Downloaded from orbit.dtu.dk on: Oct 14, 2026

DTU Library

Udvikling af arbejdet i callcentre - sådan gik det

Mathiesen, Karin; Wiegman, Inger-Marie; Møller, Niels

Publication date:
2006

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Link back to DTU Orbit

Citation (APA):
Mathiesen, K., Wiegman, I.-M., & Møller, N. (2006). *Udvikling af arbejdet i callcentre - sådan gik det*. (first edition ed.) Institut for Produktion og Ledelse.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Karin Mathiesen, Inger-Marie Wiegman, Niels Møller. Marts 2006

Udvikling af arbejdet i callcentre – sådan gik det

DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Socialfond

Udvikling af arbejdet i callcentre
– sådan gik det

Forfattere:
Karin Mathiesen
Inger-Marie Wiegman
Niels Møller

Layout:
Omslag: Anne Grauslund Hansen, Lynx Media A/S
Rapport: Karin Mathiesen, TeamArbejdsliv

Udgiver:
Institut for Produktion og Ledelse
DTU, Bygning 424
2800 Kgs. Lyngby
Tlf. 45 25 48 00
Mail: info@ipl.dtu.dk

Udgivelsestidspunkt:
Marts 2006

Tryk:
Lynx Media A/S

Kan downloades fra:
www.callcentre.dk

ISBN:
87-91035-46-5

Udvikling af arbejdet i callcentre – sådan gik det

Karin Mathiesen, Inger-Marie Wiegman og Niels Møller

Marts 2006

Forord

Stadig flere danskere arbejder i callcentre med telefonisk kundeservice. Det er arbejdspladser, der er ved at blive et af videnssamfundets vigtigste værktøjer til at yde service til kunder og borgere.

Et treårigt projekt om udvikling af arbejdet i callcentre er netop afsluttet. Projektet har gennemført udvikling af arbejdet, organisationen og kompetencerne i tre store danske virksomheder. Det er Nykredit, Danske Bank og TDC, som har deres egne callcentre. 700 medarbejdere og ledere har deltaget i udvikling, uddannelse og forandring. Projektet har udviklet og afprøvet forskellige måder at udvikle arbejdet i kontaktcentre, så medarbejdere, kunder og virksomhederne får glæde af det.

Der er tale om et af de største forsknings- og udviklingsprojekter om arbejde og organisation, hvor medarbejdere, ledere, konsulenter og forskere er gået sammen for at skabe et positivt udviklingsperspektiv for det specielle arbejde i callcentre. Projektet er støttet af Den europæiske Socialfond og udført af forskere og konsulenter fra Danmarks Tekniske Universitet, TeamArbejdsliv og Handelsskolen Sjælland Syd.

Denne rapport vurderer resultaterne af de ændringer i organisation og kompetenceudvikling, der blev gennemført i perioden 2003-2005 ud fra to spørgeskemaundersøgelser. Den første undersøgelse blev gennemført i 2003 før der skete ændringer. I 2005 var ændringerne blevet så meget hverdag, at det var muligt at evaluere effekterne ved at sammenligne resultaterne af de to undersøgelser. Rapporten beskriver resultaterne af undersøgelserne, som suppleres med data fra de kvalitative undersøgelser, der løbende er foretaget i virksomhederne.

Vi vil sige tak til ledere og medarbejdere i virksomhederne for samarbejdet og den tillid, der er blevet vist os. Tak til Jan Bagge, Edvin Grinderslev og Lise Barfod fra projektgruppen for samarbejdet. Tak til projektets sekretær Merete Petersen.

Vi håber, at dokumentationen af de mange gode resultater af udviklingen af arbejdet i de tre kontaktcentre vil give andre kontaktcentre lyst til og mod på at sætte en udvikling i gang – til gavn for deres medarbejdere, ledere og kunder! Hvis man vil vide mere om de konkrete erfaringer i virksomhederne, og hvordan organisation og kompetencer kan udvikles, skal man læse en anden udgivelse fra projektet: *Drivsel – drift og trivsel i callcentre* eller gå ind på projektets hjemmeside www.callcentre.dk.

God læselyst!

Karin Mathiesen, Inger-Marie Wiegman og Niels Møller

Indhold

1 Indledning 5

1.1 Om EU-projektet og evalueringen 5

1.1.1. Hvad er et callcenter? 5

1.1.2. Om projektet 5

1.1.3. De deltagende virksomheder 7

1.2 Undersøgelsen 9

1.2.1 Medarbejderundersøgelserne 2003 og 2005 10

1.2.2 Lederundersøgelsen 2005 11

1.2.3 Fordeling på virksomhederne 11

1.3 Rapportens temaer og fremstilling 13

1.4 Baggrundsdata 16

1.4.1 Data om undersøgelsesgruppen 16

2 Opsamling og konklusion 19

2.1 Vurdering af projektet 19

2.2 Arbejdsopgaver og arbejdsintensitet 21

2.3 Udvikling i arbejdet 21

2.4 Kundeservice, samtalemåling og medlytning 24

2.5 Teamorganiseringen 25

2.6 Tilfredshed i jobbet 26

2.7 Belastning og helbred 26

2.8 Psykisk arbejdsmiljø og trivsel 27

2.9 Konklusion 29

3 Arbejdsopgaver og arbejdsintensitet 33

3.1 Arbejdsopgaverne 33

3.2 Arbejdsintensitet 34

3.3 Sammenfatning 38

4 Vurdering af projektet 39

4.1 Generelt kendskab, deltagelse og udbytte 39

4.1.1 Ambassadørerne 43

4.2 Vurdering på konkrete områder 44

4.2.1 Vurderinger af konkrete områder på virksomhedsniveau 45

4.3 Lederne og EU-projektet 46

4.4 Sammenfatning 48

5 Udvikling i arbejdet 51

5.1 Udviklingen fra 2003 til 2005 51

5.1.1 Krav og udfordringer i arbejdet 51

5.1.2 Udviklingsmuligheder i arbejdet 53

5.1.3 Rolleklarhed 56

5.1.4 Indflydelse 57

5.1.5 Udviklingsklima ... 63
5.1.6 Støtte og værdsættelse ... 66
5.2 Arbejdet og arbejdspladsen ... 68
5.2.1 Ændringer på virksomhedsniveau ... 69
5.3 Sammenfatning ... 73
6 Kundekontakt, samtalemåling og medlytning ... 77
6.1 Kundekontakt ... 77
6.1.1 Ændringer på virksomhedsniveau ... 78
6.1.2 Hvad siger lederne om kundekontakten? ... 80
6.1.3 Sammenfattende om kundekontakten ... 80
6.2 Samtalemåling ... 80
6.2.1 Medarbejdernes holdning til samtalemåling ... 81
6.2.2 Ændringer på virksomhedsniveau ... 82
6.2.3 Hvad siger lederne om samtalemåling? ... 84
6.2.4 Sammenfattende om målinger ... 84
6.3 Medlytning ... 85
6.3.1 Medarbejdernes holdning til medlytning ... 85
6.3.2 Ændringer på virksomhedsniveau ... 87
6.3.3 Hvad siger lederne om medlytning? ... 89
6.3.4 Sammenfattende om medlytning ... 89
6.4 Medlytning fra kolleger ... 90
6.4.1 Ændringer på virksomhedsniveau ... 91
6.4.2 Holdninger til kollegamedlytning 2005 ... 91
6.4.3 Hvad siger lederne om kollegamedlytning? ... 94
6.4.4 Sammenfattende om kollegamedlytning ... 94
6.5 Sammenfatning ... 95
7 Gruppe-/team-organiseringen ... 97
7.1 Teamets ansvarsområder ... 97
7.1.1 Teamets ansvarsområder i virksomhederne ... 98
7.1.2 Sammenfattende om teamets ansvarsområder ... 100
7.2 Samarbejde i teamet ... 100
7.2.1 Hvad siger lederne om teamsamarbejdet? ... 104
7.2.2 Sammenfattende om teamsamarbejdet ... 104
7.3 Sammenfatning ... 105
8 Tilfredshed i jobbet ... 107
8.1 Tilfredshed med jobbet ... 107
8.1.1 Sammenfattende om tilfredshed med jobbet ... 109
8.2 Det bedste og det værste ved jobbet ... 110
8.2.1 Det bedste og det værste ved jobbet på virksomhedsniveau ... 111
8.2.2 Sammenfattende om det bedste og det værste i jobbet ... 113
8.3 Sammenfatning ... 113

9 Belastning og helbred ... 115
9.1 Fysisk og psykisk belastning i arbejdet ... 115
9.1.1 Fysisk belastning i arbejdet ... 115
9.1.2 Fysisk belastning i forhold til virksomhed, køn og alder ... 116
9.1.3 Psykisk belastning i arbejdet ... 117
9.1.4 Psykisk belastning i forhold til virksomhed, køn og alder ... 117
9.1.5 Sammenfattende om fysisk og psykisk belastning i arbejdet ... 118
9.2 Stress ... 118
9.2.1 Stress i forhold til virksomhed, køn og alder ... 119
9.2.2 Sammenfattende om stress ... 120
9.3 Selvvurderet helbred ... 120
9.3.1 Helbredsvurdering i forhold til virksomhed, køn og alder ... 122
9.3.2 Sammenfattende om helbredsforhold ... 123
9.4 Sygedage ... 123
9.4.1 Sygedage i forhold til virksomhed, køn og alder ... 123
9.4.2 Sammenfattende om sygedage ... 124
9.5 Sammenfatning ... 124
10 Arbejdet og trivsel ... 127
10.1 Analysen ... 127
10.1.1 Kundekontakten og trivsel ... 128
10.1.2 Samtalemåling, medlytning og kollegamedlytning og trivsel ... 129
10.1.3 Teamet og trivsel ... 131
10.1.4 Psykiske og sociale faktorer i arbejdet og trivsel ... 131
10.2 Sammenfatning ... 134
Bilag 1: Datagrundlag ... 135
Undersøgelsen ... 137
"Gengangere" fra 2003 til 2005 ... 137
Datagrundlag i rapportens analyser ... 139
Det totale svargrundlag ... 139
Frafald ... 141
Bilag 2: Tabeller til kapitel 10 ... 145
Bilag 3: Spørgeskema med svarfordeling for alle svarpersoner 2003 og 2005 ... 159

1 Indledning

1.1 Om EU-projektet og evalueringen

1.1.1. Hvad er et callcenter?

Et callcenter er betegnelsen for en arbejdsplads, der varetager telefonisk eller elektronisk kontakt med kunder og borgere. Derfor kaldes det også tit kundekontaktcentre eller kontaktcentre. Det er typisk et stort åbent kontorlandskab med mange medarbejdere, der sidder i grupper eller rækker. Der er kundekontaktcentre inden for mange brancher: Finanssektoren, industri, detailhandel, transport, interesseorganisationer, telemarketing og markedsanalyse. Der oprettes stadig flere borgerkontaktcentre i den statslige og kommunale sektor.

Arbejdet i kundekontaktcentre er meget forskelligt. Det varierer fra viderestilling af opkald til teknisk vejledning og kompliceret serviceydelser, hvor medarbejderne trækker på virksomhedens informationssystem.

Denne rapport belyser udviklingen i interne callcentre, der varetager indgående samtaler. I teksten bruger vi også betegnelserne kundekontaktcentre eller blot kontaktcentre.

1.1.2. Om projektet

Teknologien og økonomien bag callcentrene indebærer en risiko for dårlige arbejdsmiljøforhold og manglende udviklingsmuligheder for medarbejderne. Mange undersøgelser rapporterer om dårlige arbejdsmiljøforhold. Callcentrene ses af mange som en ny form for samlebåndsproduktion.

Der er altså gode grunde til at beskæftige sig med arbejdslivet i kundekontaktcentre og især at søge at finde veje til forbedring og udvikling af arbejdet.

Med det perspektiv gik en projektgruppe i gang med et større forsknings- og udviklingsprojekt om organisations- og kompetenceudvikling i kundekontaktcentre. Forskere og konsulenter fra Danmarks Tekniske Universitet, Handelsskolen Sjælland Syd og CASA dannede en projektgruppe, der satte sig for at skabe gode og

praktiske eksempler på, at arbejdslivet kan forbedres i kundekontaktcentre. Med sig havde de en projektstøtte fra EU's Socialfond til at udføre projektet fra januar 2003 til årsskiftet 2005-2006. Forskergruppen fra CASA skiftede under projektet til TeamArbejdsliv.

Fire virksomheder gik ind i projektet, fordi de ønskede at udvikle deres kundekontaktcentre og fordi de så det som en positiv udfordring at etablere et samarbejde med hinanden og med konsulenterne og forskerne fra projektet.

Målet med projektet var at udvikle et koncept for kompetence og organisation, der havde til formål at sikre effektivitet, servicekvalitet, fleksibilitet og et godt og udviklende arbejdsmiljø i callcentre. Projektet ville gennemføre en række aktiviteter, hvor organisationen blev udviklet samtidig med at ledere og medarbejdere blev uddannet. Erfaringerne herfra skulle være et forbillede for en bredere indsats for fremtidens callcentre.

Efter tre års udviklingsarbejde, forandringsprocesser og implementering af nye måder at organisere arbejdet kan vi nu vise, at det er muligt at ændre arbejdet i callcentre, så det bliver mere tilfredsstillende for medarbejderne og kunderne uden, at det går ud over virksomhedens forretningsmæssige resultater. Projektet viser også, at dette kun kan lade sig gøre, hvis ledelsen reelt vil denne ændring og tør satse på den. Ved aktivt at inddrage gruppeledere og medarbejdere i at udforme målet og planlægge vejen, skabes det engagement, som er afgørende for, at det lykkes.

I kort form handler projektets anbefalinger om:

- hvordan man kan *organisere arbejdet,* så det f.eks. giver både kompetenceudvikling og bedre kundeservice
- hvordan *medarbejderne skal uddannes* for at udvikle arbejdet, f.eks. ved at de bruger hinandens viden
- hvordan *ledere og chefer uddannes* for at understøtte medarbejdernes udvikling, f.eks. ved at lære om at lære
- hvordan *forandringsprocessen skal ledes,* f.eks. ved at skabe en fælles vision for arbejdspladsen.

Læs mere om dette i bogen *Drivsel – drift og trivsel i callcentre*[1].

I denne rapport belyses ændringer i medarbejdernes og ledernes oplevelse af arbejdet og arbejdets organisering fra 2003 til 2005. Rapporten analyserer i hvilket omfang, ændringerne kan ses som et resultat af den forandring, der er sket i perioden som følge af projektet. Denne analyse af spørgeskemaresultaterne bygger på de observationer og interviews, der løbende er foretaget i virksomhederne for at dokumentere forandringsprocessen.

Samtidig udgør undersøgelsen og analysen en vurdering af projektet i forhold til dets generelle formål om at fastholde og øge produktiviteten, forbedre servicekvaliteten, udvikle fleksibiliteten samt skabe et godt og udviklende arbejde.

Da rapporten baseres på spørgeskemaundersøgelser, bygger vurderingen på medarbejdernes og ledernes oplevelse af udviklingsmuligheder i arbejdet, kontrol og overvågning, servicekvalitet, gruppeorganisering, trivsel, belastninger og helbred.

1.1.3. De deltagende virksomheder

TDC Oplysningen

TDC's callcenter "Oplysningen" er et af landets ældste callcentre med en virksomhedskultur, der stadig bærer præg af de gamle telefonvæsener. Ved at deltage i projektet satsede TDC på en udvikling af ledernes og medarbejderne viden og kunnen. TDC syntes, at projektet passede godt med, at man i forvejen arbejdede ud fra en formel om, at trivsel x kompetence = vækst.

Oplysningen hører til en større afdeling i TDC med ca. 900 medarbejdere. Heraf deltog 200 i projektet. Medarbejderne er organiseret i teams med i gennemsnit 20 medarbejdere og en leder. Hver medarbejder taler typisk med 200-300 kunder om dagen. De vigtigste arbejdsopgaver var nummeroplysning/118, telefonpas-

[1] Møller, N., Wiegman, I-M. og Petersen, J.V. (2006): *Drivsel – drift og trivsel i callcentre*, Institut for Produktion og Ledelse, DTU, Lyngby.

ning, vækning, alarm/112, udlandsoplysningen/113, kundeservice 80808080. Nye medarbejdere får undervisning, men det er vigtigt, at man selv træner, deler ny viden med kolleger og modtager træning fra en såkaldt fagcoach.

Det var et væsentligt omdrejningspunkt for projektet i TDC, at skabe udviklingsorienterede medarbejder- og lederroller.

Danske Banks Koncernkundelinie

I 2003 var der ansat cirka 600 medarbejdere i Koncernkundelinien i Danske Bank. De vigtigste opgaver var at ekspedere telefoniske henvendelser fra kunderne og betjene dem med daglige økonomiske bankforretninger. For eksempel overføre penge mellem konti, bevilge overtræk på kassekredit, give hjælp i forbindelse med betalingsservice eller foretage aftaler om møder mellem kunder og filialmedarbejdere.

Koncernkundelinien var i 2005 opdelt i to centre med en kundechef i hvert center. Banken gik ind i projektet med ca. halvdelen af medarbejderne, der var delt op i 15 grupper med cirka femten medarbejdere og en gruppeleder i hver gruppe. Gruppelederen varetog koordinering og kontrol af arbejdet, men skulle også være "på telefonerne" en stor del af arbejdstiden. Gruppelederne havde typisk ikke nogen lederuddannelse.

Kundelinien har i projektet fokuseret på udvikling af kompetencegrupper.

Nykredits kundekontaktcenter

Kundekontaktcentret (KKC) i Nykredit betjener kunder med realkreditlån, bankforretninger og forsikringer i Nykreditkoncernen. KKC behandler både telefoniske henvendelser og henvendelser pr. mail og varetager herudover koncernens telefonomstilling. KKC udgør sammen med Salgscentret Nykredits kundeserviceenhed.

KKC har primært ansvaret for at servicere Nykredits kunder, men skal også sælge koncernens produkter og skabe salgsmuligheder til resten af koncernen.

Ved projektets start i januar 2003 havde KKC eksisteret i omkring 2 år, havde omkring 200 medarbejdere, hvoraf ca. halvdelen var studerende. KKC stod ved projektets start overfor en vigtig udfordring: Organiseringen i centret passede ikke sammen med forretningsstrategien, der gik ud på, at kunden – uanset hvilke forretninger det drejede sig om – skulle møde ét Nykredit. Dvs. at man kun skulle henvende sig ét sted. Der har derfor været fokus på en ny organisering af arbejdet og nye kompetencer.

SEAS' kundecenter

SEAS Strømmens Elforsynings kundecenter havde i 2003 33 fastansatte kundekonsulenter, samt et varierende antal vikarer. Kundecentret besvarede årligt ca. 160.000 indgående telefonkald. De fleste af henvendelserne handlede om forespørgsler til regningerne, f.eks. forklaring af regningen, rådgivning om besparelser på elforbrug, betalingsforhold og forbrugsmønster.

SEAS havde en vision om, at projektet skulle hjælpe kundecentret med at udvikle kvalifikationer og kompetence samt opbygge kundecentrets organisation, så der kunne skabes motivation, fleksibilitet, kvalitet og miljø for både medarbejdere og virksomheden.

En fusion med Nordvestsjællands Energiselskab NVE satte imidlertid en stopper for den videre deltagelse i projektet, men SEAS/NVE arbejder videre med ideerne i et nyt kundecenter. Medarbejderne fra SEAS medvirkede i første spørgeskemaundersøgelse i 2003, men ikke i undersøgelsen i 2005.

1.2 Undersøgelsen

Rapportens analyser bygger primært på data fra to medarbejderundersøgelser, som begge er blevet gennemført elektronisk i de virksomheder, som deltager i projektet. Den ene, og mindste, af virksomhederne (SEAS) har af ovennævnte grunde afstået fra at deltage i undersøgelsen i 2005. Analyserne bygger på data fra de tre øvrige virksomheder. Desuden inddrages data fra en mindre undersøgelse (også elektronisk) blandt teamlederne, som er blevet gennemført i 2005 i de tre virksomheder.

1.2.1 Medarbejderundersøgelserne 2003 og 2005

Den første medarbejderundersøgelse blev gennemført i februar 2003 med en svarprocent på 83,6, den anden i oktober 2005 med en svarprocent på 78,4. Besvarelsesprocenten i 2005 er tilfredsstillende, selvom den er lidt lavere end i 2003, og undersøgelsen vurderes at være repræsentativ for hele undersøgelsesgruppen, jævnfør bilag 1 om datagrundlaget.

Svarene fra medarbejderne i den virksomhed, som ikke har deltaget i anden omgang, er trukket ud af analyserne i denne rapport (det drejer sig om 19 svarpersoner). Der indgår dermed 628 svarpersoner fra den første og 500 fra den anden undersøgelse.

Medarbejderundersøgelserne består i hovedtræk af tre typer spørgsmål: Baggrundsspørgsmål, spørgsmål om arbejdet samt spørgsmål om tilfredshed, trivsel og helbred.

Spørgsmålene om arbejdet består af tre grupper spørgsmål:

1. Spørgsmål om forhold forbundet specifikt med callcenter-arbejdet. Disse spørgsmål er udarbejdet med udgangspunkt i spørgeskemaet fra en svensk callcenter-undersøgelse[2], som er nærmere omtalt i vores første rapport[3] (Mathiesen og Wiegman, 2004).
2. Spørgsmål om psykiske og sociale faktorer i arbejdet, som er hentet fra et spørgeskema udviklet i nordisk regi, QPS-Nordic.[4]

---

[2] Toomingas, A. m.fl. (2003): *Arbetsförhållanden och hälse vid ett urval av callcenterföretag i Sverige*, Arbetslivsrapport nr. 2003:10, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

[3] Mathiesen, K. og Wiegman, I-M. (2004): *Arbejde og trivsel i callcentre. Rapport om den første spørgeskemaundersøgelse i projekt "Callcentre – udvikling af arbejdet"*, CASA, København.

[4] General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPS-Nordic), her efter oversættelsen i Christiansen, J.M. (2001): *FTF'ernes arbejde er udfordrende - men det slider på sjælen. En undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø*, FTF, København.

3. Spørgsmål om svarpersonernes egen vurdering af/holdninger til jobbet, arbejdspladsen og virksomheden. Flere af disse spørgsmål er hentet fra et spørgeskema, der blev udviklet af Arbejdsmiljøinstituttet i forbindelse med SARA-projektet.[5]

I bilag 3 er spørgeskemaet til medarbejderne gengivet i sin helhed med svarfordelingerne for alle svarpersoner i 2003 og 2005.

1.2.2 Lederundersøgelsen 2005

I 2005 er der tillige gennemført en særskilt undersøgelse for teamledere i de tre virksomheder. Der indgår 38 svar fra denne undersøgelse i analyserne (svarprocent 90). Lederundersøgelsen har et mindre omfang end medarbejderundersøgelserne, og drejer sig primært om ledernes vurdering af udviklingen i deres callcenter/kundeservicecenter og blandt medarbejderne i løbet af projektperioden. Undersøgelsen blev primært gennemført med henblik på at danne udgangspunkt for en række kvalitative interview med lederne i forbindelse med evalueringen af projektet, men resultater fra undersøgelsen inddrages også her i rapporten.

1.2.3 Fordeling på virksomhederne

Da der har været tale om forskellige aktiviteter i forbindelse med projektet i de tre virksomheder, er det vigtigt i evalueringsøjemed at se på udviklingen i projektperioden på virksomhedsniveau. Dette er derfor et gennemgående analyseniveau i rapporten. Vi skal derfor lige se på, hvordan de tre virksomheder indgår i analyserne med hensyn til svarprocent og antallet af svarpersoner.

Som man kunne se ovenfor, indgår der færre svarpersoner alt i alt i den anden medarbejderundersøgelse i forhold til den første. Dette afspejler både en – samlet set – reduktion i antallet af medarbejdere i virksomhederne *og* den lavere svarprocent i 2005. Der er inviteret 91 personer færre til at deltage i medarbejderundersøgelsen i 2005 svarende til en reduktion på 12% af undersøgelses-

[5] SARA står for "Sociale og velfærdsmæssige konsekvenser af udvikling af de menneskelige ressourcer i arbejdet", Kristensen og Smith-Hansen (2003).

gruppen fra 2003 – en del af disse er dog inviteret til at deltage i lederundersøgelsen i stedet; det drejer sig om 19 personer.

Set på virksomhedsniveau dækker det generelle billede over følgende udvikling:

- I Danske Bank er den totale undersøgelsesgruppe mindsket med et mindre antal svarpersoner i 2005 i forhold til 2003. Forskellen i antallet af svarpersoner forklares yderligere af, at der her er en del (17), der indgår i lederundersøgelsen i stedet, samt en lavere svarprocent blandt medarbejderne.
- I Nykredit er den totale undersøgelsesgruppe øget og svarprocenten er samtidig højere i 2005.
- I TDC er den totale undersøgelsesgruppe mindsket og svarprocenten er samtidig lavere.

Svarprocenterne og antallet af svarpersoner i de tre virksomheder i 2003 og 2005 fremgår af nedenstående tabel. I øvrigt henvises til bilag 1 om datagrundlaget for nærmere detaljer.

Tabel 1.1. Svarprocent og antal svarpersoner i virksomhederne i medarbejderundersøgelsen i 2003 og 2005

	Danske Bank		Nykredit		TDC	
	2003	2005	2003	2005	2003	2005
Svarprocent	88,7	78,5	71,3	78,7	86,5	77,5
Antal svarpersoner	305	241	124	159	199	100

I svar-populationen i 2003 henholdsvis 2005 fører dette alt i alt til følgende fordeling imellem virksomhederne:

Tabel 1.2. Virksomhedernes repræsentation i undersøgelsen i 2003 og 2005. Fordeling i procent.

	2003	2005
Danske Bank	48	48
Nykredit	20	32
TDC	32	20
I alt	100	100

Danske Bank indgår med samme andel i begge år, nemlig 48%. Det svarer til 305 henholdsvis 241 svarpersoner. Danske Bank er dermed den virksomhed, der indgår med flest medarbejdere i begge undersøgelser. Til gengæld har Nykredit og TDC "byttet plads" med hensyn til deres andel af svarpersoner i undersøgelserne. I 2003 udgjorde svarpersonerne fra TDC 32%, mens de udgør 20% i 2005. Og omvendt for Nykredit.

Når der igennem rapporten omtales samlede resultater for hele svarpopulationen i 2003 henholdsvis 2005, er det meget godt at have de ovenstående andele in mente: At besvarelserne fra Danske Bank udgør cirka halvdelen af de samlede svar i begge år – og dermed vægter meget i de samlede tendenser, mens TDC vejer med omkring en tredjedel i 2003, men kun en femtedel i 2005 – og omvendt for Nykredit.

1.3 Rapportens temaer og fremstilling

Rapporten er bygget op på følgende måde:
Først præsenteres callcenter medarbejderne i afsnit 1.4 med hensyn til en række baggrundsdata (køns- og aldersfordeling m.v.). Kapitel 2 indeholder en opsamling af resultaterne samt en konklusion. Kapitel 3 handler om callcenter-arbejdet – arbejdsopgaverne og arbejdsintensitet. I kapitel 4 ser vi på vurderingerne af det gennemførte projekt – kaldet EU-projektet - med data fra både medarbejderundersøgelsen og lederundersøgelsen 2005. De følgende kapitler 5, 6 og 7 behandler medarbejdernes oplevelse og vurdering af en række forhold ved arbejdet, hvor udviklingen fra 2003-undersøgelsen til 2005-undersøgelsen er det centrale. Kapitel 8 og 9 behandler en række spørgsmål om tilfredshed, trivsel og helbred, hvor udviklingen fra 2003 til 2005 ligeledes er central. Endelig findes i kapitel 10 en analyse af sammenhængen mellem forhold i arbejdet og tre trivselsmål: Jobtilfredshed, oplevelsen af psykisk belastning i arbejdet og stress.

Ud af de 628 svarpersoner fra 2003, som indgår i analyserne i denne rapport, og de 500 svarpersoner fra 2005, er 257 personer de samme. Dvs., at 257 personer har svaret i begge undersøgelser, mens de øvrige kun har svaret i den ene. Vi har valgt at omtale de 257, som har svaret begge gange, med det noget spøgelsesagtige udtryk "gengangerne". Det er vigtigt at understrege, at disse tal ikke

siger noget direkte om, hvor mange der har forladt virksomhederne henholdsvis er kommet til, da vi her ser på svarpersoner i undersøgelserne, ikke på, hvor mange, der indgik i undersøgelsesgruppen totalt set (altså havde mulighed for at svare i undersøgelserne). I bilag 1 findes en mere udførlig redegørelse for datagrundlaget.

I analyserne af udviklingen fra 2003 til 2005 har vi valgt gennemgående at præsentere analyser både af svarene i gengangergruppen set for sig og af alle svar i 2003 holdt sammen med alle svar i 2005. Det er her vigtigt at holde sig for øje, at gengangerne også er en betydelig delmængde, når vi ser på alle svar. I tilfælde, hvor resultatet set blandt alle svarpersoner afviger markant fra resultatet set blandt gengangerne alene, vil det således være udtryk for, at de nye svarpersoner i 2005 har svaret betydelig anderledes end dem, der er udgået af undersøgelsesgrundlaget siden 2003, og dermed trækker resultatet i en anden retning, end når vi kun ser på gengangernes svar.

Fordelen ved at se på gengangernes svar alene er, at her er vi sikre på, at det er de samme stemmer, der taler i begge undersøgelser. Hvis deres vurdering af et spørgsmål er blevet enten mere positiv eller negativ, kan det dermed være en indikator på, om udviklingen er gået i den rigtige eller den forkerte retning i projektperioden. Fordelen ved at se på hele svargruppen er, at vi får et mere helt billede af medarbejdernes holdninger og vurderinger anno 2003 henholdsvis 2005. Ved at analysere svarene på begge måder, kan resultaterne fortolkes i lyset af hinanden: Hvis der ses en positiv udvikling både i hele svargruppen og i genganger-gruppen for sig, giver det en stærk indikation af, at der er "flyttet noget" i virksomheden i perioden (som også kan indbefatte, at medarbejdernes holdning har flyttet sig). Ser vi derimod kun en positiv udvikling i den samlede svargruppe, men ikke i genganger-gruppen set for sig, tyder det på, at det mere positive resultat hænger sammen med enten en mere positiv indstilling blandt de nye svarpersoner i 2005 eller en mere negativ indstilling blandt de svarpersoner, der er udgået fra 2003.

Der skal knyttes yderligere kommentarer til dette spørgsmål om alle versus gengangerne, som vedrører fordelingen, når vi ser det på virksomhedsniveau – der er nemlig stor forskel på den udskiftning, der har været i svargruppen i de tre

virksomheder. Det betyder, at når vi ser på genganger-gruppen som helhed, udgør svarpersoner fra Danske Bank 58%, fra Nykredit kun 13% og fra TDC 29% (sammenlign med tabel 1.2). Dette dækker over, at i 2005 er tre ud af fire svarpersoner i TDC, knap to ud af tre i Danske Bank, men kun hver femte i Nykredit genganger fra 2003-undersøgelsen.

Dette har to konsekvenser: For det første betyder det, at når vi ser på de generelle resultater, så er Nykredit underrepræsenteret og de to andre virksomheder overrepræsenterede i "genganger"-resultaterne sammenholdt med resultaterne for alle svarpersoner. Dette er en svaghed i genganger-analyserne, som gør, at resultaterne blandt samtlige svarpersoner gennemgående præsenteres som det primære resultat. For det andet betyder det, at analyserne i genganger-gruppen i den enkelte virksomhed er problematiske i Nykredit, fordi gruppen numerisk set er lille; kun 33 svarpersoner. Det betyder, at det er svært at konstatere statistisk set signifikante ændringer i denne gruppes besvarelser. Hvad Nykredit angår, må vi derfor tillægge resultaterne for alle svarpersoner størst vægt.

I kommenteringen af resultaterne i rapporten arbejdes både med begrebet "signifikans" og med begrebet "tendens". Et resultat betegnes som signifikant, når der er fundet statistisk signifikans i analysen på mindst 5% niveau ($p<=0,05$). Men derudover betegnes resultater med statistisk signifikans op til omkring 10% niveau ($p=0,1$) som tendenser. Dette er valgt for at kunne gøre opmærksom på, når resultater i hele svargruppen henholdsvis gengangergruppen, som peger i samme retning, underbygger hinanden, hvis det ene er signifikant, og det andet "nærmer sig" det valgte signifikans-niveau på 5% - og derfor kaldes en tendens. Hvis resultatet ikke betegnes som signifikant eller som en tendens, er det ingen af delene. Der er vist alle typer resultater i rapporten, idet det kan være ligeså vigtigt at konstatere, at der ingen ændring er sket, som at der er sket en ændring. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på kommenteringen af de mange figurer med resultater.

1.4 Baggrundsdata

1.4.1 Data om undersøgelsesgruppen

628 svarpersoner indgår fra den første medarbejderundersøgelse i 2003 og i den anden indgår 500 svarpersoner. Vi skal her se på ændringer i svarpopulationen i forhold til køn, alder m.v.

Den ansatte i callcentret eller kundeservicecentret er stadig hyppigst en kvinde, selvom kvindernes andel er faldet fra 80% til 74% af svarpersonerne. Andelen af yngre medarbejdere er steget i perioden. Medarbejderne under 40 år udgør i dag halvdelen (49%), hvor de udgjorde 37% i 2003. Aldersgennemsnittet er faldet fra 43,4 år til 40,7 år.

Fra virksomhederne har vi oplysning om de ansattes samlede anciennitet i virksomheden. Denne er i gennemsnit faldet fra 14,6 år til 12,4 år. Medarbejderne har selv oplyst deres anciennitet i selve callcentret i spørgeskemaet, og den er ikke faldet signifikant. I gennemsnit var den 6,3 år i 2003 og er 5,8 år i 2005.

Tabel 1.3. Baggrundsdata

	Danske Bank		Nykredit		TDC	
	n 305	n 241	n 124	n 159	n 199	n 100
	2003	2005	2003	2005	2003	2005
Kvinder (%)	82	81	60	61	88	80
Alder i gennemsnit (år)	45,0	43,9	31,0	30,8	48,7	48,6
Andel under 40 år (%)	30	37	85	84	17	20
Anciennitet i virksomheden i gennemsnit (år)	18,5	16,6	2,2	2,1	16,5	18,5
Anciennitet i CC/KSC i gennemsnit (år)	4,2	5,0	1,6	2,1	12,6	13,7

Medarbejdersammensætningen i forhold til køn, alder og anciennitet er meget forskellig i de tre virksomheder – i 2005 som i 2003. Det er primært Nykredit, der adskiller sig fra de to andre virksomheder, ved flere mandlige ansatte samt lavere alder og anciennitet blandt medarbejderne.

Set på virksomhedsniveau, er der ikke sket signifikante ændringer i forhold til kønsfordelingen og aldersfordelingen blandt medarbejderne. Ser vi på anciennniteten i callcentret, er denne steget signifikant i Danske Bank og Nykredit.

Samtlige medarbejdere i Danske Bank og TDC er fastansatte, mens dette gælder 56% i Nykredit i 2003 og 50% i 2005. De fleste andre i Nykredit er timelønnede (38% hhv. 42%), mens resten er midlertidigt ansatte.

Det er virksomheder med en meget høj organiseringsgrad blandt medarbejderne, dog igen med en noget anden profil i Nykredit. 95% i Danske Bank og 94% i TDC oplyser, at de er medlem af en faglig organisation. I Danske Bank drejer det sig helt overvejende om Finansforbundet, mens det i TDC helt overvejende er Dansk Metal (tidligere Telekommunikationsforbundet). I Nykredit oplyser 67% i 2003 og 63% i 2005, at de er medlem af en faglig organisation, hvilket hyppigst er Finansforbundet, men en del er medlemmer andre steder. Det skal nævnes, at organiseringsgraden blandt de fastansatte i Nykredit er 80% hhv. 87% i de to år, og disse er overvejende organiseret i Finansforbundet. Blandt de timelønnede, hvoraf de allerfleste er studenteransatte, er organiseringsgraden derimod lav (48% hhv. 40% i de to år), og dem, der er organiserede, er typisk organiseret i andre forbund (primært DJØF).

2 Opsamling og konklusion

Denne rapport er en evaluering af et treårigt forsknings- og udviklingsprojekt "Callcentre – udvikling af arbejdet", som med støtte fra Den Europæiske Socialfond er gennemført i interne callcentre i Danske Bank, Nykredit og TDC. Projektet har omfattet 700 ledere og medarbejdere i de tre virksomheder og er gennemført af forskere og konsulenter fra Danmarks Tekniske Universitet, TeamArbejdsliv og Handelsskolen Sjælland Syd.

Der har været tale om et interventionsprojekt, som har haft til formål at udvikle et koncept for kompetence og organisation, som sikrer effektivitet, servicekvalitet, fleksibilitet og et godt og udviklende arbejdsmiljø i callcentre.

Rapporten bygger primært på to spørgeskemaundersøgelser gennemført blandt alle medarbejdere ved projektets start i februar 2003 og ved dets afslutning i oktober 2005. Analysen af resultaterne fra disse undersøgelser suppleres med resultaterne af en mindre undersøgelse gennemført blandt teamlederne i oktober 2005. Resultaterne diskuteres ud fra den viden, vi har fra deltagelse i aktiviteter i virksomhederne og fra kvalitative undersøgelser, som løbende er foretaget i virksomhederne.

Det er medarbejdernes oplevelse af en række forhold i deres arbejde, som er omdrejningspunktet i denne evaluering. De konkrete aktiviteter, der er gennemført i virksomhederne, og de koncepter, metoder og modeller for organisations- og kompetenceudvikling, der er udviklet og afprøvet i projektet, er beskrevet i bogen *Drivsel – drift og trivsel i callcentre*.[6]

2.1 Vurdering af projektet

Ved den afsluttende spørgeskemaundersøgelse blev der stillet en række spørgsmål om projektet *Udvikling af arbejdet i callcentre/kundeservicecentre*.

[6] Møller, N., Wiegman, I-M. og Petersen, J.V. (2006): *Drivsel – drift og trivsel i callcentre*, Institut for Produktion og Ledelse, DTU, Lyngby.

Formålet med spørgsmålene var at få medarbejdernes og teamledernes vurderinger af projektet.

Projektet vurderes positivt

Besvarelserne viser, at projektet var kendt af langt de fleste medarbejdere, og de fleste medarbejdere vurderede, at projektet havde bidraget til udvikling af deres arbejdsplads. Mere end halvdelen af medarbejderne har haft noget eller meget udbytte af projektet, mens hver tiende ikke oplever at have haft noget udbytte af det. To ud af tre medarbejdere anbefaler i høj eller nogen grad andre callcentre at udvikle arbejdet på tilsvarende måde. Dette resultat finder vi tilfredsstillende.

Konkrete gevinster

Medarbejderne fremhæver især projektets betydning for deres grupper eller team med hensyn til samarbejde, vidensdeling og socialt fællesskab. Hver tredje oplever selv at have udviklet sig i arbejdet. Bedre overholdelse af mål, mere medarbejderindflydelse, bedre matchning af kundernes behov og bedre ledelse nævnes af mellem hver femte og hver tiende, mens færre nævner forhold som mere personligt ansvar, indflydelse på eget arbejde og udvidelse af egne arbejdsopgaver.

Ledernes vurdering

Gruppelederne vurderer projektets resultater mere positivt og på flere områder end medarbejderne. Lederne vurderer deres eget og medarbejdernes udbytte som større, end medarbejderne gør, og de oplever, at de selv er blevet bedre ledere, og at medarbejderne har fået mere ansvar, udvikling og indflydelse i arbejdet.

Forskelle mellem virksomhederne

I Danske Bank og Nykredit er vurderingerne af projektet klart positive og svarer til ovenstående billede. I TDC er medarbejdernes vurdering af projektets positive effekt mere behersket, med mere forretningsforståelse med hensyn til mål og service som nogle markante gevinster. Dramatiske begivenheder som for eksempel nedlæggelse af et kundekontaktcenter kan efter vores vurdering have spillet ind på TDC-medarbejdernes vurdering af projektet. Vurderinger af projektets effekter i TDC undervejs gav et mere positivt billede.

2.2 Arbejdsopgaver og arbejdsintensitet

Arbejdet i de medvirkende callcentre er ikke ændret grundlæggende i forbindelse med projektet. Der er for langt de fleste medarbejdere stadig tale om, at de i en stor del af deres arbejdstid besvarer et stort antal telefonopkald fra virksomhedens kunder.

Bedre balance

Medarbejderne har i projektperioden oplevet at få en bedre balance mellem antal samtaler, samtaletiden og den forventede servicekvalitet. Det hænger sammen med et øget fokus på kvaliteten frem for kvantiteten fra virksomhedernes side – et fokusskift, som ikke kan tilskrives projektet, men som projektet har bidraget til eller forstærket i virksomhederne. Den kompetenceudvikling, projektet har igangsat, kan også have medvirket til, at samtalerne i 2005 gennemførtes både hurtigere og med bedre kvalitet.

Medarbejderne oplever i 2005 at bruge lidt mere tid på udvikling og samarbejde end før projektet og tilsvarende lidt mindre tid på telefonerne, hvilket er en naturlig konsekvens af de udviklingsaktiviteter, der er iværksat i projektet. Medarbejderne oplever, at de besvarer lidt færre kald dagligt end før. Virksomhedernes egne produktivitetsmålinger viser dog ikke et generelt fald i produktiviteten i perioden – tværtimod. Det kan være den nævnte øgede oplevelse af en passende balance, som medvirker til forskydningen i medarbejdernes oplevelse af arbejdsintensiteten.

2.3 Udvikling i arbejdet

Undersøgelsen viser, at medarbejderne mestrer deres arbejde og føler sig velkvalificerede til det. At der er balance mellem kravene i arbejdet og medarbejdernes kompetencer, er positivt både i forhold til servicekvaliteten og til medarbejdernes stress-niveau. Den første undersøgelse viste, at mange medarbejdere savnede udfordringer i deres arbejde og samtidig, at én ud af tre medarbejdere nogle gange eller ofte udførte opgaver, de burde være bedre uddannede til. Derfor blev der i projektet satset på kompetenceudvikling.

Bedre udviklingsmuligheder

I projektperioden har der været en positiv udvikling med hensyn til udviklingsmuligheder i arbejdet, specielt i forhold til "at kunne lære noget nyt gennem arbejdet" og "opleve positive udfordringer i arbejdet". Denne positive udvikling ser vi som et resultat af de ændringer i organisering og kompetencer, der som led i projektet er gennemført i de forskellige virksomheder.

Omfanget af medarbejdernes deltagelse i udviklingen af deres arbejde er øget i perioden i alle virksomheder. I Danske Bank og TDC var der før 2003 ikke tradition for medarbejdernes deltagelse. Projektet har bidraget til at ændre denne tradition, selvom det stadig i 2005 kun er cirka halvdelen af medarbejderne, som oplever, at de har mulighed for at være med i udviklingen.

Større rolleklarhed

Rolleklarheden er blevet større i alle virksomheder i projektperioden. Hvor næsten alle medarbejderne i Danske Bank og TDC allerede i 2003 var klare over deres roller i arbejdet, er rolleklarheden her nærmest 100% i 2005. I Nykredit er der i perioden sket et skred fra lav grad af rolleklarhed til høj. Det skyldes, at lederne i projektperioden blev uddannede til at forklare virksomhedens mål, og at medarbejderne blev inddraget i den løbende opfølgning på mål.

I dette projekt er det lykkes at forøge rolleklarheden samtidig med, at udviklingsmulighederne er forøgede.

Øget indflydelse

Der er sket en udvikling i retning af øget indflydelse, men det skal understreges, at der på flere områder er tale om beskedne forskydninger og fra et niveau i 2003, hvor indflydelsen var meget lav. Indflydelsen må stadig siges at være lav. Det gælder specielt i Danske Bank og TDC.

I Nykredit var indflydelsen i udgangspunktet på et relativt højt niveau. Indflydelse med hensyn til placering af pauser, mulighed for at være med i planlægningen af arbejdet og påvirke beslutninger om arbejdet er i projektperioden blevet endnu større her.

I Nykredit, hvor der i projektet har været lagt stor vægt på medarbejdernes og gruppernes deltagelse i planlægning, arbejdspladsens udvikling og i aktiviteter, der tidligere blev udført af lederne, giver medarbejderne klart udtryk for, at de har oplevet en sådan udvikling.

Medarbejderne i Danske Bank kvitterer i undersøgelsen for, at der er skabt gode rammer for vidensdeling og kompetenceudvikling. Selv om medarbejderne i Danske Bank også har overtaget opgaver, der tidligere blev udført af lederne, afspejler det sig ikke i undersøgelsen i samme grad som i Nykredit.

Den store vægt, der i Nykredit er lagt på udvikling og medarbejdernes deltagelse, kommer klart til udtryk i medarbejdernes vurdering af udviklingsklimaet. Her er nærmest tale om et tigerspring. Der er også sket en positiv vækst i udviklingsklimaet i Danske Bank.

Støtte, motivation og værdsættelse

Medarbejdernes vurdering af, om den nærmeste leder giver medarbejderne støtte, har ikke ændret sig. Den kollegiale støtte er vokset signifikant i Danske Bank, hvor der i projektet er lagt væsentlig vægt på udvikling af samarbejdet mellem medarbejderne. I Nykredit vurderer medarbejderne, at teamlederne er blevet betydelig mere værdsættende.

Der er flere medarbejdere, der føler sig motiverede og engagerede i deres arbejde. Stigningen har været mest markant i Danske Bank og Nykredit, mens motivationsniveauet i TDC var meget højt allerede i 2003.

Medarbejderne i Nykredit og Danske Bank oplever i højere grad, at de bliver værdsat af medarbejdere andre steder i koncernen. Medarbejderne vurderer, at arbejdspladsen fungerer mere effektivt og at servicekvaliteten er steget, medens vurderingen af fleksibiliteten er uændret. Forandringen er mest udtalt i Nykredit og mindst i TDC, hvor vurderingen af servicekvaliteten uændret ligger meget højt.

Forskellige udviklingsveje

TDC, Danske Bank og Nykredit har i projektet valgt forskellige organisationskoncepter og udviklingsveje, hvilket kommer klart til udtryk i forskellen mellem medarbejdernes vurdering.

I Nykredit etablerede man tværfaglige team med delvist selvstyre. Spørgeskemaundersøgelserne viser, at det er lykkedes, og at medarbejderne klart oplever, at de har fået mere indflydelse på mange områder. I Danske Bank har man skabt gode organisatoriske rammer for vidensdeling og kollegacoach (kompetencegrupper). Spørgeskemaundersøgelserne viser, at det resulterer i udvikling og bedre kollegial støtte. Begge udviklingsveje har resulteret i en højere grad af engagement og motivation og i en bedre servicekvalitet.

I TDC drejede projektet sig om at styrke medarbejdernes kompetencer og skabe en selvstændig, ansvarlig og udviklende rolle for medarbejderne. Her viser undersøgelsen, at medarbejderne vurderer, at mulighederne for udvikling i arbejdet er vokset, og at de har fået større muligheder for indflydelse og deltagelse i udviklingen af eget arbejde. Medarbejderne har et højt motivationsniveau og vurderer, at de leverer en god servicekvalitet.

2.4 Kundeservice, samtalemåling og medlytning

Der er ikke sket nogen ændring i medarbejdernes vurdering af, at de yder en god kundeservice. Derimod oplever medarbejderne i mindre omfang konflikt mellem forventet servicekvalitet og produktivitetskrav, hvilket reducerer de arbejdsmiljøbelastninger, der er forbundet hermed. Det skyldes formodentlig den øgede vægt, virksomhederne i projektperioden har lagt på kvalitet, og måske den kompetenceudvikling, som projektet har igangsat.

Mere positiv holdning til samtalemålinger

Undersøgelsen viser, at medarbejderne i projektperioden har fået en mere positiv holdning til samtalemålinger. Ændringen skyldes formodentlig flere forskellige forhold: En ændret politik i perioden med mindre vægt på antallet af samtaler og mere fokus på kvaliteten kan være en del af forklaringen. En bedre formidling af og opfølgning på mål og måleresultater kan være en anden. Styrkede kompeten-

cer kan også have skabt en større sikkerhed for, at man yder den "rigtige" indsats. Resultatet kan – i hvert fald delvis - tilskrives projektets lederudvikling og muligvis kompetenceudviklingen af medarbejderne.

Mere positiv holdning til medlyt

Når lederen lytter med på medarbejdernes samtale med kunderne, kan det opleves som kontrol eller som støtte. Hvis ledernes medlytning opleves som kontrol, er det belastende for medarbejderen og nedsætter muligheden for læring. I projektperioden har flere medarbejdere fået en mere positiv og mindre negativ oplevelse af ledernes medlytning, hvilket projektets lederudvikling må antages at have bidraget til.

Kollegacoach er populær

Kollegacoach har i vid udstrækning været anvendt i projektet som et værktøj til at medarbejderne kan udvikle hinanden, hvilket viser sig i undersøgelsen ved en markant vækst i omfanget af kollega-medlyt. Holdningen til kollegacoach er betydelig mere positiv end holdningen til ledercoach, hvilket betyder, at kollegacoach i højere grad opleves som et udviklingsværktøj.

Det har været en væsentlig indsats i projektet at udvikle og udbrede coachmetoden både ved uddannelse og træning. Spørgeskemaundersøgelsen og medarbejdernes vurdering viser, at denne metode fungerer godt.

2.5 Teamorganiseringen

Sammensætningen af mange team er ændret i projektperioden – nogle som en del af den organisatoriske forandring i projektet, andre af grunde, som ligger helt udenfor projektet.

Teamets ansvar er øget

Teamenes ansvarsområder er øget markant både i Danske Bank og Nykredit. Forskellene i, hvilke områder teamene har fået ansvar for i de to virksomheder, afspejler projektets forskellige fokus: I Danske Bank er den mest markante udvikling sket i forhold til oplæring og kompetenceudvikling, mens det i Nykredit er i forhold til fastsættelse af mål. I TDC, hvor der ikke har været særskilt fokus på at udvide teamets ansvar, har udviklingen på dette område været meget beskeden.

Det større ansvar, teamene generelt har fået, har ikke betydet, at de er blevet mere præget af konflikter eller at de har haft sværere ved at løse problemer, som godt kunne være en konsekvens, når der kom "mere på spil" i teamet.

Større tilfredshed

Tilfredsheden med at være i teamet og med teamets evne til at tage hensyn og hjælpe, fordele opgaver og lære af hinanden er blevet større. Den mere positive vurdering af teamets samarbejdsevne afspejler projektets fokusområder i de forskellige virksomheder - med evnen til at lære af hinanden i Danske Bank og evnen til at fordele opgaver mellem sig i Nykredit som de mest signifikante.

Det fokus, der i alle virksomheder har været på teamudvikling og på at prioritere det sociale samvær i teamet lidt højere i projektet, ser ud til at have båret frugt. Teamene – hvoraf en del er nye - fungerer mindst lige så godt som før projektet og på nogle områder endnu bedre, end de gjorde tidligere.

2.6 Tilfredshed i jobbet

Ved slutningen af projektet er flere medarbejdere generelt tilfredse med deres job og flere vil uden at tøve anbefale deres job til andre. Det er medarbejderne i Danske Bank og Nykredit, som er blevet mindre forbeholdne i deres anbefaling.

Projektet har ikke afgørende ændret i, hvad medarbejderne sætter mest og mindst pris på i deres job. Der er stadig tale om callcenterarbejde med de forhold, der præger dette. At flere sætter mere pris på udviklings- og indflydelsesmulighederne, kan dog tilskrives den udvikling, som i projektet er igangsat specielt i Nykredit. Tilsvarende kan en mere positiv vurdering af lederstøtten tilskrives den lederudvikling, der i projektet er gennemført i virksomhederne.

2.7 Belastning og helbred

Det kan næppe tilskrives projektet i sig selv, at andelen af medarbejdere, som finder arbejdet fysisk belastende, er faldet i alle tre virksomheder i projektperioden, da ændringer i det fysiske arbejdsmiljø ikke har været en del af projektet.

Det fokus på det fysiske arbejdsmiljø, som projektet gennem den første spørgeskemaundersøgelse har medvirket til at skabe, har dog indirekte betydet, at der i nogle virksomheder er gennemført fysiske forbedringer, som kan have betydning for medarbejdernes vurdering.

Mindre psykisk belastning

Der ses et fald i det samlede antal af medarbejdere, som oplever arbejdet som psykisk belastende. I hvilken grad dette kan tilskrives projektet, er vanskeligt at vurdere, da oplevelsen af psykisk belastning både er knyttet til forhold i arbejdet, som der er ændret ved i projektet, og til arbejdsvilkår, som projektet ikke direkte eller kun i begrænset omfang har rørt ved.

Uændret stressniveau

Der er ikke sket nogen signifikant ændring i stressniveauet blandt alle medarbejdere i projektperioden. Projektets aktiviteter har kun i begrænset omfang berørt de arbejdsvilkår, som undersøgelsen viser primært bidrager til medarbejdernes stressniveau. Et højere stressniveau i Nykredit i 2005 kan måske tilskrives den omfattende udvikling og forandring, der som led i projektet har været gennemført samtidig med, at der har været en stor udskiftning af medarbejdere.

Uændret helbredstilstand, færre sygedage

Den selvvurderede helbredstilstand er samlet set uændret ved slutningen af projektet. Antallet af sygedage viser en tendens til fald blandt alle medarbejdere. Set i forhold til de øvrige resultater, er det bemærkelsesværdigt, at det er i TDC, at dette fald er mest markant.

2.8 Psykisk arbejdsmiljø og trivsel

En analyse af medarbejdernes trivsel i forhold til en række faktorer i callcenterarbejdet viser, hvilke faktorer, der bidrager til belastning - eller mistrivsel - hos medarbejderne, og hvilke faktorer, der bidrager til deres tilfredshed - eller trivsel.

Belastningsfaktorer

De forhold, som i størst omfang bidrager til belastning – målt ud fra spørgsmål om psykisk belastning og stress - er:

- Konflikter i kundekontakten eller en konfliktfyldt oplevelse af antallet af kundekontakter, der skal præsteres
- En negativ oplevelse af samtalemålinger
- En negativ oplevelse af medlytning fra leder, coach eller supervisor
- At man ikke trives i sit team
- (For) høje læringskrav
- Lav indflydelse i og på arbejdet
- Mangel på udviklingsfaktorer i arbejdet/på arbejdspladsen
- Mangel på social støtte og værdsættelse

Tilfredshedsfaktorer

De forhold, som i størst omfang bidrager til høj jobtilfredshed, er:

- Tilfredshed med egen kundeservice
- Trivsel i teamet
- Indflydelse på arbejdets rammer
- Tilstedeværelse af udviklingsfaktorer i arbejdet og på arbejdspladsen
- Støtte og værdsættelse

Faktorerne kan påvirkes

Denne analyse er ikke en vurdering af projektets resultater. Men den peger på, at en række af de faktorer, der i projektet er taget fat på, har stor betydning for medarbejdernes trivsel. Projektet har vist, at det kan lade sig gøre at ændre på nogle af disse faktorer og derved mindske belastningen og skabe større tilfredshed. Det er således i projektet lykkedes at fjerne eller reducere nogle af de faktorer, som virker belastende, og at udvikle eller forbedre nogle af de faktorer, som øger jobtilfredsheden.

Udpegningen af disse trivselsfaktorer gør det muligt for andre callcentre at sætte målrettet ind for at forbedre medarbejdernes trivsel. Projektet viser nogle af de veje, man kan gå for at skabe en sådan udvikling.

2.9 Konklusion

Der tegnes ofte et negativt billede af arbejdet i callcentre: Arbejdet er styret og kontrolleret, der arbejdes i et højt tempo og medarbejderne har ingen muligheder for udvikling og indflydelse i arbejdet. Selv om mange mennesker arbejder i samme lokale, er arbejdet ensomt, fordi der ikke er mange muligheder for samarbejde. Ledernes vigtigste opgave er kontrol og instruktion. Medarbejderne har ikke megen uddannelse og de har svært ved at finde andre job på arbejdsmarkedet.

Denne rapport dokumenterer, at den udvikling, der er sket i de tre kundekontaktcentre, udgør et alternativ til dette billede. Det betyder ikke, at det negative billede er fuldstændigt visket af tavlen, og at arbejdet er totalt forandret. Men der er sket en forandring af organiseringen af arbejdet, som giver medarbejderne mere indflydelse og gode rammer for kompetenceudvikling.

Forskellig organisering

De tre virksomheder har iværksat forskellige former for organisering af arbejdet. I TDC er den traditionelle organisering af arbejdet i callcentret ikke forandret, men der er skabt en selvstændig, ansvarlig og udviklende rolle for medarbejderne. I Danske Bank er etableret en organisering af teamet, der udgør en effektiv ramme for vidensdeling og kompetenceudvikling. Teamet har ansvar for kompetenceudviklingen og andre koordineringsfunktioner.

I Nykredit er omfanget af opgaver i teamet udvidet. Medarbejdere med forskellige kompetencer er samlet i et team, og medarbejdernes faglige kompetencer er udvidet. Teamet er derudover delvist selvstyrende og varetager koordineringsopgaver i relation til driftsmål.

Samme perspektiv

Selv om organisationsformerne er forskellige, er de alle tænkt ud fra det samme perspektiv. De er udtryk for ønsket om at skabe en organisationsændring fra kontrol til udvikling. Medarbejderne vurderer de tre udviklingsformer forskelligt, men vurderingerne går i alle tre tilfælde i positiv retning.

Ændringer, der holder

Man kan spørge, om medarbejdernes mere positive vurdering i 2005 skyldes den opmærksomhed, projektet har skabt omkring dem og deres udvikling. Det ville i givet fald være en effekt, der måtte formodes at forsvinde, når projektet sluttede.

Rapporten viser, at det er ændringerne i det daglige arbejde, der tæller. Medarbejderne rapporterer meget præcist om fremskridt i forhold til de organisatoriske forandringer, der er sket i deres respektive virksomheder. Der er ligeledes god overensstemmelse mellem ændringerne i besvarelserne om konkrete forhold i arbejdet og medarbejdernes vurdering af projektets resultater, som i spørgeskemaet besvares helt forskellige steder.

Medarbejdernes positive vurderinger skyldes efter vores vurdering derfor ikke bare den opmærksomhed, de har fået i forbindelse med projektet. Denne vurdering understøttes af, at de medarbejdere, der havde en særlig aktiv rolle i processen, vurderer projektets resultater på samme måde som de "menige" medarbejdere. Man kunne ellers forvente, at de meget aktivt involverede var mere eksponerede for projektets påvirkning og derfor generelt ville svare mere positivt.

Det kan lade sig gøre

Samlet viser denne undersøgelse, at udviklingen af nye organisationsformer har betydet:

- Mere udvikling i arbejdet
- Mere indflydelse
- Bedre samarbejde
- Flere kompetenceudviklingsmuligheder
- Mindre kontrol
- Bedre balance mellem service og produktivitet
- Større rolleklarhed

Det er en udvikling, der samlet har givet mere trivsel og færre belastninger.

Projektet har vist, at det er muligt at ændre arbejdet i callcentre, så det bliver mere tilfredsstillende for medarbejderne og kunderne uden, at det går ud over virksomhedens forretningsmæssige resultater. Projektet har peget på, hvilke faktorer

i callcenterarbejdet, der i særlig grad fremmer henholdsvis hæmmer medarbejdernes trivsel. Projektet har også anvist nogle veje, det er muligt at gå for callcentre, der ønsker at skabe en udvikling, der øger medarbejdernes trivsel.

3 Arbejdsopgaver og arbejdsintensitet

3.1 Arbejdsopgaverne

Både i 2003 og 2005 er medarbejderne blevet bedt om at angive, hvordan deres arbejdstid fordeler sig på forskellige arbejdsopgaver. Spørgsmålet var opbygget på den måde, at der var nævnt en række arbejdsopgaver, hvor man skulle angive omtrent hvor meget af arbejdstiden i procent, som anvendes på den enkelte opgave. Et par af formuleringerne er ændret fra 2003 til 2005, så en helt direkte sammenligning er ikke mulig.

Tabel 3.1. Procent af arbejdstiden, som benyttes til forskellige opgaver. Gennemsnit for samtlige svarpersoner

	2003	2005
telefonisk kunderådgivning og –ekspedition og anden telefonisk kundebetjening (f.eks. omstilling, servicespørgsmål el. lign)	76,4	70,8
behandling af e-mails fra kunder	3,2	4,9
forberedelse og efterbehandling af kundekontakter (herunder registrering i CRM-system/DIALOG)	5,2	5,3
administration (møder, planlægning m.m.)	1,6	2,7
coaching, vejledning eller oplæring af andre	X	3,2
egen uddannelse/oplæring eller coaching/vejledning	X	2,7
ledelse (herunder vejledning og coaching)	1,3	X
uddannelse og oplæring	1,6	X
diverse (pauser, ventetid m.m.)	7,2	6,4
andet (skriv hvad)	2,7	2,8

Der er sket et signifikant fald i andelen af arbejdstiden, som ifølge medarbejdernes angivelser bruges på telefonisk kunderådgivning mv. og på diverse, mens der er sket en signifikant stigning i andelen af arbejdstiden, som anvendes til behandling af e-mails fra kunder og administration. Selv om der ikke kan foretages en direkte sammenligning mellem 2003 og 2005, tyder nedgangen i telefonisk rådgivning og udviklingen på de øvrige områder på, at der er sket en stigning i den tid, der anvendes af medarbejderne til møder, coaching og uddannelse i

størrelsesordenen 5%. Dette tal kan med en vis forsigtighed anslås at angive den umiddelbare konsekvens, projektet har haft på medarbejdernes daglige arbejde. Der anvendtes 5% mere tid på udvikling i 2005 sammenlignet med 2003. Effekterne af den tid, der blev anvendt og fortsat skal anvendes på udvikling, rækker naturligvis længere.

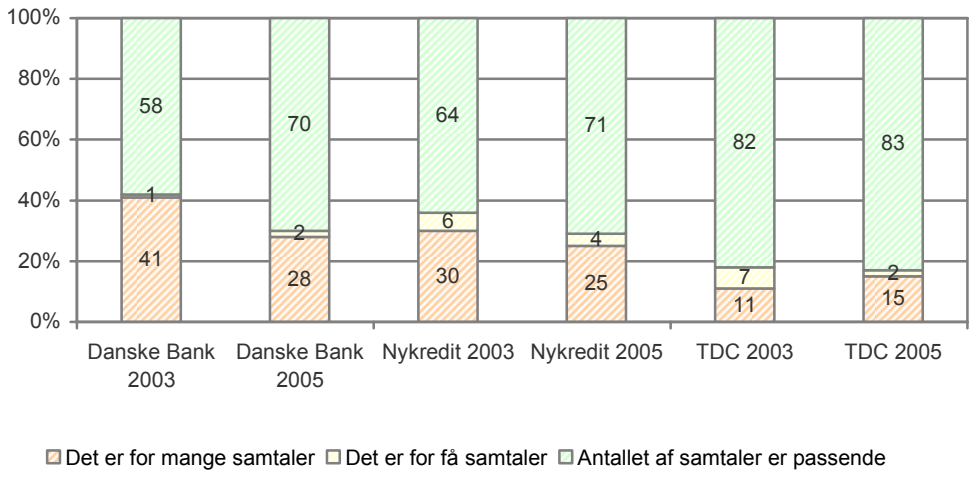
Endvidere blev der spurgt, om den primære arbejdsopgave er at føre telefonsamtaler med kunder. I 2003 blev spørgsmålet stillet lidt anderledes: Fører du telefonsamtaler med kunder? Dette spørgsmål er primært et "screenings-spørgsmål", som i undersøgelsen leder dem, der primært er telefonoperatører, videre til en række spørgsmål om antallet af samtaler m.v., samtalemåling og medlytning. Erfaringen fra 2003-undersøgelsen var, at spørgsmålet ikke gav den nødvendige afgrænsning, så derfor valgte vi i 2005-undersøgelsen at stramme formuleringen for at sikre os, at det kun er medarbejdere, som overvejende arbejder med telefonbetjening af kunder, som besvarer de efterfølgende spørgsmål. Der ses derfor et forventeligt fald i andelen, som har svaret bekræftende på dette spørgsmål: 95% i 2003 og 87% i 2005. Faldet forklares desuden af, at der indgik gruppeledere i 2003-undersøgelsen, hvor de i 2005 har deltaget i den særskilte lederundersøgelse.

3.2 Arbejdsintensitet

Ifølge medarbejdernes besvarelser er der sket et fald i det gennemsnitlige antal telefonsamtaler med kunder, som føres på en normal arbejdsdag, fra 178 samtaler i gennemsnit til 156 i gennemsnit. Set på virksomhedsniveau er der tale om et tendentielt fald i Danske Bank fra 150 til 141 samtaler i gennemsnit pr. dag, en tendentiel stigning i Nykredit fra 74 til 92 samtaler, mens der ikke er tale om et signifikant eller tendentielt fald i TDC (fra 281 til 273).

73% af medarbejderne mener, at antallet af kundesamtaler, de fører på en normal arbejdsdag, er passende. Dette er en tendentiel stigning fra 67% i 2003. Fordelt på virksomhederne ser det ud som i følgende figur, hvor det kun er forskellen i Danske Bank, der er signifikant.

Figur 3.1. Synes du, at antallet af samtaler er passende? (alle svarpersoner)



Man kan bemærke, at det tendentielle fald i antallet af samtaler om dagen i Danske Bank følges af en stigning i andelen af medarbejderne, som mener, at samtaleantallet er passende. Forskellen i Nykredit er som sagt ikke signifikant, men der er i hvert fald ikke tale om en mindre andel, som finder samtaleantallet passende, trods den tendentielle stigning i samtaleantallet. Hvad angår TDC, kan man bemærke, at det stadig er den virksomhed, hvor der føres flest samtaler om dagen, og hvor der samtidig er flest, som finder samtaleantallet passende. Det kan virke modstridende, men vi antager stadig som i den første rapport, at dette hænger sammen med forskelle i arbejdets karakter i de tre virksomheder. Medarbejderne i TDC leverer den mest ensartede og kortvarige ydelse overfor kunderne, hvorved der kan ydes et større antal samtaler om dagen uden, at det bliver "for mange samtaler".

Ser vi nu på længden af kundesamtalerne, er der også sket en signifikant ændring i besvarelserne fra 2003 til 2005. Den går i retning af, at der er færre, som svarer, at "længden af samtalerne varierer meget" til fordel for små forskydninger i andelen, som angiver en typisk varighed for deres samtaler – altså et noget uklart resultat.

Tabel 3.2. Samtalernes varighed. Svarfordeling i procent blandt samtlige svarpersoner

Hvor længe varer en normal kundesamtale (inklusiv eventuel efterbehandling) for dig?	2003	2005
Under ½ minut	3	5
Fra ½ minut til 2½ minut	55	56
Fra 2½ minut til 5 minutter	10	15
Mere end 5 minutter	2	2
Længden af mine kundesamtaler varierer meget	30	22
I alt	100	100

Resultatet dækker over følgende forskydninger set på virksomhedsniveau: Nykredit havde den største andel i 2003, som angav at have varierende samtalelængde – omkring halvdelen overfor en tredjedel i 2005. Forskydningen er sket til fordel for flere, som angiver at føre samtaler med ½ til 5 minutters varighed. En noget tilsvarende forskydning ses i TDC, hvor godt hver tredje i 2003 førte samtaler af varierende længde. Dette er faldet til godt hver femte til fordel for flere, som angiver at føre samtaler af ½ til 2½ minuts varighed. I begge virksomheder er der tale om tendenser.

90% af medarbejderne mener, at samtaletiden normalt er passende, hvilket er en signifikant stigning fra 2003, hvor andelen var 84%. Denne udvikling dækker over en stigning i Danske Bank, hvor 88% i dag overfor 72% i 2003 mener, at samtaletiden normalt er passende. Samtidig er der i Danske Bank sket et fald i andelen, som mener, at samtaletiden normalt er for kort fra 26% til 11%. I de to andre virksomheder mener 93%, at samtaletiden normalt er passende, mens 7% mener, at den normalt er for kort, hvilket ikke markerer nogen ændring fra 2003. Dette resultat stemmer godt overens med resultatet vedrørende antallet af samtaler, hvor vi så en øget andel i Danske Bank, som oplever samtaleantallet som passende.

Det antages, at e-mail efterhånden vil blive mere udbredt som medium i kundebetjeningen. Som det fremgik af fordelingen af arbejdstiden på udførelsen af forskellige opgaver, fylder behandling af e-mails ifølge medarbejderne kun få procent af arbejdstiden, selvom der er sket en stigning fra 3% til 5% af arbejdstiden.

E-mail-behandling forekommer primært i Nykredit, hvor det i gennemsnit udgør 10% af arbejdstiden, overfor 3% i Danske bank og 1% i TDC (der er ingen signifikante ændringer fra 2003).

Det hører med til billedet af e-mail-behandling, at flertallet af medarbejderne angiver, at de slet ikke behandler e-mails fra kunder; det gælder 86% i Danske Bank, 52% i Nykredit og 75% i TDC. I Danske Bank og Nykredit er der en lille gruppe medarbejdere, som behandler et betragteligt antal e-mails. Dette er vist i den følgende tabel.

Tabel 3.3. Behandling af e-mails fra kunder. Svarfordeling i procent blandt samtlige svarpersoner 2005

Hvor mange e-mail fra kunder håndterer du på en normal arbejdsdag?	Danske Bank	Nykredit	TDC
Ingen e-mails	86	52	75
1 – 15 e-mail	8	36	25
16 – 40 e-mail	2	6	0
Over 40 e-mail	4	6	0
I alt	100	100	100

Der er en vis arbejdsdeling i virksomhederne mellem dem, der primært betjener telefoner, og dem, der primært behandler e-mails. Når vi ser på dem, der behandler over 40 e-mail om dagen, har næsten samtlige svaret "nej" til primært at føre telefonsamtaler med kunder. Blandt dem, der behandler 16-40 e-mail, svares der både "ja" og "nej" til, at man primært fører telefonsamtaler.

Selvom der ikke er sket væsentlige ændringer i omfanget af e-mail-behandling, finder vi også på dette område, at der er sket en stigning i antallet af medarbejdere i Danske Bank, som finder antallet af e-mail passende (fra 76% til 88%), mens der ikke ses ændringer i de to andre virksomheder i opfattelsen af dette (82% i Nykredit og 76% i TDC finder antallet passende – de fleste af de øvrige svarpersoner, mener, at antallet er for lavt). Hvis vi ser på forholdet mellem oplevelsen af, om antal e-mails er passende, og antallet af e-mails, man faktisk behandler per dag, viser det sig, at næsten samtlige, som behandler mere end 15 e-mail om

dagen, synes, at antallet er passende, mens en del af dem, der behandler ingen eller få e-mail, synes, at det er for få e-mail. Dette billede ses i alle tre virksomheder. Dette tyder på, at behandlingen af e-mails kan betyde en afveksling i forhold til den telefoniske kontakt.

3.3 Sammenfatning

Der er sket et signifikant fald i den andel af arbejdstiden, som medarbejderne angiver at bruge på telefonisk kunderådgivning. Der er samtidig sket en stigning i den tid, der anvendes af medarbejderne til møder, coaching og uddannelse. Skønsmæssigt blev der således anvendt 5% mere tid på udvikling i 2005 i sammenligning med 2003. Denne ændring, vurderer vi, er en konsekvens af projektet, der netop har fokuseret på udvikling og samarbejde.

Et fald i angivelsen af den tid, der anvendes til samtaler, og i antallet af samtaler, der føres på en dag, kunne tyde på, at medarbejderne oplever en lidt lavere arbejdsintensitet. Ifølge virksomhedernes egne opgørelser er produktiviteten ikke faldet. Den kompetenceudvikling, projektet har igangsat, kan have medvirket til, at samtalerne i 2005 gennemførtes både hurtigere og med bedre kvalitet.

Samtidig mener flere medarbejdere i 2005, at antallet af samtaler i løbet af dagen og tiden til at betjene den enkelte kunde, er passende. Dette tyder på, at flere medarbejdere oplever en balance mellem kravene om kvantitet og om kvalitet i ydelsen. Denne udvikling kan skyldes, at virksomhederne i perioden har lagt stadig mere vægt på kvaliteten i kundesamtalerne, og derfor har nedtonet kontrol og måling af medarbejdernes produktivitet.

Behandling af e-mails kan opleves som afveksling i arbejdet med telefonisk kundekontakt.

4 Vurdering af projektet

I 2005-undersøgelsen blev stillet en række spørgsmål om projektet *Udvikling af arbejdet i callcentre/kundeservicecentre*, i det følgende kaldet EU-projektet. Formålet med spørgsmålene er at få medarbejdernes vurderinger af projektet. I forbindelse med udarbejdelsen af spørgsmålene blev det besluttet at stille få generelle spørgsmål om kendskab til, deltagelse i og vurdering af projektet. Disse generelle spørgsmål er suppleret med et spørgsmål, hvor deltagerne bedes tage stilling til, om projektet har medført forbedringer inden for en række områder. Der er ikke spurgt til specifikke aktiviteter og ændringer, fordi der var meget stor forskel på forandringerne i virksomhederne. I en anden udgivelse fra projektet *Drivsel – drift og trivsel i callcentre (2006)* beskrives de konkrete erfaringer fra virksomhederne.

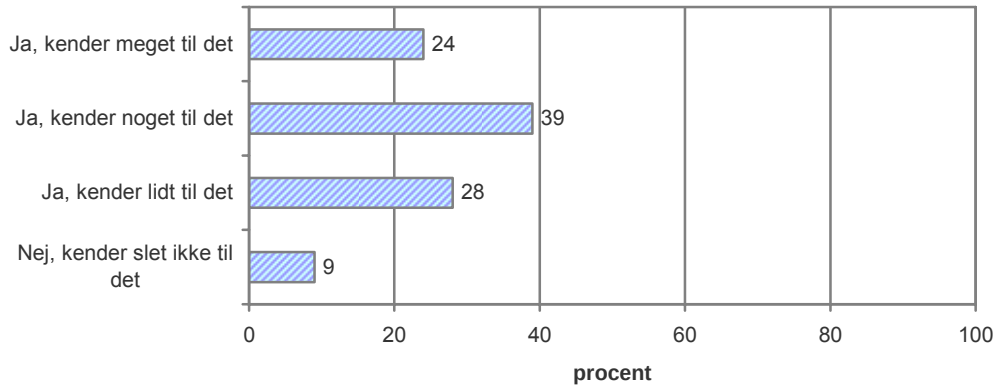
I spørgeskemaet har der dog været mulighed for at skrive kommentarer eller uddybende bemærkninger ved spørgsmålene om vurdering af projektet, og disse kommentarer indgik i det kvalitative grundlag for evalueringen i den enkelte virksomhed.

Resultaterne af spørgsmålene om EU-projektet vises for samtlige 500 svarpersoner i 2005. Vi har set på, om svarene falder anderledes ud, hvis man ser bort fra medarbejdere med lav anciennitet i callcentret (under et år), men dette ændrer stort set intet i svarfordelingerne. Dette indikerer, at de nyansatte har samme kendskab til projektet og har deltaget i samme omfang, som kolleger med længere anciennitet.

4.1 Generelt kendskab, deltagelse og udbytte

Der foregår mange projekter og forandringer i en virksomhed i løbet af tre år. Når man derfor beder medarbejderne vurdere et enkelt projekt, er det væsentligt, at medarbejderne kender projektet og kan skelne det fra andre aktiviteter. Som det første spørgsmål om EU-projektet spurgte vi derfor om kendskabet til det – spørgsmålet stilles også for at lede dem, der ikke kender projektet, udenom de følgende spørgsmål.

Figur 4.1. Kender du til projektet "Udvikling af arbejdet i callcentre/kundeservicecentre" ("EU-projektet"/"CASA-projektet")?



Som det ses af figur 4.1, angiver 63% af svarpersonerne, at de kender meget eller noget til projektet, mens knap hver tiende svarer, at de ikke kender projektet. Disse personer er derfor ikke blevet bedt om at vurdere projektet, men er i øvrigt blevet stillet de øvrige spørgsmål i 2005-undersøgelsen.

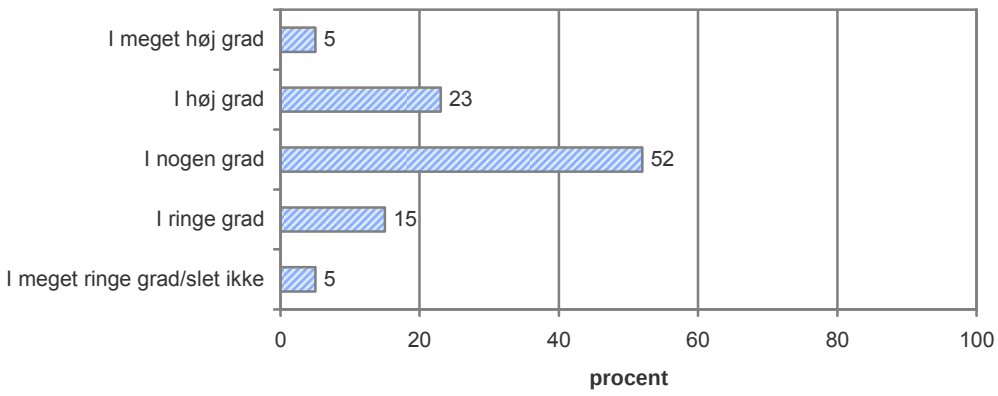
Det er især i Danske Bank, at kendskabet er stort. Her kender 75% meget eller noget til projektet. Det samme gælder 50% i Nykredit henholdsvis 55% i TDC.

På spørgsmålet, om man selv har deltaget i nogen aktiviteter i projektet, svarer 84% "ja", 12% svarer "nej" og de sidste 4% "ved ikke". Her ses også signifikant forskel mellem virksomhederne (Danske Bank 91%, Nykredit 81% og TDC 74%).

7% angiver, at de selv har fungeret som ambassadører i projektet, og her ses ingen signifikant forskel mellem virksomhederne.

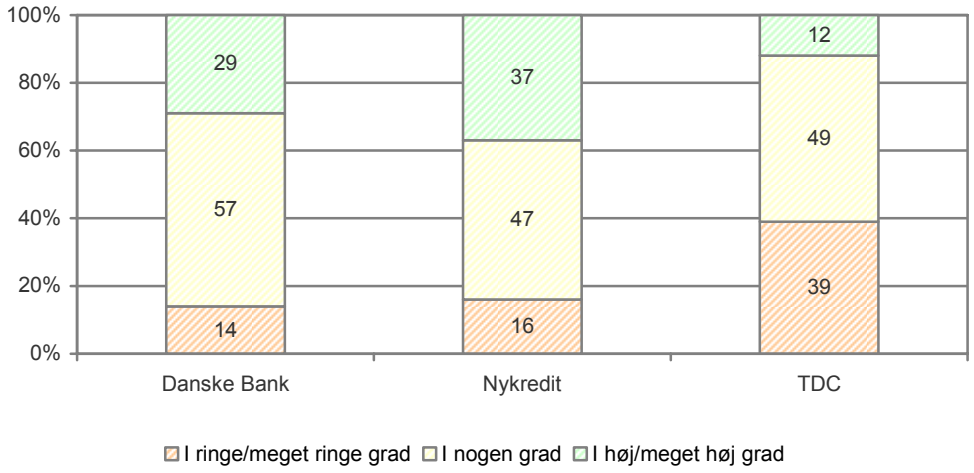
De fleste medarbejdere vurderer, at projektet har bidraget til udvikling af deres arbejdsplads i nogen eller højere grad – med hovedvægten på personer, der svarer "i nogen grad".

Figur 4.2. I hvilken grad synes du, at projektet har bidraget til udvikling af din arbejdsplads?



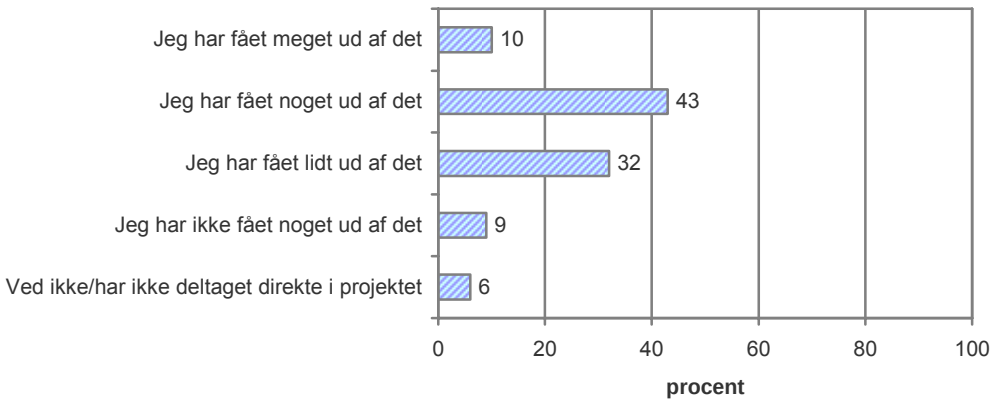
Hvad angår projektets bidrag til arbejdspladsens udvikling, finder vi igen signifikant forskel imellem virksomhederne. Den relativt mest positive vurdering ses i Nykredit, og den klart mest negative i TDC, se figuren.

Figur 4.3. I hvilken grad synes du, at projektet har bidraget til udvikling af din arbejdsplads?



Ser vi på vurderingen af ens eget individuelle udbytte af projektet, mener lidt mere end halvdelen af svarpersonerne, at de har fået meget eller noget ud af projektet, mens omkring hver tredje har fået lidt ud af det.

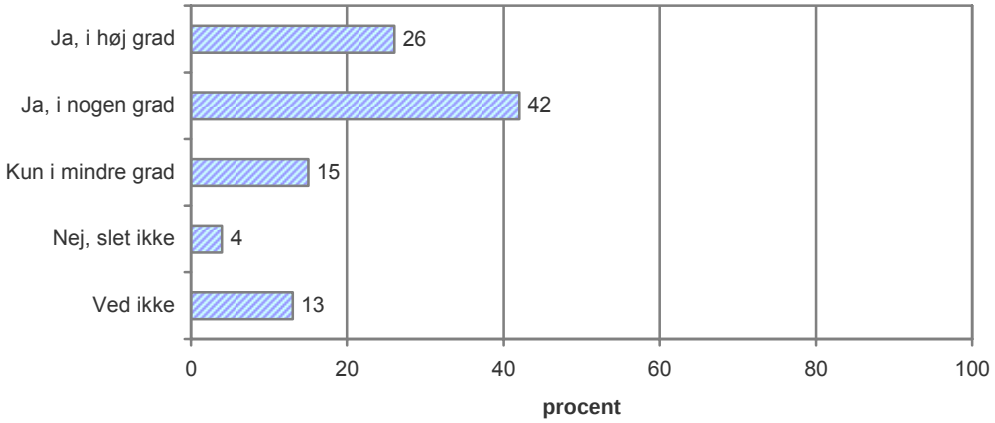
Figur 4.4. Hvordan har dit eget udbytte af projektet været?



I alle tre virksomheder har omkring hver tredje medarbejder svaret, at de har fået lidt ud af det – svarende til gennemsnittet af besvarelserne. Men mens 63% i Danske Bank mener, de har fået mere end lidt udbytte af det (Nykredit 47%, TDC 38%), så mener næsten hver femte (18%) i TDC, at de ikke har haft udbytte af projektet (Nykredit 11%, Danske Bank 4%), og 10% i TDC tager ikke stilling (Nykredit 10%, Danske Bank 1%). Her er også tale om signifikante forskelle.

Endelig spurgte vi, om man vil anbefale andre callcentre eller kundeservicecentre at gennemføre lignende projekter, hvilket to ud af tre svarpersoner tilslutter sig i høj eller nogen grad.

Figur 4.5. Vil du anbefale andre callcentre/kundeservicecentre at udvikle deres arbejdsplads på måder, der svarer til det, I har gjort i projektet?



Også her ser vi signifikante forskelle mellem virksomhederne. Mens hver tredje medarbejder (35%) i Nykredit "i høj grad" vil anbefale tilsvarende aktiviteter, gælder det hver fjerde i Danske Bank og 13% i TDC. Ser vi på svarene "i høj grad" og "i nogen grad" under ét, udlignes forskellen mellem Danske Bank og Nykredit: Danske Bank 72%, Nykredit 71% og TDC 49%.

4.1.1 Ambassadørerne

Vi har set på, om de medarbejdere, der har fungeret som ambassadører i projektet, har svaret anderledes end deres kolleger. Dette er kun tilfældet på få af spørgsmålene om projektet, hvor forskellen til gengæld synes meget oplagt. For det første svarer stort set alle ambassadørerne, at de kender meget eller noget til projektet – 63% svarer "meget". Endvidere svarer 97%, at de har deltaget i aktiviteter i projektet, men deltagelsesfrekvensen er også høj blandt de øvrige. Der er også flere af ambassadørerne, som vil anbefale andre callcentre/kundeservicecentre at udvikle arbejdspladsen på tilsvarende måde, som det er sket i projektet. Derimod er der ikke signifikant forskel i forhold til vurderingerne af, om projektet har bidraget til udvikling af arbejdspladsen eller hvor stort udbytte, man selv har haft af projektet.

Man kunne måske forvente, at ambassadørerne gennem deres mere aktive involvering i projektet ikke blot ville være mere positive end kollegerne overfor at gennemføre sådanne projekter (hvilket de er), men også ville vurdere udbyttet mere positivt - men de har tilsyneladende en nøgtern vurdering af udbyttet, som ligger nogenlunde på linie med kollegernes. Deres vurdering af projektets bidrag på en række konkrete udviklingsområder, som vi skal se på i næste afsnit, underbygger denne fortolkning: Her ser vi enkelte forskelle mellem ambassadørernes og de øvrige medarbejderes svar: Hver tredje ambassadør mener, at medarbejderne har fået mere indflydelse (øvrige 13%), og halvdelen mener, at de har lært nyt/udviklet sig gennem projektet (omkring hver tredje blandt de øvrige) – også meget logiske områder, hvor ambassadørerne via deres større involvering i projektet skiller sig ud fra kollegerne i deres vurdering. Men derudover afviger deres vurderinger ikke fra kollegernes.

4.2 Vurdering på konkrete områder

Som supplement til de generelle spørgsmål blev deltagerne bedt om at tage stilling til, om projektet har medført forbedringer inden for en række mere specifikke områder, som der i større eller mindre omfang er blevet arbejdet med i virksomhederne i projektperioden. Hele spørgsmålet er vist i tabellen nedenfor, hvor det også fremgår, hvor mange svarpersoner, der har angivet det enkelte område (og man kunne angive så mange, man ville).

Tabel 4.1. Medarbejdernes vurdering af positive gevinster/fremskridt (OBS: Flere svar mulige). Svarandele i procent. N 455

Hvis du mener, at projektet på nogen måde har givet positive gevinster eller fremskridt for dig eller arbejdspladsen, beder vi dig angive inden for hvilke områder, det har fundet sted. Du må gerne angive flere områder:	
Ledelsen er blevet bedre	10
Gruppe-/teamorganiseringen fungerer bedre	31
Det kollegiale forhold er blevet bedre	40
Medarbejderne har fået mere indflydelse	15
Det er blevet sjovere at gå på arbejde	14
Vi har fået mere socialt fællesskab i min gruppe/mit team	33
Vi er blevet bedre til at dele viden i min gruppe/mit team	48
Vi er blevet bedre til at overholde vores mål	19
Mit arbejdsområde / mine arbejdsopgaver er blevet udvidet	5
Jeg har fået mere ansvar i mit arbejde	5
Jeg har fået mere indflydelse i mit arbejde	4
Jeg har lært nyt / udviklet mig gennem projektet	32
Jeg er blevet bedre til at yde en god service overfor kunderne/matche kundens behov	11
Jeg har fået mere indflydelse på arbejdspladsen	2
Ingen gevinster / fremskridt	7
Ved ikke	15

Svarene giver et ret klart billede af, at der er flest, som mener, at der er sket fremskridt i forbindelse med gruppe-/teamsamarbejdet: 31% mener, at selve gruppe-/teamorganiseringen fungerer bedre, 48% at man er blevet bedre til at

dele viden i gruppen/teamet samt 33%, at man har fået mere socialt fællesskab i gruppen/teamet. 40% har angivet, at det kollegiale forhold er blevet bedre, hvilket formentlig også i et eller omfang knytter sig til udvikling i gruppe-/teamsamarbejdet. Desuden skal nævnes de 32%, som angiver, at de selv har lært nyt eller udviklet sig gennem projektet.

4.2.1 Vurderinger af konkrete områder på virksomhedsniveau

Dog ses signifikante forskelle i vurderingerne i de tre virksomheder. Generelt mener medarbejderne i TDC ikke, at de har oplevet positive gevinster eller fremskridt i det omfang, som medarbejderne i de to andre virksomheder gør – der er få undtagelser, som vi kommer tilbage til. I tabellen er vist svarfordelingerne for de tre virksomheder på de områder, hvor der er væsentlige forskelle, og vi har grupperet områderne i forhold til, hvilke(n) virksomhed(er) der skiller sig ud.

Tabel 4.2. Medarbejdernes vurdering af positive gevinster/fremskridt fordelt på virksomhederne (OBS: Flere svar mulige). Svarandele i procent. N 455

	Danske Bank	Nykredit	TDC
Vi er blevet bedre til at dele viden i min gruppe/mit team	71	29	20
Jeg har lært nyt / udviklet mig gennem projektet	42	24	19
Det kollegiale forhold er blevet bedre	49	39	16
Vi har fået mere socialt fællesskab i min gruppe/mit team	39	36	15
Gruppe-/teamorganiseringen fungerer bedre	35	39	12
Medarbejderne har fået mere indflydelse	16	19	4
Det er blevet sjovere at gå på arbejde	14	20	5
Mit arbejdsområde / mine arbejdsopgaver er blevet udvidet	5	9	0
Vi er blevet bedre til at overholde vores mål	13	25	22
Jeg er blevet bedre til at yde en god service overfor kunderne/matche kundens behov	14	4	15
Ingen gevinster / fremskridt	3	4	21
Ved ikke	7	19	27

Hvad angår det at være blevet bedre til at dele viden i gruppen/teamet, er dette meget markant noget, som medarbejderne i Danske Bank forbinder med projek-

tet – 71% har angivet dette. Det er også primært i Danske Bank, at medarbejderne oplever, at de har lært nyt eller udviklet sig gennem projektet.

Dernæst følger en række områder, hvor det primært er TDC, der skiller sig ud ved en mindre tilslutning til, at der har været fremskridt. Det gælder temaerne omkring det kollegiale, sociale og gruppe-/teamorganiseringen samt øget medarbejderindflydelse og udvidelse af ens arbejdsområde. Til gengæld er medarbejderne i TDC godt med set i forhold til gennemsnittet, hvad angår to punkter, der kan kaldes mere forretningsorienterede: At man er blevet bedre til at overholde sine mål og til at yde god kundeservice. Og som den mere kedelige finale mener hver femte svarperson i TDC, at projektet ikke har givet positive gevinster eller fremskridt.

4.3 Lederne og EU-projektet

Blandt lederne er kendskabet til projektet meget stort. Således svarer 79% (30 af 38 svarpersoner), at de kender meget til projektet, mens 18% svarer "noget" og 3% (1 person) "lidt". Samtlige ledere angiver, at de selv har deltaget i aktiviteter i projektet.

Hver tredje leder mener, at EU-projektet i meget høj grad har bidraget til udvikling af deres arbejdsplads (mod 5% af medarbejderne), og knap halvdelen svarer i høj grad (i alt 82%). 42% af lederne (mod 10% af medarbejderne) angiver, at de selv har fået meget udbytte af projektet; 53% har fået noget ud af det. Hver tredje leder (34%) vurderer, at *medarbejderne* har fået meget ud af projektet, og 58% mener, at de har fået noget ud af det – blandt medarbejderne selv er de tilsvarende andele 10% og 43%. Ledernes vurdering af projektets bidrag til arbejdspladsens udvikling såvel som deres eget og medarbejdernes udbytte af projektet er således langt mere positiv, end medarbejdernes er. Endelig vil halvdelen (53%) af lederne i høj grad anbefale andre callcentre/kundekontaktcentre at udvikle arbejdspladsen på tilsvarende måder, som det er sket i projektet – og den anden halvdel (47%) svarer "i nogen grad".

Lederne blev ligesom medarbejderne bedt om at tage stilling til eventuelle positive gevinster eller fremskridt i kraft af projektet inden for en række angivne områ-

der, hvor der kunne angives flere områder. Svarmulighederne til lederne var formuleret anderledes, end de var til medarbejderne, da ledernes position i forhold til at vurdere projektet er en anden. Spørgsmålet og ledernes svar fremgår af den følgende tabel.

Tabel 4.3. Ledernes vurdering af positive gevinster/fremskridt (OBS: Flere svar mulige). Svarandele i procent. N 38

Hvis du mener, at projektet på nogen måde har givet positive gevinster eller fremskridt for jeres kundekontaktcenter, beder vi dig angive inden for hvilke områder, det har fundet sted. Du må gerne angive flere områder:	
Samarbejdet mellem gruppeledere/supervisorer og chefer er blevet bedre	24
Gruppeledere/supervisorer er blevet bedre	45
Det kollegiale forhold er blevet bedre	34
Medarbejderne oplever, at det er blevet sjovere at gå på arbejde	42
Jeg synes, det er blevet sjovere at gå på arbejde	21
Medarbejderne i min gruppe/mit team har fået mere socialt fællesskab	53
Medarbejderne i min gruppe/mit team er blevet bedre til at dele viden	79
Medarbejderne i min gruppe/mit team er blevet bedre til at overholde deres mål	34
Medarbejdernes arbejdsopgaver er blevet udvidet	45
Medarbejderne har fået mere ansvar i deres arbejde	74
Medarbejderne har fået mere indflydelse i deres arbejde	58
Medarbejderne har lært nyt / udviklet sig gennem projektet	66
Medarbejderne er blevet bedre til at yde en god service overfor kunderne/matche kundens behov	24
Ved ikke	3

På de områder, hvor vi kan sammenligne ledernes vurderinger med medarbejdernes svar, er lederne på de fleste områder langt mere positive. Det eneste område, hvor lederne og medarbejderne i nogenlunde samme omfang vurderer, at der er sket fremskridt, er vedrørende forbedringen af det kollegiale forhold. Sammenlign i øvrigt med tabel 4.1.

4.4 Sammenfatning

I 2005 blev medarbejderne bedt om at vurdere projektet. Projektet var kendt af langt de fleste medarbejdere og de fleste medarbejdere vurderede, at projektet havde bidraget til udvikling af deres arbejdsplads i nogen eller højere grad. Lidt mere end halvdelen af medarbejderne mente, at de selv har fået meget eller noget udbytte af projektet. Hver tiende medarbejder mente ikke, at de har fået noget personligt udbytte af projektet. To ud af tre medarbejdere anbefalede i høj eller nogen grad, at andre callcentre gennemfører lignende projekter.

Dette resultat finder vi tilfredsstillende. Projektet har været langvarigt og brugt tid på at afsøge nye udviklingsveje. Der blev gennemført konkrete forandringer i arbejdet, og der er sat en ny dagsorden, som vi sammenfatter i sætningen: "Fra kontrol til udvikling". Det mener vi er baggrunden for den positive vurdering. Men samtidig var både projektaktiviteterne og det daglige arbejde underlagt det driftspres, der er karakteristisk for callcentre. Når medarbejderne – ganske vist i begrænset omfang – vurderede projektet negativt, ved vi fra interviews, at det skyldes, at der i nogle tilfælde manglede tid og vilje fra virksomhedens side til at gennemføre og fastholde projektaktiviteterne.

Medarbejderne markerede i 2005, at projektet især havde skabt fremskridt i deres gruppe med hensyn til samarbejde og socialt fællesskab. En ud af tre medarbejdere lagde vægt på, at de selv har udviklet sig i arbejdet. Omvendt var der forhold, som kun sjældent blev markerede som fremskridt som følge af projektet. Det var forhold som ledelseskvalitet, ansvar og indflydelse samt udvidelse af arbejdsopgaver.

Gruppelederne vurderede projektets resultater mere positivt og på langt flere områder end medarbejderne. Lederne mente, at de var blevet bedre ledere og at medarbejderne havde fået mere ansvar, udvikling og indflydelse i arbejdet.

I Danske Bank og Nykredit er vurderingerne af projektet klart positive og svarer til ovenstående billede. I TDC er vurderingen af projektets effekter, som vist, temmelig behersket, dog har medarbejderne fået mere forretningsforståelse med hensyn til mål og service. Vi mener, at vurderingen af projektet er påvirket af be-

givenheder i perioden, som for eksempel nedlæggelse af et kundekontaktcenter. De kvalitative vurderinger af projektets effekter i TDC gav et betydelig mere positivt billede end ovenstående.

5 Udvikling i arbejdet

I dette kapitel behandles en række generelle spørgsmål om psykiske og sociale faktorer i arbejdet, dvs., de er ikke stillet i forhold til specifikke forhold i callcentre. Spørgsmålene belyser medarbejdernes oplevelse af forskellige aspekter af job og organisation, som kan være indikatorer for, om der er sket en udvikling af arbejdet i callcentrene i den ønskede retning i projektperioden. Det gælder bl.a. medarbejdernes oplevelse af indflydelses- og udviklingsmuligheder i arbejdet. Om dette handler afsnit 5.1.

Afsnit 5.2 behandler en række udsagn om arbejdet og arbejdspladsen, som medarbejderne tog stilling til i undersøgelsen, blandt andet om egen motivation i arbejdet og om arbejdspladsens effektivitet m.v.

5.1 Udviklingen fra 2003 til 2005

I dette afsnit ser vi på udviklingen i svarene fra 2003 til 2005 i forhold til de psykiske og sociale faktorer i arbejdet, både i hele svar-gruppen og i gengangergruppen alene.

Næsten alle spørgsmål er blevet besvaret på en 5-skala med svarmulighederne "meget sjældent eller aldrig", "sjældent", "nogle gange", "ofte" eller "meget ofte eller altid" (undtagelsen er fire spørgsmål om ledelseskvalitet, hvor de fem svarkategorier går fra "i meget høj grad" til "i meget ringe grad). I det følgende behandles de to yderste svarkategorier i hver ende af skalaen samlet, så vi ser på spørgsmålene på en 3-skala med svarkategorierne "sjældent", "nogle gange" og "ofte".

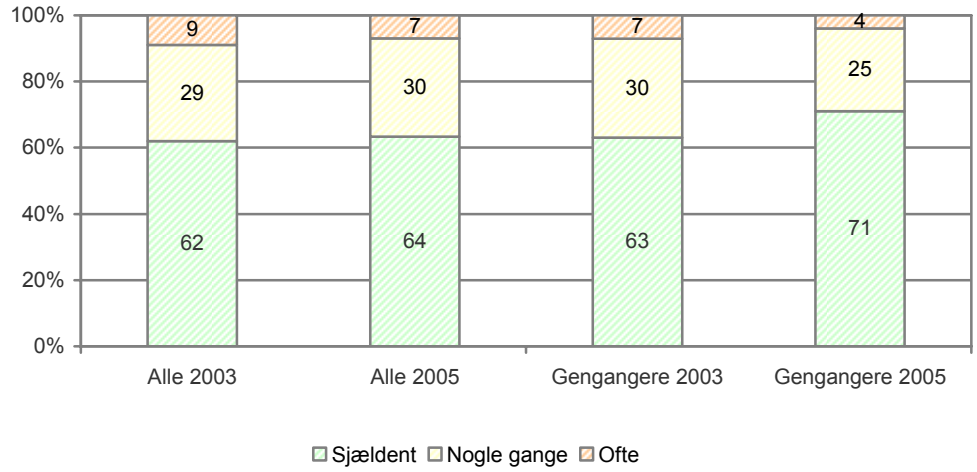
5.1.1 Krav og udfordringer i arbejdet

Der er stillet to spørgsmål i undersøgelsen, som belyser om der er balance mellem kravene i arbejdet og medarbejderens kvalifikationer. Den første undersøgelse viste, at de allerfleste medarbejdere magter deres arbejdsopgaver, og de fleste oplever, at de har den nødvendige uddannelse til at udføre opgaverne. Vi sammenlignede deres svar med en undersøgelse blandt medlemmer af Finans-

forbundet[7], og de callcenteransatte lå på dette område på linie med Finansforbundets medlemmer.

Lad os nu se nærmere på resultaterne. Set blandt samtlige svarpersoner er der ingen forskel fra 2003 til 2005 i forhold til, om arbejdsopgaverne er for svære (86% i 2003 hhv. 83% i 2005 svarer, at det sjældent er tilfældet), og om man udfører arbejdsopgaver, som man burde være bedre uddannet for at udføre; i gengangergruppen er tendens til, at man i endnu højere grad føler sig uddannet. Se figuren.

Figur 5.1. Udfører du arbejdsopgaver, som du egentlig burde være bedre uddannet for at udføre?



På virksomhedsniveau genfindes den nævnte tendens i TDC set blandt samtlige og i Danske Bank set blandt gengangerne, mens der ikke er forskel i Nykredit.

Sammenfattende ligger besvarelserne på disse spørgsmål på samme høje niveau som i 2003 dog med en tendens til, at flere medarbejdere er velkvalificerede til deres arbejde.

---

[7] Christiansen, J.M. (2002): *De smiler stadig – men hvad ligger der bag smilet? En undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø blandt Finansforbundets medlemmer 2001*, CASA, København.

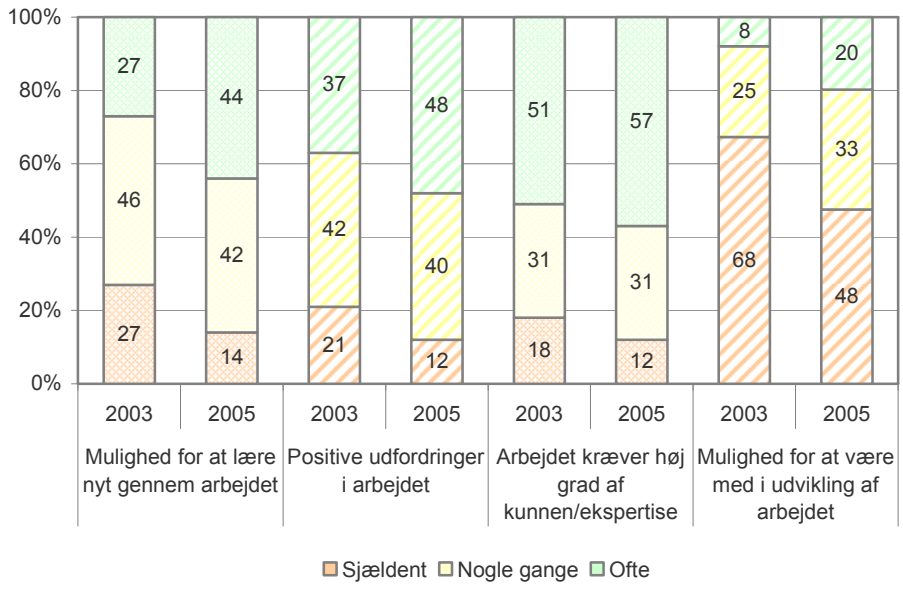
5.1.2 Udviklingsmuligheder i arbejdet

På den ene side oplever de ansatte i callcentrene generelt, at de er velkvalificerede til at opfylde arbejdskravene. På den anden side pegede den første undersøgelse på, at en del callcenteransatte mangler udfordring og udviklingsmuligheder i arbejdet. Ganske vist svarede de allerfleste, at de ofte bruger deres viden og færdigheder i arbejdet, men det var et mindretal, som ofte oplever positive udfordringer i arbejdet eller mulighed for at lære nyt gennem deres arbejde. Hvad angår positive udfordringer arbejdet, lå de callcenteransatte langt under Finansforbundets medlemmer.

De fleste oplever stadig, at de ofte bruger deres viden og færdigheder i arbejdet, men der er ikke nogen væsentlig udvikling på dette område. Blandt samtlige svarpersoner drejer det sig om 80% i 2003 og 77% i 2005. Der er flere i 2005, som svarer, at det gælder nogle gange (17% hhv. 10% i 2003) frem for sjældent (6% hhv. 10% i 2003).

I forhold til de mere udviklingsorienterede spørgsmål er der forbedringer fra 2003 til 2005, såvel set blandt samtlige svarpersoner som blandt gengangerne alene. Der er i dag flere, som oplever, at de ofte har mulighed for at lære nyt gennem arbejdet, at arbejdet ofte rummer positive udfordringer (ikke signifikant blandt gengangerne), og lidt flere angiver, at arbejdet ofte kræver høj grad af kunnen eller ekspertise. Der er flere, som angiver, at de nogle gange eller ofte har mulighed for at være med i udviklingen af deres arbejde, men det er stadig omkring halvdelen, som mener, at det sjældent er tilfældet.

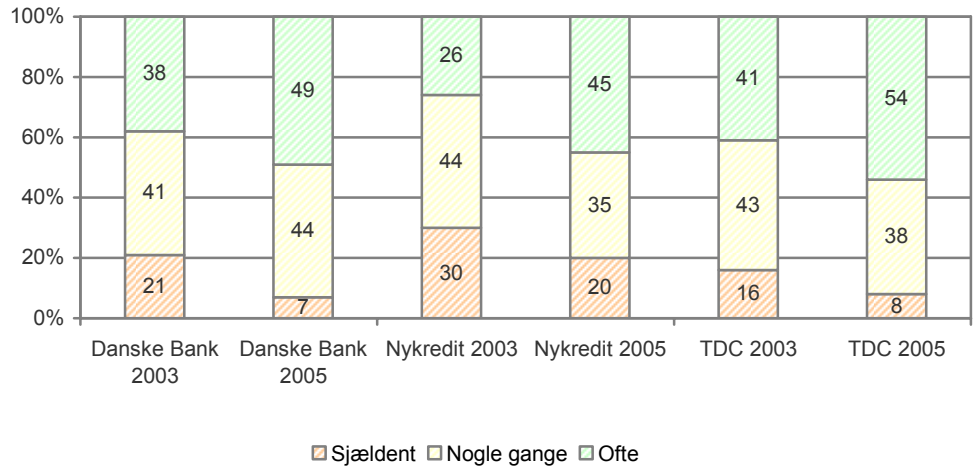
Figur 5.2. Udviklingsmuligheder i arbejdet (alle svarpersoner)



Set på virksomhedsniveau blandt samtlige svarpersoner er der signifikant flere i alle tre virksomheder, som ofte har mulighed for at lære nyt gennem arbejdet – set på tværs af virksomhederne er 2003-niveauet og 2005-niveauet desuden ens. I gengangergruppen er udviklingen signifikant i Danske Bank og TDC.

Set blandt samtlige, er der signifikant flere i Danske Bank og Nykredit, som oplever positive udfordringer i arbejdet, og der er tendens til det samme i TDC; i gengangergruppen er der tillige en signifikant udvikling i positiv retning i Danske Bank. Hvad dette angår, var udgangspunkterne fra 2003 forskellige, hvor der var færrest i Nykredit, som oplevede positive udfordringer i arbejdet. Sådan er det stadig i 2005, selvom der er sket en klar forbedring. Se figuren.

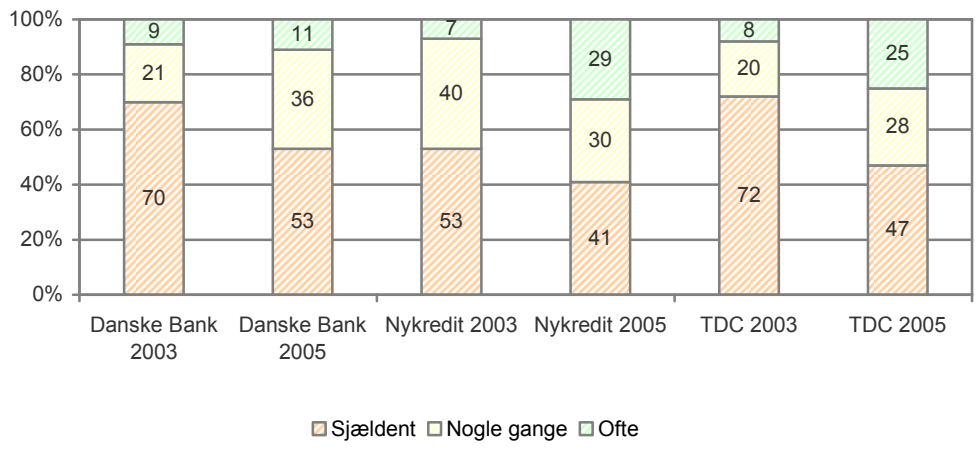
Figur 5.3. Er der positive udfordringer i dit arbejde? (alle)



Udviklingen med hensyn til, at arbejdet kræver høj grad af kunnen eller ekspertise, er kun signifikant i Danske Bank – både blandt samtlige og gengangerne. Set på tværs af virksomhederne i 2005 blandt samtlige er der dog stor forskel mellem Nykredit, hvor 41% mener, at arbejdet ofte kræver høj grad af kunnen eller ekspertise – overfor 64% i begge de andre virksomheder.

Til gengæld er forskydningen med hensyn til at kunne være med i udviklingen af arbejdet signifikant i positiv retning i alle virksomhederne, set blandt samtlige svarpersoner – men ikke blandt gengangerne.

Figur 5.4. Har du mulighed for at være med i udviklingen af dit arbejde? (alle)



Som man kan se af figuren, har der været forskelligt udgangspunkt for denne udvikling i de tre virksomheder – og der er stadig forskel i 2005 med færrest muligheder for at være med i udviklingen af arbejdet i Danske Bank. Man kan også se, at udviklingen har været mest markant i TDC, som næsten har "indhentet" Nykredit.

Sammenfattende om krav og udfordringer i arbejdet

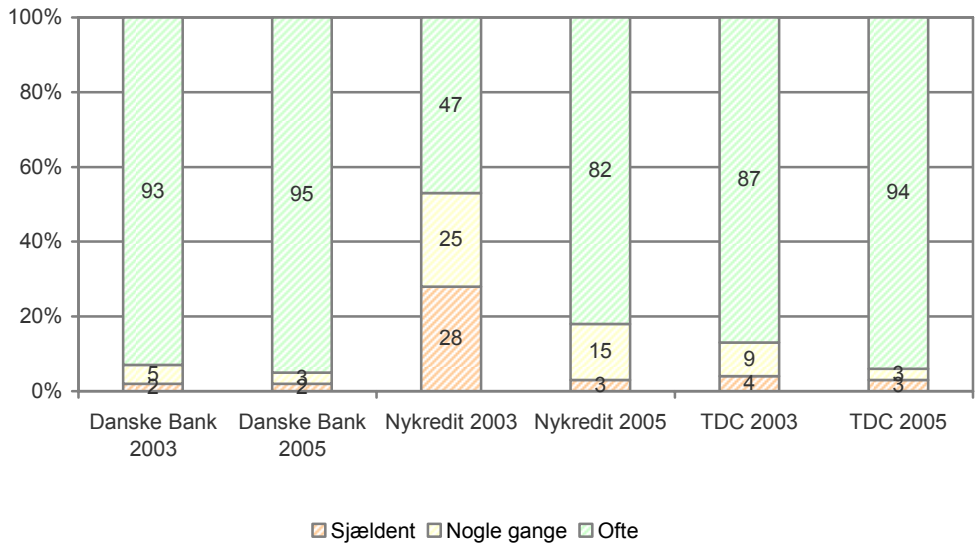
Hovedparten af de callcenteransatte mestrer deres arbejdsopgaver og oplever at være velkvalificerede – dog angiver mere end hver tredje, at de nogle gange eller ofte udfører arbejdsopgaver, som de burde være bedre uddannet til. Der ses en positiv udvikling med hensyn til udviklingsmuligheder i arbejdet, specielt det at kunne lære noget nyt gennem arbejdet og opleve positive udfordringer i arbejdet har udviklet sig positivt. Det er stadig de færreste, som ofte kan være med i udviklingen af deres arbejde, trods en positiv udvikling i perioden.

5.1.3 Rolleklarhed

Rolleklarhed handler om i hvilken grad man kender målene for sit arbejde, forventningerne til en og grænserne for sit ansvar og sin kompetence. Her er spurgt om man kender forventninger og mål. De callcenteransatte lå højt i forhold til rolleklarhed allerede i den første undersøgelse, og ligger endnu højere i 2005, hvor 91%, set blandt samtlige, angiver, at der ofte er fastlagt klare mål for arbejdet, og 92%, at de ofte ved nøjagtigt, hvad der forventes af dem. I gengangergruppen er niveauet en anelse højere (95% på begge spørgsmål), og er ikke rykket signifikant.

TDC og Danske Bank lå allerede i 2003 højt med hensyn til rolleklarhed. I Nykredit er der tilsyneladende sket en stor udvikling på dette område. Ser vi på samtlige svarpersoner i Nykredit, mener 82% i dag overfor 47% tidligere, at der ofte er fastlagt klare mål, ligesom 82% i dag overfor 62% tidligere ofte kender forventningerne. Retningen i den lille gengangergruppe i Nykredit går i samme retning uden, at forskellene er signifikante. I figuren er vist resultatet for klare mål.

Figur 5.5. Er der fastlagt klare mål for dit arbejde? (alle)



Set på tværs af virksomhederne i 2005, ligger Nykredit stadig signifikant lavere end de to andre virksomheder på begge spørgsmål.

5.1.4 Indflydelse

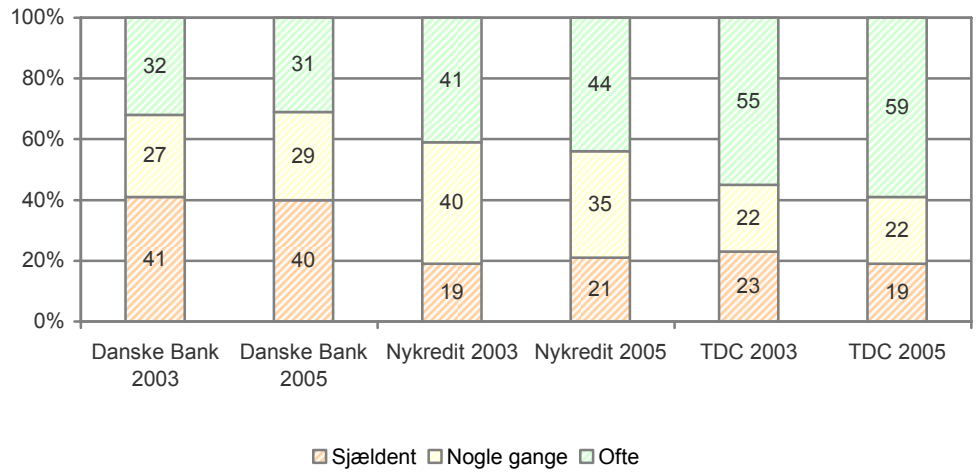
Indflydelse i arbejdet er blevet belyst med spørgsmål om i hvilken grad man har indflydelse på arbejdets udførelse, arbejdsmængden, arbejdstempoet, på placeringen af pauser, på beslutninger, der er vigtige for ens arbejde samt, om man har mulighed for at være med i planlægningen af sit arbejde. Den første undersøgelse viste, at callcenter-medarbejdernes indflydelse i disse henseender var lav – og meget lavere end blandt Finansforbundets medlemmer. I 2005 er der sket en forskydning i retning af mere indflydelse, når vi ser på det blandt samtlige svarpersoner, men ikke set blandt gengangerne.

Indflydelse på arbejdets udførelse

Når vi ser på spørgsmålet om indflydelse på arbejdets udførelse, er der dog ingen forskelle. 41% blandt alle og 46% blandt gengangerne svarer i begge år, at man ofte selv kan bestemme, hvordan man vil udføre sit arbejde, hvis der er flere måder at gøre det på. En lille tredjedel svarer i begge år, at det sjældent er tilfældet.

Selvom der ikke er sket en udvikling fra 2003 til 2005, kan det nævnes, at svarene ligger ret forskelligt i de tre virksomheder i begge år. Ser vi på resultatet blandt samtlige i 2005, er der – fortsat – færrest, som oplever at de ofte har indflydelse på arbejdets udførelse i Danske Bank og flest i TDC.

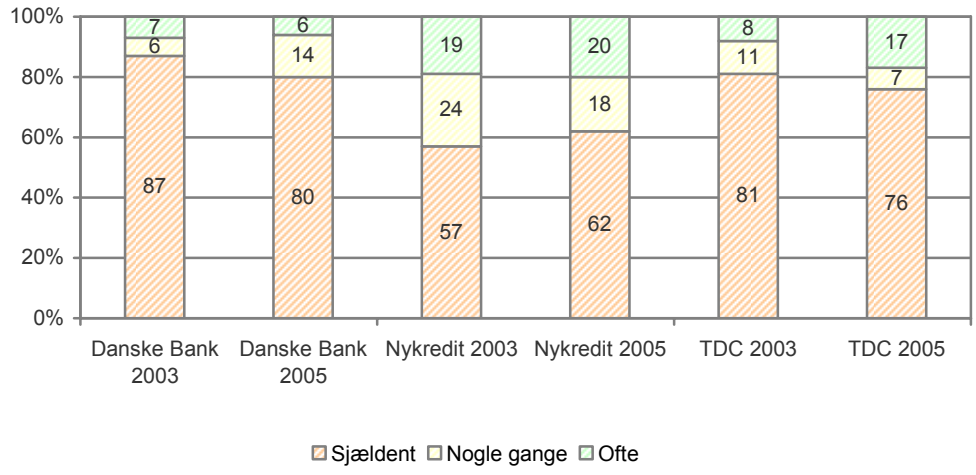
Figur 5.6. Hvis der er flere måder, du kan gøre dit arbejde på, kan du så selv bestemme, hvordan du vil gøre det? (alle)



Indflydelse på arbejdsmængde og arbejdstempo

Blandt samtlige svarpersoner ses en netop signifikant udvikling i positiv retning med hensyn til at kunne påvirke sin arbejdsmængde, og med hensyn til at kunne bestemme sit arbejdstempo ses en tendens til, men ikke signifikant, udvikling i positiv retning. I figuren er vist resultatet vedrørende arbejdsmængde, som er signifikant i Danske Bank og TDC, men ikke i Nykredit. Som det ses, er der i Danske Bank primært tale om en forskydning mod at flere svarer "nogle gange" (og den samme forskydning er signifikant blandt Danske Bank gengangerne).

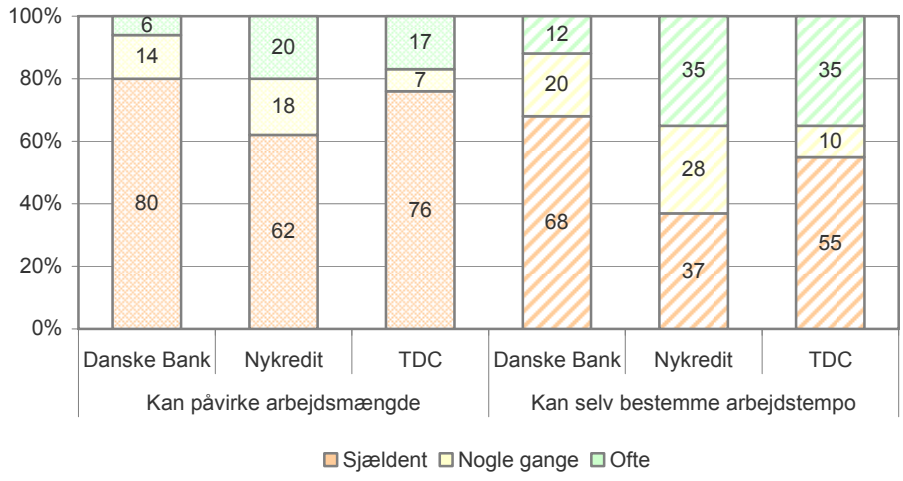
Figur 5.7. Kan du påvirke den arbejdsmængde, du får? (alle)



Vedrørende arbejdstempo er der ingen signifikante forskelle på virksomhedsniveau fra 2003 til 2005.

Set på tværs af virksomhederne i 2005 er der signifikante forskelle vedrørende indflydelse på såvel arbejdsmængde som arbejdstempo med mindst indflydelse i Danske Bank efterfulgt af TDC. Dette er vist i næste figur for samtlige svarpersoner i 2005.

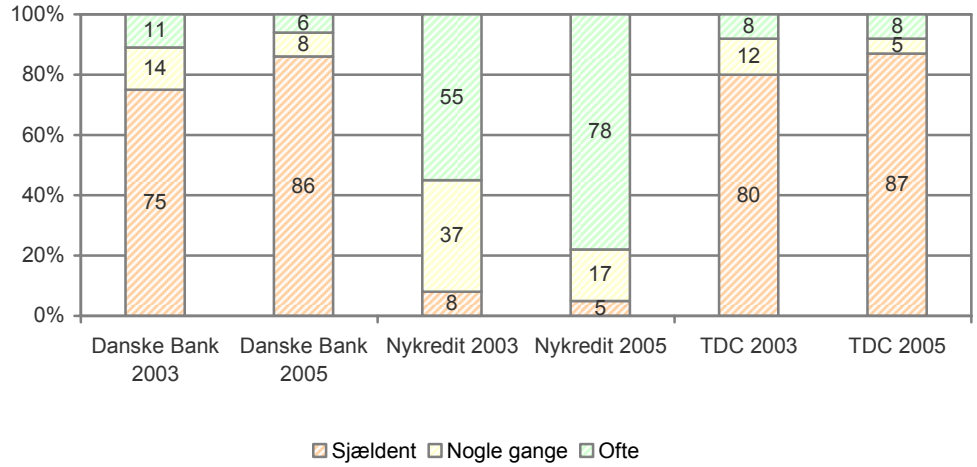
Figur 5.8. Indflydelse på arbejdsmængde og arbejdstempo (alle 2005)



Indflydelse på pauser

Med hensyn til at lægge sine pauser selv ses en signifikant forskydning blandt samtlige, men ikke blandt gengangerne – og resultatet blandt samtlige dækker over bevægelser i modsat retning i virksomhederne; signifikant i Danske Bank og Nykredit, men ikke i TDC. Se figuren.

Figur 5.9. Kan du selv bestemme, hvornår du vil holde pause? (alle)

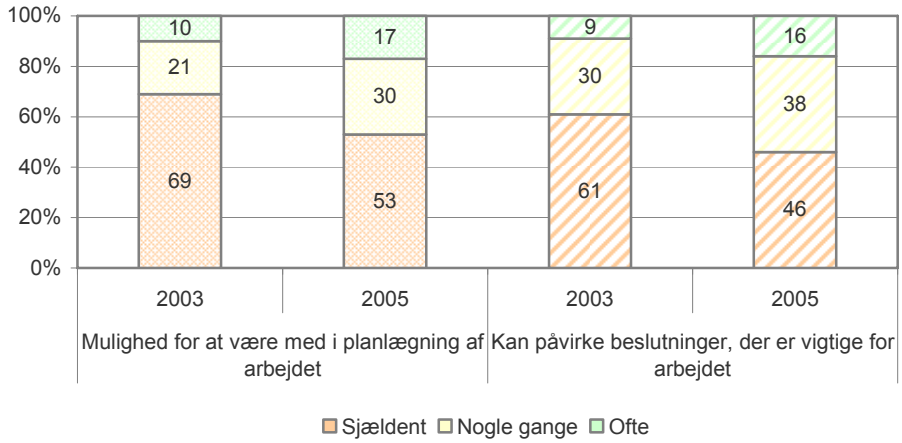


Som det ses af figuren, er der på dette felt meget stor forskel mellem virksomhederne med meget lav indflydelse på placeringen af pauser i Danske Bank og TDC og stor indflydelse herpå i Nykredit.

Indflydelse på planlægning af arbejdet og beslutninger om arbejdet

De spørgsmål om indflydelse, vi indtil nu har set på, beskæftiger sig med den direkte indflydelse i arbejdet eller kontrol over arbejdssituationen. De to sidste spørgsmål bevæger sig over i det, vi kan kalde indflydelse på rammerne for arbejdet. Det første handler om man har mulighed for at være med i planlægningen af sit arbejde, og her er der en signifikant udvikling i positiv retning set blandt alle svarpersoner såvel som gengangerne. Det andet spørgsmål handler om man kan påvirke beslutninger, der er vigtige for arbejdet. Her ses en signifikant udvikling i positiv retning blandt alle svarpersoner, men ingen væsentlig ændring i gengangergruppen set for sig. Figuren viser resultaterne for alle.

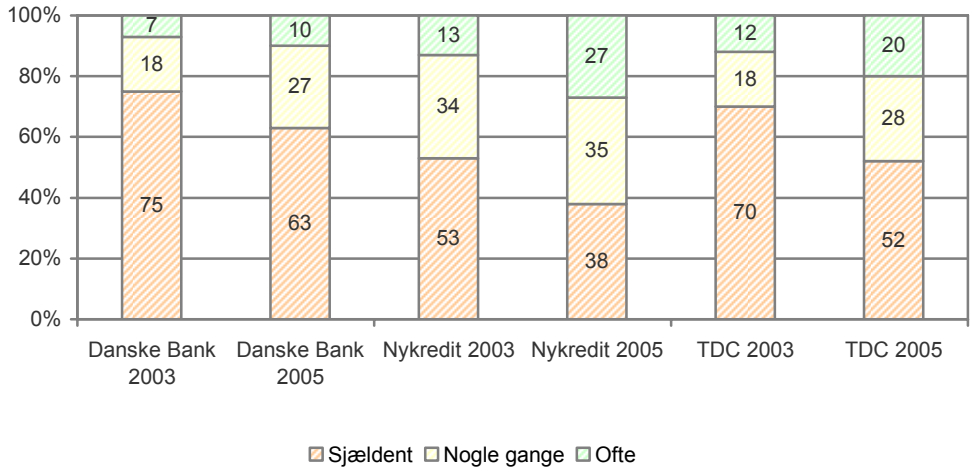
Figur 5.10. Indflydelse på planlægning og beslutninger (alle)



Set blandt alle svarpersoner, genfindes den positive udvikling på virksomhedsniveau – dog med forskellige udgangspunkter fra 2003, som stadig gør sig gældende i 2005. Set blandt gengangerne kan der ikke konstateres signifikante forskydninger vedrørende nogen af de to spørgsmål.

Med hensyn til mulighed for at være med i planlægningen af arbejdet er udviklingen signifikant i alle tre virksomheder.

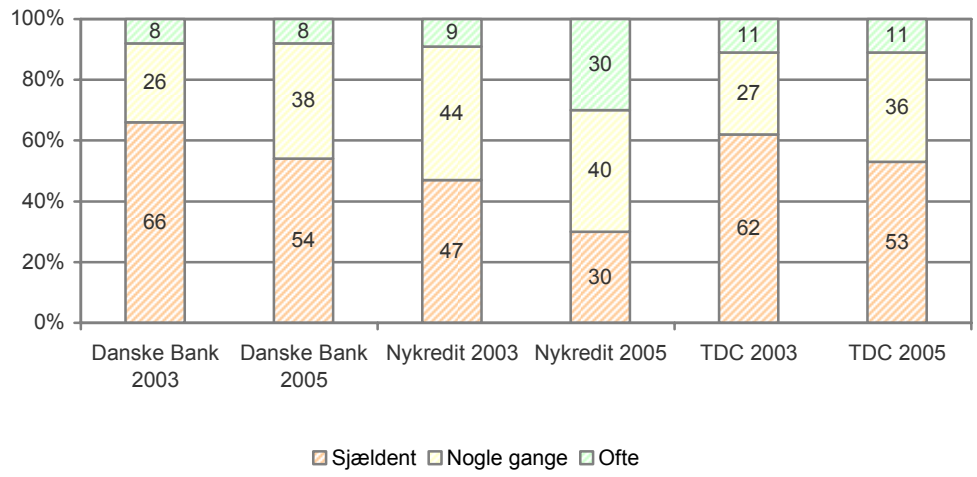
Figur 5.11. Har du mulighed for at være med i planlægningen af dit arbejde? (alle)



I udgangspunktet var der flest medarbejdere i Nykredit, som angav i hvert fald nogle gange at kunne være med i planlægningen af arbejdet. Som det ses af figuren er udviklingen i retning af oftere at kunne dette tydeligst i Nykredit og TDC.

Hvad angår det at kunne påvirke beslutninger, der er vigtige for ens arbejde, er udviklingen signifikant i Danske Bank og Nykredit, men ikke i TDC.

Figur 5.12. Kan du påvirke beslutninger, der er vigtige for dit arbejde? (alle)



Som figuren viser, består udviklingen i Danske Bank i, at flere angiver, at de nogle gange kan påvirke beslutninger frem for sjældent – mens der i Nykredit er en klar forskydning i retning af, at man ofte kan påvirke beslutninger.

Sammenfattende om indflydelse

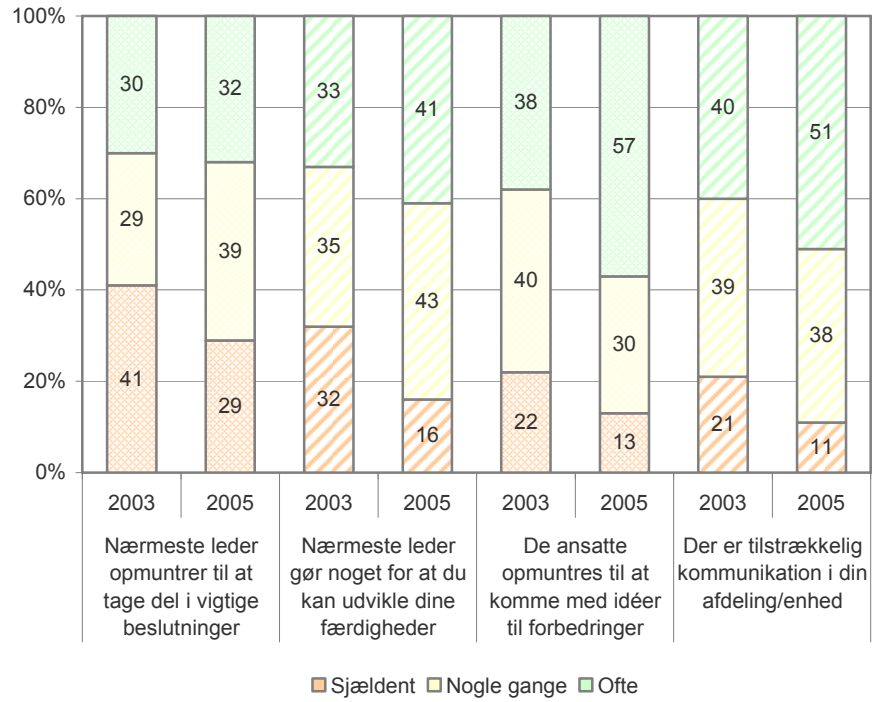
Sammenfattende er der sket en udvikling i retning af øget indflydelse målt på de parametre, der er spurgt om i undersøgelsen, men det skal understreges, at der på flere områder er tale om beskedne forskydninger og fra et niveau i 2003, hvor indflydelsen var meget lav. Indflydelsen må stadig siges at være lav. Det gælder specielt i Danske Bank og TDC med hensyn til indflydelse på arbejdsmængde, arbejdstempo og mulighed for selv at kunne lægge sine pauser; hvad det sidste angår, er udviklingen gået i retning af mindre indflydelse i Danske Bank (og resultatet peger i samme retning i TDC, men er ikke signifikant). I Nykredit var indflydelsen i udgangspunktet større. Også her er indflydelsen på arbejdsmængden

stadig lav, men der ses i øvrigt en mere tydelig udvikling i retning af større indflydelse med hensyn til placering af pauser, mulighed for at være med i planlægningen af arbejdet og påvirke beslutninger om arbejdet.

5.1.5 Udviklingsklima

Under overskriften udviklingsklima behandles en række spørgsmål om man opfordres og opmuntres til at udvikle sine færdigheder og bidrage til arbejdspladsens udvikling. På dette område var medarbejdernes vurderinger relativ positive i 2003. Set blandt samtlige svarpersoner, er der en signifikant udvikling i positiv retning på alle fire spørgsmål, som indgår her. Set blandt gengangerne gælder det i forhold til spørgsmålene om den nærmeste leder gør noget for, at man kan udvikle sine færdigheder, og om de ansatte opmuntres til at komme med idéer til forbedringer. I figuren vises svarfordelingerne blandt samtlige svarpersoner for de fire spørgsmål.

Figur 5.13. Udviklingsklima (alle)

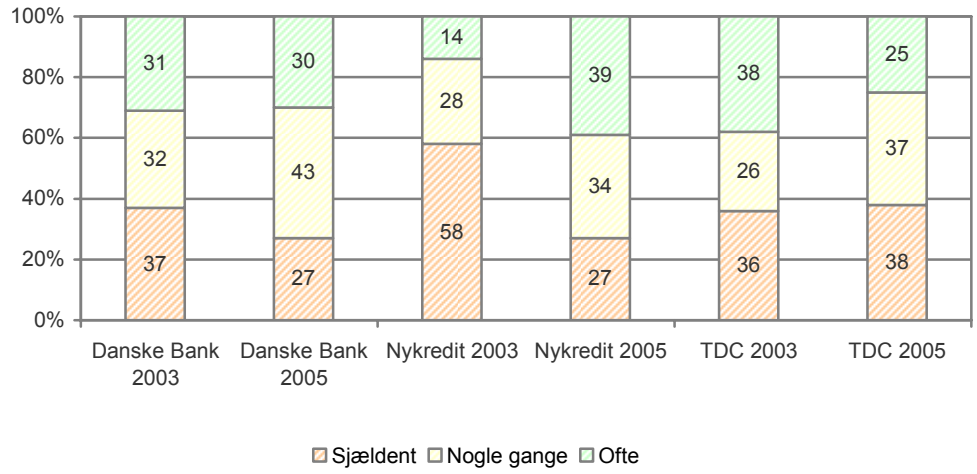


På virksomhedsniveau og set blandt samtlige svarpersoner, er der signifikante ændringer i besvarelserne af disse fire spørgsmål i alle tre virksomheder (bortset

fra ét i TDC), men ændringerne går i forskellig retning. Det skal først siges, at udgangspunktet fra 2003 er noget forskelligt. I vurderingen af udviklingsklimaet lå TDC en smule i front sammen med Danske Bank, mens dette område blev vurderet klart dårligst i Nykredit i 2003. I 2005 er billedet vendt: Nykredit er kommet fra baghjul op i front, efterfulgt af Danske Bank, hvor der også ses en positiv udvikling i vurderingerne. Derimod går udviklingen i TDC i negativ retning bortset fra svarene på spørgsmålet om de ansatte opmuntres til at komme med idéer til forbedringer, hvor der ikke er signifikant ændring.

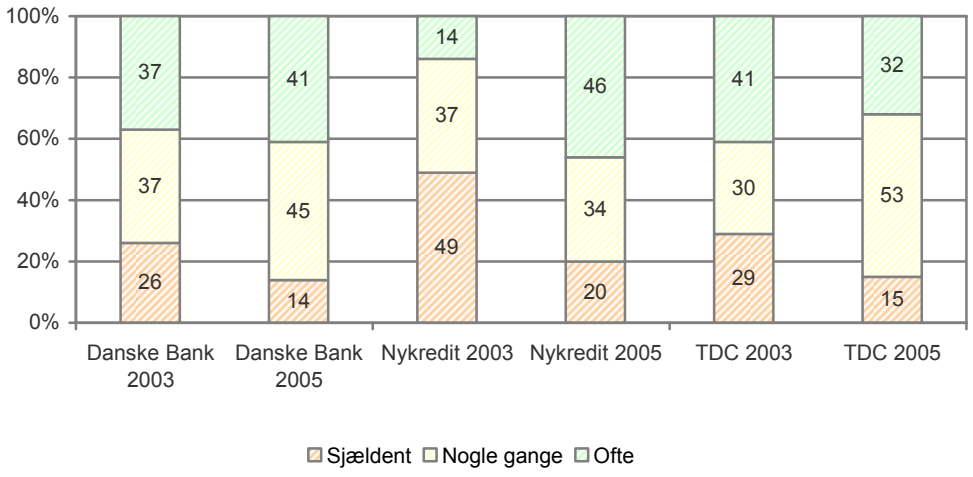
Herunder vises resultaterne for alle svarpersoner – hver fulgt af en kommentar om resultatet blandt gengangerne.

Figur 5.14. Opmuntrer din nærmeste leder dig til at tage del i vigtige beslutninger? (alle)



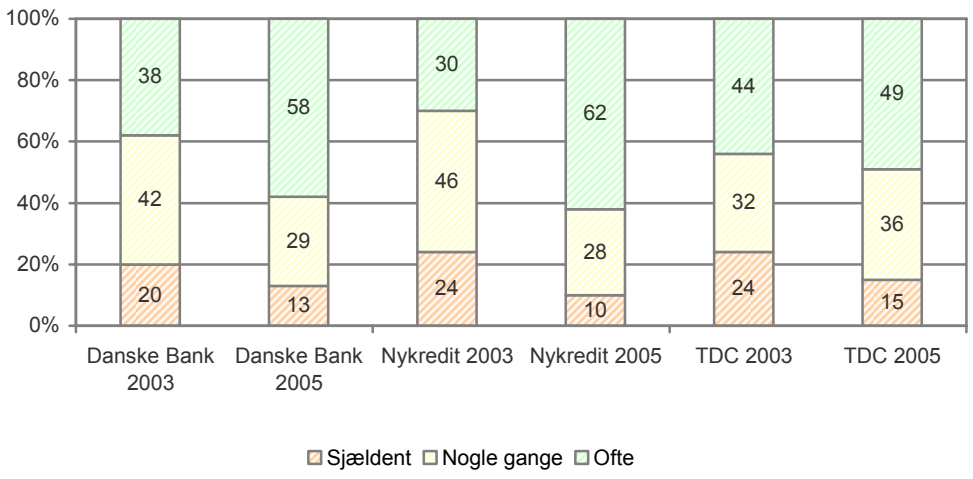
Hvad angår opmuntring fra nærmeste leder til at tage del i vigtige beslutninger, ses tendenser i gengangernes besvarelser, som følger samme mønster i hver virksomhed som det, der fremgår af figuren ovenfor.

Figur 5.15. Gør din nærmeste leder noget for, at du kan udvikle dine færdigheder? (alle)



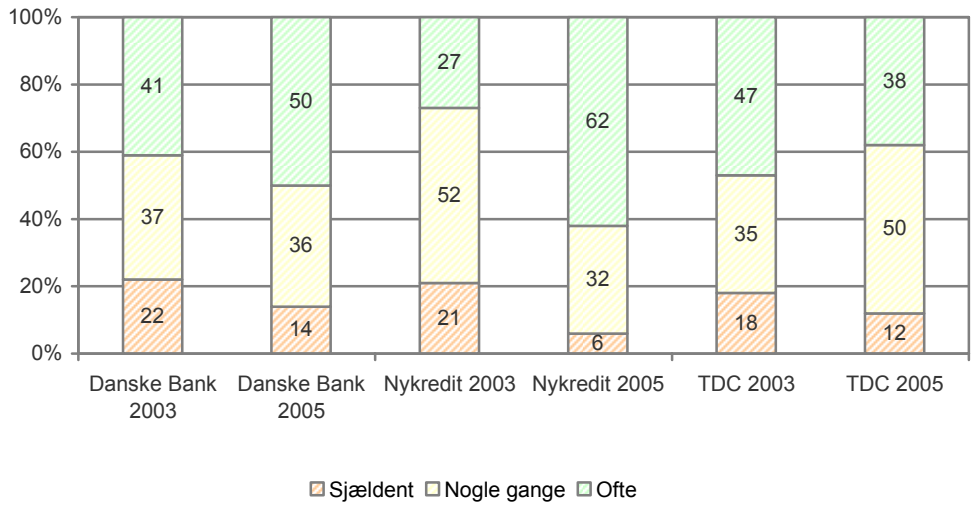
Her er tendensen den samme blandt gengangerne i Danske Bank, der er signifikant positiv udvikling i Nykredit på linie med alle, og signifikant negativ udvikling i TDC, også tilsvarende resultatet blandt alle svarpersoner.

Figur 5.16. Opmuntres de ansatte på din arbejdsplads til at komme med idéer til forbedringer? (alle)



Med hensyn til om de ansatte opmuntres til at komme med idéer til forbedringer, er resultatet i Danske Bank også signifikant blandt gengangerne; i de to andre virksomheder er der ikke signifikante ændringer blandt gengangerne alene.

Figur 5.17. Er der tilstrækkelig kommunikation i din afdeling/enhed? (alle)



Hvad angår spørgsmålet om tilstrækkelig kommunikation i afdelingen/enheden, er mønstret i gengangernes besvarelser det samme, som vist for alle i figuren, men ændringen er kun signifikant i Nykredit.

Sammenfattende om udviklingsklimaet

Udviklingsklimaet er det område af det psykiske arbejdsmiljø, hvor vi mest tydeligt ser modsatrettede udviklinger i de tre virksomheder. Hvor der er en positiv udvikling i vurderingerne i Danske Bank, og nærmest er sket et tigerspring i Nykredit, går vurderingerne i negativ retning i TDC.

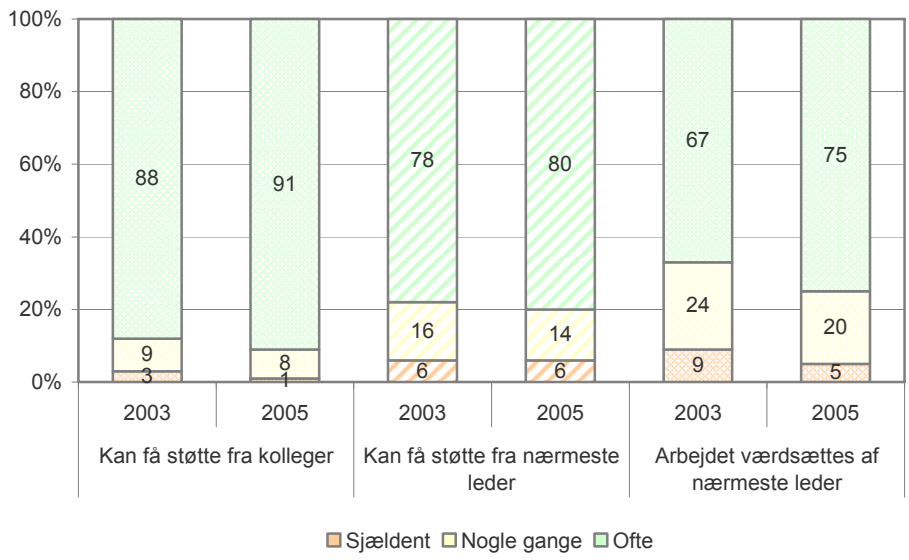
Det kan dog stadig godt siges generelt på tværs af virksomhederne, at der er færrest som tilkendegiver, at de opmuntres til at tage del i vigtige beslutninger, mens der er flest som oplever et opmuntrende klima i forhold til at bidrage med idéer og oplever kommunikationen som god.

5.1.6 Støtte og værdsættelse

I den første undersøgelse tilkendegav de fleste medarbejdere, at de ofte eller meget ofte kan få hjælp og støtte til arbejdet fra kolleger og nærmeste leder, hvis de har brug for det, og dette billede er ikke ændret væsentligt – i 2005 angives dette af 91% henholdsvis 80% blandt samtlige svarpersoner, og billedet er det samme set i genganger-gruppen. I 2003 mente to ud af tre (67%), at deres arbejde ofte/meget ofte værdsættes af deres nærmeste leder. Denne andel er i 2005

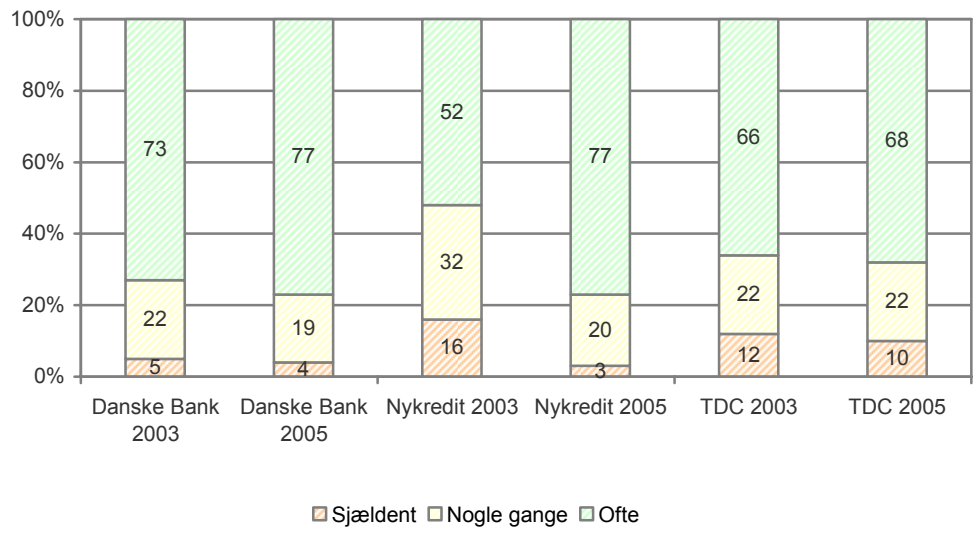
øget signifikant til tre ud af fire (75%) – andelen er den samme i gengangergruppen i 2005, hvilket ikke er en væsentlig ændring.

Figur 5.18. Støtte og værdsættelse (alle)



På virksomhedsniveau er vurderingen af den kollegiale støtte signifikant mere positiv i Danske Bank set blandt samtlige (85% i 2003 hhv. 92% i 2005 svarer ofte/meget ofte), og samme tendens findes blandt gengangerne. Der er ingen væsentlige ændringer i de to andre virksomheder. Hvad angår støtten fra nærmeste leder ses ingen signifikante ændringer på virksomhedsniveau. Når vi kommer til nærmeste leders værdsættelse af ens arbejde, ses en signifikant mere positiv vurdering i Nykredit i 2005 set blandt samtlige og med en tilsvarende tendens blandt gengangerne; her ses ingen væsentlige ændringer i de to andre virksomheder.

Figur 5.19. Bliver dit arbejde værdsat af din nærmeste leder? (alle)

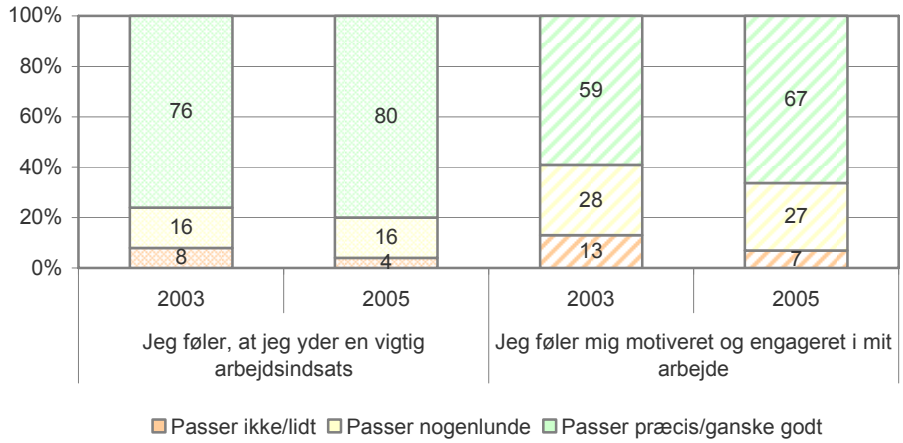


5.2 Arbejdet og arbejdspladsen

Udover spørgsmålene om de psykiske og sociale faktorer i arbejdet, blev medarbejderne bedt om at tage stilling til en række udsagn om deres oplevelse af deres arbejde og arbejdsplads. Man kunne her svare, at udsagnet "passer præcis", "passer ganske godt", "passer nogenlunde", "passer lidt" eller "passer ikke". Svarene behandles som en tredelt skala.

De fleste callcentermedarbejdere bekræftede i 2003, at de føler, at de yder en vigtig arbejdsindsats. Der ses tendens til en stigning blandt alle svarpersoner, mens der ikke er nogen væsentlig forskydning blandt gengangerne (hvor der er lidt flere, der mener, at udsagnet passer: 88%). Svarfordelingen for alle svarpersoner fremgår af figuren nedenfor.

Figur 5.20. Udsagn om arbejdet (alle)



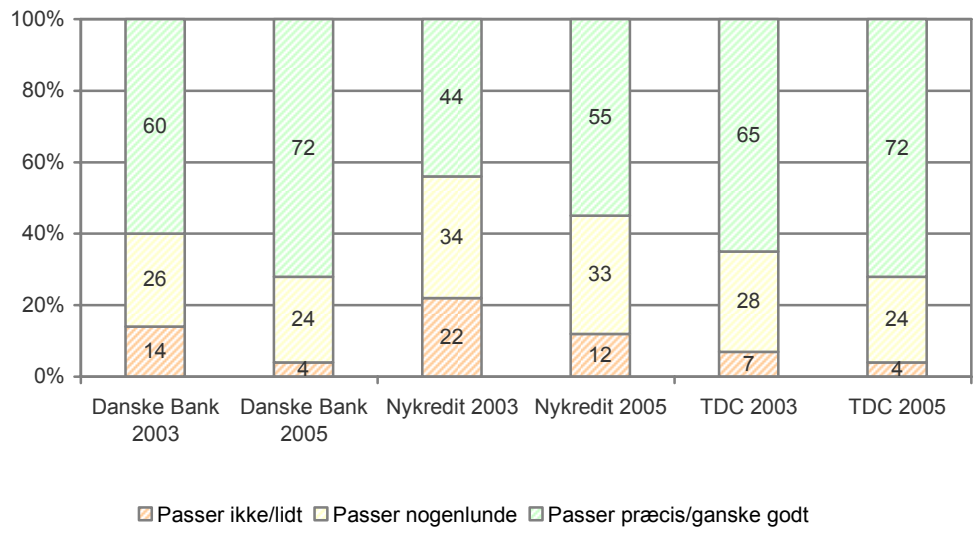
Hvad angår udsagnet om at føle sig motiveret og engageret i sit arbejde, er der signifikant flere blandt alle svarpersoner, som angiver, at det passer; resultatet ses i figuren ovenfor. Blandt gengangere er der tale om en tendens (også her ligger gengangerne lidt højere - 74% siger, det passer)

5.2.1 Ændringer på virksomhedsniveau

Med hensyn til at føle, at man yder en vigtig arbejdsindsats, er der ingen ændringer set blandt samtlige på virksomhedsniveau, men blandt gengangerne alene er der en knap signifikant stigning i andelen i Danske Bank, som føler, at de yder en vigtig arbejdsindsats (fra 79% til 89%, som svarer, at det passer).

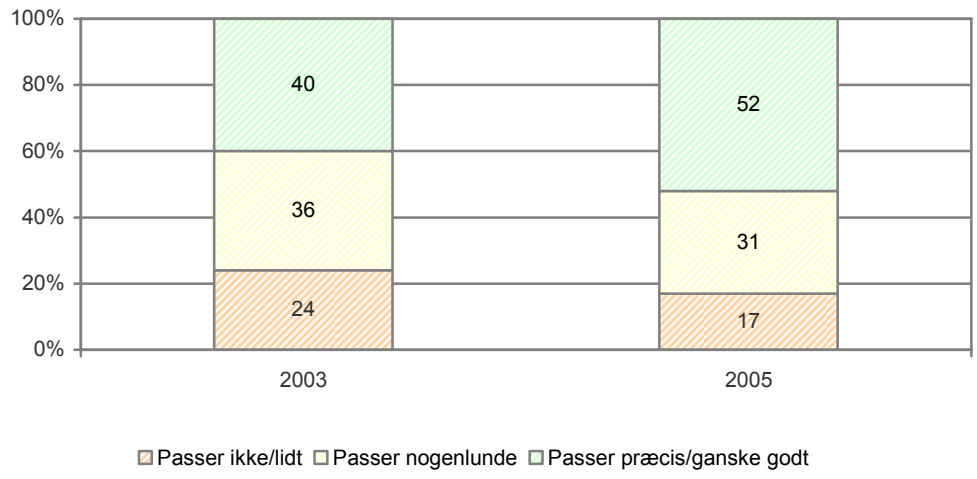
Der er signifikant flere både blandt alle og gengangere i Danske Bank, som føler sig motiverede og engagerede i arbejdet. I Nykredit ses her en knap signifikant stigning blandt alle svarpersoner; i TDC er forskydningen ikke signifikant. Men som det ses af figuren, er der lige mange – 72% - i Danske Bank og TDC, som i dag føler sig motiverede og engagerede, mens denne andel er meget lavere i Nykredit.

Figur 5.21. Jeg føler mig motiveret og engageret i mit arbejde (alle)



Flere callcenter-medarbejdere mener i 2005, at deres arbejde værdsættes af kolleger andre steder i virksomheden. Ændringen er signifikant både blandt alle og gengangere.

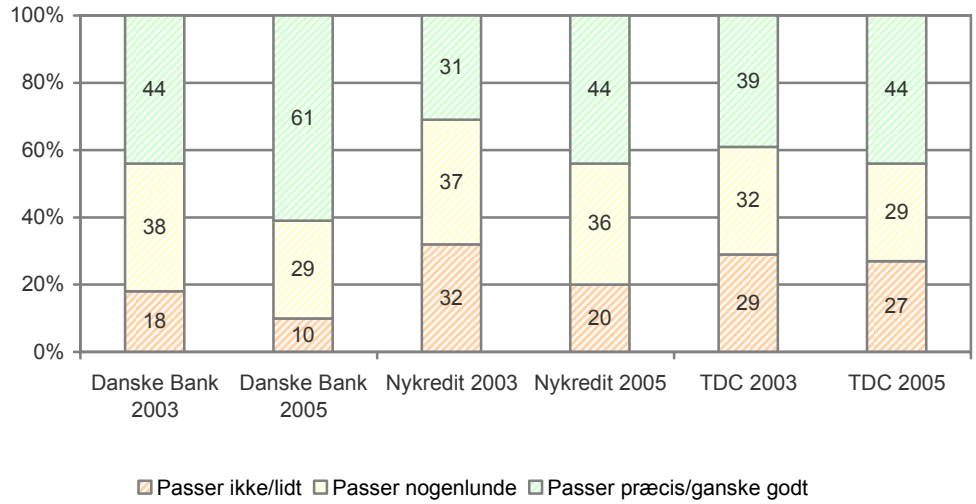
Figur 5.22. Mit arbejde bliver værdsat af kolleger andre steder i virksomheden (alle)



På virksomhedsniveau er der en signifikant positiv udvikling i dette set blandt alle svarpersoner i Danske Bank (her også blandt gengangerne) og i Nykredit, mens der ikke er nogen væsentlig ændring i TDC. Som det ses af næste figur, er dette resultat udtryk for, at der i dag er en klart mere udbredt oplevelse af, at man

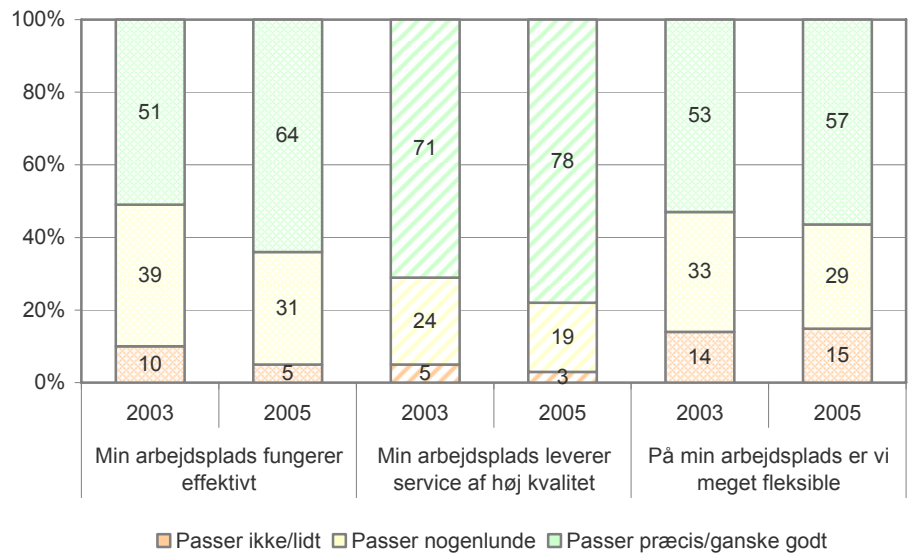
værdsættes i virksomheden i Danske Bank sammenlignet med de to andre virksomheder.

Figur 5.23. Mit arbejde bliver værdsat af kolleger andre steder i virksomheden (alle)



Endelig skal vi se på tre udsagn, som angår medarbejdernes vurdering af effektivitet, kvalitet og fleksibilitet på arbejdspladsen. Se figuren.

Figur 5.24. Udsagn om arbejdspladsen (alle)



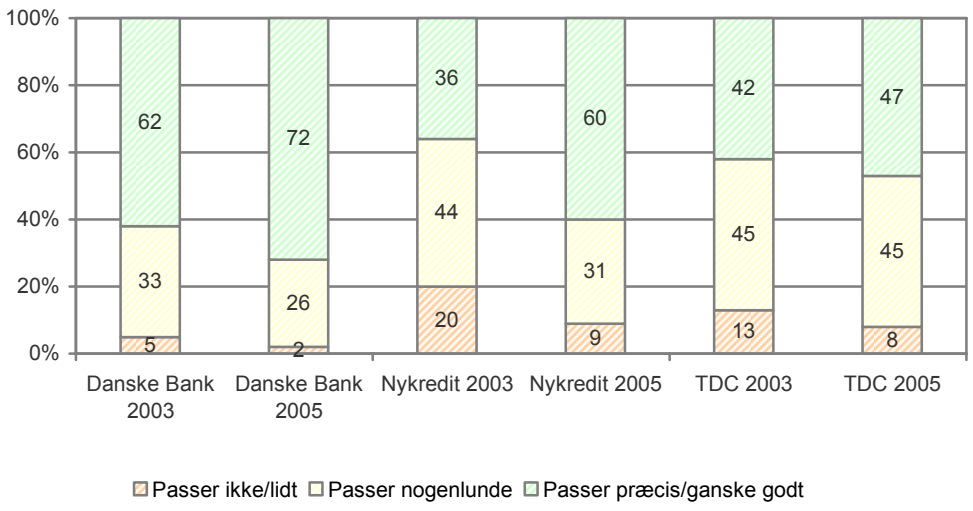
Der ses primært en øget andel, som mener, at arbejdspladsen fungerer effektivt. Dette er signifikant blandt samtlige, men ikke blandt gengangerne alene (som lå lidt højere i 2003 og ligger lidt lavere nu).

Vurderingen af servicekvaliteten er netop signifikant øget - gengangerne ligger på samme niveau som alle i 2005 (80% siger "passer"), hvilket er en signifikant stigning.

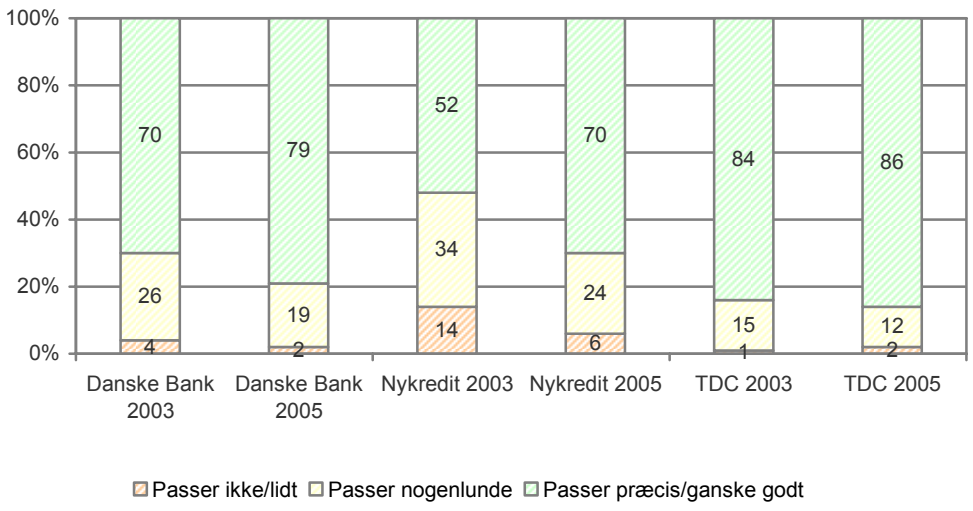
Med hensyn til at være meget fleksible er forskydningen ikke signifikant, ej heller blandt gengangerne, hvor besvarelserne svarer til svarene blandt alle.

På virksomhedsniveau, set blandt alle, er der signifikant stigning i andelen i Danske Bank og Nykredit, som tilslutter sig udsagnene om effektivitet og servicekvalitet. I gengangernes besvarelser ses til gengæld ikke de samme ændringer, bortset fra en tendentielt øget tilslutning i Danske Bank til udsagnet om servicekvalitet (hvor svarene ligger på linie med resultatet vist i figuren for alle svarpersoner). Dog ligger gengangerne i Danske Bank på niveau med alle i vurderingen af effektiviteten i 2005 (og lå allerede højere i 2003, hvorfor stigningen ikke er så stor), mens forskellen i resultaterne mellem alle og gengangere i Nykredit omvendt er udtryk for, at niveauet var det samme vedrørende både udsagnet om effektivitet og kvalitet i 2003, og ikke er ændret i samme grad i gengangergruppen set for sig. I TDC er der ingen ændringer vedrørende disse udsagn, og svarfordelingerne blandt gengangerne svarer til dem, der ses i hele svargruppen.

Figur 5.25. Min arbejdsplads fungerer effektivt (alle)



Figur 5.26. Min arbejdsplads leverer service af høj kvalitet (alle)



5.3 Sammenfatning

Medarbejderne mestrer deres arbejde og føler sig velkvalificerede til det. Det, at der er balance mellem kravene i arbejdet og medarbejdernes kompetencer, er positivt ud fra hensyn til stress og servicekvalitet. Selv om medarbejdernes kompetencer generelt var tilstrækkelige i 2003, blev der alligevel satset på kompetenceudvikling i projektet. Det skyldtes, at den første undersøgelse viste, at mange medarbejdere manglede udfordringer i deres arbejde og at en ud af tre medar-

bejdere nogle gange eller ofte udførte opgaver, de burde være bedre uddannede til.

Der ses en positiv udvikling med hensyn til udviklingsmuligheder i arbejdet, specielt det "at kunne lære noget nyt gennem arbejdet" og "opleve positive udfordringer i arbejdet" har udviklet sig positivt. Den positive udvikling i medarbejdernes vurdering på dette område, ser vi som et resultat af de ændringer i organisering og kompetencer, der er gennemført i de forskellige virksomheder.

Omfanget af medarbejdernes deltagelse i udviklingen af deres arbejde er øget i perioden i alle virksomheder. I Danske Bank og TDC var der før 2003 ikke tradition for medarbejdernes deltagelse. Projektet har bidraget til at ændre denne tradition, men det var stadig i 2005 kun cirka halvdelen af medarbejderne, som sagde, at de havde mulighed for at være med i udviklingen.

I Danske Bank og TDC var næsten alle medarbejderne allerede i 2003 klare over deres roller i arbejdet. Rolleklarheden nåede nærmest 100% loftet i 2005. Undersøgelsen viser, at der i perioden skete et markant skred på dette område i Nykredit fra lav grad af rolleklarhed til høj. Det skyldes, at lederne i projektperioden blev uddannede til at forklare virksomhedens mål og at medarbejderne blev inddraget i den løbende opfølgning på mål.

Det er her på sin plads med en forklaring på betydningen af rolleklarhed. Hvis en medarbejder siger, at han ved "helt nøjagtigt, hvad der forventes af ham" forestiller de fleste sig, at han har et problem med et ensidigt og kontrolleret job. Men problemet er ikke for meget rolleklarhed, men manglende udviklingsmulighed. Arbejdsmiljøforskningen viser, at det på alle kompetenceniveauer er vigtigt med klare roller. Derfor skal rolleklarhed og udviklingsmuligheder adskilles. I dette projekt er det lykkedes, at forøge rolleklarheden samtidig med at udviklingsmulighederne er forøgede.

Der er sket en udvikling i retning af øget indflydelse, men det skal understreges, at der på flere områder er tale om beskedne forskydninger og fra et niveau i 2003, hvor indflydelsen var meget lav. Indflydelsen må stadig siges at være lav. Det gælder specielt i Danske Bank og TDC.

I Nykredit var indflydelsen i udgangspunktet på et højt niveau. Der ses en tydelig udvikling i retning af større indflydelse med hensyn til placering af pauser, mulighed for at være med i planlægningen af arbejdet og påvirke beslutninger om arbejdet.

I Nykredit har der i projektet været lagt stor vægt på medarbejdernes og gruppernes deltagelse i planlægning, arbejdspladsens udvikling og aktiviteter, der tidligere blev udført af lederne. På dette områder giver medarbejderne klart udtryk for, at der er sket en kraftig udvikling.

Medarbejderne i Danske Bank kvitterer i undersøgelsen for, at der er skabt gode rammer for vidensdeling og kompetenceudvikling. Selv om man i Danske Bank også lod medarbejderne overtage opgaver, der tidligere blev udført af lederne, var det tilsyneladende ikke tilstrækkeligt til, at medarbejderne i undersøgelsen rapporterede om øget indflydelse.

Den store vægt, der i Nykredit er lagt på udvikling og medarbejdernes deltagelse kommer klart til udtryk i medarbejdernes vurdering af udviklingsklimaet. Her er nærmest tale om et tigerspring. Der er også sket i positiv vækst i udviklingsklimaet i Danske Bank.

Medarbejdernes vurdering af om den nærmeste leder giver medarbejderne støtte har ikke ændret sig. Den kollegiale støtte er vokset signifikant i Danske Bank, hvor der i projektet er lagt væsentlig vægt på udvikling samarbejdet mellem medarbejderne. I Nykredit vurderer medarbejderne at teamlederne er blevet betydelig mere værdsættende.

De fleste callcentermedarbejdere bekræftede i 2003, at de følte, at de yder en vigtig arbejdsindsats. Der ses en tendens til en stigning på dette område.

Der er flere medarbejdere, der føler sig motiverede og engagerede i deres arbejde. Det er tale om stigninger i motivationen i Danske Bank og Nykredit. Motivationsniveau var i 2003 allerede meget højt i TDC.

Medarbejderne i Nykredit og Danske Bank oplevede i stigende grad at de blev værdsat af andre medarbejderen i koncernen.

Medarbejderne i de tre virksomheder vurderer, at servicekvaliteten er steget, medens fleksibiliteten ikke har forandret sig.

Fra projektet ved vi, at TDC, Danske Bank og Nykredit har valgt forskellige organisationskoncepter og udviklingsveje. Det kommer klart til udtryk i forskellen mellem medarbejdernes vurdering. I Nykredit etablerede man tværfaglige team med delvist selvstyre. Spørgeskemaundersøgelserne viser, at det er lykkedes og at medarbejderne klart oplever, at de har fået mere indflydelse på mange områder.

I Danske Bank har man skabt gode organisatoriske rammer for vidensdeling og kollegacoach (kompetencegrupper). Spørgeskemaundersøgelserne viser, at det resulterer i udvikling og bedre kollegial støtte.

De to koncepter satser forskelligt og vurderes forskelligt på de nævnte områder. Organisationsudviklingen i de to virksomheder har derudover ensartede effekter for eksempel højere motivation, og bedre servicekvalitet.

I TDC drejede projektet om, at styrke medarbejdernes kompetencer og skabe en selvstændig, ansvarlig og udviklende rolle for medarbejderne. Her viser undersøgelsen, at medarbejderne vurderer, at mulighederne for udvikling i arbejdet er vokset og at de har fået større muligheder for indflydelse og deltagelse i udviklingen af eget arbejde. Medarbejderne har et højt motivationsniveau og vurderer, at de levere god servicekvalitet. Projektet i TDC, der fik betegnelsen "fra kontrol til udvikling", fik således en positiv vurdering af medarbejderne.

6 Kundekontakt, samtalemåling og medlytning

Dette kapitel handler om aspekter af arbejdet, som er særlige for callcenter-arbejdet. Arbejdet består i direkte kundebetjening inden for callcentrets fagområde, og medarbejdernes kundeservice og produktivitet monitoreres løbende. Det centrale her er medarbejdernes egen vurdering af deres kundeservice og kontakten med kunderne, af de målinger af samtaletid m.v., som foregår løbende, samt af medlyt eller coaching fra en leder eller en kollega.

6.1 Kundekontakt

Til belysning af medarbejdernes oplevelse af deres kundeservice og kontakten med kunderne blev følgende syv spørgsmål stillet i både 2003 og 2005:
Hvor tit oplever du,
- at kunden er tydelig tilfreds med den service, han/hun har fået af dig?
- at kunden er tydelig utilfreds med den service, han/hun har fået af dig?
- at du selv er tilfreds med den service, du har ydet?
- at du selv er utilfreds med den service, du har ydet?
- at du har det dårligt, fordi kunder har været vrede på eller ubehagelige mod dig?
- at du har det dårligt, fordi antallet af kundekontakter har været højt?
- at der er konflikt mellem det antal kundekontakter, du forventes at have og den service, du forventes at yde?

Svarmulighederne var "meget sjældent eller aldrig", "sjældent", "nogle gange", "ofte" eller "meget ofte eller altid". I det følgende behandles besvarelserne grupperet i tre svarkategorier: Sjældent, nogle gange og ofte.

Når vi ser på besvarelserne blandt alle svarpersoner i 2005, oplever 88% ofte, at kunden er tilfreds med den service, der ydes, 84% oplever sjældent, at kunden er utilfreds hermed, 95% er ofte selv tilfredse med deres service, og 81% er sjældent selv utilfredse. Der er ingen væsentlige forskydninger i disse svarandele. Der er dog en lille, men signifikant andel af medarbejderne, som i 2005 ofte oplever, at kunden er utilfreds – 5% overfor 2% i 2003. Genganger-gruppens besvarelser afviger ikke fra dette.

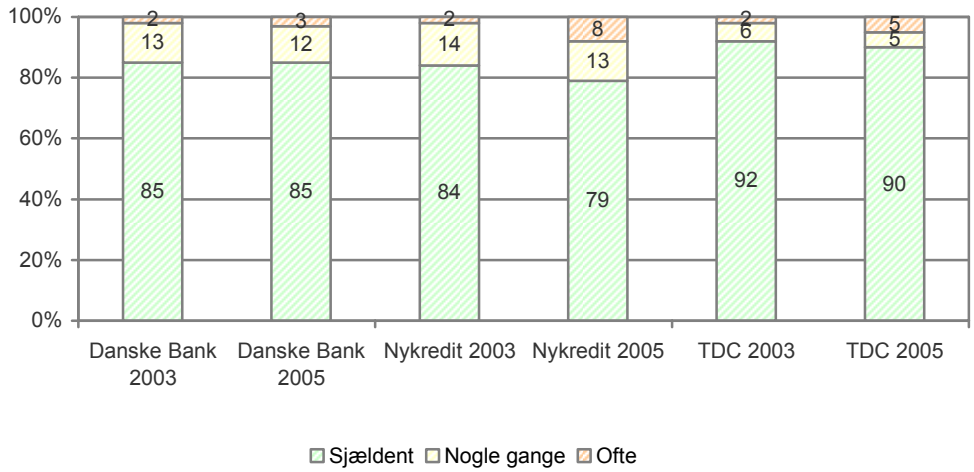
Set blandt samtlige svarpersoner er der et lille, men signifikant, fald i andelen, som ofte oplever, at de har det dårligt, fordi kunder har været vrede på eller ubehagelige mod dem. Det gælder 5% i 2003 henholdsvis 2% i 2005. Procentfordelingen i gengangernes besvarelser er næsten den samme, men her er forskellen ikke signifikant. Blandt samtlige er der samtidig tendens til, at færre oplever at have det dårligt, fordi antallet af kundekontakter har været for højt (8% i 2003 og 5% i 2005 svarer ofte; 65% hhv. 70% svarer sjældent). Blandt gengangerne ses ingen forskel.

Hvad angår spørgsmålet om konflikt mellem det forventede antal kundekontakter og serviceniveau, ser vi i hele svargruppen et signifikant fald i andelen, som oplever dette (48% i 2003 henholdsvis 37% i 2005 svarer, at de nogle gange eller ofte oplever konflikt). Der ses et tilsvarende fald i genganger-gruppen.

6.1.1 Ændringer på virksomhedsniveau

På virksomhedsniveau ser vi ikke de store afvigelser fra det generelle billede. Den nævnte lille stigning i andelen, som ofte oplever utilfredse kunder, er ikke signifikant på virksomhedsniveau, men er en tendens i Nykredit (set blandt alle).

Figur 6.1. Hvor tit oplever du, at kunden er tydelig utilfreds med den service, han/hun har fået af dig? (alle)

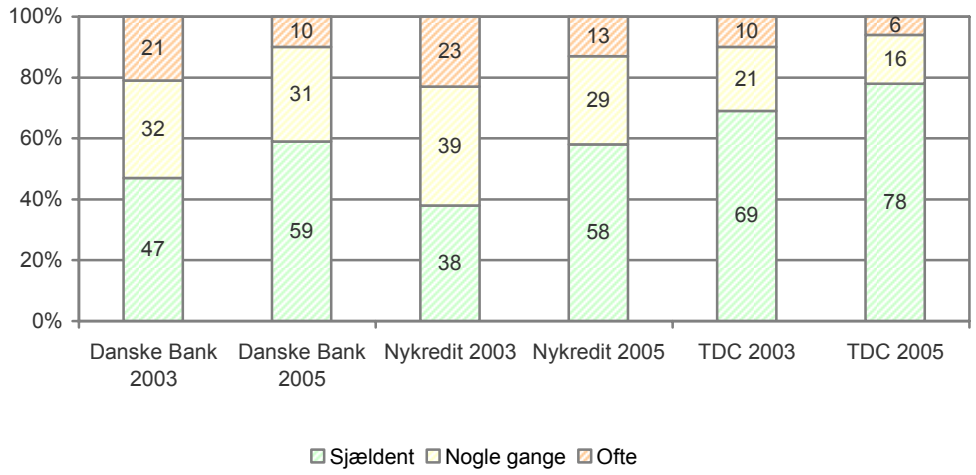


I Danske Bank er der signifikant flere, som ofte er tilfredse med deres egen service (91% er steget til 97%). Denne stigning ses både blandt samtlige svarpersoner og gengangerne alene.

Det generelle lille fald i andelen blandt samtlige svarpersoner, som ofte har det dårligt på grund af kundernes opførsel, genfindes ikke signifikant i virksomhederne. Det tendentielle fald i andelen blandt samtlige svarpersoner, som oplever at have det dårligt pga. et højt antal kundekontakter, er signifikant i Danske Bank: 38% angav i 2003, at dette nogle gange eller ofte var tilfældet, mens det gælder 28% i 2005. Der ses ingen væsentlige ændringer i de to andre virksomheder. Der er ingen signifikante forskelle i gengangernes besvarelser.

Hvad angår faldet i andelen, som oplever konflikt mellem kundeantallet versus serviceniveauet, er dette signifikant i Danske Bank (blandt samtlige og gengangerne) og Nykredit (blandt samtlige), mens der ikke kan konstateres forskel i TDC (hvor der både i 2003 og 2005 var færre, der oplevede en konflikt). Se figuren, hvor det fremgår, at svarfordelingen i Nykredit i 2005 næsten svarer til den i Danske Bank 2005, når vi – som her – ser på, hvad alle medarbejdere har svaret.

Figur 6.2. Hvor tit oplever du, at der er konflikt mellem det antal kundekontakter, du forventes at have og den service, du forventes at yde? (alle)



6.1.2 Hvad siger lederne om kundekontakten?

I lederundersøgelsen 2005 er lederne blevet spurgt om, hvor ofte det er deres indtryk, at medarbejderne er tilfredse henholdsvis utilfredse med deres egen kundeservice eller oplever konflikt mellem det forventede antal kundesamtaler og det forventede serviceniveau. Ledernes svar ligger helt på linie med medarbejdernes (alle svar 2005). Stort set alle (97%) vurderer, at medarbejderne oftest er tilfredse med egen service (medarbejderne 95%), 84%, at de sjældent er utilfredse (medarbejderne 81%), og 39%, at der nogle gange eller ofte kan være konflikt mellem forventet samtaleantal og serviceniveau (medarbejderne 37%).

Lederne er tillige blevet spurgt i hvilken grad de oplever, at medarbejderne indenfor de seneste 2 år samlet set har udviklet deres kundeservice-kompetencer (kunne kommunikere med kunderne). Til dette svarer ingen af lederne "i meget høj grad", men hovedparten (89%) angiver, at det er sket i nogen eller i høj grad.

Endelig vedrørende kundeservice blev lederne spurgt, hvordan de generelt vurderer kvaliteten af callcentrets/kundekontaktcentrets kundeservice i dag i forhold til for 2 år siden. Næsten 3 ud af 4 (71%) mener, den er bedre i dag, hver femte (21%) mener, den er på samme niveau, mens 5% mener, den er blevet dårligere (og en enkelt 'ved ikke').

6.1.3 Sammenfattende om kundekontakten

Medarbejderne og lederne vurderer fortsat kundetilfredsheden og medarbejdernes kundeservice som meget høj. Medarbejderne i Danske Bank og lederne vurderer, at servicekvaliteten er blevet bedre. Markant færre medarbejdere oplever en konflikt mellem forventet antal samtaler og forventet serviceniveau. Faldet er størst i Nykredit og Danske Bank, hvor oplevelsen af denne konflikt var mest udbredt i 2003.

6.2 Samtalemåling

Spørgsmålene om samtalemåling er kun besvaret af de svarpersoner, som har svaret "ja" til, at deres primære arbejdsopgave er at føre telefonsamtaler med kunder (i 2003-undersøgelsen: Som fører telefonsamtaler med kunder). I 2003 bekræftede 95%, at de fører telefonsamtaler med kunder (i genganger-gruppen

97%), mens det skærpede spørgsmål i 2005 bekræftes af 87% (i gengangergruppen 93%).

Som i 2003 bekræfter næsten alle, som (primært) fører telefonsamtaler, at der forekommer målinger af deres samtaler (f.eks. måling af antallet af dine kundesamtaler, samtalens længde, log-in og log-ud tid). Det gælder 98-99% i 2005 set blandt alle henholdsvis gengangere.

6.2.1 Medarbejdernes holdning til samtalemåling

I begge undersøgelser blev svarpersonerne bedt om at tage stilling til fem påstande om samtalemåling til belysning af deres holdning til disse, og påstandene om målingerne var følgende:
"Det får mig til at arbejde mere effektivt"
"Det er en god måde at synliggøre min arbejdspræstation"
"Jeg føler mig overvåget og kontrolleret"
"Jeg bliver stresset og nervøs af det"
"Jeg bliver irriteret og vred over det"

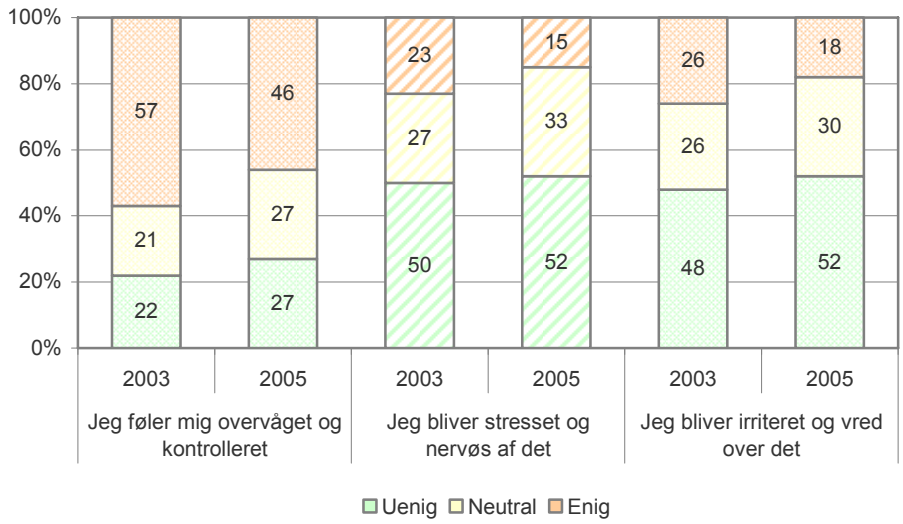
Svarpersonerne blev bedt om at tage stilling ved at svare "helt enig", "enig", "hverken enig eller uenig", "uenig" eller "helt uenig". I det følgende behandles besvarelserne grupperet i tre svarkategorier: Enig, neutral og uenig.

Når vi ser på hele svarpopulationen i 2003 henholdsvis 2005, er der sket signifikante forskydninger i besvarelserne i retning af en mere positiv indstilling til samtalemålingerne.

33% er enige i, at målingerne får en til at arbejde mere effektivt (mod 28% i 2003), mens 31% er uenige (overfor 40% i 2003). Man kan diskutere, om det er en positiv stillingtagen til samtalemåling at være enig i dette udsagn – det kan også fortolkes på den måde, at målingerne er "en pisk over nakken". Vi kan blot konstatere, at lidt flere er enige i, at målingerne har denne effekt – og lidt flere er neutrale. Hvad angår målingerne som middel til at synliggøre ens arbejdspræstation, er der også en stigning i tilslutningen til denne påstand: 48% var enige i 2003, mens 56% er enige i 2005.

I den samlede svargruppe er der et fald i andelen, som er enige i alle tre påstande om de negative effekter af samtalemåling på trivslen:

Figur 6.3. Samtalemåling og trivsel (alle)



Der er ikke ændret meget i holdningerne til samtalemåling i genganger-gruppen. I 2003 var lidt mere end hver fjerde enig i påstanden om, at samtalemåling får en til at arbejde mere effektivt, og det samme er tilfældet i 2005 (27% i begge år). Omkring halvdelen (49%) var enige i, at samtalemåling er en god måde at synliggøre arbejdspræstationen, og dette er også tilfældet i 2005 (52%).

Den eneste signifikante ændring ser vi i forhold til påstanden om, at samtalemåling opleves som overvågning og kontrol, hvor svarfordelingen svarer til den, der er vist for alle svarpersoner i figur 5.3.

Til gengæld er der ikke rykket på gengangernes stillingtagen til, om samtalemåling gør en stresset og nervøs (17% enige i 2005) eller irriteret og vred (20% enige i 2005).

6.2.2 Ændringer på virksomhedsniveau

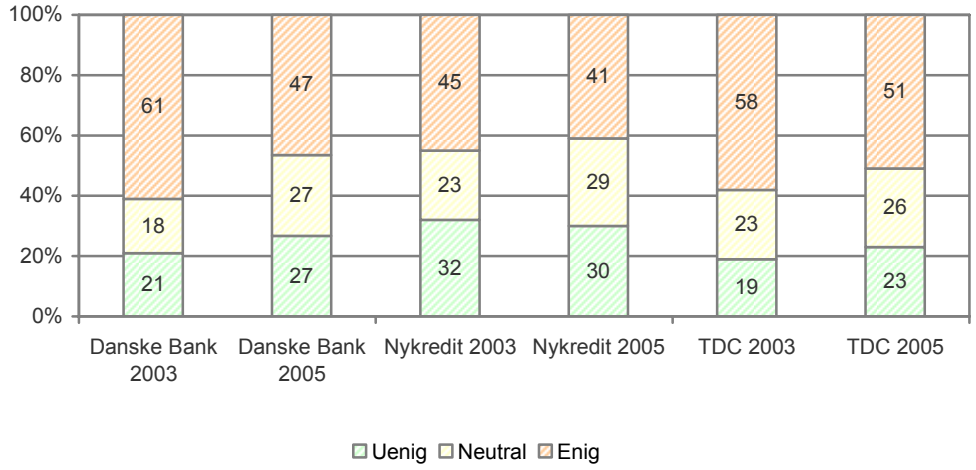
Når vi ser på gengangernes svar på virksomhedsniveau, skal det bemærkes, at der er stor usikkerhed forbundet med besvarelserne i Nykredit med hensyn til disse spørgsmål. Det skyldes, at der er endnu færre genganger-svarpersoner i

Nykredit at basere analyserne på, idet hver fjerde genganger i Nykredit i 2005 angiver, at de ikke har som primær arbejdsopgave at føre kundesamtaler, og derfor ikke har besvaret spørgsmålene om samtalemåling.

Set blandt samtlige svarpersoner kan der ikke påvises signifikante ændringer på virksomhedsniveau vedrørende påstanden om, at samtalemåling får én til at arbejde mere effektivt. Men der er flere i Danske Bank og tendentielt flere i Nykredit, som er enige i, at målingerne er med til at synliggøre ens arbejdspræstation (i 2005 er 57% i Danske Bank enige, 66% i Nykredit og 42% i TDC). Set blandt gengangerne alene, er der ikke forskydninger i holdningerne, hvad angår samtalemåling som middel til at fremme effektivitet eller synliggøre arbejdspræstationen.

Hvad angår samtalemåling og trivsel, ses et signifikant fald i Danske Bank i andelen, som er enige i alle tre påstande om, at målingerne påvirker dem negativt. I de to andre virksomheder er der ingen signifikante ændringer. Det største fald i Danske Bank angår det at føle sig overvåget og kontrolleret – dette resultat ses i følgende figur for alle tre virksomheder.

Figur 6.4. "Jeg føler mig overvåget og kontrolleret" (alle)



Blandt gengangerne i Danske Bank ses et tilsvarende signifikant fald i andelen, som oplever samtalemålinger som overvågning og kontrol, mens der ikke er sig-

nifikante ændringer i de to andre virksomheder. Hvad angår de to sidste påstande om, at man bliver stresset og nervøs eller irriteret og vred på grund af samtalemålingerne, ses der ingen signifikante ændringer i gengangernes besvarelser.

6.2.3 Hvad siger lederne om samtalemåling?

Lederne blev bedt om deres vurdering af de fire første påstande om samtalemåling, og deres svar afviger på dette område fra medarbejdernes. 68% af lederne er således enige i, at samtalemåling får medarbejderne til at arbejde mere effektivt – en vurdering, som deles af hver tredje medarbejder (alle 2005). Stort set alle lederne (95%) mener, at målingerne er en god måde at synliggøre medarbejdernes arbejdspræstation. Det samme mener halvdelen af medarbejderne (56%). 16% er enige i, at medarbejderne føler sig overvågede og kontrollerede af målingerne; det mener 46% af medarbejderne selv. Endelig vurderer 10% af lederne, at medarbejderne bliver stressede og nervøse af målingerne, og her ligger de mere på linie med medarbejdernes egen vurdering (15%).

Hvad angår udviklingen i medarbejdernes oplevelse af samtalemålingerne, vurderer halvdelen (53%) af lederne, at de generelt oplever disse mere positivt i dag end for 2 år siden, mens en lille halvdel (42%) mener, at de opleves på samme måde; ingen har vurderet, at oplevelsen er blevet mere negativ (et par stykker svarer 'ved ikke').

6.2.4 Sammenfattende om målinger

Samtalemålinger er fortsat meget udbredt. Medarbejdernes holdning til disse målinger er blevet markant mere positiv. Flere mener, at målinger får dem til at arbejde mere effektivt og at det er en måde at synliggøre deres arbejdspræstation. Færre føler sig overvågede og kontrollerede, bliver stressede og nervøse af eller irriterede og vrede over målingerne. I gengangergruppen er det kun ændringen i følelsen af overvågning og kontrol, der er signifikant. Den positive ændring i holdning er især markant i Danske Bank. Lederne vurderer værdien af samtalemålinger som væsentlig større end medarbejderne og de vurderer medarbejdernes oplevelse af overvågning og kontrol som værende markant mindre end medarbejderne selv gør. Det er i 2005 stadig næsten halvdelen af medarbejderne, som har denne oplevelse af overvågning og kontrol.

6.3 Medlytning

Spørgsmålene om medlytning er ligesom spørgsmålene om samtalemåling kun besvaret af de personer, som har svaret "ja" til, at deres primære arbejdsopgave er at føre telefonsamtaler med kunder (i 2003-undersøgelsen: Som fører telefonsamtaler med kunder), jf. forrige afsnit.

Som i 2003 bekræfter de fleste, som (primært) fører telefonsamtaler, at det forekommer, at deres leder, coach eller supervisor lytter med på deres kundesamtaler. Blandt gengangerne svarer 88% i 2003 henholdsvis 87% i 2005 "ja" til dette, mens der i den samlede population er en stigning fra 81% til 86%.

Man blev derudover bedt om at svare på, om man altid ved, hvornår der bliver lyttet med på samtalerne? I genganger-gruppen ser vi her en klar stigning i andelen, der svarer "nej" fra 2% til 10%. Mens der i den samlede population er tale om en ikke væsentlig stigning fra 6% til 8%. Forklaringen på dette skal formentlig findes i resultaterne på virksomhedsniveau. I Danske Bank og Nykredit svares der næsten ens, når vi ser på genganger-gruppens svar og på de samlede svar. Derimod er svarfordelingen i genganger-gruppen i TDC anderledes end den er i hele svar-gruppen i TDC i 2003 henholdsvis 2005. Blandt gengangerne i TDC er andelen, der svarer "nej", steget fra 2% til 18% - mens den i hele svar-gruppen er 13% henholdsvis 16%. Det er derfor stigningen i TDC, der giver stigningen i genganger-gruppen som helhed.

En medvirkende årsag til at tallet er højt i TDC er sandsynligvis, at begrebet "medlyt" i TDC tidligere (længe før projektet) blev brug som betegnelse for lederens ikke-varslede lytten med på en medarbejders kundesamtaler. Det forklarer dog ikke stigningen i gengangergruppen, da spørgsmålet indgik med samme formulering i den første undersøgelse.

6.3.1 Medarbejdernes holdning til medlytning

I begge undersøgelser blev svarpersonerne bedt om at tage stilling til, hvor vidt de er enige eller uenige i fem påstande om samtalemåling til belysning af deres holdning til disse, og påstandene om målingerne var følgende:
"Det er en god måde at udvikle mine kundesamtaler"

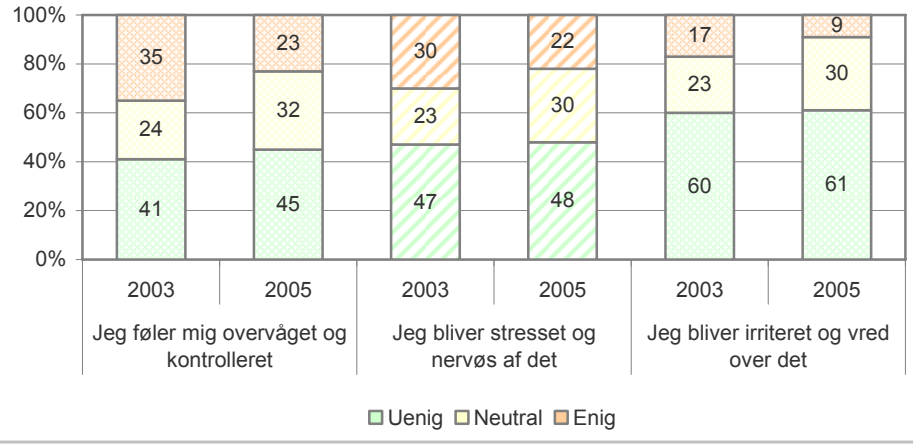
"Det er en god måde at vise kvaliteten af min service"
"Jeg føler mig overvåget og kontrolleret"
"Jeg bliver stresset og nervøs af det"
"Jeg bliver irriteret og vred over det".

Som i forrige afsnit behandles besvarelserne grupperet i tre svarkategorier: Enig, neutral og uenig.

Når vi ser på hele svarpopulationen i 2003 henholdsvis 2005, er der signifikant flere som mener, at medlytning er en god måde at udvikle kundesamtalerne: 66% er enige i 2005 mod 58% i 2003. Lige så mange – 65% - var allerede i 2003 enige i, at medlytning er en god måde at vise kvaliteten af ens service; 69% er enige i 2005, men denne stigning er ikke signifikant. Der er ikke sket nogen væsentlig ændring i genganger-gruppens besvarelser: 59% i 2003 og 56% i 2005 er enige i, at medlytning er en god måde at udvikle deres kundesamtaler (en uændret andel er uenige, nemlig 18%), mens 67% henholdsvis 62% er enige i, at det er en god måde at vise kvaliteten af deres service.

Hvad angår medlytningens indflydelse på trivslen, ser vi signifikante forskydninger i holdningerne blandt alle medarbejderne i 2005 i forhold til 2003.

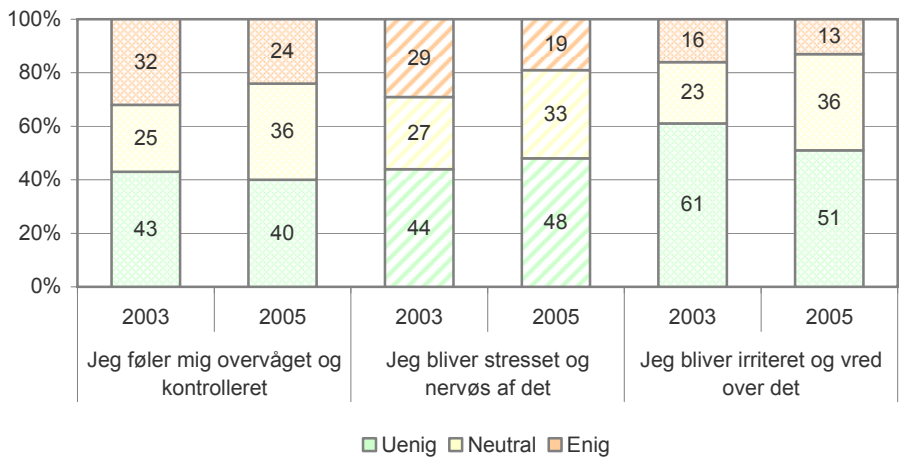
Figur 6.5. Medlytning og trivsel (alle)



Som det ses af figur 6.5, er forskydningen i besvarelserne primært gået fra "enig" til "neutral" (hverken enig eller uenig).

Set blandt gengangerne alene er der tendens til et fald i andelen, som føler sig generede af medlytningen: Der er færre, som føler sig overvågede og kontrollerede (signifikant) og som bliver stressede og nervøse (tendens); hvad angår det at blive irriteret og vred, går forskydningen, som er signifikant, mod at flere erklærer sig neutrale frem for enige eller uenige i påstanden. Se figuren.

Figur 6.6. Medlytning og trivsel (gengangere)

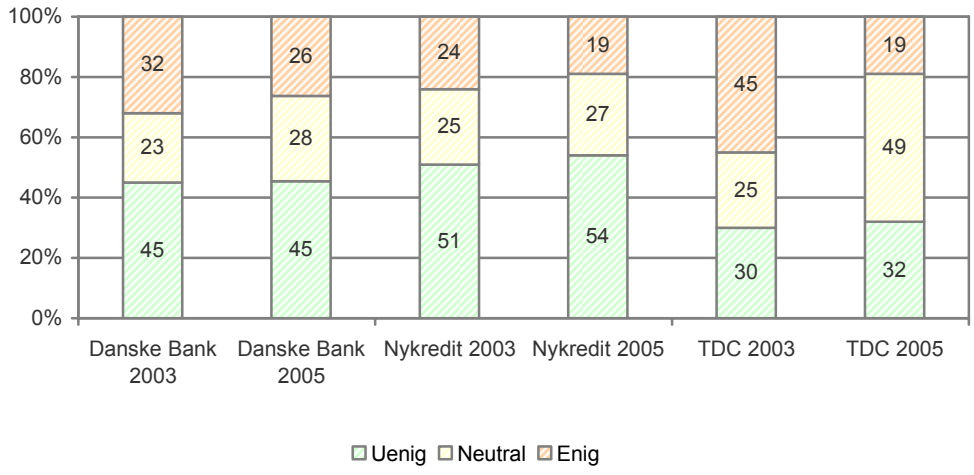


6.3.2 Ændringer på virksomhedsniveau

På virksomhedsniveau finder vi ingen signifikante forskelle vedrørende de to første udsagn (udvikle samtalerne og vise kvaliteten af service) – hverken set blandt samtlige eller blandt gengangerne alene.

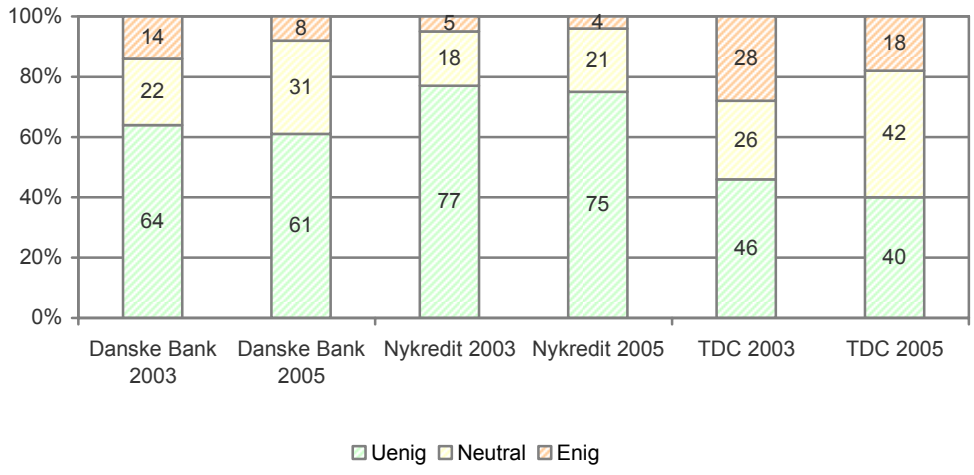
Set blandt alle er der signifikant færre i TDC, som føler sig overvågede og kontrollerede, og faldet er markant: Hvor 45% var enige i 2003, gælder det kun 19% i 2005. Forskydningerne i de andre virksomheder er ikke signifikante. Se figuren.

Figur 6.7. "Jeg føler mig overvåget og kontrolleret" (alle)



Endvidere er der færre i både TDC og Danske Bank, som bliver stressede og nervøse henholdsvis irriterede og vrede – mens der ikke ses væsentlige ændringer i holdningerne i Nykredit (det skal nævnes, at der i udgangspunktet (2003) var færrest i Nykredit, som var enige i medlytningens negative påvirkning).

Figur 6.8. "Jeg bliver irriteret og vred over det" (alle)



I genganger-gruppen ses også en positiv udvikling i TDC, mens vi ikke finder signifikante ændringer i Danske Bank. I TDC er der et signifikant fald i andelen, som føler sig overvåget og kontrolleret og bliver irriterede og vrede samt tendens

til fald vedrørende at blive stresset og nervøs. Vi afstår her fra at fortolke resultaterne i genganger-gruppen i Nykredit, som her er nede på omkring 20 svarpersoner, idet ca. hver tredje genganger i Nykredit ikke har besvaret spørgsmålene, fordi de ikke primært fører telefonsamtaler med kunder og/eller bliver medlyttet.

6.3.3 Hvad siger lederne om medlytning?

Næsten samtlige ledere er enige i, at medlytning fra en leder, coach eller supervisor er en god måde at udvikle medarbejdernes kundesamtaler og vise kvaliteten af deres service (95% hhv. 97% er enige). Blandt medarbejderne er der som tidligere set også udbredt enighed i dette, men dog knap så overvældende (66% hhv. 69% blandt alle svarpersoner 2005). Næsten ingen af lederne vurderer, at medarbejderne føler sig overvågede og kontrollerede (5%) eller bliver stressede og nervøse (10%) på grund af medlytning, mens dette er oplevelsen for 23% hhv. 22% af medarbejderne.

58% af lederne vurderer, at medarbejderne generelt oplever medlytning mere positivt i dag end for 2 år siden, hver tredje (34%) mener, oplevelsen er den samme, øvrige ved det ikke. Ingen vurderer, at oplevelsen er blevet mere negativ.

Lederne er endvidere blevet bedt om deres vurdering af i hvilken grad, at medarbejderne i de seneste 2 år samlet set har udviklet deres evne og vilje til at blive coachet. Dette mener 61% er sket i høj eller i meget høj grad, mens 37% svarer "i nogen grad".

6.3.4 Sammenfattende om medlytning

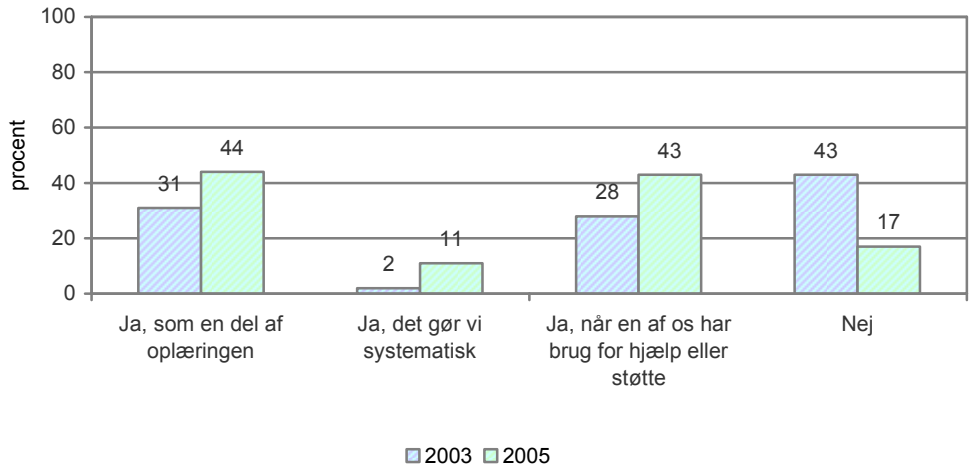
Lederes medlyt på kundesamtaler er fortsat meget udbredt. Signifikant flere medarbejdere oplever dette som en god måde at udvikle deres kundesamtaler på, mens en uændret høj andel ser det som en god måde at vise kvaliteten af ens service. Færre medarbejdere oplever medlytning negativt. Ændringen i holdningen er sket i de virksomheder, hvor den negative oplevelse var størst. Faldet er meget markant i TDC, hvor oplevelsen af overvågning og kontrol var mest udbredt i 2003. Både i TDC og Danske Bank er der også færre, som bliver stressede og nervøse af, henholdsvis irriterede og vrede over medlyt – i TDC gælder faldet også for gruppen af gengangere. Lederne vurderer den positive effekt af

medlyt endnu mere positivt end medarbejderne og vurderer medarbejdernes negative oplevelse som væsentlig mindre end medarbejderne selv gør. Lederne vurderer, at medarbejdernes evne og vilje til at blive coachet er blevet udviklet i projektperioden og at deres holdninger til medlyt er blevet mere positiv.

6.4 Medlytning fra kolleger

Der er sket en markant udvikling i omfanget af kollegamedlytning fra 2003 til 2005. Hvor 43% blandt alle/48% blandt gengangerne i 2003 svarede nej til følgende spørgsmål: Forekommer det, at du og dine kolleger lytter med på hinandens samtaler, så gælder det kun 17%/24% i 2005. Medarbejderne blev derudover bedt om at svare på i hvilken forbindelse, man anvender kollegamedlytning: Som en del af oplæringen, systematisk eller når man har brug for hjælp eller støtte (hvor der kunne svares "ja" til ingen eller flere muligheder). Med stort set samme procentandele blandt såvel alle svarpersoner som gengangerne alene ses signifikant stigning på alle tre områder. I figuren er dette vist for alle svarpersoner.

Figur 6.9. Forekommer det, at du og dine kolleger lytter med på hinandens kundesamtaler? (alle)



Som det ses, er det stadig de færreste, som angiver, at kollegamedlytning anvendes systematisk, men der er sket en stigning.

6.4.1 Ændringer på virksomhedsniveau

Ovenstående dækker over store virksomhedsforskelle både i udbredelsen og anvendelsen af kollegamedlytning. I det følgende nævnes resultaterne for virksomhederne set blandt alle svarpersoner, men svarene fordeler sig på nogenlunde samme måde blandt gengangerne.

I Danske Bank svarede 44% i 2003 "nej" til, at man brugte kollegamedlytning, hvilket er faldet til 10% i 2005. I Danske Bank ses en markant stigning i alle de tre nævnte anvendelsesmåder for kollegamedlytning. Som del af oplæringen er stigningen fra 39% til 56%, som systematisk form for coaching fra 3% til 21% og som hjælp og støtte fra 24% til 49%. Det er kun i Danske Bank, at den systematiske kollegamedlytning har vundet større indpas i projektperioden.

Nykredit havde den mindste andel, som i 2003 angav, at man ikke brugte kollegamedlytning, nemlig 30%. I 2005 faldet til 8%. Udviklingen i anvendelsesmåderne er ikke signifikant, men ser således ud: Som oplæring fra 35% til 43%, systematisk fra 2% til 3%, som hjælp og støtte fra 32% til 42%.

I TDC er der ingen ændringer sket i besvarelserne på dette område. 51% henholdsvis 50% svarer "nej" til, at man anvender kollegamedlytning. 17% angiver, at det bruges som en del af oplæringen, 0%/1%, at det sker systematisk og hver tredje, at det sker ved behov for hjælp og støtte.

Opsummerende peger resultaterne på, at man i Danske Bank har arbejdet systematisk med udvidelse af kollegamedlytning som metode til coaching; at man i Nykredit har fortsat den i forvejen store udbredelse af kollegamedlytning som del af oplæring og ved behov for støtte – og at man i TDC har fastholdt kollegamedlytning primært som en måde at gå ind med hjælp/støtte ved behov herfor.

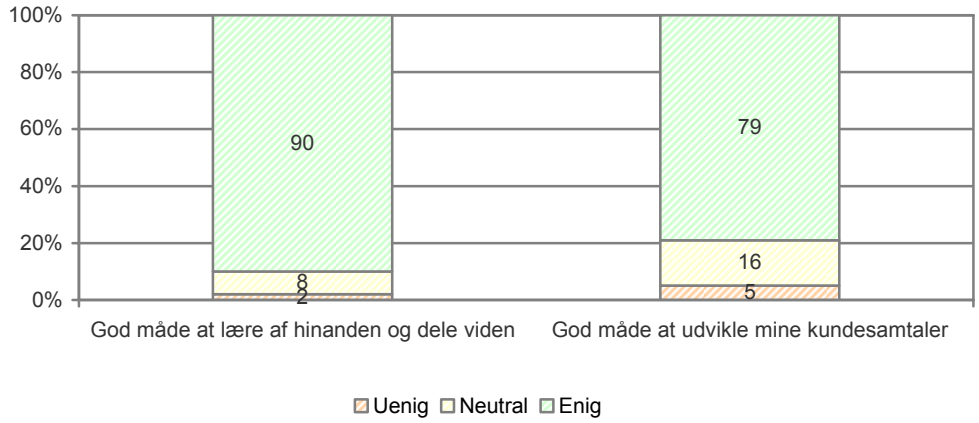
6.4.2 Holdninger til kollegamedlytning 2005

I 2005-undersøgelsen blev medarbejderne stillet tilsvarende spørgsmål om deres holdning til kollegamedlytning som dem vedrørende samtalemåling og medlytning fra leder, coach eller supervisor – disse spørgsmål blev ikke stillet i 2003, så vi kan ikke sammenligne hermed.

De svarpersoner, som bekræftede, at kollegamedlytning anvendes, blev bedt om at tage stilling til følgende fem påstande herom:
"Det er en god måde at udvikle mine kundesamtaler"
"Det er en god måde at lære af hinanden og dele viden"
"Jeg føler mig overvåget og kontrolleret"
"Jeg bliver stresset og nervøs af det"
"Jeg bliver vred og irriteret over det".

Som i de foregående afsnit behandles besvarelserne grupperet i tre svarkategorier: Enig, neutral og uenig. Svarfordelingerne ses i figur 6.10 og 6.11.

Figur 6.10. Holdninger til kollegamedlytning 2005

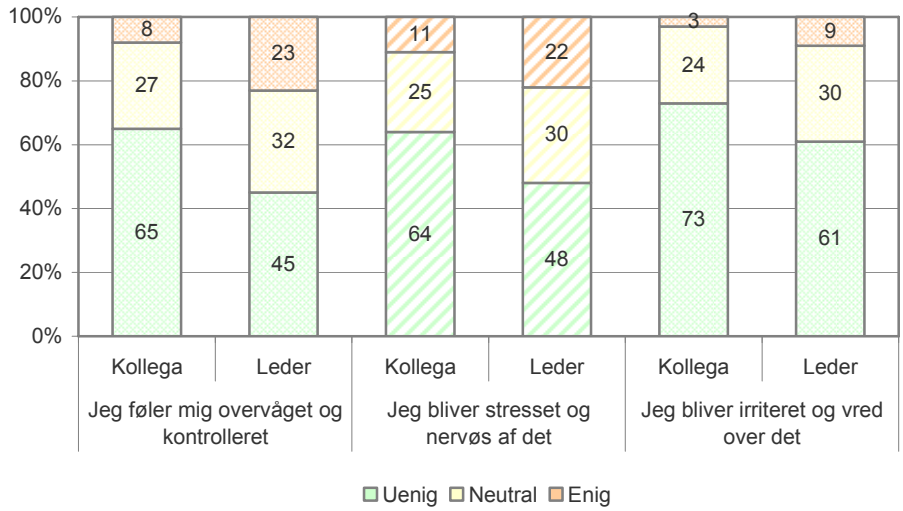


I afsnittet om holdninger til medlytning fra leder, coach eller supervisor blandt alle svarpersoner så vi, at 66% i 2005 er enige i, at det er en god måde at udvikle deres kundesamtaler. Som det fremgår af figuren ovenfor, er holdningen endnu mere positiv til kollegamedlytning som en måde at udvikle samtalerne. Et stort flertal tilslutter sig endvidere, at det er en god måde at lære af hinanden og dele viden.

Vi ser også, at der er færre sammenlignet med medlytning fra leder m.v., men dog nogen, som oplever, at kollegamedlytning påvirker dem negativt. Se næste

figur, hvor vi til sammenligning har medtaget svarfordelingen for oplevelsen af medlytning fra leder m.v.

Figur 6.11. Kollega-/ledermedlytning og trivsel (alle)



Set på virksomhedsniveau, finder vi den mest entydigt positive indstilling til kollegamedlytning i Nykredit og en mere moderat positiv indstilling i TDC. Hvad angår den første påstand om kollegamedlytning som en god måde at udvikle kundesamtalerne, er 88% i Nykredit, 80% i Danske Bank og 58% i TDC enige i dette; at kolegamedlytning er en god måde at lære af hinanden og dele viden, er 97%, 91% hhv. 69% enige i (nævnt i samme rækkefølge). Hvad angår påstandene om den negative påvirkning, er en lille andel i alle tre virksomheder enige – her ligger forskellen på omfanget af uenighed i påstandene, hvor mønstret er "samme" (bare omvendt!): Størst uenighed i udsagnene i Nykredit og mindst i TDC.

Det skal dog nævnes, at der ses en større andel i Danske Bank, som er enige i, at de bliver stressede og nervøse af kollegamedlytning. Det drejer sig om 14% overfor 7% i begge de andre virksomheder. Forklaringen på dette er formodentlig, at kollegacoaching i Danske Bank er indført som en metode, alle medarbejdere skal bruge, selvom coach-metoden af nogle medarbejdere opleves som ”lidt kunstig”.

6.4.3 Hvad siger lederne om kollegamedlytning?

Tre af de 38 ledere, der har svaret i undersøgelsen, angiver, at kollegamedlytning ikke forekommer; 55% angiver, at det foregår som en del af oplæringen, 12% at det foregår systematisk og 57%, at det sker, når en medarbejder har brug for hjælp eller støtte. Lederne angiver altså i lidt større omfang end medarbejderne selv, at kollegamedlyt anvendes som en del af oplæringen og som hjælp/støtte.

Næsten alle lederne er enige i, at kollegamedlytning er en god måde at udvikle medarbejdernes kundesamtaler og at lære af hinanden og dele viden (89% hhv. 97% er enige). Kun én leder er enig i, at medarbejderne føler sig overvågede og kontrollerede af kollegamedlyt, og ingen mener, at de bliver stressede og nervøse af det.

Seks ud af ti ledere vurderer, at medarbejderne i dag generelt oplever kollegamedlytning mere positivt end for 2 år siden, mens 16% vurderer, at oplevelsen er den samme. De øvrige svarer, at kollegamedlytning ikke fandt sted for 2 år siden eller "ved ikke"; ingen vurderer, at oplevelsen er blevet mere negativ.

Lederne blev endvidere bedt om at angive i hvilken grad de oplever, at medarbejderne inden for de seneste 2 år samlet set har udviklet deres evne og vilje til at coache kolleger. Hver tredje (34%) vurderer, at det er sket i høj eller i meget høj grad, mens halvdelen (55%) svarer "i nogen grad". Ledernes vurdering er her mindre positiv end deres vurdering af udviklingen i medarbejdernes evne og vilje til selv at blive coachet (hvor 61% svarede i høj eller meget høj grad).

6.4.4 Sammenfattende om kollegamedlytning

Kollegamedlytning (kollegacoaching) er blevet markant mere udbredt, både ved oplæring, ved behov for støtte og som en systematisk aktivitet. Stigningen er mest markant i Danske Bank, som også er det eneste sted, hvor det er blevet en systematisk aktivitet. I Nykredit er kollegacoach blevet mere udbredt i forbindelse med oplæring og ved behov for støtte. I TDC, hvor der ingen ændring er sket i udbredelsen, benyttes kollegamedlyt fortsat primært ved behov for støtte. Holdningen til kollegamedlyt er meget positiv. Langt de fleste oplever det som en god

måde at udvikle deres kundesamtaler på. Næsten alle oplever det som en god måde at lære af hinanden og dele viden. Få har en negativ oplevelse af det.

Medarbejderne i TDC er mindst positive og mest negative. Medarbejderne i Nykredit er mest positive og mindst negative tæt fulgt af medarbejderne i Danske Bank. I Danske Bank bliver lidt flere medarbejdere end medarbejderne i de andre virksomheder stressede og nervøse af kollegacoach, hvilket formodentlig skyldes, at det her er indført som et krav og at det stadig er en ny metode, som opleves uvant.

Lederne har den samme positive vurdering af kollegacoach som medarbejderne, og mener slet ikke, at der er nogen medarbejdere, der oplever det negativt. Lederne vurderer, at medarbejdernes evne og vilje til at coache er udviklet i projektperioden, om end ikke i samme grad, som deres evne til at blive coachet.

6.5 Sammenfatning

Der er ikke sket nogen ændring i medarbejdernes vurdering af den kundeservice, de yder. Derimod oplever medarbejderne et mindre omfang af konflikt mellem servicekvalitet og produktivitetskrav. De arbejdsmiljøbelastninger, der kan være forbundet med at yde dårlig service, er således formodentlig blevet reduceret i perioden. Det skyldes den øgede vægt, virksomhederne har lagt på kvalitet, og måske den kompetenceudvikling, som projektet har igangsat.

Målinger af det antal samtaler medarbejdere udfører, kan let opfattes som udtryk for kontrol med medarbejdernes arbejdsindsats, som virker belastende og stressende. I undersøgelsen har vi derfor undersøgt medarbejdernes holdninger til samtalemålinger (målinger af medarbejdernes produktivitet). Undersøgelsen viser, at medarbejderne har fået en mere positiv holdning til samtalemålinger.

Ændringen skyldes formodentlig flere forskellige forhold: En ændret politik i perioden med mindre vægt på antallet af samtaler og mere fokus på kvaliteten. En større klarhed over, en mere vedkommende formidling af og en anderledes opfølgning på mål og måleresultater. Styrkede kompetencer kan også have skabt en øget sikkerhed for, at man yder den "rigtige" indsats. Resultatet kan – i hvert

fald delvis - tilskrives projektets lederudvikling og muligvis kompetenceudviklingen af medarbejderne.

Når lederen lytter med på medarbejdernes samtale med kunderne, kan det opleves som kontrol og/eller støtte (coaching). Hvis ledernes medlytning defacto er kontrol eller opleves som kontrol, kan det indebære stress og irritation og samtidig ødelægge den potentielle mulighed for læring. I perioden har flere medarbejdere fået en mindre negativ oplevelse af ledernes medlytning.

Kollegacoach og kollega-medlytning har i vid udstrækning været anvendt i projektet som et værktøj til, at medarbejderne kan udvikle hinanden. Det viser sig i undersøgelsen ved en markant vækst i omfanget af kollega-medlyt. Holdningerne til kollegacoach er betydelig mere positive end holdningerne til ledercoach, og kollegacoach opleves som et udviklingsværktøj.

Det har været en væsentlig indsats i projektet at udvikle og udbrede coachmetoden både ved uddannelse og træning. Det har også været vigtigt at udvikle anerkendende coachmetoder og skabe trygge rammer for coaching og vidensdeling. Spørgeskemaundersøgelsen og medarbejdernes vurdering viser, at dette værktøj – udviklet i projektet - fungerer godt.

7 Gruppe-/team-organiseringen

Medarbejderne i callcentrene/kundekontaktcentrene arbejder alle i en eller anden form for gruppe- eller teamorganisering. I det følgende behandles spørgsmål om teamets ansvarsområder, om medarbejdernes vurdering af samarbejdet i deres team og glæde ved at være i deres team.

I den første medarbejderundersøgelse spurgte vi, om man i det daglige indgår i en fast mindre arbejdsgruppe eller et team. Dette bekræftede 79% af de 628 svarpersoner fra første undersøgelse, som vi har med her (15% svarede nej, mens 4% svarede "ved ikke" og 2% ikke svarede). Blandt de 257 gengangere fra første undersøgelse bekræftede 85%, at de indgik i en gruppe/et team, svarende til 213 svarpersoner. I den anden medarbejderundersøgelse er dette spørgsmål ikke stillet fordi vi ved, at alle i dag arbejder i en form for arbejdsorganisering, hvor man indgår i et fast team. Det betyder, at analyserne i det følgende er baseret på alle svarpersoner eller gengangere fra 2005-undersøgelsen og de rundt regnet 80%, som bekræftede spørgsmålet om at indgå i team/gruppe fra 2003-undersøgelsen.

I det følgende bruges alene begrebet "team".

I 2003 havde medarbejderne i gennemsnit arbejdet lidt over 3 år i deres team; i 2005 knap 2,5 år. I genganger-gruppen er tiden i teamet øget fra knap 3 år i 2003 til knap 3,5 år i 2005.

7.1 Teamets ansvarsområder

Der er sket en del udvikling i medarbejdernes svar på, hvad deres team har ansvaret for. De blev bedt om at angive teamets ansvarsområder ud fra en længere liste, hvor der kunne angives så mange områder, man ville. Der er ændret lidt i listen fra 2003 til 2005. Udgået er svarmulighederne "teamet dækker hinanden ind ved fravær" og "teamet beslutter, om der skal indkaldes vikarer ved fravær". Tilføjet er "teamet fastsætter sine sociale spilleregler/værdier". Disse svarmuligheder kan der således ikke laves sammenlignende analyser på.

Svarene blandt alle henholdsvis gengangerne i 2003 og 2005 fremgår af tabellen nedenfor. Signifikante ændringer er markeret med en stjerne, mens en enkelt tendentiel ændring er markeret med en stjerne i parentes.

Tabel 7.1. Teamets ansvarsområder i 2003 og 2005 (alle svarpersoner)

	Alle			Gengangere		
Teamet …	**2003**	**2005**		**2003**	**2005**	
ansvar er ikke klart defineret	15	10	☆	13	9	
har ikke selvstændigt ansvar for noget	26	14	☆	25	14	☆
fastlægger medlemmernes arbejdstider	11	10		10	8	
fordeler arbejdet mellem gruppens medlemmer	18	29	☆	19	25	(☆)
fastsætter sine produktionsmål	30	27		31	32	
fastsætter sine kvalitetsmål	27	33	☆	29	33	
følger op på fastsatte mål	54	63	☆	58	65	
fastsætter sine sociale spilleregler/værdier	X	60		X	58	
tager stilling til efteruddannelse og kompetence-udvikling	9	23	☆	9	22	☆
har ansvar for oplæring af nye gruppemedlem-mer/vikarer	23	43	☆	21	38	☆

7.1.1 Teamets ansvarsområder i virksomhederne

På virksomhedsniveau finder vi en del forskelle. Faldet i andelen, der svarede, at teamet ikke har selvstændigt ansvar for noget, dækker over et fald i denne svar-andel i Danske Bank og Nykredit.

Andelen, som fastlægger deres arbejdstid i teamet, var meget lille (6% og 9%) i Danske Bank og Nykredit i 2003, og er i 2005 faldet endnu mere i Danske Bank, og ikke steget signifikant i Nykredit – i TDC var den større (21%) i 2003 og er ikke steget signifikant.

I alle tre virksomheder er der flere, som angiver, at de fordeler arbejdet mellem teamets medlemmer, men stigningerne er ikke signifikante.

Hvad angår teamets ansvar for at fastsætte produktionsmål ses meget forskellige resultater. Der er en markant stigning i Nykredit fra 3% til 21%, mens en stigning henholdsvis et fald i procentandelen er ikke signifikante i Danske Bank og TDC. Hvad angår at fastsætte teamets kvalitetsmål er der stigninger i både Danske bank og Nykredit – og igen markant i Nykredit fra 4% til 27%. Det skal bemærkes, at TDC i forvejen lå på et meget højt niveau sammenlignet med de to andre virksomheder, hvad angår andelen af medarbejderne, som angav disse to områder som en del af teamets ansvarsområder.

Omkring 60-70% i alle tre virksomheder angiver i 2005, at teamet følger op på de fastsatte mål. Dette er en stigning i Danske Bank fra halvdelen, en meget stor stigning i Nykredit fra 18% og et ikke signifikant fald i TDC.

Tabel 7.2. Teamets ansvarsområder i virksomhederne 2003 og 2005 (alle svarpersoner)

	Danske Bank			Nykredit			TDC		
Teamet …	**2003**	**2005**		**2003**	**2005**		**2003**	**2005**	
ansvar er ikke klart defineret	16	12		18	8	☆	13	10	
har ikke selvstændigt ansvar for noget	31	16	☆	22	11	☆	19	17	
fastlægger medlemmernes arbejdstider	6	2	☆	9	12		21	24	
fordeler arbejdet mellem gruppens medlemmer	16	22	(☆)	37	45		14	21	
fastsætter sine produktionsmål	14	18		3	21	☆	69	60	
fastsætter sine kvalitetsmål	16	29	☆	4	27	☆	56	53	
følger op på fastsatte mål	51	60	☆	18	65	☆	74	69	
fastsætter sine sociale spilleregler/værdier	X	63		X	72		X	35	
tager stilling til efteruddannelse og kompetenceudvikling	13	29	☆	6	19	☆	2	14	☆
har ansvar for oplæring af nye gruppemedlemmer/vikarer	28	51	☆	40	52		6	7	

Den nye svarmulighed i 2005 – at teamet fastlægger sine sociale spilleregler/værdier, er blevet angivet af et flertal i Danske Bank (63%) og Nykredit (72%), men kun af hver tredje i TDC.

I alle tre virksomheder er der markant flere, som i dag tager stilling til efteruddannelse og kompetenceudvikling – det er dog stadig ikke mange: I Danske Bank knap hver tredje, i Nykredit omkring hver femte og i TDC hver syvende.

I både Danske Bank og Nykredit er der sket en øgning i andelen, som angiver, at teamet har ansvar for oplæring af nye teammedlemmer eller vikarer – mens denne andel i TDC uændret er meget lav.

7.1.2 Sammenfattende om teamets ansvarsområder

Teamene har generelt fået mere selvstændigt ansvar. For direkte produktionsrelaterede forhold (fastsættelse og opfølgning på mål), er denne udvikling mest markant i Nykredit, hvor teamets ansvar for dette i udgangspunktet var mindst. Også i Danske Bank er der en stigning hvad angår fastsættelse af kvalitetsmål og opfølgning på fastsatte mål. I TDC har der ikke været denne udvikling, men både før og efter projektet har teamets ansvar for disse forhold været størst i TDC. Teamene tager i alle tre virksomheder i højere grad stilling til efteruddannelse og kompetenceudvikling. I Danske Bank har teamet i højere grad ansvar for oplæring af nye gruppemedlemmer. I Danske Bank og Nykredit er fastsættelse af teamets sociale spilleregler det ansvarsområde, som flest medarbejdere peger på (omkring to ud af tre), mens det i TDC kun er én ud af tre.

7.2 Samarbejde i teamet

I begge undersøgelser er medarbejderne blevet stillet en række spørgsmål om samarbejdet i deres team. I 2003 var svarene ret positive, og det er de fortsat i 2005. Spørgsmålene lød:

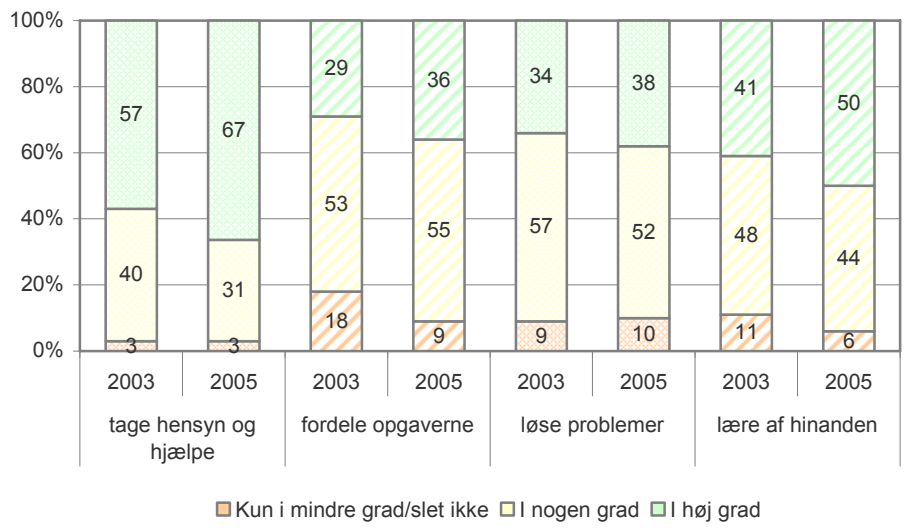
Synes du,

- at I er gode til at tage hensyn til og hjælpe hinanden?
- at I er gode til at fordele opgaverne mellem jer?
- at I er gode til at løse problemer, der kan opstå i gruppen?
- at I er gode til at lære af hinanden i det daglige?
- at gruppen/teamet er præget af konflikter?

Der var fire svarmuligheder: "Ja, i høj grad", "Ja, i nogen grad", "Nej, kun i mindre grad" og "Nej, slet ikke". De to sidste svarkategorier er slået sammen i analyserne og figurerne.

Der ses en signifikant positiv udvikling i besvarelserne, hvad angår det at være gode til at tage hensyn, fordele opgaverne og lære af hinanden, mens besvarelserne ikke har ændret sig væsentligt i forhold til det at være gode til at løse problemer i teamet og om teamet er præget af konflikter. Dette gælder blandt alle svarpersoner, og i genganger-gruppen ses de samme ændringer eller tendenser.

Figur 7.1. Teamet: Synes du, at I er gode til at … ? (alle)

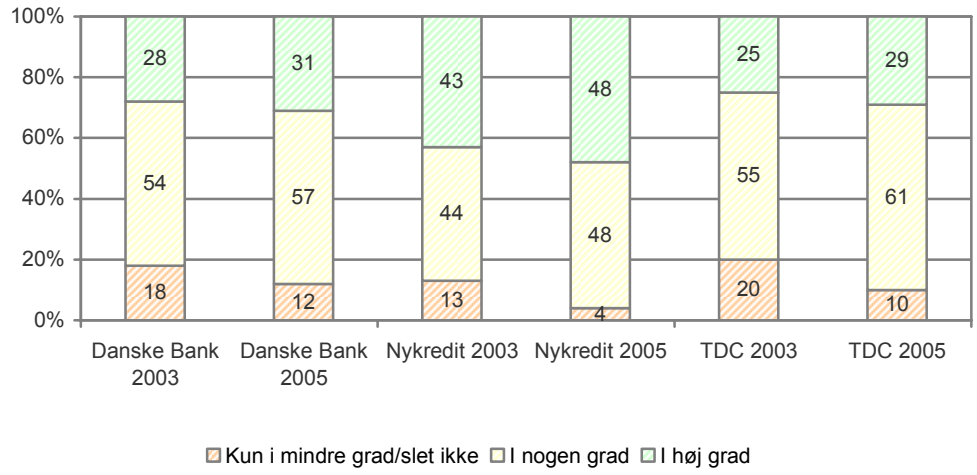


Med hensyn til det sidste spørgsmål om konflikter i teamet, svarer 52% i 2003 hhv. 51% i 2005, at teamet slet ikke er præget af konflikter, og 41% i begge år, at det kun er lidt præget af konflikter.

På virksomhedsniveau og set blandt samtlige svarpersoner, finder vi enkelte forskelle fra 2003 til 2005. Med hensyn til det at tage hensyn og hjælpe hinanden i teamet, ses en tendentiel positiv udvikling i Nykredit, hvor 71% i 2005 overfor 58% i 2003 svarer, at dette "i høj grad" er tilfældet. Forskydningen er primært sket fra svaret "i nogen grad". I Danske Bank svarer 67% og i TDC 58% "i høj grad" i 2005.

Hvad angår det at være gode til at fordele opgaverne imellem sig, er der en signifikant positiv udvikling i Nykredit og en tendentiel positiv udvikling i TDC – her ses, at færre har svaret, at man ikke er gode til dette.

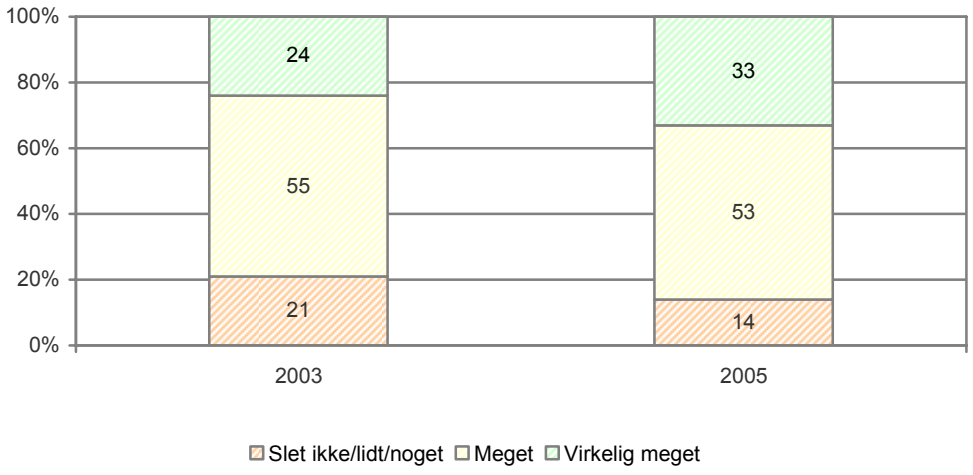
Figur 7.2. Synes du, at I er gode til at fordele opgaverne mellem jer? (alle)



Med hensyn til at være gode til at lære af hinanden i det daglige, er det til gengæld i Danske Bank, der ses en signifikant positiv udvikling, mens der ikke er væsentlige ændringer i de to andre virksomheder. Nogenlunde samme andel i de tre virksomheder mener, at teamet "i høj grad" er gode til at lære af hinanden – omkring halvdelen – men stigningen er lidt større i Danske Bank, hvor der samtidig var flest i 2003, som angav, at teamet ikke var gode til dette – 15%, hvilket nu er faldet til 6%.

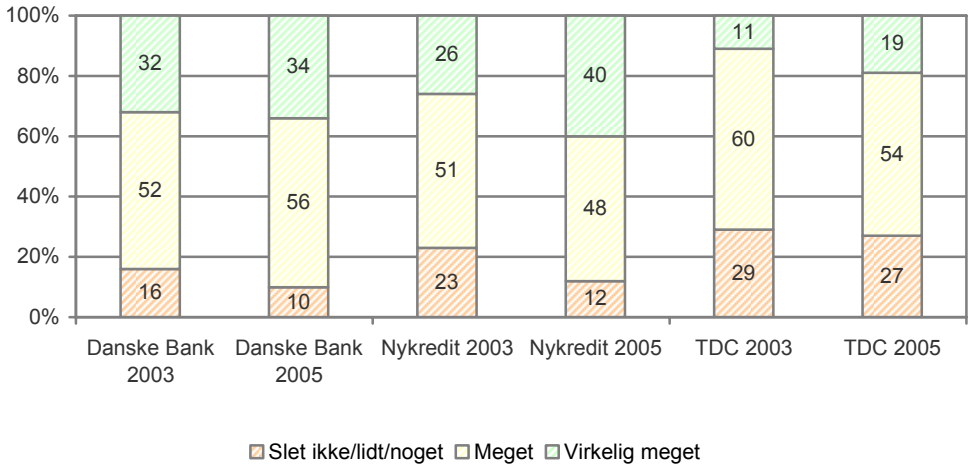
Endelig blev medarbejderne spurgt, om de er glade for at være i deres team? Spørgsmålet havde fem svarkategorier, hvoraf de tre mest negative ("meget lidt eller slet ikke", "lidt" og "noget") er slået sammen i figurerne. Set blandt alle svarpersoner, er der flere, som er virkelig glade for at være i deres team, og færre som er mindre glade for det. I genganger-gruppen alene er ændringen ikke signifikant.

Figur 7.3. Er du glad for at være i gruppen/teamet? (alle)



Set på virksomhedsniveau, er der ingen signifikante ændringer, men der er en knap signifikant større andel i Nykredit, som er virkelig glade for teamet. Der er en del forskel i glæden for at være i teamet set på tværs af virksomhederne i 2005, hvilket fremgår af følgende figur, hvor udviklingen fra 2003 til 2005 i hver virksomhed er vist.

Figur 7.4. Er du glad for at være i gruppen/teamet? (alle)



7.2.1 Hvad siger lederne om teamsamarbejdet?

Ledernes vurdering af gensidig hensyntagen og hjælp i teamene er meget positiv: 77% svarer, at medarbejderne i teamene i høj grad er gode til dette; de øvrige svarer "i nogen grad". Til gengæld er ledernes vurdering af medarbejdernes evne til at fordele opgaverne imellem sig og løse problemer i teamet mere forbeholden. 14% svarer "i høj grad" til begge spørgsmål, mens 69% hhv. 74% svarer "i nogen grad".

Hvad angår evnen til at lære af hinanden i det daglige, ligger ledernes vurdering af medarbejderne mere på linie med deres egen: 48% mener i høj grad, og 46% i nogen grad. Lederne er supplerende blevet spurgt, om de mener, at medarbejderne i teamene er gode til at dele viden i det daglige. Hertil svarer 57% "i høj grad" og 34% "i nogen grad".

Ligesom medarbejderne mener lederne ikke, at teamene er præget af konflikter: 57% mener slet ikke, og 40% mener lidt.

7.2.2 Sammenfattende om teamsamarbejdet

Der var i udgangspunktet en stor tilfredshed med at være i og med samarbejdet i teamet. Alligevel har der samlet set været en signifikant positiv udvikling i medarbejdernes oplevelse af dette. Det gælder glæden ved at være i teamet og det at være gode til at tage hensyn og hjælpe hinanden, fordele opgaverne og lære af hinanden. I forhold til at løse problemer og være præget af konflikter har der ingen ændring været – få oplever konflikter eller manglende problemløsningsevne i teamet.

I Nykredit, hvor der som led i projektet er etableret helt nye team, oplever medarbejderne, at man i teamet er blevet bedre til at tage hensyn og hjælpe hinanden og til at fordele opgaverne mellem sig, ligesom medarbejdernes glæde ved at være i teamet er blevet større. Fordeling af opgaverne mellem sig er det, som medarbejderne i TDC oplever, de er blevet bedre til i teamet, mens medarbejderne i Danske Bank er blevet bedre til at lære af hinanden i det daglige.

Lederne er enige med medarbejderne i vurderingen af teamenes evne til at tage hensyn og hjælpe hinanden, lære af hinanden i det daglige og ikke være præget af konflikter. Lederne er mere forbeholdne end medarbejderne i deres vurdering af teamenes evne til at fordele opgaverne imellem sig og løse problemer.

7.3 Sammenfatning

Der er i projektperioden ændret ved sammensætningen af mange team. Enten fordi medarbejdere – frivilligt eller ufrivilligt - er stoppet, fordi fysiske afdelinger er nedlagt og medarbejderne derfor har skiftet arbejdsplads eller fordi ændring i teamsammensætningen har været en del af den organisatoriske forandring i projektet.

Teamenes ansvarsområder er øget markant både i Danske Bank og Nykredit. Forskellene i, hvilke områder teamene har fået ansvar for i de to virksomheder, afspejler projektets forskellige fokus: i Danske Bank er den mest markante udvikling sket i forhold til oplæring og kompetenceudvikling, mens det i Nykredit er i forhold til fastsættelse af mål. I TDC, hvor der ikke har været særskilt fokus på at udvide teamets ansvar, har udviklingen på dette område været meget beskeden.
Det større ansvar, teamene generelt har fået, har ikke betydet at de er blevet mere præget af konflikter eller at de har haft sværere ved at løse problemer, som godt kunne være en konsekvens, når der kom "mere på spil" i teamet.

Tilfredsheden med at være i teamet og med teamets evne til at tage hensyn og hjælpe, fordele opgaver og lære af hinanden er blevet større. Teamene er fortsat i ringe grad præget af konflikter og er fortsat gode til at løse problemer. Den mere positive vurdering af teamets samarbejdsevne afspejler projektets fokusområder i de forskellige virksomheder med evnen til at lære af hinanden i Danske Bank og evnen til at fordele opgaver mellem sig i Nykredit som de mest signifikante.

Det fokus, der i alle virksomheder har været på teamudvikling og på at prioritere det sociale samvær i teamet lidt højere i projektet, ser ud til at have båret frugt. Teamene – hvoraf en del er helt og mange delvis nye - fungerer ikke på nogen områder i nogen af virksomhederne dårligere, men tværtimod på forskellige områder endnu bedre, end de gjorde tidligere.

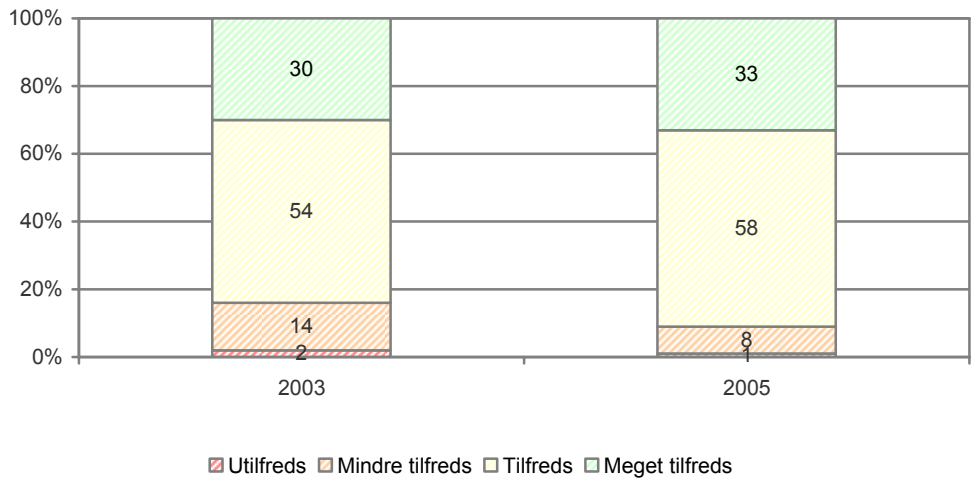
8 Tilfredshed i jobbet

Medarbejdernes tilfredshed i jobbet har været et centralt fokus i projektet, både som et selvstændigt mål og som et middel til at sikre en god kundeservice og en sund forretning. I dette kapitel ser vi på medarbejdernes tilfredshed med jobbet som helhed, ud fra et direkte spørgsmål herom. Vi supplerer dette generelle spørgsmål med to spørgsmål om medarbejdernes ønske om at fortsætte i deres job og deres villighed til at anbefale jobbet til andre. Til uddybning af svarene på disse overordnede spørgsmål ser vi på, hvilke forhold i deres nuværende job medarbejderne sætter henholdsvis mest og mindst pris på.

8.1 Tilfredshed med jobbet

Set blandt alle svarpersoner i 2003 og 2005, er der lidt flere, som er tilfredse med jobbet i dag (forskellen er signifikant); ser vi på gengangerne alene, var tilfredsheden lidt større blandt dem i 2003, og der er ingen ændring til 2005. Svarfordelingen for alle fremgår af figuren.

Figur 8.1. Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning (alle)



Set blandt alle svarpersoner, er der ikke signifikant forskel i tilfredsheden i de tre virksomheder i 2005.

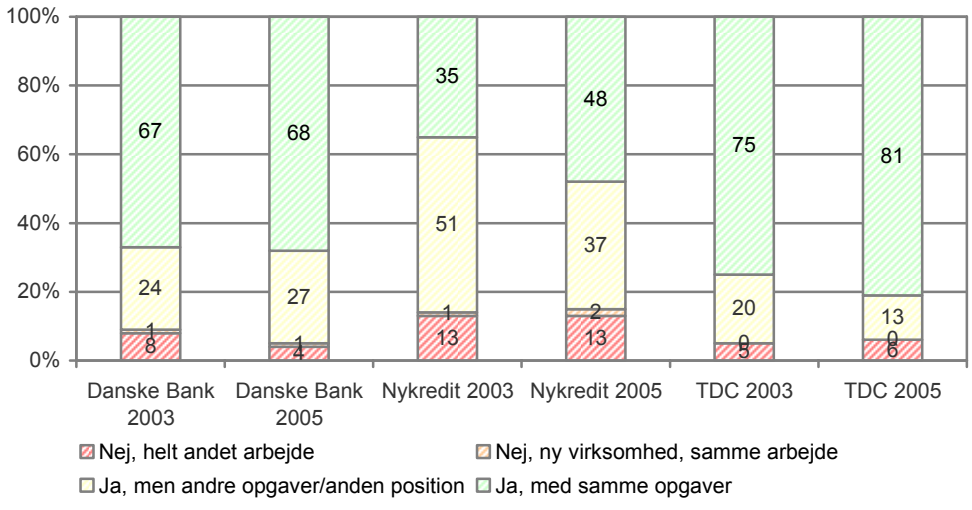
Medarbejderne er desuden blevet spurgt, om de vil fortsætte med deres nuværende job. Svarene blandt alle i 2005 fremgår af tabellen.

Tabel 8.1. Jobtilfredshed 2. Svarfordeling i procent i 2005 blandt samtlige svarpersoner

Vil du gerne fortsætte med dit nuværende job?	Procent
Ja, med mine nuværende opgaver i virksomheden	64
Ja, men med andre arbejdsopgaver eller en anden position i virksomheden	28
Nej, jeg vil skifte til en anden virksomhed og fortsætte med tilsvarende arbejde	1
Nej, jeg vil slet ikke arbejde med den type arbejde, jeg har i dag	7
I alt	100

Svarfordelingen i 2005 afviger stort set ikke fra 2003. Heller ikke blandt gengangerne, hvor der er flere i begge år, som gerne vil fortsætte med det samme job.

Figur 8.2. Vil du gerne fortsætte med dit nuværende job? (alle)



Det skal bemærkes, at der i Nykredit, som har mange studerende ansat, ikke overraskende er flere end i de andre virksomheder, som ikke vil fortsætte med deres nuværende job.

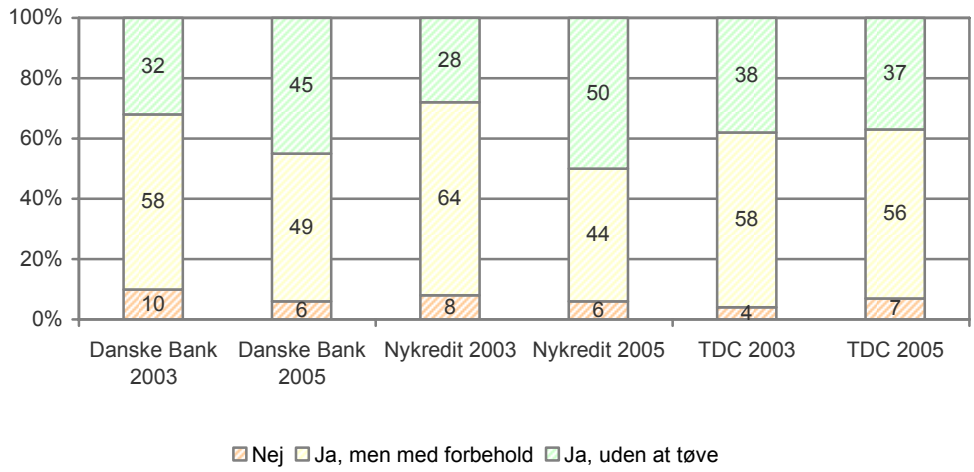
Endelig, som en yderligere indikator på jobtilfredsheden, har vi spurgt om man vil anbefale sit job til andre. Svarmulighederne var "ja, uden at tøve", "ja, men med forbehold" eller "nej". Set blandt alle svarpersoner, er der signifikant flere i 2005,

som vil anbefale jobbet uden at tøve: 33% i 2003 er øget til 45% i 2005. I 2003 ville 59% anbefale jobbet med forbehold; det gælder 49% i 2005.

Blandt gengangerne ses ingen forskel: 37% hhv. 38% vil anbefale uden at tøve, og 58% hhv. 56% vil anbefale med forbehold.

Set på virksomhedsniveau, afspejler udviklingen blandt alle svarpersoner vidt forskellig udvikling. I Danske Bank og Nykredit vil mange flere anbefale jobbet uden at tøve, mens der ingen ændring er i dette i TDC.

Figur 8.3. Vil du anbefale dit job til andre? (alle)



8.1.1 Sammenfattende om tilfredshed med jobbet

Der er en lille, men signifikant stigning i den generelle tilfredshed med jobbet blandt alle medarbejdere. En samlet set uændret andel vil fortsætte med deres nuværende arbejdsopgaver. De medarbejdere, som har besvaret begge spørgeskemaer, ønsker i højere grad end "de nye" at fortsætte i jobbet. Der er signifikant flere i 2005, som uden at tøve, vil anbefale deres job til andre. Det er medarbejderne i Danske Bank og Nykredit, som har "smidt" forbeholdet, mens der ikke er nogen ændring hos medarbejderne på dette punkt i TDC.

8.2 Det bedste og det værste ved jobbet

Medarbejderne blev bedt om at tage stilling til, hvad de sætter mest pris på henholdsvis, hvad de synes mindst om i deres nuværende job. En række svarmuligheder var givet på forhånd, hvoraf maksimum tre kunne vælges.

I begge undersøgelser er det flest, der har benyttet alle tre "stemmer" med hensyn til, hvad de sætter mest pris på ved jobbet. Kun omkring halvdelen af svarpersonerne har peget på tre ting, de synes mindst om. Se tabel 7.2. Fordelingen svarer til, at 91% af de mulige svar er afgivet med hensyn til, hvad man sætter mest pris på i både 2003 og 2005. Med hensyn til, hvad man synes mindst om, er 74% henholdsvis 67% af de mulige svar afgivet.

Tabel 8.2. Fordeling af svarene på spørgsmålene om, hvad man sætter mest og mindst pris på i jobbet. Procentfordeling blandt samtlige svarpersoner i 2003 og 2005

Antal svar	Mest		Mindst	
	2003	2005	2003	2005
0 svar	2	1	8	6
1 svar	4	4	16	28
2 svar	14	17	22	25
3 svar	80	78	54	41
I alt	100	100	100	100

Svarfordelingen på de to spørgsmål blandt alle svarpersoner i 2003 og 2005 fremgår af den næste tabel, hvor vi har listet svarmulighederne efter, hvad der er flest i 2005, der sætter pris på.

Det fremgår af tabellen, at der ikke er sket de store ændringer i valgene. Det er stadig kontakten med kolleger/det sociale miljø, kundekontakten (skønt faldet) og arbejdstiden, som er valgt af flest som det, man sætter mest pris på i sit job. Der ses næsten en fordobling i valget af udviklingsmulighederne – fra 8% til 15%. Omvendt er det også stadig indflydelses- og udviklingsmulighederne samt arbejdstempoet, som flest synes mindst om ved jobbet – selvom der er sket et positivt fald i valget af indflydelses- og udviklingsmulighederne.

Andelen som fremhæver støtten fra deres leder/coach, som noget de synes mindst om, er faldet fra 10% til 6%.

Tabel 8.3. "Hvad sætter du mest pris på i dit nuværende job" og "hvad synes du mindst om i dit nuværende job"? Svar i procent blandt samtlige svarpersoner i 2003 og 2005 (OBS! Op til 3 svar pr. person)

MEST			MINDST[8]	
2003	2005		2003	2005
67	63	Kontakten med kolleger/det sociale miljø	5	5
64	57	☆ Kundekontakten	3	6
50	56	Arbejdstiden	13	9
28	29	Arbejdsopgaverne	12	14
29	27	Lønnen	20	21
8	15	☆ Udviklingsmulighederne ☆	49	38
14	13	Støtten fra din leder/coach ☆	10	6
4	6	☆ Arbejdstempoet	46	47
3	4	Indflydelsesmulighederne ☆	57	49
4	3	Andet	7	7

Ser vi på svarene i gengangergruppen, er der ingen signifikante ændringer i denne gruppes valg.

8.2.1 Det bedste og det værste ved jobbet på virksomhedsniveau

Set på tværs af virksomhederne, er der i hele svarpopulationen i 2005 en del forskelle både med hensyn til, hvad man sætter mest pris henholdsvis synes mindst om i jobbet. Resultaterne fremgår af følgende tabel:

[8] Givet den store forskel i afgivelsen af svar mht. MINDST er de signifikante forskelle angivet på basis af en vægtning af svarene i de to år i forhold til 'svarprocenten'.

Tabel 8.4. "Hvad sætter du mest pris på i dit nuværende job" og "hvad synes du mindst om i dit nuværende job"? Svar i procent i Danske Bank, Nykredit og TDC i 2005 (OBS! Op til 3 svar pr. person)

MEST				MINDST		
DB	NY	TDC		DB	NY	TDC
56	71	66	☆ Kontakten med kolleger/det sociale miljø ☆	6	2	9
14	23	4	☆ Udviklingsmulighederne	34	43	39
1	11	1	☆ Indflydelsesmulighederne ☆	54	39	55
66	33	75	☆ Kundekontakten	4	9	6
60	58	41	☆ Arbejdstiden ☆	8	5	16
33	21	32	☆ Arbejdsopgaverne	12	18	10
3	9	10	☆ Arbejdstempoet ☆	59	35	37
25	28	29	Lønnen ☆	16	27	23
12	16	8	Støtten fra din leder/coach	5	4	10

Her har vi ordnet svarene efter, hvor forskellene ligger virksomhederne imellem. Ser vi på, hvad man sætter mest pris på, er der først tre områder, som angives hyppigst i Nykredit. Det gælder kontakten med kolleger, men især udviklings- og indflydelsesmulighederne – dette skal ses i relation til, at få i de to andre virksomheder har peget på udviklingsmulighederne og især indflydelsesmulighederne. Som det ses, er der også mange i alle tre virksomheder, som har valgt netop disse to områder, som det, de sætter mindst pris på – hvad indflydelsesmuligheder angår dog markant færre i Nykredit end i de andre virksomheder.

Kundekontakten er generelt valgt af mange som noget, man sætter pris på. Det gælder flest i TDC, og markant færrest i Nykredit.

Arbejdstiden værdsættes også generelt, men noget mindre i TDC, hvor der også er relativ flere, som synes mindst om arbejdstiden.

Arbejdsopgaverne er generelt valgt af knap hver tredje som en af de ting, man sætter mest pris på – lidt sjældnere valgt i Nykredit.

Arbejdstempoet er en af de ting, som mange ikke synes om – det gælder især i Danske Bank, hvor 6 ud af 10 har valgt dette overfor godt hver tredje i de andre virksomheder.

8.2.2 Sammenfattende om det bedste og det værste i jobbet

Kontakten med kollegaer/det sociale miljø, kundekontanten og arbejdstiden er fortsat det, som flest medarbejdere sætter mest pris på i arbejdet ligesom indflydelsesmulighederne, arbejdstempoet og udviklingsmulighederne fortsat er det, som flest sætter mindst pris på. Projektet har ikke grundlæggende ændret på de forhold, som karakteriserer callcenterarbejdet: højt tempo, mange rutineprægede opgaver, lav indflydelse og begrænsede udviklingsmuligheder.

Alligevel er der sket en udvikling, fordi markant flere nu fremhæver udviklingsmulighederne som det, de sætter mest pris på og færre fremhæver udviklingsmulighederne og indflydelsesmulighederne, som det de sætter mindst pris på.

Det er i Nykredit, at flest medarbejdere sætter mest pris på udviklings- og indflydelsesmulighederne og det er tilsvarende her færrest sætter mindst pris på indflydelsesmulighederne. Da udvikling og indflydelse har været omdrejningspunkter for projektet i Nykredit, kan denne udvikling tilskrives projektet.

De øvrige forskelle mellem virksomhederne vurderes ikke at have relation til projektet. Disse forskelle må tilskrives andre forhold, som ligger udenfor projektet: eksempelvis at arbejdstempoet værdsættes markant mindst i Danske Bank og arbejdstiden markant mindst i TDC.

8.3 Sammenfatning

Ved slutningen af projektet er flere medarbejdere generelt tilfredse med deres job og flere vil uden at tøve anbefale deres job til andre. Det er medarbejderne i Danske Bank og Nykredit, som er blevet mindre forbeholdne i deres anbefaling.

Projektet har ikke afgørende ændret i, hvad medarbejderne sætter mest og mindst pris på i deres job. Der er stadig tale om callcenterarbejde med de forhold, der præger dette. At flere sætter mere pris på udviklings- og indflydelsesmulighe-

derne kan dog tilskrives den udvikling, som i projektet er igangsat specielt i Nykredit. Tilsvarende kan den mindre utilfredshed med lederstøtten tilskrives den lederudvikling, der i projektet er gennemført i virksomhederne.

9 Belastning og helbred

I dette kapitel behandles forhold, som vedrører medarbejdernes oplevelse af belastning i arbejdet samt deres helbred. Igen sammenlignes resultaterne i 2005 med resultaterne fra 2003. To af de spørgsmål, som behandles her, benyttes som mål for medarbejdernes trivsel i relation til en række forhold i arbejdet. Det drejer sig om spørgsmålet om, i hvilken grad man oplever arbejdet som psykisk belastende og spørgsmålet om, i hvilken grad man føler stress.

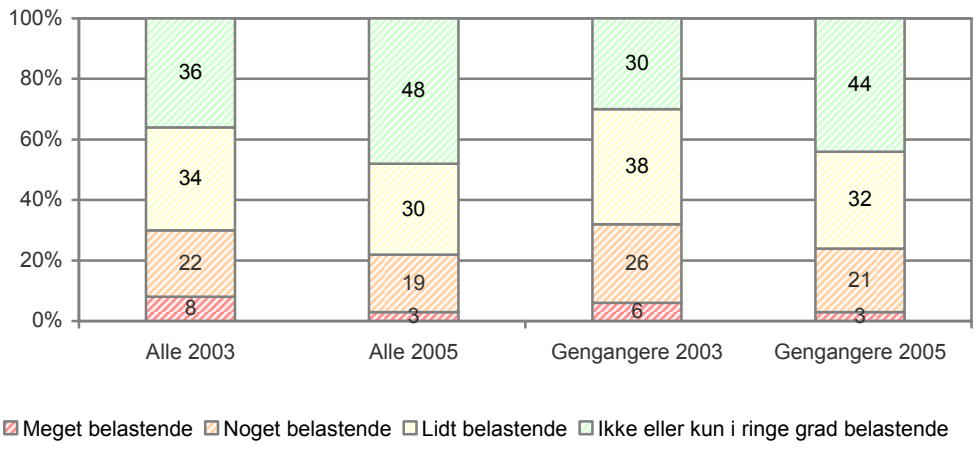
9.1 Fysisk og psykisk belastning i arbejdet

I begge undersøgelser er anvendt de samme to spørgsmål som udtryk for en oplevet arbejdsrelateret belastning. De drejer sig om, hvor vidt arbejdet opleves som fysisk henholdsvis psykisk belastende "for tiden", og er dermed udtryk for den aktuelle oplevelse af belastning på undersøgelsestidspunktet.

9.1.1 Fysisk belastning i arbejdet

I begge undersøgelser er medarbejderne blevet bedt om at angive, i hvilken grad de oplever, at arbejdet er fysisk belastende. Hvad denne faktor angår, er der en positiv udvikling. Såvel set blandt alle som blandt gengangerne er der færre, som synes, at arbejdet er noget eller meget belastende, og flere, som synes, at det er lidt eller ikke belastende. Se figuren.

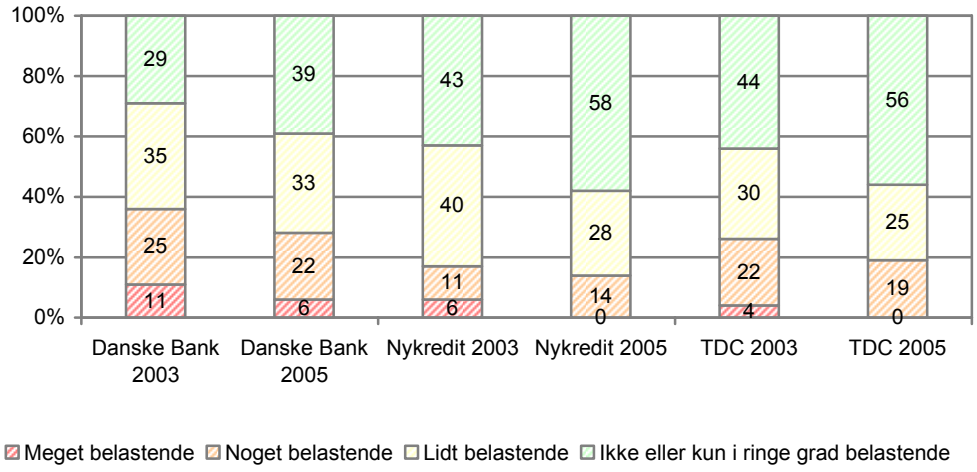
Figur 9.1. Hvor fysisk belastende synes du alt i alt, at dit daglige arbejde er for tiden?



9.1.2 Fysisk belastning i forhold til virksomhed, køn og alder

På virksomhedsniveau peger resultaterne i samme retning i alle tre virksomheder: Set blandt alle svarpersoner, er der et signifikant fald i Danske Bank og Nykredit og tendens til fald i TDC i oplevelsen af arbejdet som fysisk belastende. Set blandt gengangerne, er faldet kun signifikant i Danske Bank, men resultaterne peger i samme retning, som blandt alle svarpersoner.

Figur 9.2. Fysisk belastning i arbejdet (alle)



Som man kan se af figuren, var udgangspunktet med hensyn til fysisk belastning forskelligt i 2003 – og der er signifikant forskel virksomhederne indbyrdes i 2005, hvor der fortsat er flest i Danske Bank, som oplever arbejdet som noget/meget fysisk belastende – 28% overfor 14% i Nykredit og 19% i TDC; heraf 6% i Danske Bank som oplever, at arbejdet er meget fysisk belastende, hvilket er faldet til 0% i de to andre virksomheder.

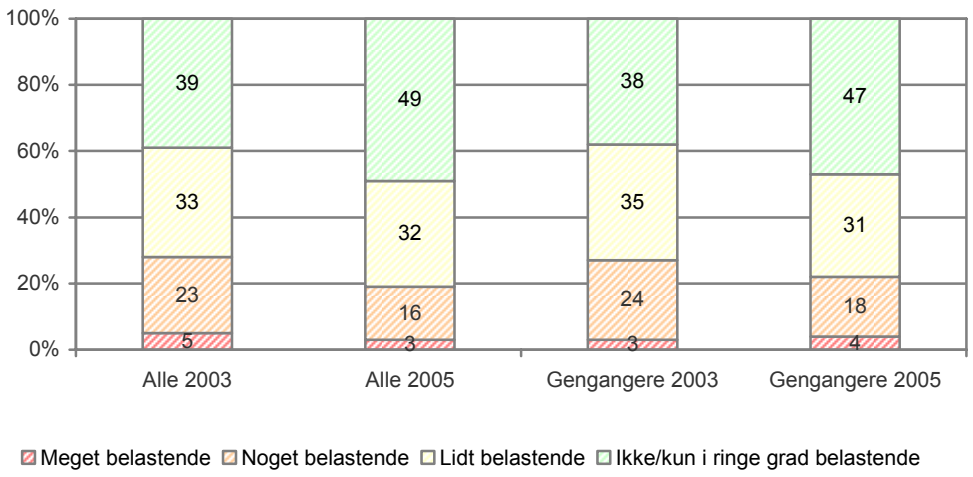
Vi har gennemført en yderligere analyse af forskellene i oplevelsen af fysisk belastning i 2005, hvor der på samme tid tages højde for virksomhed, køn og alder i analysen. I denne analyse bekræftes den forskel mellem virksomhederne, som er vist ovenfor – at arbejdet altså opleves som mere fysisk belastende i Danske Bank end i de to andre virksomheder; derimod er forskellen ikke afhængig af hverken køn eller alder.

Vi finder da heller ingen signifikante forskelle i besvarelserne set i forhold til køn eller alder.

9.1.3 Psykisk belastning i arbejdet

Medarbejderne er tilsvarende blevet bedt om at angive, i hvilken grad de oplever, at arbejdet er psykisk belastende. Også her ser vi et fald i andelen, som oplever arbejdet som noget eller meget psykisk belastende. Blandt samtlige svarpersoner er faldet signifikant, mens det er en tendens blandt gengangerne set alene.

Figur 9.3. Hvor psykisk belastende synes du alt i alt, at dit daglige arbejde er for tiden?

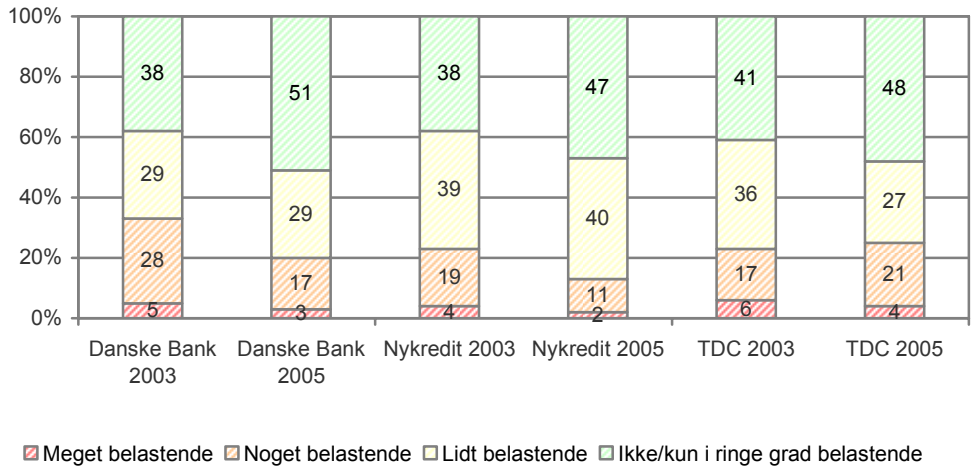


9.1.4 Psykisk belastning i forhold til virksomhed, køn og alder

På virksomhedsniveau er resultaterne ikke entydige.

- I Danske Bank er der et signifikant fald i andelen, som oplever arbejdet som noget/meget psykisk belastende, mens faldet blandt gengangerne ikke er signifikant.
- I Nykredit peger resultatet i retning af et fald set blandt alle (men er knap en tendens), og i den lille gengangergruppe kan ikke påvises nogen forskel.
- I TDC er der ingen klar ændring. Nogenlunde lige mange ligger i svarkategorierne noget/meget og lidt/ikke belastende i begge år - set såvel blandt alle som blandt gengangerne.

Figur 9.4. Psysisk belastning i arbejdet (alle)



Set på tværs af virksomhederne og blandt samtlige svarpersoner i 2005, er der ikke signifikant forskel i oplevelsen af den psykiske belastning i arbejdet. Det er der heller ikke set i forhold til køn og alder.

9.1.5 Sammenfattende om fysisk og psykisk belastning i arbejdet

Der er både blandt alle og blandt gengangerne signifikant færre, som oplever arbejdet fysisk belastende. Faldet findes i alle virksomheder, blandt gengangerne kun signifikant i Danske Bank, hvor der stadig er flest, som finder arbejdet fysisk belastende.

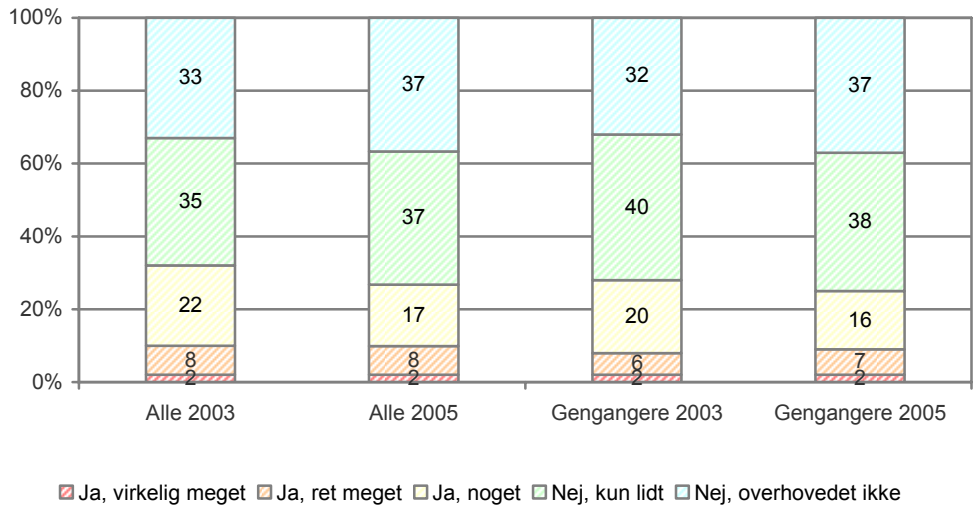
Der er blandt alle medarbejdere signifikant færre, som oplever arbejdet psykisk belastende, blandt gengangerne er faldet en tendens. Blandt alle er faldet signifikant i Danske Bank, i Nykredit er det en tendens, mens der i TDC ikke ses nogen klar ændring.

9.2 Stress

I begge undersøgelser blev medarbejderne stillet følgende spørgsmål, som belyser graden af stress: "Stress er en tilstand, hvor man kan føle sig anspændt, rastløs, nervøs, ængstelig eller kan have svært ved at falde i søvn, fordi tankerne kører rundt i hovedet. Føler du denne form for stress for tiden?". Der spørges altså til en psykisk-fysisk oplevet stresstilstand og ikke til stress i betydningen, at

have travlt eller lignende populære anvendelser af ordet stress. Der er ikke forskel i stressniveauet fra 2003 til 2005, hverken set blandt alle svarpersoner eller blandt gengangerne. Set blandt alle føler 10% "ret meget" eller "virkelig meget" stress i begge år – det gælder 8% henholdsvis 9% i gengangergruppen. Se figuren.

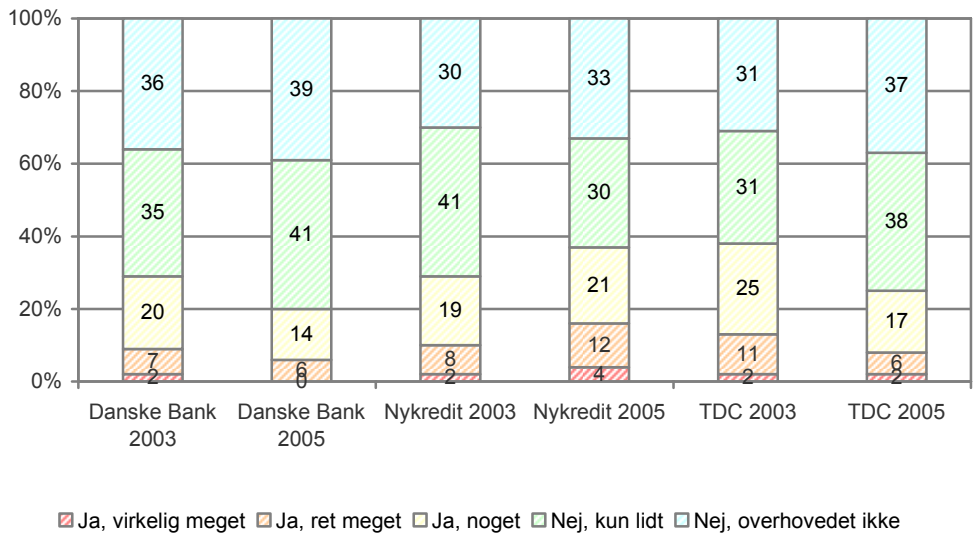
Figur 9.5. Føler du denne form for stress for tiden?



9.2.1 Stress i forhold til virksomhed, køn og alder

Set på virksomhedsniveau blandt alle svarpersoner er der tendens til et fald i stressniveauet i Danske Bank, mens forskydningen i resultatet ikke er signifikant (eller en tendens) i de to andre virksomheder, jævnfør næste figur. I gengangergruppen alene er der ingen forskel i Danske Bank – 22% føler stress (noget, ret meget, virkelig meget) i begge år. I de to andre virksomheder er der heller ingen signifikant forskel i gengangergruppen, men forskydningen i resultatet ligner den, der ses blandt alle svarpersoner.

Figur 9.6. Føler du denne form for stress for tiden? (alle)



Set på tværs af virksomhederne i 2005, er de forskelle, der fremgår af figuren, signifikante. Dvs., at der er flest stressede i Nykredit, hvor 16% føler ret meget eller virkelig meget stress. Ser vi på andelen, der føler noget/ret meget/virkelig meget stress, er den 37% i Nykredit, 25% i TDC og 20% i Danske Bank. Denne forskel mellem Nykredit og de to andre virksomheder er også signifikant, når der samtidig tages højde for køn og alder i analysen.

9.2.2 Sammenfattende om stress

Stressniveauet blandt alle medarbejdere er uændret. Der er i Danske Bank en tendens til et fald i stressniveauet, mens der ikke er signifikante forskelle i nogle af virksomhederne. Stressniveauet er ved den afsluttende undersøgelse højst blandt medarbejderne i Nykredit.

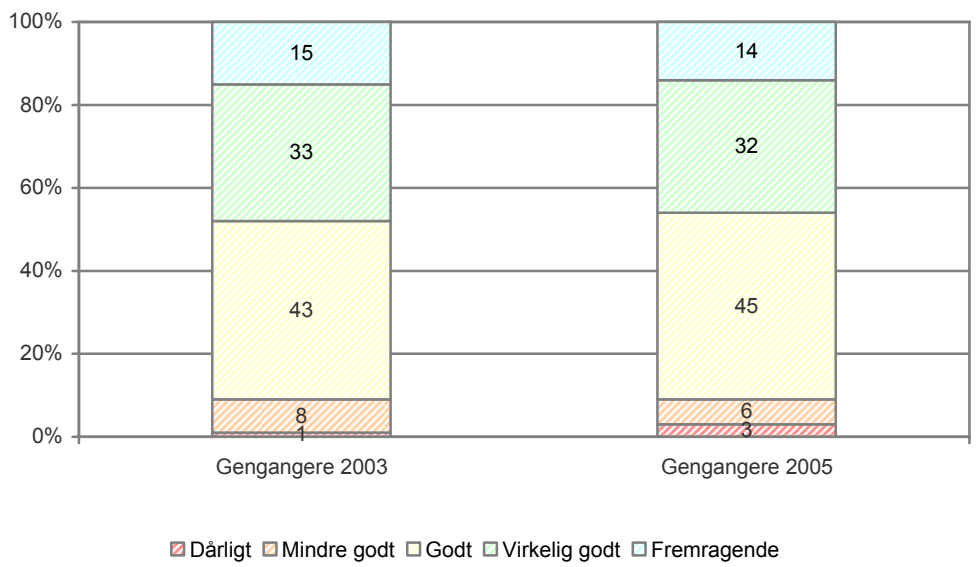
9.3 Selvvurderet helbred

I undersøgelserne blev stillet et spørgsmål, hvor deltagerne blev bedt om at vurdere deres almene helbredstilstand. Dette kaldes også selvvurderet helbred, og er en almindelig brugt indikator for helbredstilstanden. Det er blevet vist, at jo

dårligere en person vurderer sit eget helbred på et givent tidspunkt, jo større er risikoen for sygelighed og død i den efterfølgende periode[9]. Spørgsmålet om selvvurderet helbred kan bruges til at sige noget om den aktuelle helbredstilstand blandt undersøgelsesdeltagerne. Men udviklingen i helbredstilstanden må vurderes over en længere periode.

I undersøgelsen her er spørgsmålet stillet på følgende måde: Hvordan vil du alt i alt vurdere dit helbred? Da den almene helbredstilstand, som nævnt, er noget, der udvikles over længere tid, mener vi ikke det giver mening at sammenligne helbredstilstanden blandt "alle" i callcentrene i 2003 med "alle" i 2005, da der jo er tale om en stor personudskiftning i svar-populationen. Figuren viser derfor kun svarfordelingen i 2003 og 2005 blandt gengangerne. Der er ingen forskel i helbredsvurderingen i 2003 og 2005.

Figur 9.7. Hvordan vil du alt i alt vurdere dit helbred? (gengangerne)



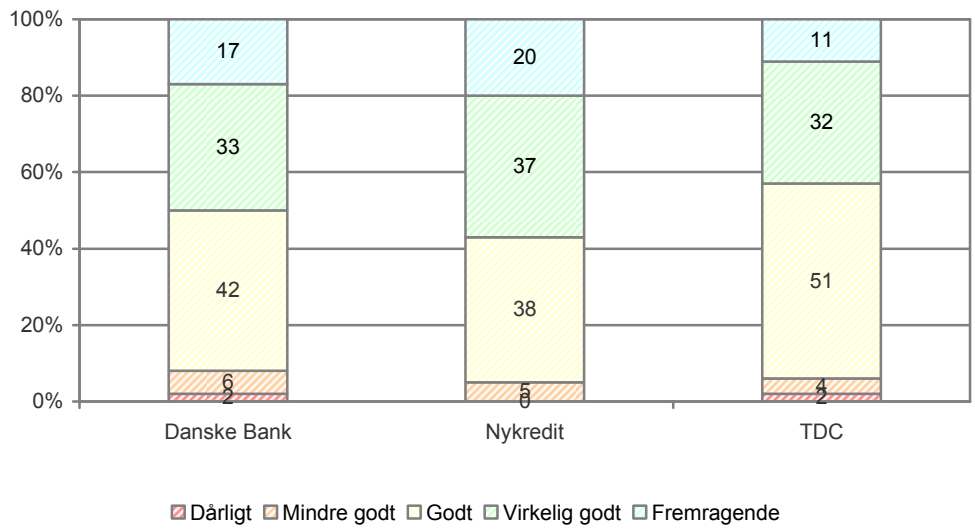
[9] Kjøller og Rasmussen (red.) (2002): *Sundhed og sygelighed i Danmark 2000 – og udviklingen siden 1987.*

9.3.1 Helbredsvurdering i forhold til virksomhed, køn og alder

På virksomhedsniveau kan der heller ikke konstateres forskelle i helbredsvurderingen i gengangergruppen fra 2003 til 2005; hvor der som tidligere skal gøres opmærksom på, at gengangergruppen i Nykredit er så lille, at det er svært at påvise en signifikant forskel.

Selvom vi ikke sammenligner alle svarpersoner i 2003 med alle i 2005, kan vi godt se på, om der er signifikante forskelle i vurderingen hos alle på tværs af virksomhederne i 2005 – hvilket der ikke er.

Figur 9.8. Hvordan vil du alt i alt vurdere dit helbred? (alle 2005)



Ser vi på køn, vurderer mændene deres helbred som bedre, end kvinderne gør: 63% af mændene vurderer deres helbred som virkelig godt eller fremragende, hvilket kun gælder 46% af kvinderne. Den tilsvarende forskel så vi ikke i 2003. I forhold til alder ser vi den forventelige forskel, at de yngre under 45 år vurderer deres helbred bedre, end dem, der er ældre. 56% af de yngre overfor 44% af de ældre vurderer deres helbred som virkelig godt eller fremragende. Denne forskel var lidt større i 2003 (57%/41%).

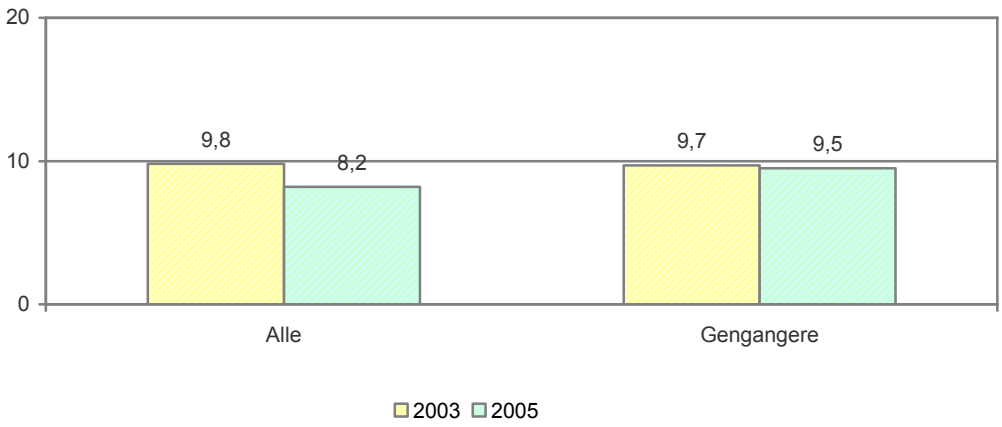
9.3.2 Sammenfattende om helbredsforhold

Den selvvurderede helbredstilstand er samlet set uændret ved slutningen af projektet.

9.4 Sygedage

Spørgsmålet om sygefravær, som er stillet i begge undersøgelser, lyder: Hvor mange sygedage har du haft på dit arbejde inden for det sidste år? Set blandt alle svarpersoner er der en tendens til fald i sygefraværet, mens der ingen forskel er blandt gengangerne. Se figuren.

Figur 9.9. Sygedage fra arbejdet det seneste år (gennemsnit)

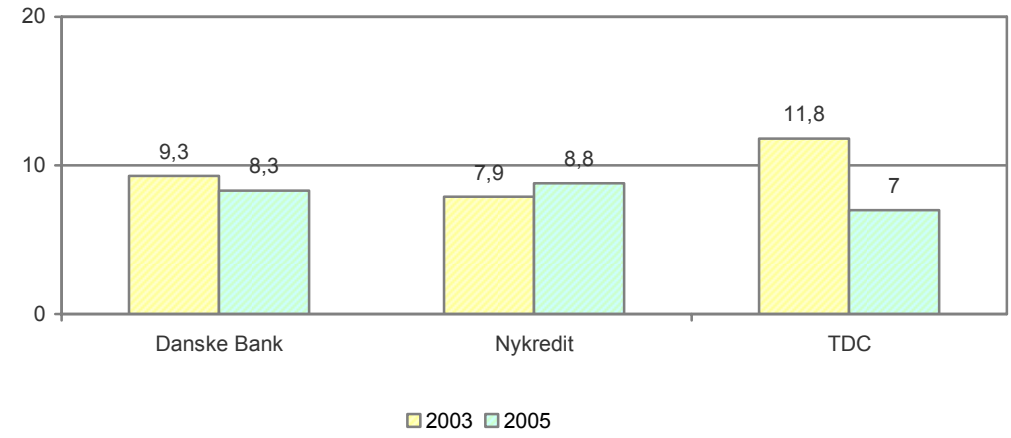


9.4.1 Sygedage i forhold til virksomhed, køn og alder

Set på virksomhedsniveau er der ikke et signifikant fald eller omvendt stigning i det gennemsnitlige antal sygedage det seneste år, hvad angår Danske Bank og Nykredit. Hverken set blandt alle eller blandt gengangerne. Der er derimod et signifikant fald set på begge måder i TDC. Det signifikante fald i sygedage i gengangergruppen i TDC betyder, at faldet ikke kan tilskrives, at det primært skulle være medarbejdere med højt sygefravær, som er blevet afskediget i de afskedigelsesrunder, der har været i projektperioden.

I figuren ses udviklingen blandt alle svarpersoner.

Figur 9.10. Sygedage fra arbejdet det seneste år (gennemsnit blandt alle)



Set på tværs af virksomhederne blandt samtlige i 2005 er forskellen i sygedage ikke signifikant.

Forskellen er heller ikke signifikant i forhold til køn, selvom kvinderne har haft 8,8 sygedage i gennemsnit overfor mændenes 6,6 sygedage. Ej heller er der signifikant forskel mellem yngre (7,4 sygedage i gennemsnit) og ældre (9,2 sygedage i gennemsnit) medarbejdere.

9.4.2 Sammenfattende om sygedage

Antallet af sygedage viser en tendens til fald blandt alle medarbejdere. Set på virksomhedsniveau er der et markant fald i antallet af sygedage i TDC, mens der ikke er nogen signifikante ændringer blandt medarbejderne i Danske Bank og Nykredit.

9.5 Sammenfatning

Et fald i alle tre virksomheder i antallet af medarbejdere, som finder arbejdet fysisk belastende, kan næppe tilskrives projektet i sig selv. En del medarbejdere har skiftet arbejdssted i projektperioden og arbejder derfor under andre fysiske forhold ved slutningen af projektet end i starten. Det fokus på det fysiske arbejdsmiljø, som projektet har medvirket til at skabe i virksomhederne, har dog indirekte betydet, at der er gennemført fysiske forbedringer, som kan have betydning for medarbejdernes vurdering.

Der ses også et fald i det samlede antal af medarbejdere, som oplever arbejdet som psykisk belastende. I hvilken grad dette kan tilskrives projektet, kan vi ikke sige. Analyserne i næste kapitel viser, at oplevelsen af psykisk belastning i arbejdet i høj grad er knyttet til arbejdsvilkår, som projektet ikke direkte eller kun i begrænset omfang har rørt ved – blandt andet dårlige oplevelser i forhold til kunderne og en negativ oplevelse af samtalemålingerne. Men den er også knyttet til udviklingsledelse og innovativt klima – forhold, der er arbejdet med i projektet.

Der er ikke sket nogen signifikant ændring i stressniveauet blandt alle medarbejdere i projektperioden. Når projektet således ikke har kunnet bidrage til et lavere stress-niveau, skyldes det formentlig, at projektets aktiviteter kun i begrænset omfang har berørt de arbejdsvilkår, som primært bidrager til stress. Dette er sagt på baggrund af de forhold, vi har undersøgt. Blandt disse forhold er det især en dårlig oplevelse af kundekontakten, af samtalemåling og medlytning, som medvirker til stress.

I 2005 er der betænkeligt mange i Nykredit, som giver udtryk for, at de føler stress i alvorlig grad, nemlig 16%. Dette kan vi ikke umiddelbart forklare. I kapitel 5 om udviklingen i arbejdet har vi set, at der især i Nykredit har været fart på udviklingen blandt andet hvad angår indflydelse, udviklingsmuligheder i arbejdet, øget rolleklarhed og bedre udviklingsklima. Det kan være forbundet med øget stress at gennemføre en omfattende forandring samtidig med, at der sker en stor udskiftning af medarbejdere, hvilket kan være noget af forklaringen. I næste kapitel vil vi se, at en vigtig stress-faktor i callcenterarbejdet er en konfliktfyldt oplevelse af kundekontakten. Vi har set en tendens til, at flere i Nykredit ofte oplever utilfredse kunder, men et fald i andelen, som oplever konflikt mellem det forventede antal kundekontakter og det forventede serviceniveau. Endvidere er en negativ oplevelse af samtalemåling en vigtig stressfaktor, og denne er stadig ligeså udbredt i Nykredit i 2003 som i 2005.

Den selvvurderede helbredstilstand er samlet set uændret ved slutningen af projektet. Antallet af sygedage viser en tendens til fald blandt alle medarbejdere. Set i forhold til de øvrige resultater, er det bemærkelsesværdigt, at det er i TDC, at dette fald er mest markant.

10 Arbejdet og trivsel

Dette kapitel indeholder en analyse af forskelle i trivsel blandt callcenter-medarbejderne i forhold til, hvordan de oplever en række af de forhold i arbejdet, som undersøgelsen dækker. Formålet er at kunne pege på de aspekter af arbejdet, som i størst omfang kan virke belastende for medarbejderne eller omvendt bidrager til tilfredshed med arbejdet. Analysen kan derfor bidrage til at pege på områder, hvor det kan være værd at sætte ind, hvis man fortsat ønsker at forbedre medarbejdernes trivsel i callcentre.

De forhold i arbejdet, der indgår i analysen, er kundekontakten, samtalemåling, medlytning og kollega-medlytning, teamet samt de psykiske og sociale faktorer i arbejdet. Disse forhold analyseres med hensyn til forskelle i jobtilfredshed, oplevelse af psykisk belastning i arbejdet og stress.

10.1 Analysen

De tre mål for medarbejdernes trivsel, som anvendes i analysen, er jobtilfredshed, oplevelsen af psykisk belastning i arbejdet samt stress. De tre trivsels-mål er behandlet som to-delte variable i analysen, så vi ser på dem, der er

- tilfreds med jobbet ("meget tilfredse" eller "tilfredse") overfor dem, der er mindre eller ikke tilfredse,
- psykisk belastede (arbejdet opleves "meget belastende" eller "noget belastende") overfor de mindre eller ikke belastede,
- stressede (føler "noget", "ret meget" eller "virkelig meget" stress) overfor dem, der er lidt eller ikke stressede.

Det første mål – jobtilfredshed – kan kaldes et positivt mål for trivsel: Jo større jobtilfredshed, jo bedre. De to andre mål – psykisk belastning og stress – kan derimod kaldes negative mål for trivsel: Jo mere, jo værre. Her vil den positive situation være fravær af psykisk belastning eller stress. Tilstedeværelse af jobtilfredshed måler trivsel, mens tilstedeværelse af psykisk belastning og stress måler mistrivsel – eller belastning. I det følgende taler vi nogle gange samlet om psykisk belastning og stress som "belastning".

10.1.1 Kundekontakten og trivsel

Medarbejdernes oplevelse af kundekontakten blev behandlet i kapitel 6. Analysen af spørgsmålene om oplevelsen af kundekontakten i forhold til trivsel viser følgende:

- Højt samtaleantal: Blandt dem, der oplever at få det dårligt på grund af et højt samtaleantal eller at der er konflikt mellem forventet samtaleantal og forventet service, finder vi større forekomst af psykisk belastning og stress samt lavere jobtilfredshed. En konfliktfyldt oplevelse af samtaleantallet er således forbundet med ringere trivsel, set i forhold til både belastning og tilfredshed.
- Negativ oplevelse af kundekontakten: Blandt dem, der har en negativ oplevelse af kontakten, finder vi større forekomst af psykisk belastning og stress end blandt dem, der ikke har denne negative oplevelse. Dvs., at hyppigere oplevelse af utilfredse eller vrede/ubehagelige kunder er belastende for medarbejderne.
- Tilfredshed med egen service: Medarbejderens grad af tilfredshed eller utilfredshed med egen service er forbundet med tilfredshed med jobbet. Derimod ses ingen forskelle i belastning i forhold til, om man er tilfreds/utilfreds med egen service.
- Positiv oplevelse af kundens tilfredshed med medarbejderens service: Der ses ingen forskelle i belastning og jobtilfredshed i forhold til svarene på, hvor hyppigt kunden opleves at være tilfreds.

Disse resultater fremgår af tabel 10.1. Tabellen læses på følgende måde: Pilene i opadgående eller nedadgående retning viser, at der er fundet signifikant forskel i forekomsten af f.eks. jobtilfredshed i positiv eller negativ retning i forhold til, hvad der er svaret på det pågældende spørgsmål. Antallet af pile angiver signifikansniveauet (se nedenfor tabellen): Jo flere pile, jo mere forskel er der i jobtilfredshed m.v. i forhold til oplevelsen af den pågældende faktor. Alle de steder, hvor der ikke er pile, er der ikke fundet signifikant forskel.

Tabel 10.1. Kundekontakten og trivsel

	Tilfreds med job	Psykisk belastet	Stresset
Du har det dårligt på grund af et højt antal kundekontakter	↓↓↓	↑↑↑	↑↑↑
Der er konflikt mellem det forventede antal kundekontakter og den forventede service	↓↓↓	↑↑↑	↑↑
Kunden er tydelig utilfreds med din service	-	↑	↑
Du har det dårligt, fordi kunder har vrede eller ubehagelige mod dig	-	↑↑↑	↑↑↑
Du er selv tilfreds med din service	↑↑↑	-	-
Du er selv utilfreds med din service	↓↓	-	-
Kunden er tydelig tilfreds med din service	-	-	-

↑ eller ↓ = p<0,05; ↑↑ eller ↓↓ = p<0,01; ↑↑↑ eller ↓↓↓ = p<0,001

Eksempelvis spørgsmålene, om man selv er tilfreds eller utilfreds med sin egen service: Blandt dem, der oftest er tilfreds med egen service, er der signifikant flere, som er tilfredse med jobbet, end blandt dem, der sjældnere er tilfreds med egen service – altså en positiv sammenhæng mellem egen tilfredshed og jobtilfredshed, så pilene peger opad. Men blandt dem, der oftest er utilfredse med egen service, er signifikant færre tilfredse med jobbet end blandt dem, der sjældent oplever at være utilfredse med deres egen service. Altså en negativ sammenhæng mellem utilfredshed med egen service og jobtilfredshed – og pilene vender nedad.

Hvad belastningsfaktorerne angår, viser opadgående pile, at der er fundet sammenhæng mellem "meget af noget", f.eks. ubehag over vrede kunder, og "mere psykisk belastning" eller "mere stress".

Den meget interesserede læser kan se de resultater, der ligger til grund for tabellerne, i bilag 2.

10.1.2 Samtalemåling, medlytning og kollegamedlytning og trivsel

I dette afsnit har vi samlet analysen af spørgsmålene om holdningerne til og oplevelsen af samtalemålinger, medlytning fra en leder, coach eller supervisor og medlytning fra kolleger. Resultaterne fremgår af tabel 10.2, som læses på samme måde som tabel 10.1 (se forklaring ovenfor).

Tabel 10.2. Samtalemåling, medlytning og kollegamedlytning og trivsel

	Tilfreds med job	Psykisk belastet	Stresset
Samtalemåling			
Det får mig til at arbejde mere effektivt	-	-	-
Det er en god måde at synliggøre min arbejdspræstation	-	-	↓
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret	↓↓	↑↑↑	↑↑↑
Jeg bliver stresset og nervøs af det	-	↑↑↑	↑↑↑
Jeg bliver irriteret og vred over det	↓↓↓	↑↑↑	↑↑↑
Medlytning fra leder/coach/supervisor			
Det er en god måde at udvikle mine kundesamtaler	↑↑	↓↓↓	-
Det er en god måde at vise kvaliteten af min service	-	↓	-
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret	-	↑	↑
Jeg bliver stresset og nervøs af det	-	↑↑↑	↑↑
Jeg bliver irriteret og vred over det	-	↑↑	↑↑
Medlytning fra kolleger			
Det er en god måde at udvikle mine kundesamtaler	-	-	-
Det er en god måde at lære af hinanden og dele viden	-	-	-
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret	-	↑	-
Jeg bliver stresset og nervøs af det	-	↑	-
Jeg bliver irriteret og vred over det	-	-	↑

↑ eller ↓ = p<0,05; ↑↑ eller ↓↓ = p<0,01; ↑↑↑ eller ↓↓↓ = p<0,001

Vi vil her især fremhæve resultaterne i forhold til de tre udsagn om oplevelsen af måling, medlytning og kollegamedlytning, nemlig at man føler sig "overvåget og kontrolleret", bliver "stresset og nervøs" eller bliver "irriteret og vred".

Vi finder her, at sammenhængen mellem enighed eller uenighed i disse udsagn på den ene side og større eller mindre forekomst af psykisk belastning og stress på den anden side er stærkest, når udsagnene vedrører oplevelsen af samtalemålingerne. Vi har tidligere set (afsnit 6.2.1), at næsten halvdelen af medarbejderne i 2005 stadig oplever samtalemålingerne som overvågning og kontrol, og vi ser her, at denne oplevelse er forbundet med større forekomst af stress og psykisk belastning samt lavere jobtilfredshed.

Ser vi nu videre på medlytning fra en leder henholdsvis kolleger, ser vi, at enighed eller uenighed i udsagnene om en negativ oplevelse af medlytning fra leder er forbundet med større eller mindre belastning, men er neutrale i forhold til til-

fredshed. Holdningerne vedrørende kollegamedlytning ses at være stort set neutrale faktorer i forhold til medarbejdernes trivsel.

Vi så tidligere i afsnit 6.3.1, at to ud af tre medarbejdere har en positiv indstilling til udbyttet af medlytning fra leder, og at færre end i 2003 har en negativ oplevelse af den. Det vi ser her, er, at blandt dem, der har en negativ oplevelse af medlytningen, er det fortsat forbundet med mere stress og psykisk belastning. Samtidig har vi set i afsnit 6.4, at kollegamedlytning er blevet taget langt mere i anvendelse i projektperioden og, at holdningen hertil er meget positiv. Det resultat, vi finder her, peger på, at udbredelsen af kollegamedlytning er en god investering set i forhold til medarbejdernes trivsel.

Tabel 10.2 viser, at det har stor positiv betydning for tilfredshed og belastning, om medlyt fra en leder sker på en måde, så medarbejderen oplever det som et udviklingsværktøj.

10.1.3 Teamet og trivsel

I forhold til at se på trivsel i relation til teamsamarbejdet har vi kun medtaget en enkelt faktor, nemlig om man er glad for at være i sit team. Her finder vi signifikant forskel med hensyn til både tilfredshed og belastning i forhold til, om man er meget glad for at være i teamet eller mindre glad for det. Omkring hver syvende medarbejder er mindre glad for teamet, og det er i denne gruppe, at forekomsten af stress og psykisk belastning samt lavere jobtilfredshed er markant større sammenlignet med de øvrige.

Tabel 10.3. Teamet og trivsel

	Tilfreds med job	Psykisk belastet	Stresset
Glad for at være gruppen/teamet.....	↑↑↑	↓↓↓	↓↓↓

10.1.4 Psykiske og sociale faktorer i arbejdet og trivsel

I dette afsnit har vi samlet analysen af de psykiske og sociale faktorer i arbejdet (se kapitel 5) i forhold til trivsel. Resultaterne ses i tabel 10.4. Et blik på tabellen viser, at vi ikke finder ret mange forskelle i stress-forekomsten set i relation til de undersøgte psykiske og sociale faktorer i arbejdet, men derimod en lang række forskelle i jobtilfredshed og oplevelsen af psykisk belastning i arbejdet.

Tabel 10.4. Psykiske og sociale faktorer i arbejdet og trivsel

	Tilfreds med job	Psykisk belastet	Stresset
Læringskrav			
Er dine arbejdsopgaver for svære for dig?	-	-	-
Udfører du arbejdsopgaver, som du egentlig burde være bedre uddannet for at udføre?	-	↑	↑↑
Kræver dit arbejde, at du får ny viden og nye færdigheder?	-	-	↑↑
Rolleklarhed			
Ved du helt klart, hvad der er dit ansvarsområde?	-	↓	-
Er der fastlagt klare mål for dit arbejde?	↑	-	-
Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?	↑	-	-
Indflydelse i arbejdet			
Hvis der er flere måder, du kan gøre dit arbejde på, kan du selv bestemme, hvordan du vil gøre det?	-	-	-
Kan du påvirke den arbejdsmængde, du får?	-	↓	-
Kan du selv bestemme dit arbejdstempo?	-	↓↓↓	-
Kan du selv bestemme, hvornår du vil holde pause?	-	↓	-
Indflydelse på arbejdets rammer			
Kan du påvirke beslutninger, der er vigtige for dit arbejde?	↑↑↑	↓↓↓	-
Har du mulighed for at være med i planlægningen af dit arbejde?	↑↑	↓↓↓	-
Udviklingsmuligheder og positive udfordringer			
Har du mulighed for at lære nye ting gennem dit arbejde?	↑↑↑	-	-
Bruger du din viden og færdigheder i dit arbejde?	↑↑↑	-	↓↓
Kræver dit arbejde høj grad af kunnen eller ekspertise?	↑↑↑	-	-
Er der positive udfordringer i dit arbejde?	↑↑↑	-	-
Har du mulighed for at være med i udviklingen af dit arbejde?	↑↑↑	↓↓	-
Synes du, at dit arbejde er meningsfuldt?	↑↑↑	↓	-
Støtte og værdsættelse			
Hvis du har brug for det, kan du så få hjælp og støtte i arbejdet fra dine kolleger?	↑↑	↓↓	↓
Hvis du har brug for det, kan du så få hjælp og støtte i arbejdet fra din nærmeste leder?	↑↑↑	↓↓	-
Bliver dit arbejde værdsat af din nærmeste leder?	↑↑↑	↓↓	-
Udviklingsledelse			
Opmuntrer din nærmeste leder dig til at tage del i vigtige beslutninger?	↑↑↑	↓↓	-
Opmuntrer din nærmeste leder dig til at sige din mening, når du har en anden opfattelse?	↑↑↑	↓↓	-
Gør din nærmeste leder noget for, at du kan udvikle dine færdigheder?	↑↑↑	↓↓↓	-
Innovativt klima			
Opmuntres de ansatte på din arbejdsplads til at komme med idéer til forbedringer?	↑↑↑	↓↓↓	-
Er der tilstrækkelig kommunikation i din afdeling?	↑↑↑	↓↓↓	↓
Tager de ansatte på din arbejdsplads selvstændige initiativer?	↑	↓↓↓	-

↑ eller ↓ = p<0,05; ↑↑ eller ↓↓ = p<0,01; ↑↑↑ eller ↓↓↓ = p<0,001

Det overordnede resultat af analysen af jobtilfredshed er, at vi finder klart mere udbredt jobtilfredshed ved øget grad af udviklingsmuligheder og positive udfordringer i arbejdet, udviklingsledelse og innovativt klima. Dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø, som handler om at kunne lære og udvikle sig i arbejdet og om en ledelsesform, der støtter dette og som inddrager medarbejderne i arbejdets og arbejdspladsens udvikling. I den sammenhæng kan vi bemærke, at jo større grad af indflydelse på rammerne for arbejdet (kunne påvirke vigtige beslutninger om arbejdet og være med i planlægningen af arbejdet), jo mere udbredt tilfredshed er der også.

Desuden ses mere udbredt jobtilfredshed, jo større grad af social støtte og værdsættelse samt grad af rolleklarhed angående mål og forventninger.

Resultaterne vedrørende oplevelsen af psykisk belastning i arbejdet ser noget anderledes ud. Vi finder især klare forskelle i den psykiske belastning i forhold til graden af innovativt klima og dernæst udviklingsledelse, men ikke generelt i forhold til udviklingsmuligheder og positive udfordringer i arbejdet. Mens kontrol over arbejdssituationen i forhold til at kunne øve indflydelse på arbejdsmængde, arbejdstempo og pauser, ikke viste forskelle i analysen af jobtilfredshed, ser vi, at disse faktorer er forbundet med forskelle i oplevelsen af psykisk belastning. Især dem, der ikke har indflydelse på arbejdstempoet, oplever i større omfang arbejdet som psykisk belastende. Og vi ser klare forskelle i den psykiske belastning i forhold til graden af indflydelse på arbejdets rammer.

Angående stress, ser vi, som før nævnt, ikke ret mange forskelle. Der ses en større udbredelse af stress blandt dem, der oplever høje læringskrav. Her sås ingen forskelle i jobtilfredshed. Samtidig ses, at det at bruge sin viden og færdigheder i arbejdet, er forbundet med lavere stressforekomst (hvor det dog er den relativt lille gruppe, som "sjældent" kan bruge viden og færdigheder, som udviser markant mere stress end de øvrige svarpersoner). Det er interessant, at store muligheder for at bruge det, man (allerede) kan, viser sammenhæng med høj jobtilfredshed (og lav stress), mens høje *krav* om at skulle tilegne sig ny viden og nye færdigheder og det at skulle udføre arbejdsopgaver "over evne" viser sammenhæng med større forekomst af stress.

Derudover kan der kun konstateres to andre forskelle i stressforekomsten i forhold til de undersøgte psyko-sociale faktorer. Sjælden social støtte fra kollegerne er forbundet med større stressforekomst. Endelig ses lavere stressforekomst jo bedre kommunikationen i afdelingen eller enheden vurderes.

10.2 Sammenfatning

De vigtigste resultater af analysen af medarbejdernes trivsel i forhold til faktorer i callcenter-arbejdet er:

Belastnings-faktorer: De forhold, som i størst omfang bidrager til belastning (psykisk belastning og/eller stress) er:

- Konflikter i kundekontakten eller en konfliktfyldt oplevelse af antallet af kundekontakter, der skal præsteres
- En negativ oplevelse af samtalemålinger
- En negativ oplevelse af medlytning fra leder, coach eller supervisor
- At man ikke trives i sit team
- (For) høje læringskrav
- Lav indflydelse i og på arbejdet
- Mangel på udviklingsfaktorer i arbejdet/på arbejdspladsen
- Mangel på social støtte og værdsættelse

Tilfredsheds-faktorer: De forhold, som i størst omfang bidrager til høj jobtilfredshed, er:

- Tilfredshed med egen kundeservice
- Trivsel i teamet
- Indflydelse på arbejdets rammer
- Tilstedeværelse af udviklingsfaktorer i arbejdet og på arbejdspladsen
- Støtte og værdsættelse

Endelig skal nævnes, at medlytning fra kolleger viste sig at være en stort set neutral faktor i relation til såvel tilfredshed som belastning.

Bilag 1: Datagrundlag

Undersøgelsen

I forbindelse med projektet *Udvikling af arbejdet i callcentre* er blevet gennemført to spørgeskemaundersøgelser blandt medarbejderne i de deltagende virksomheder – første gang i februar 2003 og anden gang i oktober 2005. Dog har en af virksomhederne afstået fra at deltage i undersøgelsen i anden omgang, fordi virksomheden på grund af en fusion i projektperioden ikke deltog i projektet efter det første år. I den første undersøgelse i februar 2003 fik 773 ansatte i fire virksomheders callcentre/kundekontaktcentre skemaet, hvoraf 647 deltog (svarprocent 83,6). Den virksomhed, som kun deltog i første omgang, indgik dengang med 25 medarbejdere, hvoraf 19 svarede. I den anden undersøgelse i oktober 2005 fik 638 medarbejdere i tre virksomheders callcentre/kundekontaktcentre skemaet, og 500 deltog (svarprocent 78,4).

Derudover blev der i 2005 gennemført en mindre særskilt undersøgelse for gruppeledere: 42 gruppeledere fik spørgeskemaet, og 38 svarede (svarprocent 90). En del af disse indgik blandt de 773 personer, som blev inviteret til medarbejderundersøgelsen i 2003, hvilket vi vender tilbage til i det følgende.

Da medarbejderne i den ene virksomhed ikke har haft mulighed for at deltage i undersøgelsen i anden omgang, bliver deres svar fra den første undersøgelse ikke taget i betragtning i analyserne i denne rapport. Det drejer sig om 19 svar. Dvs., at hvor der sammenlignes med resultater fra den første undersøgelse, er disse svar taget ud, så der indgår 628 svar fra 1. runde.

"Gengangere" fra 2003 til 2005

Af de 628 svarpersoner fra 1. runde har 257 tillige deltaget i 2. runde. Der indgår således 243 nye svarpersoner i 2. runde, mens 371 deltagere fra 1. runde ikke har deltaget i anden omgang.

Fordeling af svarpersonerne i medarbejderundersøgelsen 2003 og 2005

	1. runde 2003	2. runde 2005
Kun deltaget i 1. runde	371	
"gengangere"	257	257
Kun deltaget i 2. runde		243
Total	628	500

Inddrager vi de 38 svarpersoner i lederundersøgelsen i 2005, er 18 af disse blandt de 628, som svarede i den første medarbejderundersøgelse, og 16 af disse har svaret i lederundersøgelsen. Ser vi på de to undersøgelser i 2005 som en samlet svarpopulation, har vi således 538 besvarelser, hvoraf 273 er "gengangere" fra den første medarbejderundersøgelse – og af de 628 deltagere i 1. runde er det således reelt 355, som kun har deltaget i én undersøgelsesrunde.

Når svar-populationen i 2003 deles op i forhold til, hvor svarpersonerne indgik i svar-populationerne i 2005 – henholdsvis medarbejder- eller lederundersøgelsen, ser resultatet ud som følger (hvor det skal bemærkes, at det, at man indgår i lederundersøgelsen i 2005 ikke er ensbetydende med, at man var gruppeleder i 2003).

Fordeling af svarpersonerne i medarbejderundersøgelsen 2003 og 2005 og lederundersøgelsen 2005

	1. runde 2003		2. runde 2005		
	M-US^{2005}	L-US^{2005}	M-US	L-US	
Kun deltaget i 1. runde	353	2			355
"gengangere"	257	16	257	16	273
Kun deltaget i 2. runde			243	22	265
Subtotal	610	18	500	38	
Total	628		538		

Datagrundlag i rapportens analyser

I rapportens analyser indgår skiftende dele af svargrundlaget fra 1. og 2. runde. Rapportens hovedmål er at bidrage til evaluering af projektet. Vi har valgt gennemgående at vise to forskellige analyser af 2003 sammenlignet med 2005: Dels analyser baseret på svarene fra de 257 medarbejdere, der har svaret i begge undersøgelser – dem, vi kalder "gengangerne". Dels analyser baseret på "alle i 2003" sammenlignet med "alle 2005".

I genganger-analyserne kan vi se, hvordan de samme medarbejdere svarer på de samme spørgsmål i 2003 og 2005. Er der sket ændringer i deres vurderinger og holdninger i positiv retning, kan det være en indikation af, at de aktiviteter, der har været gennemført i virksomhederne, har haft en positiv effekt.

Samtidig er der også en hel del af de nye deltagere i 2005-undersøgelsen, som har været i virksomheden i det meste af eller hele projektperioden – blot kan vi ikke lave en direkte sammenligning af en eventuel ændring i deres svar, da vi ikke har deres svar fra 1. runde (af de 243 nye svarpersoner oplyser 65%, at de har under to års anciennitet i kundekontaktcentret, mens de øvrige har over to års anciennitet – og 32 fik faktisk spørgeskemaet i 1. runde, men valgte dengang ikke at svare). Når vi sammenligner alle svar i 2003 med alle svar i 2005, kan man således sige, at vi får et mere helt billede af vurderinger og holdninger blandt medarbejdere i disse tre virksomheder anno 2003 henholdsvis 2005.

De samlede svar vil i nogle tilfælde afvige fra gengangernes, hvilket i så fald indikerer, at der har været et anderledes syn på tingene i den gruppe medarbejdere, som er udgået i mellemtiden, i forhold til den gruppe, der er kommet til – idet det i så fald er svarene i disse to grupper, som trækker det samlede resultat i en anden retning end genganger-gruppens svar alene viser. I andre tilfælde vil resultatet for den samlede svar-population i de to år svare til resultatet i genganger-gruppen.

Det totale svargrundlag

Som nævnt fik 773 medarbejdere skemaet i 1. runde, mens 638 fik det i 2. runde. Ser vi på alle, der modtog skemaet, altså både dem, der svarede, og dem, der

ikke svarede, var der 367 "gengangere". Se tabellen, hvor der i 1. runde er set bort fra 25 medarbejdere i den fjerde virksomhed, som ikke deltog i 2. runde.

Undersøgelsesgruppen i medarbejderundersøgelsen 2003 og 2005

	1. runde 2003	2. runde 2005
Kun inviteret i 1. runde	381	
"gengangere"	367	367
Kun inviteret i 2. runde		271
I alt	748	638

Supplerer vi også opgørelsen af hele undersøgelsesgruppen med data fra lederundersøgelsen, var 19 af de 42 inviterede i lederundersøgelsen blandt de 381 inviterede i den første medarbejderundersøgelse, som er udgået i 2005-undersøgelsesgruppen. Reelt er der således tale om 362 personer i stedet for 381, som ikke er blevet inviteret til enten medarbejder- eller lederundersøgelsen i 2005, og om 386 i stedet for 367, som har haft mulighed for at deltage i en undersøgelse i både 2003 og 2005. Dette er fremstillet i tabellen herunder.

Undersøgelsesgruppen i medarbejderundersøgelsen 2003 og 2005 og lederundersøgelsen 2005

	1. runde 2003		2. runde 2005		
	M-US^{2005}	L-US^{2005}	M-US	L-US	
Kun inviteret i 1. runde	362	0			362
"gengangere"	367	19	367	19	386
Kun inviteret i 2. runde			271	23	294
Subtotal	729	19	638	42	
Total	748		680		

Som det ses, har der alt i alt været stor udskiftning i undersøgelsesgruppen i løbet af perioden. Hvad dette angår, er der stor forskel mellem virksomhederne, hvilket er et signal om enten den reduktion af eller store udskiftning i medarbejderstaben, der har været i projektperioden. Se næste tabel, hvor de inviterede til lederundersøgelsen 2005 er skrevet i parentes.

Undersøgelsesgruppen i medarbejderundersøgelsen 2003 og 2005 og lederundersøgelsen 2005 fordelt på virksomhederne

	Danske Bank	Nykredit	TDC	I alt
Kun inviteret i 1. runde	122	113	127	362
"gengangere"	205+(17)	59+(2)	103+(0)	386
Kun inviteret i 2. runde	102+(2)	143+(13)	26+(8)	294

Tallene i tabellen svarer til, at 65 %, 35 % henholdsvis 45 % af 2003-populationen gik igen i 2005.

Ser vi igen på de 367 gengangere blandt medarbejderne, er der som før vist 257 af disse, som svarede i begge undersøgelser. Der er således 110 medarbejdere, som har haft mulighed for at svare i begge undersøgelser, men som enten kun har svaret den ene gang eller ikke har svaret i nogen af undersøgelserne. Det drejer sig om 68, som svarede i den første undersøgelse, men ikke i den anden; 32 svarede ikke i første omgang, men har svaret i 2005, mens 10 personer ikke svarede i nogen af undersøgelserne. "Tabet" her er de 68 personer, som havde svaret én gang, men undlod at deltage anden gang, idet flere svar fra denne gruppe ville have styrket datagrundlaget i forhold til "genganger"-analyserne. Blandt de 325 "førstegangs-svarere" (257+68), som var inviteret igen i 2005, er svarprocenten i 2005 dog en anelse højere end i hele undersøgelsesgruppen i 2005, nemlig 79,1. Så vi har fået de svar fra genganger-gruppen, vi kunne forvente.

Vi har set på, om der er stor forskel mellem virksomhederne i forhold til frafald i 2. runde blandt gengangerne, men der er ikke bemærkelsesværdig forskel – det drejer sig om 15 % - 21 % af dem, som kunne have svaret i begge runder, som kun svarede i den første undersøgelse.

Frafald

En analyse af frafaldet i medarbejderundersøgelsen 2005 viser, at dette er næsten nøjagtig lige stort i de tre virksomheder. Virksomhederne er således repræsenteret med samme andel i svar-populationen som i hele undersøgelsesgruppen (total-populationen). Fordelingen hvad angår køn, alder og anciennitet i virk-

somheden er også næsten ens, mens vi har en svag overrepræsentation af gruppen timelønnede mm., som består af flest timelønnede, men også enkelte midlertidigt ansatte eller "endnu ikke indplacerede" (altså helt nyansatte).

Fordeling på køn, ansættelsesform og virksomhed samt alders- og anciennitetsgennemsnit for total-populationen henholdsvis svar-populationen i medarbejderundersøgelsen 2005

Variabel	Signifikans	Total-populationen, n=628	Svar-populationen, n=500
Køn	p=0,40		
Kvinde.....		74,8%	74,0%
Mand.....		25,2%	26,0%
Aldersgennemsnit.....	p=0,21	40,4 år	40,7 år
Anciennitetsgennemsnit	p=0,44	12,2 år	12,4 år
Ansættelsesform	p=0,17		
Fastløn.....		82,9%	84,0%
Timeløn mm.....		17,1%	16,0%
Virksomhed	p=0,97		
Danske Bank		48,1%	48,2%
Nykredit		31,7%	31,8%
TDC		20,2%	20,0%

Alt i alt må svar-populationen anses for at være repræsentativ for hele undersøgelses-gruppen.

Det samme gælder for lederundersøgelsen, hvor 38 ud af 42 adspurgte har deltaget i undersøgelsen. Se tabellen.

Fordeling på køn, ansættelsesform og virksomhed samt alders- og anciennitetsgennemsnit for total-populationen henholdsvis svar-populationen i lederundersøgelsen 2005

Variabel	Signifikans	Total-populationen, n=42	Svar-populationen, n=38
Køn	p=0,76		
Kvinde		57,1%	57,9%
Mand		42,9%	42,1%
Aldersgennemsnit.....	p=0,21	43,8 år	44,4 år
Anciennitetsgennemsnit	p=0,52	16,7 år	17,1 år
Ansættelsesform	-		
Fastløn		100%	100%
Timeløn mm.		0%	0%
Virksomhed	p=0,69		
Danske Bank		45,2%	47,4%
Nykredit		35,7%	34,2%
TDC		19,1%	18,4%

Bilag 2: Tabeller til kapitel 10

Tabel 1: Psykiske og sociale faktorer i arbejdet og jobtilfredshed. Andele i procent

			Jobtilfredshed	
		Antal	Tilfreds	Ikke tilfreds
Alle		*500*	91	9
Læringskrav				
Er dine arbejdsopgaver for svære for dig? p=0,9	Sjældent	*415*	91	9
	Nogle gange/ ofte	*85*	91	9
Udfører du arbejdsopgaver, som du egentlig burde være bedre uddannet for at udføre? p=0,3	Sjældent	*318*	92	8
	Nogle gange	*149*	90	10
	Ofte	*33*	85	15
Kræver dit arbejde, at du får ny viden og nye færdigheder? p=0,2	Sjældent	*81*	86	14
	Nogle gange	*220*	93	7
	Ofte	*199*	90	10
Rolleklarhed				
Ved du helt klart, hvad der er dit ansvarsområde? p=0,08	Sjældent	*16*	88	13
	Nogle gange	*30*	80	20
	Ofte	*454*	92	8
Er der fastlagt klare mål for dit arbejde? p=0,02	Sjældent	*12*	75	25
	Nogle gange	*34*	82	18
	Ofte	*454*	92	8
Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde? p=0,01	Sjældent	*12*	67	33
	Nogle gange	*27*	93	7
	Ofte	*461*	92	8
Indflydelse i arbejdet				
Hvis der er flere måder, du kan gøre dit arbejde på, kan du selv bestemme, hvordan du vil gøre det? p=0,4	Sjældent	*148*	89	11
	Nogle gange	*149*	93	7
	Ofte	*203*	92	8
Kan du påvirke den arbejdsmængde, du får? p=0,08	Sjældent	*367*	90	10
	Nogle gange	*70*	91	9
	Ofte	*63*	98	2
Kan du selv bestemme dit arbejdstempo? p=0,7	Sjældent	*277*	91	9
	Nogle gange	*103*	89	11
	Ofte	*120*	93	8
Kan du selv bestemme, hvornår du vil holde pause? p=0,4	Sjældent	*303*	92	8
	Nogle gange	*51*	90	10
	Ofte	*146*	88	12
Indflydelse på arbejdets rammer				
Kan du påvirke beslutninger, der er vigtige for dit arbejde? p<0,001	Sjældent	*231*	85	15
	Nogle gange	*191*	96	4
	Ofte	*78*	97	3
Har du mulighed for at være med i planlægningen af dit arbejde? p<0,01	Sjældent	*266*	87	13
	Nogle gange	*148*	95	5
	Ofte	*86*	97	3
Udviklingsmuligheder og positive udfordringer				
Har du mulighed for at lære nye ting gennem dit arbejde? p<0,001	Sjældent	*70*	69	31
	Nogle gange	*209*	92	8
	Ofte	*221*	97	3
Bruger du din viden og færdigheder i dit arbejde? p<0,001	Sjældent	*30*	60	40
	Nogle gange	*84*	87	13
	Ofte	*386*	94	6

Tabel 1 fortsat: Psykiske og sociale faktorer i arbejdet og jobtilfredshed. Andele i procent

			Jobtilfredshed	
		Antal	Tilfreds	Ikke tilfreds
Alle		*500*	91	9
Udviklingsmuligheder og positive udfordringer, fortsat				
Kræver dit arbejde høj grad af kunnen eller ekspertise? p<0,001	Sjældent	*61*	75	25
	Nogle gange	*155*	90	10
	Ofte	*284*	95	5
Er der positive udfordringer i dit arbejde? p<0,001	Sjældent	*58*	53	47
	Nogle gange	*200*	93	8
	Ofte	*242*	99	1
Har du mulighed for at være med i udviklingen af dit arbejde? p<0,001	Sjældent	*239*	85	15
	Nogle gange	*163*	95	5
	Ofte	*98*	98	2
Synes du, at dit arbejde er meningsfuldt? p<0,001	Sjældent	*36*	47	53
	Nogle gange	*141*	87	13
	Ofte	*323*	98	2
Støtte og værdsættelse				
Hvis du har brug for det, kan du så få hjælp og støtte i arbejdet fra dine kolleger? p<0,01	Sjældent/ nogle gange	*45*	80	20
	Ofte	*455*	92	8
Hvis du har brug for det, kan du så få hjælp og støtte i arbejdet fra din nærmeste leder? p<0,001	Sjældent	*28*	68	32
	Nogle gange	*71*	89	11
	Ofte	*401*	93	7
Bliver dit arbejde værdsat af din nærmeste leder? p<0,001	Sjældent	*25*	64	36
	Nogle gange	*99*	83	17
	Ofte	*376*	95	5
Udviklingsledelse				
Opmuntrer din nærmeste leder dig til at tage del i vigtige beslutninger? p<0,001	Sjældent	*145*	83	17
	Nogle gange	*195*	91	9
	Ofte	*160*	98	3
Opmuntrer din nærmeste leder dig til at sige din mening, når du har en anden opfattelse? p<0,001	Sjældent	*95*	80	20
	Nogle gange	*160*	91	9
	Ofte	*245*	96	4
Gør din nærmeste leder noget for, at du kan udvikle dine færdigheder? p<0,001	Sjældent	*81*	64	36
	Nogle gange	*216*	94	6
	Ofte	*203*	99	1
Innovativt klima				
Opmuntres de ansatte på din arbejdsplads til at komme med ideer til forbedringer? p<0,001	Sjældent	*63*	78	22
	Nogle gange	*150*	87	13
	Ofte	*287*	96	4
Er der tilstrækkelig kommunikation i din afdeling? p<0,001	Sjældent	*55*	64	36
	Nogle gange	*188*	92	8
	Ofte	*257*	96	4
Tager de ansatte på din arbejdsplads selvstændige initiativer? p=0,01	Sjældent	*96*	86	14
	Nogle gange	*226*	89	11
	Ofte	*178*	96	4

Tabel 2: Psykiske og sociale faktorer i arbejdet og psykisk belastning. Andele i procent

			Psykisk belastning	
		Antal	Ikke belastet	Belastet
Alle		*500*	91	9
Læringskrav				
Er dine arbejdsopgaver for svære for dig? p=0,3	Sjældent	*415*	82	18
	Nogle gange/ ofte	*85*	78	22
Udfører du arbejdsopgaver, som du egentlig burde være bedre uddannet for at udføre? p=0,02	Sjældent	*318*	83	17
	Nogle gange	*149*	81	19
	Ofte	*33*	64	36
Kræver dit arbejde, at du får ny viden og nye færdigheder? p=0,6	Sjældent	*81*	85	15
	Nogle gange	*220*	81	19
	Ofte	*199*	80	20
Rolleklarhed				
Ved du helt klart, hvad der er dit ansvarsområde? p=0,04	Sjældent	*16*	69	31
	Nogle gange	*30*	67	33
	Ofte	*454*	83	17
Er der fastlagt klare mål for dit arbejde? p=0,1	Sjældent	*12*	75	25
	Nogle gange	*34*	94	6
	Ofte	*454*	81	19
Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde? p=0,7	Sjældent	*12*	75	25
	Nogle gange	*27*	78	22
	Ofte	*461*	82	18
Indflydelse i arbejdet				
Hvis der er flere måder, du kan gøre dit arbejde på, kan du selv bestemme, hvordan du vil gøre det? p=0,1	Sjældent	*148*	76	24
	Nogle gange	*149*	86	14
	Ofte	*203*	82	18
Kan du påvirke den arbejdsmængde, du får? p=0,01	Sjældent	*367*	78	22
	Nogle gange	*70*	86	14
	Ofte	*63*	94	6
Kan du selv bestemme dit arbejdstempo? p<0,001	Sjældent	*277*	75	25
	Nogle gange	*103*	91	9
	Ofte	*120*	88	12
Kan du selv bestemme, hvornår du vil holde pause? p=0,02	Sjældent	*303*	78	22
	Nogle gange	*51*	86	14
	Ofte	*146*	88	12
Indflydelse på arbejdets rammer				
Kan du påvirke beslutninger, der er vigtige for dit arbejde? p<0,001	Sjældent	*231*	73	27
	Nogle gange	*191*	87	13
	Ofte	*78*	92	8
Har du mulighed for at være med i planlægningen af dit arbejde? p<0,001	Sjældent	*266*	73	27
	Nogle gange	*148*	90	10
	Ofte	*86*	92	8
Udviklingsmuligheder og positive udfordringer				
Har du mulighed for at lære nye ting gennem dit arbejde? p=0,09	Sjældent	*70*	73	27
	Nogle gange	*209*	81	19
	Ofte	*221*	85	15
Bruger du din viden og færdigheder i dit arbejde? p=0,5	Sjældent	*30*	73	27
	Nogle gange	*84*	83	17
	Ofte	*386*	82	18

Tabel 2 fortsat: Psykiske og sociale faktorer i arbejdet og psykisk belastning. Andele i procent

			Psykisk belastning	
		Antal	Ikke belastet	Belastet
Alle		*500*	81	19
Udviklingsmuligheder og positive udfordringer, fortsat				
Kræver dit arbejde høj grad af kunnen eller ekspertise? p=0,6	Sjældent	*61*	85	15
	Nogle gange	*155*	83	17
	Ofte	*284*	80	20
Er der positive udfordringer i dit arbejde? p=0,2	Sjældent	*58*	78	22
	Nogle gange	*200*	79	22
	Ofte	*242*	85	15
Har du mulighed for at være med i udviklingen af dit arbejde? p<0,01	Sjældent	*239*	75	25
	Nogle gange	*163*	86	14
	Ofte	*98*	89	11
Synes du, at dit arbejde er meningsfuldt? p=0,01	Sjældent	*36*	69	31
	Nogle gange	*141*	76	24
	Ofte	*323*	85	15
Støtte og værdsættelse				
Hvis du har brug for det, kan du så få hjælp og støtte i arbejdet fra dine kolleger? p=0,001	Sjældent/ nogle gange	*45*	62	38
	Ofte	*455*	83	17
Hvis du har brug for det, kan du så få hjælp og støtte i arbejdet fra din nærmeste leder? p<0,01	Sjældent	*28*	61	39
	Nogle gange	*71*	77	23
	Ofte	*401*	84	16
Bliver dit arbejde værdsat af din nærmeste leder? p<0,01	Sjældent	*25*	56	44
	Nogle gange	*99*	81	19
	Ofte	*376*	83	17
Udviklingsledelse				
Opmuntrer din nærmeste leder dig til at tage del i vigtige beslutninger? p<0,01	Sjældent	*145*	74	26
	Nogle gange	*195*	82	18
	Ofte	*160*	88	13
Opmuntrer din nærmeste leder dig til at sige din mening, når du har en anden opfattelse? p=0,001	Sjældent	*95*	71	29
	Nogle gange	*160*	79	21
	Ofte	*245*	87	13
Gør din nærmeste leder noget for, at du kan udvikle dine færdigheder? p<0,001	Sjældent	*81*	67	33
	Nogle gange	*216*	81	19
	Ofte	*203*	87	13
Innovativt klima				
Opmuntres de ansatte på din arbejdsplads til at komme med ideer til forbedringer? p<0,001	Sjældent	*63*	62	38
	Nogle gange	*150*	76	24
	Ofte	*287*	88	12
Er der tilstrækkelig kommunikation i din afdeling? p<0,001	Sjældent	*55*	56	44
	Nogle gange	*188*	83	17
	Ofte	*257*	86	14
Tager de ansatte på din arbejdsplads selvstændige initiativer? p<0,001	Sjældent	*96*	68	32
	Nogle gange	*226*	83	17
	Ofte	*178*	87	13

Tabel 3: Psykiske og sociale faktorer i arbejdet og stress. Andele i procent

			Stress	
		Antal	Ikke stresset	Stresset
Alle		*500*	74	26
Læringskrav				
Er dine arbejdsopgaver for svære for dig? p=0,3	Sjældent	*415*	74	26
	Nogle gange/ ofte	*85*	69	31
Udfører du arbejdsopgaver, som du egentlig burde være bedre uddannet for at udføre? p<0,01	Sjældent	*318*	78	22
	Nogle gange	*149*	68	32
	Ofte	*33*	58	42
Kræver dit arbejde, at du får ny viden og nye færdigheder? p=0,001	Sjældent	*81*	78	22
	Nogle gange	*220*	80	20
	Ofte	*199*	65	35
Rolleklarhed				
Ved du helt klart, hvad der er dit ansvarsområde? p=0,09	Sjældent	*16*	50	50
	Nogle gange	*30*	73	27
	Ofte	*454*	74	26
Er der fastlagt klare mål for dit arbejde? p=0,9	Sjældent	*12*	75	25
	Nogle gange	*34*	76	24
	Ofte	*454*	73	27
Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde? p=0,9	Sjældent	*12*	75	25
	Nogle gange	*27*	70	30
	Ofte	*461*	74	26
Indflydelse i arbejdet				
Hvis der er flere måder, du kan gøre dit arbejde på, kan du selv bestemme, hvordan du vil gøre det? p=0,6	Sjældent	*148*	73	27
	Nogle gange	*149*	71	29
	Ofte	*203*	76	24
Kan du påvirke den arbejdsmængde, du får? p=0,6	Sjældent	*367*	72	28
	Nogle gange	*70*	76	24
	Ofte	*63*	78	22
Kan du selv bestemme dit arbejdstempo? p=0,08	Sjældent	*277*	70	30
	Nogle gange	*103*	75	25
	Ofte	*120*	81	19
Kan du selv bestemme, hvornår du vil holde pause? p=0,6	Sjældent	*303*	75	25
	Nogle gange	*51*	71	29
	Ofte	*146*	71	29
Indflydelse på arbejdets rammer				
Kan du påvirke beslutninger, der er vigtige for dit arbejde? p=0,6	Sjældent	*231*	71	29
	Nogle gange	*191*	76	24
	Ofte	*78*	74	26
Har du mulighed for at være med i planlægningen af dit arbejde? p=0,5	Sjældent	*266*	71	29
	Nogle gange	*148*	76	24
	Ofte	*86*	77	23
Udviklingsmuligheder og positive udfordringer				
Har du mulighed for at lære nye ting gennem dit arbejde? p=0,3	Sjældent	*70*	66	34
	Nogle gange	*209*	76	24
	Ofte	*221*	74	26
Bruger du din viden og færdigheder i dit arbejde? p<0,01	Sjældent	*30*	47	53
	Nogle gange	*84*	75	25
	Ofte	*386*	75	25

Tabel 3 fortsat: Psykiske og sociale faktorer i arbejdet og stress. Andele i procent

			Stress	
		Antal	Ikke stresset	Stresset
Alle		*500*	74	26
Udviklingsmuligheder og positive udfordringer, fortsat				
Kræver dit arbejde høj grad af kunnen eller ekspertise? p=0,4	Sjældent	*61*	69	31
	Nogle gange	*155*	72	28
	Ofte	*284*	76	24
Er der positive udfordringer i dit arbejde? p=0,3	Sjældent	*58*	66	34
	Nogle gange	*200*	73	27
	Ofte	*242*	76	24
Har du mulighed for at være med i udviklingen af dit arbejde? p=0,5	Sjældent	*239*	71	29
	Nogle gange	*163*	75	25
	Ofte	*98*	77	23
Synes du, at dit arbejde er meningsfuldt? p=0,1	Sjældent	*36*	67	33
	Nogle gange	*141*	69	31
	Ofte	*323*	76	24
Støtte og værdsættelse				
Hvis du har brug for det, kan du så få hjælp og støtte i arbejdet fra dine kolleger? p=0,01	Sjældent/ nogle gange	*45*	58	42
	Ofte	*455*	75	25
Hvis du har brug for det, kan du så få hjælp og støtte i arbejdet fra din nærmeste leder? p=0,1	Sjældent	*28*	64	36
	Nogle gange	*71*	66	34
	Ofte	*401*	76	24
Bliver dit arbejde værdsat af din nærmeste leder? p=0,2	Sjældent	*25*	72	28
	Nogle gange	*99*	67	33
	Ofte	*376*	76	24
Udviklingsledelse				
Opmuntrer din nærmeste leder dig til at tage del i vigtige beslutninger? p=0,9	Sjældent	*145*	72	28
	Nogle gange	*195*	73	27
	Ofte	*160*	75	25
Opmuntrer din nærmeste leder dig til at sige din mening, når du har en anden opfattelse? p=0,3	Sjældent	*95*	67	33
	Nogle gange	*160*	75	25
	Ofte	*245*	75	25
Gør din nærmeste leder noget for, at du kan udvikle dine færdigheder? p=0,06	Sjældent	*81*	63	37
	Nogle gange	*216*	76	24
	Ofte	*203*	75	25
Innovativt klima				
Opmuntres de ansatte på din arbejdsplads til at komme med ideer til forbedringer? p=0,3	Sjældent	*63*	68	32
	Nogle gange	*150*	71	29
	Ofte	*287*	76	24
Er der tilstrækkelig kommunikation i din afdeling? p=0,04	Sjældent	*55*	64	36
	Nogle gange	*188*	70	30
	Ofte	*257*	78	22
Tager de ansatte på din arbejdsplads selvstændige initiativer? p=0,3	Sjældent	*96*	68	32
	Nogle gange	*226*	75	25
	Ofte	*178*	75	25

Tabel 4: Kundekontakten, måling, medlyt m.v. og jobtilfredshed. Andele i procent

			Jobtilfredshed	
		Antal	Tilfreds	Ikke tilfreds
Alle		*500*	91	9
Kundekontakten				
Kunden er tydelig tilfreds med din service p=0,08	Sjældent/ nogle gange	*60*	85	15
	Ofte	*440*	92	8
Kunden er tydelig utilfreds med din service p=0,1	Sjældent	*421*	92	8
	Nogle gange /ofte	*79*	86	14
Du er selv tilfreds med din service p<0,001	Sjældent/ nogle gange	*27*	59	41
	Ofte	*473*	93	7
Du er selv utilfreds med din service p=0,001	Sjældent	*405*	93	7
	Nogle gange /ofte	*95*	82	18
Du har det dårligt, fordi kunder har været vrede eller ubehagelige mod dig p=0,1	Sjældent	*341*	92	8
	Nogle gange /ofte	*159*	88	12
Du har det dårligt, fordi antallet af kundekontakter har været højt p<0,001	Sjældent	*350*	95	5
	Nogle gange /ofte	*150*	83	17
Der er konflikt mellem det forventede antal kundekontakter og den forventede service p<0,001	Sjældent	*313*	93	7
	Nogle gange	*137*	92	8
	Ofte	*50*	74	26
Samtalemåling				
Det får mig til at arbejde mere effektivt p=0,2	Enig	*141*	93	7
	Neutral	*155*	94	6
	Uenig	*133*	88	12
Det er en god måde at synliggøre min arbejdspræstation p=0,2	Enig	*240*	94	6
	Neutral	*104*	89	11
	Uenig	*85*	88	12
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret p=0,001	Enig	*198*	86	14
	Neutral	*116*	96	4
	Uenig	*115*	97	3
Jeg bliver stresset og nervøs af det p=0,06	Enig	*66*	88	12
	Neutral	*139*	88	12
	Uenig	*224*	95	5
Jeg bliver irriteret og vred over det p<0,001	Enig	*78*	78	22
	Neutral	*127*	91	9
	Uenig	*224*	97	3
Medlytning fra leder/coach/supervisor				
Det er en god måde at udvikle mine kundesamtaler p<0,01	Enig	*249*	94	6
	Neutral	*84*	88	12
	Uenig	*45*	80	20
Det er en god måde at vise kvaliteten af min service p=0,2	Enig	*262*	93	7
	Neutral	*75*	89	11
	Uenig	*41*	85	15
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret p=0,1	Enig	*86*	88	12
	Neutral	*123*	89	11
	Uenig	*169*	95	5

Tabel 4 fortsat: Kundekontakten, måling, medlyt m.v. og jobtilfredshed. Andele i procent

			Jobtilfredshed	
		Antal	Tilfreds	Ikke tilfreds
Alle		*500*	91	9
Jeg bliver stresset og nervøs af det p=0,2	Enig	*84*	87	13
	Neutral	*114*	91	9
	Uenig	*180*	93	7
Jeg bliver irriteret og vred over det p=0,02	Enig	*35*	80	20
	Neutral	*114*	89	11
	Uenig	*229*	94	6
Medlytning fra kolleger				
Det er en god måde at udvikle mine kundesamtaler p=0,9	Enig	*286*	93	7
	Neutral	*57*	91	9
	Uenig	*17*	94	6
Det er en god måde at lære af hinanden og dele viden p=0,7	Enig	*324*	93	7
	Neutral	*28*	93	7
	Uenig	*8*	100	0
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret p=0,7	Enig	*28*	96	4
	Neutral	*97*	93	7
	Uenig	*235*	92	8
Jeg bliver stresset og nervøs af det p=0,8	Enig	*39*	92	8
	Neutral	*89*	94	6
	Uenig	*232*	92	8
Jeg bliver irriteret og vred over det p=0,5	Enig	*9*	100	0
	Neutral	*88*	94	6
	Uenig	*263*	92	8
Gruppen/teamet				
Er du glad for at være i gruppen/teamet? p<0,001	Lidt/noget	*71*	63	37
	Meget	*266*	95	5
	Virkelig meget	*163*	97	3

Tabel 5: Kundekontakten, måling, medlyt m.v. og psykisk belastning. Andele i procent

			Psykisk belastning	
		Antal	Ikke belastet	Belastet
Alle		*500*	81	19
Kundekontakten				
Kunden er tydelig tilfreds med din service p=0,8	Sjældent/ nogle gange	*60*	80	20
	Ofte	*440*	82	18
Kunden er tydelig utilfreds med din service p=0,02	Sjældent	*421*	83	17
	Nogle gange /ofte	*79*	72	28
Du er selv tilfreds med din service p=0,1	Sjældent/ nogle gange	*27*	70	30
	Ofte	*473*	82	18
Du er selv utilfreds med din service p=0,3	Sjældent	*405*	82	18
	Nogle gange /ofte	*95*	78	22
Du har det dårligt, fordi kunder har været vrede eller ubehagelige mod dig p<0,001	Sjældent	*341*	89	11
	Nogle gange /ofte	*159*	66	34
Du har det dårligt, fordi antallet af kundekontakter har været højt p<0,001	Sjældent	*350*	90	10
	Nogle gange /ofte	*150*	62	38
Der er konflikt mellem det forventede antal kundekontakter og den forventede service p<0,001	Sjældent	*313*	88	12
	Nogle gange	*137*	70	30
	Ofte	*50*	68	32
Samtalemåling				
Det får mig til at arbejde mere effektivt p=0,08	Enig	*141*	86	14
	Neutral	*155*	81	19
	Uenig	*133*	75	25
Det er en god måde at synliggøre min arbejdspræstation p=0,07	Enig	*240*	85	15
	Neutral	*104*	75	25
	Uenig	*85*	76	24
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret p<0,001	Enig	*198*	70	30
	Neutral	*116*	88	12
	Uenig	*115*	91	9
Jeg bliver stresset og nervøs af det p<0,001	Enig	*66*	59	41
	Neutral	*139*	78	22
	Uenig	*224*	89	11
Jeg bliver irriteret og vred over det p<0,001	Enig	*78*	59	41
	Neutral	*127*	77	23
	Uenig	*224*	90	10
Medlytning fra leder/coach/supervisor				
Det er en god måde at udvikle mine kundesamtaler p<0,001	Enig	*249*	88	12
	Neutral	*84*	70	30
	Uenig	*45*	67	33
Det er en god måde at vise kvaliteten af min service p=0,04	Enig	*262*	85	15
	Neutral	*75*	75	25
	Uenig	*41*	73	27
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret p=0,01	Enig	*86*	74	26
	Neutral	*123*	78	22
	Uenig	*169*	88	12

Tabel 5 fortsat: Kundekontakten, måling, medlyt m.v. og psykisk belastning. Andele i procent

			Psykisk belastning	
		Antal	Ikke belastet	Belastet
Alle		*500*	81	19
Jeg bliver stresset og nervøs af det p<0,001	Enig	*84*	67	33
	Neutral	*114*	82	18
	Uenig	*180*	88	12
Jeg bliver irriteret og vred over det p=0,001	Enig	*35*	63	37
	Neutral	*114*	77	23
	Uenig	*229*	87	13
Medlytning fra kolleger				
Det er en god måde at udvikle mine kundesamtaler p=0,6	Enig	*286*	83	17
	Neutral	*57*	77	23
	Uenig	*17*	82	18
Det er en god måde at lære af hinanden og dele viden p=0,9	Enig	*324*	82	18
	Neutral	*28*	82	18
	Uenig	*8*	88	13
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret p=0,05	Enig	*28*	68	32
	Neutral	*97*	78	22
	Uenig	*235*	85	15
Jeg bliver stresset og nervøs af det p=0,05	Enig	*39*	69	31
	Neutral	*89*	80	20
	Uenig	*232*	85	15
Jeg bliver irriteret og vred over det p=0,03	Enig	*9*	89	11
	Neutral	*88*	73	27
	Uenig	*263*	85	15
Gruppen/teamet				
Er du glad for at være i gruppen/teamet? p<0,001	Lidt/noget	*71*	63	37
	Meget	*266*	83	17
	Virkelig meget	*163*	87	13

Tabel 6: Kundekontakten, måling, medlyt m.v. og stress. Andele i procent

			Stress	
		Antal	Ikke stresset	Stresset
Alle		*500*	74	26
Kundekontakten				
Kunden er tydelig tilfreds med din service p=1,0	Sjældent/ nogle gange	*60*	73	27
	Ofte	*440*	74	26
Kunden er tydelig utilfreds med din service p=0,02	Sjældent	*421*	76	24
	Nogle gange /ofte	*79*	63	37
Du er selv tilfreds med din service p=0,7	Sjældent/ nogle gange	*27*	70	30
	Ofte	*473*	74	26
Du er selv utilfreds med din service p=0,5	Sjældent	*405*	74	26
	Nogle gange /ofte	*95*	71	29
Du har det dårligt, fordi kunder har været vrede eller ubehagelige mod dig p<0,001	Sjældent	*341*	79	21
	Nogle gange /ofte	*159*	63	37
Du har det dårligt, fordi antallet af kundekontakter har været højt p<0,001	Sjældent	*350*	79	21
	Nogle gange /ofte	*150*	61	39
Der er konflikt mellem det forventede antal kundekontakter og den forventede service p<0,01	Sjældent	*313*	78	22
	Nogle gange	*137*	70	30
	Ofte	*50*	58	42
Samtalemåling				
Det får mig til at arbejde mere effektivt p=0,08	Enig	*141*	80	20
	Neutral	*155*	75	25
	Uenig	*133*	68	32
Det er en god måde at synliggøre min arbejdspræstation p=0,02	Enig	*240*	80	20
	Neutral	*104*	72	28
	Uenig	*85*	65	35
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret p<0,001	Enig	*198*	66	34
	Neutral	*116*	82	18
	Uenig	*115*	83	17
Jeg bliver stresset og nervøs af det p<0,001	Enig	*66*	48	52
	Neutral	*139*	73	27
	Uenig	*224*	83	17
Jeg bliver irriteret og vred over det p<0,001	Enig	*78*	55	45
	Neutral	*127*	71	29
	Uenig	*224*	84	16
Medlytning fra leder/coach/supervisor				
Det er en god måde at udvikle mine kundesamtaler p=0,3	Enig	*249*	78	22
	Neutral	*84*	74	26
	Uenig	*45*	67	33
Det er en god måde at vise kvaliteten af min service p=0,09	Enig	*262*	78	22
	Neutral	*75*	72	28
	Uenig	*41*	63	37
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret p=0,03	Enig	*86*	65	35
	Neutral	*123*	76	24
	Uenig	*169*	80	20

Tabel 6 fortsat: Kundekontakten, måling, medlyt m.v. og stress. Andele i procent

			Stress	
		Antal	Ikke stresset	Stresset
Alle		*500*	74	26
Jeg bliver stresset og nervøs af det p<0,01	Enig	*84*	62	38
	Neutral	*114*	76	24
	Uenig	*180*	81	19
Jeg bliver irriteret og vred over det p<0,01	Enig	*35*	57	43
	Neutral	*114*	72	28
	Uenig	*229*	80	20
Medlytning fra kolleger				
Det er en god måde at udvikle mine kundesamtaler p=0,07	Enig	*286*	78	22
	Neutral	*57*	68	32
	Uenig	*17*	59	41
Det er en god måde at lære af hinanden og dele viden p=0,4	Enig	*324*	77	23
	Neutral	*28*	68	32
	Uenig	*8*	63	38
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret p=0,1	Enig	*28*	64	36
	Neutral	*97*	72	28
	Uenig	*235*	79	21
Jeg bliver stresset og nervøs af det p=0,1	Enig	*39*	69	31
	Neutral	*89*	70	30
	Uenig	*232*	79	21
Jeg bliver irriteret og vred over det p=0,01	Enig	*9*	56	44
	Neutral	*88*	66	34
	Uenig	*263*	80	20
Gruppen/teamet				
Er du glad for at være i gruppen/teamet? p<0,01	Lidt/noget	*71*	56	44
	Meget	*266*	76	24
	Virkelig meget	*163*	77	23

Bilag 3: Spørgeskema med svarfordeling for alle svarpersoner 2003 og 2005

Introduktion

På de følgende sider findes spørgeskemaet fra medarbejderundersøgelserne med svarfordelingen for alle svarpersonerne skrevet ind for både 2003 og 2005. Spørgeskemaerne var lidt forskellige i de to år. Her er 2005-skemaet udgangspunktet. Hvor en spørgsmålsformulering afviger fra formuleringen i 2003, er dette angivet efter 2005-formuleringen. Hele vejen igennem er spørgsmålsnummereringen fra 2003-skemaet angivet i parentes. Hvor et spørgsmål eller en svarmulighed ikke har været med i den ene undersøgelse, er dette markeret med et "x" i stedet for en svarfordeling/en procent.

Ved spørgsmålsbatterier, hvor der står "OBS! Flere svar mulige", "max. 3 svar" eller lignende, skal man være opmærksom på, at procentandelene ikke summerer op til 100%, fordi hver person har kunnet afgive flere svar.

De fleste spørgsmål, som er besvaret med et antal (f.eks. antal samtaler, antal sygedage), er forarbejdet til et gennemsnit.

Skala-gennemsnittene for "mentalt helbred" og "energi" (s. 189) er en bearbejdning af det oprindelige spørgsmål 64 (62), der lød som følger:
Hvor stor en del af tiden i de sidste 4 uger har du

a) følt dig veloplagt og fuld af liv
b) været meget nervøs
c) været så langt nede, at intet har kunnet opmuntre dig
d) følt dig rolig og afslappet
e) været fuld af energi
f) været trist til mode
g) følt dig udslidt
h) været glad og tilfreds
i) følt dig træt

- med svarkategorierne "hele tiden", "det meste af tiden", "en del af tiden", "noget af tiden", "lidt af tiden" og "på intet tidspunkt".

Ansættelse

Ansættelsesform (virksomhedsoplyst)	*Procent*	
	2003	**2005**
Fastløn	91	84
Timeløn	8	13
Vikar	1	3
Antal svarpersoner	*624*	*500*

Anciennitet (virksomhedsoplyst)	*Procent*	
	2003	2005
Anciennitet i gennemsnit	***14,6***	***12,4***
Antal svarpersoner	*627*	*500*

Arbejdsopgaver

8 (10) Hvor stor en del af din arbejdstid bruger du normalt på … (Angiv tiden så nøjagtig som muligt) *(acceptgrænse på summen på mellem 90 og 110)*	*Gennemsnit*	
	2003	**2005**
a. telefonisk kunderådgivning og -ekspedition	57,5	54,4
b. anden telefonisk kundebetjening (f.eks. omstilling, servicespørgsmål el. lign)	19,0	16,4
c. behandling af e-mails fra kunder	3,2	4,9
d. forberedelse og efterbehandling af kundekontakter (herunder registrering i CRM-system/DIALOG)	5,2	5,3
e. administration (møder, planlægning m.m.)	1,6	2,7
f. coaching, vejledning eller oplæring af andre	x	3,2
g. egen uddannelse/oplæring eller coaching/vejledning	x	2,7
ledelse (herunder vejledning og coaching)	1,3	x
uddannelse og oplæring	1,6	x
h. diverse (pauser, ventetid m.m.)	7,2	6,4
i. andet, skriv hvad:	2,7	2,8
Antal svarpersoner	*628*	*500*

9 Er din primære arbejdsopgave at føre telefonsamtaler med kunder? / (11 Fører du telefonsamtaler med kunder?)	*Procent*	
	2003	2005
Ja	95	87
Nej	5	13
Antal svarpersoner	*618*	*500*

(spørgsmål 10-14 besvares kun, hvis der svares ja til spørgsmål 9)

10 (12) Hvor mange telefoniske kundesamtaler har du på en normal arbejdsdag?	*Procent*	
	2003	2005
0 – 50 samtaler	12	12
51 – 200 samtaler	64	69
Over 200 samtaler	24	19
Samtaler pr. dag i gennemsnit	***178***	***156***
Antal svarpersoner	*588*	*436*

11 (13) Synes du, at …?	*Procent*	
	2003	2005
antallet af samtaler er passende	67	73
det er for få samtaler	4	3
det er for mange samtaler	29	24
Antal svarpersoner	*588*	*436*

12 (14) Hvordan er kundesamtalerne normalt fordelt i løbet af arbejdstiden? (OBS! Flere svar mulige)	*Procent*	
	2003	2005
Der er en nogenlunde jævn fordeling af samtaler	32	39
Der er spidsbelastninger i løbet af dagen	57	60
Der er spidsbelastninger i løbet af ugen	28	33
Der er spidsbelastninger i løbet af måneden	38	48
Antal svarpersoner	*588*	*436*

13 (15) Hvor længe varer en normal kundesamtale (inklusiv eventuel efterbehandling) for dig?	*Procent*	
	2003	2005
Under ½ minut	3	5
Fra ½ minut til 2½ minut	55	56
Fra 2½ minut til 5 minutter	10	15
Mere end 5 minutter	2	2
Længden af mine kundesamtaler varierer meget	30	22
Antal svarpersoner	*585*	*436*

14 (16) Synes du, at …?	*Procent*	
	2003	2005
samtaletiden normalt er passende	84	90
samtaletiden normalt er for kort	15	9
samtaletiden normalt er for lang	1	1
Antal svarpersoner	*581*	*436*

15 (18) Hvor mange e-mail fra kunder håndterer du på en normal arbejdsdag?		
	2003	2005
Ca. antal e-mail pr. dag i gennemsnit	*3,1*	*4,7*
Antal svarpersoner	*574*	*500*

16 (19) Synes du, at …	*Procent*	
	2003	2005
antallet af e-mail er passende	76	84
det er for få e-mail	23	15
det er for mange e-mail	1	1
Antal svarpersoner	*309*	*500*

Kundekontakt

17a (20a) Hvor tit oplever du, at kunden er tydelig tilfreds med den service, han/hun har fået af dig?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	0	1
Sjældent	2	1
Nogle gange	12	11
Ofte	62	59
Meget ofte eller altid	24	29
Antal svarpersoner	*619*	*500*

17b (20b) Hvor tit oplever du, at kunden er tydelig utilfreds med den service, han/hun har fået af dig?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	39	40
Sjældent	48	44
Nogle gange	11	11
Ofte	1	3
Meget ofte eller altid	1	2
Antal svarpersoner	*611*	*500*

17c (20c) Hvor tit oplever du, at du selv er tilfreds med den service, du har ydet?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	< 1	0
Sjældent	< 1	< 1
Nogle gange	7	5
Ofte	56	53
Meget ofte eller altid	36	41
Antal svarpersoner	*613*	*500*

17d (20d) Hvor tit oplever du, at du selv er utilfreds med den service, du har ydet?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	36	38
Sjældent	43	43
Nogle gange	14	12
Ofte	4	3
Meget ofte eller altid	3	4
Antal svarpersoner	*609*	*500*

17e (20e) Hvor tit oplever du, at du har det dårligt, fordi kunder har været vrede på eller ubehagelige mod dig?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	30	31
Sjældent	38	37
Nogle gange	26	29
Ofte	5	1
Meget ofte eller altid	1	1
Antal svarpersoner	*612*	*500*

17f (20f) Hvor tit oplever du, at du har det dårligt, fordi antallet af kundekontakter har været højt?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	28	29
Sjældent	36	41
Nogle gange	27	25
Ofte	7	4
Meget ofte eller altid	2	1
Antal svarpersoner	*611*	*500*

17g (20g) Hvor tit oplever du, at der er konflikt mellem det antal kundekontakter, du forventes at have og den service, du forventes at yde?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	20	25
Sjældent	32	37
Nogle gange	30	27
Ofte	13	9
Meget ofte eller altid	5	1
Antal svarpersoner	*602*	*500*

Fysiske arbejdsforhold

18 (21) Hvor tilfreds eller utilfreds er du med følgende forhold på din arbejdsplads?

a. Belysningen i lokalet	*Procent*		b. Belysningen ved dit bord	*Procent*	
	2003	2005		2003	2005
Meget utilfreds	1	1	Meget utilfreds	2	1
Utilfreds	8	8	Utilfreds	10	9
Hverken tilfreds eller utilfreds	20	20	Hverken tilfreds eller utilfreds	18	22
Tilfreds	62	61	Tilfreds	61	58
Meget tilfreds	9	9	Meget tilfreds	10	10
Antal	*620*	*500*	*Antal*	*618*	*500*

c. Temperaturen i lokalet	*Procent*		d. Luftkvaliteten i lokalet (tør, fugtig)	*Procent*	
	2003	2005		2003	2005
Meget utilfreds	11	11	Meget utilfreds	12	16
Utilfreds	36	33	Utilfreds	42	36
Hverken tilfreds eller utilfreds	23	23	Hverken tilfreds eller utilfreds	25	23
Tilfreds	28	31	Tilfreds	20	24
Meget tilfreds	2	2	Meget tilfreds	1	1
Antal	*619*	*500*	*Antal*	*620*	*500*

e. Lydforholdene i lokalet	*Procent*		f. Pladsen på og omkring bordet	*Procent*	
	2003	2005		2003	2005
Meget utilfreds	25	15	Meget utilfreds	6	2
Utilfreds	36	37	Utilfreds	13	12
Hverken tilfreds eller utilfreds	21	26	Hverken tilfreds eller utilfreds	17	18
Tilfreds	18	21	Tilfreds	54	58
Meget tilfreds	0	1	Meget tilfreds	10	11
Antal	*622*	*500*	*Antal*	*620*	*500*

g. Arbejdsbordet	*Procent*		h. Arbejdsstolen	*Procent*	
	2003	2005		2003	2005
Meget utilfreds	3	1	Meget utilfreds	5	4
Utilfreds	7	5	Utilfreds	12	11
Hverken tilfreds eller utilfreds	12	10	Hverken tilfreds eller utilfreds	16	13
Tilfreds	56	65	Tilfreds	51	56
Meget tilfreds	22	20	Meget tilfreds	16	15
Antal	*618*	*500*	*Antal*	*620*	*500*

18 (21) fortsat: Hvor tilfreds eller utilfreds er du med følgende forhold på din arbejdsplads?

i. Skærmen og dens placering	*Procent*		**j. Tastaturet og dets placering**	*Procent*	
	2003	2005		2003	2005
Meget utilfreds	1	2	Meget utilfreds	1	1
Utilfreds	4	2	Utilfreds	2	2
Hverken tilfreds eller utilfreds	14	9	Hverken tilfreds eller utilfreds	16	10
Tilfreds	65	72	Tilfreds	67	71
Meget tilfreds	16	16	Meget tilfreds	14	17
Antal	*619*	*500*	*Antal*	*617*	*500*

k. Musen (el. tilsv.) og dens placering	*Procent*		**l. Telefonsystemet inklusive head-set**	*Procent*	
	2003	2005		2003	2005
Meget utilfreds	2	1	Meget utilfreds	5	3
Utilfreds	8	4	Utilfreds	16	12
Hverken tilfreds eller utilfreds	17	11	Hverken tilfreds eller utilfreds	26	24
Tilfreds	62	69	Tilfreds	47	52
Meget tilfreds	11	15	Meget tilfreds	6	9
Antal	*613*	*500*	*Antal*	*619*	*500*

m. Pauselokalerne	*Procent*		**n. Kantineforholdene**	*Procent*	
	2003	2005		2003	2005
Meget utilfreds	11	5	Meget utilfreds	9	6
Utilfreds	16	12	Utilfreds	9	7
Hverken tilfreds eller utilfreds	26	31	Hverken tilfreds eller utilfreds	20	22
Tilfreds	43	46	Tilfreds	46	43
Meget tilfreds	4	6	Meget tilfreds	16	22
Antal	*614*	*500*	*Antal*	*603*	*500*

Fysisk og psykisk belastning i arbejdet

19 (23) Hvor fysisk belastende synes du alt i alt, at dit daglige arbejde er for tiden?	*Procent*	
	2003	2005
Ikke, eller kun i ringe grad belastende	36	48
Lidt belastende	34	30
Noget belastende	22	19
Meget belastende	8	3
Antal svarpersoner	*617*	*500*

20 (24) Hvor psykisk belastende synes du alt i alt, at dit daglige arbejde er for tiden?	*Procent*	
	2003	2005
Ikke, eller kun i ringe grad belastende	39	49
Lidt belastende	33	32
Noget belastende	23	16
Meget belastende	5	3
Antal svarpersoner	*613*	*500*

Teknisk støtte

21 (25) Hvor tilfreds er du med den støtte, edb- og telefonsystemet (systemerne) giver dig i dit arbejde?	*Procent*	
	2003	2005
Meget tilfreds	13	14
Tilfreds	56	67
Hverken tilfreds eller utilfreds	21	14
Utilfreds	9	4
Meget utilfreds	1	1
Antal svarpersoner	*619*	*500*

22 (27) Hvor ofte er dit arbejde blevet forstyrret på grund af problemer med edb- eller telefonsystemet den seneste måned (f.eks. driftsafbrydelser, netafbrydelser, langsom datatrafik, lange svartider, afbrudte telefonforbindelser)?	*Procent*	
	2003	2005
Aldrig	0	3
Enkelte gange	39	44
Hver uge	36	28
Hver dag	15	13
Flere gange om dagen	9	11
Flere gange i timen	1	0
Antal svarpersoner	*618*	*500*

23 (29) Hvor stor indflydelse har du på de edb- og telefonsystemer, du bruger i dit arbejde?	*Procent*	
	2003	2005
Jeg har ingen indflydelse	72	74
Jeg har lidt indflydelse	24	23
Jeg har en del indflydelse	3	2
Jeg har meget indflydelse	1	1
Antal svarpersoner	*614*	*500*

Samtalemåling og medlytning

(spørgsmål 24-30 besvares kun, hvis ja i spørgsmål 9)

24 (31) Forekommer der målinger af dine samtaler på din arbejdsplads (f.eks. måling af antallet af dine kundesamtaler, samtalens længde, log-in og log-ud-tid)?	*Procent*	
	2003	2005
Ja	96	98
Nej	2	1
Ved ikke	2	1
Antal svarpersoner	*583*	*436*

25 (32) Hvor enig er du i følgende påstande om sådanne målinger? *(kun hvis ja i spørgsmål 24)*

25a (32a) Det får mig til at arbejde mere effektivt	*Procent*	
	2003	2005
Helt enig	5	5
Enig	23	28
Hverken enig eller uenig	32	36
Uenig	29	23
Helt uenig	11	8
Antal svarpersoner	*550*	*429*

25b (32b) Det er en god måde at synliggøre min arbejdspræstation	*Procent*	
	2003	2005
Helt enig	10	11
Enig	38	46
Hverken enig eller uenig	22	24
Uenig	22	15
Helt uenig	8	5
Antal svarpersoner	*552*	*429*

25c (32c) Jeg føler mig overvåget og kontrolleret	*Procent*	
	2003	2005
Helt enig	22	12
Enig	35	34
Hverken enig eller uenig	20	27
Uenig	17	20
Helt uenig	6	7
Antal svarpersoner	*554*	*429*

25 (32) fortsat: Hvor enig er du i følgende påstande om sådanne målinger?

25d (32d) Jeg bliver stresset og nervøs af det	*Procent*	
	2003	2005
Helt enig	7	3
Enig	16	13
Hverken enig eller uenig	27	32
Uenig	34	34
Helt uenig	16	18
Antal svarpersoner	*553*	*429*

25e (32e) Jeg bliver irriteret og vred over det	*Procent*	
	2003	2005
Helt enig	8	3
Enig	18	15
Hverken enig eller uenig	26	30
Uenig	29	31
Helt uenig	19	21
Antal svarpersoner	*551*	*429*

26 (33) Forekommer det at din leder/coach/supervisor lytter med på dine kundesamtaler (medlytning)?	*Procent*	
	2003	2005
Ja	81	86
Nej	15	12
Ved ikke	4	2
Antal svarpersoner	*581*	*436*

27 (34) Ved du altid, hvornår der bliver lyttet med på dine samtaler?	*Procent*	
(kun hvis ja i spørgsmål 26)	2003	2005
Ja	94	92
Nej	6	8
Antal svarpersoner	*466*	*378*

28 (35) Hvor enig er du i følgende påstande om sådanne medlytninger? *(kun hvis ja i spørgsmål 26)*

28a (35a) Det er en god måde at udvikle mine kundesamtaler	*Procent*	
	2003	2005
Helt enig	18	17
Enig	40	49
Hverken enig eller uenig	24	22
Uenig	14	9
Helt uenig	4	3
Antal svarpersoner	*465*	*378*

28 (35) fortsat: Hvor enig er du i følgende påstande om sådanne medlytninger?

28b (35b) Det er en god måde at vise kvaliteten af min service	*Procent*	
	2003	2005
Helt enig	21	17
Enig	44	52
Hverken enig eller uenig	20	20
Uenig	11	8
Helt uenig	4	3
Antal svarpersoner	*464*	*378*

28c (35c) Jeg føler mig overvåget og kontrolleret	*Procent*	
	2003	2005
Helt enig	10	3
Enig	25	20
Hverken enig eller uenig	24	32
Uenig	28	30
Helt uenig	13	15
Antal svarpersoner	*461*	*378*

28d (35d) Jeg bliver stresset og nervøs af det	*Procent*	
	2003	2005
Helt enig	10	4
Enig	20	19
Hverken enig eller uenig	23	30
Uenig	30	30
Helt uenig	17	17
Antal svarpersoner	*462*	*378*

28e (35e) Jeg bliver irriteret og vred over det	*Procent*	
	2003	2005
Helt enig	5	2
Enig	12	7
Hverken enig eller uenig	22	30
Uenig	35	34
Helt uenig	26	27
Antal svarpersoner	*462*	*378*

29 (36) Forekommer det, at du og dine kollegaer lytter med på hinandens kundesamtaler?	*Procent*	
(OBS! Flere svar mulige)	2003	2005
Nej	46	20
Ja, som en del af oplæringen	33	51
Ja, det gør vi systematisk	2	13
Ja, når en af os har brug for hjælp eller støtte	30	50
Antal svarpersoner	*588*	*436*

30 (ny) Hvor enig er du i følgende påstande om medlytning fra kollegaer? *(kun hvis ja i spørgsmål 29)*

30a Det er en god måde at udvikle mine kundesamtaler	*Procent*	
	2003	2005
Helt enig	x	22
Enig	x	57
Hverken enig eller uenig	x	16
Uenig	x	4
Helt uenig	x	1
Antal svarpersoner	*x*	*360*

30b Det er en god måde at lære af hinanden og dele viden	*Procent*	
	2003	2005
Helt enig	x	32
Enig	x	58
Hverken enig eller uenig	x	8
Uenig	x	2
Helt uenig	x	0
Antal svarpersoner	*x*	*360*

30c Jeg føler mig overvåget og kontrolleret	*Procent*	
	2003	2005
Helt enig	x	1
Enig	x	7
Hverken enig eller uenig	x	27
Uenig	x	38
Helt uenig	x	27
Antal svarpersoner	*x*	*360*

30 (ny) fortsat: Hvor enig er du i følgende påstande om medlytning fra kollegaer?

30d Jeg bliver stresset og nervøs af det	*Procent*	
	2003	2005
Helt enig	x	1
Enig	x	10
Hverken enig eller uenig	x	25
Uenig	x	37
Helt uenig	x	27
Antal svarpersoner	*x*	*360*

30e Jeg bliver irriteret og vred over det	*Procent*	
	2003	2005
Helt enig	x	1
Enig	x	2
Hverken enig eller uenig	x	24
Uenig	x	36
Helt uenig	x	37
Antal svarpersoner	*x*	*360*

Arbejde i gruppe/team

(37) Indgår du i det daglige i en fast mindre arbejdsgruppe eller et team?	*Procent*	
	2003	2005
Ja	81	x
Nej	15	x
Ved ikke	4	x
Antal svarpersoner	*614*	*x*

Fordelingerne for 2003 i de følgende spørgsmål om gruppe/team er blandt dem, der indgår i gruppe/team

31 (38) Hvor længe har du arbejdet i din gruppe/dit team?	*Gennemsnit*	
	2003	2005
Ca. antal år i gennemsnit	***3,1***	***2,4***
Antal svarpersoner	*494*	*493*

32 (39) Hvad har gruppen/teamet ansvar for?	*Procent*	
(OBS! Flere svar mulige)	2003	2005
a. Gruppen/teamets ansvar er ikke klart defineret	15	10
b. Gruppen/teamet har ikke selvstændigt ansvar for noget	26	14
c. Gruppen/teamet fastlægger medlemmernes arbejdstider	11	10
d. Gruppen/teamet fordeler arbejdet mellem gruppens medlemmer	18	29
e. Gruppen/teamet fastsætter sine produktionsmål	30	27
f. Gruppen/teamet fastsætter sine kvalitetsmål	27	33
g. Gruppen/teamet følger op på fastsatte mål	54	63
h. Gruppen/teamet fastsætter sine sociale spilleregler/værdier	x	60
i. Gruppen/teamet tager stilling til efteruddannelse og kompetenceudvikling	9	23
j. Gruppen/teamet har ansvar for oplæring af nye gruppemedlemmer/vikarer	23	43
k. Andet, skriv hvad:	6	3
l. Ved ikke	x	8
Gruppen/teamet dækker hinanden ind ved fravær	40	x
Gruppen/teamet beslutter, om der skal indkaldes vikarer ved fravær	1	x
Antal svarpersoner	*495*	*500*

33 (40) Varetages den daglige ledelse i gruppen af …?	*Procent*	
	2003	2005
En leder, som ikke indgår i gruppens daglige arbejde	50	52
Et gruppemedlem, som varetager gruppeleder-/koordinatorfunktionen	48	41
Gruppemedlemmerne på skift	0	x
Der er ingen gruppeleder	1	x
Ved ikke	x	6
Antal svarpersoner	*484*	*500*

34a (42a) Synes du, at I er gode til at tage hensyn til og hjælpe hinanden?	*Procent*	
	2003	2005
Ja, i høj grad	57	67
Ja, i nogen grad	40	31
Nej, kun i mindre grad	3	3
Nej, slet ikke	0	0
Antal svarpersoner	*493*	*500*

34b (42b) Synes du, at I er gode til at fordele opgaverne mellem jer?	*Procent*	
	2003	2005
Ja, i høj grad	29	36
Ja, i nogen grad	53	55
Nej, kun i mindre grad	14	8
Nej, slet ikke	4	1
Antal svarpersoner	*450*	*500*

34c (42c) Synes du, at I er gode til at løse problemer, der kan opstå i gruppen?	*Procent*	
	2003	2005
Ja, i høj grad	34	38
Ja, i nogen grad	57	52
Nej, kun i mindre grad	8	9
Nej, slet ikke	1	1
Antal svarpersoner	*483*	*500*

34d (42d) Synes du, at I er gode til at lære af hinanden i det daglige?	*Procent*	
	2003	2005
Ja, i høj grad	41	50
Ja, i nogen grad	48	44
Nej, kun i mindre grad	11	6
Nej, slet ikke	0	0
Antal svarpersoner	*489*	*500*

34e (42e) Synes du, at gruppen/teamet er præget af konflikter?	*Procent*	
	2003	2005
Ja, i høj grad	1	1
Ja, i nogen grad	6	7
Nej, kun i mindre grad	41	41
Nej, slet ikke	52	51
Antal svarpersoner	*490*	*500*

35 (43) Er du glad for at være i gruppen/teamet?	*Procent*	
	2003	2005
Meget lidt eller slet ikke	1	1
Lidt	3	3
Noget	17	11
Meget	55	53
Virkelig meget	24	33
Antal svarpersoner	*492*	*500*

Arbejdet, arbejdspladsen og virksomheden

36 (44) Krav og forventninger i arbejdet

36a (44a) Er dine arbejdsopgaver for svære for dig?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	44	39
Sjældent	43	44
Nogle gange	13	16
Ofte	0	1
Meget ofte eller altid	0	0
Antal svarpersoner	*614*	*500*

36b (44b) Udfører du arbejdsopgaver, som du egentlig burde være bedre uddannet for at udføre?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	32	29
Sjældent	30	34
Nogle gange	29	30
Ofte	7	6
Meget ofte eller altid	2	1
Antal svarpersoner	*611*	*500*

36c (ny) Kræver dit arbejde, at du får ny viden og nye færdigheder	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	x	6
Sjældent	x	10
Nogle gange	x	44
Ofte	x	31
Meget ofte eller altid	x	9
Antal svarpersoner	*x*	*500*

36d (ny) Ved du helt klart, hvad der er dit ansvarsområde?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	x	1
Sjældent	x	2
Nogle gange	x	6
Ofte	x	41
Meget ofte eller altid	x	50
Antal svarpersoner	*x*	*500*

36e (44e) Er der fastlagt klare mål for dit arbejde?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	3	1
Sjældent	5	1
Nogle gange	10	7
Ofte	34	37
Meget ofte eller altid	48	53
Antal svarpersoner	*606*	*500*

36f (44f) Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	2	1
Sjældent	4	1
Nogle gange	7	5
Ofte	31	36
Meget ofte eller altid	56	56
Antal svarpersoner	*609*	*500*

36g Er der kundehenvendelser, du skal sende videre, selvom du kunne have gjort dem færdige selv? (44g Er der kundehenvendelser, du sender videre, selvom du kunne have klaret dem selv?)	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	38	18
Sjældent	26	23
Nogle gange	22	37
Ofte	11	16
Meget ofte eller altid	3	6
Antal svarpersoner	*606*	*500*

37 (46) Indflydelse på arbejdet

37a (46a) Hvis der er flere måder, du kan gøre dit arbejde på, kan du så selv bestemme, hvordan du vil gøre det?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	14	10
Sjældent	17	19
Nogle gange	28	30
Ofte	28	28
Meget ofte eller altid	13	12
Antal svarpersoner	*599*	*500*

Indflydelse på arbejdet fortsat

37b (46b) Kan du påvirke den arbejdsmængde, du får?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	47	41
Sjældent	33	33
Nogle gange	11	14
Ofte	7	9
Meget ofte eller altid	2	3
Antal svarpersoner	*616*	*500*

37c (46c) Kan du selv bestemme dit arbejdstempo?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	31	27
Sjældent	31	28
Nogle gange	19	21
Ofte	14	15
Meget ofte eller altid	5	9
Antal svarpersoner	*616*	*500*

37d (46d) Kan du selv bestemme, hvornår du vil holde pause?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	48	48
Sjældent	16	13
Nogle gange	18	10
Ofte	14	19
Meget ofte eller altid	4	10
Antal svarpersoner	*612*	*500*

37e Kan du selv bestemme placeringen af din arbejdstid?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	x	26
Sjældent	x	16
Nogle gange	x	32
Ofte	x	17
Meget ofte eller altid	x	9
Antal svarpersoner	*x*	*500*

37f (46f) Kan du påvirke beslutninger, der er vigtige for dit arbejde?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	28	15
Sjældent	33	31
Nogle gange	30	38
Ofte	8	13
Meget ofte eller altid	1	2
Antal svarpersoner	*612*	*500*

38 (47) Udviklingsmuligheder og mening i arbejdet

38a (47a) Har du mulighed for at lære nye ting gennem dit arbejde?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	5	4
Sjældent	21	10
Nogle gange	46	42
Ofte	25	33
Meget ofte eller altid	3	11
Antal svarpersoner	*613*	*500*

38b (44c) Bruger du din viden og færdigheder i dit arbejde?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	2	1
Sjældent	8	5
Nogle gange	10	17
Ofte	38	47
Meget ofte eller altid	42	31
Antal svarpersoner	*615*	*500*

38c (47c) Kræver dit arbejde høj grad af kunnen eller ekspertise?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	4	2
Sjældent	15	10
Nogle gange	31	31
Ofte	36	39
Meget ofte eller altid	15	18
Antal svarpersoner	*610*	*500*

Udviklingsmuligheder og mening i arbejdet fortsat

38d (44d) Er der positive udfordringer i dit arbejde?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	5	2
Sjældent	16	9
Nogle gange	42	40
Ofte	29	40
Meget ofte eller altid	8	9
Antal svarpersoner	*613*	*500*

38e (47e) Har du mulighed for at være med i planlægningen af dit arbejde?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	29	20
Sjældent	40	34
Nogle gange	21	30
Ofte	9	14
Meget ofte eller altid	1	3
Antal svarpersoner	*612*	*500*

38f (47f) Har du mulighed for at være med i udviklingen af dit arbejde?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	30	15
Sjældent	38	33
Nogle gange	25	33
Ofte	7	15
Meget ofte eller altid	1	4
Antal svarpersoner	*600*	*500*

38g (ny) Synes du, at dit arbejde er meningsfuldt	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	x	3
Sjældent	x	5
Nogle gange	x	28
Ofte	x	46
Meget ofte eller altid	x	18
Antal svarpersoner	*x*	*500*

39 (45) Socialt samspil og ledelse

39a (45a) Hvis du har brug for det, kan du så få hjælp og støtte til dit arbejde fra dine kollegaer?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	0	0
Sjældent	2	1
Nogle gange	9	8
Ofte	36	41
Meget ofte eller altid	53	50
Antal svarpersoner	*617*	*500*

39b (45b) Hvis du har brug for det, kan du så få hjælp og støtte til dit arbejde fra din nærmeste leder?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	2	3
Sjældent	4	3
Nogle gange	16	14
Ofte	35	43
Meget ofte eller altid	43	37
Antal svarpersoner	*615*	*500*

39c (45c) Bliver dit arbejde værdsat af din nærmeste leder?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	1	1
Sjældent	8	4
Nogle gange	24	20
Ofte	41	42
Meget ofte eller altid	26	33
Antal svarpersoner	*612*	*500*

40a (ny) I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste leder på din arbejdsplads, sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder?	*Procent*	
	2003	2005
I meget høj grad	x	6
I høj grad	x	34
Delvist	x	48
I ringe grad	x	9
I meget ringe grad	x	3
Antal svarpersoner	*x*	*500*

40b (ny) I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste leder på din arbejdsplads, prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt?	*Procent*	
	2003	2005
I meget høj grad	x	15
I høj grad	x	52
Delvist	x	26
I ringe grad	x	5
I meget ringe grad	x	2
Antal svarpersoner	*x*	*500*

40c (ny) I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste leder på din arbejdsplads, er god til at planlægge arbejdet?	*Procent*	
	2003	2005
I meget høj grad	x	7
I høj grad	x	47
Delvist	x	39
I ringe grad	x	5
I meget ringe grad	x	2
Antal svarpersoner	*x*	*500*

40d (ny) I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste leder på din arbejdsplads, er god til at løse konflikter?	*Procent*	
	2003	2005
I meget høj grad	x	7
I høj grad	x	39
Delvist	x	42
I ringe grad	x	9
I meget ringe grad	x	4
Antal svarpersoner	*x*	*500*

41 Udviklingsklima

41a (45d) Opmuntrer din nærmeste leder dig til at tage del i vigtige beslutninger?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	13	7
Sjældent	28	22
Nogle gange	29	39
Ofte	20	26
Meget ofte eller altid	10	6
Antal svarpersoner	*607*	*500*

41b (ny) Opmuntrer din nærmeste leder dig til at sige din mening, når du har en anden opfattelse?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	x	5
Sjældent	x	14
Nogle gange	x	32
Ofte	x	36
Meget ofte eller altid	x	13
Antal svarpersoner	*x*	*500*

41c (45e) Gør din nærmeste leder noget for, at du kan udvikle dine færdigheder?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	9	4
Sjældent	23	12
Nogle gange	35	43
Ofte	25	33
Meget ofte eller altid	8	8
Antal svarpersoner	*611*	*500*

41d (45f) Opmuntres de ansatte på din arbejdsplads til at komme med ideer til forbedringer?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	5	2
Sjældent	17	11
Nogle gange	40	30
Ofte	29	44
Meget ofte eller altid	9	13
Antal svarpersoner	*610*	*500*

41e (45g) Er der tilstrækkelig kommunikation i din afdeling/enhed?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	5	2
Sjældent	15	9
Nogle gange	40	38
Ofte	32	43
Meget ofte eller altid	8	9
Antal svarpersoner	*612*	*500*

41f (ny) Tager de ansatte på din arbejdsplads selvstændige initiativer?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	x	2
Sjældent	x	17
Nogle gange	x	45
Ofte	x	32
Meget ofte eller altid	x	4
Antal svarpersoner	*x*	*500*

42 (50) Samspil mellem arbejde og privatliv

42a (50a) Påvirker de krav, du møder i dit arbejde dit familieliv på en negativ måde?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	37	40
Sjældent	35	36
Nogle gange	21	19
Ofte	5	4
Meget ofte eller altid	2	1
Antal svarpersoner	*619*	*500*

42b (50b) Påvirker krav fra din partner/familie dit arbejde på en negativ måde?	*Procent*	
	2003	2005
Meget sjældent eller aldrig	58	57
Sjældent	33	35
Nogle gange	7	7
Ofte	2	1
Meget ofte eller altid	0	0
Antal svarpersoner	*611*	*500*

43 (48) Hvis du gerne vil blive bedre til dit arbejde, hvordan kan du så bedst blive det? (OBS! Markér de 3 vigtigste)		*Procent*	
		2003	2005
a.	Ved at jeg prøver mig frem	32	27
b.	Gennem kurser og efteruddannelse	70	62
c.	Vejledning fra erfarne kolleger	42	56
d.	Tilbagemelding fra min nærmeste leder	21	20
e.	Tilbagemelding fra mine kolleger	6	9
f.	Mere tid til de samme opgaver	21	17
g.	Variation i arbejdsopgaver/samarbejdspartnere	24	21
h.	Samarbejde med kolleger	26	31
i.	Jobbytte, at prøve at arbejde et andet sted i virksomheden	18	13
j.	Grupper til udveksling af erfaring	8	9
k.	At følge erfarne kollegers arbejde	14	19
l.	At skulle oplære en ny medarbejder	8	8
Antal svarpersoner		*628*	*500*

44 (49) Hvis der er nogen forhindringer for, at du kan lære noget i dit arbejde, hvilke er da de vigtigste? (OBS! Markér de 3 vigtigste)		*Procent*	
		2003	2005
a.	Min egen manglende accept af fejl	7	7
b.	Virksomhedens/arbejdspladsens manglende accept af fejl	6	5
c.	Manglende mulighed for at deltage i kurser og efteruddannelse	50	51
d.	Manglende viden om andre opgaver/forretningsområder	35	42
e.	Fastlåste arbejdsgange	51	51
f.	Kulturen på arbejdspladsen	11	12
g.	Manglende tilbagemeldinger	17	15
h.	Manglende opbakning fra mine overordnede	13	10
i.	Manglende opbakning fra kolleger	2	3
j.	Min egen usikkerhed over for nye opgaver	11	17
k.	Overdreven kontrol	21	18
l.	Påtvungne arbejdsopgaver	32	27
Antal svarpersoner		*628*	*500*

45 (51+52) Hvordan passer følgende udsagn på dit arbejde og din arbejdsplads?

45a (51a) Jeg føler, at jeg yder en vigtig arbejdsindsats	*Procent*	
	2003	2005
Passer præcis	21	22
Passer ganske godt	56	58
Passer nogenlunde	16	16
Passer lidt	6	4
Passer ikke	1	0
Antal svarpersoner	*615*	*500*

45 (51+52) fortsat: Hvordan passer følgende udsagn på dit arbejde og din arbejdsplads?

45b (51c) Jeg føler mig motiveret og engageret i mit arbejde	*Procent*	
	2003	2005
Passer præcis	15	17
Passer ganske godt	44	49
Passer nogenlunde	28	27
Passer lidt	10	5
Passer ikke	3	2
Antal svarpersoner	*614*	*500*

45c (51g) Mit arbejde bliver værdsat af kollegaer andre steder i virksomheden	*Procent*	
	2003	2005
Passer præcis	8	7
Passer ganske godt	32	45
Passer nogenlunde	36	31
Passer lidt	17	13
Passer ikke	7	4
Antal svarpersoner	*604*	*500*

45d (52e) Min arbejdsplads fungerer effektivt	*Procent*	
	2003	2005
Passer præcis	8	10
Passer ganske godt	43	54
Passer nogenlunde	39	31
Passer lidt	8	4
Passer ikke	3	1
Antal svarpersoner	*604*	*500*

45e (52f) Min arbejdsplads leverer service af høj kvalitet	*Procent*	
	2003	2005
Passer præcis	19	17
Passer ganske godt	52	61
Passer nogenlunde	24	19
Passer lidt	4	3
Passer ikke	1	1
Antal svarpersoner	*604*	*500*

45 (51+52) fortsat: Hvordan passer følgende udsagn på dit arbejde og din arbejdsplads?

45f (52g) På min arbejdsplads er vi meget fleksible	*Procent*	
	2003	2005
Passer præcis	13	15
Passer ganske godt	40	42
Passer nogenlunde	33	28
Passer lidt	10	11
Passer ikke	4	4
Antal svarpersoner	*609*	*500*

Sammenfattende om jobbet

46 (53) Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?	*Procent*	
	2003	2005
Meget tilfreds	30	33
Tilfreds	54	58
Mindre tilfreds	14	8
Utilfreds	2	1
Antal svarpersoner	*615*	*500*

47 (54) Hvad sætter du mest pris på i dit nuværende job? (OBS! Max. 3 ringe)	*Procent*	
	2003	2005
a. Arbejdsopgaverne	28	29
b. Kundekontakten	64	57
c. Kontakten med kollegaer/det sociale miljø	67	63
d. Lønnen	29	27
e. Støtten fra din leder/coach	14	13
f. Arbejdstiden	50	56
g. Arbejdstempoet	4	6
h. Udviklingsmulighederne	8	15
i. Indflydelsesmulighederne	3	4
j. Andet (skriv hvad)	4	3
Antal svarpersoner	*628*	*500*

48 (55) Hvad sætter du mindst pris på i dit nuværende job? (OBS! Max. 3 ringe)	*Procent*	
	2003	2005
a. Arbejdsopgaverne	12	14
b. Kundekontakten	3	6
c. Kontakten med kollegaer/det sociale miljø	5	5
d. Lønnen	20	21
e. Støtten fra din leder/coach	10	6
f. Arbejdstiden	13	9
g. Arbejdstempoet	46	47
h. Udviklingsmulighederne	49	38
i. Indflydelsesmulighederne	57	49
j. Andet (skriv hvad)	7	7
Antal svarpersoner	*628*	*500*

49 (56) Vil du gerne fortsætte med dit nuværende job?	*Procent*	
	2003	2005
Ja, med mine nuværende arbejdsopgaver i virksomheden	64	64
Ja, men med andre arbejdsopgaver eller en anden position i virksomheden	28	28
Nej, jeg vil skifte til en anden virksomhed og fortsætte med tilsvarende arbejde	0	1
Nej, jeg vil slet ikke arbejde med den type arbejde, jeg har i dag	8	7
Antal svarpersoner	*614*	*500*

50 (57) Vil du gerne anbefale dit job til andre?	*Procent*	
	2003	2005
Ja, uden at tøve	31	45
Ja, men med forbehold	56	49
Nej	7	6
Ved ikke	6	x
Antal svarpersoner	*613*	*500*

Helbred og trivsel

58 (58) Hvordan vil du alt i alt vurdere dit helbred?	*Procent*	
	2003	2005
Fremragende	14	17
Virkelig godt	34	34
Godt	43	42
Mindre godt	8	5
Dårligt	1	1
Antal svarpersoner	*618*	*500*

59 (59) Hvor mange sygedage har du haft på dit arbejde inden for det sidste år?	2003	2005
Ca. antal dage i gennemsnit	**9,8**	**8,2**
Antal svarpersoner	*601*	*500*

60 (60) Stress er en tilstand, hvor man kan føle sig anspændt, rastløs, nervøs, ængstelig eller kan have svært ved at falde i søvn, fordi tankerne kører rundt i hovedet. Føler du denne form for stress for tiden?	*Procent*	
	2003	2005
Nej, overhovedet ikke	33	37
Nej, kun lidt	35	37
Ja, noget	22	17
Ja, ret meget	8	8
Ja, virkelig meget	2	2
Antal svarpersoner	*615*	*500*

Mentalt helbred (spørgsmål 64b, c, d, f, h (62 b, c, d, f, h)		
	2003	2005
Mentalt helbred (skala 0 – 100)	**78,4**	**79,4**
Antal svarpersoner	*607*	*500*

Energi (spørgsmål 64a, e, g, i (62a, e, g, i))		
	2003	2005
Energi (skala 0 – 100)	**65,0**	**65,4**
Antal svarpersoner	*608*	*500*

Baggrundsspørgsmål

Alder	*Procent*	
	2003	2005
Aldersgennemsnit	**43,4**	**40,7**
Antal svarpersoner	*627*	*500*

Kønsfordeling	*Procent*	
	2003	2005
Kvinde	80	74
Mand	20	26
Antal svarpersoner	*628*	*500*

62 (65) Hvilken uddannelse har du senest afsluttet?	*Procent*	
	2003	2005
Folkeskole (7.-10. klasse)	16	14
Gymnasieuddannelse (student, HF, HHX, HTX el. lign.)	12	22
Erhvervsuddannelse (elev- eller lærlingeuddannelse, herunder bank- eller kontoruddannelse)	52	42
Merkonom, akademimerkonom, ejendomsmægleruddannelse el.lign (+ 1. runde: Akademiøkonom, finansdiplom (<1%)	5	5
Videregående uddannelse (handelshøjskole, universitet, seminarium o. lign.)	11	15
Andet, skriv hvad	4	3
Antal svarpersoner	*604*	*500*

63 (66) Bor du …	*Procent*	
	2003	2005
Alene uden børn?	23	28
Alene med børn?	5	5
I parforhold uden børn?	31	30
I parforhold med børn?	38	33
Andet	3	4
Antal svarpersoner	*613*	*500*

64 (67) Er du medlem af en faglig organisation?	*Procent*	
	2003	2005
Nej	11	16
Ja, Finansforbundet	53	55
Ja, HK	2	4
Ja, Dansk Metal (før Telekommunikationsforbundet)	29	18
Ja, anden (skriv hvilken)	5	7
Antal svarpersoner	*614*	*500*

Spørgsmål om projektet (nye)

51 Kender du til projektet "Udvikling af arbejdet i call-centre/kundeservicecentre" ("EU-projektet"/"CASA-projektet")?	*Procent*	
	2003	2005
Ja, kender meget til det	x	24
Ja, kender noget til det	x	39
Ja, kender lidt til det	x	28
Nej, kender slet ikke til det *(gå til spørgsmål 58)*	x	9
Antal svarpersoner	*x*	*500*

52 Har du selv deltaget i nogen aktiviteter i projektet?	*Procent*	
	2003	2005
Ja	x	84
Nej	x	12
Ved ikke	x	4
Antal svarpersoner	*x*	*456*

53 Har du fungeret som ambassadør i forbindelse med projektet?	*Procent*	
	2003	2005
Ja	x	7
Nej	x	93
Antal svarpersoner	*x*	*456*

54 I hvilken grad synes du, at projektet har bidraget til udvikling af din arbejdsplads?	*Procent*	
	2003	2005
I meget høj grad	x	5
I høj grad	x	23
I nogen grad	x	52
I ringe grad	x	15
I meget ringe grad/slet ikke	x	5
Antal svarpersoner	*x*	*455*

55 Du kan begrunde dit svar i det forrige spørgsmål. Skriv her:

_____

56 Hvordan har dit eget udbytte af projektet været?	*Procent*	
	2003	2005
Jeg har fået meget ud af det (gå til spørgsmål 55**a**)	x	10
Jeg har fået noget ud af det (gå til spørgsmål 55**a**)	x	43
Jeg har fået lidt ud af det (gå til spørgsmål 55**a**)	x	32
Jeg har ikke fået noget ud af det (gå til spørgsmål 55**b**)	x	9
Ved ikke / har ikke deltaget direkte i projektet (gå til spørgsmål 56)	x	6
Antal svarpersoner	*x*	*455*

57 Hvad i projektet har du i særlig grad haft udbytte af?

_____

58 Hvad har efter din vurdering gjort, at du ikke har haft noget udbytte af projektet?

_____

59 Hvis du mener, at projektet på nogen måde har givet positive gevinster eller fremskridt for dig eller arbejdspladsen, beder vi dig angive inden for hvilke områder, det har fundet sted. Du må gerne angive flere områder (flere svar kunne angives): (OBS! Gerne flere svar)		*Procent*	
		2003	2005
a.	Ledelsen er blevet bedre	x	10
b.	Gruppe-/teamorganiseringen fungerer bedre	x	31
c.	Det kollegiale forhold er blevet bedre	x	40
d.	Medarbejderne har fået mere indflydelse	x	15
e.	Det er blevet sjovere at gå på arbejde	x	14
f.	Vi har fået mere socialt fællesskab i min gruppe/mit team	x	33
g.	Vi er blevet bedre til at dele viden i min gruppe/mit team	x	48
h.	Vi er blevet bedre til at overholde vores mål	x	19
i.	Mit arbejdsområde / mine arbejdsopgaver er blevet udvidet	x	5
j.	Jeg har fået mere ansvar i mit arbejde	x	5
k.	Jeg har fået mere indflydelse i mit arbejde	x	4
l.	Jeg har lært nyt / udviklet mig gennem projektet	x	32
m.	Jeg er blevet bedre til at yde en god service overfor kunderne/matche kundens behov	x	11
n.	Jeg har fået mere indflydelse på arbejdspladsen	x	2
o.	Ingen gevinster / fremskridt	x	7
p.	Ved ikke	x	15
Antal svarpersoner		*x*	*455*

60 Vil du anbefale andre callcentre/kundeservicecentre at udvikle deres arbejdsplads på måder, der svarer til det, I har gjort i projektet?	*Procent*	
	2003	2005
Ja, i høj grad	x	26
Ja, i nogen grad	x	42
Kun i mindre grad	x	15
Nej, slet ikke	x	4
Ved ikke	x	13
Antal svarpersoner	*x*	*455*

Stadig flere danskere arbejder i callcentre med telefonisk kundeservice. Det er arbejdspladser, der er ved at blive et af videnssamfundets vigtigste værktøjer til at yde service til kunder og borgere.

Et treårigt projekt om arbejdet i callcentre er netop afsluttet. Projektet har gennemført udvikling af arbejdet, organisationen og kompetencerne i tre store danske virksomheder. Det er Nykredit, Danske Bank og TDC, som har deres egne callcentre. 700 medarbejdere og ledere har deltaget i udvikling, uddannelse og forandring.

Der er tale om et af de største forsknings- og udviklingsprojekter, hvor medarbejdere, ledere, konsulenter og forskere er gået sammen for at skabe et positivt udviklingsperspektiv for det specielle arbejde i callcentre. Projektet er støttet af Den europæiske Socialfond og udført af forskere og konsulenter fra Danmarks Tekniske Universitet, TeamArbejdsliv og Handelsskolen Sjælland Syd.

I denne rapport kan du læse om resultaterne af to spørgeskemaundersøgelser gennemført blandt medarbejderne før projektets start i februar 2003 og ved projektets afslutning i oktober 2005. Rapporten beskriver, hvordan medarbejderne har oplevet ændringerne i deres arbejde i den periode, projektet har kørt og den indeholder en analyse af projektets bidrag hertil. Rapporten belyser hvilke faktorer i callcenterarbejdet, der fremmer og hæmmer medarbejdernes trivsel.

Du kan læse mere om de konkrete erfaringer fra projektet og om de udviklede metoder i bogen "Drivsel – drift og trivsel i callcentre".

Rapporten og bogen kan downloades fra www.callcentre.dk, hvor der også er flere oplysninger om projektet.

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond

Niels Møller er sociolog og lektor på Institut for Produktion og Ledelse, DTU. Projektleder på projektet Callcentre – udvikling af arbejdet, nm@ipl.dtu.dk
Inger-Marie Wiegman er civilingeniør og udviklingskonsulent i TeamArbejdsliv, imw@teamarbejdsliv.dk
Karin Mathiesen er sociolog og analysekonsulent i TeamArbejdsliv, kam@teamarbejdsliv.dk