

Agnieszka Brożyńska

Call centers organizacje-maszyny naszych czasów

W artykule przybliżono zagadnienie organizacji *call center* w kontekście panujących relacji, istniejących struktur (formalnych i nieformalnych), w odniesieniu do makdonaldyzacji i jej głównych wyznaczników – efektywności, kalkulacyjności, manipulacji i przewidywalności, oraz do metafor organizacji. Poruszona została także kwestia emocjonalnych kosztów pracy, jakie ponoszą konsultanci telefoniczni, oraz mechanizmów kontrolnych, które stosowane są przez *call centers* w celu standaryzacji przebiegu pracy i doskonalenia efektywności organizacji.

Słowa kluczowe: organizacja (*organization*), kultura organizacyjna (*organizational culture*), makdonaldyzacja (*the McDonaldization of society*), metafory organizacji (*images of organization*), praca emocjonalna (*emotional labor*)

Wstęp

Organizacja to układ powiązanych ze sobą pozycji i relacji, zwierzchnictwa oraz podległości pomiędzy nimi. Członkowie organizacji posiadają swoje tożsamości, których relacje mają charakter dynamiczny, budowany w procesie interakcji [Konecki, 2007].

Sam system organizacyjny posiada skłonność do samoodtwarzania i chronienia swojej tożsamości. Zbudowanie efektywnej kultury przedsiębiorstwa wymaga więc zadbania o zespolenie wszystkich członków załogi w jedną spójną społeczność [*Ibidem*, 2007]. W niniejszym artykule omówiona została organizacja *call center*, czyli centrum telefonicznego. Stanowi ono narzędzie masowego kontaktu z obecnymi i potencjalnymi klientami za pośrednictwem medium, jakim jest telefon. Jego zadania związane są z dwoma kluczowymi dla tej organizacji obszarami – obsługą połączeń przychodzących oraz inicjowaniem połączeń wychodzących. Pierwsze związane są z udzielaniem wsparcia serwisowego, bankowością telefoniczną, zamówieniami, przekazywaniem informacji. Drugi typ połączeń – wychodzące – dotyczy głównie działań sprzedażowych i windykacyjnych, weryfikacji danych przetwarzanych w celach marketingowych. Na rynku polskim dominują *call centers* pracujące dla instytucji finansowych (głównie banków, ale również towarzystw ubezpieczeniowych).

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie charakterystyki organizacji typu *call center*, jej struktury formalnej i nieformalnej, a także omówienie rządzących nią mechanizmów kontrolnych. Realizacja tego celu ma pozwolić odpowiedzieć na pytanie badawcze, w jakim stopniu *call center* przypomina mechanistyczną metaforę organizacji. Hipotezę stanowi pozytywna odpowiedź na to pytanie. Do weryfikacji hipotezy zastosowano następujące metody badawcze: obserwacja uczestnicząca autorki oraz wywiady swobodne z pracownikami *call center*.

Call center jako przykład makdonaldyzacji

Analizując kulturę organizacyjną i strukturę *call center*, można dostrzec efekty makdonaldyzacji, dla której charakterystyczne są: kalkulacyjność, efektywność, przewidywalność oraz możliwość manipulacji. Kalkulacyjność tego procesu sprawia, że między ilością a jakością można postawić znak równości (na podstawie restauracji szybkich dań – dokładnie określona wielkość porcji, cena, czas przygotowania każdego elementu dania i czas oczekiwania na nie). Wysoka efektywność pracy osiągnięta jest poprzez sprawne przechodzenie zarówno pracowników, jak i klientów, do kolejnych etapów procesu obsługi klienta. Natomiast przewidywalność gwarantuje standaryzację usług i produktów oferowanych przez restaurację. W każdym zakątku świata kanapki i sałatki McDonald's smakują tak samo. Co więcej, także pracownicy zachowują się wobec klientów w sposób przewidywalny: każdy dostaje ściśle określoną liczbę serwetek do posiłku i propozycję „czegoś do picia”.

Manipulacja z kolei związana jest z wykorzystywaniem technologii nie wymagającej udziału człowieka, co ma związek z jego uprzedmiotowieniem. Proces manipulacji dotyczy także (a może przede wszystkim) pracowników tej organizacji, którzy zostali na-

uczeni wykonywania kilku podstawowych czynności w konkretnie wyznaczonym czasie. Budują one stabilność systemu [Ritzer, 1999]. Jednak to właśnie ludzie są najbardziej nieprzewidywalnym zasobem organizacji. Stąd zarówno McDonald's, jak i inne organizacje tego typu starają się zastępować ludzi maszynami, by każde działanie było jeszcze bardziej przewidywalne (automaty do napojów, lodów, frytkownicy), zaplanowane i wykonane według dokładnie przemyślanego algorytmu.

Wszystkie omówione wyżej cechy opisują system racjonalny, który osłabia, lub wręcz eliminuje, interaktywne relacje międzyludzkie. Zarówno osoby obsługiwane, jak i obsługujące zachowują się jak przy taśmie montażowej. Ich czas jest dokładnie przeliczony, a role wyznaczone. Nic się w nich nie ma prawa zmieniać – mamy tu do czynienia z dehumanizacją [Ritzer, 1999].

Makdonaldyzacja kładzie bardzo duży nacisk na aspekt ilościowy, który jest priorytetem dla struktur *call center*. Każdy konsultant działa na swój rachunek, pracuje na własną „efektywność”, która wyrażona jest w liczbach. To właśnie statystyki decydują o wartości pracownika w takich organizacjach.

Każdy ruch pracownika, każde działanie i słowo jest dokładnie określone i przewidziane przez ustalony z góry schemat. Obsługa klienta i sprzedaż stały się synonimem technik manipulacyjnych, bowiem podczas szkoleń przyszli konsultanci uczą się, jak sprawić, by klient się nie rozłączył, dowiadują się, jak potężnym narzędziem może być głos (intonacja, akcent, pauzy, parafrazy, „uśmiech w głosie”), a także jakie odpowiedzi są najlepsze. Są przewidywalni, tego bowiem wymaga od nich organizacja. Priorytetem jest liczba umówionych spotkań czy sprzedanych produktów, czasem za wszelką cenę. Trudno mówić tu zatem o indywidualnym podejściu do klienta. Nacisk na ilość jest doskonałym przykładem weberowskiej nieracjonalnej racjonalności, bo to właśnie liczby są priorytetem, a nie nastawienie na klienta, umiejętność słuchania go i dostosowania produktu do jego potrzeb.

Obciążenie konsultantów telefonicznych pracą emocjonalną

Omawiając zagadnienie pracy konsultanta telefonicznego, warto odwołać się do pojęcia „pracy emocjonalnej”, dla której charakterystyczne są trzy cechy. Po pierwsze, zawody, które nieodłącznie związane są z wykonywaniem „pracy emocjonalnej”, wymagają kontaktu z klientem (*face to face* lub za pośrednictwem telefonu), po drugie, celem pracownika jest takie oddziaływanie na klienta, w efekcie którego powstanie odpowiedni stan psychiczny, który pozwoli na realizację zadań danej organizacji (sprzedaż określonego produktu, profesjonalna obsługa klienta). Trzecią cechą charakterystyczną jest kontrola pełniona przez pracodawcę nad emocjonalną aktywnością pracowników [Hochschild, 2009]. Jej produktem ma być życzliwość, pozytywne nastawienie. Reakcje

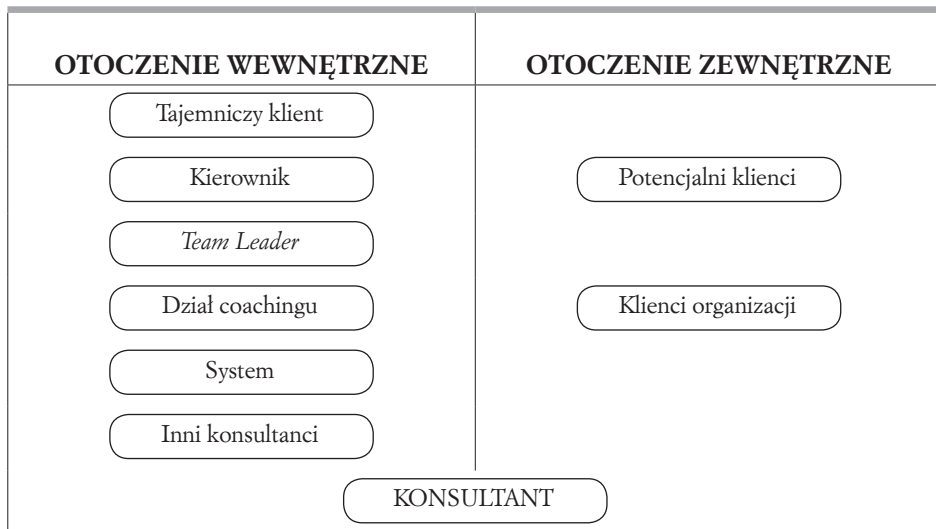
związane z obojętnością, brakiem zaangażowania stanowią problem, z tego też względu organizacja bacznie przygląda się swoim pracownikom, kontrolując ich emocje. Odpowiednia postawa i nastawienie na klienta wpisane są w zakres obowiązków pracowników wykonujących „pracę emocjonalną”. Jednostka nie zarządza samodzielnie swoimi emocjami, a w proces ten zaangażowane są organizacje, których celem jest sprzedaż zestandaryzowanych i wyselekcjonowanych emocji. Uczucia ludzkie stają się instrumentem [Hochschild, 2009]. W zawodach wiążących się z wykonywaniem „pracy emocjonalnej” organizacje zmieniają ludzi na skalę masową. Przełożeni oraz działający zajmujące się kontrolą jakości rozmów w organizacjach typu *call center* podkreślają, że priorytetem jest profesjonalna obsługa klienta. Jednak co kryje się pod tym sformułowaniem? Czy bezrefleksyjne odtwarzanie roli, standaryzacja emocji, sprzedaż „pracy emocjonalnej”?

Mechanizmy kontrolne w *call center*

Omawiany typ organizacji oferuje ściśle określone środki pozwalające osiągnąć cel (racjonalność formalna). Jak opisano, doskonale i z precyzją planuje i wyznacza czas każdego odcinka pracy, monitoruje każdą sekundę i nagrywa każdą rozmowę, którą w razie potrzeby będzie można odsłuchać i przeanalizować. Organizacja reprodukuje i powiela te same wzorce, nieznacznie je usprawniając. Posiada trenerów, którzy przeprowadzają *coaching* z konsultantami. Ich praca wiąże się z odsłuchiwaniami tysięcy rozmów, wychwytywaniem błędów (zarówno tych merytorycznych, jak i związanych z użyciem nieodpowiednich słów), a następnie instruowaniem, co powinni zmienić, by ich rozmowy były bardziej zbliżone do ideału (zgodne ze wskazówkami i skryptem). Podczas spotkania ustala się również termin na poprawę, który proponuje konsultant. Jest to zabieg dający złudzenie wpływu na własny los i własną pracę. Co więcej, podczas takiego *coachingu*, pracownik najniższego szczebla, jakim jest osoba pracująca „na słuchawce”, zostaje utwierdzony w przekonaniu, że jest wyjątkowy i tylko od niego zależą wyniki jego pracy, jak też los całej organizacji. Przy ogromnej liczbie takich pracowników, nawet spotkania związane z oceną pracowniczą organizowane się masowo, bowiem *coaching* odbywa się częściej niż dwa razy w roku, a jego termin nie jest wcześniej znany. To przemyślana praktyka, zgodna z zasadą, że kontrola niezapowiedziana jest najbardziej efektywna i wiarygodna. Każda kontrola powinna być dostosowana do stanowiska. Tym samym osoby pracujące na tych samych stanowiskach powinny być objęte kontrolą w takiej samej formie [Chomczyński, 2009].

Poniżej zaprezentowany został mechanizm kontroli praktykowany w organizacjach *call center*. Obrazuje on złożoność i wszechobecność kontroli w omawianym typie organizacji. Kontrola w otoczeniu wewnętrznym wiąże się z oddziaływaniem organizacji na pracownika i odbywa się na kilku poziomach. Pierwszy poziom to wpływ innych konsul-

tantów, których obecność oddziałuje na stopień samokontroli pracownika. Sam system również monitoruje każdą czynność. Nie można przystąpić do pracy, nie logując się do niego. Wszystkie rozmowy są rejestrowane, każdy pracownik posiada kartę magnetyczną umożliwiającą wejście do budynku i poruszanie się po nim. Ponadto, ważną rolę odgrywa dział coachingu, który czuwa nad jakością rozmów i dokonuje oceny rozmów konsultantów pod kątem przyswojenia wiedzy oraz przywiązywania uwagi do opracowanych przez ten dział skryptów. W każdym zespole znajduje się także koordynator lub *Team Leader*, który również pracuje w systemie zmianowym, odpowiada za przygotowywanie raportów, monitorowanie statystyk, zgłaszanie i rozwiązywanie bieżących problemów technicznych. Przełożonym wyższego szczebla jest kierownik, który otrzymuje raporty od koordynatorów. Sam też odpowiada za ich przygotowywanie, prowadzi rozmowy z konsultantami w przypadku pogorszenia ich efektywności, organizuje spotkania, na których omawia wyniki, przyznaje premie na podstawie statystyk. Kolejny poziom kontroli konsultanta telefonicznego związany jest z funkcjonowaniem tajemniczego klienta, którym jest jeden z pracowników instytucji, doskonale znający jej produkty. Jest to najczęściej klient trudny, problematyczny, bardzo szczegółowo dopytujący się o dany produkt czy promocję, krzyczący lub nawet udający, że jest kimś innym. Kontrola w otoczeniu zewnętrznym wiąże się z kontaktem z klientami – aktualnymi oraz potencjalnymi – którzy poddawani są zabiegom mającym na celu uczynienie ich klientami organizacji (poprzez podejmowanie działań sprzedażowych). Zarówno pierwsi, jak i drudzy mają możliwość złożenia reklamacji; może ona dotyczyć produktów, problemów technicznych i samych konsultantów, którzy często przyjmują skargi na samych siebie i, zgodnie z regulaminem, kończąc rozmowę, czytają jej treść w celu akceptacji przez klienta. Zazwyczaj z takiej możliwości korzystają osoby, które już są klientami danej instytucji. Klienci potencjalni, do których pracownicy *call center* dzwonią z ofertą, rzadko zainteresowani są złożeniem reklamacji. Może wynikać to z tego, że na odpowiedź należy poczekać przynajmniej kilka dni. Wybrać należy też odpowiedni kanał kontaktu (telefon, e-mail), a to wiąże się z poświęceniem czasu. Dlatego też doraźnym rozwiązaniem okazuje się prośba o rozmowę z przełożonym. Zauważyć można, że cała sieć powiązań konsultanta z innymi ludźmi ma ścisły związek z mechanizmami kontroli (por. tab. 1). Wszystkie te poziomy tworzą pewną całość, która umożliwia realizowanie idei przewidywalności, efektywności i manipulacji w organizacji.

Tabela 1. Mechanizmy kontrolne w *call center*

Źródło: opracowanie własne

Kompetencje konsultanta telefonicznego

Omawiając zagadnienie jakiegokolwiek organizacji, nie sposób nie odwołać się do posiadanego przez nią kapitału ludzkiego, który nieodłącznie związany jest z kompetencjami zarówno menedżerów, jak i pracowników. Ich umiejętności, wiedza, motywacja i postawy wobec pracy coraz częściej będą decydować o konkurencyjności przedsiębiorstwa [Król, 2006]. Ogromną rolę w procesie motywowania pracowników odgrywa świadome oddziaływanie na ludzkie zachowania za pomocą bodźców pozamaterialnych. Aspekty takiego rodzaju motywacji związane są z możliwością samorealizacji i czerpania satysfakcji z pracy, wykonywaniem urozmaiconych zadań, poczuciem realnego wpływu na losy organizacji i własnych działań, których rezultat nie powinien być wynikiem przypadku. Bardzo ważne jest również poczucie autonomii i swobody [Borkowska-Pietrzak, 2011]. W *call center* o taką efektywność może być trudno. Wykonywane tu czynności są proste, rutynowe, brakuje też swobody w działaniu, a samych pracowników motywuje się głównie przy wykorzystaniu narzędzi finansowych. W takich organizacjach dużym problemem mogą być działania mające na celu wzbudzenie w personelu poczucia identyfikacji z firmą. Pożądanym pracodawca troszczy się o swoich pracowników poprzez stwarzanie im możliwości rozwoju, atrakcyjne wynagrodzenie, pakiet socjalny, dbanie o odpowiednią atmosferę w pracy. Jest to szczególnie istotna kwestia, gdyż firmy postrzegane jako

wykorzystujące swoich pracowników, mają problem z realizacją swoich celów, trudności z doбором personelu, częste wymiany pracowników [Lipka, 2002] – wszystkie te problemy pojawiają się nagminnie w *call centers*.

Pracownik *call center* podczas szkolenia i w czasie pracy poddany zostaje „obróbce” – jest „dezindywidualizowany”. Musi przyjąć propagowany w organizacji styl pracy i akceptować jej cele. Dehumanizacja nie dotyczy tylko konsultantów *call center*, ale również jego klientów, którzy są „podstawiani” jak na taśmie montażowej – jeden po drugim, w krótkich odstępach czasu. Ich odpowiedzi i zachowania są wcześniej przewidziane. Stosowane są wobec nich techniki manipulacji. Nie ma miejsca na indywidualne podejście, a klient traci swoją podmiotowość. Konsultant infolinii sprzedażowej banku przez osiem godzin przeprowadza około trzystu rozmów telefonicznych, których celem jest sprzedaż produktu lub umówienie spotkania. Zarówno smażenie hamburgerów w McDonald’s, jak i telefoniczna rozmowa w *call centers* są dokładnie zaprogramowane. Określony jest czas i sposób wykonania każdej prostej czynności, aby po jej zakończeniu przejść do następnej, równie precyzyjnie zaplanowanej.

Porównując samych pracowników McDonald’s i *call center*, zauważyć można jeszcze jedną analogię, a mianowicie praktycznie ten sam zakres kompetencji, jaki muszą posiadać, aby móc podjąć pracę. Ci pracodawcy zazwyczaj nie poszukują osób posiadających doświadczenie zawodowe w obsłudze klienta i sprzedaży (choć jest to mile widziane), określonego wykształcenia, znajomości konkretnych zagadnień; wymagają jedynie takich predyspozycji osobowościowych, jak wysoko rozwinięte zdolności interpersonalne, nastawienie na klienta czy odporność na stres; w przypadku obsługi klientów obcojęzycznych znajomość języka staje się najważniejszym wymogiem stawianym przez pracodawcę. W związku z tym, że kompetencje, jakie trzeba posiadać, aby pracować na tych stanowiskach, nie są wygórowane, zawody te nie cieszą się prestiżem, a wręcz panuje przekonanie, że mógłby je wykonywać każdy. Sama specyfika pracy oraz oczekiwania pracodawców co do potencjalnych kandydatów symbolizują proponowane niskie wynagrodzenia. W związku z tym, iż pracownicy omawianych organizacji nie są wysoko wykwalifikowani, są łatwo zastępowalni, co obniża ich atrakcyjność na rynku pracy. Ze względu na stopę bezrobocia, zwłaszcza wśród młodych ludzi, chętnych do pracy w *call centers* nie brakuje, a rotacje często są wynikiem „przechodzenia” konsultantów między organizacjami tego samego typu (zmiana pracy z banku x na pracę w banku y).

Call center a metafory organizacji

Omawiając zagadnienie *call center*, warto odnieść się także do metafor organizacji Garetha Morgana [2009]. Ujęcie mechanistyczne (organizacje jako maszyny) zakłada działanie wydajne, zrutynizowane, przewidywalne i niezawodne [Morgan, 2009]. W organiza-

cji-maszynie każdy ma swoje miejsce, jest trybikiem, do którego przypisane są konkretne zadania. Prototypem organizacji maszyny jest wojsko. Celem Fryderyka Wielkiego było sprowadzenie żołnierzy do roli i zachowań automatów. Byli oni jednakowo umundurowani, wprowadzone zostały stopnie wojskowe, ujednolicone regulaminy, specjalizacja zadań, powstał język rozkazów i musztra. Armia miała stać się mechanizmem składającym się ze współdziałających ze sobą części (żołnierzy), które łatwo zastąpić. Wykonywana praca jest mechaniczna, składa się z tych samych, powtarzających się czynności. Odnosi się to nie tylko do armii czy pracy produkcyjnej, ale również do pracowników *call center* czy McDonald's, bowiem postępują oni według instrukcji, zgodnie z zasadami, jakie wpoila im organizacja, która nieustannie ich kontroluje (nie tylko poprzez system weryfikujący wartość wybranych wskaźników, ale także poprzez prawo przełożonego do podłączenia się do pulpitu pracownika i sprawdzenia jego poczty służbowej). Warto zaznaczyć, że mechanistyczne podejście do organizacji sprawdza się tylko w warunkach, w których efektywnie funkcjonują maszyny. Zatem zadania muszą być proste, a wytwarzane produkty podobne. Otoczenie ma być stabilne, a ludzie ulegli i zachowujący się w oczekiwany sposób. Taki rodzaj organizacji ma dehumanizacyjny wpływ na pracowników, zwłaszcza najniższego szczebla [Morgan, 2009], ogranicza ich potencjał i nie przynosi satysfakcji z pracy. Słabością organizacji-maszyny jest mała zdolność adaptacji do zmieniających się warunków. Pomimo analogii maszyny i *call center*, organizacja ta potrafi dostosować się do zmiennego otoczenia (nowoczesne systemy, dopasowanie się do potrzeb klientów, szczególnie w zakresie ich obsługi, wprowadzanie innowacji), co stanowi cechę wspólną z kolejną metaforą – organizmu. Ujęcie to charakteryzuje założenie, że pracownicy są ludźmi o złożonych potrzebach, które powinny być zaspokajane przez organizację, jeśli mają oni efektywnie działać w jej ramach. Dlatego też rozpatrywanie *call center* jako organizmu nie jest do końca trafne, przynajmniej na poziomie konsultantów, dla których głównym motywatorem są pieniądze (organizacja mechanistyczna sprowadza rozwój pracownika do najniższego szczebla w hierarchii potrzeb), a nie szansa samorealizacji, autonomii i uznania wynikających z pełnienia określonej funkcji. Należy tu jednak wspomnieć, że nazewnictwo stanowisk w *call center* nie jest już jednolite. Nowe nazwy, takie jak specjalista ds. sprzedaży czy windykacji, doradca klienta, zamiast konsultanta, teleoperatora, agenta czy teledysponenta, świadczyć mogą o próbie podniesienia rangi pracy w charakterze szeregowego pracownika *call center*, co można odebrać jako nawiązanie do metafory organizmu. Organizacje te starają się motywować pracowników poprzez pakiety socjalne, najczęściej poprzez prywatną opiekę medyczną czy karty sportowe. W działach sprzedaży organizowane są często konkursy i tu znow najważniejsze okazują się liczby, kto sprzeda najwięcej produktów, wygrywa.

Kolejną metaforą organizacji jest mózg przetwarzający informacje. Podstawą takiej organizacji są procesy elastyczne, w przeciwieństwie do ujęcia mechanistycznego, w któ-

rym dominuje programowanie i rutyna [Morgan, 2009]. Jednak i tę metaforę można odnieść do *call center*, przyjmując, że mózgiem organizacji są scentralizowane jednostki ustalające plany i podejmujące kluczowe dla przedsiębiorstwa decyzje. Ten poziom zarezerwowany jest dla osób zajmujących wyższe pozycje w hierarchii organizacyjnej, które nie podlegają takim ograniczeniom i „programowaniu” jak konsultanci telefoniczni. Bardzo dużą rolę w przedsiębiorstwach odgrywa również kultura organizacyjna, która związana jest z kolejną metaforą – organizacją jako kultury. Przykładem, na jaki warto tu zwrócić uwagę, jest z pewnością Japonia. Organizacja czy miejsce pracy postrzegane są jako kolektyw, duży nacisk kładziony jest na współpracę i wzajemną pomoc. To właśnie firma wyposaża pracownika w ideologię, kształtuje go według wyznawanych wartości i norm [Konecki, 1992].

Kultura pracy japońskiego zakładu wiąże się z samopoświęceniem na rzecz organizacji, która odbierana jest jak rodzina [Konecki, 1992]. Co ważne, pracownicy nawet najniższego szczebla czują się z nią związani, nie jest ona tworem sztucznym. Organizacje mają własne wzory kultury, język, przekonania, symbole i rytuały, które wykształciły także *call center*. Firmy takie zatrudniają bardzo dużo osób na tych samych stanowiskach. Ich pracowników łączy ten sam rodzaj wykonywanej pracy, a często podobna postawa i problemy zawodowe, jakie pojawiają się w telefonicznej obsłudze klienta. Osoby pracujące w takich przedsiębiorstwach to często ludzie młodzi, studenci z niewielkim doświadczeniem zawodowym, szybko nawiązujący nowe znajomości i starający się wpisać w ramy organizacji. Początkowo przechodzą szkolenia produktowe i miękkie, po zaliczeniu testów dopuszczeni są do kolejnego etapu, jakim jest „podśluch”, który polega na uczeniu się od samodzielnego konsultanta rozmowy z klientem. Są wdrażani do pracy przez pracowników na takich samych stanowiskach i już często na tym etapie poznają organizację nieformalną, uczą się, jak oszukać system, jak wydłużyć przerwę i sprawić, aby było mniej połączeń. Przez telefon kulturalni i pomocni dla swoich klientów konsultanci, w trakcie rozmowy bardzo często korzystają z przycisku „MUTE”, dzięki któremu nadal słyszą klientów, ale bez wzajemności. W takich momentach ujście znajdują ich negatywne emocje. Z jednej strony występuje tu struktura formalna – nastawienie na klienta, dbałość o relacje z nim, wysoka efektywność, akceptacja wartości, celów i zasad danej organizacji, a z drugiej nieformalna – „drogi na skróty”, niewielkie znaczenie przypisywane do wykonywanej pracy, brak identyfikacji z firmą i akceptacji jej celów. *Call center* rozpatrywane w ujęciu mechanistycznym nie przewiduje braku akceptacji proponowanych środków pozwalających na realizację wyznaczonych celów. Może to być powodem wyodrębnienia się struktur formalnych i nieformalnych (wrogi stosunek do organizacji, podejmowanie prób oszukania systemu, a więc świadome działanie na jej niekorzyść, rozwijanie wartości i wzorców zachowań korzystnych dla personelu). Kultura organizacyjna może sprzyjać scalaniu organizacji, ale gdy nie jest akceptowana, jej

oddziaływanie może wywołać skutek odwrotny. Wiele osób zatrudnionych w *call center*, których obowiązkiem jest telefoniczna obsługa klienta, tworzy sieć kontaktów w pracy, której efektem jest wzrost odporności na stres i większa akceptacja miejsca pracy.

Warto odwołać się także do metafory organizacji jako systemu politycznego, która wiąże się z podziałem na rządzonych i rządzących. Wyróżnić tu można władzę formalną, która w tym kontekście związana jest z obejmowaniem określonego stanowiska, np. kierowniczego, co z kolei wiąże się z pewnymi uprawnieniami [Morgan, 1999]. Pod tym kątem metafora ta dotyczyć może każdej organizacji, jednak warto zwrócić tu szczególną uwagę na rolę, jaką odgrywają regulaminy i harmonogramy, które w *call center* są podstawą efektywnego działania. Stanowią one jednocześnie potencjalne źródło władzy dla dwóch stron – kontrolowanych i kontrolujących. Oprócz funkcjonującej organizacji formalnej, występuje organizacja nieformalna, której próby kontrolowania są często przedmiotem działań kierowników *call centers*, bowiem w tej pracy obowiązują restrykcyjne zasady. Nawet w wolnych chwilach nie można czytać czegokolwiek, co nie jest związane bezpośrednio z pracą lub branżą zawodową, nie wolno rozmawiać zbyt głośno (grozi to „przesadzeniem”). Zazwyczaj w *call center*, zwłaszcza instytucji finansowych, konsultanci mają ograniczony dostęp do internetu, mogą korzystać jedynie z wewnętrznego intranetu oraz wytypowanych przez pracodawcę stron, co chroni organizację przed zjawiskiem cyberslackingu i jest kolejnym przejawem kontroli nad personelem.

Warto zwrócić również uwagę na metaforę architektury, która kładzie nacisk na funkcjonalność przestrzeni. Z architekturą mamy do czynienia, gdy ustalone zostało przeznaczenie projektowanego obiektu i jego tworzywo, które zostanie wykorzystane do kreślenia przestrzeni. W korporacji głównym przeznaczeniem jest realizacja celów organizacji, które wdrażają nowe technologie, aby usprawnić proces posługiwania się tworzywem dla zapewnienia trwałości projektu [Czarnecki, 2011]. W *call center* sam człowiek zdaje się być elementem technologii, specyfika pracy w tej organizacji zaprzecza perspektywę życia codziennego (brak spontaniczności w pracy, wszystko jest zaplanowane). Konsultant jest fizycznie „przywiązany” do miejsca (poprzez kabel łączący słuchawkę z komputerem).

Zaznaczyć należy, że do jednej organizacji można odnieść wiele metafor, nie są one jednoznaczne, ale złożone. W *call center* najwięcej podobieństw odnaleźć można w metaforze organizacji-maszyny ze względu na rutynizację czynności, ich prostotę i powtarzalność. Biorąc pod uwagę omówione wyżej aspekty pracy w *call center*, warto przytoczyć w tym miejscu wypowiedź osoby posiadającej doświadczenie zawodowe na stanowisku konsultanta. Osoba ta, poproszona o opisanie swojego przeciętnego dnia pracy (konsultantka telefoniczna w dziale obsługi klienta instytucji finansowej, zatrudniona na $\frac{3}{4}$ etatu w systemie dwuzmianowym, staż zawodowy w danym miejscu pracy – 3 lata, wykształcenie wyższe magisterskie – finanse i bankowość), podała następującą charakterystykę:

„Zazwyczaj zaczynam pracę od wejścia szybkim krokiem do budynku. Staram się nie przychodzić do pracy wcześniej niż 10, 15 minut przed godziną, o której zaczynam pracę. Jeśli pracuję na popołudnie, to tym lepiej – mogę w pracy być później. Spowodowane jest to tym, iż loguję się do aplikacji po innej osobie, która zwalnia stanowisko o pełnej godzinie, a więc zaoszczędzam jakieś dziesięć, piętnaście minut, podczas których nie muszę rozmawiać z klientami. Z czynności, które ułatwiają mi wytrzymanie sześciu godzin w pracy, jest np. zasłonięcie zegarka na komputerze, wtedy nie mam poczucia, że czas stoi w miejscu. Pracuję w *call center* już trzy lata i mam coraz bardziej dosyć tej pracy. Zaczynałam w zespole sprzedaży, gdzie musiałam proponować klientom produkty banku i w jakiś sposób godziłam się z tym, bo taka jest specyfika tego zespołu. W momencie zmiany zespołu, a dokładnie przejścia do działu obsługi klienta, gdzie nie proponuje się klientom produktów, poczułam ulgę. Sytuacja ta jednak radykalnie się zmieniała w ciągu roku, podczas którego zostały narzucone plany sprzedażowe na konsultantów tego działu oraz proponowanie produktów w prawie każdej rozmowie. Od tego momentu zaczęłam bardziej doceniać rozmowy, w których nie muszę nic proponować np. z oddziałami bankowymi. Mam wtedy ulgę, że nikomu nic nie wciskam, a wychodząc z pracy w południe, gdy od rana dzwonią oddziały, czuję się dobrze. Sytuacja jest inna, gdy zbliża się koniec miesiąca, a *target* niewyrobiony, w konsekwencji kierownik i lider wiszą nad głową, wtedy czuję presję i poirytowanie. Od momentu zalogowania do systemu, staram się jak najdłużej wytrzymać bez przerwy, zazwyczaj udaje mi się jakieś trzy godziny. Po tym czasie idę na zasłużoną przerwę około dwudziestominutową – chcę zjeść, odpocząć, nie myśleć o pracy, ale często bywa tak, że ktoś przyjdzie i poruszy temat sprzedaży, jakby cały świat się wokół niej kręcił. Moim zdaniem, ta cała sprzedaż pogorszyła atmosferę w pracy, gdyż co niektórzy zachowują się jak w wyścigu szczurów, podkładając innym nogę. Po powrocie z przerwy zostają mi jeszcze ponad 2 godziny pracy. Wiem wtedy, że jest już z górki, i czuję się lepiej. W tym momencie najczęściej dokonuję takich czynności, podczas których jestem zalogowana, jednak niedostępna dla klientów. Chociaż lubię rozmawiać z klientami, to jednak nie z każdym z nich mi się dobrze rozmawia, więc wolę tego unikać. Najgorsze jest ostatnie dziesięć minut, kiedy czas stoi w miejscu. Wówczas często zastanawiam się, czy wszystko zrobiłam, abym nie musiała wracać do pracy lub aby do mnie nie dzwonili, ponieważ nie chcę myśleć w domu o pracy. Nareszcie, mija szósta godzina i czuję się już wolna”.

Powyższa wypowiedź potwierdza wysuniętą wcześniej tezę, iż w takich organizacjach powstają mechanizmy radzenia sobie z trudnymi sytuacjami w pracy poprzez jej unikanie, próby ominięcia systemu, które pozwalają przetrwać. Ponadto warto zwrócić uwagę na fakt, iż u pracowników powstawać może dysonans poznawczy, kiedy to zmuszeni są do zachwalania i przekonywania do produktu, którego nie cenią. Co więcej,

mogą zdawać sobie sprawę z ukrytych kosztów, o których nie mogą poinformować klienta. Zarówno przerwa, jak i koniec pracy są swego rodzaju powrotem do normalności.

Podsumowanie

System obowiązujący w *call center* potrzebny jest do monitorowania i kontrolowania pracowników, którzy sami nabierają cech systemu, są przewidywalni, ich działania podzielone są na proste fragmenty, postępują zgodnie z instrukcją. Biurokratyczne koncepcje organizacji nie angażują swoich pracowników w samodzielne myślenie, podają gotowe sposoby na rozwiązanie problemu, schematy, które wykluczają możliwość samorealizacji i kreatywnego myślenia. Racjonalność formalna zdaje się dominować w *call center*. Przejawia się ona w regulaminach, mówi pracownikom, jakie środki powinni wykorzystać, aby osiągnąć cel. *Call center* może przypominać efektywną armię zmechanizowanych pracowników, z których wydobywa się podobny głos z charakterystyczną intonacją i manierą, te same słowa, które po którejś z kolei rozmowie zapadły w pamięć, a które przygotował dział odpowiedzialny za jakość rozmów. Praca konsultanta telefonicznego wymaga umiejętności zarządzania własnymi emocjami, jednak nie w sposób wybrany przez siebie, ale w sposób narzucony przez organizację, co często skutkuje powstawaniem „świadomości fałszywego ja”. Warto zauważyć, że manipulacja nie dotyczy wyłącznie otoczenia wewnętrznego, ale także samych klientów (również potencjalnych), którzy traktowani są w szablonowy sposób.

Nie da się jednak zaprzeczyć, że mimo swoich wad, organizacje *call center* stwarzają mnóstwo miejsc pracy, zwłaszcza dla ludzi młodych, którzy nie posiadają bogatego doświadczenia zawodowego i w pewnym stopniu rozwijają zdolności interpersonalne poprzez stały kontakt z klientem. Z pewnością nie jest to praca na całe życie, pozwala jednak często na zdobycie pierwszych doświadczeń na rynku pracy i to już w trakcie studiów (praca zmianowa pozwala na godzenie jej z zajęciami nawet na studiach stacjonarnych), stanowi to jej główną zaletę.

Literatura

- Borkowska-Pietrzak A. (2011), *Determinanty efektywnego motywowania pozamaterialnego*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Chomczyński P. (2009), *Kontrola pracowników we współczesnych organizacjach*, [w:] B. Pawłowska, K. Doktor (red.), *Dylematy współczesnych korporacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Czarnecki J. (2011), *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Hochschild A. (2009), *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja uczuć ludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Konecki K. (2007), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Konecki K. (2007), *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Konecki K. (1992), *W japońskiej fabryce. Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji przedsiębiorstwa*, Instytut Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Król H. (2006), *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lipka A. (2002), *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa.
- Morgan G. (1999), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ritzer G. (1999), *McDonaldyzacja społeczeństwa*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa.

Call center – as contemporary machine organization

Summary

In the article there was described the call center issue in the context of existing relations and structures (formal and informal) in respect of McDonaldizations process and its main determinants (effectiveness, calculation, manipulation as well as predictability & organizational metaphor). There was also mentioned the aspect of emotional work which is perform by call center consultants and the control mechanisms which are applied by call center in order to standardization of emotions at work and improvement of organization effectiveness.

Agnieszka Brożyńska – doktorantka w Katedrze Socjologii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, specjalista ds. rekrutacji w firmie doradztwa personalnego. Zainteresowania naukowe: socjologia pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, socjologia emocji.