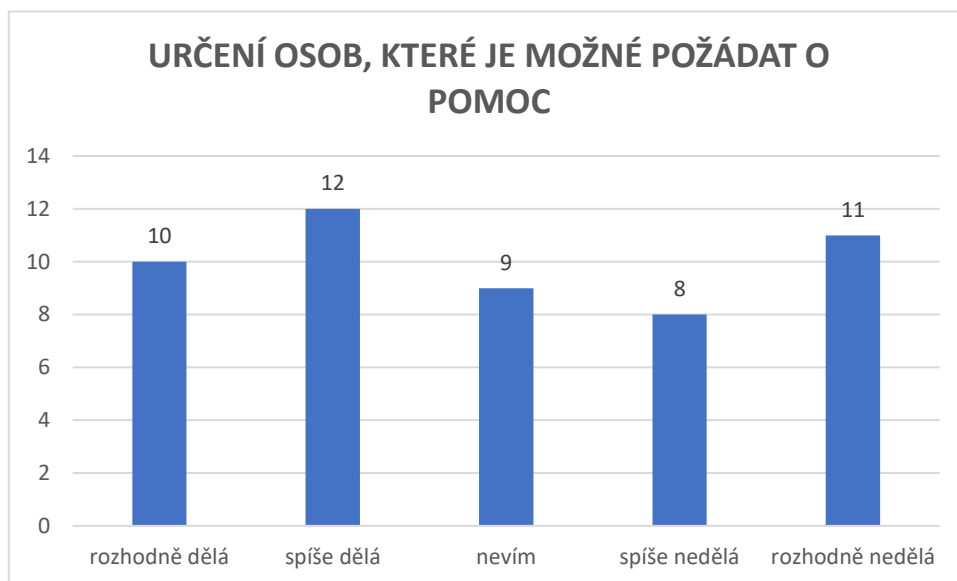
Příspěvky na relaxaci po pracovní době



Graf č. 26: Redukce zátěže příspěvky na relaxaci po pracovní době

U grafu č. 26 nejvíce respondentů spíše souhlasilo s tvrzením, že zaměstnavatel přispívá na relaxaci po pracovní době, 6 respondentů zcela souhlasí. 8 respondentů s tvrzením spíše nesouhlasí a 9 nesouhlasí zcela. Odpovědi nevím se zde vyskytlo 8.

Určení osoby nebo osob, které je možné požádat o pomoc



Graf č. 27: Redukce zátěže určením osoby nebo osob, které je možné požádat o pomoc

Poslední graf opět vykazuje podobnost na obou stranách, 22 respondentů potvrzuje, že jejich zaměstnavatel určil osobu nebo osoby, na které se mohou obrátit v případě potřeby (10 souhlasí zcela a 12 spíše souhlasí). Oproti tomu 19 respondentů s tvrzením nesouhlasí (8 respondentů spíše nesouhlasí a 11 zcela nesouhlasí). Zde je opět vyšší počet odpovědí nevím a to 9.

6.4 Shrnutí výsledků ve vztahu k hypotézám

H1: Předpokládáme, že většina referentů call centra pociťuje v práci zátěž.

Na základě výsledků šetření první hypotézu přijímáme . 86 % respondentů uvedlo, že zátěž v práci pociťuje.

H2: Předpokládáme, že většina referentů call centra je v práci ve stresu.

Tuto hypotézu dle výsledků šetření také přijímáme. Stres v práci pociťuje 62 % respondentů. Není jich sice tolik, kolik v práci pociťuje zátěž, ale i tak je výsledek alarmující.

H3: Předpokládáme, že přestávky jsou pro referenty call centra nedostačující.

Třetí hypotézu dle odpovědí respondentů opět přijímáme. 66 % respondentů uvedlo, že jim umožněné přestávky nestačí. Je pravděpodobné, že pociťovaná zátěž a stres může pramenit již od této skutečnosti.

H4: Předpokládáme, že referenty call centra nejvíce zatěžuje neustálá práce s technologiemi a poté monotónnost práce.

Tuto hypotézu k velkému překvapení nepřijímáme. Neustálá práce s technologiemi v porovnání s ostatními uvedenými aspekty zátěže skončila až na posledním místě jakožto nejméně zatěžující. Monotónnost skončila zhruba v polovině. Nejvíce se cítí referenti zatíženi agresivitou zákazníků, prací v nuceném tempu a kvantitou zpracovaných požadavků.

H5: Předpokládáme, že pro redukci pracovní zátěže nejčastěji referenti call centra čerpají pravidelně přestávky.

Tuto hypotézu opět nepřijímáme. Nejvíce hlasů respondenti udělili konverzování s kolegy (35 hlasů). Pravidelné čerpání přestávek vyšlo jako druhé s 29 hlasy. Jak bylo zmíněno v teoretické části, konverzování s kolegy je pro redukci zátěže velmi přínosné, ať už formou odreagování se a rozptýlení, tak už formou ujasnění si pracovního postupu, zeptání se na problematiku, ve které si jedinec není jistý a stresuje ho to.

H6: Předpokládáme, že zaměstnavatelé neškolí své zaměstnance v oblasti redukce pracovní zátěže.

Poslední hypotézu po provedení šetření přijímáme, školení zaměstnanců v oblasti redukce zátěže skončilo na úplně posledním místě. Nejlépe dopadlo umožnění pravidelných přestávek (které ovšem jak bylo zjištěno jsou pro většinu zaměstnanců nedostačující) a poté informování o rizicích zátěže při nástupu do zaměstnání.

Diskuze

Bakalářská práce se tedy zaměřila na zátěž referentů call centra, možnosti řešení a prevence. Teoretická část popsala zátěž a stres, syndrom vyhoření, jak vypadá takové call centrum a poté samotný referent, a nakonec se věnovala možnostmi řešení a případnou prevencí jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele. Pro provedení samotného výzkumu jsem oslovila několik referentů call centra a poslala jim formou elektronického odkazu vlastní autorský dotazník. Navrátilo se 50 vyplněných dotazníků, z toho 35 žen, 14 mužů a jeden respondent neuvedl své pohlaví. Největší část respondentů byla ve věku 18-27 let, druhou nejpočetnější skupinou byla věková skupina 38-47 let. Necelá polovina respondentů pracuje v call centru 0-5 let. Nízký věk respondentů a nejkratší zvolená doba práce na call centru může vypovídat o tom, že toto povolání je náročné a pro minimum zaměstnanců je tato práce kariérou na celý život. Více jak polovina respondentů v práci pociťuje nějakou zátěž, stejně tak více jak polovina je v práci nějakým způsobem ve stresu. Pro 66 % respondentů nejsou umožněné přestávky dostačující, oproti tomu však 60 % respondentů uvedlo, že mají možnost trávit pauzy mimo své pracovní místo, což je pro redukci zátěže vhodné. Celkem 62 % respondentů se v práci cítí být zaměstnavatelem přetěžováno. V části hodnocení několika aspektů zátěže nejvíce zatěžující respondenti vidí agresivitu zákazníků (41 hlasů). Vyřizování stížností

zákazníků (35 hlasů), práce v nuceném tempu (35 hlasů) a požadovaná kvantita zpracovaných požadavků (35 hlasů) referenty zatěžuje také nadměrně. Ostatní aspekty zátěže nejsou o nic méně zatěžující, ovšem nejméně hlasů pro zátěž získala nestálá práce s technologiemi (19 hlasů) a administrativa (24 hlasů). V další části měli respondenti na výběr z možností, jakým způsobem sami redukuje pracovní zátěž. Nejčastěji bylo zvoleno konverzování s kolegy (35x) a poté pravidelné čerpání přestávek (29x). Dalších 20 respondentů tráví přestávky mimo pracovní plochu a 15 respondentů se odreagovává na svém telefonu. V poslední části jsem se respondentů dotazovala, v jaké míře dělá zaměstnavatel jednotlivé kroky pro redukci jejich zátěže. V největší míře z nabízeného zaměstnavatel umožňuje pravidelné přestávky (35 hlasů). Jako další nedopadlo špatně informování o rizicích pracovní zátěže při nástupu do zaměstnání (25 hlasů), stejně tak přispívání na relaxaci po pracovní době (25 hlasů). Nejhůře dopadlo školení zaměstnanců v oblasti redukce zátěže (pouze 17 hlasů).

Celkově pro mě byly zjištěné informace pouze částečně překvapivé. Jelikož jsem si sama prací na call centru prošla, tušila jsem, že výsledky šetření budou vypovídat o zatížení referentů call centra. Většina zjištěných výsledků souhlasí s teorií, ať už se jedná o požadovanou kvantitu zpracovaných požadavků, čímž se call centra přímo vyznačují, nebo zatížení referentů agresivitou zákazníků, jejich stížnostmi a celkovou monotónností práce navíc ve vnučeném tempu. Překvapující pro mě bylo zjištění, že nejhůře dopadlo školení zaměstnanců v problematice zvládnutí zátěže. Dle mého názoru by tohle mělo být naprostou samozřejmostí při takto zatěžujícím povolání. Školení by se mohla zahrnout k pravidelným BOZP školením, nebo by klidně mohla být zřizována samostatně, například při pravidelných teambuildingových akcích.

Co se organizačních a metodologických limitů výzkumu týče, jistě by pro větší reprezentativnost dat bylo vhodné, kdyby rozložení vzorku bylo stejné jako základní soubor, tedy kdyby bylo ve vzorku stejně žen i mužů. Jako další limit práce vidím menší počet respondentů, tudíž výsledky nejsou plně zobecnitelné. Kdybych výzkum opakovala, zkusila bych oslovit vedení call center a výsledky tedy posbírala více plošně.

Výsledky mého výzkumu by se jistě mohli využít například pro uvedení zaměstnavatelů v call centrech do vědomosti, že tato problematika by se neměla podceňovat a mělo by být zejména vzdělávání referentů v problematice zátěže začleněno mezi běžně opakovaná školení. Podmínky na pracovišti by také mohlo zlepšit navýšení umožněných přestávek nebo menší tlak na kvantitu zpracovaných požadavků.

Závěr

Celá bakalářská práce se věnovala tématu zátěže referentů call centra, možnosti řešení a její prevence. Teoretická část na základě odborné literatury popsala zátěž a stres, syndrom vyhoření, seznámila čtenáře, jak vypadá call centrum, jak je jeho kultura a ve spojitosti s tím také představila referenta call centra, co je od něj očekáváno a jaké zátěži je vystaven. V závěru teoretické části jsou zmíněny možnosti řešení a prevence jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. V empirické části jsou interpretovány výsledky vlastního dotazníku. Výsledky mají deskriptivní charakter a výzkumem bylo zjištěno, že referenti call centra jsou v práci zatíženi a často ve stresu. Cílem práce bylo zjistit a popsat faktory zátěže referentů call centra, možnosti řešení a prevence ze strany zaměstnavatele i zaměstnance. Cíl tedy byl naplněn.

Dle mého názoru je problematika zátěže referentů call centra velmi častým problémem, avšak je velmi zanedbávaná a podceňovaná. Na základě zjištění zaměstnavatelé neškolí své zaměstnance v problematice zvládnutí pracovní zátěže, což je alarmující. Zaměstnavatelé by měli psychické pohodě

svých zaměstnanců věnovat mnohem více pozornosti, což by mohlo vést k větší spokojenosti, loajalitě zaměstnanců a také menší fluktuaci.

Seznam literatury

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy (13. vydání)*. Grada.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Grada.
- Jeklová, M. & Reitmayerová, E. (2006). *Syndrom vyhoření*. Vzdělávací institut ochrany dětí.
- Křivohlavý, J. (2001). *Psychologie zdraví*. Portál.
- Novák, T. (2004). *Jak bojovat se stresem*. Grada.
- Ochrana, F. (2019). *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Karolinum.
- Paulík, K. (2017). *Psychologie lidské odolnosti (2., přepracované a doplněné vydání)*. Grada.
- Plamínek, J. (2013). *Sebepoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebezvládnutí (3. doplněné vydání)*. Grada.
- Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Grada.
- Pugnerová, M. & kolektiv. (2019). *Psychologie pro studenty pedagogických oborů*. Grada.
- Santlerová, K. & kolektiv. (2011). *Telemarketing v praxi: Jak profesionálně telefonovat se zákazníky (2., aktualizované a rozšířené vydání)*. Grada.
- Stock, Ch. (2010). *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Grada.
- Štěpaník, J. (2007). *Umění jednat s lidmi 3: Stres, frustrace a konflikty*. Grada.
- Urban, J. (2012). *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Grada.
- Urban, J. (2016). *Přestaňte se v práci stresovat: 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví*. Grada.

Internetové zdroje

Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2017). *Národní soustava povolání.*

Manažer call centra. [Manažer call centra | NSP.CZ](#)

Klimeš, J. (2004). *Pohled psychologa na call centra.* [Pohled psychologa na call centra \(mysteria.cz\)](#)

Magazín BezpečnostPráce.info, z. s. (2017, 3. října). *4 největší rizika při práci na počítači. Psychika, světlo, monitor a syndrom RSI. Jak se jim vyvarovat? .* [Rizika při práci na počítači. Psychika, světlo, monitor a syndrom RSI \(bezpecnostprace.info\)](#)

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i. (n.d.). *Psychické faktory: Psychická zátěž – identifikace a hodnocení rizik.* [Psychická zátěž - identifikace a hodnocení rizik - Znalostní systém prevence rizik v BOZP \(vubp.cz\)](#)

Seznam zkratk a grafů

Seznam zkratk

H – hypotéza

Seznam grafů

Graf č. 1: *Složení vzorku z hlediska pohlaví respondentů*

Graf č. 2: *Věkové rozložení respondentů*

Graf č. 3: *Délka práce v call centru*

Graf č. 4: *Hodnocení pracovní zátěže*

Graf č. 5: *Hodnocení pracovního stresu*

Graf č. 6: *Hodnocení dostatečnosti přestávek*

Graf č. 7: *Možnosti trávení přestávky mimo pracovní místo*

Graf č. 8: *Hodnocení přetěžování ze strany zaměstnavatele*

Graf č. 9: *Zatížení prací s technologiemi*

Graf č. 10: *Zatížení vyřizováním stížností zákazníků*

Graf č. 11: *Zatížení agresivitou zákazníků*

Graf č. 12: *Zatížení vysokými nároky zaměstnavatele*

Graf č. 13: *Zatížení prací v nuceném tempu*

- Graf č. 14: *Zatížení monotónností práce*
- Graf č. 15: *Zatížení požadovanou kvantitou zpracovaných požadavků*
- Graf č. 16: *Zatížení kontrolou zaměstnavatelem*
- Graf č. 17: *Zatížení nabízením produktů a služeb*
- Graf č. 18: *Zatížení měnícími se pracovními postupy*
- Graf č. 19: *Zatížení administrativou*
- Graf č. 20: *Možnosti redukce zátěže, které jsou referenti call centra vystaveni*
- Graf č. 21: *Redukce zátěže úpravou pracovních postupů*
- Graf č. 22: *Redukce zátěže umožněním pravidelných přestávek*
- Graf č. 23: *Redukce zátěže informováním o rizicích zátěže při nástupu do zaměstnání*
- Graf č. 24: *Redukce zátěže školením zaměstnanců v problematice zvládnutí zátěže*
- Graf č. 25: *Redukce zátěže motivací vyšší odměnou nebo benefity*
- Graf č. 26: *Redukce zátěže příspěvky na relaxaci po pracovní době*
- Graf č. 27: *Redukce zátěže určením osoby nebo osob, které je možné požádat o pomoc*

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník Zátěž referentů call centra, možnosti řešení a prevence

Dotazník – Zátěž referentů call centra, možnosti řešení a prevence

Dobrý den,

pokud pracujete jako operátor call centra, věnujte prosím chvíli svého času k vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské diplomové práci.

Dotazník Vám zabere zhruba 10 minut a je zcela anonymní.

Děkuji za váš čas.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž
- jiné

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

- 18-27 let
- 28-37 let
- 38-47 let
- 48-57 let
- 58 a více let

3. Jak dlouho pracujete v call centru?

- 0-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16-20 let
- 21 a více let

3. Pociťujete v práci zátěž?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

4. Cítíte se v práci ve stresu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

5. Jsou pro Vás přestávky dostačující?

- ano
- ne

6. Máte možnost trávit přestávku jinde než na svém pracovním místě?

- ano
- ne

7. Cítíte se zaměstnavatelem přetěžováni?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím

- spíše ne
- rozhodně ne

8. Uveďte prosím, jak moc Vás zatěžují uvedené aspekty.

Neustálá práce s technologiemi

- rozhodně zatěžuje
- spíše zatěžuje
- nevím
- spíše nezatěžuje
- rozhodně nezatěžuje

Vyřizování stížností zákazníků

- rozhodně zatěžuje
- spíše zatěžuje
- nevím
- spíše nezatěžuje
- rozhodně nezatěžuje

Agresivita zákazníků

- rozhodně zatěžuje
- spíše zatěžuje
- nevím
- spíše nezatěžuje
- rozhodně nezatěžuje

Vysoké nároky zaměstnavatele

- rozhodně zatěžuje
- spíše zatěžuje
- nevím
- spíše nezatěžuje
- rozhodně nezatěžuje

Práce v nuceném tempu

- rozhodně zatěžuje
- spíše zatěžuje
- nevím
- spíše nezatěžuje
- rozhodně nezatěžuje

Monotónnost práce

- rozhodně zatěžuje
- spíše zatěžuje
- nevím
- spíše nezatěžuje
- rozhodně nezatěžuje

Požadovaná kvantita zpracovaných požadavků

- rozhodně zatěžuje
- spíše zatěžuje
- nevím
- spíše nezatěžuje
- rozhodně nezatěžuje

Kontrola zaměstnavatelem

- rozhodně zatěžuje
- spíše zatěžuje
- nevím
- spíše nezatěžuje
- rozhodně nezatěžuje

Nabízení produktů a služeb

- rozhodně zatěžuje
- spíše zatěžuje
- nevím
- spíše nezatěžuje
- rozhodně nezatěžuje

Mění se pracovní postupy

- rozhodně zatěžuje
- spíše zatěžuje
- nevím
- spíše nezatěžuje
- rozhodně nezatěžuje

Administrativa

- rozhodně zatěžuje
- spíše zatěžuje
- nevím
- spíše nezatěžuje

- rozhodně nezatěžuje

9. Co vy sami děláte pro redukci zátěže? (možnost výběru více odpovědí)

- čerpám pravidelně přestávky
- přestávky trávím mimo pracovní plochu
- konverzuji s kolegy
- trávím čas na svém telefonu
- naddělávám si práci
- jiné (volná odpověď)

10. V jaké míře zaměstnavatel dělá následující kroky pro redukci Vaší zátěže?

Upravuje pracovní postupy

- rozhodně dělá
- spíše dělá
- nevím
- spíše nedělá
- rozhodně nedělá

Umožňuje pravidelné přestávky

- rozhodně dělá
- spíše dělá
- nevím
- spíše nedělá
- rozhodně nedělá

Informuje při nástupu o rizicích zátěže

- rozhodně dělá
- spíše dělá
- nevím
- spíše nedělá
- rozhodně nedělá

Školí zaměstnance v problematice zvládnání zátěže

- rozhodně dělá
- spíše dělá
- nevím
- spíše nedělá
- rozhodně nedělá

Motivuje vyšší odměnou nebo benefity

- rozhodně dělá
- spíše dělá
- nevím
- spíše nedělá
- rozhodně nedělá

Přispívá na relaxaci po pracovní době

- rozhodně dělá
- spíše dělá
- nevím
- spíše nedělá
- rozhodně nedělá

Určil osobu nebo osoby, které je možné požádat o pomoc

- rozhodně dělá
- spíše dělá
- nevím
- spíše nedělá
- rozhodně nedělá