

TEMA:

Instruktion og oplæring

Til jer, der vil sørge for, at nye medarbejderne er klædt på til at løse deres opgave – så de trives og bliver længere i jobbet



Hvad kan I gøre?

- **Giv** nye medarbejdere den nødvendige oplæring og instruktion – både i produkter, systemer og kundekontakt
- **Sørg for**, at nye medarbejdere får en erfaren kollega som mentor
- **Følg op på**, hvordan nye medarbejdere trives og tag eventuelle bekymringer eller tegn på mistriksel alvorligt

Spørg jer selv

- **Hvor** meget skal nye medarbejdere vide om produktet for at kunne yde en god service eller levere et effektivt salg?
- **Føler** jeres nye medarbejdere sig klædt på til opgaven, når de starter telefonbetjeningen (eller den elektroniske betjening)?
- **Har** jeres nye medarbejdere mulighed for at spørge en supervisor eller en kollega, hvis der er noget, de er i tvivl om?
- **Hvordan** indgår konflikthåndtering i oplæringen?
- **Hvordan** støtter I op om en ny medarbejder, som har været ude for en ubehagelig oplevelse?

Henvisninger

Henvisning til arket om **konflikter**

Henvisning til arket om **performancemålinger**

Forskning og undersøgelser viser:



- Mange kunde- og callcentermedarbejdere får en meget kort introduktion og oplæring
- Nye medarbejdere i kunde- og callcentre er ofte helt unge og uforberedte på at blive målt i den grad, som er almindelig praksis i branchen
- Mange nye medarbejdere stopper efter meget kort tid
- Oplæringen har ofte fokus på samtalestyring og salgsteknik
- Mange callcentermedarbejdere er uforberedte på den vrede, de kan møde, når de taler eller skriver med kunder eller potentielle kunder
- En god debrief efter en ubehagelig oplevelse er afgørende for, hvor meget den 'sætter sig' i medarbejderen
- Der er øget risiko for, at medarbejderens trivsel og helbred påvirkes negativt, hvis ubehagelige oplevelser slås hen med en 'op på hesten igen'-attitude

Sådan har de gjort ...

I **Falck Global Assistance** kommer nye medarbejdere på en tre ugers introduktion sammen med 6-7 andre. Derefter har de en periode med en mentor, som lytter med på kaldene og kan hjælpe den nye med at få oprettet sagen.

Desuden har nye medarbejderne mulighed for at stille telefonen videre til en kollega eller kontakte en 'bagvagt', hvis de er usikre på en kundehenvendelse.

I **YouSee Kundecenter** er introduktion og oplæring af nye medarbejdere lagt om. Alle starter nu på et 6 ugers kursus, hvor de bliver undervist i de teknologier, virksomheden leverer. De lærer også, hvordan de kan yde kundeservice på virksomhedens ydelser, og hvordan man supporterer kunderne på kundecentrets tre linjer.

Desuden har den nye introduktion styrket sit fokus på at håndtere konfliktfyldte kundekontakter (se mere under temaet konflikter).

Når kundecentrets nye medarbejdere kommer på telefonerne efter introduktionsforløbet, starter de på de 'bløde' linjer – først i supporten, hvor vægten ligger på kundeservice, og hvor der er færrest ubehagelige kundekald.

Samtidig er underviserne med på lyt. Efterfølgende kan de nye medarbejdere komme på medlyt hos erfarne kolleger, som fx er rigtig god til kundeservice eller til salg.

Se øvrige temaer på kropogkontor.dk

TEMA:

Variation og indflydelse

Til jer, der vil give medarbejderne stor indflydelse og variation – så de trives og bliver længere i jobbet



Hvad kan I gøre?

- **Spørg** medarbejderne, hvilke muligheder for variation og indflydelse de ser og godt kunne tænke sig i hverdagen nu – og på lidt længere sigt
- **Overvej**, om medarbejderne kan få mere indflydelse på deres vagtplan og placeringen af pauser
- **Lad** så vidt muligt medarbejdere vælge, hvilke linjer de arbejder på

Spørg jer selv

- **Hvilke** muligheder har I for at skabe variation i jobbet inden for de rammer, I har?
- **Kan** medarbejderne selv bestemme, hvornår de holder pause?
- **Har** medarbejderne mulighed for at vælge, hvilke linjer de vil betjene?
- **Hvordan** inddrager I medarbejderne i relevante beslutninger fx om arbejdstid, om at fordele udviklingsopgaver, udvikle kompetencer eller udvide ansvar i forhold til produkter, systemer eller kundegrupper?
- **Understøtter** I medarbejderne i at komme med forslag til forbedringer af arbejdsgange og processer?

Henvisninger

Indflydelse: <https://sammenomtrivsel.nu/temaer/indflydelse-pa-arbejdet2/>

Variation: <https://sammenomtrivsel.nu/vaerktoejer/variation-i-hverdagen/>

Se også onepager **tema 3** om udviklingsmuligheder

Forskning og undersøgelser viser:



- Arbejdet i kunde- eller callcentre rummer i udgangspunktet ikke mange muligheder for variation og indflydelse for medarbejderne
- Arbejdsdagen er ofte skemalagt til mindst detalje med fastlagte tider til frokost og andre pauser
- Indflydelse på små ting kan gøre en stor forskel for medarbejderne
- Indflydelse på arbejdstiden har stor betydning for medarbejderes trivsel og sundhed
- Der ligger en stor anerkendelse i at inddrage medarbejderne viden som grundlag for beslutninger både om trivsel og for at udvikle opgaveløsningen

Sådan gjorde de ...

Som medarbejder i **Falck Global Assistance** er det muligt at komme ud af en kundesag, hvis der har været en dårlig relation til kunden, eller hvis sagen påvirker dig for meget af personlige grunde.

Her har medarbejderne desuden stor indflydelse på deres arbejdstid gennem et ønske-vagt-plan-system. De har også mulighed for at arbejde hjemme.

Medarbejderne i **YouSee kundecenter** kan i større grad end tidligere vælge, hvilke linjer de vil arbejde på. Medarbejdere, der oplever salgsmål som et stort pres, kan fx arbejde på linjer med mindre fokus på salg.

Se øvrige temaer på kropogkontor.dk

TEMA:

Udviklingsmuligheder

Til jer, der vil sikre, at medarbejderne kan bruge og udvikle deres kompetencer - så de trives og bliver længere i jobbet



Hvad kan I gøre?

- **Snak** med medarbejderne om, hvordan I kan imødekomme deres ønsker og behov for at udvikle deres kompetencer
- **Undersøg**, om I kan nyttiggøre medarbejdernes store viden om kunder, produkter og systemer andre steder i virksomheden
- **Tilbyd** erfarne medarbejdere at blive mentorer for nye kolleger eller superbrugere på produkter eller processer

Spørg jer selv

- **Hvilke** udviklingsmuligheder er der for medarbejderne?
- **Vil** medarbejderne kunne løse deres opgaver mere effektivt og/eller i en højere kvalitet, hvis de fx vidste mere om det produkt, de skal sælge eller yde service i forhold til?
- **Er** der nogle særlige funktioner, som erfarne medarbejdere kan varetage? Fx som mentor for nye, som superbruger på et system eller som specialist på et produktområde.
- **Kan** den viden, som medarbejderne har om jeres kunder, produkter og processer nyttiggøres?
- **Hvis** jeres kunde- eller callcenter er en del af en større virksomhed, er der så mulighed for at søge videre i andre dele af organisationen?

Henvisninger

Sammen om trivsel – Indflydelse:

<https://sammenomtrivsel.nu/temaer/indflydelse-pa-arbejdet2/>

Forskning og undersøgelser viser:



- Mange medarbejdere i kunde- og callcentre oplever meget begrænsede udviklingsmuligheder i jobbet
- De fleste medarbejdere trives, når de får lov til at bringe deres kompetencer i spil og udvikle sig på deres arbejde
- Manglende udviklingsmuligheder får mange erfarne medarbejdere til at forlade jobbet som kundeservice- eller callcentermedarbejder
- Det er dyrt at erstatte erfarne medarbejdere
- Hvis I er nysgerrige og kreative, er der ofte mulighed for, at medarbejderne kan bruge og udvikle deres kompetencer i arbejdet

Se øvrige temaer på kropogkontor.dk

Sådan gjorde de ...

YouSee's kundeservicecenter i Odense har samlet medarbejderne i dedikerede teams, som får mulighed for at specialisere sig fx i flytninger eller opsigelser.

I **Falck Global Assistance** får erfarne medarbejderne mulighed for at blive ansvarlig for driften (supervisor) eller for håndtering af mailbakken på nogle vagter, mens de stadig fungerer som sagsbehandlere på andre vagter.

I **YouSee** kan kundeservicemedarbejdere med over 1 års ansættelse tage en uddannelse inden for salgpsykologi og projektledelse. Uddannelsen gennemføres i samarbejde med erhvervsakademiet i Aarhus og munder ud i en bachelor. Den foregår i arbejdstiden og bliver betalt af virksomheden.

Når **YouSee** skal flytte mange kunder over på ny fiberteknologi, indgår erfarne medarbejdere fra kundeservicecentret i den task force, der bliver nedsat. Kundeservicemedarbejderens viden fra de daglige kundekontakter er værdifuld for virksomheden, og medarbejderen oplever sig anerkendt.

**BFA**
KONTOR

TEMA:

Tidspres

Til jer, der vil sikre, at medarbejderne ikke belastes af et konstant stort tidspres - og derfor trives og bliver længere i jobbet



Hvad kan I gøre?

- **Undersøg**, om det motiverer eller belaster flertallet af medarbejderne, hvis antallet af kunder i kø eller ventetiden hele tiden vises på storskærm
- **Overvej**, om det er realistisk at nå det fastsatte service-level (fx 80% af kald besvaret inden for 20 sekunder) med det antal medarbejdere, der er på telefonerne
- **Sørg for**, at medarbejderne kan holde små pauser i løbet af arbejdsdagen – også ud over de skemalagte

Spørg jer selv

- **Hvordan** oplever medarbejderne balancen mellem antallet af kontakter med kunder og den service, de forventes at levere?
- **Hvor** vigtigt er det, at der er en synlig indikation af, hvor mange kunder eller borgere, der venter eller hvor længe, de har ventet?
- **Er** der mulighed for at restituere og holde pauser i løbet af arbejdsdagen?
- **Hvilke** muligheder har I for på lidt længere sigt at påvirke antallet af henvendelser?
- **Kan** jeres erfaringer fx om de hyppigst stillede spørgsmål eller problemer med selvbetjeningsløsninger bringes videre til andre i organisationen, som kan forbedre virksomhedens service 'uden om' kundecentret?

Henvisninger

BFA Kontor: Tag hånd om stressen

<https://bfakontor.dk/vejledninger/tag-haand-om-stressen>

BFA Kontor: Trivsel på kontoret Trivsel-på-kontoret.pdf (bfakontor.dk)

Se også onepager **tema 5** om performancemål

Forskning og undersøgelser viser:



- Kunde- og callcentre har stort fokus på at håndtere henvendelser effektivt, dvs. med kortest mulige samtaletid (AHT)
- Mange kunde- og callcenter-medarbejdere oplever tidspres som en stor belastning
- I mange kunde- og callcentre er der en synlig indikation af, hvor mange der venter i kø, hvilket opleves motiverende for nogle medarbejdere, men som en stress-faktor for andre
- Hvis antallet af kunder i kø langt overstiger, hvad antallet af medarbejdere realistisk vil kunne håndtere, virker det demotiverende for de fleste medarbejdere
- Lang ventetid forlænger ofte samtaletiden, da kunden først skal 'tales ned', inden kundens problem kan håndteres
- Det er nødvendigt at restituere i løbet af en arbejdsdag for at kunne arbejde effektivt og yde en god service

Sådan gjorde de ...

I **YouSee Kundecenter** er man holdt op med at vise kø-tidene på store skærme på væggen, fordi mange medarbejdere oplever det stressende. For medarbejdere, som motiveres af denne viden, er det muligt at have den synlig på deres egen skærm.

I perioder med mange kald, har Falck Global Assistance en frontline, hvor medarbejderne kun tager telefoner og opretter sager, som de sender videre til kolleger, der har tid til at håndtere dem. I peak-perioder med ekstra mange kald, er alle på telefonerne – både teamledere, administrative medarbejdere og manager.

YouSee Kundecenter kan påvirke, hvornår kampagner eller nye systemer rulles ud, så det så vidt muligt ikke falder sammen med spidsbelastningsperioder.

Se øvrige temaer på kropogkontor.dk

TEMA:

Målinger og performancekrav

Til jer, der vil undgå, at målinger og performancekrav belaster medarbejderne – så de trives bedre og bliver længere i jobbet



Hvad kan I gøre?

- **Spørg** medarbejderne, hvordan målingerne og måden, de bliver brugt på, påvirker deres trivsel
- **Vurdér**, hvilke af jeres mål der understøtter kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen, og hvilke der måske står i vejen for den
- **Undersøg**, hvad der sker, hvis I skærer antallet af performancemål ned i en periode – eller måske helt undlader at bruge tallene

Spørg jer selv

- **Hvad** ved lederne om, hvordan medarbejderne oplever den måde, I måler og følger op på?
- **Hvor** meget fylder mål og tal i dialogen mellem teamleder og medarbejder?
- **Er** nogle af jeres mål modstridende?
- **Bliver** medarbejderne målt på forhold, de ikke kan påvirke?
- **Hvilke** fordele og ulemper vil der være ved i højere grad at måle og følge op samlet for teamet frem for på den enkelte medarbejder?

Forskning og undersøgelser viser:



- I et kunde- eller callcenter kan alting måles. I nogle kundecentre måles på op til 40 KPI'er
- Den måde, tallene bruges på i forhold til den enkelte medarbejders performance, har stor betydning for medarbejderens trivsel
- Medarbejdere, som oplever målingerne som overvågning og kontrol, har en lavere jobtilfredshed og er mere stressede, end kolleger, der oplever dem som en støtte i forhold til at udvikle deres service.
- Tallene fylder meget i dialogen mellem medarbejder og leder – ofte uden at samtalen kommer ind på deres betydning for medarbejderens trivsel og sundhed
- Ny dansk forskning viser, at produktivitet og kvalitet ikke blev nedsat i team, hvor medarbejderne, teamlederen og dennes leder ikke havde adgang til individuelle eller fælles performancemål

Sådan gjorde de ...

Falck Global Assistance har bevidst valgt ikke at have individuelle performancemål (KPI'er), selvom der måles på en række parameter.

I **YouSee Kundecenter** er de KPI'er, som medarbejderne på forskellige linjer, skal leve op til, blevet tilpasset efter det problem, som kunden ringer om. Fx er kort samtaletid vigtigst i regnings-service, mens det i supporten er vigtigere, at kunderne ikke ringer tilbage inden for fire dage.

Hos **YouSee Kundecenter** har de erkendt, at kundetilfredsheden falder, når kunderne møder en robot, før de taler med en medarbejder. Derfor er det bonusmål for kundetilfredshed, som medarbejderne skal nå, blevet sat ned.

Se øvrige temaer på kropogkontor.dk

TEMA:

Svære kald og ubehagelige kundeoplevelser

Til jer, der vil forebygge, at medarbejderne bliver belastet af ubehagelige kundeoplevelser – så de trives og bliver længere i jobbet



Hvad kan I gøre?

- **Lad** håndtering af svære eller konfliktfyldte kald være en obligatorisk del af undervisningen, når I oplærer nye medarbejdere
- **Gør** det legalt for medarbejderne at lægge på, hvis en kunde er ubehagelig eller direkte truende
- **Sørg** for, at I har et beredskab, så I ved, hvad der skal ske, når en medarbejder har været ude for en ubehagelig kundeoplevelse

Spørg jer selv

- Har I kortlagt, hvor meget svære kald fra kunder som er i krise eller er dybt frustrerede, fylder for medarbejderne?
- Hvordan er medarbejdernes - og ledernes - kompetencer i forhold til at håndtere ulykkelige, vrede eller direkte truende kunder?
- Har en medarbejder altid mulighed for at tale med en supervisor, en bagvagt eller en kollega efter en ubehagelig oplevelse?
- Er der et beredskab, som træder i kraft, når en medarbejder har været udsat for en særlig ubehagelig oplevelse eller er meget påvirket efter et kald? Er beredskabet kendt af alle? Og virker det også uden for dagtimerne?
- Hvordan håndterer I en situation, hvor medarbejdere trues eller hænges ud på sociale medier eller medier som Trustpilot?

Henvisninger

BFA Kontors materialer om konflikthåndtering

Konflikter med kunder: <https://konflikthaandtering.bfakontor.dk/undervisningsmateriale/tillaegsmodul/lektion-konflikter-med-kunder>

BFA Kontor vejledning: Konflikthåndtering: <https://bfakontor.dk/vejledninger/konflikthaandtering>

Forskning og undersøgelser viser:



- De fleste kunde- eller callcentermedarbejdere oplever ind imellem kunder, som er vrede, ubehagelige eller direkte truende
- I nogle kundecentre er samtaler med kunder i dyb krise en vigtig del af opgaven
- Medarbejdernes kompetencer til at kunne håndtere svære samtaler eller frustrerede og vrede kunder har stor betydning for, hvordan samtalerne udvikler sig
- Nogle medarbejdere oplever sig udsat for digital chikane, hvor de hænges ud med navns nævnelse på sociale medier eller kundetilfredshedssites
- Muligheden for at kunne debriefe efter en ubehagelig oplevelse er afgørende for, hvor meget oplevelsen 'sætter sig' i medarbejderen og påvirker trivsel og helbred negativt
- Det er helt afgørende for medarbejdernes tryghed og trivsel, at I har klare retningslinjer for, hvad der er acceptabelt og ikke acceptabelt, samt hvilken handling der konsekvent følger en ikke-acceptabel adfærd fra kunder

Sådan gjorde de ...

Konflikthåndtering er blevet opprioriteret fra 4 timer til én uge i uddannelsen af nye medarbejdere i **YouSee Kundecenter**. Og når de nye medarbejdere efter 6 ugers oplæring kommer ud på telefonerne, har de efter to uger en dag, hvor de arbejder med konflikthåndtering på baggrund af deres egne erfaringer.

Arbejdsmiljøorganisationen i **YouSee Kundecentre** har stort fokus på de alvorlige trusler, herunder dødstrusler, som medarbejderne i stigende grad er udsat for. Hændelserne registreres og følges op både med psykologsamtaler til medarbejderne og ved opsigelse af kunder. Desuden anmelder de trusler mod medarbejdere til politiet.

Medarbejderne i **Falck Global Assistance** har adgang til psykologhjælp ved akutte situationer eller voldsomme beretninger. Der er også psykologer i huset, som underviser i at håndtere den slags kald.

Se øvrige temaer på kropogkontor.dk

**BFA**
KONTOR

TEMA:

Salg

Til jer, der vil sikre, at medarbejdere med salgsopgaver trives og bliver længere i jobbet



Hvad kan I gøre?

- **Følg op på**, hvordan jeres medarbejdere trives med salgsfunktionen
- **Spørg dem om**, hvad der kunne få dem til at trives bedre og blive længere i jobbet
- **Skab rum til**, at medarbejderne kan dele viden og erfaringer med hinanden. Det øger trivslen og vil sandsynligvis effektivisere jeres processer og metoder – så I dermed kan forbedre jeres resultater

Spørg jer selv

- **Hvordan** sikrer I, at salgsmedarbejderne er klædt bedst muligt på til opgaven – både i forhold til det, de skal sælge, og i forhold til den modstand, de kommer til at møde?
- **Hvordan** påvirker jeres aflønningssystem medarbejdernes motivation til at dele viden og spille hinanden gode?
- **Ved I**, om konkurrencer motiverer medarbejderne eller belaster dem?
- **Fokuserer I** så meget på mersalg, at I belaster medarbejderne unødigt?
- **Fokuserer I** så meget på salg i forhold til kundeservice, at I risikerer at skræmme kunder væk? - det koster ca. 10 gange mere at hverve en ny kunde end at holde fast på en eksisterende

Henvisninger

Læs mere på [onepager onepager tema 1](#) om instruktion og oplæring

Forskning og undersøgelser viser:



- Salgsmedarbejdere bliver i jobbet i kortere tid end andre callcentermedarbejdere
- Mange salgsmedarbejdere har en aflønningsform, som helt eller delvist er resultatbaseret
- I nogle kundecentre er salgsmål vigtigere end kundetilfredshed i vurderingen af den enkeltes performance på trods af, at opgaven er kundeservice
- Medarbejdere, som oplever at skulle overtale (potentielle) kunder eller bidragsydere til at købe mere, end de har lyst til, trives dårligere og er mere stressede end medarbejdere, som ikke oplever dette
- Mange salgsmedarbejdere oplever vrede eller ubehagelige kunder/borgere/bidragsydere. Det påvirker deres trivsel negativt
- Salgsmedarbejdere oplever i højere grad end kundeservicemedarbejdere konkurrencer som motiverende
- Et stærkt konkurrencepræget miljø og en høj grad af resultatbaseret løn mindsker motivationen for vidensdeling

Sådan gjorde de ...

I **YouSee Kundecenter** kan medarbejdere, som ønsker at forbedre deres salgskompetencer komme på medlyt hos en kollega, som har succes med at sælge.

Her har alle medarbejdere en basismånedsløn, som ikke er afhængig af deres performance. De kan også opnå en bonus, men den afhænger af, hvordan deres team samlet performer. Hvis teamet får en bonus, bliver den fordelt ud fra medarbejdernes individuelle performance. Den mulige bonus udgør en større del af lønnen på de mere salgsfokuserede linjer, end på fx support.

YouSee Kundecenter undgår helst at rekruttere direkte til salgsrettede funktioner. I stedet ansætter de medarbejdere til support og kundeservice, hvor de får en bred viden om produkter og systemer. Herefter kan ledelsen tilbyde linjer med mere salgsfokus til de medarbejdere, som de mener har flair for salg og kan stå for presset.

Dermed er virksomheden opmærksom på, at nogle medarbejdere ikke trives med et stort fokus på salg. Disse medarbejdere har mulighed for at forblive på linjer, hvor salg og salgsmål fylder mindre.

Se øvrige temaer på [kropogkontor.dk](#)

TEMA:

Teknologi

Til jer, der vil sikre, at teknologien og systemerne understøtter medarbejderne i deres opgaveløsning – så de trives og bliver længere i jobbet



Hvad kan I gøre?

- **Inddrag** medarbejderne i, hvilke teknologiske forbedringer der kan understøtte deres arbejde – små forbedringer kan gøre en kæmpe forskel
- **Hvis** I har indført teknologiske løsninger, som har negativ betydning for kundetilfredsheden, så skal I så vidt muligt sørge for, at det ikke afspejler sig i vurderingen af medarbejdernes kundeservice – og i deres aflønning
- **Vær åben** for den bekymring, medarbejderne kan have i forhold til, om ny teknologi gør dem overflødige eller tømmer deres arbejde for indhold

Spørg jer selv

- **Hvordan** sikrer I, at medarbejderne har den viden, der er nødvendig for at kunne hjælpe borgere og kunder på de relevante platforme?
- **Hvordan** bruger I medarbejdernes forskellige kompetencer i forhold til systemer og platforme på en måde, så ressourcerne udnyttes bedst muligt og arbejdsmiljøbelastningen bliver mindst mulig?
- **Hvordan** håndterer I systemnedbrud og andre teknologiske problemer? Og hvordan følger I op på sådanne problemer, så I forebygger gentagelser?
- **Hvordan** undgår I, at en dårlig kundeoplevelse gennem en tastemenu eller en chatbot resulterer i en dårlig vurdering af medarbejderens kundeservice?
- **Kan** medarbejdernes viden i højere grad bruges til at forbedre den service, kunderne får, inden de kontakter kundecentret?

Henvisninger

Tema fra kropogkontor om digitalisering:

<https://www.kropogkontor.dk/digitalisering-ergonomi>

BFA Kontor, genvejstaster: <https://bfakontor.dk/vaerktoejer/genvejstaster>

Forskning og undersøgelser viser:



- Teknologien har stor betydning for opgaveløsningen og trivselen i kunde- og callcentre
- Medarbejderne er afhængige af, at systemerne fungerer – både i forhold til kommunikationen og i forhold til den viden, de skal have adgang til
- Hjælp til borgere eller kunder, som er 'faret vild' i selvbetjeningsløsninger, kan være en stor del af arbejdet for mange kunde- og callcentermedarbejdere
- Teknologier som IVR, AI og chatbots vinder stadig større udbredelse. De skal hjælpe kunderne til enten selv at finde løsningen på hjemmesiden eller til at komme igennem til den rette medarbejder
- Disse teknologier reducerer mængden af kald, men betyder også, at mange kunder er frustrerede, når de først har kæmpet sig igennem til 'et rigtigt menneske'
- En del kundeservicemedarbejdere frygter, at teknologien vil overflødiggøre deres arbejde eller tømme det for indhold

Sådan gjorde de ...

Falck Global Assistance har arbejdet målrettet på at reducere antallet af klik – både af hensyn til det fysiske arbejdsmiljø og for at nedbringe sagshåndteringstiden. Ved én ændring blev antallet af museklik for at oprette en signatur reduceret fra elleve til ét.

Den tid, det tager at oprette en sag for medarbejderne i **Falck Global Assistance**, er blevet nedbragt med flere minutter bl.a. gennem skift af browser. Det har stor betydning for medarbejderne, når der er kø på telefonen.

I **YouSee Kundecenter** oplever medarbejderne, at mange kunder er frustrerede over at skulle gennem en robot, før de kommer til at tale med en medarbejder. Da robotten påvirker kundetilfredsheden negativt, er medarbejdernes bonusmål for kundetilfredshed blevet sat ned.

Se øvrige temaer på kropogkontor.dk

**BFA**
KONTOR

TEMA:

Ledelse

Til jer, der vil sikre, at lederne understøtter medarbejdernes opgaveløsning og trivsel - så de bliver længere i jobbet



Hvad kan I gøre?

- **Inddrag** medarbejdernes trivsel i jeres mål for teamledere, så fokus ikke kun bliver på performance på den korte bane
- **Tilbyd** teamledere sparring – særligt i forhold til opgaven som personaleleder
- **Skab** rammer, så teamlederne kan være forstående og understøttende i forhold til deres medarbejdere

Spørg jer selv

- **Har** teamlederne fokus på, om medarbejderne løser opgaver, som de er klædt på til og trives med?
- **Har** I supervisorer/teamledere for teams, hvor medarbejdere er mere syge eller stopper hurtigere end i andre teams?
- **Hvor** meget af teamledernes dialog med medarbejderne er styret af målinger og tal?
- **Hvordan** indgår supervisors medlyt i kvalitets-sikringen, og hvordan oplever medarbejderne det?
- **Hvordan** understøtter teamlederne det sociale sammenhold, hvis nogle medarbejdere arbejder hjemmefra og andre på kontoret?
- **Hvilke** forudsætninger har teamlederne for at varetage deres job? Og hvordan understøtter I dem i deres ledelsesfunktion?

Henvisninger

Tag hånd om stressen <https://bfakontor.dk/vejledninger/tag-haand-om-stressen>
Fordybelsespyramiden <https://bfakontor.dk/vaerktoejer/fordybelsespyramiden>



Forskning og undersøgelser viser:

- Mange teamledere i call- og kundecentre er unge og er ofte udvalgt, fordi de gode kundeservicemedarbejdere eller sælgere. Ikke fordi de er gode ledere
- Ledere har ofte en anden oplevelse end mange medarbejdere af, hvordan performancekrav og målinger belaster og påvirker trivslen
- De færreste teamledere har ledelseserfaring eller lederuddannelse, før de får ansvar for en – ofte stor – gruppe medarbejdere.
- Mange ledere bliver målt på (og lønnet efter) deres medarbejders resultater og er måske derfor tilbøjelige til at presse dem for meget
- I mange kunde- eller callcentre er det almindeligt, at teamlederen som en del af kvalitetssikringen er på medlyt hos medarbejderne
- Mange medarbejdere oplever ledere på medlyt som overvågning og kontrol, hvilket påvirker deres trivsel og jobtilfredshed negativt
- Der er ofte et stort pres på teamlederne, og mange kunde- og callcentre har en stor udskiftning blandt teamledere

Sådan gjorde de ...

Tidligere havde **YouSee Kundecenter** teams med op til 30 medarbejdere i ét team. Nu har kundecentret erkendt, at det er for mange selv for en erfaren teamleder. Så inden teams når det antal, bliver de i splittet op i to.

Teamlederne i **YouSee Kundecenter** har et ansvar at sikre, at de salgsmedarbejdere, der rekrutteres fra support- eller kundeservice-teams, ikke knækker nakken, når de kommer ind i et salgsteam med større resultatkrav.

Det kræver mange ressourcer at ansætte og indkøre nye medarbejdere. Derfor spiller teamlederne i **YouSee Kundecenter** en vigtig rolle i de tiltag, virksomheden har iværksat for at fastholde medarbejdere. Bl.a. ved at opfordre medarbejdere med mere end et års ansættelse til at blive tilmeldt virksomhedens målrettede uddannelses tiltag.

I **YouSee Kundecenter** investerer ledelsen i den sociale trivsel. En gruppe af medarbejdere mødes hver 14. dag og udarbejder en tre-måneders plan for aktiviteter med socialt sigte – både konkurrencer i arbejdstiden og arrangementer uden for arbejdstiden. Virksomheden giver sodavand og sandwich til alle events. Opbakningen til disse begivenheder er stor.

I **Falck Global Assistance** er det ikke teamlederen, men en operational excellent specialist (dvs. en faglig dygtig kollega), som kører medlyt og giver medarbejderne feedback. Det gør medarbejderne mere lydhøre for feedbacken, at den kommer fra en, som de har faglig respekt for.

I **Falck Global Assistance** har ledelsen taget initiativ til en debriefing efter større hændelser, hvor mange ringer ind for at anmelde voldsomme oplevelser.

Se øvrige temaer på kropogkontor.dk

TEMA:

Fysiske rammer, ergonomi og hjemmearbejde

Til jer, der vil sikre gode fysiske rammer til medarbejderne – så de trives og bliver længere i jobbet



Hvad kan I gøre?

- **Sørg** for at borde, stole, tastaturer, mus, headset og skærme er ergonomiske og tilskynd medarbejderne til at bruge mulighederne bedst muligt
- **Afhjælp** så vidt muligt belastningerne ved at arbejde i storrum – indeklima, smittespredning og støj
- **Undersøg** interessen for hjemmearbejde. Og aftal i givet fald rammer, som både tager hensyn til opgaveløsningen og til det sociale

Spørg jer selv

- **Kan** medarbejdernes arbejdsborde let justeres i højden og er kontorstole ergonomiske med flere indstillingsmuligheder?
- **Hvad** er der gjort for at mindske støjniveauet? Kan der gøres mere?
- **Kan** en anden mus, et andet tastatur eller headset forebygge gener og belastninger
- **Er** der tilbud om bevægelse som fx elastiktræning?
- **Er** der klare rammer for hjemmearbejde? Og for indretningen af hjemmearbejdspladsen

Henvisninger

BFA Kontor, Arbejde ved computer

<https://bfakontor.dk/vejledninger/arbejde-ved-computer>

BFA Kontors indretningsprogram

<https://indretning.bfakontor.dk/>

BFA Kontor, Støj på kontoret

<https://bfakontor.dk/vejledninger/stoej-paa-kontoret>

Forskning og undersøgelser viser:



- De fysiske rammer spiller en stor rolle for kunde- og callcentermedarbejdernes trivsel
- Mange kundecentermedarbejdere sidder i storrumskontorer. Det giver udfordringer i forhold til indeklima, smittespredning og støj
- Dårlig akustik er et problem, når opgaven er at besvare telefonopkald
- Arbejdet er stillesiddende og bundet til skærme, tastatur og headset, hvilket stiller høje krav til den ergonomiske indretning af arbejdsstationen
- I mange kundecentre bruger flere medarbejdere den samme arbejdsstation på skift. Det stiller krav til hurtige og nemme justeringsmuligheder
- Hjemmearbejde er blevet udbredt i mange kundecentre til stor glæde for mange medarbejdere. Det stiller dog krav til indretning af hjemmearbejdspladsen og kan udfordre det sociale fællesskab, som de fleste medarbejdere sætter meget højt

Se øvrige temaer på kropogkontor.dk

Sådan gjorde de ...

I **YouSee Kundecenter** har medarbejderne adgang til alt i ergonomisk udstyr. De kan også få betalt behandlinger hos en fysioterapeut.

Samtidig er arbejdsmiljørepræsentant og arbejdsmiljøleder uddannet i at instruere teamlederne om kontorstolens muligheder. Teamlederne har ansvar for at hjælpe medarbejderne til at bruge stolen bedst muligt, så de sidder godt, varierer deres siddestilling – og husker at rejse sig op ind imellem. Forventningen er, at der inden for det næste år vil indlægges påmindelser om at rejse sig op i tidsstyrings-systemet.

Kundecentrets arbejdsmiljøorganisation har desuden fokus på udfordringerne med støj i storrums. Der er indkøbt lyd-isolerende vægge på hjul samt støjskærme, som kan sættes på bordene. Nogle medarbejdere glæde for disse, mens andre sætter mere pris på at have øjenkontakt med deres kolleger.

I **Falck Global Assistance** har medarbejderne mulighed for at vælge, om de vil arbejde helt eller delvist hjemmefra. Fagligt fungerer det fint med morgen- og eftermiddagsmøde på Teams, 'dagens chat' og opsøgende supervisorer. Organisationen arbejder på, hvordan den hybride arbejdsplads kan understøtte det sociale.

Ved hjemmearbejde stiller **Falck Global Assistance** det samme udstyr til rådighed for medarbejderne som på kontoret. Det er meget forskelligt, hvad medarbejderne ønsker.