

Végzett hallgatóink a call centerek vonzásában. Menjünk? Ne menjünk?

Call center.

Is it a good job for higher educated people or it isn't?

Lot of multinational companies came to Hungary in the past years for establishing their call centers. Nowadays thousands of employees are working in call centers, basically in Budapest. The majority of these young employees have college or university degree in economics. They speak two foreign languages in high level. But there is a big contradiction between job content and education.

The call center work does not need higher education, it needs language knowledge. But who speak two foreign languages in Hungary? Basically the higher educated people. For the starters the name and background of multinationals sound good, the relatively good wage is attractive. But after 1-2 years many of them live the company, because the job content does not give them satisfaction, the carrier prospective very often is missing etc.

The paper wants to focus on the problems and the possible solutions.

A kutatás oka, célja, módszere

Az elmúlt években erőteljes ütemben telepítették Magyarországra call centereiket a multinacionális vállalatok. Már annyian vannak, hogy egyesületet is létrehozta. Ez a betelepítés jelentős munkaerőigényt támasztott a gazdasági ismeretekkel és kiváló nyelvtudással rendelkező emberek felé.

Nem véletlenül, a toborzás egyik fő iránya a Külkereskedelmi Főiskolai Kar lett, minek következtében végzett hallgatóink nagy számban megtalálhatók a call centerek munkatársai között. A toborzás ma is folyik karunkon. Többek között ez is oka volt annak, hogy vizsgálatokat végezzek a call centereket illetően.

A vizsgálat területei voltak:

- a munkatartalom,
- a munkakövetelmények,
- a munkakörülmények,
- a teljesítményértékelés,
- a motiváció,
- a toborzás, kiválasztás,
- a fluktuáció.

A cél kettős volt. Egyrészt az, hogy hallgatóink részére független információkat tudjunk adni a rájuk váró munkáról, perspektíváról. Másrészt a call centerek HR vezetői számára gyakorlati tanácsokat adni a munkatársak kiválasztásához, motivációjához, megtartásához.

A kutatás módszere: irodalomelemzés, empirikus vizsgálatok, mélyinterjúk és kiscsoportos interjúk keretében.

* BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar Menedzsment és Emberi Erőforrás Tanszék, főiskolai tanár, PhD.

Mi is az a call center?

Magyarul talán a telefonközpont a legközelebb álló kifejezés, ugyanakkor mégsem megfelelő, hiszen a call centerekben nem hívások összekapcsolása történik. Többen használják a „hívásközpont” elnevezést, csak reménykednünk lehet, hogy lesz rá találhatóbb magyar kifejezés.

A hívásközpont egy-egy adott társaságnak, szervezetnek, a belső és külső ügyfélkörével telefonon, villámpostán történő kapcsolattartást megvalósító módszer, rendszer. Egy olyan szervezeti egysége a cégeknek, amelyik ügyfélkörével (belső-külső) szoros kapcsolatot tartva, nagyszámú telefonhívást fogad és/vagy kezdeményez. A hívásközpont szolgáltatásai az üzleti folyamatok támogatása az adatbázisok és a telefon használatával. Változó, hogy az egyes társaságok mely üzleti folyamataikat szervezik át úgy, hogy a hívásközpontok révén nagyobb hatékonyságot érjenek el. Jellemző az ügyfélszolgálat, a számlakezelés, finanszírozás, emberi erőforrás menedzsment folyamatok hívásközpontokkal való támogatása. A hívásközpont tevékenységét globálisan végzi, vagyis a föld bármelyik részéről adott témában érkező hívás ide fut be.

A *munkatársak* jellemzően *nagytermekben* vannak, ahol akár több mint százan, egymás mellett, a számítógép előtt ülve, fejükön a hallgatóval, ill. beszélővel dolgoznak. A termék légkondicionáltak, a természetes fény többnyire az oldalablakokon jön be, de ez kevés, így a villanyvilágítás állandó. A munkahelyi ergonómia kialakítására figyelmet fordítanak, bár vannak hiányosságok. Az egyik cégnél pl. bár a szék állítható, de a munkatársak nem tudják ezt és azt sem, hogyan kell „testhez igazítani”.

A *munkaidő* többnyire kötött és fix (9:00–17:30). Fél óra ebédszünet van, amit felváltva vesznek ki. Ezentúl, ha a kollégákkal megegyeznek, fel lehet állni, ki lehet menni, így a munkaközi szünetek rugalmasak, amik azonban függvényei a munkaterhelésnek és a kollegiális viszonyoknak.

A *munka* döntően *adminisztratív* jellegű, valójában nem igényel különösebb szakismeretet. A nyelvtudás amire szükség van, a szükséges specifikus szakismereteket a vállalati tréning során elsajátítják a munkatársak. A munkavégzés során kreativitásra ritkán van szükség, a munka a meghatározott szabályok, rutinok szerint folyik.

Felelősségük azonban nagy, hiszen egy elütés is jelentős károkat okozhat. A munka során a dolgozó egyedül van, a mellette, körülötte ülőkkel csak nyelvi közösség köti össze.

A *szervezeti* hozzátartozás is globális, a csoport, aminek a munkatárs tagja, fizikailag egymástól akár földrésznyi távolságra lévő emberekből áll. Nagyon sok helyen 3 főből áll a munkacsoport, 1 fő a hívásközpontban, 1 fő szakértő, akihez fordulhat a munkatárs, ha valamit nem tud megoldani, majd a legmagasabb szint a részlegvezető, aki az adott területet irányítja. A munkacsoport tagjai egymást fizikailag nem is ismerve, egymástól távol, de azonos célok mentén tevékenykednek. A hívásközpontban nyelvi alapon szerveződnek informális csoportok. Van egy formális csoportvezető, aki az aktuális munkaszervezési, képzési feladatokkal foglalkozik. A munkatársak lényegében egyedül vannak,

dolgoznak, szemben a képernyővel, hivatalosan nem tagjai a klasszikus értelemben vett csoportnak. Ez egy új és különös jelenség, ami az emberi kapcsolatok szempontjából kifejezetten hátrányos. A munkatársak ezt a nyelvi alapon, spontán módon szerveződő informális csoportokban próbálják kiegyensúlyozni.

A munkatársak jellemzői: Többségük, több mint 90%-uk harminc év alatti és 70% körül van a nők aránya. A munkatársak 90-95%-a még nem alapított családot, a nők 85-90%-a hajadon. Végzettségüket tekintve 95-100 százalék között van a felsőfokú végzettségűek aránya. Ez a kép a munkatársak és a jövő szempontjából is tragikusnak mondható. Nyilván nem írható ez teljes mértékben a hívásközpontok számlájára, de a formális, emberi kapcsolatokkal rendelkező csoportok hiánya, a munkahelyi egyedüllét, a magányos, képernyős, fülhallgató munka is biztosan szerepet játszik benne. Bár más munkaszervezetekben is vannak riasztó adatok, de ilyen mértékű másutt nem mutatható ki. És már ezres nagyságrendben dolgoznak a hívásközpontokban. Vajon milyen jövő vár rájuk? Hová lesznek, hová lettek az emberi kapcsolataik?

Toborzás, kiválasztás, munkakörülmények

De miért is jönnek ide, hogy kerülnek ide? *A toborzásra, kiválasztásra* mindegyik cég gondot fordít.

A Hewitt Associates 9 cégnél végzett kutatásai¹ azt mutatták, hogy a cégek többsége egyaránt használja az újsághirdetést, az internetet, személyzeti tanácsadó cégeket toborzási munkájukban. A kilencből öt vállalat van intenzíven jelen a főiskolákon, egyetemeken.

A leggyakoribb hívószavak:

- 1) vállalati nagyság, stabilitás, növekedés;
- 2) folyamatos fejlődés, előrelépési lehetőségek;
- 3) kiszámíthatóság- kölcsönös elkötelezettség;
- 4) dinamikus csapat, fiatalos közeg, csapatmunka.

A hívószavak kétségtelenül vonzóak, ugyanakkor a 2. és 4. pontban foglaltak a valósággal összevetve félrevezetőek.

A kiválasztási kritériumok között szerepelnek a szakmai alkalmasság, a hozzáállás, motiváció, a csapatmunkára való képesség, illeszkedés a szervezeti kultúrához, felsőfokú végzettség és a kiváló idegen nyelvtudás.

A kiválasztás során az interjúk, tesztek és a jelöltek 35%-ánál az értékelő központ módszereket alkalmazzák. Látható, hogy a cégek jelentős erőforrásokat mozgósítanak a toborzás-kiválasztás során, így vélhetően sikerül megtalálniuk a jó képességű és tudású munkatársakat a jelentkezők közül. A felkínált jövedelem (200-300 E Ft) is vonzó a jelentkezők, különösen a pályakezdők számára. A mai pályakezdő közgazdász munkaerőpiaci viszonyok között különösen vonzó ilyen fizetésért egy-egy nagy, ismert, elismert multicégnél dolgozni.

¹ Molnár Andrea: HR menedzsment a Call Centerben. Kiválasztás és orientáció. IIR Certified Call Center Head Course. Bp. 2004. X.19.

A munkatársak *felkészültsége*, elvárásai és a *munkatartalom* között *feszültség* húzódik. A helyenként monoton, kreativitást nem igénylő adminisztratív munka sokszor nem elégíti ki a munkatársak elvárásait. A cégek érzik a problémát és igyekeznek, hogy kiképzett munkatársaikat meg tudják tartani. Működtetnek teljesítményértékelő, motivációs rendszereket, dolgoznak „megtartási” programokon. A *teljesítményértékelés* főbb tényezői az ügyfél-elégedettség mérése (hetente) az elutasított hívások aránya, a válaszadás gyorsasága. Ezek mérhető objektív mutatók. Ugyanakkor bevezetésre kerültek ún. emberi szempontok, mint pl. tudásmegosztás, új belépők segítése. A nem anyagi *motivációs* eszközök között a belső tréningek, a külföldi projekt munka lehetősége, valamint a karrierépítés jelennek meg elsősorban. A belső tréningekre jelentkezni lehet, éves terv is készül, de mégis kevés a jelentkezők száma. A külföldi projekt az „álm”, ami keveseknek adatik meg. A karrierépítés keretében pályázni lehet más belső állásokra, ill. fennáll a lehetőség, hogy valaki, ha erre érdemesnek találják, előrelépjen az 1. szintről a 2. ún. szakértői szintre, aztán még tovább. De itt sem lehet nagyarányú mozgásról beszélni, ami érthető is, hiszen munkatársakra szükség van. A cégek működtetnek tehetséggondozó programokat, próbálkoznak a munkarotáció, a munkagazdagítás eszközeivel is. Szerveznek szociális programokat, biztosítanak sportolási lehetőségeket. Az egyik cég pl. fitneszbérletet vásárolt dolgozói részére, amit meglepő módon 1000 főből mindössze 80-an vettek igénybe. A passzivitás egyébként a tréningek esetében is megfigyelhető. Az egyik cégnél pl. a nők 33%-a vett részt személyiségfejlesztő tréningen, míg a férfiak közül egyetlent sem.

Munkatársi vélemények

Ezek után lássuk, hogy *vélekednek a munkatársak*. A kiscsoportos, brainstorming jellegű megbeszélések összesítéseként a következő problémákat és pozitívumokat fogalmazták meg. (Ahogy elhangzottak, átfogalmazás nélkül.)

Problémák

- túl képzett alkalmazottak;
- nem felhasználóbarát programok;
- minőség - mennyiség (fontosabb);
- nehézkes kommunikáció a cégen belül;
- a fejlődési, előmeneteli lehetőségek szűkek;
- érthetetlen fizetékülönbségek;
- munkakörülmények (klíma, fény stb., egyéni igények);
- álkezdeményezések ötlet szinten;
- a menedzsment kihúzza magát a problémák megoldása alól, valakire hárít;
- rossz munkaelosztás;
- ergonómiai problémák (munka, munkaeszköz, hallgató, szék stb.);
- demotiváció;
- fluktuáció;

- teljesítményértékelés hiánya;
- nem ember, hanem munkaerő;
- előléptetés: fizetés ugyanaz;
- rövid távú gondolkodás;
- munkafolyamatok nincsenek definiálva, összehangolva, párhuzamos munkavégzés;
- nincs pihenőszoba;
- rugalmatlanság.

A problémák közvetlen szavazással történt rangsorolásakor az első három helyen a következőket jelölték meg:

- fejlődési, előmeneteli lehetőségek szűkek;
- nem ember, hanem munkaerő;
- érthetetlen fizetékülönbségek.

Látható, hogy a problémák többsége emberi, vezetési és munkaszervezési tényezőkre vezethető vissza. Ez akár biztató is lehet, hiszen javításuk, fejlesztésük nem beruházás-igényes, hanem vezetési, szervezési módszerekkel, részben vagy egészében megoldható.

Pozitívumok

A *pozitívumok* között az alábbiakat jelölték meg:

- kulturális diverzitás (sokszínűség);
- fizetés;
- nyelvhasználat;
- tréningek;
- fix munkaidő;
- emberi kapcsolatok (informális csoportok);
- juttatások;
- a cég neve, híre;
- ritkán jövő nagy lehetőség (utazás, projekt);
- korszerű technika;
- kellemes környezet (igényes);
- csoportmunka (saját szervezés).

Az első három helyre a fizetés, a nyelvhasználat és a fix munkaidő kerültek.

Mi tartaná itt?

Arra a kérdésre, hogy mely tényezők tartanák itt, a következőket választották:

- hosszú távú perspektíva, karrierterv;
- szervezettség;
- mérhető lenne a teljesítmény;
- megbecsülés;
- motivációs terv;
- közösségi élet.

A válaszokból ismét kitűnik az emberi tényezők fontossága.

Személyes interjúk

RÁK JUDIT 2006-ban 130 hívásközpontban dolgozó munkatársra kiterjedően végzett kutatásokat, kérdőívek, személyes interjúk segítségével. [2] Az *elégedettség*re vonatkozó vizsgálatai szerint a dolgozók 23%-a volt elégedetlen, míg a többiek, ha különböző mértékben is, de elégedettek voltak munkájukkal.

Az *elégedetlenek* között nagyobb számban jelentek meg a fiatalabb munkavállalók. Ők elmondták, nem erre a munkára számítottak, amikor megkapták az állást. Becsapva érzik magukat, hiszen azt hitték, hogy olyan területre vették fel őket, ahol szakmai fejlődés vár rájuk.

A felvételi interjún nem derült ki, hogy a munka ennyire mechanikus és adminisztratív lesz. A nem pályakezdőket már nem érte akkora meglepetés, nagyjából számítottak rá, hogy mit fog nyújtani egy multinacionális vállalat.

Az *elégedettek*, akik többen vannak, két csoportra voltak bonthatók:

- Az *első csoportba* tartoznak azok a pályakezdők, akik multinacionális környezetben történő, jól fizetett tapasztalatszerzés miatt döntöttek a cég mellett. Ők nem hosszú távra tervezik jövőjüket a vállalatnál, átlagosan kettő-négy évet akarnak itt tölteni. Úgy gondolják, fontos tapasztalat és referencia lesz, ami későbbi álláskeresésükben nagyot fog lendíteni rajtuk. Ezen munkavállalók ugródeszkeként tekintettek a cégre, nagy elvárásaik vannak későbbi álláslehetőségeikkel kapcsolatban.
- Az elégedett munkavállalók *másik csoportja* szintén előnyösnek tekinti a multinacionális környezet megismerését, ők azonban a hangsúlyt inkább a biztonságra helyezték. Véleményük szerint a cég jó fizetést és biztonságos állást kínál, igényes környezetben, fiatalok között. Nem kell attól tartaniuk, hogy munkahelyük hirtelen megszűnik, vagy meg akar a vállalat válni tőlük, biztonságban érzik magukat.

A megelégedettség mindkét csoportnál a cég presztízsére, stabilitására, a fizetésre és a munkahely biztonságára vezethető vissza.

Ezek a többségnél láthatóan elnyomják a munkával, emberi kapcsolatokkal, szervezethez való viszonyulással stb. összefüggő problémákat.

A MASLOW-i piramis első két lépcsője jelenik meg ezen véleményekben, míg az elégedetlenek (többnyire kezdők) a magasabb lépcsőket célozzák. Ez érthető is, hiszen nemrég léptek ki az iskolából telve reményekkel, szakmai ambíciókkal.

A fizetés, a biztonság és a bemutatott többi pozitívum azonban olyan erős hatással, hogy a vizsgált cégeknél a fluktuáció 15% körül alakul. Természetesen ez nem kevés, sőt. De a munka és a képzettség közötti feszültség ettől még fennáll. A cégek részére az csak egy fázis, hogy ott marad a dolgozó. A hatékony, eredményes munkához motivált, munkájukat örömmel végző dolgozókra van szükség.

Az általam megismert cégek törekednek is ebbe az irányba, jól képzett, probléma-érzékeny HR vezetőik vannak, (ennek is köszönhető ez a dolgozat) és mégis, megítélésem szerint, csapdában vergődnek: a munkatartalom és a képzettség különbözőségének csapdájában. A megkívánt kiváló nyelvtudás többnyire csak a felsőfokú végzettségűek körében található, míg a munka maga, úgy vélem, középfokú végzettséggel is elvégezhető.

Javaslatok

Az elvégzett vizsgálatok alapján *javaslataim* a következőkben összegezhetők.

- toborzás megkezdése a középfokú vagy a felsőfokú szakképzésben résztvevők körében;
- a szervezet átalakítása, valódi, emberközpontú csoportok létrehozása;
- munkaszervezés;
- teljesítménykövetelmények, teljesítményértékelés átalakítása, fejlesztése;
- a motiváció fejlesztése;
- vezetési stílusváltás;
- karrierlehetőségek, perspektíva felmutatása, támogatása;
- közösségi élet, szociális programok.

Hallgatóinknak azt tanácsolhatom, hogy:

- Ne menjenek hívasközpontba dolgozni.
- Ha mennek, legyenek tisztában azzal, hogy mit vállalnak és miért vállalják (pl. nyelvgyakorlás, presztízs, pénz).
- Ha tehetik, ne rekedjenek meg ebben a munkakörben. Legyen bátorságuk a változtatáshoz.
- Akik ott dolgoznak, fokozottan figyeljenek emberi kapcsolataikra, mivel jobban fenyegeti őket az egyedül maradás, az elmagányosodás veszélye.

Felhasznált irodalom

- [1] MOLNÁR ANDREA: HR menedzsment a Call Centerben. Kiválasztás és orientáció. IIR Certified Call Center Head Course. Bp. 2004. X. 19.
- [2] RÁK JUDIT: A tréning mint motivációs eszköz egy multinacionális vállalat szolgáltatási központjában. BGF KKFk. szakdolgozat Bp. 2006.
- [3] DR. TERNOVSZKY FERENC: Jelentés és javaslatok X Kft. részére Bp. 2005.