

Τηλεργασία στον τομέα των Call Center – Μια Πιλοτική Εφαρμογή

Στέλιος ΠΑΝΤΕΛΟΠΟΥΛΟΣ, Έφη ΚΑΡΠΟΔΙΝΗ-ΔΗΜΗΤΡΙΑΔΗ, Ελένη ΤΣΙΤΣΙΒΟΥ

ΔΕΛΤΑ Singular SA

23^ο Χμ. Εθνικής Οδού Αθηνών - Λαμίας, 145 61 Άγιος Στέφανος

ΕΛΛΑΔΑ

spantel@deltasingular.gr

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε αυτό το paper παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και οι βέλτιστες πρακτικές του έργου “Νέες προοπτικές απασχόλησης για υψηλότερη ποιότητα εργασίας” που χρηματοδοτείται από το πρόγραμμα EQUAL. Αυτή η έκθεση έχει περισσότερο πρακτικό χαρακτήρα και παρουσιάζει αναλυτικά τις διαδικασίες και τα βήματα που υιοθετήθηκαν προκειμένου να εισαχθούν, εφαρμοσθούν και αξιολογηθούν τα διάφορα μοντέλα τηλεργασίας για εργαζόμενους σε Call Center και ειδικότερα Call Center Agents. Στο paper παρουσιάζονται αναλυτικά στοιχεία για τις ιδιαιτερότητες του έργου τις δυσκολίες, τα προβλήματα και τον τρόπο αντιμετώπισης καθώς και τις πρώτες διαπιστώσεις από την εφαρμογή των μοντέλων τηλεργασίας και τις επιπτώσεις για τους εργαζόμενους και την εταιρεία.

Λέξεις Κλειδιά: Τηλεργασία, Τομέας Call Center, Call Center Agents, εκπαίδευση εξ αποστάσεως (e-learning), ίσες ευκαιρίες.

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Αντικείμενο του paper

Το αντικείμενο αυτού του paper είναι η παρουσίαση των αποτελεσμάτων από την επιτυχημένη εφαρμογή διαφορετικών μοντέλων τηλεργασίας στο χώρο των Call Centers και συγκεκριμένα για Call Center Agents με έμφαση στον τρόπο εισαγωγής της τηλεργασίας και στην περίοδο μετάβασης από το παραδοσιακό μοντέλο εργασίας στο νέο μοντέλο λειτουργίας ενός Call Center και τον τρόπο συνεργασίας εργαζόμενων και τηλεργαζομένων

1.2 Δομή του paper

Η δομή του paper έχει ως ακολούθως:

- Το Κεφάλαιο 2 έχει σκοπό να δώσει στον αναγνώστη βασικές πληροφορίες που παρουσιάζονται σε σχέση με το θέμα που αναπτύσσεται στο paper και να παρουσιάσει την υπάρχουσα κατάσταση εργασίας για να μπορέσει πιο εύκολα ο αναγνώστης να εντοπίσει και να κατανοήσει τις διαφορές που προκύπτουν από την εφαρμογή της τηλεργασίας. Οι βασικές πληροφορίες αναφέρονται συνοπτικά α) στο χαρακτήρα του έργου μέσα στο οποίο δοκιμάστηκε πιλοτικά η τηλεργασία, β) στο χώρο των Call Centers γενικότερα και στον τρόπο λειτουργίας τους, γ) στις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου Call Center που εφαρμόστηκε η τηλεργασία καθώς και δ) στο επάγγελμα και τα χαρακτηριστικά εργασίας των Call Center Agents
- Στο Κεφάλαιο 3 περιγράφονται αναλυτικά τα διαφορετικά μοντέλα τηλεργασίας που εφαρμόστηκαν και το νέο λειτουργικό μοντέλο και ο τρόπος συνεργασίας εργαζόμενων και τηλεργαζομένων. Επίσης παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εισαγωγή της τηλεργασίας στο Call Center μαζί με τα προβλήματα και τους τρόπους αντιμετώπισης καθώς και η διαδικασία υποστήριξης της εφαρμογής της τηλεργασίας. Τέλος παρουσιάζονται τα πρώτα τεχνικοοικονομικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της τηλεργασίας τόσο για την εταιρία όσο και για τους εργαζόμενους που έγιναν τηλεργαζόμενοι και η συνέχεια της τηλεργασίας στο συγκεκριμένο Call Center και μετά το τέλος των συμβατικών υποχρεώσεων του έργου EQUAL.
- Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται συνοπτικά τα συμπεράσματα.

2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

2.1 Πληροφορίες για το έργο EQUAL

2.1.1 Στόχος και Αντικείμενα του έργου

Το πείραμα της τηλεργασίας στον τομέα των Call Center υλοποιείται σε ένα έργο που ονομάζεται «Νέες δυνατότητες απασχόλησης για υψηλότερη ποιότητα εργασίας» στο πλαίσιο του προγράμματος EQUAL, το οποίο είναι μια Κοινωνική πρωτοβουλία που χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (European Social Fund (ESF)). Το EQUAL αναζητά νέους τρόπους για τη μείωση των διακρίσεων και των ανισοτήτων που πλήττουν τόσο τους εργαζόμενους όσο και αυτούς που αναζητούν εργασία. Οι δραστηριότητες του έργου είναι βασισμένες πάνω στους τέσσερις πυλώνες της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής για την Απασχόληση: Απασχολησιμότητα, Επιχειρηματικότητα, Προσαρμοστικότητα και Ίσες ευκαιρίες για γυναίκες και άντρες. Το έργο «Νέες δυνατότητες απασχόλησης για υψηλότερη ποιότητα εργασίας» είναι ένα έργο για τον τρίτο πυλώνα (Προσαρμοστικότητα).

Οι κύριοι στόχοι του έργου είναι να:

- Σχεδιάσει και να προωθήσει παρεμβάσεις και καλές πρακτικές που αναφέρονται στην υιοθέτηση νέων μεθόδων εργασίας σε εταιρείες πληροφορικής και επιχειρήσεις που έχουν Call Centers με έμφαση στη μέθοδο της τηλεργασίας και
- Αναλύσει τις συνέπειες της μεταφοράς εργασίας από τον παραδοσιακό χώρο εργασίας στα σπίτια των εργαζομένων, έτσι ώστε να υπάρξει μια εναρμόιση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, και επιπλέον να δημιουργηθούν νέες ευκαιρίες απασχόλησης για ανθρώπους με ειδικές ανάγκες.

Ειδικότερα τα αντικείμενα του έργου είναι τα εξής:

- Προσδιορισμός των δικαιωμάτων των τηλεργαζόμενων
- Δημιουργία νέων ευκαιριών για την εναρμόιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- Αύξηση των προοπτικών για καριέρα για τους ανθρώπους με ειδικές ανάγκες
- Ανάπτυξη καλών πρακτικών για πάταξη των διακρίσεων με βάση τόσο το φύλο – εργαζόμενες γυναίκες -, όσο και τις περιορισμένες ικανότητες – φυσικές ανικανότητες
- Εφαρμογή ενός μοντέλου τηλεργασίας και εκτίμηση της αποδοτικότητας, όσον αφορά στην αύξηση της απόδοσης της εταιρείας, ενώ βελτιώνεται η ποιότητα της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων
- Εφαρμογή μεθοδολογικών εργαλείων για
 - i) ανάλυση των επαγγελματικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων σε call center
 - ii) σχεδιασμό των επαγγελματικών προφίλ των εργαζομένων σε call center
 - iii) υποστήριξη της εξέλιξης της καριέρας τους
- Σχεδιασμός και υλοποίηση εξειδικευμένης κατάρτισης και δομή πιστοποίησης για τον τομέα των call center
- Ενθάρρυνση του κοινωνικού διαλόγου ανάμεσα στους ενδιαφερόμενους φορείς και στους κοινωνικούς φορείς σχετικά με καινούριες φόρμες οργάνωσης εργασίας
- Διάχυση του μοντέλου της τηλεργασίας στην εταιρεία ως ένα νέο μοντέλο εργασίας
- Ευαισθητοποίηση για τις συνέπειες της τηλεργασίας

2.1.2 Συμμέτοχοι στο έργο

Η κοινοπραξία του έργου αποτελείται από 12 εταίρους:

Ιδιωτικές Εταιρείες:

- Delta-Singular (Εταιρεία πληροφορικής που διαθέτει Call Center)
- Delta Singular Εκπαιδευτική (Εκπαιδευτικό Κέντρο)
- Planet Ernst Young (Συμβουλευτική Εταιρεία)
- Οφθαλμολογικό Κέντρο Αθηνών (εξειδικευμένο κέντρο υγείας)

Σύλλογοι Ανθρώπων με ειδικές ανάγκες

- Πανελλήνιος Σύλλογος Πασχόντων από Μεσογειακή Αναμμία
- Πανελλήνια Ένωση Αμφιβληστροπαθών

Κοινωνικοί Φορείς:

- Σύλλογος Ελλήνων Βιομηχάνων
- Πανελλήνιος Σύλλογος Ιδιωτικών Υπαλλήλων
- Ένωση Ελληνίδων Μηχανικών

Ερευνητικά Κέντρα και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί

- Ινστιτούτο Συστημάτων Επικοινωνίας και Υπολογιστών

- Ινστιτούτο Ερευνών Τηλεπικοινωνιών και Πληροφορικής Νοτιοανατολικής Ευρώπης
- Κέντρο Συμβουλευτικής και Ανάπτυξης

2.1.3 Βασικά Στάδια του Έργου

Τα βασικά στάδια του έργου είναι τα εξής:

Στάδιο 1 – Οργάνωση του μοντέλου τηλεργασίας: Ο στόχος αυτής της φάσης είναι να δημιουργηθεί μια πιλοτική ομάδα από τηλεργαζόμενους. Αρχικά, μια δραστηριότητα σε αυτό το στάδιο ήταν η ενημέρωση των ανθρώπων (ανέργων, απόμων με ειδικές ανάγκες και ήδη εργαζόμενους ως Call Center agents) για τα αντικείμενα του έργου και τη δυνατότητα να συμμετέχουν στο πείραμα τη τηλεργασίας. Εφαρμόζοντας κάποια τεχνικά και κοινωνικά κριτήρια, 35 άνθρωποι επιλέχθηκαν να συμμετέχουν στο πείραμα της τηλεργασίας. Όλοι τους ακολούθησαν ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, μέρος του οποίου υλοποιήθηκε μέσω e-learning καλύπτοντας ζητήματα διαχείρισης χρόνου και άγχους στην τηλεργασία, καθώς και οδηγίες για εργονομικά θέματα. Παράλληλα, το Call Center που υλοποιεί το πείραμα της τηλεργασίας διαμόρφωσε τα συστήματα Πληροφορικής και Τηλεφωνίας και εγκατέστησε τον κατάλληλο εξοπλισμό τηλεργασίας στα σπίτια των τηλεργαζομένων.

Στάδιο 2 – Πιλοτική Φάση της Τηλεργασίας: Αυτή η φάση ήταν ο ‘πυρήνας’ του έργου. Κατά τη διάρκεια του σταδίου 35 Call Center Agents παρέχουν τις υπηρεσίες τους, είτε από τα σπίτια τους είτε από το telecenter είτε από το Call Center ακολουθώντας μικτά μοντέλα τηλεργασίας (κάποιες μέρες από το μέρος της τηλεργασίας – σπίτι ή telecenter – κάποιες μέρες από το Call Center).

Στάδιο 3 – Υποστήριξη των τηλεργαζομένων: Τεχνική και ψυχολογική υποστήριξη των τηλεργαζομένων συμπεριλαμβανομένης της συμβουλευτικής διαδικασίας.

Στάδιο 4 – Ανάλυση και Μελέτη των συνεπειών: Η υλοποίηση αρκετών μελετών σχετικά με τις συνέπειες της τηλεργασίας σε α) στις οικογένειες και την επαγγελματική ζωή των εργαζομένων, β) την παραγωγικότητα και την ευελιξία της εταιρείας, γ) τα εργασιακά δικαιώματα των εργαζομένων

Στάδιο 5 – Διάδοση των αποτελεσμάτων και αύξηση του κοινωνικού διαλόγου μεταξύ των κοινωνικών εταίρων έτσι ώστε να διαχυθούν οι καλές πρακτικές του έργου και να ενδυναμωθεί η εφαρμογή της τηλεργασίας.

Στάδιο 6 – Συντονισμός δραστηριοτήτων

2.2 Γενική εικόνα του τομέα των Call Center

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι Call Centers.

- Τα in-house call Centers που είναι Call Centers που λειτουργούν μέσα σε μια εταιρεία προκειμένου να καλυφθεί η τηλεφωνική υποστήριξη ή η ανάγκη για telemarketing και να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών της εταιρείας.
- Τα outsourcing Call Centers που προσφέρουν υπηρεσίες τηλεφωνικής υποστήριξης ή γενικά Υπηρεσίες Call Center σε κάθε εταιρεία που θα ήθελε να κάνει “outsource” τις ανάγκες της για Call Center.

Ο τομέας των Call Center είναι αρκετά σημαντικός στη Δυτική Ευρώπη και υπάρχουν περισσότερα από 7.000 call centers που λειτουργούν στη Δυτική Ευρώπη, προσφέροντας υπηρεσίες και σε διεθνές επίπεδο, με τη μεταφορά θέσεων εργασίας από χώρες που το κόστος εργασίας είναι υψηλό, σε χώρες που οι αντίστοιχες υπηρεσίες κοστίζουν λιγότερο. Η Ιρλανδία, η Αγγλία και η Ολλανδία είναι οι πιο αναπτυγμένες χώρες σε αυτόν τον τομέα.

Στην Ελλάδα σήμερα λειτουργούν τουλάχιστον 14 εταιρείες με οργανωμένα call centers με συνολικά 2000 εργαζόμενους. Όλες, εκτός από μία που λειτουργεί στη Θράκη, εδρεύουν στην Αθήνα και η πλειονότητα των εργαζομένων είναι γυναίκες που εργάζονται με πλήρες ωράριο. Υπάρχουν υπηρεσίες που καλύπτονται από εργαζόμενες με μερική απασχόληση καθημερινά περίπου 4 ώρες ή ολόκληρο το ωράριο σε λιγότερες ημέρες την εβδομάδα Σύμφωνα με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Τμήμα Πληροφορικής) και το Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο (Τμήμα Μαθηματικών και Πληροφορικής) αναμένεται μέχρι το 2004 να λειτουργούν 20 κέντρα με υπηρεσίες CTI παροχής ολοκληρωμένων υπολογιστών- τηλεφώνων και 6 κέντρα παροχής υπηρεσιών μέσω διαδικτύου και εξωτερικών δικτύων.

2.3 Το Call Center της Delta Singular – Συγκεκριμένες Πληροφορίες

2.3.1 Υποδομή

Το κύριο κτήριο του Call Center βρίσκεται Βόρεια της Αθήνας, 23χμ. Από το κέντρο της πόλης και είναι εξοπλισμένο με περίπου 400 θέσεις εργασίας για Call Center Agents. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το Call Center λειτουργεί σε 24ωρη βάση και ότι η βάρδια διαρκεί 8 ώρες την ημέρα, το Call Center μπορεί να φιλοξενήσει το πολύ 1.200 Call Center Agents την ημέρα. Το Call Center της ΔΕΛΤΑ Singular (βλ. Μελέτη εφαρμογής και παραμετροποίησης της τηλεργασίας στο Call Center και στο κέντρο τηλεφωνικής εξυπηρέτησης (help desk) της εταιρείας ΔΕΛΤΑ Singular , Planet Ernst Young, Μάιος 2002, 10-21) λειτουργεί από το 1988 παρέχοντας υπηρεσίες με υψηλές ποιοτικές απαιτήσεις στον χρηματοοικονομικό τομέα. Τα έργα που αναλαμβάνει απαιτούν υψηλό δείκτη ευθύνης, συνέπειας, ασφάλειας και γνώσης όπως η διαχείριση τηλεφωνικών εγκρίσεων, περιπτώσεις απωλειών ή κλοπών για πιστωτικές κάρτες των τραπεζών, υπηρεσίες εισπράξεων και εξυπηρέτηση μεγάλων οργανισμών και πολιτών. Έχει αναπτύξει υπηρεσίες Telebanking, Help Desk υπηρεσίες πληροφόρησης, έρευνας, εξυπηρέτησης πελατών και υπηρεσίες διεκπεραίωσης ενεργειών καμπάνιας με στόχο την ενημέρωση, προώθηση και πώληση.

Διαθέτει σύγχρονο τεχνολογικό και κτιριακό εξοπλισμό που υποστηρίζει κατάλληλα τις υπηρεσίες που προσφέρει. Η διαμόρφωση των χώρων και των θέσεων εργασίας σχεδιάσθηκαν μετά από μελέτη των προσφερομένων υπηρεσιών και κατάλληλη εργονομική κατανομή των υπευθυνοτήτων για να αξιοποιηθούν αποδοτικά και ποιοτικά τα προσόντα και οι γνώσεις των εργαζομένων και για να αναπτύξουν περισσότερο τις δεξιότητες τους.

2.3.2 Υπηρεσίες - Δραστηριότητες

Οι Υπηρεσίες ενός Call Center γενικά χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

- A) Υπηρεσίες Εισερχόμενων Κλήσεων
- B) Υπηρεσίες Εξερχόμενων Κλήσεων

Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες του Call Center της Delta Singular όπως κατηγοριοποιήθηκαν παραπάνω είναι οι εξής:

(A) Υπηρεσίες Εισερχόμενων Κλήσεων

1. Εξυπηρέτηση Πελατών: Υποστήριξη After sales, Συμβουλές/Διευκρινίσεις, Διαχείριση παραπόνων, Suspense surveillance, Phone Banking
2. Helpdesk: Γνώση των υποχρεώσεων της εταιρείας απέναντι στον τελικό πελάτη. Εξειδικευμένη γνώση του αντικειμένου.
3. Τηλεμαραθώνιος: Εκστρατεία που περιλαμβάνει έναν μεγάλο αριθμό κλήσεων σε περιορισμένο χρόνο, Αυξομείωση του αριθμού των εργαζομένων εξαιτίας του απεριόριστου αριθμού εισερχόμενων κλήσεων.
4. Hot-Line Υποστήριξη: 24 ώρες το 24ωρο υπηρεσίες (π.χ. απώλεια πιστωτικής κάρτας)

(B) Υπηρεσίες Εισερχόμενων Κλήσεων

1. Υπηρεσίες πληροφοριών / Γραμμές πληροφόρησης (Info Lines): Ενημέρωση καταναλωτών σχετικά με προϊόντα και υπηρεσίες οργανισμών τόσο από το δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα
2. Collections: Ensuring of the Collection and Maintenance of relationship with the customer
3. Telemarketing: Προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, Πρόσκληση πελατών σε συναντήσεις, προωθητικές ενέργειες
4. CRM υπηρεσίες: Χρησιμοποιώντας τη δομή CRM στο call center και κρατώντας αρχείο με τις επαφές
5. Έρευνα αγοράς: Προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο και δείγμα πολιτών από εταιρείες που οργανώνουν σφουγγομετρήσεις, ή σχετικά με την ανίχνευση του βαθμού ικανοποίησης από υπηρεσίες ή προϊόντα
6. Εκκαθάριση Βάσης Δεδομένων (Database Cleaning): Ενημέρωση της Βάσης Δεδομένων των πελατών επιβεβαιώνοντας διευθύνσεις, τηλέφωνα, κτλ και προετοιμάζοντας μια μαζική δραστηριότητα marketing (π.χ. αποστολή promotional / ενημερωτικού υλικού)

2.1.3 Οργανόγραμμα

Ένα τυπικό οργανόγραμμα ενός Call Center ακολουθεί μια αρκετά «επίπεδη» δομή με λίγα επίπεδα, λίγους managers και ένα μεγάλο αριθμό «παραγωγικών εργαζομένων», τους Call Center Agents.

2.4 Call Center Agent: Περιγραφή Δουλειάς – Χαρακτηριστικά Εργασίας

Ο Call Center Agent θα πρέπει να επικοινωνεί μέσω τηλεφώνου, έτσι ώστε να παραδίδει μηνύματα, να χειρίζεται παράπονα, να στηρίζει σε περίπτωση προβλημάτων.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της δουλειάς ενός Call Center Agent είναι τα ακόλουθα:

- 1) Είναι μια απαιτητική δουλειά γιατί ο agent επικοινωνεί άμεσα και συνεχώς με πελάτες είτε για να τους στηρίξει είτε για να τους πουλήσει κάτι.
- 2) Είναι ένα επάγγελμα με επαναληπτικό χαρακτήρα και αυτοματοποιημένες δράσεις, εξαιτίας του γεγονότος ότι χρησιμοποιεί εξελιγμένα συστήματα πληροφορικής (συμπεριλαμβανομένων IVR συστημάτων)
- 3) το προσωπικό είναι πολύ νέο και άπειρο, έχει πανεπιστημιακές σπουδές και συνήθως τα call center είναι η πρώτη του εργασία γνωρίζοντας ότι η σταδιοδρομία τους στο χώρο είναι αβέβαιη
- 4) Παρατηρείται μεγάλη οριζόντια κινητικότητα από το ένα κέντρο στο άλλο και λιγότερη μεταξύ των τμημάτων στο ίδιο κέντρο.
- 5) Δεν πραγματοποιείται επαγγελματική εκπαίδευση και λόγω του υψηλού ποσοστού κινητικότητας είναι δύσκολο το έργο της επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, περισσότερο δε στις περιπτώσεις μερικής απασχόλησης και εποχιακών υπαλλήλων.
- 6) Είναι υψηλός ο δείκτης των απουσιών και η ένταση από την εργασία τεράστια.
- 7) Η εποχιακή απασχόληση εφαρμόζεται περιστασιακά σε ειδικά έργα υποστήριξης πελατών για τα οποία εργάζονται υπάλληλοι με σύμβαση εργασίας συγκεκριμένου έργου.

Ανάλογα με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, τα Call centers χρειάζονται ειδικευμένο προσωπικό που θα υποστηρίζει τα αιτήματα, ερωτήματα ή παράπονα των πελατών με ευγένεια, χωρίς λάθη και πολύ προσοχή.

Επιπλέον το Call Center προσφέρει υπηρεσίες επικοινωνίας σε συνεργάτες που εργάζονται ως ελεύθεροι επαγγελματίες οι οποίοι δεν έχουν τα μέσα επικοινωνίας που χρειάζονται, καθώς και υπηρεσίες επικοινωνίας προς τις επιχειρήσεις οι οποίες είναι σε μακρινή γεωγραφική περιοχή από το κέντρο και θέλουν να προσλάβουν προσωπικό στο κέντρο.

Ο συνδυασμός των νεότερων εξελίξεων στις τηλεπικοινωνίες και των εξελιγμένων λογισμικών προγραμμάτων δημιούργησε την εκτροπή των τηλεφωνημάτων και μηνυμάτων οπουδήποτε, δίνοντας την ευελιξία στους υπαλλήλους να διαχειρίζονται τα έργα σαν να ήταν γεωγραφικά στο ίδιο μέρος. Συνεπώς ο call Center Agent τεχνικά έχει δυνατότητες τηλεργασίας

Call Center Agent – Χαρακτηριστικά εργασίας

Η δεξιότητα της επικοινωνίας του υπαλλήλου πρέπει να είναι σε πολύ υψηλό επίπεδο και ως σημαντική ικανότητα του θεωρείται η δυνατότητα να διαχειρίζεται αφνίδια και απρόβλεπτα γεγονότα. Η ένταση στην εργασία προέρχεται από την πολυπλοκότητα των περιστάσεων και ήταν πλέον απαραίτητη η γνώση και η συνεργασία της ομάδας. Πρέπει να αντέχουν και να διαχειρίζονται την πίεση από την εντατική εργασία και τα μονότονα και πληκτικά καθήκοντα.

Οι δείκτες ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους στα Call centers είναι πολύ χαμηλοί εξ αιτίας της έντασης και της πλήξης που ένιωθαν. Υπήρχε μεγάλο ποσοστό απουσιών, υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων και επομένως ανάγκη αυξημένων προλήψεων. Πολλοί ονόμαζαν τα Call centers τοξικούς οργανισμούς εξ αιτίας του φόρτου εργασίας και θεωρούσαν ότι εκεί εργάζονται μόνον όσοι θέλουν να βγάλουν χρήματα και τίποτε άλλο.

3. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ CALL CENTER

3.1 Σκοπός της Πιλοτικής Φάσης

Ο σκοπός της πιλοτικής φάσης ήταν η εφαρμογή μοντέλων τηλεργασίας στα Call Center της Delta Singular, η ανάλυση όλων των τεχνικών, οργανωτικών και κοινωνικοοικονομικών παραγόντων έτσι ώστε να επιτευχθεί ένα πετυχημένο “εργασιακό αποτέλεσμα” και η μελέτη των συνεπειών της εφαρμογής αυτών των μοντέλων όσον αφορά στους «Εργαζομένους» στο πλαίσιο των προσωπικών τους αναγκών σε σχέση με την εταιρεία και τις συνθήκες εργασίας, και στην «Εταιρεία» ως προς την ευελιξία της, την εικόνα της, την παραγωγικότητα και το κόστος

3.2 Βασική Ανάγκη

Οι Call Center Agents χωρίζονται σε διάφορες ομάδες με βάση τα έργα στα οποία απασχολούνται. Σε κάθε Agent συνήθως ανατίθεται ένα συγκεκριμένο project, αλλά είναι πιθανό να ασχολούνται και με άλλα projects παράλληλα. Οι agents που είναι στην ίδια ομάδα έχουν πρόσβαση στο ίδιο σύστημα λογισμικού και τις κλήσεις τους τις διαχειρίζεται το Κεντρικό Τηλεφωνικό Σύστημα του Call Center. Η βασική ανάγκη όσον αφορά στην εισαγωγή του μοντέλου τηλεργασίας είναι η διεύρυνση των συγκεκριμένων ομάδων έργου με τηλεργαζόμενους και το να υπάρχουν ομάδες έργου που αποτελούνται από Agents που δουλεύουν στο Περιβάλλον του Call Center και Agents που δουλεύουν από τα σπίτια τους ή σε συγκεκριμένο περιβάλλον τηλεργασίας (telecenter). Βεβαίως αυτή την «εικονική» ομάδα πρέπει να τη διαχειριστεί το σύστημα με τον ίδιο τρόπο όπως μια παραδοσιακή ομάδα από Call Center Agents Team, συμπεριλαμβανομένης της πρόσβασης στο ίδιο σύστημα λογισμικού και κεντρικής διαχείρισης κλήσεων.

Επιπλέον οι Αρχηγό των Ομάδων πρέπει να είναι ικανοί να παρακολουθούν τη διαδικασία με το να ελέγχουν την απόδοση της «εικονικής» ομάδας, την ποιότητα και τις στατιστικές των κλήσεων όλης της ομάδας.

3.3 Μορφές και Μοντέλα Τηλεργασίας

Αρχικά είχε προδιαγραφεί να δοκιμαστεί μόνο ένας τύπος τηλεργασίας «τηλεργασία από το σπίτι». Στη συνέχεια όμως διάφοροι λόγοι οδήγησαν στη δοκιμή και ενός δεύτερου τύπου τηλεργασίας «τηλεργασία από τηλεκέντρο». Και οι δύο τύποι εφαρμόζονται με μεικτά μοντέλα τηλεργασίας. Δηλαδή 1-3 μέρες τηλεργασία από το χώρο τηλεργασίας (σπίτι ή τηλεκέντρο) και 2-4 μέρες εργασία στο Call Center.

Οι λόγοι που μας οδήγησαν στη δοκιμή και του τύπου τηλεργασίας από το τηλεκέντρο ήταν οι ακόλουθοι:

1. Διεθνής εμπειρία: Αξιολογώντας τη διεθνή εμπειρία διαπιστώθηκε ότι η πιο ευρέως διαδεδομένη μορφή τηλεργασίας στα Call Center είναι η τηλεργασία τύπου «Τηλεκέντρων», η οποία και με βάση τα συνολικότερα μοντέλα τηλεργασίας αποτελεί ένα αποδεκτό, αναγνωρισμένο και διαδεδομένο μοντέλο.
2. Ασφάλεια Δεδομένων συγκεκριμένων έργων: Το Call Center της Δέλτα Singular λειτουργεί με βάση συγκεκριμένα έργα (projects) πολλά από τα οποία ασχολούνται επί το πλείστον με έργα που έχουν πρόσβαση σε τραπεζικά δεδομένα και άρα προσωπικά και ευαίσθητα δεδομένα. Για τα έργα αυτά λόγω του τύπου τηλεργασίας λόγω της έλλειψης δυνατότητας οπτικού ελέγχου των τηλεργαζομένων Agents δεν μπορούσαμε να εξασφαλίσουμε τη «φυσική» (οπτική) κλοπή των δεδομένων. Το σύστημα καλύπτει απόλυτα την «ηλεκτρονική» κλοπή των δεδομένων αυτών. Έχοντας ενημερώσει τους πελάτες της εταιρίας (τραπεζικά ιδρύματα) για όλο το περιβάλλον ελέγχου και εξαιτίας του απαιτούμενου «υψηλού βαθμού ασφάλειας τα τραπεζικά ιδρύματα αυτά δεν έδωσαν την άδεια για χρησιμοποίηση των δεδομένων αυτών έξω από εταιρικό χώρο και με αποτέλεσμα να περιορίζονται σημαντικά οι επιλογές για την απασχόληση των εργαζομένων από το σπίτι τους.
3. Το Call Center της Δέλτα Singular βρίσκεται στα βόρεια προάστια των Αθηνών (περιοχή Άγιος Στέφανος) σε απόσταση 23 χλμ από το κέντρο της πόλης και ο/ η εργαζόμενος/ η χρειάζεται με λογικές κυκλοφοριακές συνθήκες κατά μέσο όρο μια ώρα χρησιμοποιώντας το λεωφορείο της εταιρίας για να φτάσει στην εταιρία να εργαστεί (χωρίς να υπολογίζονται οι ώρες αναμονής του λεωφορείου). Το «Τηλεκέντρο» δημιουργήθηκε σε εγκαταστάσεις της εταιρίας που βρίσκονται στο κέντρο των Αθηνών κοντά στα σπίτια των εργαζομένων (15' με τα πόδια ή με μέσο μαζικής μεταφοράς) εξυπηρετώντας έτσι και το βασικό πλεονέκτημα της τηλεργασίας που είναι η μείωση της απόστασης μεταξύ σπιτιού και εργασίας.

3.3.1 Τηλεργασία από το σπίτι

Στην τηλεργασία από το σπίτι το σημαντικό πράγμα που αλλάζει είναι ο χώρος εργασίας. Τόσο ο εξοπλισμός όσο και ο τρόπος παραμένουν ίδια. Σημαντική προϋπόθεση είναι ο τηλεργαζόμενος να διαθέτει στο σπίτι του τον κατάλληλο χώρο τόσο από απόψεως μεγέθους για να εγκατασταθεί ο απαραίτητος εξοπλισμός τηλεργασίας όσο και από απόψεως κατάλληλων συνθηκών (ησυχία κ.α.) για να μπορεί ο τηλεργαζόμενος να προσφέρει κανονικά και απερίσπαστος τις υπηρεσίες του. Ο εξοπλισμός των τηλεργαζομένων από το σπίτι περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- ISDN Τηλεφωνική γραμμή (γιατί πρέπει υποχρεωτικά να μεταφέρονται ταυτόχρονα «δεδομένα» και «φωνή»)
- Τηλεφωνική Συσκευή και κεφαλόφωνα
- Προσωπικός Υπολογιστής που περιλαμβάνει (Κεντρική Μονάδα επεξεργασίας (CPU) με Modem, Οθόνη, Πληκτρολόγιο, Ποντίκι)

3.3.2 Τηλεργασία από ένα Telecenter

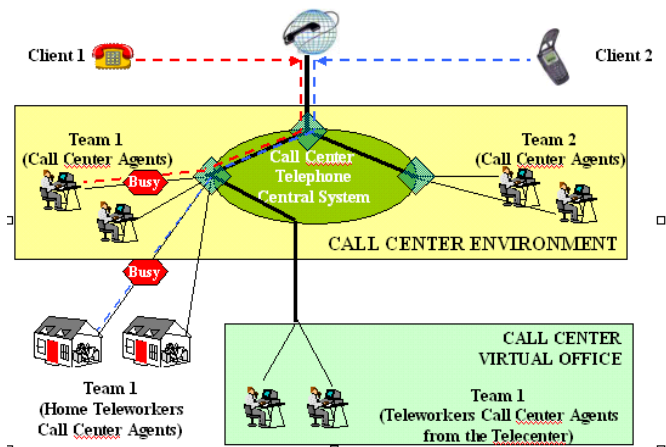
Το Telecenter λειτουργεί ακριβώς με τον ίδιο τρόπο όπως και το Call Center με τη βασική διαφορά ότι είναι μικρότερο σε μέγεθος και ότι λειτουργούν μόνο οι ολιγομελείς ομάδες τηλεργασίας, ενώ δεν υπάρχει όλη η ιεραρχία του Call Center παρά μόνο οι Agents και ανάλογα το έργο και ο Team Leader.

3.4 Λειτουργικά Μοντέλα Τηλεργασίας

Στη συγκεκριμένη παράγραφο θα παρουσιάσουμε συνοπτικά το μοντέλο λειτουργίας με μεικτές ομάδες εργαζομένων τηλεεργαζομένων τόσο για εισερχόμενων κλήσεων (inbound calls) υπηρεσίες όσο και εξερχόμενων κλήσεων (outbound calls) υπηρεσίες. Για καλύτερη κατανόηση η Σχήμα 1 απεικονίζει το λειτουργικό μοντέλο τηλεργασίας σε περιπτώσεις εξερχόμενων κλήσεων.

3.4.1 Εισερχόμενες κλήσεις

Σε υπηρεσίες εισερχόμενων κλήσεων (inbound calls) όταν έρχεται μια κλήση στο τηλεφωνικό κέντρο δρομολογείται στον πρώτο ελεύθερο agent που μπορεί είτε να βρίσκεται στο Call Center είτε να εργάζεται από το τηλεκέντρο είτε να εργάζεται από το σπίτι του. Σε όλες τις κλήσεις ακολουθείται η ίδια λογική με επιπλέον στοιχείο το γεγονός ότι το σύστημα δρομολογεί τις κλήσεις ισόρροπα μεταξύ των agents ανεξάρτητα από το ποιο μέρος αυτοί εργάζονται.



Σχήμα 1

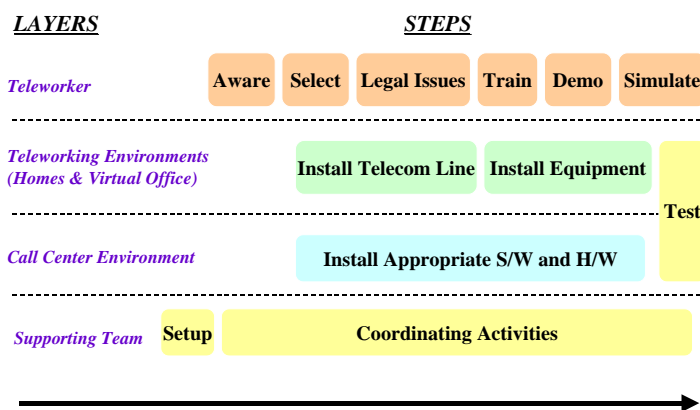
3.4.2 Εξερχόμενες κλήσεις

Σε υπηρεσίες εξερχόμενων κλήσεων (outbound calls) ο κάθε agent (από όπου και αν εργάζεται) αναλαμβάνει να κάνει ένα αριθμό κλήσεων. Υπάρχει ένα κεντρικό σύστημα που μετά από κάθε κλήση ενημερώνεται και γνωρίζει ανά πάσα στιγμή ποιες κλήσεις έγιναν πόσο χρόνο διάρκειαν και τι αποτέλεσμα είχαν.

3.5 Εισαγωγή τηλεργασίας στο Call Center – Βήματα, προβλήματα και ζητήματα

3.5.1 Βήματα

Η φάση προετοιμασίας του Call Center για την εισαγωγή της τηλεργασίας και την εκκίνηση της πιλοτικής φάσης περιελάμβανε διάφορα βήματα σε όλες τις διαφορετικές οντότητες που εμπλέκονται σε αυτή την προσπάθεια. Οι οντότητες και τα βήματα παρουσιάζονται στο Σχήμα 2:



Σχήμα 2

Τα βήματα αυτά ανά οντότητα ήταν τα εξής:

(A) Τηλεεργαζόμενοι
 [Βήμα A1]: Ενημέρωση: Κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης φάσης έγινε με τη μορφή παρουσιάσεων ενημέρωση των εργαζομένων για το έργο για την τηλεργασία γενικότερα για την εφαρμογή της στο Call Center και για τη δυνατότητα συμμετοχής του στην πιλοτική φάση της τηλεργασίας. Οι εργαζόμενοι συμπληρώνοντας ένα ειδικό έντυπο εκδήλωσαν την επιθυμία τους να ασχοληθούν ως τηλεεργαζόμενοι δηλώνοντας τον αριθμό των ημερών που προτιμούν να τηλεργάζονται και την ύπαρξη του κατάλληλου χώρου στο σπίτι τους (για αυτούς που επιθυμούσαν να τηλεεργαστούν από το σπίτι)

Το ενδιαφέρον των εργαζομένων να συμμετέχουν στο πείραμα της τηλεργασίας (ειδικά από τα σπίτια τους) ήταν χαμηλό και χρειάστηκε να εξηγήσουμε πιο λεπτομερώς και σε πιο προσωπικό επίπεδο τα πιθανά πλεονεκτήματα και τις δυνατότητες της τηλεργασίας. Οι λόγοι για το χαμηλό ενδιαφέρον ήταν οι ακόλουθοι:

- Πολλοί εργαζόμενοι ήταν απασχολημένοι με έργα που δεν μπορούσαν να φέρουν εις πέρας από το σπίτι τους (εξαιτίας του ζητήματος ασφάλειας δεδομένων που αναφέρθηκε).

- Οι εργαζόμενοι είναι κυρίως νέοι άνθρωποι χωρίς ιδιαίτερες οικογενειακές υποχρεώσεις και θεωρούν την κοινωνικοποίηση μέσα στο χώρο εργασίας πολύ σημαντική.

- Μερικοί εξέφρασαν το φόβο να μείνουν άνεργοι (ότι η τηλεργασία είναι ένα βήμα πριν την απόλυση)

- Έλλειψη του κατάλληλου χώρου στα σπίτια τους

- Άγχος για αύξηση των οικογενειακών υποχρεώσεων σε σχέση με το παρελθόν

- Ανησυχία για την εικόνα που θα έχει η οικογένεια για την εργασιακή τους κατάσταση

- Τα projects που αναλαμβάνουν οι τηλεεργαζόμενοι (κυρίως telemarketing) είναι λιγότερο ενδιαφέροντα

[Βήμα A2]: Επιλογή: Η επιλογή των τηλεεργαζόμενων έγινε με βάση κριτηρίων που αφορούσαν είτε τους ίδιους είτε την εταιρία. Για τους ίδιους τα κριτήρια ήταν: η διαθεσιμότητα του χώρου στο σπίτι τους, η κοινωνική και οικογενειακή τους κατάσταση (π.χ. σε κάποιους η τηλεργασία θα συνέβαλε σημαντικά στην προσωπική τους ισορροπία ενώ σε κάποιους άλλους το οικογενειακό περιβάλλον έδειχνε απαγορευτικό για την τηλεργασία) και η ετοιμότητα τους από ψυχολογικής πλευράς, να μεταφέρουν την απασχόληση τους από το call centre, στο χώρο τηλεργασίας. Για την εταιρία τα κριτήρια ήταν η κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού η κρισιμότητα των έργων.

[Βήμα A3]: Νομικά Θέματα: Μετά την επιλογή τους οι εργαζόμενοι που θα γίνονταν τηλεεργαζόμενοι υπέγραψαν μια νέα σύμβαση εργασίας ή ένα «Ιδιωτικό Συμφωνητικό βραχυχρόνιας αλλαγής των όρων εργασίας» για να καλυφθούν διάφορα θέματα εργατικού δικαίου (όπως ο τόπος παροχής της εργασίας). Επίσης οι τηλεεργαζόμενοι από το σπίτι υπέγραψαν ένα Ιδιωτικό Συμφωνητικό με την εταιρία με το οποίο οι μεν τηλεεργαζόμενοι ήταν υπεύθυνοι για την ασφάλεια του εξοπλισμού τηλεργασίας και τη διατήρηση του σε καλή κατάσταση ενώ η εταιρία ανέλαμβανε να καλύψει τα τηλεπικοινωνιακά κόστη της τηλεργασίας.

[Βήμα A4]: Εκπαίδευση: Μετά την επιλογή τους οι εργαζόμενοι παρακολούθησαν ένα ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο διενεργήθηκε σε μεγάλο ποσοστό με τη μέθοδο του asynchronous e-learning έτσι ώστε να δώσει στους τηλεεργαζόμενους τη δυνατότητα να το παρακολουθήσουν και από το σπίτι τους. Το πρόγραμμα περιελάμβανε παρουσίαση αποτελεσματικών τρόπων οργάνωσης της τηλεργασίας στο προσωπικό και οικογενειακό περιβάλλον του εργαζόμενου (και με στοιχεία εργονομίας), ώστε να ενισχυθεί η αυτονομία του εργαζόμενου και να γεφυρωθεί, χωρίς αρνητικές επιπτώσεις για την προσωπική ζωή και τη ποιότητα του εργασίμου χρόνου του, η απασχόληση από το σπίτι με τον ελεύθερο χρόνο και την οικογενειακή του ζωή. Επίσης περιελάμβανε ενότητες για τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τις τεχνικές καταπολέμησης του στρες και διαχείρισης του χρόνου από περιβάλλον τηλεργασίας.

[Βήμα A5]: Επίδειξη (Demo): Μετά το τέλος της εκπαίδευσης έγινε επίδειξη του εξοπλισμού τηλεργασίας και του τρόπου σύνδεσης με το συστήματα του Call Center και χρήσης των ειδικών εφαρμογών.

[Βήμα A6]: Προσομοίωση Τηλεργασίας (Teleworking Simulation): Πριν την έναρξη της τηλεργασίας όλοι οι τηλεεργαζόμενοι εργάστηκαν για λίγες ώρες σε ένα ειδικά διαμορφωμένο χώρο στο Call Center ο οποίος ονομάστηκε «Χώρος Προσομοίωσης Τηλεργασίας» και είχε εγκατεστημένο τον εξοπλισμό τηλεργασίας. Ο σκοπός της φάσης αυτής ήταν η εξοικείωση του τηλεεργαζόμενου και η συνεργασία «από απόσταση» με την ομάδα των Agents στην οποία μετέχει σε «πραγματικές συνθήκες» αλλά σε ασφαλές περιβάλλον ώστε να λυθούν διάφορα προβλήματα συνεργασίας και εύρυθμης λειτουργίας της ομάδας. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο χώρο αυτό ο τηλεεργαζόμενος βρισκόταν μόνος του όπως ακριβώς θα βρισκόταν και στο σπίτι του όταν θα τηλεεργάζονταν.

(B) Εγκαταστάσεις στους χώρους τηλεργασίας (σπίτια ή telecenter)

[Βήμα B1]: Εγκατάσταση Τηλεπικοινωνιακής Γραμμής (αφορά τους τηλεεργαζόμενους από τα σπίτια)

Για να μπορέσει να εργαστεί ένας Call Center Agent από το σπίτι του χρειάζεται οπωσδήποτε μια τηλεφωνική γραμμή η οποία να μπορεί να μεταφέρει ταυτόχρονα «δεδομένα» από το κεντρικό υπολογιστή της εταιρίας και «φωνή» από το τηλεφωνικό κέντρο της εταιρίας. Η εγκατάσταση γίνεται από τηλεπικοινωνιακό προμηθευτή (OTE). Οι επιμέρους συμβάσεις με τον τηλεπικοινωνιακό προμηθευτή και ο συντονισμός των εγκαταστάσεων είχε αρκετές δυσκολίες αποδεικνύοντας το γεγονός ότι η Ελλάδα πάσχει σημαντικά τόσο σε ζητήματα τηλεπικοινωνιακών υποδομών όσο και σε ζητήματα απλοποίησης διαδικασιών.

[Βήμα B2]: Εγκατάσταση Εξοπλισμού Τηλεργασίας

Μετά την εγκατάσταση της τηλεφωνικής γραμμής ακολούθησε η εγκατάσταση του εξοπλισμού τηλεργασίας στο χώρο του σπιτιού που είχε επιλέξει ο τηλεργαζόμενος. Όπως έχουμε αναφέρει ο εξοπλισμός περιλαμβάνει ι) Τηλεφωνική Συσκευή και κεφαλόφωνα και ιι) Προσωπικός Υπολογιστής (Κεντρική Μονάδα επεξεργασίας (CPU) με Modem, Οθόνη, Πληκτρολόγιο, Ποντίκι). Ο Προσωπικός Υπολογιστής για λόγους ασφάλειας στη χρήση του δεν έδινε στο χρήστη άλλες δυνατότητες παρά μόνο να μπορέσει να συνδεθεί με τα κεντρικά συστήματα της εταιρίας. Δηλαδή ο τηλεργαζόμενος δεν μπορούσε να χρησιμοποιήσει τον υπολογιστή για προσωπικούς λόγους.

[Βήμα Β3]: Έλεγχος Λειτουργίας Εξοπλισμού

Μετά την εγκατάσταση ακολουθούσε έλεγχος λειτουργίας της σύνδεσης με τα κεντρικά συστήματα και της δυνατότητας εργασίας από το σπίτι.

Οι εγκαταστάσεις εξοπλισμών τηλεργασίας και ο έλεγχος λειτουργίας έγιναν και στο telecenter.

(Γ) Εγκαταστάσεις στο χώρο του Call Center

[Βήμα Γ1]: Ειδικός εξοπλισμός και λογισμικό έπρεπε να εγκατασταθεί στο χώρο του Call Center για να μπορέσει να «υποδεχτεί» τους τηλεργαζόμενους και να τους δώσει τη δυνατότητα να εργαστούν σε ίδιες ομάδες με Agents που εργάζονται στο χώρο του Call Center.

(Δ) Ομάδα υποστήριξης της τηλεργασίας (Teleworkers Support Team)

Η έναρξη της τηλεργασίας αποδείχτηκε μια αρκετά δύσκολη διαδικασία με πολλά τεχνικά προβλήματα και προβλήματα συντονισμού. Για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα αυτά και για να μπορέσει να λειτουργήσει εύρυθμα η τηλεργασία συστήθηκε μια ομάδα ανθρώπων ειδικά για το σκοπό αυτό η οποία αποτελείται από :

- τον Υπεύθυνο του έργου: που συντονίζει τις επιμέρους ενέργειες και παρακολουθεί την εξέλιξη τους
- τον Supervisor: του τμήματος των Agents που τηλεργάζονται ο οποίος είναι υπεύθυνος για την κατανομή των Agents σε έργα και τη δημιουργία του μηνιαίου προγράμματος τηλεργασίας
- τους Team Leaders των έργων που δουλεύονται από μεικτές ομάδες εργαζομένων-τηλεργαζομένων: οι οποίοι εποπτεύουν τις ομάδες και αποτελούν το σημείο επικοινωνίας των τηλεργαζομένων σε περίπτωση λειτουργικού ή τεχνικού προβλήματος ή άλλου κωλύματος
- την Τεχνική Ομάδα Υποστήριξης που περιλαμβάνει
 - α) Τεχνικούς Πληροφορικής: υπεύθυνους για τη μεταφορά, εγκατάσταση και υποστήριξη των υπολογιστικών συστημάτων (είτε στα σπίτια είτε στο τηλεκέντρο)
 - β) Τεχνικούς Τηλεφωνικού Κέντρου: υπεύθυνους για τις ρυθμίσεις του τηλεφωνικού κέντρου και τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού
 - γ) τεχνικούς τηλεπικοινωνιών: υπεύθυνους για θέματα τηλεπικοινωνιακών γραμμών
 - γ) Ηλεκτρολόγους: υπεύθυνους για προβλήματα ηλεκτρολογικής φύσης (κυρίως σε σχέση με την εγκατάσταση των τηλεπικοινωνιακών γραμμών)
- την Ομάδα Υποστήριξης Νομικών θεμάτων και θεμάτων διαχείρισης προσωπικού που αποτελείται από
 - α) τον υπεύθυνο του τμήματος προσωπικού για θέματα συμβάσεων εργασίας και επίλυσης σχετικών αποριών
 - β) δικηγόρο για νομικά ζητήματα τηλεργασίας

3.6 Εφαρμογή της Τηλεργασίας σε Call Center - Διαδικασίες, Προβλήματα και Ζητήματα

Στην πιλοτική φάση της τηλεργασίας μετέχουν 35 εργαζόμενοι από τέσσερις διαφορετικές ομάδες έργων. 24 από τους οποίους τηλεργάζονται από το σπίτι και οι άλλοι 11 από το telecenter. Αξίζει να σημειωθεί ότι στους τηλεργαζόμενους μετείχαν και ΑΜΕΑ που προέρχονται από δύο συγκεκριμένες ομάδες (άτομα με μεσογειακή αναιμία και άτομα με προβλήματα όρασης)

Έχοντας σα στόχο η είσοδος της τηλεργασίας να μην επηρεάσει ούτε την παραγωγικότητα της εταιρίας, την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και την εικόνα της προς τους πελάτες αλλά και να μη δημιουργήσει προβλήματα (προσωπικά, κοινωνικά και εργασιακά) στους τηλεργαζόμενους σε όλη τη διάρκειά της πιλοτικής διενεργούνται οι ακόλουθες διαδικασίες:

- Μηνιαίο/ Εβδομαδιαίο πρόγραμμα τηλεργασίας: Στην αρχή κάθε μήνα καταρτίζεται το πρόγραμμα τηλεργασίας των εργαζομένων που μετέχουν στην πιλοτική φάση με βάση το οποίο καθορίζεται ποιες ακριβώς μέρες ο εργαζόμενος θα εργαστεί από το σπίτι του και σε ποιο έργο. Το πρόγραμμα που καταρτίζεται από το Supervisor, τους Team Leaders και

τον Υπεύθυνο της ομάδας των τηλεεργαζομένων επιβεβαιώνεται κάθε βδομάδα. Τα κριτήρια με βάση τα οποία καταρτίζεται το πρόγραμμα είναι τα ακόλουθα:

- α) ο αριθμός των ημερών που επιθυμεί να τηλεργάζονται ο κάθε εργαζόμενος (ο αριθμός αυτός έχει δηλωθεί στην αίτηση συμμετοχής στο πρόγραμμα τηλεργασίας)
- β) συγκεκριμένες επιθυμίες των τηλεεργαζομένων (π.χ. θέλω να τηλεργάζομαι κάθε Πέμπτη)
- γ) τις ανάγκες τις εταιρίες σε σχέση με τα έργα που «τρέχει» τη συγκεκριμένη περίοδο και τις ιδιαίτερες απαιτήσεις τους

- Τεχνική Υποστήριξη: Σε περίπτωση τεχνικών προβλημάτων είτε στον εξοπλισμό τηλεργασίας είτε στη σύνδεση με το Call Center υπάρχει η τεχνική ομάδα υποστήριξης η οποία προσπαθεί να λύσει το πρόβλημα είτε τηλεφωνικά είτε από απόσταση (remote administration) είτε πηγαίνοντας στο σπίτι του τηλεεργαζόμενου (on site support).

- Παρακολούθηση και Αξιολόγηση της τηλεργασίας σε επίπεδο παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και συνεργασίας. Η παραγωγικότητα του κάθε agent (και αυτών που τηλεργάζονται) καταγράφεται από το σύστημα και ελέγχεται από το supervisor (π.χ. πόσες κλήσεις έκανε, σε πόσο χρόνο, πόσες τηλεπωλήσεις έκανε κλπ). Επίσης μέσω των συστημάτων υπάρχει η δυνατότητα «καταγραφής» όλης της επικοινωνίας (σε μερικές υπηρεσίες αυτό είναι υποχρεωτικό) και ad hoc ελέγχου της ποιότητας μέσω της διαδικασίας συνακρόασης επικοινωνίας από το supervisor.

- Άλλες υποστηρικτικές διαδικασίες όπως η συμβουλευτική και ψυχολογική υποστήριξη των τηλεεργαζομένων για να αποφευχθούν ψυχολογικές μεταπτώσεις και πιθανά προσωπικά προβλήματα που θα προκύψουν από τη διαφορετικότητα στον τρόπο εργασίας.

3.7 Τηλεργασία σε Call Center – Κοινωνικοοικονομικά αποτελέσματα

Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της μέχρι σήμερα αξιολόγησης των επιπτώσεων της τηλεργασίας για την εταιρία και τους τηλεεργαζόμενους

3.7.1 Εταιρία

Οι επιπτώσεις της εισαγωγής της τηλεργασίας για το Call Center είναι οι ακόλουθες:

(A) Προσαρμοστικότητα

Με την τηλεργασία η εταιρία είναι πιο έτοιμη να προσαρμοστεί σε νέες συνθήκες και να αντιμετωπίσει δύσκολες και πολλές φορές απρόβλεπτες καταστάσεις βελτιώνοντας σημαντικά την προσαρμοστικότητα της. Πιο συγκεκριμένα:

A1) Αντιμετώπιση απρόβλεπτα μεγάλου αριθμού εισερχομένων κλήσεων σε μια χρονική περίοδο: Κάποια στιγμή που παρουσιάστηκε πρόβλημα με μεγάλο αριθμό εισερχομένων κλήσεων σε ένα έργο ο οποίος δεν μπορούσε να αντιμετωπιστεί από τους υπάρχοντες Agents δόθηκε εντολή σε Agent που βρίσκονταν στο σπίτι του να «συνδεθεί» και να τηλεργαστεί για να ενισχύσει την ομάδα του συγκεκριμένου έργου. Αυτό μπορεί να οδηγήσει και σε stand by τύπου Agents οι οποίοι θα έχουν την υποχρέωση να βρίσκονται κοντά στο χώρο τηλεργασίας

A2) Αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων: είτε λόγω κυκλοφοριακού προβλήματος είτε λόγω καιρικών συνθηκών που καθιστούν είτε δύσκολη είτε αδύνατη την πρόσβαση των agents στο χώρο εργασίας.

A3) Δυνατότητα να αντιμετωπίζει επιτυχώς μεγάλα «σκαμπανεβάσματα» στο φόρτο εργασίας.

A4) Δυνατότητα απασχόλησης εργαζομένων μερικής απασχόλησης: Κατανέμοντας την εργασία από ένα συγκεκριμένο σε πολλούς δίνεται η δυνατότητα στην εταιρία για να καλύψει αυξημένες ανάγκες να εντάξει με απλό τρόπο εργαζόμενους με μερική απασχόληση.

(B) Εικόνα της εταιρίας

Η εικόνα της εταιρίας βελτιώνεται σημαντικά σε όλα τα επίπεδα (εργαζόμενους, κοινωνία, επιχειρηματικό κόσμο και πελάτες) με αρκετά έμμεσα οφέλη. Πιο συγκεκριμένα:

B1) Βελτίωση της εικόνας προς τους εργαζόμενους: δίνοντάς τους (προαιρετικά) τη δυνατότητα να δοκιμάσουν ένα νέο μοντέλο εργασίας είτε προσφέροντας το σε μερικούς σαν επιπρόσθετη «εταιρική παροχή» (company benefit)

B2) Βελτίωση της κοινωνικής εικόνας της εταιρίας: με την εφαρμογή ενός νέου μοντέλου εργασίας.

B3) Βελτίωση της εταιρικής εικόνας της εταιρίας: η οποία είναι εφαρμόζει καινοτομικά συστήματα εργασίας και προσαρμόζεται εύκολα σε νέες συνθήκες

(Γ) Κόστος

Με την είσοδο της τηλεργασίας υπάρχουν παράγοντες κόστους που αυξάνονται και άλλη που μειώνονται. Ακριβής υπολογισμός και ανάλυση των οικονομικών επιβαρύνσεων και των ωφελειών δεν έχει γίνει ακόμη. Ενδεικτικά αναφέρονται τα ακόλουθα στοιχεία :

- Υπάρχει σημαντικό για την εκκίνηση (αγορά εξοπλισμού, ανθρωποχρόνος της ομάδας υποστήριξης)
- Μικρή αύξηση στα τηλεπικοινωνιακά κόστη
- Σημαντική μείωση του κόστους μεταφοράς των εργαζομένων
- Μικρή μείωση των overheads

(Δ) Παραγωγικότητα

Οι επιπτώσεις στην παραγωγικότητα είναι μικρές. Υπάρχει μια μικρή πτώση στην αρχή μέχρι να προσαρμοστεί ο Agent με το νέο χώρο εργασίας (το σπίτι του) και τις νέες συνθήκες και υπάρχει μια αύξηση από το γεγονός ότι δίνεται η δυνατότητα εργασίας με σπαστό ωράριο στις παραγωγικές ώρες της ημέρας (9:00 – 14:00 και 17:00 – 20:00).

3.7.2 Εργαζόμενος

Οι επιπτώσεις της εισαγωγής της τηλεργασίας για τους τηλεεργαζόμενους είναι οι ακόλουθες:

(Α) Προσωπικές Ανάγκες

Ο εργαζόμενος έχει περισσότερο χρόνο να ασχοληθεί με προσωπικές ή οικογενειακές του υποθέσεις, μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα το χρόνο του και να αποφύγει τις πολύωρες μετακινήσεις «προς» και «από» τη δουλειά που σε μερικές περιπτώσεις διαρκούν συνολικά 3 ώρες ημερησίως. Επιπλέον είναι ιδανικό σε ανθρώπους που θέλουν να εργαστούν με μερική απασχόληση

(Β) Σχέσεις με την εταιρία:

Υιοθετώντας το μεικτό μοντέλο τηλεργασίας οι τηλεεργαζόμενοι δεν έχουν χάσει την επαφή με την εταιρία και διατηρούν σε υψηλό βαθμό το ομαδικό πνεύμα και την εταιρική κουλτούρα ενώ δεν έχουν υπάρχουν επιπτώσεις ούτε στα εργασιακά τους δικαιώματα, στις δυνατότητες προαγωγής στην παραγωγικότητά τους και στην ικανοποίηση από την εργασία.

(Γ) Συνθήκες εργασίας

Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας είναι από ικανοποιητική ως σημαντική ανάλογα με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου και τις προτεραιότητες που θέτει στο θέμα αυτό. Σημαντικά στοιχεία θεωρούνται

- η άνεση στην εργασία σε θέματα ρουχισμού και χώρου
- η έλλειψη της μεταφοράς από το σπίτι στη δουλειά και η δυνατότητα άμεσης εργασίας
- η δυνατότητα σε μερικούς να καπνίζουν κατά την ώρα εργασίας (κάτι που απαγορεύεται - και με νόμο πλέον στην Ελλάδα - στον παραδοσιακό εργασιακό χώρο)
- το συναίσθημα του «Δουλεύω στο σπίτι» και η ευκολία ή δυσκολία συγκέντρωσης στο αντικείμενο της δουλειάς
- η έλλειψη προϊσταμένων στο χώρο και «φυσικού» ελέγχου από αυτούς ή ακόμα και συναδέλφων με τους οποίους δεν υπάρχουν καλές προσωπικές σχέσεις.

3.8 Τηλεργασία στο Call Center μετά την πιλοτική φάση

Μετά το τέλος της πιλοτικής φάσης και τις συμβατικές υποχρεώσεις για τις ανάγκες του project, η τηλεργασία θα συνεχίσει στο Call Center στις ακόλουθες μορφές:

- Μόνιμα Τηλεεργαζόμενοι: Call Center Agents που θα συνεχίσουν να τηλεεργάζονται μετά το project είτε από τα σπίτια τους είτε από το telecenter (χρησιμοποιώντας το μοντέλο τηλεργασίας)

- Περιστασιακά Τηλεργαζόμενοι: Call Center Agents (Υπάλληλοι) που θα έχουν εξοπλισμό τηλεργασίας εγκατεστημένο στα σπίτια τους και θα τηλεργάζονται από τα σπίτια τους σε ορισμένες περιπτώσεις [προσωπική ανάγκη ή εταιρική ανάγκη (π.χ. πρόβλημα με πολλές κλήσεις ή πρόβλημα χώρου)]
- Ad hoc Τηλεργαζόμενοι (με βάση την ανάγκη): Αν προκύψει μια ειδική ανάγκη (π.χ. ένα σημαντικό project ή ένα project με ειδικές απαιτήσεις) κατάλληλος εξοπλισμός τηλεργασίας θα εγκατασταθεί στα σπίτια των Call Center Agents (ήδη εργαζόμενοι, νέοι εργαζόμενοι ή part timers) έτσι ώστε να μπορούν να τηλεργάζονται από τα σπίτια τους.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το βασικό συμπέρασμα από την πιλοτική εφαρμογή της τηλεργασίας σε Call Center είναι ότι στο επάγγελμα του Call Center Agent λόγω του αυτοματοποιημένου τρόπου εργασίας και λόγω της μεγάλης εξέλιξης των τεχνολογιών που το υποστηρίζουν μπορεί με επιτυχία να εισαχθούν μοντέλα τηλεργασίας. Για να γίνει όμως αυτό αποτελεσματικά και να προκύψουν τα «αναμενόμενα» οφέλη και για την εταιρία και για τους εργαζόμενους πρέπει να πληρούνται ορισμένες συνθήκες. Χρειάζεται πάνω από όλα το commitment του top management καθώς και η σωστή ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων τόσο σε επίπεδο διοίκησης (δηλαδή των ανθρώπων που θα διοικούν και συντονίζουν μια καταναμημένη ομάδα από εργαζόμενους και τηλεργαζόμενους) όσο και σε επίπεδο παραγωγής (δηλαδή στους ίδιους τους εργαζόμενους που θα τηλεργαστούν). Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται στη διάρκεια, τον τρόπο και τη μεθοδολογία «μετάβασης» μιας εταιρίας από τον παραδοσιακό μοντέλο λειτουργίας στο νέο με την εισαγωγή της τηλεργασίας. Γεγονός πάντως είναι ότι η συνεχόμενη βελτίωση των υποδομών και των τεχνολογιών καθώς και η μεγαλύτερη εξοικείωση των νέων γενεών των εργαζομένων με τις νέες τεχνολογίες θα βοηθήσει σημαντικά στην ευκολότερη υιοθέτηση νέων μεθόδων εργασίας όπως η τηλεργασία.

REFERENCES

- [1] Chiaki Imaizumi, Corporate Process Innovation Dept., Fuji Xerox Co., Ltd. «Changes in Work Styles of Office Workers in Satellite Offices», Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences - 1999
- [2] Stelios Pantelopoulos (Delta Singular), Effie Karpodini-Dimitriadi (Delta Singular Educational Services), “New employment perspectives for higher quality working life”, Technical Annex of the EQUAL Project.
- [3] Maria Koutsafti (SEP&E), Effie Karpodini-Dimitriadi, (Delta Singular Educational Services) “Job profile description of Call Center Agents” EQUAL Project Deliverable
- [4] Kyriakos Fragozidis (Planet), “Feasibility study for the application of teleworking in the Call Center of Delta Singular”, EQUAL Project Deliverable