

Fakta om danske kundecentre og deres arbejdsmiljø

En delrapport fra Amica projektet

Karin Mathiesen og Inger-Marie Wiegman
April 2009

The logo for Amica, featuring the word "Amica" in a bold, black, cursive script font.

Fakta om danske kundecentre og deres arbejdsmiljø.

En delrapport fra Amica-projektet

Udgivet af TeamArbejdsliv, april 2009

Trekronergade 15, 2500 Valby

Tlf. 38 34 50 34

www.teamarbejdsliv.dk

ISBN 978-87-91807-00-8

Indhold

1	Indledning	2
2	Baggrundsdata	3
	Svarpersonerne	4
	Profil interne-eksterne kundecentre	6
	Aflønningsform	7
	Arbejdstid	8
3	Arbejdet	9
	Kundekontakten	10
	Medarbejdernes opgaver i forhold til kunderne	13
	Omfanget af kundekontakten	15
	Medarbejdernes oplevelse af kundekontakten	20
	Teknisk støtte i arbejdet	24
	Målinger og medlyt	27
	Medarbejdernes oplevelse af samtalemålinger	28
	Medarbejdernes oplevelse af medlyt fra leder	31
	Medarbejdernes oplevelse af kollegacoach	33
	Trivsel i forhold til måling og medlyt	34
4	Psykisk arbejdsmiljø	35
	De psykosociale faktorer	35
	Resultater	35
	Psykisk arbejdsmiljø i interne og eksterne kundecentre	38
	Øvrige forskelle	40
	Anciennitet	40
	Alder	42
	Køn	43
	Fastansatte og studenteransatte	44
5	Virksomhedens sociale kapital	45
	Social kapital i kundecentrene	46
	Sammenhænge på virksomhedsniveau mellem social kapital og psykisk arbejdsmiljø	48
	Sammenhænge på individuelt niveau mellem social kapital og psykisk arbejdsmiljø ..	51
	Bilag 1 Spørgeskema	55
	Bilag 2 Metode	69
	Bilag 3 Skalaer om psykosociale faktorer	79

1 Indledning

Der er mange myter og forestillinger om callcentre og arbejdet i callcentre. Ordet "callcenter" er efterhånden erstattet med ord som "kundecenter" eller "kontaktcenter", som både signalerer, at kontakten med kunden også sker på andre måder end telefonisk og som er mindre belastede.

Det offentlige billede af arbejdet i kundecentre er præget af de dårlige historier – både dem vi selv og vores omgangskreds oplever som kunder og dem, som med jævne mellemrum fremkommer i forskellige forbrugerprogrammer.

Tidligere forskning viser, at arbejdet i kundecentre kan være belastende, men den viser også, at det ikke behøver være sådan.

Med denne rapport ønsker vi at formidle en række facts om arbejdet og arbejdsmiljøet i danske kundecentre med udgangspunkt i, hvordan medarbejderne i syv meget forskellige kundecentre oplever det.

Vi håber, at rapporten kan bidrage til et mere nuanceret billede af den danske "kundecenterbranche" og derigennem bidrage til at debatten om arbejdsmiljøet og indsatsen for at forbedre det kommer til at bygge på fakta frem for på myter.

Rapporten er en delrapport i forskningsprojektet Amica, som har som formål at afprøve benchmarking i netværk som metode til at skabe bedre arbejdsmiljø i kundecentre. Projektet gennemføres i samarbejde mellem forskere på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Danmarks Tekniske Universitet og TeamArbejdsliv ApS.

I projektet medvirker kundecentre fra Nordea, TNT, ISS, SKAT, TDC (Call Center Europe) og Helsingør Borgerservice. Se mere på www.kundecentre.dk. Projektet er finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden og afsluttes i første kvartal af 2010.

2 Baggrundsdata

Rapporten bygger på svar fra de ansatte i 7 kundecentre. Kundecentrene dækker bredt med hensyn til ejerforhold (to offentlige og 5 private), betjening af egne kunder eller underleverandør som betjener andre virksomheders kunder (4 interne og 3 eksterne), betjening af indgående kald eller opsøgende kontakt (6 inbound og 1 outbound), brancher (finans, transport, telekommunikation, borger-service m.m.), geografi (3 med hovedkvarter på Sjælland, 4 i Jylland – to med sites flere steder i landet) og størrelse (fra ca. 50 ansatte til godt 300). Selvom kundecentrene dækker bredt i forhold til danske kundecentre betyder det ikke, at undersøgelsen kan betragtes som repræsentativ for ”kundecenterbranchen”.

Kundecentrene er ikke valgt ud fra, at de har et særlig godt eller særlig dårligt arbejdsmiljø, men ud fra deres interesse for at gøre noget for at forbedre arbejdsmiljøet for deres ansatte.

I rapporten indgår svar fra to spørgeskemaundersøgelser gennemført henholdsvis sommeren 2007 og efteråret 2008. Der er stillet samme spørgsmål i begge undersøgelser. Spørgeskemaet i sin helhed er vist i Bilag 1. I undersøgelsen i 2007 indgår 1029 ansatte, mens der i 2008 indgår 738. Forskellen skyldes primært at et større kundecenter i 2008 valgte kun at lade et repræsentativt udsnit af deres ansatte besvare skemaet. Svarprocenten var 77 % i 2007 og 72 % i 2008¹. Hvor der ingen markante forskelle er mellem resultaterne fra de to år, er det kun de nyeste resultater – fra 2008 – der vises.

Resultaterne fra de forskellige kundecentre er ret forskellige. Formålet med denne rapport er ikke at vise resultaterne fra det enkelte kundecenter (dem har kundecentrene naturligvis selv fået), men at vise et mere generelt billede. Til det generelle billede hører også forskelle, som viser sig mellem forskellige grupper på tværs af de enkelte kundecentre.

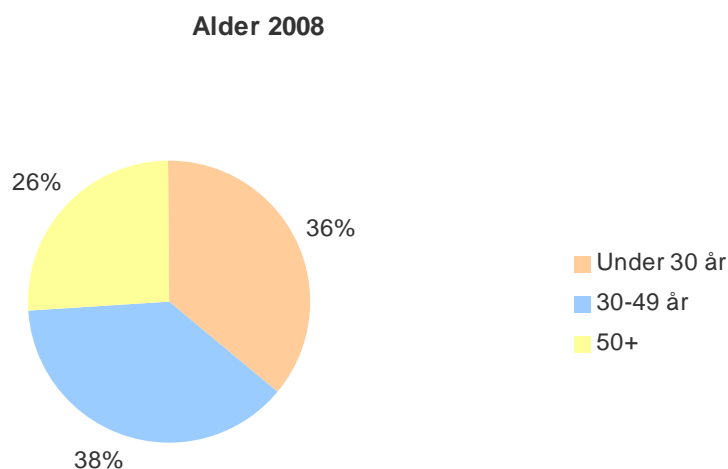
¹ Se Bilag 2 for redegørelse for svarprocenten.

På de følgende sider beskrives datagrundlaget nærmere med hensyn til disse forskelle. I resten af rapporten medtages forskelle kun, hvor de er statistisk signifikante.

De 7 kundecentre har forskellig størrelse og svarprocenten fra dem er forskellig. De indgår derfor med et forskelligt antal svarpersoner. Da der er forskel på besvarelserne de to år, har vi i analyserne valgt at vægte svarene i forhold til virksomheder, så de indgår med samme vægt begge år. Se nærmere herom i Bilag 2.

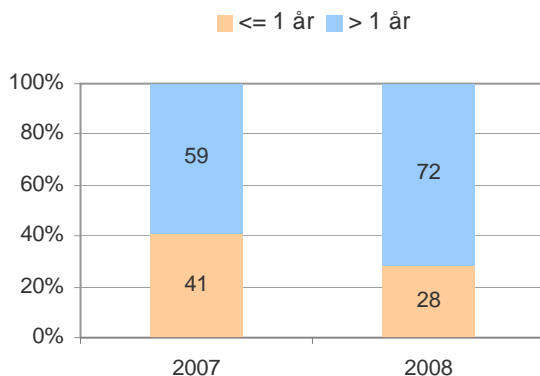
Svarpersonerne

Godt halvdelen (56 %) af svarpersonerne er ansat i interne kundecentre, mens resten (44 %) er ansat i underleverandørcentre (som i resten af rapporten kaldes "eksterne"). To tredjedele af svarpersonerne er kvinder og gennemsnitsalderen var i 2008 38,1 år mod 37,1 i 2007. Fordelingen på aldersgrupper i 2008 fremgår herunder:



Den gennemsnitlige anciennitet er steget fra 2,5 år i 2007 til 3 år i 2008 og der er i 2008 markant flere med over 1 års anciennitet end i 2007:

Anciennitet 2007-2008. Alle svarpersoner

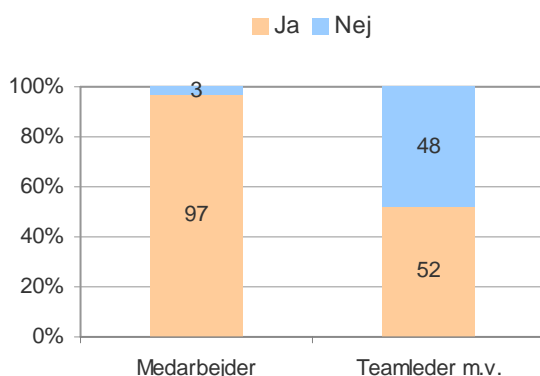


De allerfleste (94 % i 2008) har jobbet i kundecentret som deres faste hovedbeskæftigelse, mens en mindre gruppe er studenteransatte.

Hovedparten af svarpersonerne (92 % i 2008) er "almindelige medarbejdere", mens resten (8 %) er teamledere, supervisere, stabsmedarbejdere m.fl.

Langt hovedparten af medarbejderne har direkte kundekontakt, dvs., at de betjener kunder enten telefonisk, elektronisk eller på anden måde. Det gælder knap halvdelen af teamlederne.

Har du direkte kundekontakt? (2008-tal)



De 97 % af medarbejderne, der har direkte kundekontakt, udgør hovedanalysegruppen i denne rapport. Det svarer til 888 personer i 2007 og 645 personer i 2008. Hvor intet andet er nævnt, er analyserne foretaget på denne gruppe.

Igennem rapporten vil analyserne blive foretaget i forhold til følgende parametre: Internt eller eksternt kundecenter, fastansat eller studenteransat, køn, anciennitet og alder. Når vi alene ser på gruppen af medarbejdere med kundebetjening, er fordelingen på disse parametre som følger:

Tabel 1: Medarbejdere med direkte kundekontakt 2007/2008 fordelt på diverse parametre

	2007	2008
	Antal 888	Antal 645
Andel i internt / eksternt kundecenter (%)	55 / 45	55 / 45
Andel fastansatte / studenteransatte (%)	91 / 9	94 / 6
Andel kvinder / mænd (%)	68 / 32	69 / 31
Anciennitet i KC i gennemsnit (år)	2,3	2,7
Andel med anciennitet under / over 1 år (%)	44 / 56	30 / 70
Alder i gennemsnit (år)	36,8	38,0
Andel under / over 30 år (%)	41 / 59	37 / 63

Profil interne-eksterne kundecentre

Der er stor forskel på medarbejderprofilen i de interne og de eksterne kundecentre. I det interne kundecenter er jobbet hovedbeskæftigelsen for næsten alle, den typiske ansatte er en midaldrende kvinde med over et års anciennitet. I det eksterne kundecenter er der flere studenteransatte, der er nogenlunde lige mange kvinder og mænd typisk under 30 år gamle og halvdelen har under et års anciennitet.

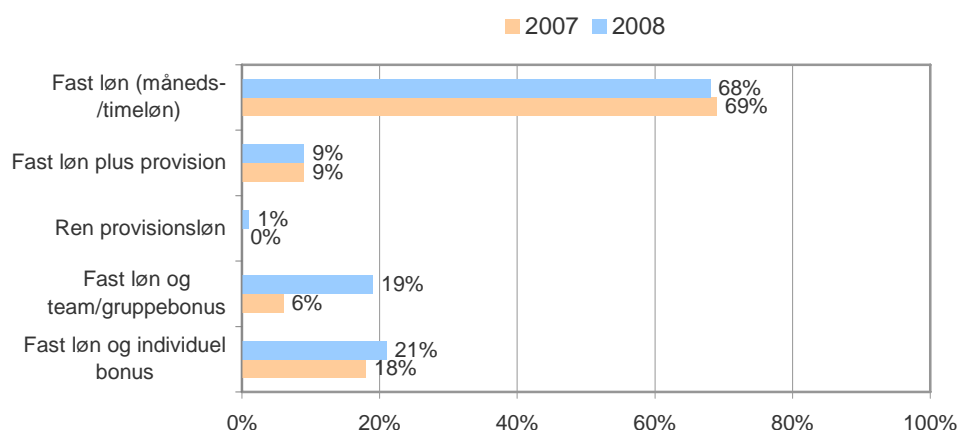
Tabel 2: Medarbejdere med direkte kundekontakt i internt/eksternt kundecenter 2008

	Internt KC	Eksternt KC
Andel fastansatte / studenteransatte (%)	99 / 1	88 / 12
Andel kvinder / mænd (%)	79 / 21	56 / 44
Anciennitet i KC i gennemsnit (år)	3,5	1,8
Andel med anciennitet under / over 1 år (%)	14 / 86	50 / 50
Alder i gennemsnit (år)	44,4	30,0
Andel under / over 30 år (%)	14 / 86	64 / 36

Aflønningsform

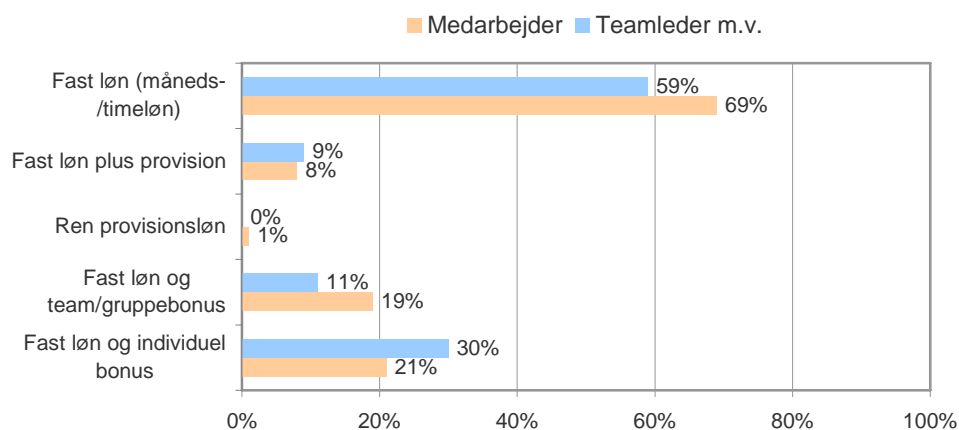
De fleste aflønnes med fast løn, og andelen er den samme i 2007 og 2008. Der er tre gange så mange i 2008, som angiver 'fast løn og team/gruppebonus'. Forskellen skyldes ændringer i de eksterne kundecentre. Stort set ingen er rent provisionslønnede.

Aflønning 2007-2008. Alle svarpersoner ²



Teamlederne har i højere grad end medarbejderne bonus som en del af deres løn og bonusen er i højere grad individuel.

Aflønningsform for kundemedarbejdere og teamledere 2008



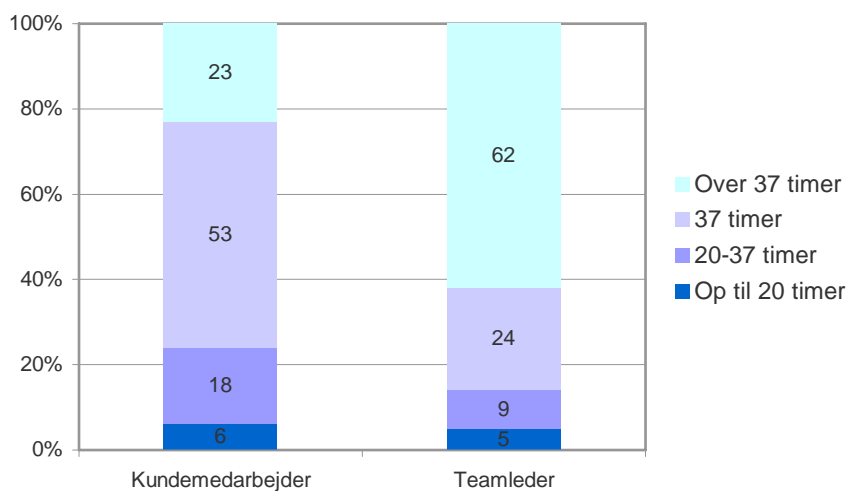
² Hver svarperson kunne krydse flere aflønningsformer af, men langt hovedparten har kun afkrydset én.

Arbejdstid

88 % oplyser, at de er ansat til et fast antal arbejdstimer om ugen. Blandt disse angiver ca. halvdelen, at de arbejder 37 timer om ugen inkl. over-/merarbejde, mens knap hver fjerde arbejder mere end 37 timer. De øvrige arbejder færre timer. Billedet var stort set det samme i 2007.

Teamledere arbejder markant mere end kundemedarbejderne, næsten 2 ud af 3 teamledere arbejder mere end 37 timer om ugen.

Arbejdstid for kundemedarbejdere og teamledere 2008



3 Arbejdet

Arbejdet i et kundecenter består i sagens natur i høj grad af kontakt med kunder, det være sig virksomhedens egne kunder/borgere eller andre virksomheders kunder eller mulige kunder.

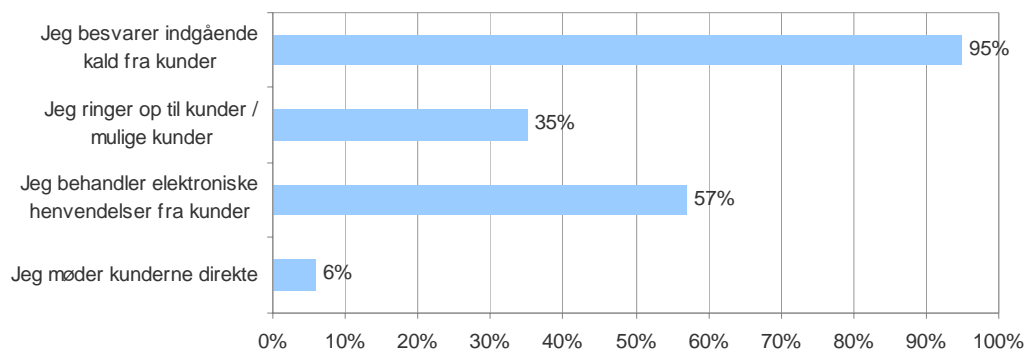
I dette kapitel ser vi nærmere på selve arbejdet for de ansatte med kundekontakt (telefonisk, elektronisk eller direkte personlig). Vi ser på typen af kundekontakt, håndteringen, indholdet, omfanget og medarbejdernes oplevelse af kundekontakten. Vi ser på medarbejdernes oplevelse af den tekniske støtte i arbejdet og vi ser på deres oplevelse af målinger og medlyt. Vi viser også nogle sammenhænge mellem disse forhold og medarbejdernes trivsel (opgjort som henholdsvis stress og jobtilfredshed).

Kapitlet bygger på resultaterne fra 2008. Alle hovedresultater er vist for medarbejdere med kundekontakt, dvs. 645 svarpersoner (888 svarpersoner i 2007).

Kundekontakten

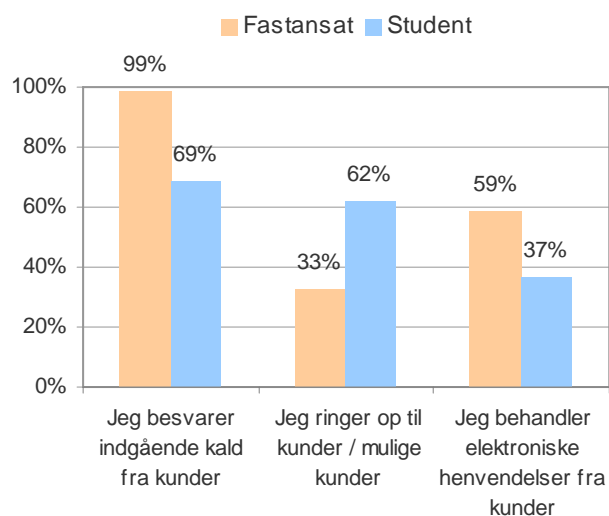
Kundecentrene i Amica og dermed i undersøgelsen leverer primært inbound services. Det afspejler sig naturligvis i medarbejdernes svar.

Hvordan foregår din kundekontakt? (alle har svaret på hver enkelt type kundekontakt)



Næsten alle har indgående kald, mens kun omkring en tredjedel foretager kald. Godt halvdelen behandler elektroniske kundehenvendelser. Det er kun i den kommunale borgerservice, at kunderne mødes direkte. Der er ingen væsentlige ændringer i dette billede siden 2007.

De største forskelle i forhold til vores baggrundsparemetre fremkommer, når vi ser på fastansatte overfor studenteransatte, hvilket afspejler, at hovedparten af den lille gruppe studenteransatte befinder sig i et outbound-center.



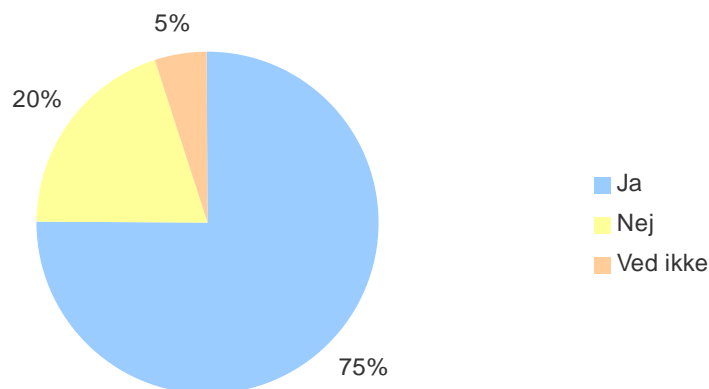
Derudover behandles elektroniske kundehenvendelser af langt flere medarbejdere i de interne centre (73 % mod 37 % i de eksterne), af medarbejdere med over 1 års anciennitet (69 % mod 29 %) og over 30 år (66 % mod 42 %).

Håndtering af kundekontakterne

Det gængse billede af, at kundecentermedarbejdere hele tiden er "på telefonen" holder ikke.

De fleste medarbejdere (75 %) har også forberedelse og/eller efterbehandling af kundekontakterne som en del af deres arbejde.

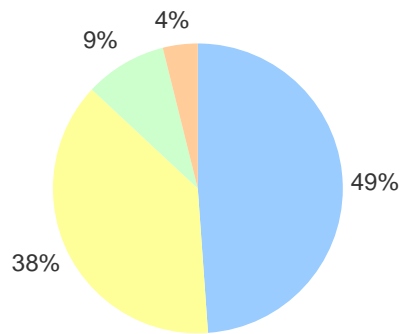
Er forberedelse og/eller efterbehandling af kundekontakter en del af dit arbejde?



Der er et lille fald siden 2007, hvor 80 % sagde 'ja' til spørgsmålet. Lidt færre i de eksterne centre (70 % mod 78 %), med kort anciennitet (67 % mod 78 %) og studenter (60 % mod 75 %) svarer 'ja' i 2008.

Selvom mange har forberedelse og efterbehandling af kontakterne, ser det ud til, at produktionen foregår 'lineært' – en kunde ind og ud igen, før den næste kunde kommer igennem. Billedet var det samme i 2007.

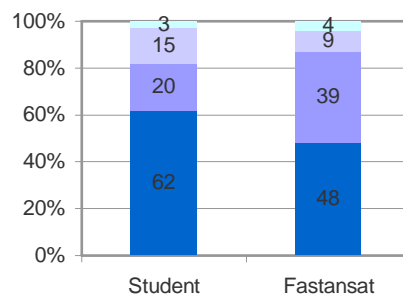
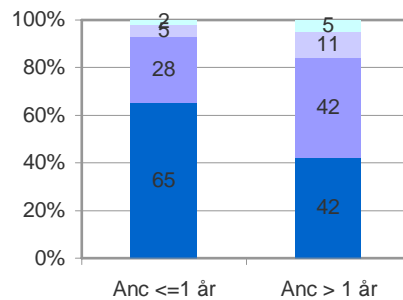
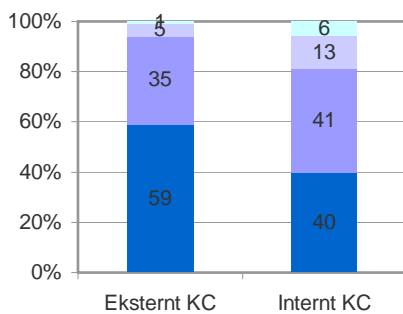
Hvordan arbejder du med dine kundekontakter?



- Jeg gør altid én kundekontakt færdig, før jeg får den næste
- Jeg gør for det meste én kundekontakt færdig, før jeg får den næste
- Jeg har ofte flere kundekontakter ad gangen, som jeg skal gøre færdige
- Jeg har for det meste/altid flere kundekontakter ad gangen, som jeg skal gøre færdige

Der behandles oftere én kundekontakt færdig ad gangen i de eksterne centre, af ansatte med lav anciennitet og af studenteransatte.

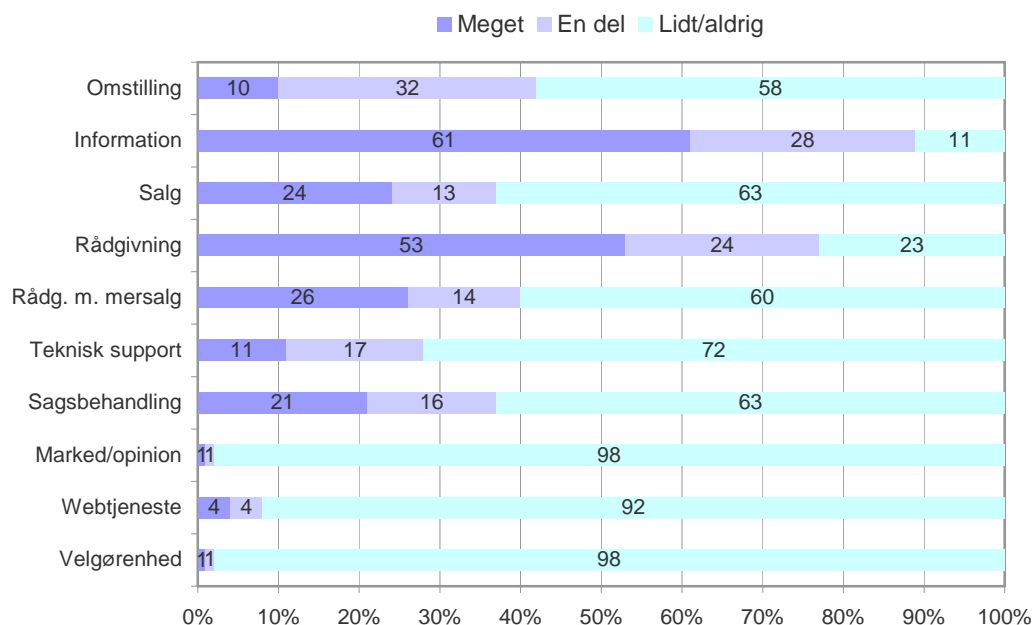
- For det meste/altid flere ad gangen
- Ofte flere ad gangen
- For det meste én ad gangen
- Altid én ad gangen



Medarbejdernes opgaver i forhold til kunderne

Medarbejderne er blevet spurgt om, hvilke af en række opgavetyper i forhold til kunderne, de aktuelt har.

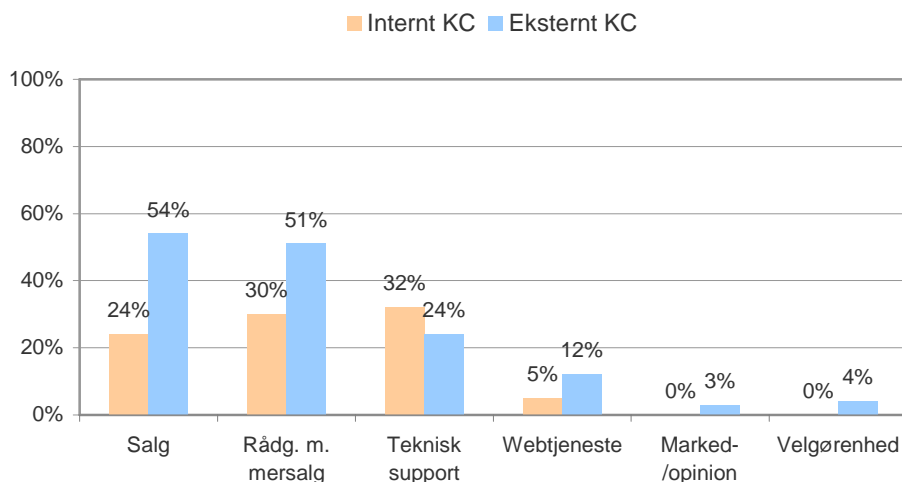
Hvilke opgaver har du i forhold til kunder for tiden? (alle har svaret på alle opgavetyper)



De fleste medarbejdere svarer, at de har meget *informationsarbejde*, og dernæst følger *rådgivning* som den opgave, flest angiver. Kun få har *administration af webtjeneste* som en hovedopgave, og endnu færre har *velgørehed* (fundraising) eller *markeds-/opinionsundersøgelser*. Billedet var det samme i 2007.

I de eksterne centre arbejdes i større omfang end i de interne med *salg* og *rådgivning med mersalg*, ligesom de små opgaveområder *administration af webtjeneste*, *markeds-/opinionsundersøgelser* og *velgørehed* primært eller kun findes i de eksterne centre.

Procent, der svarer 'meget'/'en del'



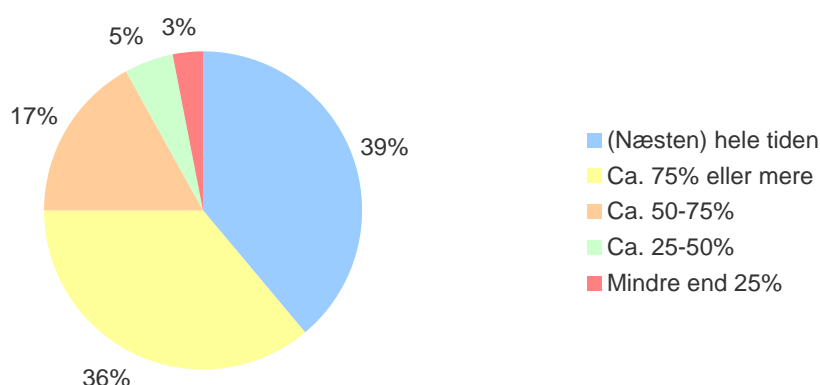
Forskelle i forhold til de øvrige baggrundsfaktorer afspejler disse forskelle på interne og eksterne kundecentre: Flere mænd og flere medarbejdere med kortere anciennitet og lavere alder arbejder med salg og mersalg, yngre administrerer i højere grad webtjeneste og arbejder med velgørenhed, og studenteransatte arbejder mere med velgørenhed og mindre med rådgivning og information, mens sagsbehandling og teknisk support i højere grad udføres af medarbejdere med over 1 års anciennitet.

Herudover varetager medarbejdere under 30 år i højere grad end ældre omstilling.

Omfanget af kundekontakten

Den direkte kundekontakt fylder – nok ikke overraskende – en stor del af kunde-
medarbejdernes arbejdstid.

Hvor meget af din arbejdstid bruger du normalt på direkte kundekontakt - telefonisk, elektronisk
eller på anden måde (når du ser bort fra forberedelse eller efterbehandling af dine kundekontak-
ter)?



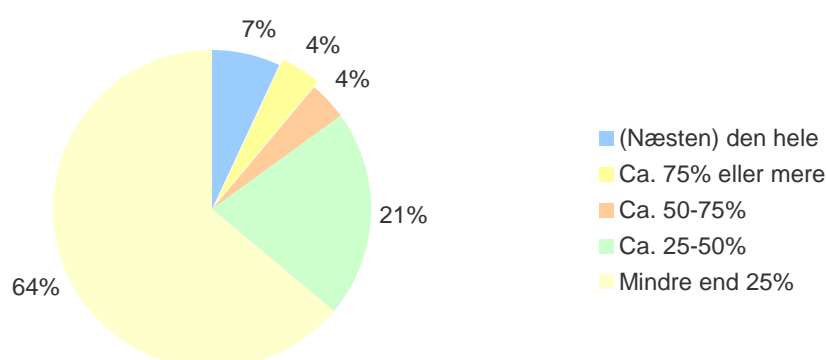
75 % af medarbejderne angiver, at de bruger 75 % eller mere af deres arbejdstid
på direkte kundebehandling. Andelen var næsten den samme i 2007 (78 %).

Der er ingen væsentlige forskelle set i forhold til baggrundsparemetrene, når vi
ser på, hvor mange der bruger 75 % af arbejdstiden eller mere på kundebe-
tjening. Det eneste markante er, at 63 % af de studenteransatte angiver, at de bru-
ger 'næsten hele tiden', hvilket formentlig er i god overensstemmelse med karak-
teren af deres arbejde (de fleste studenteransatte kommer på arbejde nogle timer
ad gangen for at løse specifikke opgaver, og har mindre administration, efterud-
dannelse m.v.).

Elektronisk kontakt

Som tidligere vist behandler over halvdelen af medarbejderne elektroniske kundehenvendelser. Den elektroniske kundekontakt fylder dog generelt ikke så meget i kundekontakten. Blandt de (402) medarbejdere, der har elektronisk kundekontakt, angiver hovedparten, at mindre end 25 % af deres kundekontakt foregår elektronisk.

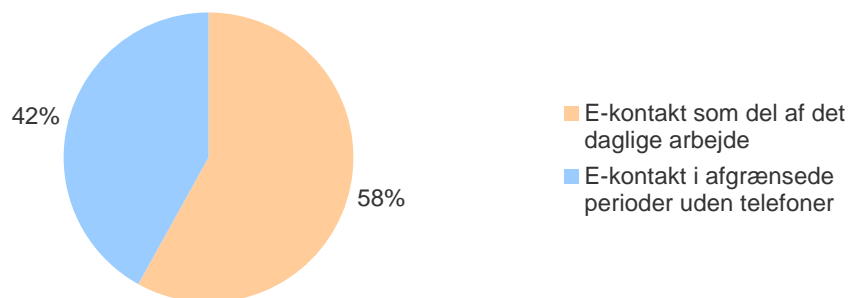
Hvor stor en del af din kundekontakt foregår elektronisk?



Dette har ikke ændret sig væsentligt siden 2007. Der ser altså ikke ud til at være tale om en udvikling i retning af mindre telefonisk og mere elektronisk kundekontakt, som nok ellers kunne forventes.

Der er flere i de eksterne centre, som svarer, at den elektroniske kundekontakt udgør over 75 % af eller næsten hele deres kundekontakt (16 % mod 9 % i de interne centre).

Organisering af E-kontakten

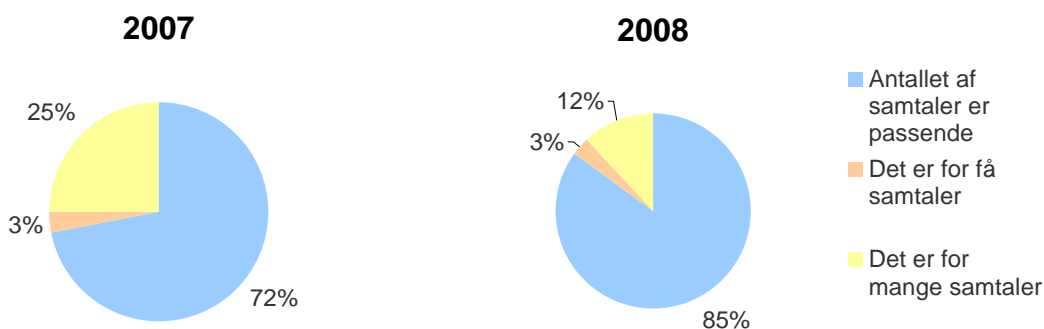


E-kontakten foregår for lidt mere end halvdelen vedkommende som en del af det daglige arbejde og for lidt under halvdelen i afgrænsede perioder. Medarbejdere i de eksterne centre har i højere grad E-kontakt i afgrænsede perioder (64 % mod 33 % i de interne centre). Det samme gælder medarbejdere med kort anciennitet (59 % mod 39 %).

Omfang af telefonkontakter - medarbejdernes vurdering

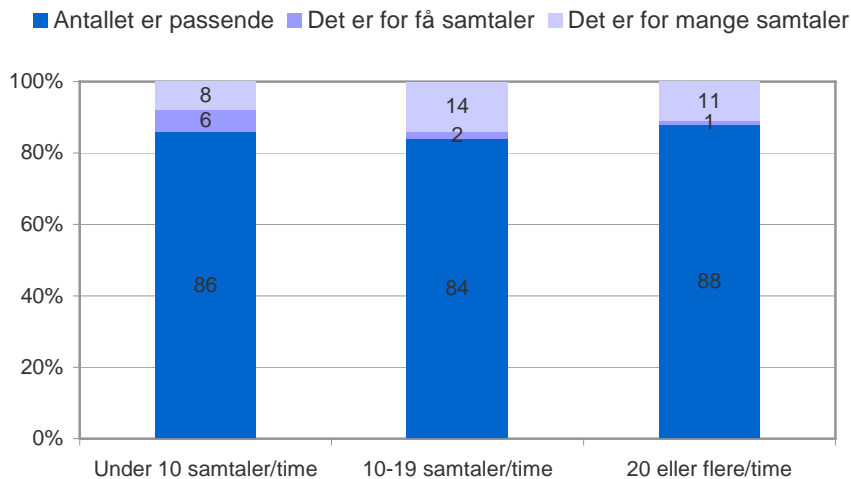
Medarbejderne vurderer i 2008 i højere grad mængden af telefonkontakter som passende end de gjorde i 2007.

Synes du, at ...?



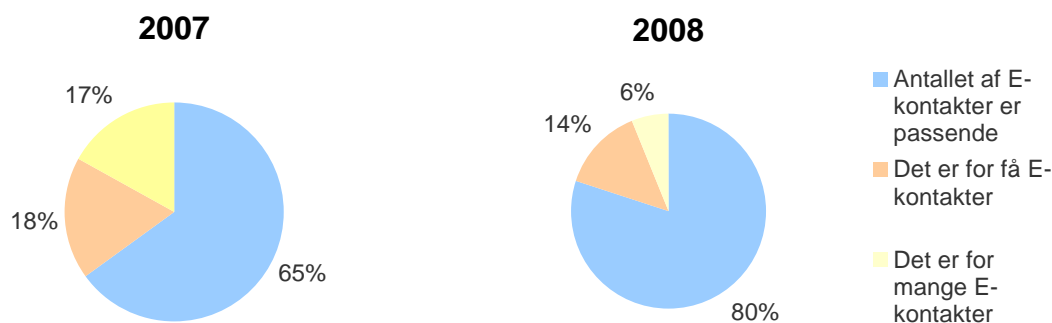
Der er en mindre forskel i vurderingen i forhold til, hvor mange samtaler pr. time medarbejderne angiver, at de har. Der er – nok ikke overraskende - lidt flere med

under 10 samtaler i timen, som mener, at de har for få samtaler – og ligeledes lidt færre af dem, der mener, at de har for mange (2008-tal).



Omfang af elektronisk kontakt – medarbejdernes vurdering

Af de 57 % af medarbejderne, der har elektronisk kundekontakt, er der også flere, som vurderer antallet som passende.



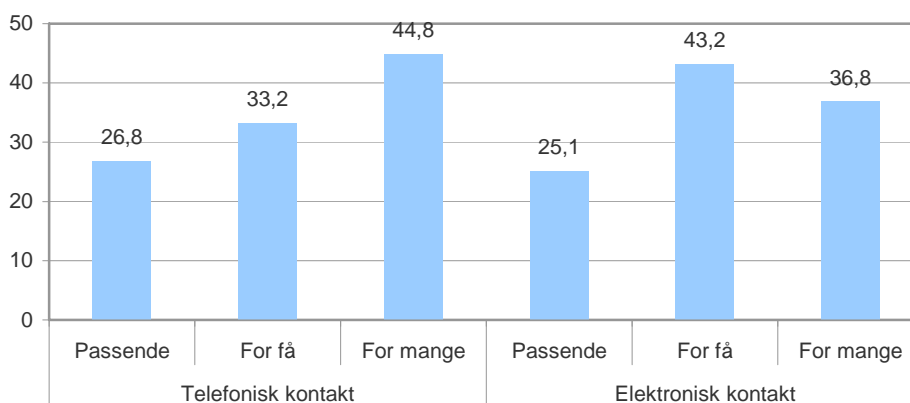
I 2008 vurderer de fleste (ca. 80 %), at antallet af elektroniske kundekontakter er passende, uanset om de udføres i afgrænsede perioder eller som del af det daglige arbejde. At færre medarbejderne i 2008 finder, at der er for mange elektroniske kundekontakter, kan tyde på at disse kontakter er blevet en mere integreret del af deres arbejde.

Stress og omfanget af kundekontakten

Når vi ser på stressniveauet i forhold til spørgsmål om organisering og omfang af kundekontakten, er der et par interessante resultater. For det første viser antallet af telefonsamtaler pr. time absolut ingen sammenhæng med forekomsten af stress. Man bliver altså ikke mere stresset af at tage 20 frem for 5 telefoner i timen. Dette er måske ikke overraskende, da der naturligvis er stor forskel på karakteren af samtaler og hvor lang tid, de tager.

Det viser sig derimod, at der er klar sammenhæng mellem stress og oplevelsen af, om omfanget af telefoniske/elektroniske kontakter er passende. De medarbejdere, der oplever kontaktantallet som passende, er mindst stressede, mens de, der oplever for få eller for mange kontakter har et markant højere stressniveau. De, der oplever for få eller for mange kontakter adskiller sig ikke signifikant fra hinanden.

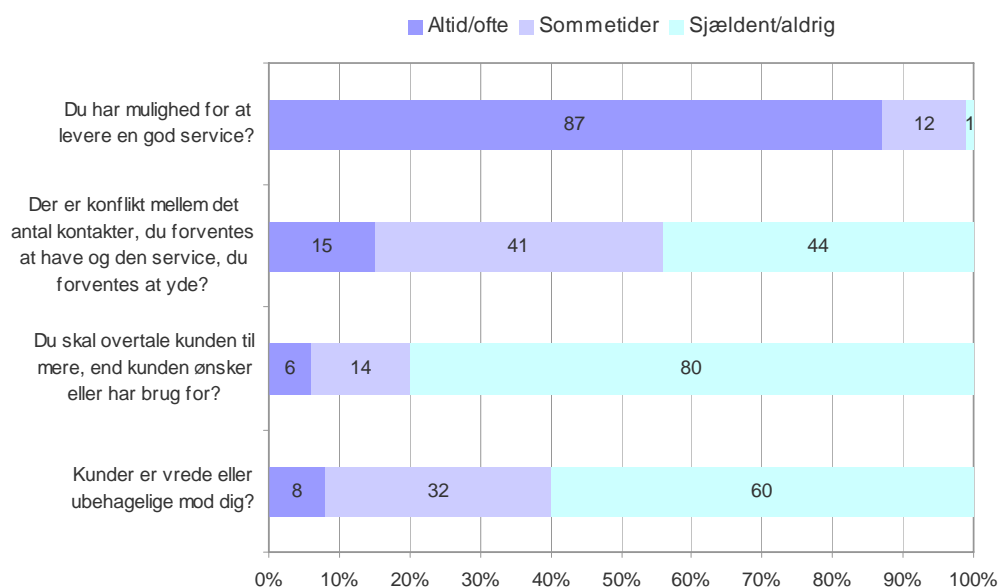
Stress-gennemsnit på skala 0-100



Medarbejdernes oplevelse af kundekontakten

Det er naturligvis ikke kun antallet af kundekontakter, som kan have betydning for medarbejdernes oplevelse af deres arbejde. Der er derfor også spurgt til kvaliteten af kundekontakten.

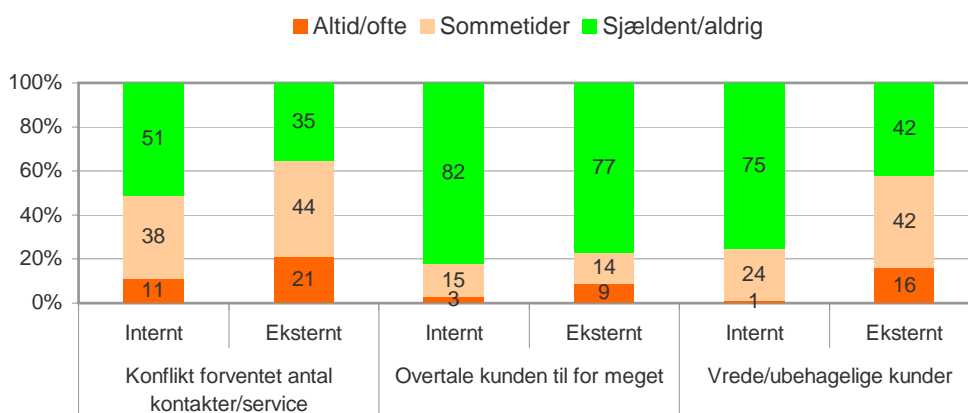
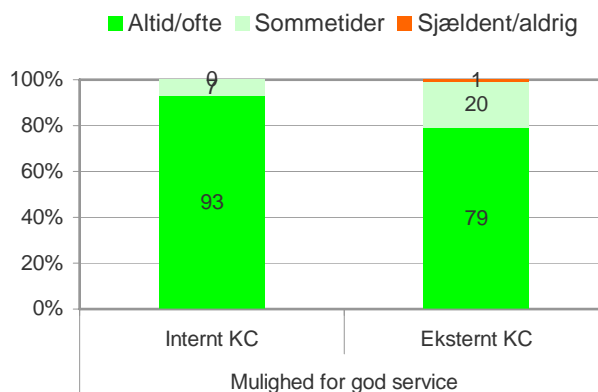
Oplever du, at ...? (2008-tal)



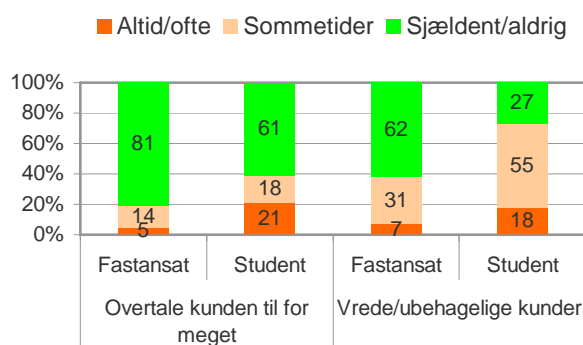
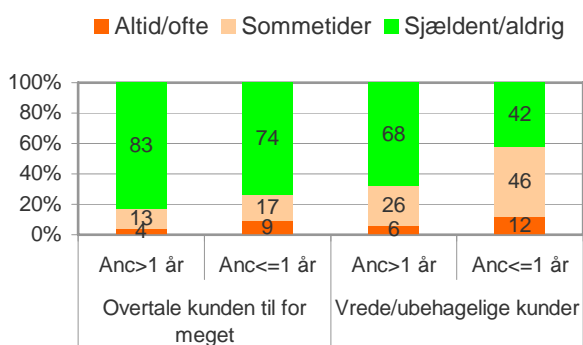
De fleste oplever, at de ofte eller altid kan give en god service og de fleste oplever sjældent eller aldrig, at skulle overtale kunde til mere, end kunden ønsker eller har brug for. Over halvdelen oplever sommetider eller oftere en konflikt mellem det forventede antal kontakter og den forventede service og 2 ud af 5 oplever sommetider eller oftere at kunder er vrede eller ubehagelige mod dem.

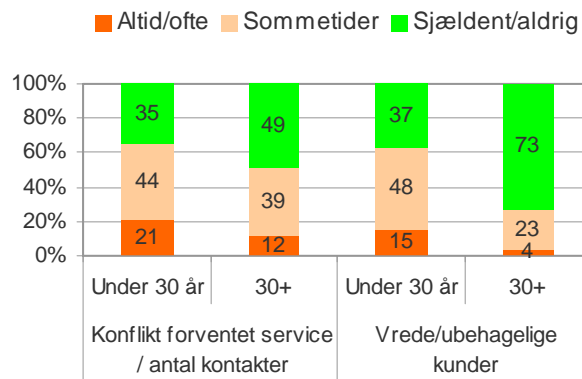
Der er sket meget små ændringer i oplevelsen af kundekontakten siden 2007. Lidt færre oplever 'altid/ofte' konflikt mellem det forventede antal kontakter og den forventede service (20 % i 2007).

De interne centre ligger bedre end de eksterne på alle fire spørgsmål.

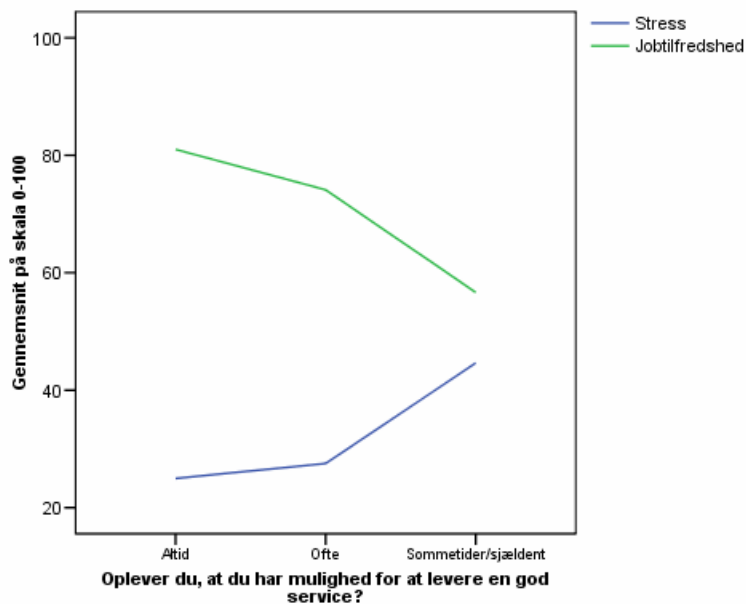


De yngste under 30 år og studenteransatte oplever i lidt mindre grad mulighed for at levere en god service. Konflikt mellem det forventede antal kunde-kontakter og det forventede serviceniveau opleves i højere grad af de yngste og en smule mere af dem med kort anciennitet. Oplevelsen af at skulle overtale kunden til 'for meget' samt af vrede/ubehagelige kunder forekommer for flere studenteransatte og mere for de yngste ansatte og dem med kort anciennitet.

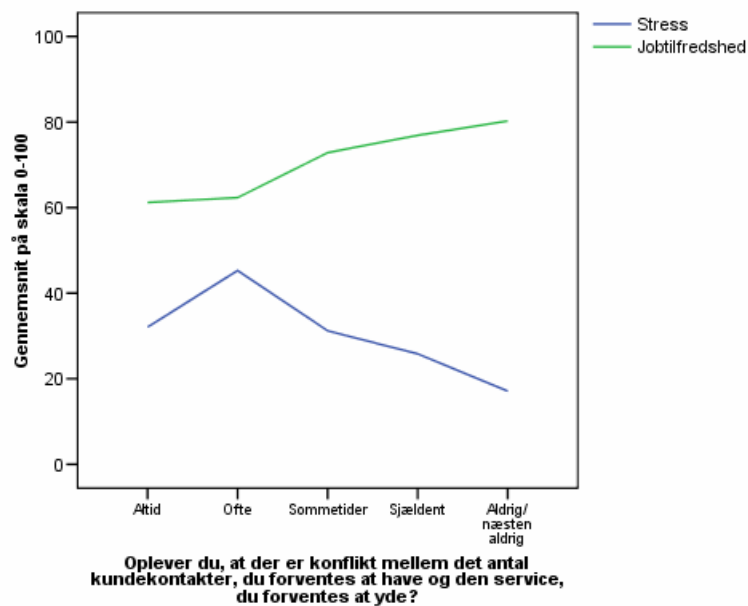




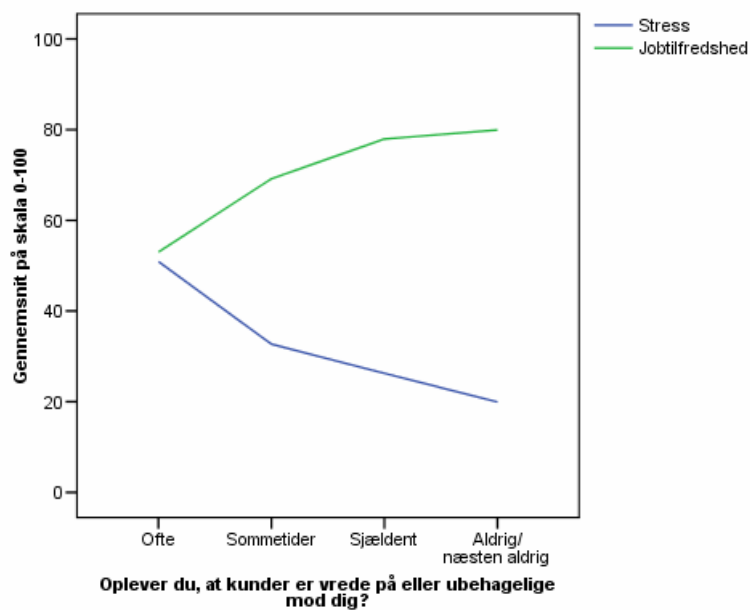
En analyse af sammenhængen mellem medarbejdernes oplevelse af kundekontakten og deres jobtilfredshed og stressniveau viser en sammenhæng mellem oplevelsen af at have mulighed for at kunne levere en god service og medarbejdernes jobtilfredshed og stress.



Oplevelsen af konflikt mellem det forventede antal kontakter og den forventede service viser også sammenhæng med medarbejdernes jobtilfredshed og stress.



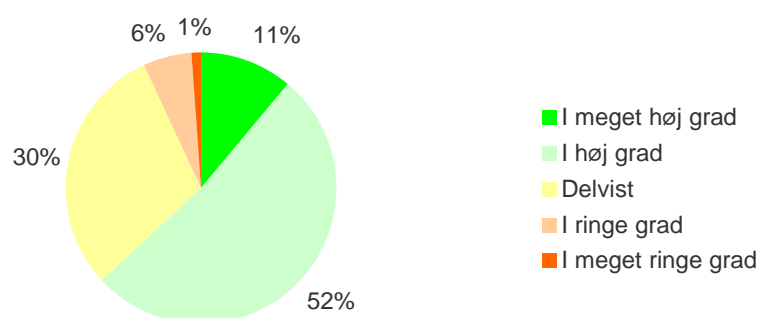
Også oplevelsen af at kunder er vrede eller ubehagelige viser sammenhæng med medarbejdernes jobtilfredshed og stress.



Teknisk støtte i arbejdet

Forskellige former for teknologi udgør en vigtig del af set-up'et i et kundecenter. Arbejdet er derfor meget afhængigt af, at de forskellige tekniske systemer fungerer og at de spiller hensigtsmæssigt sammen i forhold til arbejdsopgaven. Undersøgelsen viser, at dette efter medarbejdernes vurdering langt fra altid er tilfældet.

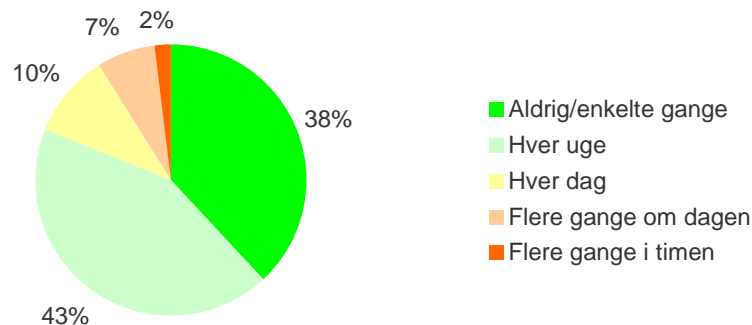
Giver edb- og telefonsystemerne dig den støtte i arbejdet, som du har brug for?



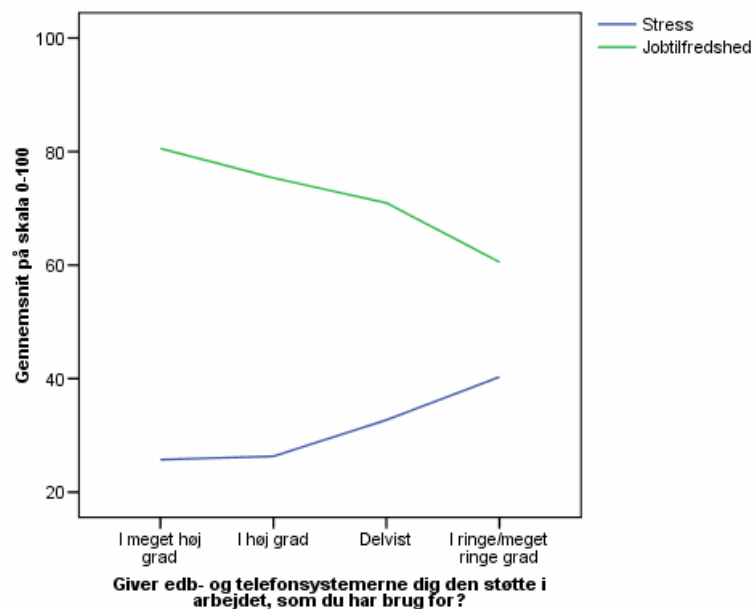
Knap 2 ud af 3 medarbejdere får tilstrækkelig støtte fra de tekniske systemer. De ansatte med kortest anciennitet oplever i højere grad støtten som tilstrækkelig (73 % mod 59 % svarer i meget høj/i høj grad). Modsat opleves støtten som ringe/meget ringe af lidt flere yngre under 30 år (11 % mod 3 %) og flere mænd (11 % mod 4 %).

På et spørgsmål om, hvor ofte arbejdet forstyrres pga. problemer med edb- eller telefonsystemerne svarer næsten hver tiende, at de forstyrres flere gange om dagen, hver femte forstyrres dagligt og 3 ud af fem ugentligt!

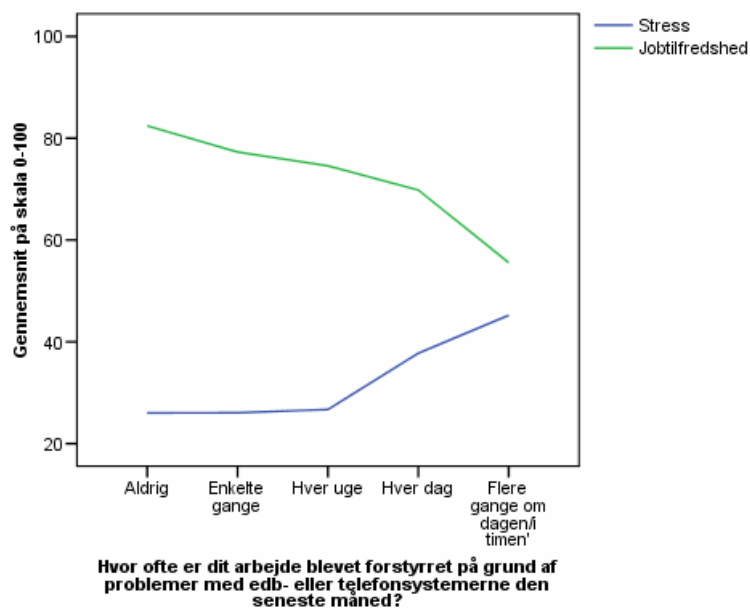
Hvor ofte er dit arbejde blevet forstyrret på grund af problemer med edb- eller telefonsystemerne den seneste måned (f.eks. driftsafbrydelser, netafbrydelser, langsom datatrafik, lange svartider, afbrudte telefonforbindelser)?



En teknologi, som medarbejderne oplever u hensigtsmæssig eller forstyrrende, har ikke kun betydning for hvor godt og effektivt kunderne kan betjenes, men også for medarbejdernes trivsel. Medarbejdere, som oplever at teknologien giver den nødvendige støtte i arbejdet, er, som det fremgår af figuren, mere tilfredse med deres job og mindre stressede end dem, som ikke oplever at få denne støtte.



Tilsvarende er medarbejdere, som ofte oplever at blive forstyrret i deres arbejde på grund af problemer med teknologien, mere stressede og mindre tilfredse med jeres job, end de medarbejdere, som aldrig eller sjældent oplever dette.



Målinger og medlyt

I kundecentre kan stort set alt måles. Arbejdet i kundecentre bliver derfor i højere grad end i mange andre job målt. Målingerne bruges til at dokumentere og planlægge produktionen. Og de bruges i forskelligt omfang til at følge op på medarbejdernes præstationer. Tidligere forskning har vist, at der er stor forskel på, hvordan forskellige medarbejdere oplever sådanne målinger³. Forskningen viste også, at medarbejdernes oplevelse af målinger har stor betydning for deres trivsel.

”Medlyt” eller ”samlyt”, hvor en leder, coach eller supervisor lytter med på udvalgte kundesamtaler (eller ser udvalgte mailbesvarelser), er hyppigt forekommende i kundecentre. Formålet kan både være at sikre servicekvaliteten og at vurdere medarbejderens behov for kompetenceudvikling. Også i forhold til medlyt viser tidligere forskning, at der er stor forskel på, hvordan den opleves af medarbejderne og at medarbejdernes oplevelse har betydning for deres trivsel.⁴

I denne undersøgelse har vi spurgt, om der forekommer målinger af kundekontakterne, om der forekommer medlyt fra en leder/coach/supervisor og om der forekommer medlyt fra kolleger. De medarbejdere, som har bekræftet, at der er målinger henholdsvis medlyt, er blevet bedt om at tage stilling til en række påstande om oplevelsen af disse.

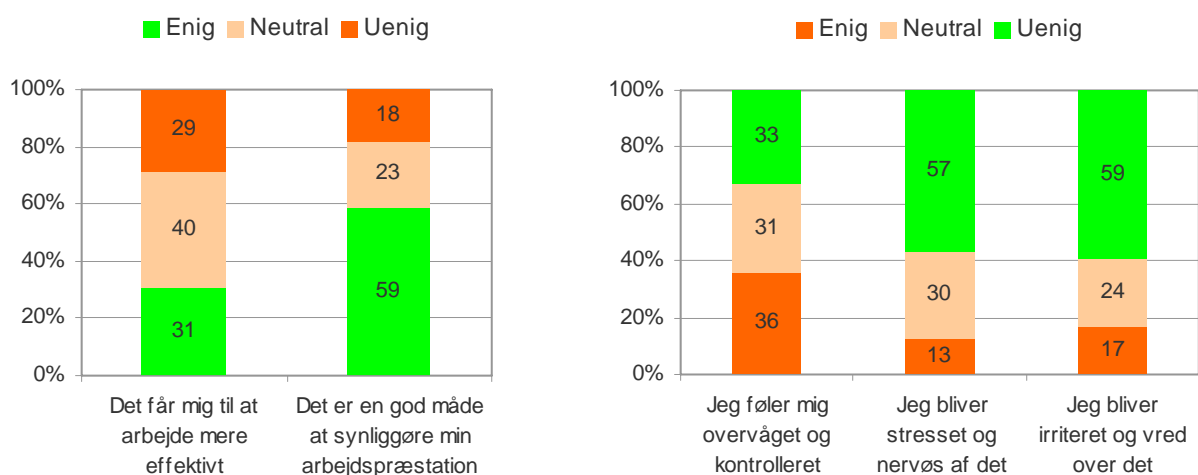
³ ”Udvikling af arbejdet i callcentre – sådan gik det” af Karin Mathiesen, Inger-Marie Wiegman og Niels Møller. Institut for Produktion og Ledelse, DTU, marts 2006.

⁴ Se note 3

Medarbejdernes oplevelse af samtalemålinger

Medarbejderne blev spurgt: *Forekommer der målinger af dine kundekontakter på din arbejdsplads (f.eks. antal, varighed, log-in og log-ud-tid) (92 % svarer ja, 2 % nej, 6 % ved ikke)*, og derefter er dem, som har svaret ja, blevet spurgt om, hvor enige de er i følgende påstande:

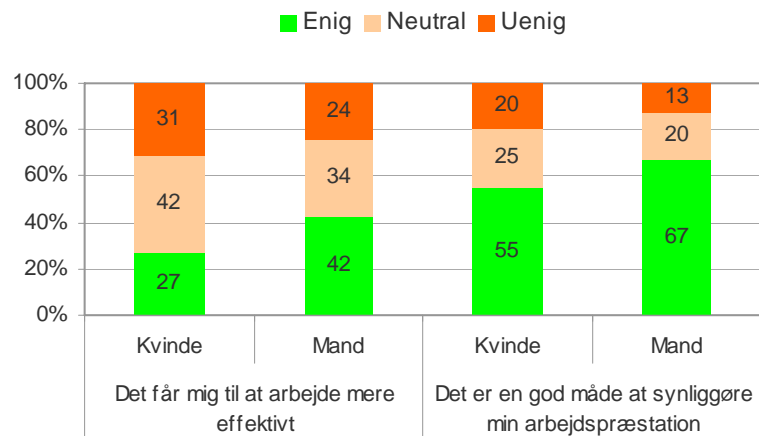
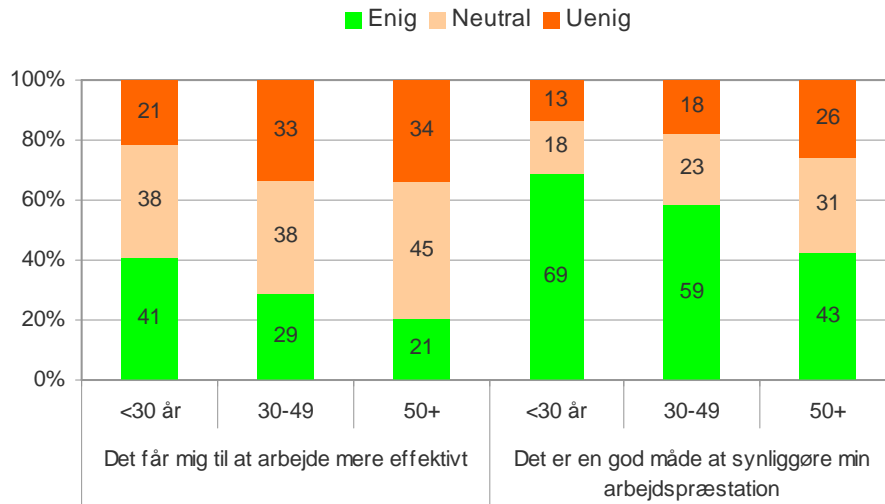
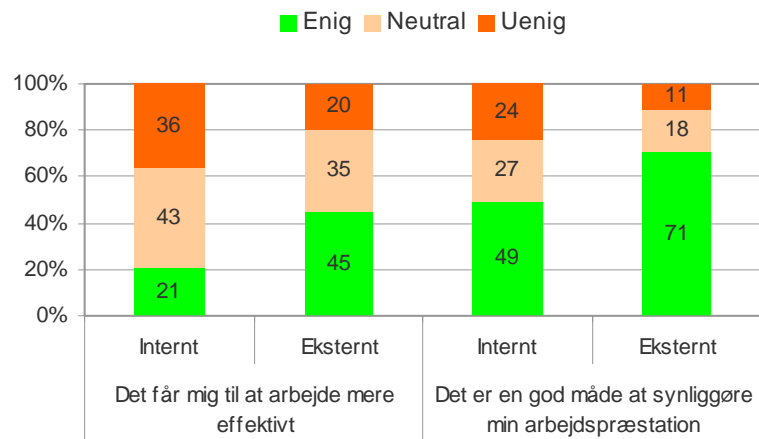
Hvor enig er du i følgende påstande om sådanne målinger?



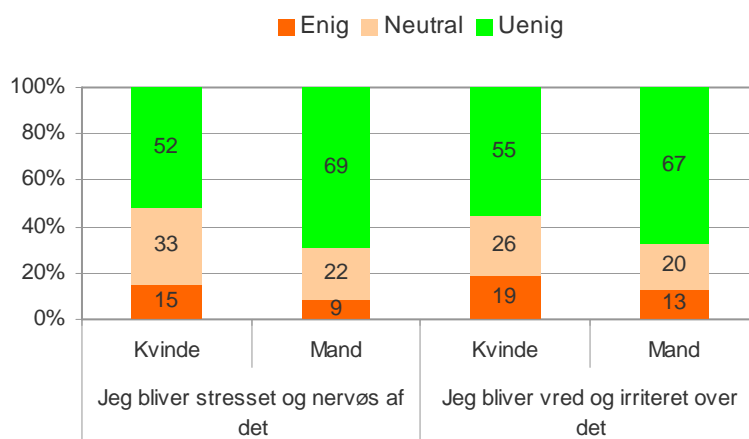
Både denne og tidligere undersøgelser viser, at målinger opleves mere negativt af medarbejderne end medlyt. Til gengæld kan vi se en ændring i svarene siden 2007, hvad angår de negative oplevelser af målinger. I 2007 følte 43 % sig overvågede og kontrollerede, 19 % blev stressede/nervøse og 20 % vrede/irriterede (andel, der var enige i udsagnet).⁵

Påstandene om, at målinger bidrager til effektiviteten og er en god måde at synliggøre arbejdspræstationen, deles af flere i de eksterne end i de interne centre, af flere med lav anciennitet, af flere yngre end ældre og af flere mænd end kvinder.

⁵ Ændringen kan skyldes indsatser iværksat i forbindelse med Amica-projektet, men en vurdering heraf indgår ikke i denne rapport.



Der er ingen signifikante forskelle i oplevelsen af målinger som overvågning og kontrol set på tværs af baggrundsparemetrene. Hvad angår det, at blive stresset/nervøs eller vred/irriteret pga. målinger, er lidt flere kvinder end mænd enige i dette (vist i figuren herunder).

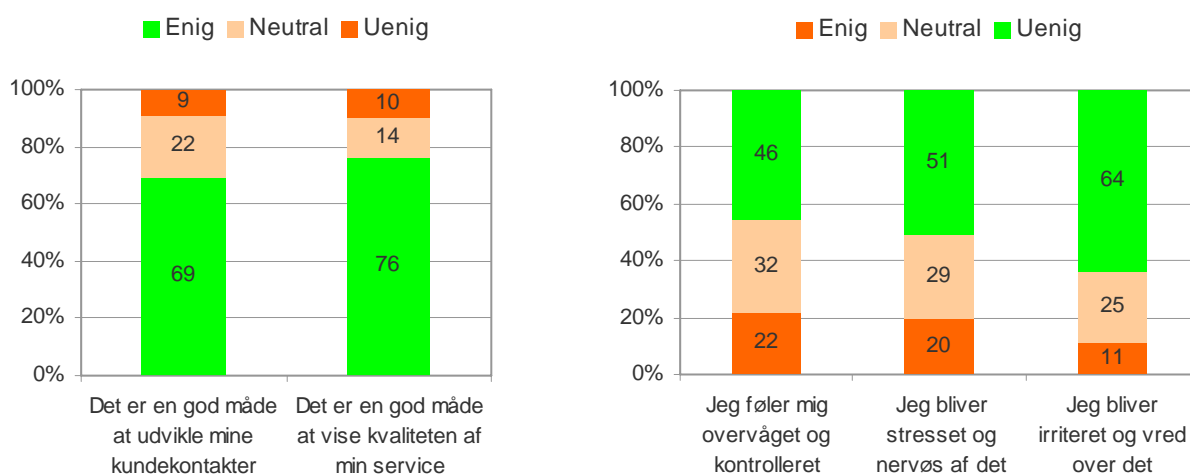


Herudover bliver flere (19 % mod 15 %) i de eksterne centre og med anciennitet over et år (19 % mod 12 %) vrede og irriterede (ikke vist i figur).

Medarbejdernes oplevelse af medlyt fra leder

Medarbejderne blev spurgt: *Forekommer det, at din leder/coach/supervisor lytter eller ser med på dine kundekontakter* (68 % svarer ja, 22 % nej, 10 % ved ikke), og derefter er dem, som har svaret ja, blevet spurgt om, hvor enige de er i følgende påstande:

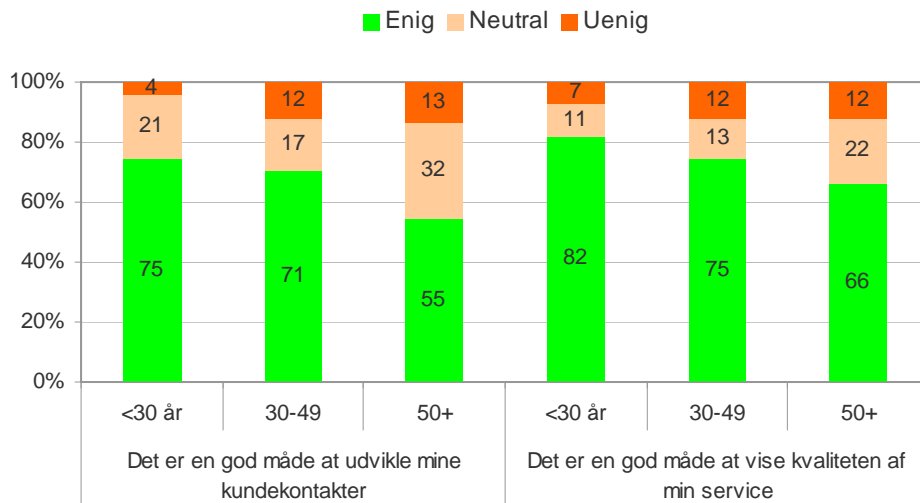
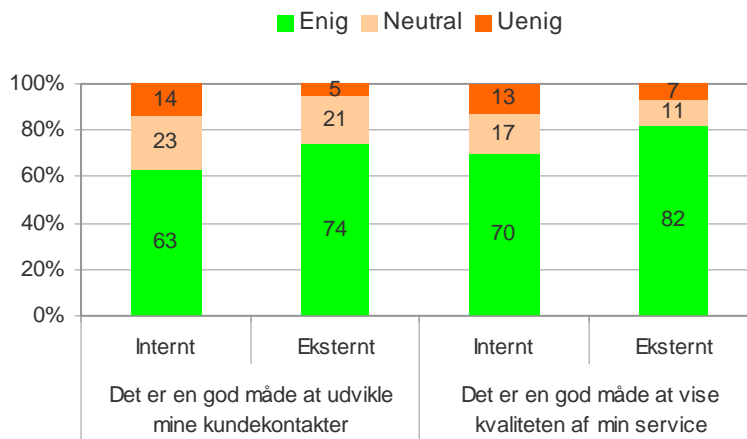
Hvor enig er du i følgende påstande om, at en leder/coach/supervisor lytter/kigger med?



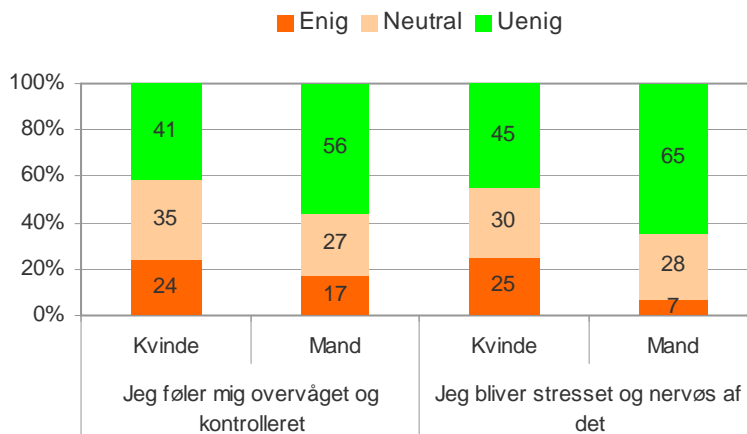
De fleste medarbejdere er enige i, at medlyt bidrager positivt til at udvikle deres kundekontakt og vise kvaliteten i denne. Færre føler sig overvågede og kontrollerede sammenlignet med målinger, men niveauet er nogenlunde det samme med hensyn til at blive stresset og nervøs eller vred og irriteret. Der er ikke sket nogen ændring i svarene siden 2007, hverken hvad angår de positive eller de negative påstande.

Påstandene om, at medlyt bidrager til at udvikle kundekontakten og vise kvaliteten i denne, deles af flere i de eksterne end i de interne centre, af flere yngre end ældre og (den første påstand) af flere med kort anciennitet⁶.

⁶ Analysen er ikke foretaget for fastansat-studerteransat, da studentergruppen er så lille, at resultaterne bliver meget usikre. Det skyldes, at kun de, der har svaret 'ja' til medlyt, har besvaret de opfølgende spørgsmål herom.



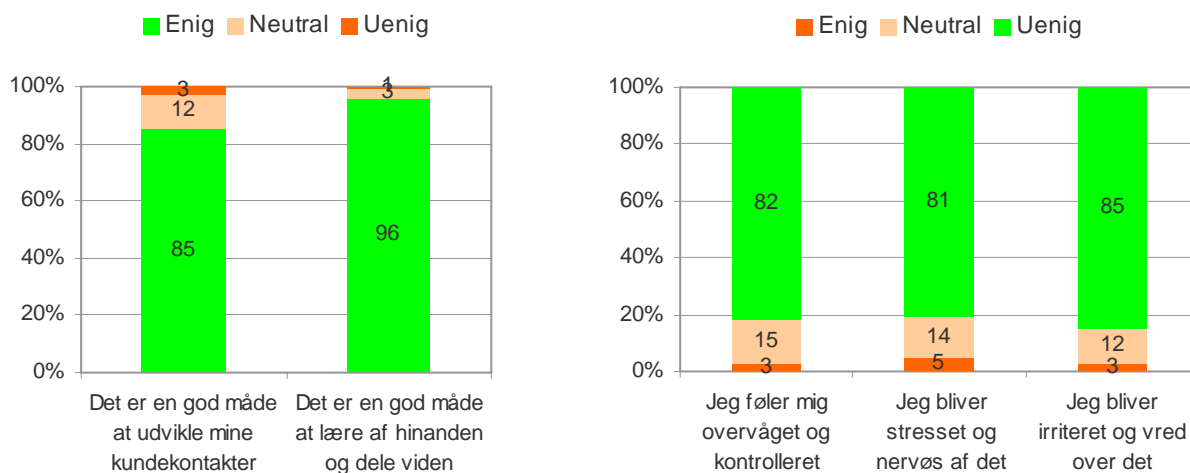
Flere kvinder end mænd føler sig overvågede og kontrollerede eller bliver stressede/nervøse af medlyt.



Medarbejdernes oplevelse af kollegacoach

Medarbejderne blev også spurgt: *Forekommer det, at du og dine kolleger lytter/kigger med på hinandens kundekontakter (kollegacoach) (67 % svarer ja, 33 % nej)*, og derefter bliver de, der svarer ja, spurgt, hvor enige de er i følgende påstande:

Hvor enig er du i følgende påstande om kollegacoach? (457 svarpersoner)

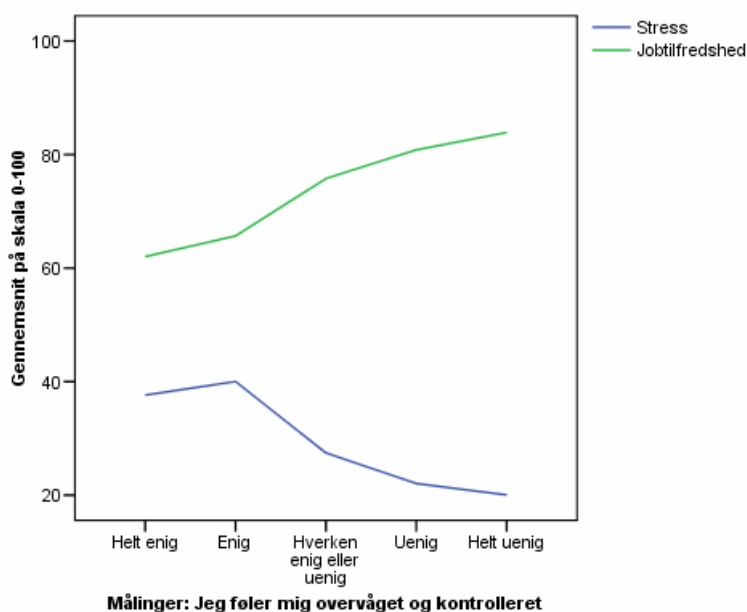


Som det ses, er holdningen til kollegacoach meget positiv – der er ikke sket nogen væsentlig ændring siden 2007.

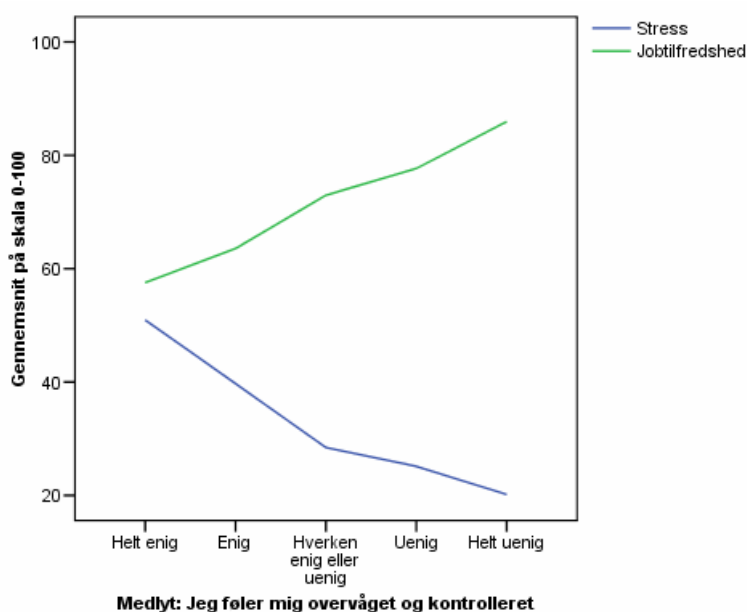
Trivsel i forhold til måling og medlyt

En positiv eller negativ oplevelse af målinger såvel som medlyt viser stærk sammenhæng med stress og jobtilfredshed. Oplevelsen af kollegacoach viser også disse sammenhænge, om end det er meget få, der har en negativ oplevelse af kollegacoaching.

Påstanden om målinger: 'Jeg føler mig overvåget og kontrolleret' ift. jobtilfredshed og stress



Påstanden om medlyt fra leder: 'Jeg føler mig overvåget og kontrolleret' ift. jobtilfredshed og stress



4 Psykisk arbejdsmiljø

I dette kapitel vises de samlede resultater af undersøgelsen vedrørende det psykiske arbejdsmiljø i de syv kundecentre. Vi har undersøgt en række psykosociale faktorer, dvs. forhold der normalt anses for at have betydning for det psykiske arbejdsmiljø og trivslen på en arbejdsplads.

De psykosociale faktorer

De psykosociale faktorer belyses ved skalaer, som hver især beskriver en psykosocial faktor (eller dimension i det psykiske arbejdsmiljø). Hver skala bygger på et antal spørgsmål i undersøgelsen (2-4 spørgsmål, i enkelte tilfælde kun ét spørgsmål). Vi har primært anvendt skalaer, som er udviklet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Resultaterne for disse skalaer kan sammenlignes med resultaterne fra en undersøgelse blandt et repræsentativt udsnit af danske lønmodtagere i alderen 20-60 år, som NFA gennemførte i 2004-2005. NFA's resultater betegnes i det følgende som landsgennemsnittet. Se bilag 3 for nærmere om skalaerne og de spørgsmål, de består af.

Resultater

Kundecentrene afviger fra landsgennemsnittet i negativ retning på de dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø, der handler om krav i arbejdet og arbejdets organisering og indhold: Når der sammenlignes med landsgennemsnittet er kundecentrene således karakteriseret ved højt arbejdstempo og høje krav om at skjule følelser samt lav indflydelse i arbejdet; dertil kommer noget lav mening i arbejdet.

Hvad angår de dimensioner, der belyser ledelse og samarbejde samt "værdier", tegner undersøgelsen et generelt positivt billede for kundecentrene. Sammenlignet med landsgennemsnittet, ligger centrene enten på linie med eller bedre end dette.

Når det kommer til helbred og velbefindende, ses noget høj stress og søvnbesvær sammenlignet med landsgennemsnittet.

Den følgende tabel viser resultater opgjort som gennemsnit på en 0-100 skala. Hvor resultatet kan sammenlignes med landsgennemsnittet, er dette angivet. Resultater, der afviger fem point eller mere fra landsgennemsnittet i positiv eller negativ retning er markeret med grøn hhv. rød.

Det skal bemærkes, at det på de fleste skalaer er positivt med høje værdier, mens det på enkelte er positivt med lave værdier, idet de høje værdier på skalaen altid måler mest af det, som skalaen handler om (hvilket f.eks. er positivt, når det handler om indflydelse og negativt, når det handler om søvnbesvær).

Der kan for visse af skalaerne diskuteres, hvad der er positivt og negativt. Hvad angår skalaerne om krav i arbejdet, er den gyldne regel, at krav både kan være for høje og for lave, at kravene skal være balancerede ift. medarbejderens ressourcer til at håndtere dem – og at der et eller andet sted er en max. grænse for, hvor højt f.eks. et arbejdstempo bør være. Et højt arbejdstempo vælger vi i undersøgelsen at betragte som negativt.

Hvad angår stress, bliver vi ofte spurgt, om skalaen ikke blot afspejler, at alle føler, at de har travlt – og at man 'skal sige, at man er stresset'. Dette er ikke tilfældet, idet undersøgelsens mål for stress bygger på 4 spørgsmål, hvoraf de 3 er spørgsmål om symptomer på stress, mens kun det ene direkte spørger, om man 'føler, man er stresset'⁷. Svarpersonerne ved således ikke, at spørgsmålene handler om stress.

⁷ Se spørgsmålene i skalaen for stress i Bilag 3

Resultater 2008 for de psykosociale faktorer i Amica-kundecentrene sammenlignet med landsgennemsnittet (NFA). Medarbejdere med direkte kundekontakt.

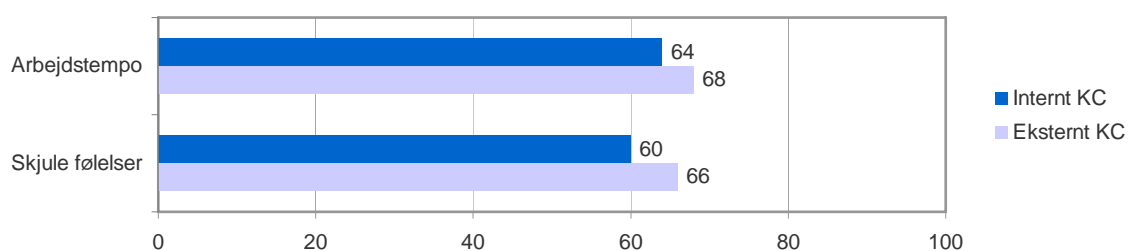
Skala 0 – 100	Lands- gennemsnit	Amica	Amica højest	Amica lavest
KRAV I ARBEJDET				
Arbejdstempo	59	65,8	70,8	59,9
Krav om at skjule følelser	51	62,5	66,7	54,9
ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD				
Indflydelse i arbejdet	50	37,0	51,9	33,6
Udviklingsmuligheder i arbejdet	66	61,4	70,7	50,9
Mening i arbejdet	74	68,0	78,4	56,4
LEDELSE OG SAMARBEJDE				
Forudsigelighed (information)	58	58,9	70,2	50,0
Belønning	66	68,8	76,4	62,4
Rolleklarhed	74	75,2	82,3	68,0
Ledelseskvalitet	55	66,7	73,5	52,9
Udviklingsledelse	-	57,2	68,3	44,9
Udviklingsklima	-	64,0	72,2	53,7
Social støtte og feedback fra nærmeste leder	62	69,2	75,8	59,3
Social støtte og feedback fra kolleger	57	64,2	69,5	58,9
Socialt fællesskab i arbejdet	79	83,9	85,9	75,7
VÆRDIER				
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	67	69,0	75,9	58,3
Tillid og troværdighed mellem de ansatte	69	74,9	79,8	64,8
Retfærdighed og respekt	59	63,1	70,7	55,5
PERSON-ARBEJDE				
Familie-arbejde konflikt	-	33,8	41,5	23,5
Tilfredshed med arbejdet	-	73,6	81,6	55,8
HELBRED OG VELBEFINDENDE				
Selvurderet helbred	66	62,0	67,5	60,5
Stress	27	29,1	37,4	19,5
Søvnbesvær	21	26,2	32,4	18,9

Gennemsnittet dækker over store indbyrdes forskelle mellem kundecentrene, hvilket fremgår af kolonnerne 'Amica højest' og 'Amica lavest'.

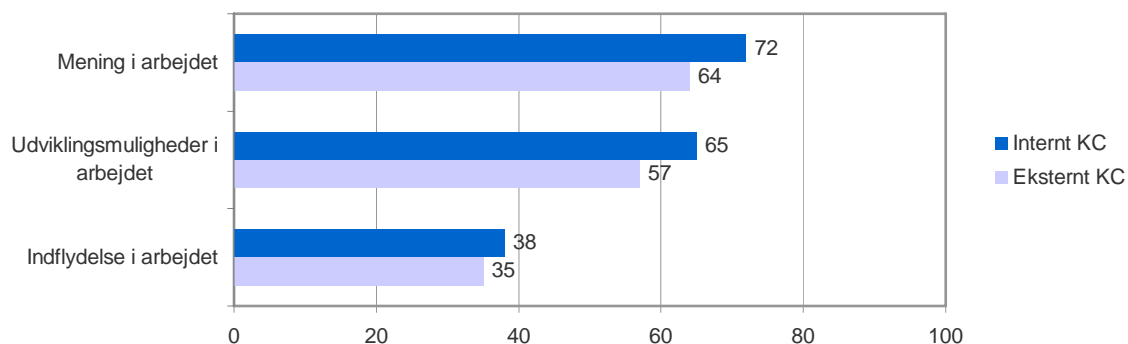
Psykisk arbejdsmiljø i interne og eksterne kundecentre

Generelt er det psykiske arbejdsmiljø bedre i de interne end i de eksterne kundecentre.

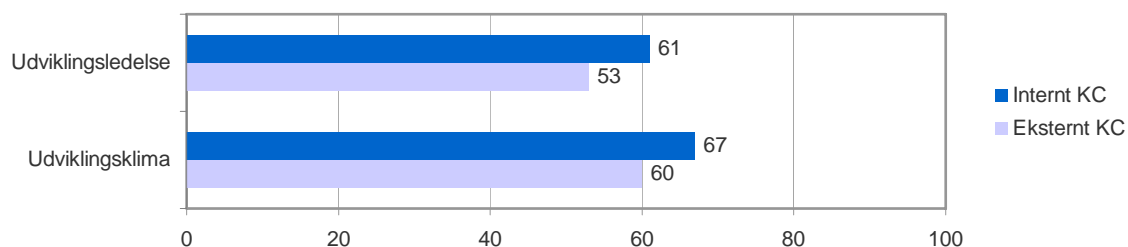
Både arbejdstempo og krav om at skjule følelser er større i de eksterne kundecentre.



Indflydelsen i arbejdet er nogenlunde ens, mens udviklingsmuligheder og mening i arbejdet er markant større i de interne centre.

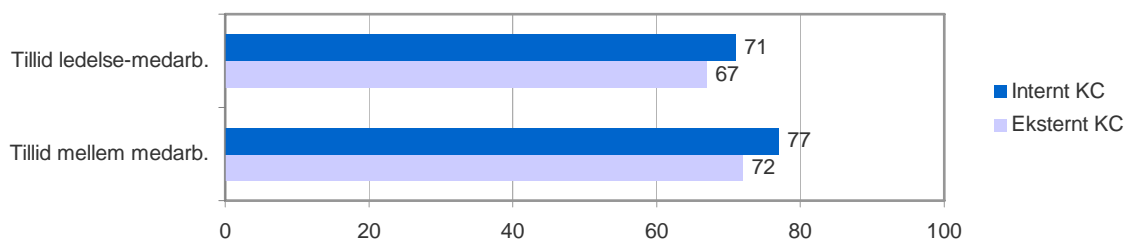


Hvad angår ledelses- og samarbejdsforhold, ligger de interne centre markant bedre end de eksterne med hensyn til udviklingsledelse og udviklingsklima.

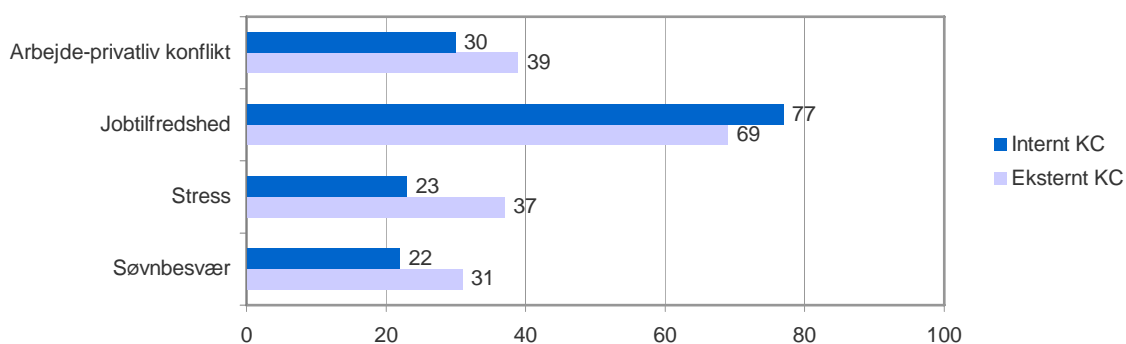


De interne og eksterne kundecentre adskiller sig ikke fra hinanden, når det kommer til den direkte støtte i arbejdet og feedback fra nærmeste leder og kolleger samt det sociale fællesskab.

Tre dimensioner belyser det, der kaldes virksomhedens sociale kapital. Det er 'tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere', 'tillid og troværdighed mellem de ansatte' og 'retfærdighed og respekt'. Her ligger de interne kundecentre bedst i forhold til tillid og troværdighed (mere om dette i kapitel 5).



Trivslen er ligeledes bedre i de interne kundecentre. Jobtilfredsheden er større og stress og søvnbesvær er mindre. Konflikten mellem arbejde og privatliv er størst i de eksterne centre.



Øvrige forskelle

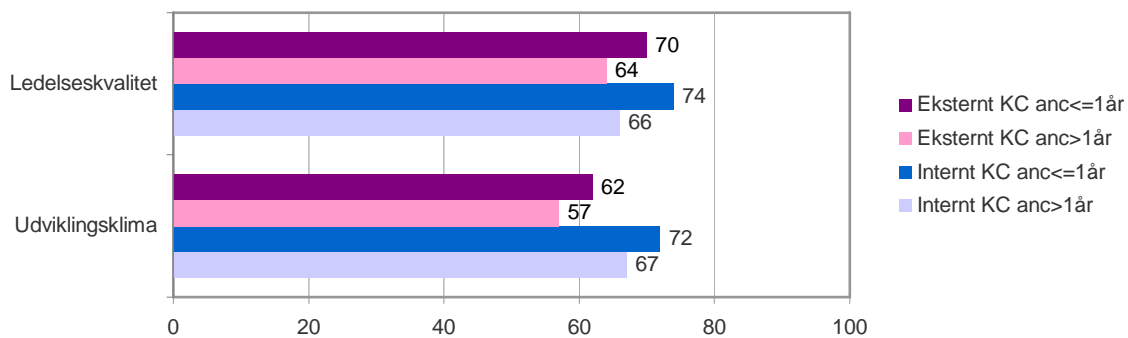
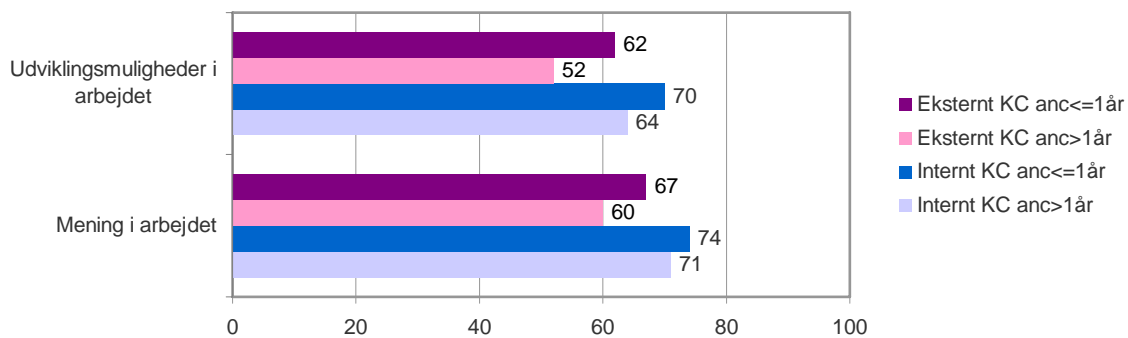
Anciennitet

De medarbejdere, der ikke har været ret længe i kundecentret (højst 1 år) er på flere områder mere positive end deres kolleger med længere anciennitet. Det gælder særligt i forhold til 'tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere' (74 mod 67) og 'retfærdighed og respekt' (68 mod 61) samt forudsigelighed (64 mod 57). Forudsigelighed handler bl.a. om tilstrækkelig information fra ledelsen, så det er ikke så overraskende, at forudsigelighed og tillid mellem ledelse og medarbejdere følges ad.

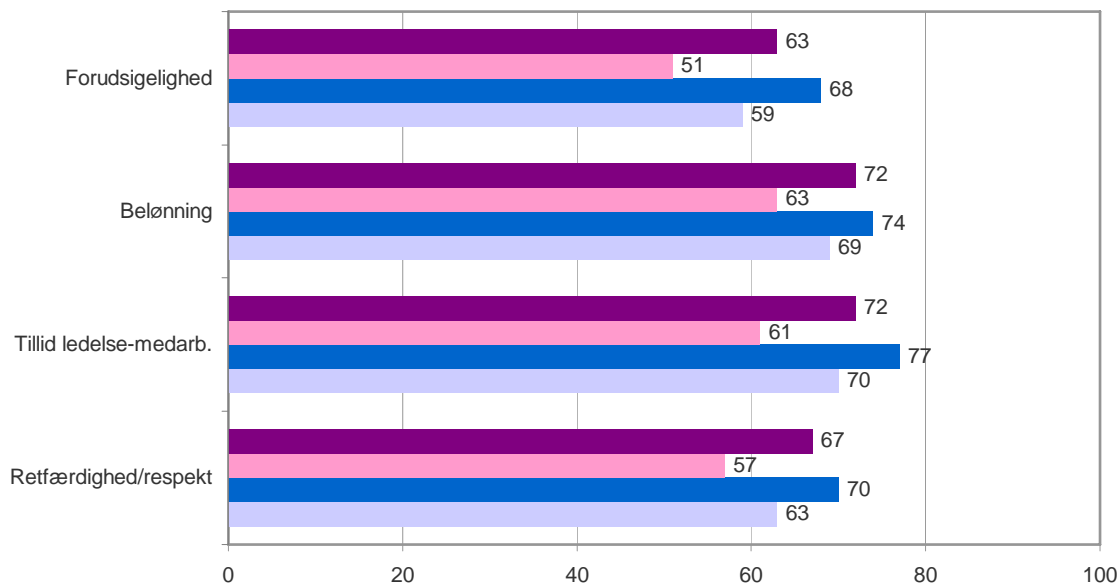
Derudover vurderer dem med kort anciennitet flere dimensioner med relation til ledelse og samarbejde lidt højere: Belønning (72 mod 67), ledelseskvalitet (71 mod 65), mens de ligger lidt lavere på udviklingsledelse (53 mod 59).

I de eksterne kundecentre er grupperne med anciennitet under/over et år næsten lige store, mens gruppen med kort anciennitet udgør en mindre del i de interne kundecentre (14 %). Betragter vi de interne og eksterne kundecentre hver for sig, er der de samme forskelle i forhold til anciennitet som i det samlede billede – altså at arbejdsmiljøet opleves mest positivt af medarbejdere med kort anciennitet (se figurerne næste side). Endvidere finder de nyansatte, at udviklingsklimaet er bedre, både i de interne og de eksterne centre. I de interne centre ligger de nyansatte meget højt på kollegastøtte (72 mod 62 for kollegerne).

I de eksterne centre oplever de nyeste ansatte tillige større mening i arbejdet, højere belønning (denne forskel er knap signifikant i de interne centre), bedre socialt fællesskab (87 mod 80) og har højere jobtilfredshed (74 mod 65), lavere konflikt mellem arbejde og privatliv (32 mod 45) samt mindre stress (33 mod 41) sammenlignet med kollegerne med længere anciennitet.

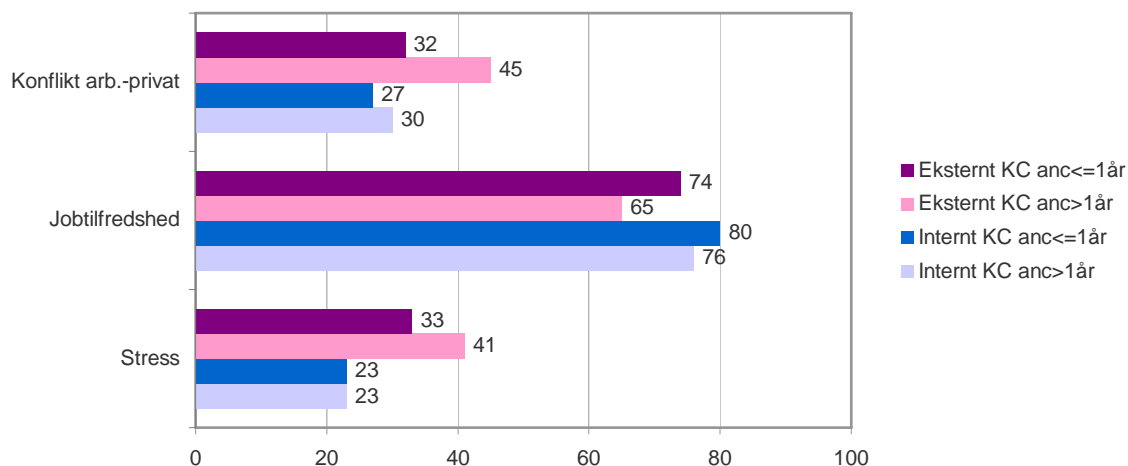


■ Internt KC anc>1år ■ Internt KC anc<=1år ■ Eksternt KC anc>1år ■ Eksternt KC anc<=1år



Figurene viser, at medarbejderne med kort anciennitet både i de interne og eksterne kundecentre oplever arbejdet i kundecentret mere positivt end deres mere erfarne kolleger. Nedenstående figur viser, at i forhold til trivsel (tilfredshed og

belastning) gælder denne forskel kun eller mest markant for de eksterne kundecentre.



Alder

Generelt oplever medarbejderne over 30 år det psykiske arbejdsmiljø mere positivt end de yngre under 30 år. De yngre ligger også dårligst i forhold til jobtilfredshed, konflikt mellem arbejde og privatliv, stress og søvnbesvær. Dog har de bedre selv vurderet helbred end de ældre kolleger.

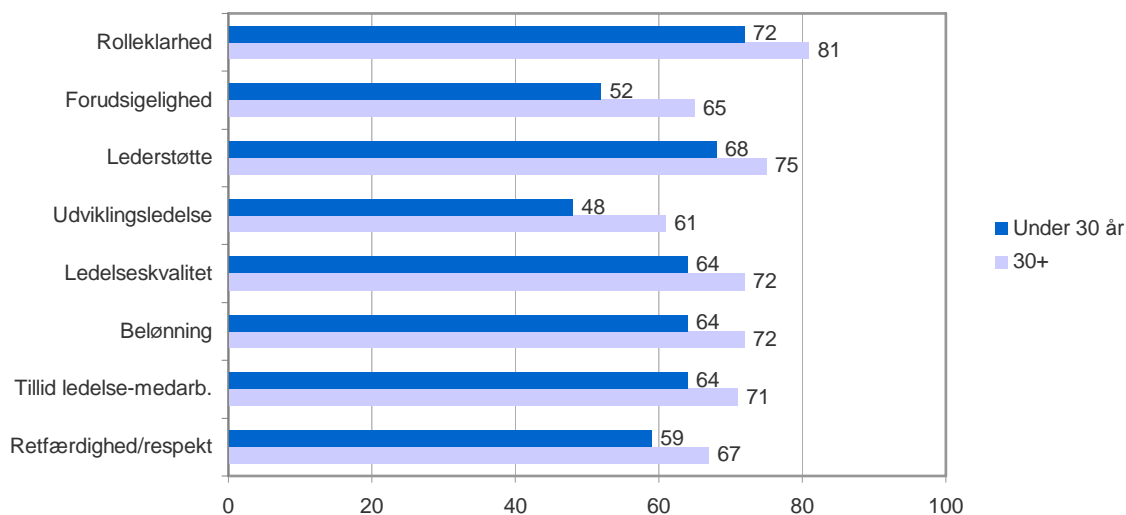
Der er *ikke* forskel i oplevelsen af arbejdstempo, indflydelse, lederstøtte, kollegastøtte og socialt fællesskab.

I de interne kundecentre udgør de unge under 30 år kun en mindre gruppe (14 %), mens de i de eksterne centre udgør 64 %. Ser vi på de interne centre for sig, er der stort set ingen aldersforskelle - kun oplever de yngre højere kollegastøtte (72 mod 62) og stress (30 mod 22).

Derimod er der mange forskelle mellem de yngre og de ældres oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø i de eksterne kundecentre. Forskellene går i samme retning som i det generelle resultat (at de ældre oplever det mest positivt), bortset fra, at medarbejderne over 30 år oplever markant højere arbejdstempo end de yngre kolleger (74 mod 65). Derudover ses de mest markante forskelle i forhold

til udviklingsledelse, forudsigelighed og rolleklarhed. Dernæst ledelseskvalitet og belønning, lederstøtte, 'tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere', retfærdighed og respekt. De yngste har bedst selv vurderet helbred (65 mod 54), men også mest stress (39 mod 32).

Figuren illustrerer nogle af de nævnte forskelle i de eksterne kundecentre.



Ud over de ovenfor nævnte og viste forskelle, er der også signifikante forskelle på under 30 år og 30+ for: Mening i arbejdet 62 mod 67, kollegastøtte 63 mod 68, 'vandtret tillid' 70 mod 75 og arbejde-privatliv-konflikt 41 mod 35.

Køn

Der er nogle forskelle i kvindernes og mændenes vurdering af det psykiske arbejdsmiljø. Forskellen i de generelle resultater er dog også her afhængig af, om vi ser på de interne eller de eksterne centre. Når vi ser efter kønsforskelle for de interne og de eksterne centre for sig, er den eneste klare forskel i de interne centre, at kvinderne oplever bedre udviklingsmuligheder i arbejdet, end mændene gør (kvinder 66, mænd 60).

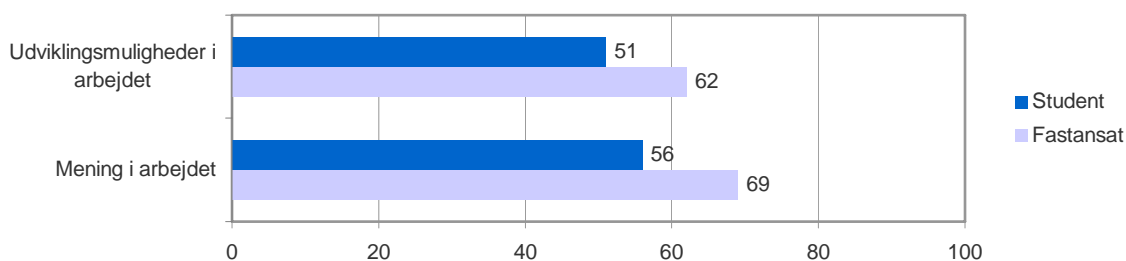
I de eksterne centre er der flere kønsforskelle:

- Kvinderne oplever højere arbejdstempo (71 mod 65).
- Kvinderne oplever også her større udviklingsmuligheder i arbejdet (60 mod 53).
- Mændene ligger bedst med hensyn til retfærdighed og respekt (65 mod 60).

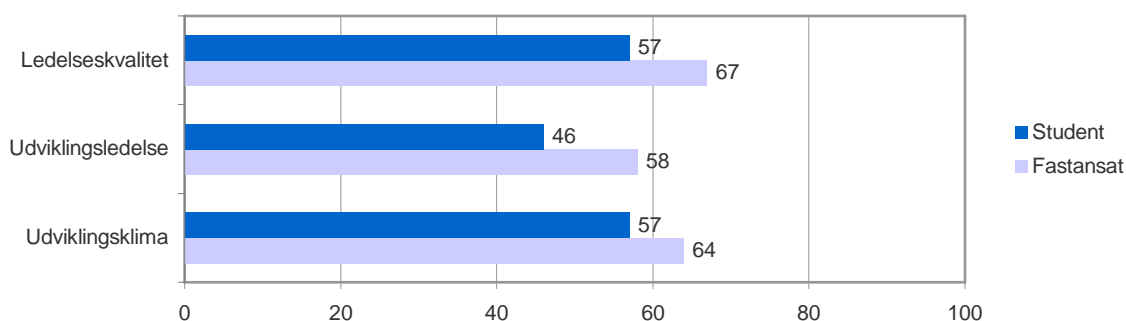
- Der ses også forskel mellem kønnene i trivsel i de eksterne centre, hvor mændene har bedre selv vurderet helbred (67 mod 57) samt lavere stress (33 mod 39) og søvnbesvær (28 mod 34).

Fastansatte og studenteransatte

De studenteransatte udgør kun en lille gruppe på 6 %, som stort set alle er ansat i de eksterne kundecentre. De adskiller sig fra de fastansatte ved at opleve færre udviklingsmuligheder og mindre mening i arbejdet (se figur).



Endvidere vurderer de ledelseskvalitet (57 mod 67), udviklingsledelse (46 mod 58) og udviklingsklima (57 mod 64) lavere end de fastansatte og deres jobtilfredshed (66 mod 74) er mindre.



Derudover kan der ikke påvises signifikante forskelle.

5 Virksomhedens sociale kapital

Virksomhedens sociale kapital er et relativt nyt begreb i den danske arbejdsmiljøforståelse. Det er for alvor kommet på dagsordenen med udgivelsen af en hvidbog fra Arbejdsmiljørådet sensommeren 2008⁸.

Når begrebet har påkaldt sig en del interesse, er det fordi både dansk og international forskning har vist, at der er en sammenhæng mellem en virksomheds sociale kapital og dens produktivitet, kvalitet, omstillingsevne og medarbejdernes trivsel.

I hvidbogen defineres virksomhedens sociale kapital som:

... den egenskab, som sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave.

For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt at medlemmerne **evner at samarbejde** og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af **tillid** og **retfærdighed**.

Begreberne samarbejdsevne, tillid og retfærdighed er hovedkomponenterne i den danske forståelse af social kapital. Undersøgelser har vist, at virksomheder, som umiddelbart ligner hinanden og har de samme opgaver og vilkår, kan have en meget forskellig social kapital. Forskellene i virksomhedens sociale kapital har i disse undersøgelser vist nøje sammenhæng med medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø.

Da vi i denne undersøgelse har spurgt om to af de tre parametre, som tidligere har vist den stærkeste sammenhæng med trivsel (tillid og retfærdighed), har vi valgt at analysere undersøgelsens resultater ud fra et "social kapital-perspektiv".

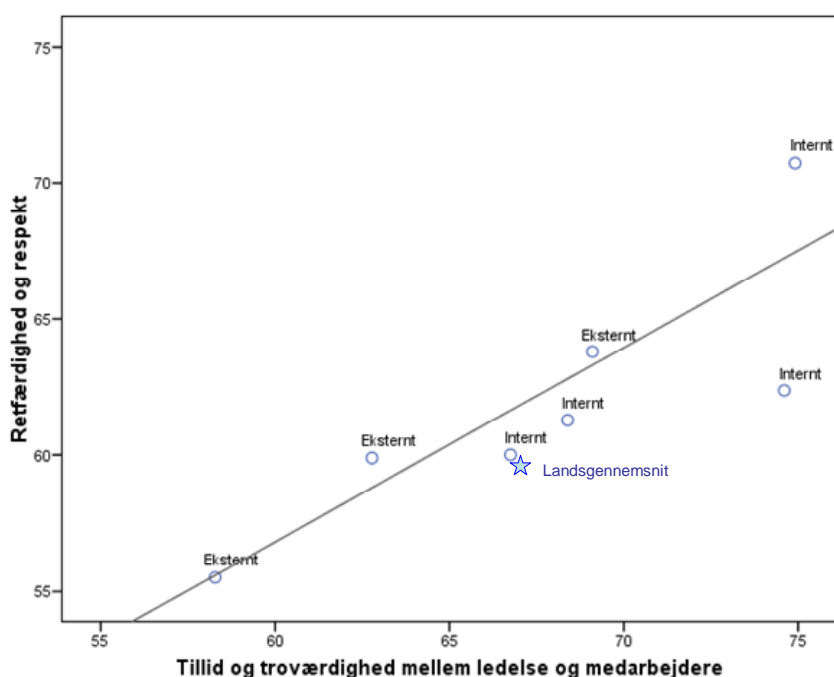
⁸ "Virksomhedens sociale kapital. Hvidbog" Af Kristian Gylling Olesen, Eva Thoft, Peter Hasle, Tage Søndergård Kristensen. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. 2008.

Social kapital i kundecentrene

Der er i tidligere undersøgelser fundet en stærk indbyrdes sammenhæng mellem de to parametre eller skalaer "Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejderne" (også kaldet "lodret tillid") og "Retfærdighed og respekt".

Hvis denne sammenhæng også findes i kundecentrene i vores undersøgelse, skulle kundecentrene fordele sig nogenlunde på en ret linie i en figur, hvor tillid og retfærdighed udgør hver sin akse. Dette ses i nedenstående figur rent faktisk at være tilfældet.

Interne og eksterne kundecentre set i forhold til "tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere" og "retfærdighed og respekt". Kundemedarbejdere 2008.



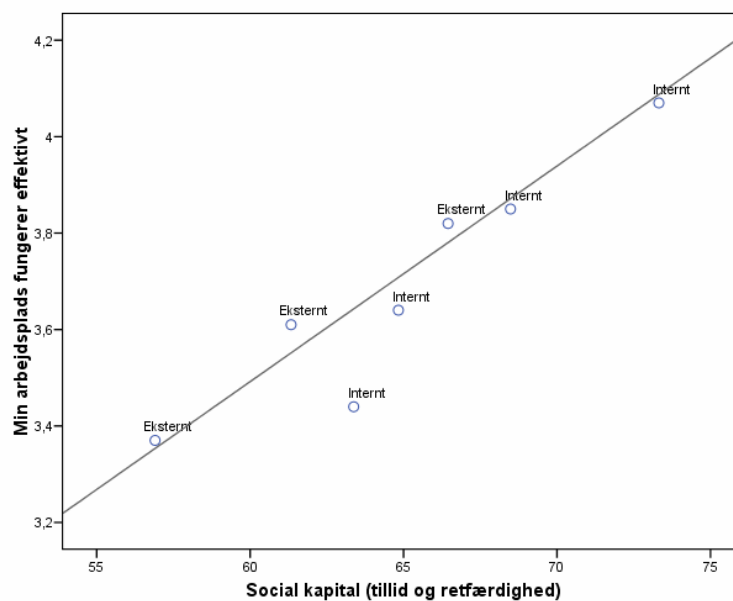
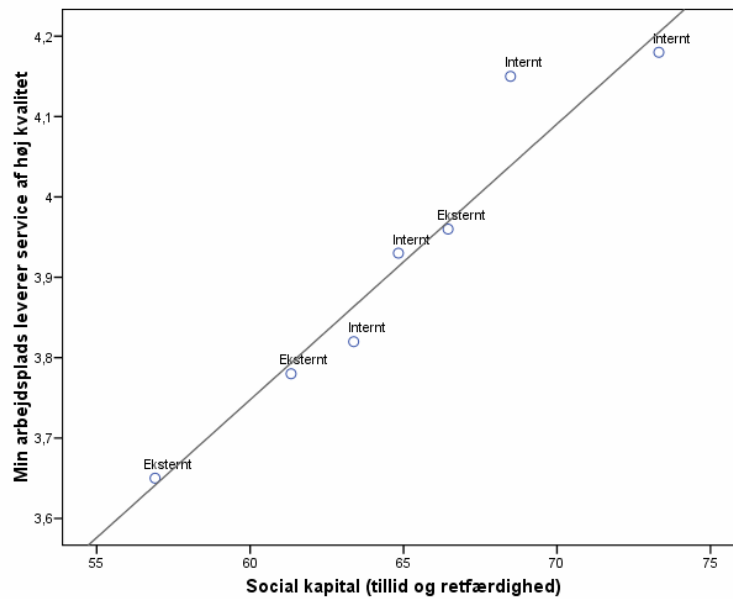
I figuren er landsgennemsnittet indlagt og det fremgår, at de fleste af kundecentrene har en større social kapital end dette gennemsnit. Et resultat, som måske er lidt overraskende i betragtning af, at kundecentre blandt andet grundet udbredelsen af målinger og medlyt ofte opfattes som overvågede og kontrollerede.

Det fremgår af figuren, at det er to eksterne kundecentre, der ligger lavest, og to interne, der ligger højest, hvilket i lyset af de tidligere viste resultater ikke er så overraskende. At et af de eksterne kundecentre ligger højere end to af de interne viser, at de vilkår, et eksternt kundecenter er underlagt, ikke forhindrer, at de kan opbygge en høj social kapital – resultatet viser med andre ord, at der er et spillerum også for disse kundecentre.

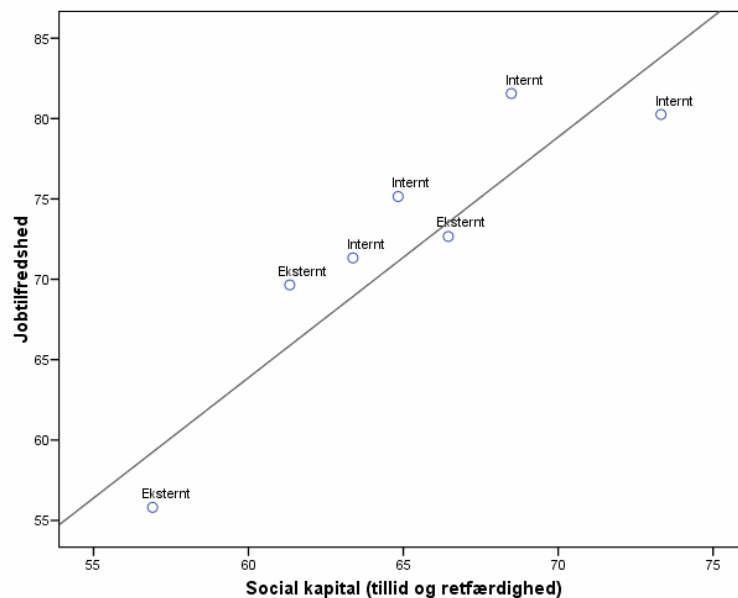
Der er til brug for de følgende analyser dannet et mål for social kapital, som består af gennemsnittet på de to skalaer (altså af lodret tillid og retfærdighed).

Sammenhænge på virksomhedsniveau mellem social kapital og psykisk arbejdsmiljø

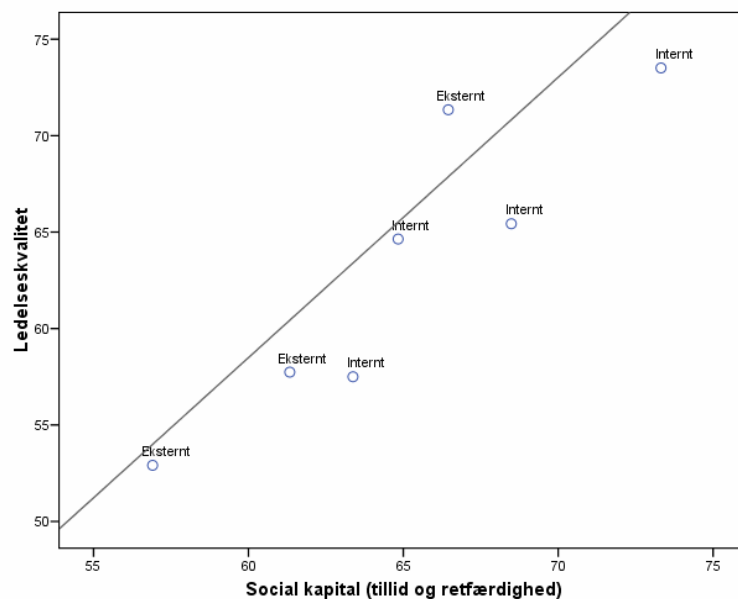
Vores analyser viser, at der er en klar direkte sammenhæng mellem den sociale kapital på virksomhedsniveau og en række dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø. To af de stærkeste sammenhænge ses mellem den sociale kapital og oplevelsen af, at arbejdspladsen leverer service af høj kvalitet og at den fungerer effektivt.

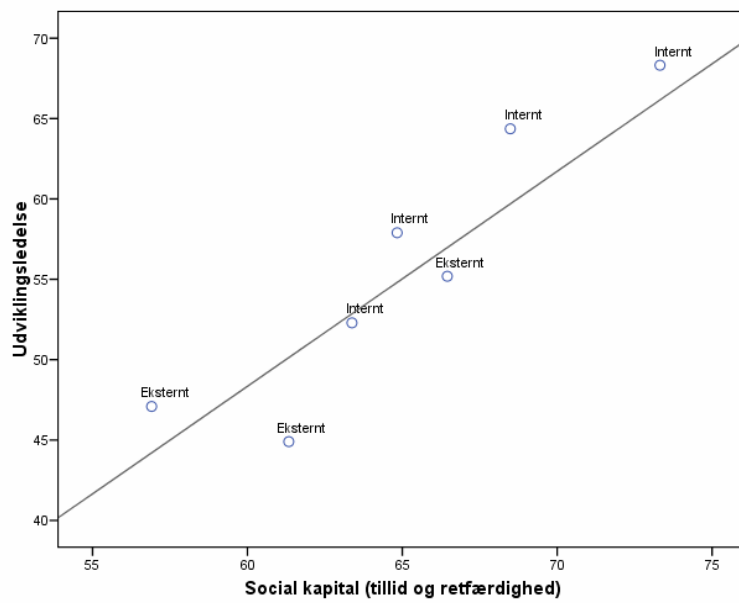
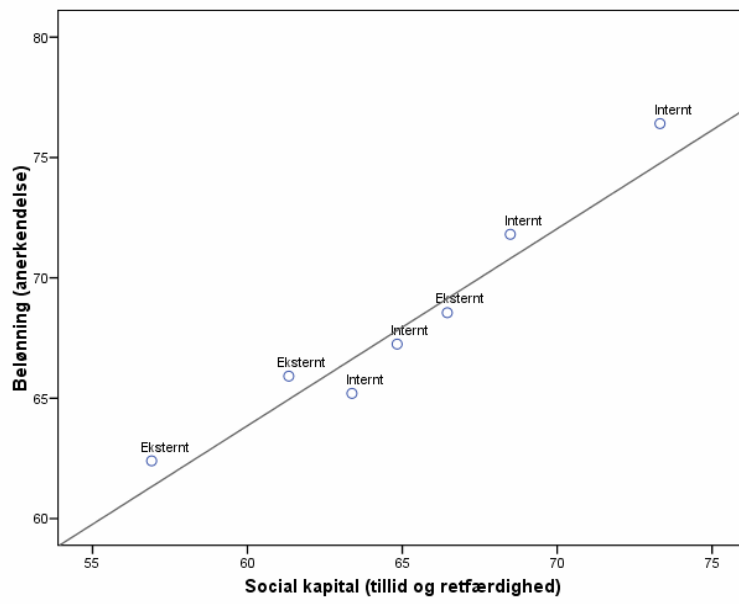


Der er også en stærk sammenhæng mellem kundecentrenes sociale kapital og medarbejdernes jobtilfredshed.



En tilsvarende sammenhæng findes mellem den sociale kapital og en række parametre om ledelse. Herunder vises sammenhængene med ledelseskvalitet, belønning (som reelt handler om anerkendelse) og udviklingsledelse.

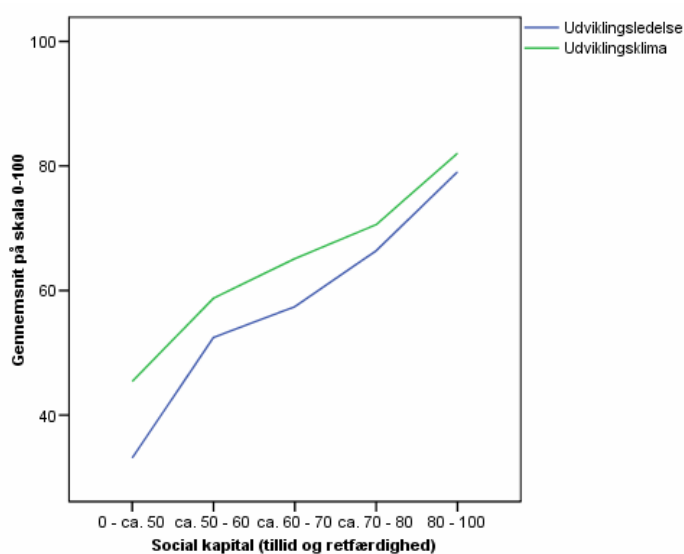
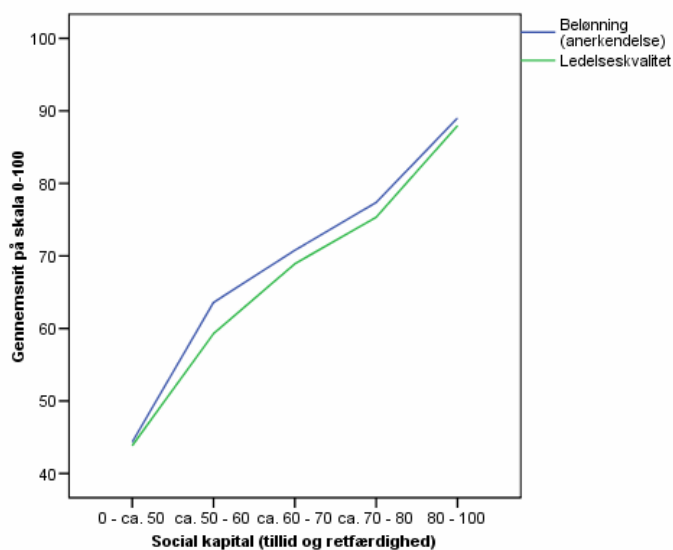


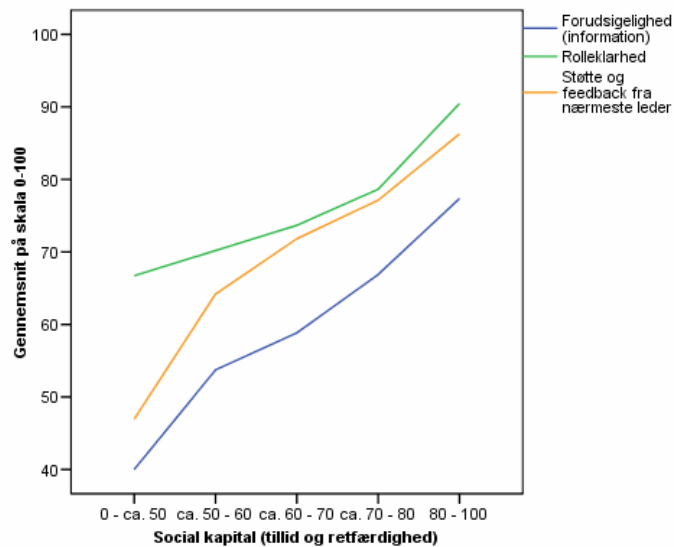


Sammenhænge på individuelt niveau mellem social kapital og psykisk arbejdsmiljø

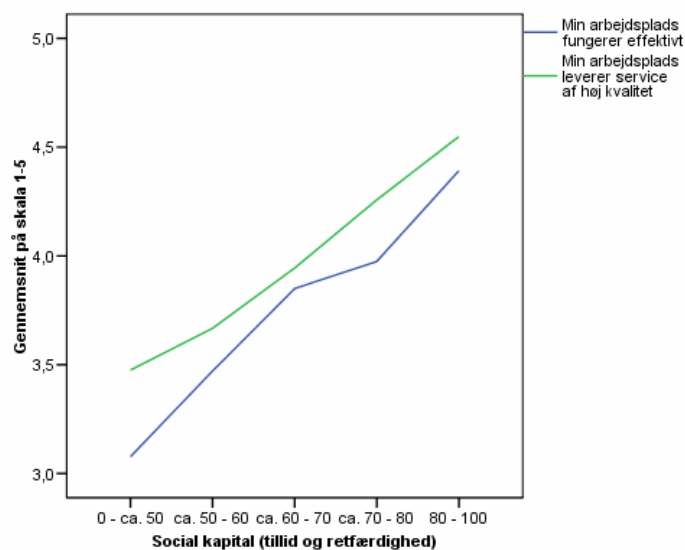
Set på individuelt niveau er der signifikant sammenhæng mellem oplevelsen af den sociale kapital og stort set alle de dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø, vi har målt. Derfor er det interessante, hvor de stærkeste sammenhænge er.

De absolut stærkeste sammenhænge ses i forhold til de dimensioner, der handler om ledelse og samarbejde.

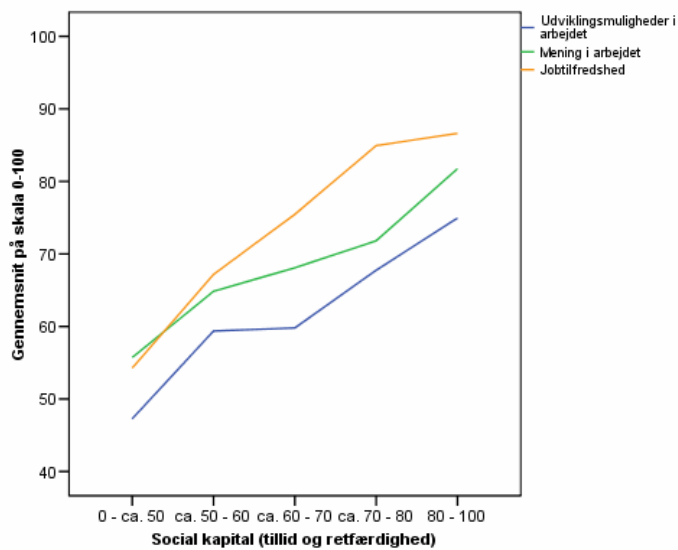




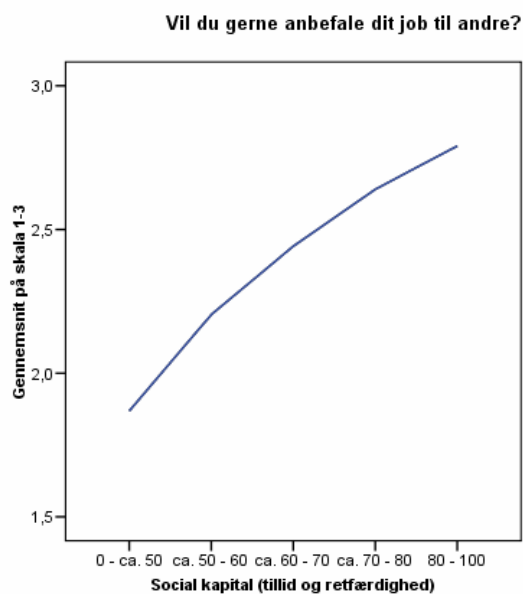
Derudover er der meget stærk sammenhæng med to spørgsmål der vedrører, om arbejdspladsen fungerer effektivt og om arbejdspladsen leverer høj servicekvalitet.



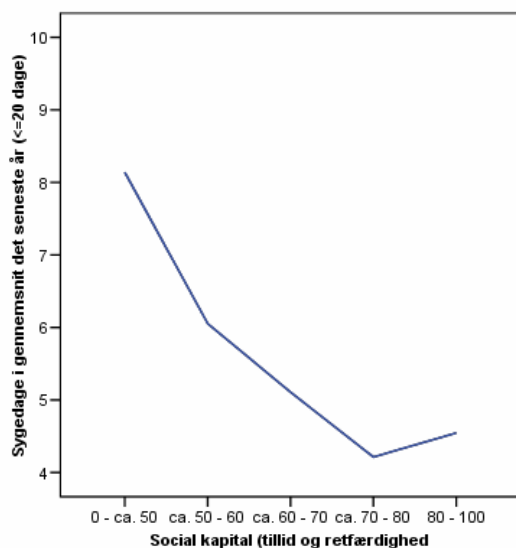
Lige efter disse sammenhænge ses de stærkeste sammenhænge i forhold til oplevelsen af arbejdet – om der er udviklingsmuligheder og mening i arbejdet og den generelle jobtilfredshed.



Medarbejdernes oplevelse af den sociale kapital viser også stærk sammenhæng med, om de vil anbefale jobbet til andre, hvilket kan have betydning for kunde-centrets mulighed for at rekruttere medarbejdere.



Endelig er der en signifikant sammenhæng mellem den individuelle oplevelse af den sociale kapital og det selvoplyste sygefravær. En sammenhæng, der betyder, at et kundecenter med en høj social kapital alt andet lige vil have et lavere sygefravær, end et kundecenter med en lavere social kapital.



Det ser altså ud til at det kan være relevant at have fokus på virksomhedens sociale kapital, hvis et kundecenter ønsker at forbedre medarbejdernes arbejdsmiljø og derigennem sikre en mere effektiv virksomhed og en bedre servicekvalitet.