

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA PEDAGOGICKÁ

KATEDRA PSYCHOLOGIE

STRES TELEFONNÍCH OPERÁTORŮ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lenka Chlumská

Psychologie se zaměřením na vzdělávání

Vedoucí práce: Mgr. Vladimíra Lovasová, Ph.D.

Plzeň, 2023

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně
s použitím uvedené literatury a zdrojů informací.

V Plzni dne

.....
vlastnoruční podpis

Mé poděkování patří mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali a byli mi oporou. Děkuji všem svým vyučujícím a paní Mgr. Vladimíře Lovasové Ph.D., vedoucí mé práce za jejich vedení, trpělivost a pomoc při studiu.

OBSAH

ÚVOD	2
1 TEORETICKÁ ČÁST	3
1.1 TELEFONNÍ OPERÁTOR	3
1.2 DOPORUČENÁ STRUKTURA TELEFONNÍCH ROZHOVORŮ	5
1.3 PRÁVNÍ MINIMUM	10
1.4 STRES	10
1.5 STRESORY	13
1.6 STRES TELEFONNÍCH OPERÁTORŮ	16
2 PRAKTICKÁ ČÁST	20
2.1 VÝZKUMNÝ CÍL	20
2.2 POPIS VZORKU RESPONDENTŮ	20
2.3 VÝZKUMNÉ METODY	21
2.4 STRESORY TELEFONNÍCH OPERÁTORŮ	22
2.5 STRESORY NA PASIVNÍ A AKTIVNÍ LINCE	27
2.6 SEBEREFLEXE VÝZKUMNÍKA	33
2.7 UMOCNĚNÍ STRESORŮ	35
2.8 VYHODNOCENÍ	37
ZÁVĚR	I
RESUMÉ	II
RESUMÉ	III
SEZNAM LITERATURY	IV
SEZNAM TABULEK A DIAGRAMŮ	VII

Úvod

Stres a jeho dopady se v dnešní době řeší v každém oboru. Občas se stává, že se ani neřeší co stres způsobuje, ale eliminují se jeho dopady. Takže se nejde k jádru toho, proč jsme stresováni, ale to co můžeme udělat následně, abychom se dostali ze stresu opět do pohody. Což může někdy vypadat tak, že stále budeme vytírat podlahu, aby nebyla mokrá, ale nebudeme řešit to, že kape z prasklé trubky.

Tato bakalářská práce je zaměřena na stres telefonních operátorů. Chce zmapovat jaké stresory jsou u operátorů a proč se do stresu dostávají. Co je stresuje.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. Teoretická část má shrnout nalezené poznatky o stresu a stresorech. Jaké stresory můžeme mít. A také jaká je práce telefonních operátorů a jaké jsou druhy call center.

Praktická část bude rozebírat kvalitativní výzkum. Informace budou získány pomocí rozhovoru s lidmi, kteří mají zkušenost s pracovní pozicí telefonního operátora. Získaná data budou následně v práci zpracována z pohledu, jaké stresory na této pracovní pozici jsou. A také jestli se nějak stresory mění v případě rozdílu aktivní linky a pasivní linky. Tedy linek kdy telefonní operátor sám aktivně volá lidem a nebo pouze přijímá hovory.

Tato práce by mohla přinést informace, které by mohly pomoci lidem si uvědomit, které stresory mohou na pozici telefonního operátora zažívat a s tím i dále pracovat.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 TELEFONNÍ OPERÁTOR

Význam slova telefonní operátor je složen ze dvou slov telefonní, což se dále skládá ze slova tele a fono a ze slova operátor.

Tele znamená na dálku (Hartl, 2010, str. 589), fono znamená zvuk či zvukový (Hartl, 2010, str. 156) a operátor je obsluha (Hartl, 2010, str. 366). Když spojíme tato tři slova, máme dohromady osobu, která zvukově obsluhuje na dálku. Když to převedeme do moderního pojetí, tak se jedná o osobu, která nám pomůže na dálku, aniž bychom museli někam chodit a mluvit z očí do očí. Jinak řečeno někdo tě na dálku obslouží.

V dnešní době si to již bez možnosti někam zavolat a něco ověřit, aniž bychom museli ztrácet čas dojížděním na dané místo, neumíme představit.

Místům, kam člověk volá, aby zjistil informace, které potřebuje, se většinou říká call centrum. Jde o místo, kde je více osob, které vyřizují telefonické dotazy klientů. Může jít o vytváření objednávek, zodpovězení dotazů klientů, reklamace, objednání servisu a další služby pro klienta. Operátoři můžou i aktivně volat a nabízet lidem služby nebo produkty dané firmy (Santlerová, 2011, str. 15).

Zjednodušeně se dá říci, že call centrum je místo, které pečuje o klienty (Santlerová, 2011, str. 14).

Pokud firma má, nebo i uvažuje o zřízení call centra, tak je dobré vědět, co si od něj slibuje a také, zda ho dokáže efektivně zařadit do struktury firmy.

Call centra se zřizují hlavně kvůli nižším provozním nákladům než mají pobočky. Firma je také díky němu více zviditelněná, dostupná a zvládá oslovit a obsloužit více klientů s rychlou zpětnou vazbou či rychlým vyřešením dotazu či požadavku klienta. Tím zvyšuje kvalitu svých služeb. Může také oslovovat sama klienty a nabízet jim své produkty nebo služby. Call centrum je velmi efektivní a flexibilní (Santlerová, 2011, str. 17). V mnoha call centrech telefonní operátor již nevyřizuje pouze telefonní hovory, ale také celkovou komunikaci s klientem, což může být i e-mailová komunikace. Některé firmy v dnešní době propojují klasické pobočky s call centry. Lze tak efektivněji využít čas zaměstnanců, rozvrhnout pracovní směnu a vyřídit i nutnou administrativu v době, kdy nemají zaměstnanci zákazníky

na pobočce osobně, a tak se věnují hovorům (výstup z neveřejných interních materiálů firmy).

Call centra také mohou být interní nebo externí. Interní call centra zajišťují služby výhradně mateřské společnosti. Zatímco externí call centra zajišťují služby třetím osobám formou tzv. outsourcingu.

Obecně operátor zabezpečuje ve firmě přijímání hovorů nebo sám zajišťuje odchozí hovory, obsluhuje zákazníky, zabezpečuje technickou podporu, dispečink, může vymáhat pohledávky, řešit reklamace a další (Santlerová, 2011, str. 18). Díky náplni telefonního operátora můžeme rozlišit dva druhy call center. Buď může jít o aktivní call centrum nebo o pasivní call centrum.

Na pasivním, reaktivním call centru neboli inbound telefonní operátor nejčastěji zpracovává příchozí telefonní hovory. Většinou klienti volají na centrální linku dané společnosti, kde sedí operátoři a vyřizují jejich požadavky. Může jít o infocentra, objednávky po telefonu, reklamace a stížnosti, různé soutěže a další. Jde o jakoukoli linku, kdy telefonní operátor pouze telefony zvedá, ale sám klientům volá pouze v ojedinělých případech (Santlerová, 2011, str. 29).

Druhému call centru se říká aktivní jinak outbound. Pokud je telefonní operátor na aktivním neboli proaktivním call centrum znamená to, že bude aktivně volat klientům. Může jít o průzkum trhu, aktualizaci firemní databáze, zodpovězení otázek, vyplnění dotazníku, domlouvání schůzek pro obchodního zástupce, ověřování spokojenosti zákazníka. Může se také jednat o prodej, nabídku služeb, zaznamenání reakcí na reklamní kampaně nebo cokoli, co potřebuje firma zjistit nebo nabídnout (Santlerová, 2011, str. 29).

Češi jsou třeba oproti Američanům zvyklí na docela vysoký standard call center, kdy se člověk dovolá zodpovědné osobě a vyřeší svůj požadavek (Klimeš, 2004, online).

Je zajímavé sledovat vývoj technologie. V roce 1999 se říkalo, že se lidé mají smířit s tím, že se používají automatizované záznamníky a jak je mají používat (Jílek, 2017, str. 66-68). Pak následovalo období, kdy záznamníky nebyly hojně využívány a naopak se firmy snažily dosáhnout toho, aby zákazníka obsloužil co nejdříve živý telefonní operátor.

V současné době opět stoupá obliba automatických záznamníků, kteří v dnešní době dokáží klienta i obsloužit.

1.2 DOPORUČENÁ STRUKTURA TELEFONNÍCH ROZHOVORŮ

V rámci této kapitoly jsou uvedena některá doporučení, která se týkají struktury rozhovorů na pasivní i aktivní lince. Informace vycházejí z odborné literatury i interních metodických materiálů firem, které však nejsou volně šiřitelné, neboť tvoří důležité know-how firmy. Předkládaný rozsah informací v bakalářské práci však byl odpovědnými osobami schválen.

Jedná se o metodické pokyny a doporučení firmy.

U telefonních operátorů hodně firmy dbají na to, aby naučily nováčky, jak komunikovat po telefonu. Dále se učí, jak se vypořádávat s reakcemi zákazníků nebo s jejich otázkami. Mnoho call center mají tzv. call skripty, tedy návody na to, jak má vypadat telefonní hovor. Ty se mění podle toho o jaké call centrum se jedná, zda jde o aktivní a nebo pasivní. Na pasivní lince mají většinou operátoři více "volnosti" jak s lidmi komunikovat. Na aktivní lince je třeba mluvit více podle call skriptu. Miroslav Princ ve své knize Jak uspět při obchodním telefonování si myslí, že mít přesně daný call skript je nutnost pro všechny operátory. To samé si myslí i některé firmy. Díky němu telefonní operátoři vědí přesně co říkat a hovor není pak tolik ovlivněn emocemi (Princ, 2013, str. 43-44, Interní materiály firmy).

Zde je ukázka call skriptu společnosti, která se zabývá opravou elektroniky (jedná se o interní materiály firmy, která nechce být zveřejněna).

Doporučená struktura telefonního hovoru. Jde o první kontakt se zákazníkem na pasivní lince.

Dobrý den, (vlastní představení a název společnosti)

Jak Vám mohu pomoci? / Co pro Vás můžeme udělat?

Klient nám sdělí své požadavky – chce opravit tiskárnu, mobil, něco nastavit apod.

Zjistíme co nejvíc podrobností:

- **Prosím o co nejpodrobnější popis závady**
- **O jaké zařízení se přesně jedná? (značka, model, typ...)**

- **Je zařízení v záruční lhůtě?**
- **Jak je staré? / Kdy bylo zařízení pořízeno?**
- **Máte možnost dodat zařízení k nám na servis nebo je nutný odvoz?** (pokud jde o zařízení např. tiskárna)
- **Máte fotodokumentaci? Je možné si ji pořídit?** (pokud ano, prosíme zaslat na e-mail) (vysvětlit klientovi, že fotodokumentace je především pro jeho ochranu v případě, že by bylo zařízení jakkoli poškozeno)
- **Kdy je pro Vás optimální termín vyřízení Vašeho požadavku?** (obeznámit klienta se standardními termíny oprav a servisů)
- **Prosím Vaše celé jméno, telefon, e-mail a adresu**

Váš požadavek ihned předávám našemu technikovi, který se Vám nejpozději do půl hodiny ozve a domluvíte se na dalším postupu.

Mohu Vám v tuto chvíli ještě nějak pomoci? / Mohu pro Vás teď ještě něco udělat?

Vyřeším případné klientovi požadavky.

Děkuji, že jste se na nás obrátil, přeji Vám zatím hezký den / mějte se hezky.

Na shledanou.

(interní materiály firmy)

Hlavní věc pro call skript jsou *“tři prvky úspěšného úvodu telefonátu:*

- *Pozdrav (dobré ráno, dobrý večer)*
- *Představení se (u telefonu..., Dovolali jste se do společnosti...)*
- *Zjišťující výzva (co pro vás mohu udělat?)“*

(Anderson, 1992, str. 43)

Pokud jste na pasivní lince, je kostra rozhovoru většinou jednoduchá. A to hlavní je pozdravit, představit se a následně pomoci zákazníkovi či mu odpovědět na jeho dotaz. Pomoci mu nebo se domluvit na dalším postupu a následně se rozloučit. Viz výše uvedený call skript a další interní materiály (čerpáno z interních materiálů firmy).

Na aktivní lince, vy aktivně voláte, má skoro každá společnost vlastní call skript. Jde o návod hlavně pro nováčky, jak vést telefonní rozhovor.

Níže uvádím částečný call skript z aktivní linky společnosti, která se zabývá realizováním dotací. Nejde o celkový rozhovor, ale spíše i jeho koncepci z důvodů možné identifikace firmy (Jde o interní materiály firmy, která nechce být zveřejněna, ani identifikována).

Dobrý den, u telefonu (představení sebe), ze společnosti (představení společnosti), tento hovor je monitorovaný.

Provádíme marketingový průzkum, zda občané znají možnosti a podmínky čerpání dotací (popis daných dotací).

Pokud dotazovaný zná, pokračujeme otázkou, zda o čerpání dotací uvažuje či nikoli.

- **Uvažujete o čerpání dotací?**

Pokud nikoli, poděkujeme a ukončíme hovor.

- **V tom případě, děkuji a přeji příjemný den.**

Pokud projeví zájem a nezná možnosti, informujeme ho o možnostech čerpání dotací (název daných dotací) a informujeme ho, že jsme firma, která se zabývá realizací a vyřizováním dotací na klíč. Tj. že zákazník zařizuje jen minimum a papírování a vše je vyřízeno za něj.

Pokud má zákazník stále zájem, pak už pokračujete standardním způsobem, informujete zákazníka o ceně realizace, bezplatné návštěvě technika, individuální nabídce dle potřeb klienta,

... a pak už je rozhodnutí na klientovi, zda bude některé z opatření realizovat či nikoli.

Pokračuji v uzavírání standardním způsobem...

Pokud se klient zeptá, kde jsme na něj vzali kontakt:

- **Pane xxxx, v minulosti jste hovořil s některým z našich operátorů, proto máme Váš kontakt v databázi. Samozřejmě pokud již nechcete být z naší strany kontaktován, informace o vás smaži, ale byla by to škoda, pokud by byl vypsán nový dotační program, rádi vás o tom budeme informovat. (uvést příklad)**

- Pokud se bude rozčilovat, omluvím se, že tedy jeho telefonní číslo smažu z databáze a již ho nikdy nebudeme kontaktovat.

Výše uvedený call skript byl poskytnut operátorem na aktivní lince. Ve firmě, kde se používá ho mají uvedený pouze jako "berličku" kdyby se operátor ztratil. Jinak si můžou sami call skript upravit tak, aby jim vyhovoval.

Jsou i společnosti, které chtějí, aby telefonní operátoři jeli přesně podle call skriptu a za jeho porušení strhávají finance.

Call skript je velmi důležitý hlavně pro nováčky, je to pro ně "podmínka přežití" jinak by ho, ale měli mít na očích všichni, kdo telefonují. Pokud by se třeba stalo, že by ztratili koncentraci, nebo je klient nějak zaskočil tak se do něj mohou podívat (Princ, 2013, str. 44).

Co je na call skriptu špatné je to, že pokud se čte, tak je to na operátorovi znát a zní dost strojeně. V tomto případě je dobré mít skript naučený nazpaměť a používat ho jen kdyby se něco stalo. Lze mít napsané jen částečné věty a pak je doplňovat (Princ, 2013, str. 46).

Pokud máte více call skriptů tak je dobré si vyzkoušet jejich účinnost. Ta se měří tak, že si veškeré telefonáty zaznamenáte. Příklad máte dva call skripty, které se mohou lišit klidně pouze v jedné frázi. Vezmete nejprve jeden call skript a zavoláte s ním sto lidem. Pak vezmete druhý call skript a zavoláte dalším sto lidem. U všech telefonátů si zaznamenáte výsledky, jak dopadly. Následně porovnáte. Když by to vyšlo, že s call skriptem máte úspěšnost 10 % a s druhým call skriptem máte úspěšnost 15 % tak budete používat ten druhý. Když se to vezme z matematického hlediska, tak se u tohoto příkladu jedná o navýšení úspěšnosti o 50 %. A to je v ročním období již hodně (Princ, 2013, str. 45).

Jelikož každý hovor je jiný, a hlavně záleží na firmě co nabízí. Tak struktura je pokaždé dost podobná. Můžeme tuto strukturu rozřadit do 7. fází.

1. příprava

Během přípravy je potřeba, aby si operátor připravil všechny věci, co bude potřebovat k telefonování. To je, aby si zkontroloval, zda má vše při ruce co může potřebovat jako jsou různé podpůrné materiály. Ale také, aby měl i spuštěné všechny programy a databáze co potřebuje. Aby mohl jít vůbec operátor na linku, tak samozřejmě musí znát produkty a služby dané společnosti a firemní standardy.

Dále je dobré, aby byl naladěný na telefonování a měl zásobu argumentů i protiargumentů co můžou od klienta zaznít a umět na ně reagovat.

2. úvod hovoru

V této fázi jde o představení společnosti i operátora tedy toho, kdo je na lince. Pozdravit a zjistit s kým operátor mluví tedy identifikovat volajícího. V této fázi se vytváří první dojem a ten je důležitý pro další komunikaci. První dojem také pomáhá v budování vztahu, který je nutný pro důvěru.

3. analýza potřeb

Zde je nutné umět dobře klást otázky a díky nim zjistit situaci. Poznat cíle, přání a potřeby klienta. Hlavně operátor pečlivě naslouchá klientovi a analyzuje jeho styl jednání a snaží se mu přizpůsobit. Ověřuje a shrnuje získané informace. Následně zvolí prezentaci nabídky podle potřeb klienta.

4. prezentace

V této fázi operátor již představuje nabídky řešení. Představuje nabídku tak, že používá k argumentaci věci, které dřív zjistil od klienta. Tak aby to pro něj bylo přínosné.

Aktivně naslouchá a vyslechne si názor druhé strany a dokáže reagovat na případné námítky. Operátor má být také empatický a projevit pochopení. Dále v této fázi dochází k ujasnění všech informací, zda byly pochopeny správně. Ověřuje se pomocí kontrolních otázek, jestli klientovi daný postup vyhovuje.

5. vyjednávání

Zde operátor argumentuje a motivuje klienta a zpracovává jeho námítky. Je třeba hledat oboustranně přijatelné možnosti. Docílit toho, aby obě strany byli spokojení. Operátor zachycuje nákupní signály.

6. shrnutí a ukončení hovoru

V této fázi si s klientem potvrdíme vše na čem jsem se domluvili. Řekneme, jaký je další postup. A pro jistotu ještě jednou zopakujeme nejdůležitější body, abychom to zafixovali v mysli klienta. Operátor se rozloučí a dbá na pozitivní dojem z hovoru.

7. následující kroky

Po skončení hovoru je třeba provést formální náležitosti, které z hovoru vyplynuly. Dodat klientovi to, co jsme mu slíbili jako jsou materiály, smlouvy atd. Udělat analýzu jednání a následně pečovat o klienta. Ověřit, zda se děje to, co sám slíbil.

(Santlerová, 2011, str. 64-65)

To, jak bude vypadat telefonní rozhovor není jen o slovech, ale také o celém projevu. Protože člověk nevidí operátora, je třeba se zaměřit na další aspekty hovoru tak, aby to vedlo k zákaznickově spokojenosti.

1.3 PRÁVNÍ MINIMUM

V posledních letech vzniklo v rámci telemarketingu několik změn. První změnou bylo GDPR.

Jedná se o obecné nařízení o ochraně osobních údajů. „*Celý název je Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES*“ (MVČR, online)

Účinnost tohoto nařízení nastala 25.5.2018

Od 1.července roku 2022 vešla v platnost novela zákona o elektronických komunikacích. Díky této novele by měly skončit veškeré nevyžádané hovory, kterým nepomohlo nařízení GDPR. GDPR bylo obcházeno tím, že volající řekl, že telefonní číslo bylo náhodně vygenerováno. Čemuž by tato novela měla již zabránit pod hrozbou peněžních sankcí. A tak od 1.7.2022 můžou volat na telefon pouze ty společnosti, které mají od dotyčného souhlas.

Jediný, kdo bude moc volat na náhodná čísla jsou lidé, kteří provádí výzkum např. veřejného mínění. V případě, že po průzkumu dojde k nějaké nabídce a nebo se nejedná pouze, o průzkum tak to už je také zakázané (Hejná, 2022).

1.4 STRES

Je spousta definic, co přesně znamená stres. Většina definic se shodne na tom, že se jedná o reakci buď na nadměrnou zátěž organismu, nebo na stresor. Níže jsou uvedeny příklady definic jednotlivých autorů.

Dle Hartla (2010, str. 555) „*je stres fyziologická odpověď organismu na nadměrnou zátěž, ze které nelze uniknout a ta vede ke stresové reakci. Na rozdíl od jiných reakcí, které mohou být řešeny únikovým mechanismem.*“

Více to je rozepsáno v encyklopedii Diderot. Z fyziologického hlediska je stres celková neurohumorální obranná odpověď organismu na zvýšený výdej energie, tj. na útok nebo útěk. Změny jsou zahájeny tzv. poplachovou reakcí, při níž je aktivována osa hypotalamu – hypofýza – nadledviny. Projevují se zvýšenou aktivitou sympatiku, vysokým výdejem adrenokortikotropního hormonu (ACTH), vyplavováním katecholaminů z dřene nadledvin a kortikoidů z kůry nadledvin. Zrychluje se srdeční tep, zvyšuje krevní oběh a tlak, prohlubuje se dýchání a mobilizují se zdroje energie (glukosa, mastné kyseliny). Krví je přednostně zásobován mozek, srdce a kosterní svalstvo. Výsledkem dlouhodobého stresu je buď adaptace organismu na stresor, nebo vyčerpání a smrt. Fyziologická připravenost organismu na zvýšený výdej energie zůstává v současnosti u člověka většinou nevyužita. Opakovaný stres bez fyzického výkonu proto často vede k chorobným změnám, zejména v kardiovaskulárním systému. (1999 str. 300)

Velmi podrobně popsal také stres J. Křivohlavý ve své knize Jak zvládat stres. Kde uvádí i původ slova stres i z jazykovědného hlediska. Uvádí, že slovo stres vznikl z latinského slovesa, které znamená stahovat, utahovat stejně jako se utahuje smyčka u odsouzeného člověka na šibenici. Nebo z jiného pohledu je slovo stres významově podobné slovu pres – lis, které se používá v případě, kdy je na jedince vyvíjen tlak stejně tak, jak působí lis akorát ze všech stran. Díky tomu je možné chápat výrok jsem ve stresu tak, že je daná osoba vystavena různým tlakům, a proto je v tísní. (1994. str. 7)

Hodně autorů říká, že dnešní doba je stresová. Dokonce dle Hoška (1999, str. 5) je naše století označováno za století stresu. (napsáno v roce 1999 takže otázka je o jaké století se jedná a zda toto není ještě stresovější) Spousta autorů se shoduje na tom, že stres je všudypřítomný. Imriš (1996, str.7) se zmiňuje o tom, že člověk nebyl původně vybaven na zvládnutí takového stresu, který se objevuje v dnešní době. Je to díky spěchu a technice, která v dnešní době je. Zatímco Geisselhart (2006, str. 15) říká, že je všude, a že ho každý zná.

Dle výše uvedených příkladů je vidět, že každý autor chápe pod pojmem stres něco jiného. Někdo bere celý život za stresový, někdo jen určité zátěžové situace. Je důležité také brát v potaz intenzitu, kterou každý jedinec vnímá odlišně a souhrn všech okolností.

Schreiber (2000, str. 16.) píše, že není problém chápat pojem stres v obecném hledisku. Potíže však nastávají ve chvíli, kdy chcete pojem stres definovat vědecky. K tomuto zjištění můžeme dojít sami po přečtení předchozích definic.

I když Hans Selye, který je považován za otce stresové teorie, popsal stres pro vědecké účely jako: *“nespecifická odezva těla na jakýkoliv podnět”* (2016, 63.str)

Z uvedených definic bych to lze pochopit takto: stres je situace, která v člověku vyvolává vnitřní stažení neboli tlak, který se může projevovat různými reakcemi. Jedna z nejjednodušších definic stresu je, že se *“jedná o soubor podnětů působících nadměrně na organismus, stresor”* (Klimeš, 1983, str. 682) Stresor je *“příčina vyvolávající stres”* (Klimeš, 1983, str. 682).

Ať už stres člověku způsobí cokoli, je dobré znát, co napsal Fontana (2016, str. 14) *“O tom jestli jsme ve stresu totiž nerozhodují vnější události (ať jsou sebevíc hektické či nepříjemné), rozhoduje o tom něco uvnitř nás”*

To, jak se na stres díváme, je třeba brát z různých úhlů. Je důležité brát v potaz rozdílnost důrazu. V případě, stresu každý může pokládat důraz na jinou stránku dané situace. To, co může stresovat jednoho člověka, jiného může nechat zcela v klidu a obráceně. Stres může mít rozdílné intenzity. To vede buď k malému stresu, a nebo velkému. V případě velkého stresu můžeme hovořit o hyperstresu. To je stres, který překročil naši možnost se přizpůsobit dané situaci. V rámci malého stresu se mluví o hypostresu. V češtině se tento druh stresu označuje spíše jako zátěž. Také je důležité se dívat na kvalitu stresu. Zda se jedná o pozitivní stres (eustres), nebo negativní stres (distres). (Křivohlavý, 1994, str. 10-12)

Eustresu se také říká, že se jedná o pozitivní nebo přijatelný stres. Pozitivní se mu říká, protože je většinou spojen s příjemnými pocity jako je třeba očekávání, pocit úspěchu a naplnění nebo se může jednat o situace jako je překonání překážek. U eustresu máte vždy

situaci pod kontrolou. Jedná se většinou o životní situace, které byste si i rádi zopakovali (Křivohlavý, 2010, str. 25, Hartl, 2010, str. 136, Praško, 1996, str. 12).

Zatímco *distres* se označuje jako zlý stres a je v situacích, kdy již situaci nemáme pod kontrolou. Je to zatěžující stres, který člověk vnímá intenzivně a působí na něj škodlivě. Jde o to, že na člověka působí tolik věcí, že to již člověk nezvládá, cítí se přetížený, ztrácí jistotu atd... (Hartl, 2010, str. 104, Praško, 1996, str. 12)

Jelikož oba dva typy stresu působí na lidský organismus podobně, je důležité rozlišovat délku stresu a opakování. Zda se jedná o náhlý jednorázový akutní stres nebo jestli jde o chronický stres, který je dlouhodobý. U chronického stresu dochází k dlouhému působení stresu, který vyčerpává organismus. Jde o plíživý proces, který má ale mnohem horší dopad na organismus a hůře se z něho dostává. V případě, že stres působí opravdu dlouhodobě, tak může stát za vznikem psychosomatických onemocnění. (Hartl, 2010, str. 556)

Jinak se to dá říci, že *“škodlivým se pak stává překročení určité individuální hranice v tom, jak silný stres člověk prožívá a jak často”* (Praško, 1996, str. 12)

1.5 STRESORY

Za stresem stojí stresory. Tomu je možné rozumět tak, že se jedná o negativní vlivy působící na člověka. Jde o rozlišení podmínek a podnětů tedy stresorů které na člověka působí zvenčí a obecně stresu, který člověk cítí uvnitř. (Křivohlavý, 1994, str. 12). Stresor může být pro každého něco jiného. Záleží na intenzitě stresoru, ale také na tom, jak moc jsme schopni daný stresor akceptovat. (Bartůňková, 2010, str. 16)

Stresory jsou fyzikální, působící z vnějšku a emocionální. Mezi vnější stresory můžeme zařadit vše, co na nás působí. Jedná se o různé jedy, alkohol, nikotin, bakterie meteorologické jevy, chlad, teplo a další. Mezi emocionální stresory spadají také psychologické a sociální stresory. Tyto stresory vyvolává strach, frustrace, napětí. Další stresory můžou být časové, to je kdy člověk nestíhá termíny nebo i obecně pro někoho to mohou být termíny sami o sobě. Mezi sociální stresory zase patří hádky, nedorozumění a konflikty. Dalšími stresory můžou být závažné životní události nebo vnitřní stresory, což jsou zase různé nemoci. (Irmiš, 1996, str. 11)

Běžná reakce na stres je útek, útok, a nebo strnutí. Jinde je také zmíněno místo strnutí strach, a to následně se schovává pod zkratkou 3F z anglických slov flight, fright and fight. (Joshi, 2007, str. 27)

První, kdo popsal všeobecnou reakci na stres, byl Hans Selye, který je považován za otce stresové teorie (Joshi, 2007, str. 23, Bartůňková, 2010, str. 11). Původně se zabýval výzkumem pohlavních hormonů a byl nadšený tím, že extrakty z vaječníků a placenty způsobují u krys změny v organismu. Díky tomu si prvotně myslel, že objevil nový hormon. Bohužel ve snaze ho extrahovat zjistil, že se nejedná o nový hormon, ale o špinavý roztok. Díky tomu, že se snažil stále pochopit, co se stalo a vracel se ke svým poznámkám. Jej nakonec napadla myšlenka. Pokud by dokázali, že organismus má obranou odezvu, která mu pomáhá ke zvládnutí různého poškození. Tak bychom se zjištěním, toho jak tento obranný mechanismus funguje, mohli naučit jak reakci zlepšit. (Selye, 2016, str. 44)

Stres může mít tři druhy příznaků, a to jsou fyziologické, psychologické a behaviorální. Zde je čerpáno ze dvou knížek, které se navzájem doplňují.

Fyziologické příznaky

- Bušení srdce. Zesílené vnímání činnosti srdce, které může být zrychlené, nebo nepravidelné.
- Bolest a pocit sevření za hrudní kosti.
- Nechutenství.
- Bolesti břicha, plynatost, průjem.
- Zvýšené svalové napětí v krční oblasti a v dolní části páteře.
- Časté nucení k močení.
- Změny v menstruačním cyklu.
- Bolesti nebo pocení rukou a nohou.
- Bolesti páteře.
- Migréna – záchvaty bolesti hlavy. Bolesti hlavy mohou začínat v krční oblasti a následně se rozšíří od temene hlavy k čelu.

- Nezájem o sex. Může jít pouze o ztrátu touhy. Nebo může dojít k úplné sexuální impotenci.
- Dvojité vidění.
- Vyrážka v obličeji.

Psychické příznaky

- Prudké a výrazné změny nálad. Může jít o změnu od velké radosti do velkého smutku, a nebo obráceně.
- Neschopnost projevit emoční náklonost či sympatii.
- Nadměrně se člověk zabývá věcmi, které ve skutečnosti nejsou tak důležité a potřebné.
- Nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav. Zjišťovat co mi je a dívat se i na to, jak vypadám.
- Nadměrné snění, omezení sociálních kontaktů. Člověk nemá zájem o aktivní sociální styk s ostatními.
- Pocity únavy, poruchy pozornosti.
- Zvýšená podrážděnost, popudlivost, úzkost.

(Mayerová, 1997, str. 58, Křivohlavý, 2010, str. 23-24)

Lidé ve stresu se chovají jinak než za běžných okolností. Zde jsou některé znaky v chování, které se projevují, když jsou lidé ve stresu.

Projevy v chování člověka

- Nerozhodnost, se může objevit ve chvíli, kdy je více možností k výběru. Projevuje se příliš dlouhým rozhodováním, co zvolit.
- Naříkání a bědování. Člověk vidí svět jen v temných barvách.
- Vyšší nemocnost, pomalé uzdravování.
- Sklon k menší spolehlivosti a výkonnosti. Zvýšená nepozornost.
- Menší zájem o práci, menší kvalita pracovních výsledků.

- Vyhýbání se zodpovědnosti.
- Poruchy spánku, obtížné usínání. Může se změnit úplně denní rytmus. Člověk je vzhůru dlouho do noci, nemůže usnout a ráno se probouzí pozdě s tím, že je stále unaven. Také se může dotyčný probouzet v průběhu noci s potíží opětovně usnout.
- Únava a pocit nedostatečného odpočinku v ranních hodinách a v průběhu dne.
- Nechutenství nebo přejídání. Změna ve vztahu k jídlu.
- Snížené množství práce.
- Zhoršená kvalita práce.
- Konzumace alkoholických nápojů či zvýšený příjem alkoholu.
- Závislost na kouření, na drogách. Může jít také pouze o zvýšení množství potřebné dávky.
- Užívání léků na spaní, na uklidnění.

(Mayerová, 1997, str. 59, Křivohlavý, 2010, str. 22-23)

Dle výše uvedeného je dobré, aby zaměstnanci nebyli ve stresu, jinak se snižuje výkonnost a následně může docházet k nepříjemným situacím na obou stranách. Například: *“Bylo odhadnuto, že 10 procent HDP Spojeného království se ztrácí každý rok kvůli stresu vytvářenému při zaměstnání, a to ve formě absence zdůvodněné nevolností, vysokou fluktuací, ztrátou hodnoty produkce, zvýšeným náborem pracovníků a výdaji za léky”* (Arnold, 2007, str. 381.) I dle autorů Childse a Donovanové vzniká díky fluktuaci více nákladů. (2012, online)

1.6 STRES TELEFONNÍCH OPERÁTORŮ

V této kapitole najdete různé stresory, které zažívají telefonní operátoři. Čerpáno je většinou z několika knížek a poukázáno také na přehledové studie.

V dnešní době již asi nenajdeme nějaké zaměstnání, které by nebylo stresující. A telefonní operátoři nejsou výjimkou. Operátoři za svou směnu zažívají poměrně hodně stresu. Když si vezmete, že většina má 8 h pracovní směnu a během celé směny vyřizují telefonáty a jednájí s různými lidmi, tak se daný operátor může snadno dostat do stresu.

Jak to napsal Anderson *“Povídání po telefonu, ať už hovor trvá osm hodin nebo osm minut, je vždy poněkud stresující. Protože vám chybí více než polovina komunikované informace (předávaná neverbálně), musíte se dvojnásobně soustředit na to, co je těžko pochopitelné, a snažit se, aby vám bylo rozumět”* (Anderson, 1992, str. 91).

Zde jsou situace, které operátor zažívá. Jsou to klasické stresové faktory.

„Krizové situace, rozčilení způsobené netrpělivými nebo agresivními volajícími, potíže při řešení problémů, vyvolané nedostatečnými znalostmi nebo schopnostmi, organizační nedostatky (ztěžující práci telefonistek), technické problémy se zastaralým telefonním zařízením, nedostatek personálu v ústředně, nesoulad mezi kolegyněmi, chybějící podpora telefonistek ze strany nadřízeného, rychlý nárůst počtu hovorů v poměru k existujícím linkám a pracovním místům v ústředně, špatně organizované střídání jednotlivých spojovatelek, nedostatek důležitých pomůcek, jako jsou seznamy pracovníků, organizační plán, systém zastupování jednotlivých vedoucích pracovníků atd.“ (Scheitlin, 1999, str. 58).

Výše je uvedený seznam z knihy z roku 1999. V dnešní době již některé stresory a terminologie nejsou aktuální či tak běžné.

To, že je spousta operátorů trpí depresí, úzkostí nebo stresem ověřovala studie *Mental health status and its predictors among call center employees: A cross-sectional study*. Ta ověřovala duševní zdraví zaměstnanců korejského call centra. Jedná se o průřezovou studii, která byla uskutečněna pomocí dotazníku, který zaměstnanci sami vyplnili. Studie se zúčastnilo 306 zaměstnanců call centra kreditních karet.

Z dotazníků vyšlo, že většina uvedla, že mají vysokou úroveň deprese, úzkosti a stresu. Tyto výsledky byly předpovídaný tím, jak je vnímáno zdraví, pracovní spokojenost, pracovní požadavky, firemní nespravedlnost atd. Z výzkumu také vyšlo, že pro zlepšení psychické pohody telefonních operátorů je třeba zlepšení ve všech uvedených oblastech a pracovního prostředí. Je dobré zvážit hodnocení operátorů a vypracovat intervenční program, který by ochránil zaměstnance před (zhoršením) narušením duševní rovnováhy. (Hyunjin, 2017, online)

Tato studie se jako jedna z mála z posledních let zabývala přímo tím, zda operátoři trpí stresem. Většinou se zjišťují informace, jak stres snížit. Např. jako studie Perspectives on a 'Sit Less, Move More' Intervention in Australian Emergency Call Centres.

Tato studie staví na tom, že dlouhé sezení způsobuje chronická onemocnění. Výzkumníci chtěli zkrátit dobu sezení a zvýšit fyzickou aktivitu u různých sedavých zaměstnání. Zaměřili se na nonstop australskou tísňovou linku.

V kontrolním středisku této firmy výzkumníci rozvěsili plakáty, vytvořili světelný časovač, a posílali e-maily, které připomínaly zaměstnancům, že mají méně sedět a více se pohybovat. Zaměstnanci také získali nastavitelné stanice, aby mohli při telefonování stát.

Při výzkumu se ukázalo, že některá očekávání byla vyvrácena. Např. když lidé při stresu stáli, byli méně unaveni ze stání než ze sezení. Na konci zaměstnanci uznali, že se jim iniciativa líbila, ale také přiznali, že je sezení už u nich zakořeněné a že je pro ně prioritou práce. (Chau, 2016, online)

Většina výzkumů je zajímavá a je dost propojená se stresem, neuvádí, však jaké stresory zažívají. Většina studií nebo výzkumů vezme jeden problém a ten ověří, zda je či není a co s tím dělat. A nebo bere jako samozřejmost, že daný stresor ti lidé mají.

Další tento výzkum se zabývá vyčerpáním zaměstnanců v závislosti na školení. Šlo o zjištění, jak školení ovlivňuje stres v call centru. Tato hypotéza byla testována na 412 operátorech a došlo se k závěru, že opravdu školení negativně souvisí s vyčerpáním pracovníků. Vyčerpání způsobovalo hlavně to, že docházelo ke zvýšení závazků vůči zaměstnavateli. Zaměstnavatel posílá lidi na školení, aby měli větší kompetence a mohl také rozšířit jejich pracovní role. To, ale v lidech vyvolává vyčerpání z nových kompetencí. Výzkumníci také ověřili, že je možné dělat školení zaměřené přímo na zaměstnance, kdy dochází k jejich osobnímu rozvoji. Díky těmto školením, které jsou zaměřené na jednotlivce, dochází k pozitivnějším vztahům. Proto doporučují jednání o řízení lidských vztahů na pracovišti call centra. (Chambel, 2012, online)

V případě, že se výzkumy nezabývají jednotlivými stresory, tak se zabývají tím, jak jim předcházet. To si můžeme také přečíst v literatuře, která spíš ukazuje, jak se udržet v pohodě. O tom, jak uklidnit pocuchané nervy, se můžete dočíst v knížce Dokonalá služba

zákazníkovi po telefonu od Anderson Kristin (1992, str. 91). V knížce od Dušana Jílka Profesionální telefonování se můžete poučit o psychohygieně operátorů. (2017, str. 120).

Tím, jak snížit stres na pracovišti se také zabývá studie A Web-Based Mindfulness Stress Management Program in a Corporate Call Center.

Tato studie se zabývá možností snížení stresu v call centru pomocí počítačového programu zaměřeného na mindfulness (všímavost) a meditaci. Bylo zkoumáno 161 osob, které byli rozděleni do čtyř skupin. Jedna skupina byla kontrolní, druhá měla pouze program, třetí měla program a skupinovou podporu, čtvrtá měla program, skupinovou a odbornou klinickou podporu.

Bylo měřeno vnímání stresu, vyhoření, emoční a psychické pohody, všímavosti a produktivity. K měření docházelo v 8. týdnu, 16. týdnu a po roce. Studie došla k závěru, že samostatně vedený program všímavosti se skupinovým cvičením a podporou může poskytnout cenově dostupné, účinné a škálovatelné řešení pro zvládání stresu na pracovišti. (Hyunjin, 2017, online)

2 PRAKTICKÁ ČÁST

Při zpracování této práce nebyly nalezeny aktuální studie, které se přímo zabývají příčinami vyvolávající u telefonních operátorů zvýšený pocit stresu. Dohledané studie se zabývají tím, jak stresu předcházet či eliminovat jeho důsledky. Přesto se domnívám, že toto je velmi zajímavé a důležité téma ke zpracování, protože se s telefonními operátory setkáváme běžně a tuto práci vykonává poměrně velká část pracovníků v mnoha společnostech.

2.1 VÝZKUMNÝ CÍL

Cílem výzkumné části je zmapovat stresory u telefonních operátorů a identifikovat specifické stresory u operátorů aktivní a pasivní linky.

Z cíle vyplývají následující výzkumné otázky

Výzkumné otázky

- Jaké stresory telefonní operátoři při své práci zažívají?
- Jaký je rozdíl mezi stresory u operátorů aktivní a pasivní linky?

Za účelem dosažení tohoto cíle lze stanovit následující úkoly:

- Sepsat výzkumné otázky, které odpovídají výzkumnému cíli
- Vyhledat respondenty, kteří mají zkušenosti s prací v call centru
- Najít medium, díky kterému budou hovory zaznamenány
- Provést s respondenty rozhovory
- Přepsání rozhovorů do počítače
- Zpracování jednotlivých rozhovorů
- Vytvoření jednotlivých kategorií stresorů
- Další zpracování jednotlivých kategorií

2.2 POPIS VZORKU RESPONDENTŮ

Pro výzkum, bylo vyzpovídáno devět telefonních operátorů. Někteří mají zkušenosti jak s prací na aktivní lince, tak i na pasivní lince. Někteří měli zkušenost pouze s jednou linkou.

Tabulka č.1

Druh linky	Aktivní linka	Pasivní linka	Obě linky
Počet osob	4	2	3

Lidé byli osloveni náhodně a nemají společného nic než, že pracovali na telefonní lince jako telefonní operátoři pod nějakou firmou. Jedna z dotazovaných momentálně pracuje na vedoucí pozici v call centru. Několik operátorů v současné chvíli již není v zaměstnaneckém poměru vůči firmě, kde pracovali na call centru. Někteří jsou v tuto chvíli na mateřské či rodičovské dovolené a jeden operátor již nepracuje mimo obor.

2.3 VÝZKUMNÉ METODY

Při výzkumu byl použit kvalitativní polostrukturovaný rozhovor. Pomocí rozhovoru se výzkumník snažil dojít k informacím, které stresory lidé zažívají na pozici telefonního operátora. Výzkumník si nejprve ověřoval, zda dotazovaný pracoval pouze na jednom typu call centra, nebo zda má zkušenosti i oběma typy call centra. Jak s aktivním, tak i pasivním call centrem.

V návaznosti na tom, zda měl dotazovaný zkušenost pouze s jedním typem call centra mu byly pokládány otázky. V případě, že měl zkušenosti s oběma typy call centra, mu bylo pokládáno více otázek, aby byly porovnány zkušenosti mezi nimi.

Připravené otázky, které výzkumník podával v případě, že osoba měla zkušenosti pouze s jedním typem call centra:

- S jakým typem call centra máte zkušenosti?
- Co vám na práci vyhovovalo? A proč?
- Co vám naopak na dané pozici vadilo (stresovalo) a proč?
- Co vás stresovalo nejvíce.
- Co považujete za nejvíce stresující na dané pozici?

V případě, že měl člověk zkušenosti s oběma typy call centra bylo přidáno několik otázek:

- Jaké máte zkušenosti s callcentrem (v jakém typu call centra jste pracovala/pracujete)?
- Co vám na práci vyhovovalo (která pozice vám více vyhovovala)? A Proč?
- Co vám naopak na dané pozici vadilo (stresovalo)? A proč?
- Nyní ta méně vyhovující pozice. Je něco, co vám na ní vyhovovalo?
- Co vám na ní vadilo?
- Co vás stresovalo nejvíce.
- V čem je obecně pozice operátora obtížná?
- Co považujete za nejvíce stresující na dané pozici?
- Které stresory se týkaly pouze aktivní linky?
- Které stresory jste měla pouze u pasivní linky?

Tyto otázky byly použity jako návod, kterým směrem se má tazatel ubírat, aby nezapomněl na nějaký okruh otázek. V případě, že byl dotazovaný sdílný, tak nezazněly všechny otázky, ale většinou je známá odpověď na všechny. Případně tazatel pozměnil otázky tak, aby získal co nejvíce různých pohledů na danou pozici.

Data z výzkumu, byla dále zpracována kategoriálně obsahovou analýzou. Ze všech výpovědí výzkumník vyčlenil významové kategorie jednotlivých slov. Následně byly kategorie rozčleněny do tří obecných celků. Díky tomuto rozčlenění následně vzniklo poslední rozdělení na 8 hlavních kategorií, které jsou dále popsány.

2.4 STRESORY TELEFONNÍCH OPERÁTORŮ

Z rozhovoru s telefonními operátory byly vytvořeny následující kategorie situací, které operátory stresovaly.

Vedení

Vedení a věci s ním spojené. Jedná se třeba o „tlak vedení“. Ale také i obecné „vedení či nastavení firmy,“ bylo pro mnohé stresující. Přímou jeden dotazovaný uvedl, že („strach z vedení byl větší než z call centra.“) Několikrát se jednalo také o to, že vedoucí toho uměli méně než operátoři. Nebo byly i situace („...kdy manažeři, když neměli co na práci, tak si

radši foukali vlasy klidně i operátorům, ale nějaká péče o ně, to ne.“ Někoho také stresují strategie dané firmy či to, že vedení nebylo flexibilní a (*„...vše jim trvalo než něco udělali.“*) (*Neustálá kontrola, získávání zpětné vazby od vedení či teamleadrů...*) Všeemožné vytýkání ze stran vedoucích. Neustálé hlídání, zda operátor splnil v hovoru vše, co tam mělo zaznít. Kolikrát i nemožnost se obhájit. Či neustále vysvětlovat proč v telefonu nezaznělo to či ono. Případně proč *„telefonní hovor trval tak moc krátce“* to pro vedení znamenalo, že operátor neudržel klienta. (*„...proč trval tak dlouho ... moc jsem se vykecávala“*). (*„Peskování za jakoukoli přestávku...nalití pití, dojit si na wc.“*) Další z dotazujících uvedl, že byly *„krátké přestávky“*. Jiný popsal přímo detaily (*„...dovolená pauza za 6 h pracovní dobu bylo 20 minut, ... což nestačí na kafe, wc a ještě se nasvačit.“*) Když se toto vše shrne, tak vlastně nejvíce lidem vadil mikromanagement. Tedy neustálá kontrola nad tím, co dělají. Což do toho spadá i nemožnost mluvit podle sebe a povinnost *„dodržovat call skript.“* Call skript jsou přesně předepsaná slova, co má operátor říci. Nejvíce pro operátory bylo stresující, že ho *„nemohu pozměnit.“* Dotazovatelé naráželi na to, že oni sami by to tak nikdy neřekli.

Plat

Zmínky o platu se dost prolínaly právě se zpětnou vazbou a tím, že jsou telefonní operátoři hlídání od vedení. Pokud se vedení něco nelíbilo, tak většinou vyhrožovalo *„srážkou mzdy“*, nebo že *„přijdou o bonusy.“* Mohlo se jednat i o sebemenší věci, jako třeba (*„...člověk neřekl vše, co má zaznít, škrt, ... neusmál se v hovoru, ... i když je zákazník spokojen, škrt z platu, nezazní rozloučení, protože to klient položí dřív, ... srážka.“*) Co bylo také pro lidi na lince hodně stresující, že *„vedení dává nesplnitelné podmínky pro získání bonusů.“* Což má také za následek, že (*„...díky krácení platu dochází k demotivaci operátorů.“*)

Kromě toho telefonní operátory stresuje to, že jim vedení sáhne na peníze tak druhá část je plat sám o sobě. Několik z dotazovaných byli na lince, kde byli ohodnoceni od výkonu, a ne od počtu hovorů. Jeden z dotazovaných musel udělat za den 30 anket a pokud je neudělal zase přišel o peníze, i když třeba telefonoval aktivně celý den. Díky tomu kolikrát operátoři (*„...nevěděli, kolik člověk za měsíc dostane peněz.“*)

S tím souvisí další strašák, že je (*„...nutnost mít výsledky jinak člověk dostane výpověď.“*) Díky tomu vzniká na člověka tlak, protože si chce vydělat, mít na živobytí. A *„vyhrožování výpovědí“* či srážkou mzdy moc na klidu nepřidá.

Zákazník.

Osoba nebo lidé, bez kterých by vlastně dané oddělení vůbec nebylo, je zákazník neboli klient. Díky němu jsou call centra. Klient je jednou z uváděných věcí, které operátory stresuje. Několikrát bylo zmíněno, že to bylo pro to, že nemohli ovlivnit to, jak se klient bude chovat. Občas někdo řekl, že se „*naučil s lidmi pracovat*,“ ale i tak to dalo dost práce, a ne vždy to bylo možné. Pro některé operátory bylo rozhodující to, na které lince seděli. Jeden operátor zmínil, že pracoval u jednoho telefonního operátora několik let a vystřídal u něj skoro všechna oddělení. Na většině oddělení zvládal pracovat s lidmi a nějak si je i „*usměrnil*“, ale na poslední pozici, což bylo výpovědní oddělení, to již nedokázal. Lidé, se kterými na tomto oddělení mluvil, byli vyloženě zlí a sprostí.

Operátoři uváděli tyto stresory související s jednáním zákazníků. Stresovaly je – přístupy zákazníků; nezdvořilí lidé; hulváčtí lidé posílali „*někam*“; („*...i nálada zákazníka byla rozhodující...*“); nepříjemní zákazníci; agresivní klienti; reakce zákazníků; nespokojení zákazníci; řvoucí zákazník; („*...zákazník, který vůbec nevnímá a chce jen tu danou věc*“); („*...zlí i zákazníci, kteří vyhrožovali.*“) Toto je zkrácený seznam toho, jak se zákazníci chovali. Mnohokrát byl opakovaně zmíněn zákazník, který se choval nepříjemně, sprostě a řval.

Subjektivní hledisko

Dalším zmiňovaným stresem bylo subjektivní hledisko. Do tohoto hlediska byly zahrnuty věci, které hodně souvisely s jednáním klientů, ale také s tím, co si operátor bral osobně. To, co se musel naučit, a nebo s čím se musel naučit vypořádat.

Do této kategorie byla zahrnuta následující prohlášení: „*Člověk si nesměl brát věci k srdci.*“ („*Jsem první na ráně a vše schytám, když se něco nepovede...*“), („*...udržet si chladnou hlavu, bylo na práci nejtěžší.*“), („*Lidé si na mě vylévali špatné nálady...*“), („*...nebyli ochotni se bavit...*“), („*...umět být splachovací...*“); („*Lidé umí vysávat i nabíjet...*“), („*...nebrat si to osobně...*“), („*...být stále ve střehu...*“), („*...lhát o tom, že vyhráli...*“) a další věci.

Tyto věci byly pro operátory hodně emočně zabarvené. Nemohu s určitostí říci, že by se jednalo o nejsilnější emoční reakce, které operátoři během dotazování. Ty byli u každého dotazovaného jinde. Je to, ale u této kategorie docela pochopitelné, jelikož se jedná o subjektivní kategorii. Zahrnuje právě takové věci, jaké jednotlivým operátorům vadily. Jsou

to věci, které se také museli naučit. Či co překonávají během práce. Pro některé jedince může být složitější si „nebrat nic osobně,“ ale jiné s tím nemusí mít potíže. To by mohlo být také pod stresem dovedností.

Dovednosti

Jedna z věcí, co lidi stresuje jsou dovednosti. To, co se musí naučit a jak se vypořádávat s dalšími věcmi. Sem spadají věci, co většina lidí nedělá, nebo když, tak si to neuvědomuje. Hodně z dotazovaných zmiňovalo věci, které se museli naučit, typu („...umět si uspořádat věci ... když to člověk neumí, je to stres...“), („...umět pracovat s lidmi ... pracovat se stresem...“), („...nutnost získat lidi pro...“), *nutit lidem něco, umět lidi uklidnit, umět strategie, komunikace.* Většinou šlo o věci spojené s tím, jak si ulehčit práci s problémovým klientem, nebo jak se vypořádat s vlastními stresory v práci.

Interní

Jedním z posledních větších skupin stresorů jsou věci, co se dějí ve firmě tak řekněme za zavřenými dveřmi. Mohlo by se říci, že se bude jednat pouze o jednotlivá call centra. Opak je bohužel pravdou. Většinu dále uvedených věcí zmínilo více dotazovaných osob. Všechny osoby pracovaly na různých call centrech, a tak se nemůže říci, že by se vždy jednalo o výjimečné situace. To, co lidem vadí, jsou věci jako je: („...nemožnost mluvit vlastními slovy...“), kolektiv („...člověk musí být stále na lince...“), nedostatečné školení („...frekvence hovorů ... padá jeden za druhým ... člověk se ani nenadechl.“) Z rozhovoru vyplynulo to, že mnoha věcem se dá předejít, když má člověk dobré a rozumné vedení. Jeden z dotazovaných uváděl, pozitivum na lince, že má možnost volné komunikace.

Volná komunikace s tím, že je nutné pozdravit a udržovat slušnost. To by mohlo být na pasivní lince normální.

Další stresory

Mezi další stresory zahrnují věci, které se vyskytovaly opravdu v ojedinělých případech, a nebo byly specifické. Jde například o technické potíže, kdy operátor na dálku řešil nefunkční sluchátka, nebo technické potíže, které sám neovlivní. S tím, že se následně musel zpovídat vedení („...proč netelefonuje.“)

A také COVID někteří operátoři ho zažili a měli potíže s ním spojené. („Zavírali se výdejní místa a tlak ze strany lidí byl neskutečný. Lidé chtěli svoje zaplacené zboží, což prostě nešlo. ... Nepřijali to, jak to je.“) Covid hodně ovlivnil životy lidí a přinesl dost stresu, pro někoho toho bylo více zátěžové než pro druhé, kterých se to třeba po pracovní sféře moc nedotklo.

Tabulka č.2

zákazník			
přístup zákazníků	nezdvořilí lidé	zlí, vulgární	nálada zákazníka
nepříjemní zákazníci	agresivní klienti	naštvaní zákazníci	nespokojení zákazníci
sprostý zákazníci, vyhrožovali	zákazník nevnímá, chce jen tu danou věc	reakce na požadavky klientů	když se lidem nepomohlo hned tak byli zlí
zákazníci mi vynadali	řvoucí zákazníci		
subjektivní			
člověk si připadal jako obtížný hmyz	být pohotový	nucení k lhaní	zpětná vazba zákazníků (jejich hodnocení)
ze začátku zdravotní potíže	umět vypouštět zákazníky, jakmile se ukončí hovor	jsem první na ráně a vše schytám když se něco nepovede	lidé si nevyslechnou celý hovor – pokládání hovorů
psychické zhroucení	nepříjemné hovory	stále nahrávání	psychická náročnost
stále ve střehu	nebrat si to osobně	lidé vysávají i nabíjejí	umět být splachovací
nesmět si brát věci k srdci	vylévání si na mě špatné nálady	udržet si chladnou hlavu	obrnit se proti zákazníkovi
neochota bavit se			
dovednost			
Komunikace	Práce se stresem	umět lidi uklidnit	Umět psychologii
Umění strategie	Aktivní – cíl je dostat je	Něco lidem cpát	Umět pracovat s lidmi
umět komunikovat tak, aby se lidi zklidnili	Umět si zorganizovat věci (když to člověk neumí je to stres	Různé styly komunikace (na každé lince jiný)	Dělat věci přes čáru (nabízet babičce televizi když člověk ví že i paušál je na ní moc)
Nesmíte přijít o zákazníka	Nutnost získat lidi, kteří vyplní formulář	Nutit něco lidem	
vedení			
Tlak z vedení	Komunikace s vedením	Stálá kontrola	Vedení
Různé strategie firmy	Zpětné vazby od teamleadra	Stres z vedení je větší než z callcentra	Nastavení firmy
Tytyty od vedení (že v hovoru nezazní vše – neproběhne nabídka)	Hlídat si délku hovoru – operátor se nesměl vykecávat	Ve zpětce se řešilo hovor krátký – neudržela jsem si klienta	Neusmání se v hovoru (i když je zákazník spokojen – škrť bonusu)
zpětné vazby s vedoucími	neadekvátní chování vedoucích	nedostatečné vzdělání vedoucích	jakákoli změna trvala moc dlouho
Poslech hovorů	Ambiciózní manažerka	Neodpouštějí se chyby	Vyhrožování výpovědí

Vyhrožování že sáhnou na peníze	neadekvátní hlídání na homeoffice	napomínání za jakoukoli přestávku	Nezazní rozloučení (na shledanou) protože to klient položí – srážka
Bububu od vedení když neplníš	Špatný přístup vedení	Sledování operátora vedením	Člověk neřekne vše, co má zaznít (škrť v bonusu)
Hovor dlouhý moc jsem se vykecávala	Nepružnost a pomalost potřebných změn		
plat			
Obchod	Plnění na aktivní lince	Prodej věcí	neadekvátní požadavky
Díky krácení platu – demotivace operátorů.	Získání pouze základního platu bez bonusu.	Nezazní rozloučení (na shledanou) protože to klient položí – srážka	neadekvátní srážky platu
Člověk neřekne vše co má zaznít	finanční odměna za sběr informací	Neplnění podmínek co jsou dány na měsíc	Něco lidem cpát
předepsaný limit	Škrťání bonusu	neznámá výplata	výsledky
Tlak – nestabilní výplata	Živobytí	Malý základ mzdy	Umět si na sebe vydělat
technické potíže			
Nefunkční (něco)	Nemožnost vzít si práci domů	Technické problémy	Nefunkční sluchátka
interní věci			
Nepružnost a pomalost firmy	Člověk musí být stále na lince	pevně daný call skript	vysoká frekvence hovorů
Dodržení call skriptu	Špatné nastavení firmy	Různé strategie firmy	Kolektiv
Délka hovoru	Nedostatečné školení	Kolegové si nepomáhají	Krátká přestávka
nedostatečné školení			
covid			
tlak ze strany lidí	požadování nemožného	neochota přijmout aktuální situaci	
nezařazeno			
Dojíždění	Nečekané situace	Vyjít lidem vstříc	znalosti
množství zákazníků	jít mimo svou přirozenost	výpovědní oddělení	Sběr anket
Školení	Komunikace s lidmi	Existence	Řešení na dálku
reklamace/servis	domluvení termínů	prodej sám sobě a svému okolí	krátké školení

2.5 STRESORY NA PASIVNÍ A AKTIVNÍ LINCE

Dále bylo se stresory pracováno tak, aby se dalo posoudit, které stresory se vyskytují na aktivních linkách, které na pasivních a zda jsou nějaké které se vyskytují na obou dvou linkách. Tento výstup si můžete prohlédnout v následující tabulce a níže jsou některé stresory popsány.

Tabulka č.3

	aktivní linka	pasivní linka
množství zákazníků	x	v
agresivní klienti, hulváti, naštvání zákazníci, nálada zákazníků, nepříjemní lidé	v	v
ambiciózní manažerka	v	x
<i>„bububu od vedení, když neplníš“</i>	v	x
Covid	x	v
<i>„člověk si připadal jako obtížný hmyz“</i>	v	x
<i>„dělat věci přes čáru (nabízet babičce televizi, když člověk ví, že i paušál je na ní moc)“</i>	x	v
délka hovoru	v	v
dodržení call skriptu	x	v
Dojždění	v	x
<i>„dovolená pauza za 6h pracovní dobu byla 20 min (to nestačí na kafe, wc a ještě se nasvačit), peskování za jakoukoli přestávku“</i>	v	x
<i>„homeoffice – neplnění – důvod stáhnout zase z homeofficu“</i>	v	x
<i>„hovory padaly jeden za druhým a tým lídr měl absolutní přehled o tom, kdy jde člověk na záchod a tam se takové pauzy nenosili. takže určitě ten fičák co tam že si člověk nevydechl že tam padal jeden hovor do druhého“</i>	x	v
<i>„jakmile se neplní tak se nabízely věci po rodině“</i>	x	v
<i>„jsem na první ráně a vše schytám, když se něco nepovede“</i>	x	v
<i>„když se lidem nepomohlo hned tak byli zlí (během covidu volali kvůli očkování)“</i>	x	v
kolegové si nepomáhají	x	v
Komunikace	v	x
lhaní v telefonu (že vyhráli)	v	x
<i>„lidé si nevyslechnou celý hovor – títne ho“</i>	x	v
<i>„lidi chtěli svoje zaplacený zboží což prostě nešlo“</i>	x	v
<i>„muset být připraven na námítky – okamžitá reakce na ně“</i>	v	x
něco lidem cpát	x	v
nečekané situace	v	x
nedostatečné školení	x	v
nefunkční (něco, sluchátka) technické potíže	x	v
<i>„nejhorší výpovědní oddělení“</i>	x	v
nemožnost domluvit se na termínu s klientem	v	x
nemožnost naučit se vše za 14 dní školení	x	v
nemožnost vzít si práci domů	v	x
není volnost ve způsobu komunikace	x	v
neodpouštějí se chyby	v	x
neochota bavit se	v	x
neplnění podmínek co jsou dány na měsíc	x	v

nepružnost a pomalost potřebných změn	x	v
nepříjemný (pocit)	x	v
<i>„nepřijetí lidí, že je daná situace (paní zavírala lidi do karantény v covidu)“</i>	v	x
nesmíte přijít o zákazníka	x	v
nevědět kolik člověk za měsíc dostane peněz	v	x
nutit něco lidem	v	x
obrnit se proti zákazníkovi	x	v
placení od odsouhlaseného ankety	v	x
plnění na aktivní lince (aby donesl domů nějaké peníze)	v	x
poslech hovorů	x	v
Prodej	v	v
psychická náročnost/zhroucení	v	v
reagovat na požadavky klientů	v	x
rozbitý kávovar (nefunkční prodejní věc)	x	v
řešení na dálku	x	v
stálá kontrola	x	v
stále ve střehu	x	v
<i>„stres je uzavírat obchody protože od toho se odvíjel plat, umět si na sebe vydělat“</i>	v	x
špatný přístup vedení	v	x
tlak – člověk si chce vydělat	v	x
tlak vedení	v	v
udržet si chladnou hlavu	x	v
umění strategie	x	v
umět komunikovat tak aby se lidi zklidnili, uklidnili, psychologii	v	v
umět si zorganizovat věci (když to člověk neumí je to stres	x	v
umět vypouštět zákazníky, jakmile se ukončí hovor, umět být splachovací, nebrat si věci k srdci	v	v
<i>„v době kdy manažerky neměli co na práci tak si radši foukali vlasy (i operátorům ale nějaká péče o ně to ne. jen dělat bububu, neplníš plán, ale předvést to jak se to má dělat to ne“</i>	v	x
vedení dává nesplnitelné podmínky pro získání bonusů	x	v
vnucování služeb a zboží lidem	v	x
vyhrožování výpovědí	v	x
Vyhrožování, že sáhnou na peníze/srážka mzdy	v	v
vyjít lidem vstříc	v	x
zákazník nevnímá, chce jen tu danou věc	x	v
zavírání výdejních míst tlak ze strany lidí neskutečný	x	v
ze začátku zdravotní potíže	x	v
zpětná vazba od vedení	v	v
zpětná vazba zákazníků (jejich hodnocení)	x	v
plat, živobytí, finance, existence	v	v

Stresory, které se vyskytovaly v obměnách na obou linkách.

Plat

Tento stresor se objevoval na obou linkách. Na aktivní lince se vyskytoval v případě neplnění. Většina z dotazovaných měla daný limit, kolik toho mají za určité období splnit, jinak nedostanou bonusy nebo si vůbec nevydělají. Například jeden z dotazovaných musel mít během dne vyplněno 30 anket a bylo jedno, kolika lidem daný člověk volal. Další následně prodávali věci v rodině, nebo napříč rodinou uzavírali smlouvy, aby dosáhli na bonusy. A tak se třeba stávalo, že měli po nějakou dobu třeba dvě smlouvy se službami, které po určité době vypovídali.

Na pasivní lince se zase hlídal call skript. Jedna společnost měla poměrně přísné podmínky, které nebraly v potaz lidský faktor. Např. pokud v telefonátu nezaznělo rozloučení od operátora, tak se mu strhla část platu a bylo jedno, že to nezaznělo z důvodů, že to položil klient dřív, než to stihl operátor říci.

Krácení platu

Co je uváděno na obou linkách, je krácení platu z důvodu délky hovoru.

Na obou typech linky zaznělo v různých podání to, že společnosti vymýšlí pravidla tak, aby zaměstnanci nedosáhli na bonusy a nebo o ně přicházeli. Zadávali nesplnitelné požadavky.

Nepříjemní lidé

Na obou typech linky se vyskytují nepříjemní lidé. A je jedno, jestli se jedná o „*hulvátské lidi, agresivní klienty, řvoucí zákazník, prostý lidi či řvoucí lidi*“. Vždy jde o to, že zákazník byl nějakým způsobem nepříjemný na operátora. Mohl si na něm vybit svou frustraci či („...když se něco nepovede, je operátor hned na ráně a vše schytá“.)

Tlak vedení

Tento stresor je také na obou linkách a je částečně propojen s platem. Pokud operátor na aktivní lince neplní, tak nedostane peníze nebo je rovnou vyhozen. Z tohoto důvodu vedení tlačí na operátory ohledně výkonu.

Zpětná vazba

Dalším stresorem je zpětná vazba, kterou využívají oba typy call center. Jedná se o („...poslech telefonních hovorů“), které operátoři udělali. U obou typů linek zazněl tento stresor v souvislosti s vedením. Vedení si poslechne nějaký hovor operátora a následně s ním probírají, co udělal špatně a proč neřekl něco jiného. Ptají se operátora („...proč reagoval tímto způsobem, jak jinak mohl reagovat, proč neodpověděl na námitku“). Další operátor respondent o zpětné vazbě mluvil takto: („Zpětky, se tomu říkalo. To vám pustili hovor a pitvalo se tam každé slovo. Každý. Prostě co jsi měla říct, proč jsi to neřekla. To bylo úplně noční můra, tyhle zpětky...“)

U tohoto stresoru je důležité, jak se k hodnocení hovorů staví vedení. Zda se jedná o důvod, proč zkrátit plat operátorovi, nebo zda se jedná o motivaci, jak se zlepšit svou práci.

Pauzy

Co bylo zmíněno na obou linkách bylo hlídání pauz. Na pasivní lince zaznělo: („Hovory padaly jeden za druhým a team leader měl absolutní přehled o tom, kdy jde člověk na záchod ... A tam se takový pauzy nenosily.“) Oproti tomu na aktivní lince zaznělo ve zkrácené verzi: („Dovolená pauza za šestihodinovou pracovní dobu byla 20 minut. Při jakémkoli opuštění počítače třeba kvůli nalití vody se musela dávat osobní pauza a to byly hned řeči ... Dojít si během 20 minut na záchod, udělat si kafe a nebo si nalít tu vodu bylo hrozně málo.“)

Z výše uvedených výpovědí je zřejmé, že na obou linkách byla hlídána doba práce a jakéhokoli opuštění svého pracovního místa.

Prodej

Prodej je jeden ze stresorů na aktivní lince i pasivní lince. Co operátoři říkali, že je na tom stresuje: („...nutnost získat lidi...“), („...vnucovat lidem...“), („...stáhnout ty lidi a prodat jim ...“). Tento stresor je hodně provázaný s platem. Operátoři jsou často odměněni za prodej. Díky tomuto provázání na ně působí stresory z více stran a jsou provázané. Na pasivní lince se prodej objevuje v případě, kdy klient sám zavolá, že něco potřebuje, ale operátor mu musí něco nabídnout a případně opět prodat či s ním uzavřít smlouvu. V tomto případě zaznělo z výzkumu, že je to („...hodně přes čáru“).

Délka hovoru

Na obou linkách zaznělo, že bylo stresující hlídání délky hovorů. Buď je hovor krátký, takže jste třeba přišli o zákazníka a nebo je moc dlouhý a moc povídáte. A opět se ve firmě nehledělo i na kontext hovoru, kdy třeba zákazník řešil více požadavků a v tom případě se nedal časový limit stihnout.

Stresory, které byly pouze na aktivní lince.

„Neochota bavit se“

Na aktivní lince je jeden ze stresorů to, že lidé se nechtějí bavit. Pracovní povinností je většinou splnit požadavky dané firmy. Např.: (*„...udělat 30 anket za den“*). To neznamena zavolat 30 lidem. To znamená během celého dne přesvědčit 30 osob, aby se s vámi bavilo.

Vyhrožování výpovědí

Na aktivní lince změna vedení přivedla ambiciózní team leader: (*„...chyba se moc neodpouštěla a prostě vyhrožování výpovědí ... takovýchle věci už byly moc.“*) Z toho vyplývá, že používání biče operátora k výkonu nepřivedlo, ale spíše stresovalo.

Lhaní

Ve výzkumu zaznělo, že operátor volal lidem s tím, že vyhráli a pozval je na předváděcí akci: (*„Upřímně jsem nemluvila pravdu, protože vyhrál každý, komu jsem zavolala a nebylo to vlastně příjemné.“*)

Okamžitá reakce

(*„Musela jsem být připravená na různé námitky a měli jsme i napsáno, s čím mohou lidi přijít, co mohou říct a vy jste musela hned reagovat.“*)

Stresory zmíněné pouze na pasivní lince

Call skript

Na pasivní lince byl velmi hlídáný call skript. V případě nedodržení se sahalo na peníze. (*„...v tom hovoru, když vás poslouchá váš team leader hovor, tak nesplníte, že jste tam všechno řekli, nebo, že jenom, že jste se neusmívali v tom hovoru, ale přitom zákazník s vámi byl spokojen. A už vám srazí prostě hodnocení...“*)

Zpětná vazba zákazníků

Díky tomu, že lidé na tuto linku volají, tak spousta firem chce vědět, zda byli spokojeni s tím, jak byl vyřízen jejich požadavek. Kvůli tomu, že je to pro operátory další věc, jak jsou hlídání, tak je to pro ně opět stresor.

Dle mého názoru je opět na firmě, jak se k daným údajům postaví. Tyto informace můžou opravdu dobře posloužit. Pokud tím, operátorům jen vyhrožují a neberou z toho to dobré, tak to může být nezanedbatelný stresor.

„Kolegové si nepomáhají“

Tento stresor byl zmíněn pouze na pasivní lince. Je zajímavé, že také od jiného dotazovaného zaznělo, že na pozici operátora byl hlavně kvůli kolektivu.

Počet

Na pasivní lince bylo zmíněno, že je operátor schopný mít během osmihodinové pracovní doby až dvě stě hovorů. Když si představíte, že máte pomoci po telefonu 200 lidem, i kdyby to bylo během jednoho dne, tak to asi nebude úplně snadné.

Neustálá kontrola

Operátoři zažívají neustálou kontrolu, která se může také projevit zpětnými vazbami viz. dále. Ať už firma kontroluje to, kdy jde operátor na toaletu, a nebo pro pití, tak také jak jedná. Jak dlouho telefonují a zda vše řekli. Operátoři uváděli neustálou kontrolu a nutnost jednat podle call skriptů jako jeden ze stresorů.

2.6 SEBEREFLEXE VÝZKUMNÍKA

Tuto tematiku a související výzkum, jsem si vybrala z důvodů, že je mi téma blízké. Sama jsem telefon k práci využívala skoro 7 let. Nejprve jako podnikatel, který si domlouvá sám sobě schůzky. Následně i několik let na call centru. Takže z vlastní zkušenosti vím, jak může být stresující telefonovat.

Tato má zkušenost se mi kolikrát prolínala i do výzkumu a občas bylo složité ji oddělit a nezatahovat do rozhovoru. Chtěla jsem provést narativní rozhovor, kdy nechám mluvit a vyprávět respondenty, ale to se mi více povedlo pouze u dvou osob. Respondenti byli milí,

ale odpovídali na otázky. Někdo se dokázal rozpovídat více, ale vyloženě k vyprávění se mi je nepodařilo plně podpořit.

Bylo také dost obtížné nezmiňovat při rozhovoru svou vlastní zkušenost. Kolikrát jsem se chtěla zeptat na to, zda třeba nezažívají ty samé stresory, které jsem měla já. Sice jsem se nikdy nezeptala, abych neovlivnila výzkum, ale občas se to i tak promítlo z pohledu toho, že jsem třeba dané téma nerozebrala tak podrobněji, jak bych třeba i později udělala ze strachu, že mohu daného člověka ovlivnit.

Bylo pro mě docela obtížné vyhledat adekvátní materiály k telefonnímu operátorovi a jeho práci. Protože se poměrně dost mění zákony a také vývoj technologie jde dopředu. Tak najít nějakou literaturu, která by byla soudobá, nebylo lehké a díky zákonu, který přišel v platnost loni tak i nemožné. Mnoho materiálů je také neveřejných a jedná se o interní materiály jednotlivých firem, které je nechtějí jen tak poskytovat. Čerpala jsem proto z dřívějších materiálů a také z materiálů a informací od respondentů. Někteří respondenti poskytl interní materiály, které mohu použít, ale pouze pod podmínkou, že nebudou zveřejněny a firma nebude identifikována. Jednu firmu, jsem také oslovila ve chvíli, kdy sami volali ohledně vyplnění dotazníku. Jelikož k žádné takové firmě ani jejím materiálům jsem se nedostala. Přiměla jsem daného operátora se zvednout a ověřit dotaz. Následně jsem byla bez bližšího zájmu odmítnuta.

V materiálech byla vždy minimálně okrajově zmíněna práce se stresem. Někde toho bylo uvedeno více, jinde méně. Ale v praxi, že by se to vyskytovalo někde v call centru, jsem se osobně nesečkala. Pouze v jednom call centru byl boxovací pytel na vybití vzteku. Jsou sice různé výzkumy na to, jak omezit stres a co dělat, ale praxe je dost jiná.

Občas jsem se setkávala s protichůdnými tvrzeními. Například ohledně voice bota (hlasového pomocníka, který dokáže lidem odpovědět na některé otázky). Dle informací od jedné školitelky mám informace, že na něj mají dobré ohlasy. Já to kolikrát považuji za nešťastné řešení, které se jen zatím ještě plně neukázalo. Jde o to, pokud má za úkol voice bot vyřešit věci a nepřepojovat na živého operátora, tak se může stát, že bude zákazník až se mu podaří dostat k živému operátorovi hodně naštvaný, i když předtím nebyl. Může to být třeba v případě, kdy zákazník zmáčkne jiné číslo, a nebo to co chce řešit není v nabídce a není tam možnost jak se k operátorovi dostat. Voice bot mu několikrát položí hovor a

poslouchat znovu a stále dokola ty samé informace může někoho naštvat. Hlavně v případě kdy spěchá a musí si poslechnout počáteční nutné informace o tom, že je hovor nahráván. To člověka zdržuje a představa, že to nutně potřebuje dořešit a přístroj mu to několikrát položí, tak jak se daný člověk může chovat, když se konečně dovolá lidské osobě?

Na druhou stranu se ušetří v některých případech čas operátorů, kteří se dozví odpověď už z automatu. Je však dobré zjistit, co je výhodnější. Zda přístroje nezpůsobují samotným operátorům více práce a stresu, než kdyby museli zvedat všechny hovory. Zda nejsou lidé naštvaní i z tohoto důvodu.

2.7 UMOCNĚNÍ STRESORŮ

Stresory, které operátor na lince zažívá mohou být umocněny tím, že mohou působit i proti sobě. Stresory se díky tomu navzájem propojí, a tak roste i jejich intenzita.

Tabulka č.4

neadekvátní chování zákazníka	x	zachovat klid za všech okolností
kontrola délky hovoru	x	klient chce vyřešit všechny své požadavky
být neustále na lince	x	mít vlastní fyziologické potřeby

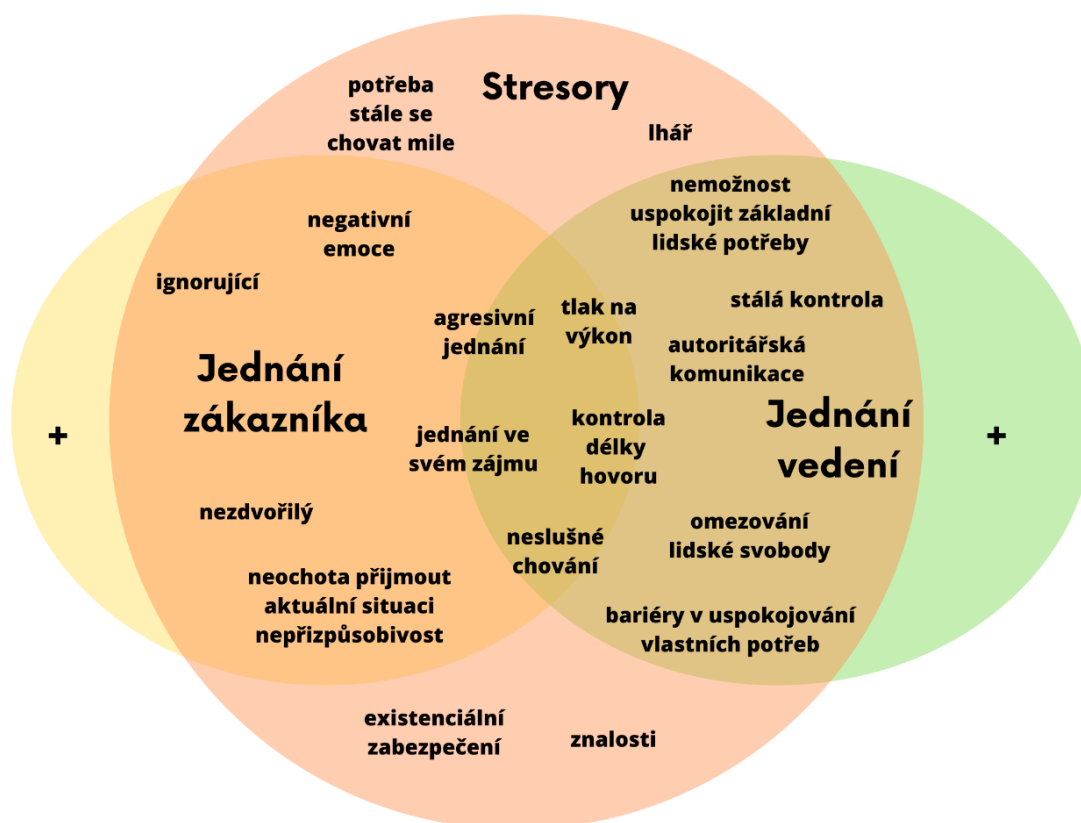
To se může stávat v případě, kdy vedení kontroluje délku hovorů, ale klient chce v klidu říci co chce. Jedná ve svém zájmu a nechce spěchat. V tuto chvíli se může operátor dostávat do většího stresu, protože se může dostat do této situace: klient řeší více požadavků, a tak hovor s ním trvá dlouho, ale operátor pokud chce získat finanční bonus musí mít hovory ukončené do x minut. I když se to třeba počítá v průměru za měsíc tak v tomto případě už ví, že nesplní požadavek na délku hovorů a přijde o finance.

Také na jednu stranu operátoři mohou být hodnoceni na základě toho, jak pomohli zákazníkům. Na straně druhé mají požadavky od vedení, které s tímto nemusí být kompatibilní.

Operátor také musí být za všech okolností milý. Je pod neustálou kontrolou vedení a hovory se poslouchají. To je kolikrát klientovi jedno a chová se hrubě až agresivně a to nesmí operátora rozhodit.

Z výzkumu je viditelné, že je spousta různých stresorů, které na sebe mohou i dále působit.

Diagram č.1



Výše uvedený diagram znázorňuje některé stresory a jak se mohou prolínat. To, že je operátor ve stresu může umocňovat jednání zákazníka nebo vedení. To, jak je nastavené vedení firmy, ale může také částečně ovlivňovat i team leader, který může více či méně stresovat operátory.

Další, co může umocňovat stresory, je kumulace stresorů. Na operátora působí více stresorů naráz. Ať už se jedná o finanční stránku, aby finančně zabezpečil sebe a svou rodinu. Tak to také může být i tlak na výkon či pro někoho je nepříjemná neustálá kontrola.

Diagram č.2



Z tohoto diagramu můžeme vidět různé tlaky na operátora, které se mohou kumulovat a působit na operátora.

Výše můžeme názorně vidět, jak telefonní operátor zažívá tlak. Obecně intenzitu stresoru umocňují požadavky kladené z různých stran. Intenzita se může také zvyšovat osobností operátora a tím co je pro něj “přes čáru”.

2.8 VYHODNOCENÍ

Z tohoto výzkumu vyplývá, že na pozici operátora by měli být přijímáni pouze lidé, kteří věří, že zvládnou tlak společnosti a také dokáží si nebrat osobně křik klientů. Zvládají být klidní i ve vypjatých situacích.

Dále z výzkumu můžeme vyčíst, že na pozici telefonního operátora na aktivní lince, se hodí lidé, kteří umějí dobře prodávat a baví je to. Lidé, kteří neradi něco lidem nabízejí, by se na aktivní lince neměli vyskytovat. Dalším důležitým znakem operátora na aktivní lince je ten, že se dobře vyrovnají s odmítnutím a tedy i s hrubostí klientů.

Na pasivní lince je dobré mít lidi, kteří si neberou věci osobně, když na ně ostatní křičí, nebo jsou hrubý. Dokáží s lidmi pracovat a uklidnit je.

Z výzkumu je možné vidět, že zkušenost získaná na jednom typu call centra nemusí být kompatibilní se zkušeností na jiném typu call centra. Dokonce není nutné měnit pasivní za aktivní call centru, ale stačí změnit společnost a vedení se bude zabývat něčím jiným.

Lidé, kteří jsou citliví a berou si vše k srdci není vhodná pozice telefonního operátora. Naopak je dobré brát na pozici operátora osoby, které se nenechají jen tak rozhodit a jsou klidní. Zvládají rychle reagovat na požadavky klienta a jsou komunikativní.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zmapovat stresory, které působí na telefonní operátory. To bylo zjištěno pomocí kvalitativního rozhovoru, kdy bylo zpovídáno 9 operátorů, kteří v různém poměru měli zkušenosti buď s aktivní nebo pasivní linkou a nebo s oběma.

Teoretická část se zabývá prací telefonních operátorů. Jaké jsou druhy call center. Rozdíly mezi aktivním a pasivním call centrem. Co obsahuje náplň jejich práce a jak mají vést telefonní rozhovor. Co vše v něm má zaznít. A také rozdíly telefonních rozhovorů na aktivní a pasivní lince.

Teoretická část dále popisuje, co je stres a jaké jsou stresory. Jaké druhy stresorů jsou a jejich příznaky, které se dále rozdělují na fyziologické a psychické. Také je uvedeno, jak stresory působí na člověka a jak se mohou projevat v jeho chování. Jsou tu také uvedeny studie, které se zabývají tím, jak se stresem pracovat.

V praktické části se setkáme s vyhodnocením kvalitativního výzkumu a rozebráním, které stresory se v práci telefonních operátorů vyskytují. Také zde byly stresory rozděleny do skupin, jestli se vyskytovaly pouze na aktivní lince a nebo pasivní či na obou linkách.

Tato práce se zabývá pouze povrchovými stresory a otevírá možnost na další práci, kdy by se mohlo pracovat se vzájemným působením stresorů a jejich umocňováním a nebo také ohledně integrity člověka, jak moc na člověka působí způsobovaný tlak, který operátor na lince zažívá. Které stresory se opravdu vnitřně dotýkají člověka a které je naopak jedinec schopen přejít.

Práce neměla za cíl najít hlavní stresory, ale jen je zmapovat pro případný další výzkum a hlavně pro informaci, pokud se někdo bude hlásit na pozici operátora, co může čekat za působení stresorů. Díky tomu, že lidé budou vědět, o které stresory se jedná, se mohou lépe rozhodnout, zda daná pozice či firma je zrovna pro ně. Díky tomu může docházet k nižší fluktuaci zaměstnanců na call centrech. Takto to může pomoci i personalistům, kteří se mohou zaměřit na otázky, které mohou vést k informacím, jak by daný uchazeč zvládal daný stres a co je pro něj důležité.

RESUMÉ

Tato bakalářská práce se věnuje tomu, jaký stres zažívají telefonní operátoři při své práci. Práce obsahuje jak teoretickou část, tak také praktickou. V teoretické části jsou uvedeny informace ohledně rozdělení call center na aktivní a pasivní call centrum. A jaké call skripty daná call centra používají a jak se liší.

U stresu je možné se dozvědět definice stresu a také jaké jsou stresory a jak se rozdělují. Také jsou zde uvedeny některé studie, které se zabývají tím, jak stresu předcházet.

V praktické části se můžeme seznámit se stresory, které zažívají telefonní operátoři. Tyto stresory jsou nejprve rozděleny do 8 kategorií, které vznikly na základě kvalitativního rozhovoru. Dále jsou také stresory rozděleny podle typu linky. Které se vyskytují na aktivní lince a které na pasivní lince. Což může být pro někoho rozhodující, pokud chce pracovat jako telefonní operátor.

RESUMÉ

This bachelor's thesis focuses on the stress experienced by telephone operators within their work environment. This thesis includes theoretical and practical parts. The theoretical part discusses the division within the call centers, such as active and passive call centres, as well as it highlights the difference between their service scripts.

Then it considers the definitions of stress, causes of stress, as well as categories of stress factors. All this is supported by studies related to stress.

The practical part focuses on stress factors experienced by the telephone operators. Those stress factors are divided into eight categories, which consider the nature of the call centers. This part is supported by evidence from qualitative interviews.

SEZNAM LITERATURY

ANDERSON, Kristin. Dokonalá služba zákazníkovi po telefonu. Praha: Pragma, 1992. ISBN 80-7205-914-9

ARNOLD, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

BARTŮŇKOVÁ, Staša. Stres a jeho mechanismy. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1874-6.

FONTANA, David. Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat. Přeložil Alice ZAVADILOVÁ. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1033-7.

GEISSELHART, Roland R. a Christiane HOFMANN-BURKART. Zvítězte nad stresem. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1518-x.

HARTL, Pavel, HARTLOVÁ Helena. Velký psychologický slovník. Vyd. 4. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5

HOŠEK, Václav. Psychologie odolnosti. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-889-1

IMRIŠ, Felix. Naučte se zvládat stres. Praha: Alternativa, 1996. ISBN 80-85993-02-3

JÍLEK, Dušan. Profesionální telefonování. Praha: powerprint s.r.o., 2017. ISBN 978-80-7568-013-6

JOSHI, Vinay. Stres a zdraví. Praha: Portál, 2007. Rádci pro zdraví. ISBN 978-80-7367-211-9.

KLIMEŠ, Lumír. Slovník cizích slov. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983. 14-545-83

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Jak zvládat stres. Praha: Grada, 1994. Pro vaše zdraví. ISBN 80-7169-121-6.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Sestra a stres: příručka pro duševní pohodu. Praha: Grada, 2010. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3149-0.

MAYEROVÁ, Marie. Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. Asertivitou proti stresu. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-334-0.

PRINC, Miroslav. Jak uspět při obchodním telefonování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-5043-9

SANTLEROVÁ, Květoslava a kolektiv. Telemarketing v praxi. Vyd. 2. Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3928-1

SELYE, Hans. Stres života. Přeložil Petra KUDRNÁČOVÁ. Hodkovičky: Pragma, [2016]. ISBN 978-80-7349-392-9.

SCHEITLIN, Victor. Jak profesionálně telefonovat v šesti jazycích. Vyd. 2. Praha: Management press 1999. ISBN 80-85943-90-5

SCHREIBER, Vratislav. Lidský stres. 2., upr. vyd. Ilustroval Jaroslav PLESL. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0240-5.

Všeobecná encyklopedie Diderot. 7. svazek. Vyd. 1. Praha: DIDEROT 1999. ISBN 80-902555-9-0

elektronické zdroje

Didier A., et al., A Web-Based Mindfulness Stress Management Program in a Corporate Call Center, [online], 2016, [cit. 6.3.2023] Dostupné z: <https://europepmc.org/backend/ptpmcrender.fcgi?accid=PMC4768630&blobtype=pdf>,

HEJNÁ, Veronika. Definitivní konec nevyžádaných hovorů. Jaké změny nyní platí? [online]. 2022. [cit. 19.6.2023]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/nakupujeme/definitivni-konec-nevyzadanych-hovoru-jake-zmeny-nyni-plati-1391381>

Hyunjin Oh PhD, RN, Hyeon Park PhD, Sunjoo Boo PhD, RN, Mental health status and its predictors among call center employees: A cross-sectional study, [online], 2017, [cit. 6.3.2023] Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/nhs.12334>

Chambel, Maria Jose; Castanheira, Filipa, Training opportunities and employee exhaustion in call centres: mediation by psychological contract fulfilment, [online], 2012, [cit. 6.3.2023] Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b9c813ce-1cbc-480c-9131-780300598c6c%40redis>

Chau, Josephine Y.; Engelen, Lina; Burks-Young, Sarah; Daley, Michelle; Maxwell, Jen-Kui; Milton, Karen; Bauman, Adrian, Perspectives on a 'Sit Less, Move More' Intervention in Australian Emergency Call Centres, [online], 2016, [cit. 6.3.2023] Dostupné z: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=1e0a761c-6df7-40d5-9d9e-f82fbdbe4bd%40redis>

Kevin Childs, Kate Donovan, Managing and Motivating Today's Contact-Center Workforce, [online], 2012, [cit. 6.3.2023] Dostupné z: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=6eaa59e2-03f9-4372-8e13-d7e6ded05942%40redis>

KLIMEŠ, Jeroným. Pohled psychologa na call centra. [online]. 2004. [cit. 15.4.2023]. Dostupné z: http://klimes.mysteria.cz/clanky/psychologie/call_centra_mm.htm

MVČR - <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx> (CITACE Z 19.6.23)

Pham, Hoang, A Multi-Stage Early Stress Detection Model with Time Delay Subject to a Person's Stress, [online], 2023, [cit. 6.3.2023] Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c44fe0a7-0048-4f80-94a6-407f38cafe24%40redis>

SEZNAM TABULEK A DIAGRAMŮ

Tabulka č.1	21
Tabulka č.2	26-27
Tabulka č.3	28-29
Tabulka č.4	35
Diagram č.1	36
Diagram č.2	37