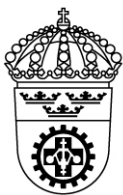


Rapport 2004:3

Arbetsmiljö på callcenter

Tillsynsprojekt 2002-2003 inom
Arbetsmiljöverket



ARBETSMILJÖ
VERKET



Arbetsmiljö på callcenter

Tillsynsprojekt 2002-2003 inom Arbetsmiljöverket

**Christina Jonsson
Enheten för byggverksamhet och
arbetsplatsutformning**

Augusti 2004

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning	1
1. Bakgrund	3
2. Projektets mål och syfte	5
3. Metod	5
4. Resultat	7
4.1 Inspektionsstöd	9
4.2 Samsyn i bedömningar	9
4.3 Uppmärksamhet och diskussioner om arbetsmiljö på callcenter	10
5. Ytterligare erfarenheter från projektet	10
6. Diskussion och slutsatser	11
6.1 Fysisk och mental variation	11
6.2 Kortare arbetspass – regelbundna avbrott	11
6.3 Kompetenta chefer och arbetsledare	12
6.4 Systematiskt arbetsmiljöarbete	13
6.5 Mätningar och bonussystem	14
6.6 Möten och samtal	15
6.7 Utvecklingsmöjligheter	15
6.8 Företagshälsovård	16
7. Avslutande reflektioner	16
Bilaga 1: Hjälpmedel för bedömning av styrt och bundet arbete	
Bilaga 2: ”Vaccination mot musarm”	
Bilaga 3: Projektdeltagare	
Bilaga 4: Referenslista	

Sammanfattning

Arbetsmiljöverket genomförde under 2002-2003 ett tillsynsprojekt om arbetsmiljö på callcenter som framför allt innebar inspektioner av arbetsplatser. Vid inspektionerna granskades särskilt förekomst av starkt styrt och bundet arbete. Ett hjälpmedel för tillsynen utvecklades. Det var en bedömningsmodell som inspektörerna använde för att tillsammans med arbetsgivare och arbetstagare diskutera och värdera faktorer avseende krav, egenkontroll och stöd i arbetet. Varje faktor bedömdes utifrån ”olämpligt” (rött), ”värdera närmare” (gult) till ”acceptabelt” (grönt). Helhetsbilden gavs stor betydelse. Med hjälp av bedömningsmodellen fick vi en uppfattning om hur styrt och bundet arbetet var. Den var viktig för samsyn i bedömningen av arbetsförhållandena.

112 arbetsställen inspekterades. 86 % fick krav på åtgärder av arbetsmiljön. 14 % (16 callcenter) fick inga krav. Vanligaste kraven, 43 %, gällde brister i företagets systematiska arbetsmiljöarbete. Framför allt ställdes krav på att arbetsgivaren skulle genomföra regelbundna undersökningar och bedömningar av arbetsmiljön – fysiskt, psykiskt och organisatoriskt – samt vidta åtgärder och upprätta handlingsplaner. 31 % av kravpunkterna gällde brister i den fysiska utformningen av arbetsplatserna. Det handlade om otillräckliga arbetsytor, fel arbetshöjd, olämpliga arbetsställningar särskilt vid användning av datormus, högt placerade bildskärmar, bländning och reflexer från armaturer och fönster. Vid nästan var fjärde inspektion ställdes särskilda krav på åtgärder för att minska starkt styrt och bundet arbete. Det handlade om kombinationer av alltför långa sammanhängande pass framför datorskärmen, tidspress, hög arbetsbelastning, begränsat arbetsinnehåll, liten variation fysiskt och mentalt, samt små påverkansmöjligheter och låg egenkontroll.

Betydande brister i arbetsmiljöförhållandena fanns på en hel del av de callcenter som vi inspekterade. De 16 callcenter som inte fick några krav visar att det finns goda exempel. Även bland dem som fick krav fanns det förhållanden i arbetsmiljön som var bra.

Faktorer som vi kunde identifiera som viktiga för att skapa en bra arbetsmiljö var

- att företagen arbetade medvetet för att öka variationen i arbetet, både fysiskt och mentalt, genom att utveckla arbetsinnehållet
- att arbetspassen med telefon- och datorarbete var kortare. De anställda gjorde ungefär 5 – 10 minuters avbrott efter 1-1,5 timmes arbete
- en kompetent och väl fungerande arbetsledning
- ett bra och i verksamheten väl integrerat systematiskt arbetsmiljöarbete
- motivation och uppmuntran var vägledande principer från ledningen för att nå goda resultat. Mätningar av arbetsprestationer och bonussystem användes som stöd, uppmuntran och stimulans
- regelbundna och frekventa möten och samtal mellan chefer och anställda, på både individ- och gruppnivå, där alla frågor rörande förhållanden i arbetet och arbetsmiljön kunde tas upp till diskussion – återkoppling gavs och åtgärder vidtogs

- bra utvecklingsmöjligheter för de anställda, både i det dagliga arbetet och i form av kurser och utbildningar – arbetsledningen stimulerade personalen till utveckling
- anlitande av företagshälsovård.

1. Bakgrund

Under 2002-2003 genomförde Arbetsmiljöverket ett tillsynsprojekt av arbetsmiljön på callcenter. Med callcenter avsåg vi verksamhet där man med hjälp av datorstöd hanterar telefon- och e-post kommunikation med kunder. Synonymt använde vi begreppet dator- och telefonarbete.

Callcenter är en relativt ung och kraftigt växande bransch. Närmare 2 % av de sysselsatta beräknas idag arbeta inom callcenterverksamhet. Vanligen utförs nästan allt arbete med hjälp av dator och telefon. Arbetsmiljöverkets statistik visar en stadig ökning av anmälda arbetssjukdomar där bildskärm eller dator anges ha bidragit till besvären. Det vore önskvärt att kunna granska utvecklingen i callcenterbranschen. Det har hittills inte vara möjligt, då det inte har funnits någon näringsgrenskod för callcenter. Från januari 2003 finns en sådan kod, den är 74860. Men den har än så länge funnits alltför kort tid för att man ska kunna få fram statistik om t.ex. anmälda belastningssjukdomar inom näringsgren callcenter. Granskar man de näringskoder callcenter tilldelats fram till 2003 finner man att många fanns i näringsgren kontorsservice (SNI=74830). Någon yrkeskod för callcenteranställda finns inte. De återfinns ofta inom yrkesgrupp kundinformatörer (422) eller mer specifikt telefonister (4223). Ökningstakten av anmälda arbetssjukdomar är större inom kontorsservice jämfört med samtliga branscher. Anmälda arbetssjukdomar för telefonister mer än fördubblades från 1997 till 2000.

På uppdrag av Arbetsmiljöverket genomför Statiska centralbyrån regelbundet undersökningar avseende arbetsmiljöförhållanden samt undersökningar avseende arbetsrelaterade besvär. Två yrkesgrupper som det är intressant att göra jämförelser mellan är kontorssekreterare/dataregistrerare (411) och kundinformatörer (422). Kontorssekreterare/dataregistrerare har datorintensiva arbeten med mycket ord- och textbehandling samt datainmatning. Arbetsuppgifter som forskningen har visat är kopplade till ökad risk för besvär. Kundinformatörer är intressanta eftersom callcenteranställda ofta placeras i denna yrkesgrupp. I yrkesgruppen kontorssekreterare/dataregistrerare (411) fanns 2003 ca 47 000 personer sysselsatta. I yrkesgruppen kundinformatörer (422) fanns 2003 ca 64 000 personer. En jämförelse visar att i båda grupperna har över 80 % av arbetstagarna bildskärmsarbete mer än halva arbetsdagen. I arbetsmiljöundersökningar från 2001 och 2003 redovisas hur kundinformatörer respektive kontorssekreterare/dataregistrerare uppfattar sina arbetsförhållanden, (Statistiska Centralbyrån 2001 och 2003). Där framgår bland annat att andelen kundinformatörer som uppger att de varje vecka har ont i någon del av de övre kroppsregionerna har minskat från 2001 till 2003, se tabell 1. Många i båda grupperna har dock fysiska besvär. En fjärdedel eller mer anger att de har ont minst en dag per vecka i övre delen av rygg/nacke eller i axlar/armar. Något fler bland kundinformatörerna tycker att de har påfrestande ensidiga arbetsrörelser. Det är påtagligt vanligare att kundinformatörer anser att arbetet är enformigt, bundet/ofritt och att arbetsuppgifterna är för enkla. Runt hälften i båda grupperna anser sig ha för mycket att göra i arbetet. Kundinformatörer upplever att deras inflytande över arbetet är betydligt sämre i jämförelse med

kontorssekreterare/dataregistrerare. Kundinformatörer får mer stöd och uppmuntran från chefer. Noterbart är att detta är något som har förbättrats påtagligt mellan 2001 och 2003 för denna grupp. Kundinformatörerna anser att kunskapskraven i arbetet är mycket lägre i jämförelse med uppfattningen bland kontorssekreterare/dataregistrerare. Positivt är att möjligheterna att utvecklas i arbetet och lära nytt tycks vara större bland kundinformatörer, se tabell 1.

Tabell 1 Jämförelse mellan kundinformatörers och kontorssekreterares/dataregistrerares uppfattning av vissa arbetsförhållanden (Statiska Centralbyrån 2001 och 2003)

	Kundinformatörer		Kontorssekr./dataregistrerare	
	2001	2003	2001	2003
Ont minst en dag per vecka i övre delen av rygg/nacke	51,8 %	35,7 %	36,2 %	38,8 %
Ont minst en dag per vecka i nedre delen av ryggen	36,9 %	21,2 %	27,3 %	24,5 %
Ont minst en dag per vecka i axlar eller armar	41,2 %	28,5 %	36,3 %	40,3 %
Har påfrestande ensidiga arbetsrörelser	39 %	36,6 %	29,3 %	33,2 %
Enformigt arbete	29,9 %	28,5 %	16,2 %	20 %
För enkla arbetsuppgifter	28 %	32,4 %	18,3 %	20,2 %
Arbetet är bundet/ofritt	36,3 %	40,5 %	18,1 %	12 %
För mycket att göra	50,2 %	44,2 %	53,5 %	52,7 %
Kan för det mesta inte/aldrig bestämma när olika arbetsuppgifter ska utföras	63,9 %	65 %	46,1 %	38,6 %
Kan för det mesta inte/aldrig vara med och besluta om egna arbetets uppläggning	42,2 %	50,2 %	25,5 %	32,1 %
Kan för det mesta inte/aldrig få stöd och uppmuntran från chefer	36,8 %	17,5 %	29,8 %	26,3 %
Låga kunskapskrav, utbildningstid resp. lärotid, som mest några månader	60,4 %	53,9 %	22,3 %	25,6 %
Har varje vecka möjlighet att lära något nytt och utvecklas i yrket	43,3 %	39,2 %	42 %	27,7 %

I statistik som publicerades 2003 angav en större andel kontorssekreterare/dataregistrerare, 14,8 %, att de hade haft fysiska besvär till följd av bildskärmsarbete under de senaste 12 månaderna i jämförelse med kundinformatörer, 7,7 %. (Arbetsorsakade besvär 2003, Statiska Centralbyrån).

Forskningen har visat att det finns ett tydligt samband mellan muskuloskeletal besvär och monotont arbete, begränsat arbetsinnehåll, tidspress, hög arbetsbelastning, låg egenkontroll, bristande stöd och återkoppling i arbetet. Risken för besvär ökar med antal timmar vid datorn per dag. Kombinationen enahanda arbetsuppgifter, såsom inmatning och informationssökning, och lång tid vid bildskärm är en påtaglig riskkälla. Callcenteroperatörer, i jämförelse med personer i andra datorintensiva arbeten, har i forskningsstudier konstaterats ha längre daglig arbetstid vid bildskärm och längre sammanhängande arbetspass utan avbrott. Vidare hade de mindre möjligheter att påverka arbetet och lägre

egenkontroll samt mer besvär. (Arbetslivsinstitutet 2001)

Arbete på callcenter är vanligen styrt och bundet. Graden av styrning och bundenhet varierar och är påverkbar. Reglerna AFS 1998:5 Arbete vid bildskärm ställer bl.a. krav på att arbete vid bildskärm som är starkt styrt eller bundet i fysiskt eller psykiskt avseende eller är ensidigt upprepat normalt inte får förekomma. Även reglerna AFS 1998:1 Belastningsergonomi ställer krav på att arbetsgivaren skall se till att arbete som är ensidigt upprepat, starkt styrt eller bundet normalt inte förekommer. Krav finns också på att arbetsgivaren skall se till att arbetstagaren har sådana möjligheter att påverka uppläggning och genomförande av det egna arbetet att tillräcklig rörelsevariation och återhämtning kan åstadkommas. (7-8 §§ , AFS 1998:5 Arbete vid bildskärm och 4-5 §§, AFS 1998:1 Belastningsergonomi)

2. Projektets mål och syfte

Tre mål sattes upp för projektet:

- minst 70 inspektioner av callcenter över hela landet
- samstämmighet i bedömningar och krav mellan deltagande arbetsmiljöinspektörer
- fokus och diskussion om arbetsmiljöförhållanden på callcenter, genom
 - o massmedial uppmärksamhet för projektet
 - o kontakter med och information till callcenterbranschen via fack, arbetsgivarorganisationer och branschförening

Ett långsiktigt syfte är ett bättre generellt arbetsmiljöarbete inom callcenterbranschen.

3. Metod

Sju av Arbetsmiljöverkets tio distrikt deltog under hela projekttiden. Sammanlagt var tio inspektörer från dessa distrikt med. Frekventa avstämningar och diskussioner (tre projektmöten à 2-3 dagar, video- eller telefonkonferenser ungefär en gång per månad) om resultat, erfarenheter och bedömningar var ett led i att skapa samsyn. Under det sista halvåret deltog ytterligare ett distrikt med två inspektörer. I bilaga 3 finns projektdeltagarna listade. I slutet av projektet genomförde vi saminspektioner på fem callcenter och då deltog inspektörer från samtliga distrikt. 3-4 inspektörer inspekterade tillsammans och vi såg därvid till att alla fick jobba i nya konstellationer, dvs. man inspekterade tillsammans med några som man tidigare inte hade jobbat ihop med. Detta var ett sätt att i slutet av projektet stämna av hur långt vi hade nått i fråga om samsyn.

Av Arbetsmiljöverkets föreskrifter använde vi framför allt AFS 1998:5 Arbete vid bildskärm, AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 1998:1 Belastningsergonomi, AFS 2000:42 Arbetsplatsens utformning och AFS 1994:1 Arbetsanpassning och rehabilitering.

Vi hade extern hjälp i projektet i form av kontakter och avstämningar med forskare på Arbetslivsinstitutet. Institutet bedrev ett forskningsprojekt om arbetsförhållanden och hälsa vid callcenters i Sverige under samma period som vi genomförde vårt tillsynsprojekt. (Arbetslivsinstitutet 2003)

Såväl outsource callcenter som inhouse callcenter skulle omfattas av inspektionerna i projektet. Med outsource menas ett callcenter som jobbar på uppdrag åt andra företag. Med inhouse menas ett callcenter som tillhör ett företag med annan huvudverksamhet. Callcenters kunde ha inringande verksamhet (kunderna ringer upp för att få tjänster och service) eller utringande (callcentret ringer upp kunder t.ex. telemarketing eller försäljning). När vi startade projektet fanns ingen näringsgrenskod för callcenter, vilket var en anledning till att det inte var helt enkelt att finna callcenterföretagen. En annan var att inhouse callcenter finns inom företag med annan huvudverksamhet och därför inte är sökbara som callcenter. Vi använde flera källor för att hitta verksamheterna; kontakter och uppgifter från Sveriges CallCenter Förening, kontakter med facken – framför allt HTF, rapporter, artiklar i massmedia, uppgifter om anmälda arbetsskador, regional kunskap om arbetsmarknaden inom Arbetsmiljöverkets olika distrikt, projektgruppens kunskaper om i vilka verksamheter kundservice utförs med dator och telefon, sökningar i register t.ex. Gula Sidorna på callcenter, telemarketing, kundservice, etc.

I projektet fokuserade vi särskilt på förekomst av starkt styrt och bundet arbete på företagen. Med bundet arbete avser vi att vara fysiskt bunden vid en arbetsplats, till vissa arbetsverktyg. I ett callcenterarbete utgör grunden för bundenheten i arbetet att man utför allt eller nästan allt arbete med dator och telefon. Ett icke bundet arbete innebar i detta projekt att man även har arbetsuppgifter som inte utförs med dator och telefon.

Att vara styrd i arbetet menar vi är relaterat till hur arbetet leds och organiseras samt till arbetsinnehållet. Faktorer som har betydelse för om man är styrd är bland annat grad av egenkontroll, påverkansmöjligheter, delaktighet och stöd i arbetet. Ett arbete är starkt styrt om

- arbetstagarna har små eller inga möjligheter att planera och lägga upp sitt eget arbete,
- arbetstagarna har små eller inga möjligheter att fatta beslut om hur det egna arbetet ska utföras,
- arbetstagarna har små eller inga möjligheter att delta i och påverka diskussioner och beslut som rör det egna arbetet eller verksamheten i stort,
- ansvar och befogenheter inte är delegerade till individ- och gruppnivå, etc.

I ett callcenterarbete har bl.a. samtalens karaktär och innehåll, vilka och hur många olika tjänster som finns, vilka kvantitativa och kvalitativa krav som ställs i arbetet samt bonussystemens utformning betydelse för hur styrt de anställda upplever arbetet. Ju mer styrning desto mer bundenheten i arbetet, eftersom den fysiska bundenheten till arbetsplatsen ökar ju mindre möjlighet man har att lämna sin arbetsplats när man själv vill och behöver.

Våra erfarenheter av att bedöma styrt och bundet datorarbete är begränsade och i projektet utvecklade vi hjälpmedel och stöd för tillsynen för att få samsyn i bedömningarna.

Ett hjälpmedel var en modell för att bedöma i vilken utsträckning arbetet var styrt och bundet, se bilaga 1. Bedömningsmodellen utvecklades stegvis i projektet. Nya versioner testades och diskuterades. Detta var också ett viktigt led i att utveckla ett gemensamt arbetssätt och nå samsyn i bedömningarna. Synpunkter på modellen inhämtades från ergonomer på Arbetsmiljöverket, från forskare på Arbetslivsinstitutet och från arbetsgivare och arbetstagare på de arbetsställen som inspekterades. Med hjälp av modellen kunde inspektörerna diskutera och värdera faktorer avseende krav, egenkontroll och stöd i arbetet. Varje faktor bedömdes utifrån ”olämpligt” (rött), ”värdera närmare” (gult) till ”acceptabelt” (grönt). Tanken med bedömningsmodellen var att röda områden kunde motverkas av gröna områden. Om en faktor bedömdes röd var det inte liktydigt med att ett krav ställdes. Helhetsbilden hade stor betydelse. Modellen användes framför allt vid gruppsamtal med arbetstagarna. Den användes också vid diskussioner och sammanfattningar med arbetsledning och skyddsombud. Modellen är grov, men det visade sig att den gav inspektörerna möjlighet att skaffa sig en bild av hur arbetet var upplagt och organiserat. På basis av det kunde inspektörerna göra en bedömning av hur styrt och bundet arbetet var. Viktigt var att redovisa för arbetstagare och arbetsgivare vilken uppfattning man hade fått, så att de hade möjlighet att ge sina synpunkter. Utifrån den bild av arbetet inspektörerna hade fått ställdes, vid behov, krav på åtgärder på de punkter där brister fanns.

Ett annat hjälpmedel var en A4-sida med bilder på bra respektive olämpliga arbetsställningar samt korta råd om vad som är viktigt att beakta för ett bra datorarbete. Vi kallade dokumentet ”Vaccination mot musarm”, se bilaga 2. Det är en sammanställning av bilder och råd från Arbetslivsinstitutets hemsida, Tema Datorarbete.

Merparten av inspektionerna lades upp enligt följande.

1. Inledande möte med arbetsledning och skyddsombud, presentation av företagets verksamhet, organisation och arbetsmiljöarbete, ca 1 timme
2. Gruppsamtal med 4-8 arbetstagarrepresentanter, 30 min – 1 timme
3. Genomgång av arbetslokalernas och de enskilda arbetsplatsernas utformning, 30 min – 1 timme
4. Diskussion och sammanfattning med arbetsledning och skyddsombud, 30 min – 1 timme

4. Resultat

Vi uppfyllde de tre mål som vi hade satt upp för projektet. 112 callcenter inspekterades. Totalt gjordes 134 besök varav 22 var uppföljningar. 58 % av inspekterade callcenter var så kallade outsource, dvs. de jobbade på uppdrag åt andra företag (ex. med marknadsundersökningar, bokningar, försäljning, support, telefonväxel etc.). De är företag, vars huvudverksamhet är att vara callcenter på uppdrag av andra företag. 42 % av inspekterade callcenter var så kallade inhouse,

dvs. de tillhörde ett företag med annan huvudverksamhet (ex. taxibolag, resebyråer, banker etc.). De kan kallas callcenterenheter. Ett inhouse callcenter kan vara utlokaliserat till annan plats/ort, eller det kan ligga i samma byggnad som företaget.

86 %, dvs. 96 callcenter, fick krav på åtgärder av arbetsmiljön. Det är en ganska hög andel. Vid inspektioner generellt får cirka 60 % av besökta företag krav. I ett tillsynsprojekt 1999 mot kontorsarbetsmiljöer fick 80 % av arbetsställena krav. 14 % (16 callcenter) fick inga krav. Totalt uppgick antalet krav till 582 kravpunkter. Det innebär att de arbetsställen som fick krav i genomsnitt fick ungefär 6 kravpunkter var. Det fanns ingen skillnad i antal ställda krav mellan outhouse och inhouse callcenter, samma fördelning gällde.

Vanligast var krav på brister i företagets systematiska arbetsmiljöarbete (SAM). 43 % av kravpunkterna handlade om detta. Framför allt ställdes krav på att arbetsgivaren skulle genomföra regelbundna undersökningar och bedömningar av arbetsmiljön – fysiskt, psykiskt och organisatoriskt – vidta åtgärder och upprätta handlingsplaner, 33 % av SAM-kraven. Det förekom att brister i arbetsmiljön hade varit kända på arbetsplatserna men inget eller alldeles för lite hade gjorts för att åtgärda dem. Bristande arbetsmiljökunskaper hos chefer och arbetsledande personal var vanligt. Det var också vanligt att man inte hade klargjort hur det systematiska arbetsmiljöarbetet skulle bedrivas – uppgiftsfördelningen mellan chefer och arbetsledare och vilka resurser och befogenheter dessa hade var oklart.

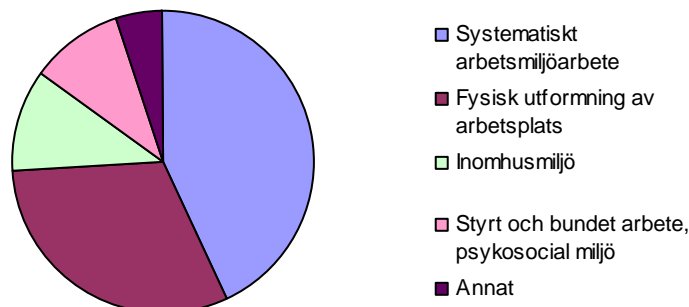
31 % av kravpunkterna gällde brister i den fysiska utformningen av arbetsplatserna. Det handlade om otillräckliga arbetsytor, fel arbetshöjd, olämpliga arbetsställningar särskilt vid användning av datormus, högt placerade bildskärmar, bländning och reflexer från armaturer och fönster. För att få fysisk variation i arbetet ställde vi krav på att arbetstagarna skulle kunna växla mellan att sitta och stå när de arbetade. Krav på detta ställdes när vi bedömde att arbetet var starkt styrt och bundet eller om det ansågs behövas som anpassnings- eller rehabiliteringsåtgärd. De anställda hade bristande kunskaper om vikten av att arbeta varierat, om bra arbetsställningar, om hur utrustningen (bord, stol, bildskärm) borde ställas in efter behov. Förutom direkta krav på åtgärdande av brister i arbetsplatsernas fysiska utformning, omfattades också sådana brister på en mer generell nivå i många av kraven gällande det systematiska arbetsmiljöarbetet. På lite mer än en fjärdedel av inspekterade callcenters hade arbetsgivaren inte sett till att anställda, som normalt arbetade mer än en timme per dag vid bildskärm, hade genomgått synundersökning för bildskärmsarbetet.

11 % av kraven gällde inomhusmiljön, främst störande ljud, klimat och ventilation.

Vid nästan var fjärde inspektion ställdes särskilda krav på åtgärder för att minska starkt styrt och bundet arbete. Totalt utgjorde dessa krav 10 % av kravpunkterna. Det handlade om kombinationer av långa sammanhängande pass framför datorskärmen, tidspress, hög arbetsbelastning, begränsat arbetsinnehåll, liten variation fysiskt och mentalt, små påverkansmöjligheter och låg egenkontroll. Hur

arbetet var upplagt och organiserat omfattades dessutom av krav gällande det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Figur 1 visar fördelningen av kraven.



Figur 1. Fördelning av krav

4.1 Inspektionsstöd

Den utvecklade modellen till stöd för att bedöma graden av styrning och bundenhet i arbetet gav oss möjlighet att snabbt få en god bild av hur arbetet var upplagt och organiserat (bilaga 1). Användning av modellen innebar att samma faktorer diskuterades och värderades tillsammans med arbetstagarna, arbetsledning och skyddsombud vid alla inspektioner. Bedömningsmodellen rönt också intresse och uppskattning på de flesta arbetsplatser som besöktes. Anställda och ledning tyckte att den klargjorde olika faktorer. En kommentar var t.ex. ”nu förstår jag vad ni menar med delaktighet och med arbetsorganisation”. En annan var ”det här hjälpmedlet vill vi fortsätta att använda som ett diskussionsunderlag här på arbetsplatsen, det kan hjälpa oss att se vilka insatser som behövs för att vi ska gå mot grönt”. En variant, som provades med gott resultat, var att skicka bedömningsmodellen i förväg till arbetsplatsen och be dem förbereda sig inför besöket genom att fundera igenom den. Ett annat uppskattat användningssätt var att återkoppla till arbetsplatserna genom att skicka en sammanställning i form av en ifylld bedömningsmodell med markeringar för respektive faktor.

A4-dokumentet med bilder på bra respektive olämpliga arbetsställningar samt råd för ett bra datorarbete, kallat ”Vaccination mot musarm”, var ett enkelt och bra hjälpmedel, som man hade lätt att ta till sig på arbetsplatserna (bilaga 2). Dokumentet var till god hjälp för att förklara och visa vad som behövde åtgärdas på arbetsplatserna.

4.2 Samsyn i bedömningar

De saminspektioner som genomfördes i slutet av projektet på fem callcenter i grupper om 3-4 inspektörer visade att vi nådde långt i samsyn på hur vi kan bedriva tillsyn av starkt styrt och bundet dator- och telefoniarbete; vilka faktorer vi behöver granska och hur vi kan värdera och bedöma dem. Både inspektionsmeddelandena, som skrevs efter besöken, och svaren, som vi sedan fick från dessa fem företag, tydde på att vi hade skapat oss en god bild av

arbetsförhållandena och varit tydliga när vi ställde krav. Svaren från företagen och de åtgärder de hade vidtagit hade hög kvalitet. Att vi gemensamt och stegvis utvecklade bedömningsmodellen för styrt och bundet arbete var mycket viktigt för att få samsyn.

4.3 Uppmärksamhet och diskussioner om arbetsmiljö på callcenter

Vi fick massmedial uppmärksamhet för arbetsmiljön på callcenter under projektets gång. Framför allt var regional och lokal media intresserade. Andra aktörer och aktiviteter har bidragit till intresset och den debatt som har varit om arbetsmiljön på callcenter under 2002 och 2003, framför allt har Arbetslivsinstitutets forskningsprojekt väckt uppmärksamhet. Vi räknar också med uppmärksamhet och diskussion i samband med att denna rapport presenteras. Vi har etablerat bra kontakter med branschen; facket – framför allt HTF och SEKO, arbetsgivarna – företrädesvis ALMEGA, samt branschföreningen Sveriges CallCenter Förening samt Support Service Institute/CallCenter Institute. Vi har till exempel presenterat projektet – resultat och erfarenheter – vid seminarier och träffar med företrädare för företag i branschen.

5. Ytterligare erfarenheter från projektet

Utöver resultaten utifrån uppsatta mål gav projektet oss många erfarenheter och kunskaper. I korthet var de följande.

- a) Callcenter är en bransch som rymmer många olika typer av verksamheter. Ibland är nästan det enda gemensamma att personalen använder telefon och dator för att utföra stora delar av jobbet. Arbetsinnehållet och kompetenskraven kan variera mycket. En del callcenter jobbar med kvalificerad upplysnings- och rådgivningstjänster, andra jobbar med enkla bokningar (t.ex. tidsbokning) eller upplysningar. Flera av de företag vi besökte var marknadsundersökningsföretag eller liknande och de ansåg sig inte vara callcenters. Vi fann att det utifrån förteckningar över callcenter är svårt att veta vilken typ av företag det egentligen handlar om.
- b) Vilken verksamhet callcenters bedriver, vilka tjänster man utför, har betydelse för arbetsmiljöförhållandena. Särskilt för möjligheterna att få variation, handlingsutrymme och utveckling i arbetet.
- c) Hur arbetet organiseras och leds har en avgörande betydelse för hur de anställda upplever arbetsförhållandena. Riskfaktorerna kan vara i stort sett de samma på två arbetsställen men personalens upplevelse av arbetet, hur de mår och trivs kan vara mycket olika.
- d) Stress, trötthet, sömnproblem och annan ohälsa rapporterades framför allt av anställda på callcenter där
 - kraven var höga, framför allt de kvantitativa (många samtal eller hög kundtid per dag, högt tempo, långa telefonköer, krävande bonussystem) men ibland även kvalitativa (hög servicenivå, svåra frågor, liten feltolerans)
 - upplevd konflikt mellan kvantitativa och kvalitativa krav förekom
 - personalen upplevde att de var styrda, att de inte kunde påverka sin egen arbetssituation, att de hade låg egenkontroll i arbetet och låg

- delaktighet i förändringar och beslut som påverkade deras arbetssituation
- personalen upplevde att de hade dåligt stöd i arbetet från chefer och arbetsledare
 - arbetsgivaren inte bedömde risker för stress och annan ohälsa i arbetet, inte undersökte orsakerna till ohälsan bland personalen, inte vidtog åtgärder, inte gjorde konsekvensbedömningar vid förändringar i verksamheten (t.ex. införande eller ändring av bonussystem, schemaläggning)
 - ansvarsförhållandena var oklara.
- e) Företagen har varit genomgående lyhörda för våra synpunkter och krav. Vi har blivit positivt bemötta och kommunikationen har varit bra. Inspektörernas besök har i de flesta fall lett till ökad insikt om arbetsmiljöförhållandena och de brister som finns. Besöken startade processer på företagen som resulterade i åtgärder och förbättringar av arbetsmiljön.

6. Diskussion och slutsatser

Utan tvekan fanns det betydande brister i arbetsmiljön på en hel del av de callcenter vi inspekterade i projektet. Omfattande åtgärder behövdes för att arbetsmiljöförhållandena skulle kunna anses vara tillfredsställande. Men de bra arbetsställen vi fann inget hopp. 16 callcenter (14 %) fick inga krav. Även bland de callcenter som fick krav fanns förhållanden i arbetsmiljön som var bra. I den följande diskussionen vill vi lyfta fram faktorer som vi har kunnat identifiera som viktiga för att skapa en bra arbetsmiljö på callcenter.

6.1 Fysisk och mental variation

Variation var en nyckelfaktor på de callcenter där vi inte ställde några krav. Företagen försökte få in mer fysisk variation i arbetet. Till exempel arbetade ofta alla eller de flesta av de anställda både sittande och stående, dvs. arbetsborden var reglerbara i höjdlängd från sittande till stående. Viktigt var också att de anställda nyttjade möjligheten att växla arbetsställning. De uppmuntrades aktivt att göra det av arbetsledningen. På ett callcenter var det en ”regel” att stå minst en fjärdedel av arbetsdagen. De anställda uppmuntrades också att vara fysiskt aktiva på arbetet (promenader och andra aktiviteter på arbetstid) och utanför arbetet (organisera gemensamma aktiviteter utanför arbetet).

Arbetsinnehållet var också mer varierat. Olika och ofta komplexa tjänster krävde skicklighet och kompetens av de anställda. Tjänsterna inkluderade andra arbetsuppgifter än telefonsamtal, t.ex. för- och efterarbete. Ledningen försökte medvetet öka variationen i arbetet när man fördelade arbetsuppgifter mellan de anställda. Man strävade också efter att i samverkan med personalen utveckla arbetsuppgifter och tjänster.

6.2 Kortare arbetspass – regelbundna avbrott

Arbetspassen med telefon- och datorarbete var i regel kortare på de callcenter som inte fick några krav i jämförelse med övriga arbetsställen. De anställda gjorde

oftare korta avbrott i telefon- och datorarbete – ungefär 5-10 minuters avbrott i arbete efter 1-1,5 timme. Ett avbrott kunde innebära att gå och ta en kopp kaffe eller en diskussion med en coach eller kollega. Det kunde också innebära administrativt arbete eller arbetsuppgifter utan dator eller telefon. Ledningen betonade vikten av att de anställda gjorde korta och regelbundna avbrott i kundarbetet för att kunna ge kunderna god och effektiv service, eftersom den mentala belastningen ofta är betydande i callcenterarbete. Är man trött kan man inte ge bra och effektiv kundservice.

På ett av de callcenter som fick tydligt uttalade krav på att minska den starka styrningen och bundenheten i arbetet, införde ledningen efter samråd med personalen ett nytt pausschema. Tidigare hade man två 15 minuters pauser per dag, en på förmiddagen och en på eftermiddagen. Nu ändrade man till fyra 10 minuters pauser per dag, två på förmiddagen och två på eftermiddagen. Därtill hade man en lunchrast på 45 minuter. Den schemalagda arbetstiden minskade på detta sätt med 10 minuter per dag. Personalen jobbade kortare pass, 1-1,5 timme, och tog därefter 10 minuters paus, då de gick ifrån sin arbetsstation. Förändringen resulterade i att personalen upplevde arbetet betydligt mer positivt. De blev mindre trötta och mådde bättre under arbetsdagen, vilket ledde till att tiden med kundsamtal per dag ökade. Personalen orkade vara uppkopplade och tala med kunder under en större del av arbetstiden än tidigare. Alla tjänade således på denna åtgärd.

6.3 Kompetenta chefer och arbetsledare

En kompetent och väl fungerande arbetsledning, från högste chef till coach/arbetsledare, har vi funnit ha en avgörande betydelse för att ett callcenterarbete ska kunna bli bra. I arbeten som i varierande grad är styrda och bundna med begränsade möjligheter för de anställda att själva planera och organisera sitt eget arbete, t.ex. callcenterarbete, blir ledningen mycket betydelsefull. De anställdas arbetssituation blir i högre grad beroende av chefernas och arbetsledarnas kompetens att organisera och leda arbetet, i jämförelse med arbeten där de anställda har ett omfattande eget handlingsutrymme och beslutsfattande.

Chefer på callcenter, särskilt coacher/arbetsledare, är ofta unga med förhållandevis kort arbetslivserfarenhet och liten eller ingen tidigare ledarerfarenhet. En arbetsgivare är alltid skyldig att se till att en person har de kunskaper denne behöver som arbetsledare – krav på det finns i Arbetsmiljöverkets regler om systematiskt arbetsmiljöarbete. Men om personen har begränsad arbetslivserfarenhet och liten eller ingen tidigare ledarerfarenhet kan särskilda utbildningsinsatser behövas. (Systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1)

Att bli coach är en vanlig karriärväg på callcenter. Men det krävs mycket utöver att man är en kompetent kommunikatör för att bli en bra ledare. Att leda ett arbete handlar om långt mer än mål, produktion och resultat. En ledare har ansvar för en personalgrupp och ska leda och företräda denna i det dagliga arbetet. Kunskaper om hur människor fungerar fysiskt och psykiskt behövs – hur få de anställda

motiverade, stimulerade och tillfredsställda, så att förutsättningar finns för bra arbetsprestationer. Även kunskaper om grupprocesser behövs. Det är viktigt att en ledare har självinsikt och är trygg, öppen, lyhörd och tydlig. Värderingar och människosyn har betydelse för hur en person fungerar som ledare. Mycket av detta har med mognad och erfarenhet att göra. Är man ung och ska gå in en ledarroll behöver man en grundlig arbetsledarutbildning för att kunna ta sig an uppgiften. Väsentligt är också att coacherna/arbetsledarna kontinuerligt får stöd och kompetensutveckling i arbetet. Deras roll, ansvar och befogenheter behöver vara otvetydiga och klara. De behöver veta vad som är delegerat till dem i arbetsmiljöarbetet och vad de förväntas utföra. För att delegeringen ska vara tydlig bör den även vara skriftlig.

Viktiga ledningsfaktorer som vi kunde observera var:

- frekvent och konstruktiv återkoppling till de anställda avseende arbetet
- stöd till de anställda
- stark betoning av arbetstillfredsställelse och trivsel hos de anställda som nödvändigt för kundnöjdhet, produktivitet och lönsamhet
- lyhördhet för de anställdas behov och önskemål
- hög grad av samverkan med de anställda i diskussioner och beslut gällande deras arbete och verksamheten i stort
- klara och överenskomna mål för verksamheten mellan arbetsledning och anställda
- medveten strategi att så långt möjligt delegera befogenheter till de anställda t.ex. avseende schemaläggning och fördelning av arbetsuppgifter
- de anställda upplevde sig vara sedda och hörda av arbetsledningen
- motivation och uppmuntran som vägledande princip för att nå goda resultat.

6.4 Systematiskt arbetsmiljöarbete

Hög kvalitet i verksamheten är en förutsättning för bra arbetsförhållanden, goda resultat och lönsamhet. För att säkerställa detta behövs fungerande kvalitetssystem. Systematiskt arbetsmiljöarbete är ett sådant kvalitetssystem. För att säkerställa kvaliteten behöver det systematiska arbetsmiljöarbetet vara integrerat i verksamheten. Detta var man medveten om på bra callcenters.

Följande faktorer var därför viktiga:

- i syfte att förebygga ohälsa genomfördes systematiska och regelbundna undersökningar och bedömningar av arbetsmiljön med avseende på fysiska, psykosociala och organisatoriska förhållanden
- nödvändiga åtgärder genomfördes omgående eller så snart det var möjligt
- handlingsplaner upprättades
- klar och tydlig uppgiftsfördelning mellan chefer och arbetsledande personal/coacher
- chefer och arbetsledande personal/coacher hade tillräckliga befogenheter, resurser och kunskaper
- de anställda hade den information och den kunskap de behövde för sitt arbete
- arbetsmiljöfrågor togs upp vid arbetsgruppsmöten och vid individuella samtal.

6.5 Mätningar och bonussystem

Vår erfarenhet är att mätningar av olika slag är vanliga på callcenter. Mätningar av antal samtal, samtalens längd, kundtid per dag, väntetid för kunderna, förlorade samtal, etc. Hur sådana mätningar uppfattas av de anställda varierar. Vi menar att det bland annat har att göra med om mätningarna är kompatibla med de uppgifter och de aktiviteter som operatörerna behöver utföra för att ge god service till kunderna. Om operatörerna ger kunderna råd, support och hjälper dem att lösa problem och samtalstid mäts med mål som upplevs realistiska av operatörerna, så kommer det att sätta hård press på dem och få dem att känna sig professionellt otillfredsställda. På de bra arbetsställena upplevde de anställda att de mätningar som gjordes var anpassade för de uppgifter och den service de utförde. Mätningarna var inte en källa till konflikt mellan kvalitet och kvantitet i arbetet.

Betydelsefullt för hur mätningarna uppfattas är också, enligt vår uppfattning, hur de används. På en del callcenter upplevde de anställda vi träffade att mätningarna var ett instrument för kontroll och krav. Där attityden till mätningarna var mer positiv, så de anställda vi talade med till exempel att mätningarna var ett sätt för dem att visa sina arbetsprestationer. Flera så också att mätningarna var ett stödsystem – ett stöd för att fördela arbetsuppgifter och ha rätt mer bemanning, så att belastningen inte skulle bli för stor på någon. Syftet med mätningarna och hur de användes var känt och accepterat av personalen.

Bonussystem är vanliga på callcenter och de hör samman med mätningar av arbetsprestationer. De flesta av de 112 arbetsställen vi besökte hade någon form av bonussystem. På en del arbetsställen ansåg de anställda som vi frågade att bonussystemet var en stressfaktor och ett hinder för samarbete mellan de anställda. De tyckte att de hindrade sina kollegor att uppnå bonusgränsen om de ställde frågor till dem och bad om hjälp i arbetet. De framförde att kvantitet och tempo – jobba snabbt – var i fokus för arbetsledningen. Detta satte en hård press på personalen.

På de callcenter som inte fick några krav tillmättes bonussystemen mindre betydelse av de anställda som vi frågade. De ansågs inte ha någon större ekonomisk vikt och de upplevdes inte som en stressfaktor. Det förekom däremot att anställda tyckte att det var en stimulansfaktor. Vi menar att det både var utformningen av bonussystemet och hur det användes som avgjorde om det uppfattades som en stress- eller stimulansfaktor. Även individuella skillnader mellan personer spelade roll. Där bonussystemen uppfattades positivt, uttryckte ofta arbetsgivare och anställda att kvaliteten på den service man gav i samtalet var det viktigaste i kundarbetet. Bonussystemen var utformade på ett sätt som befrämjade detta. Aspekter som samtalstid, antal samtal per tidsenhet, väntetider var viktiga men de anställda fick inte ge kunden sämre service och hjälp för att hålla ned dessa. Sådana aspekter i arbetet skulle lösas genom rätt bemanning och god fördelning av arbetsuppgifterna, så att belastningen på de anställda inte blev för hög. På ett callcenter hade de anställda i förhandlingar med arbetsgivaren bestämt att minska den bonusrelaterade delen av lönen och istället öka den fasta lönen. De anställda uppfattade detta som ett uttryck för att arbetsgivaren betonade kvalitet i arbetet över kvantitet.

6.6 Möten och samtal

Där arbetsmiljöförhållandena var sämst hade de anställda ett stort behov av att prata. Vid mötet med arbetstagargruppen kunde det vara som att öppna en vattenkran – de anställda ville inte sluta prata när de fick tillfället och när det var någon som verkligen lyssnade på dem. De sa att ingen hade lyssnat på dem och givit dem möjlighet att diskutera sin arbetssituation på länge. Möten och samtal mellan arbetsgivare och anställda skedde oregelbundet och ofta alltför sällan. De möten man hade handlade om resultat och produktion; statistik, värden, mål och prestationer. Utrymme för att tala om arbetsförhållanden och arbetsmiljöfrågor fanns knappast. Personalen uttryckte att möten inte var ett tillfälle för kommunikation och diskussion utan handlade om information och envägsdialog från arbetsgivaren. Inspektionerna ledde till att bristerna uppmärksammades och kommunikationen mellan arbetsgivare och personal förbättrades. Till exempel bestämde ett callcenter att lägga in schemalagda träffar om 15 minuter varje morgon och eftermiddag med obligatorisk närvaro, där olika arbetsrelaterade frågor kunde diskuteras.

På bra callcenters var möten och samtal mellan arbetsgivare och anställda vanliga och systematiska, både på grupp- och individnivå. Man genomförde regelbundna medarbetarsamtal och utvecklingssamtal. På gruppmöten diskuterades arbetsförhållanden och arbetsmiljöfrågor. De anställda visste till vem de skulle vända sig i olika frågor, delegeringen var tydlig och känd. Det var enkelt att ta upp arbetsmiljöfrågor och få gehör hos chefen. Påpekade de anställda brister eller kom med förslag på förbättringar, så fick de också snabb återkoppling från arbetsledningen. Endera genom att åtgärder vidtogs omgående eller genom att ledningen berättade vad man planerade att göra och när.

6.7 Utvecklingsmöjligheter

Generellt kan sägas att bra callcenters erbjöd de anställda bättre utvecklingsmöjligheter i arbetet, både i det dagliga arbetet och i form av kurser och seminarier. Personalen kunde avsätta den tid de behövde för att läsa in sig och uppdatera sig på produkter och tjänster, i syfte att ge kunderna bästa möjliga service. Det dagliga arbetet planerades och organiserades så att tillräckligt utrymme fanns för detta. Vidare uppmuntrade ledningen de anställda att gå kurser för att utveckla sin kompetens.

Ett exempel där dessa möjligheter saknades kan nämnas. Anställda på arbetsstället ifråga sa att de inte hade den kompetens de behövde för att kunna ge bra kundservice. De hanterade kundsamtal så gott de kunde, men de visste att de ibland avslutade samtal utan att ha gett kunden adekvat support. De behövde dagligen tid för att uppdatera sig på tjänster och produkter, men de kände sig alltför pressade för att göra det. Det var inte överraskande för oss att få veta att när det företaget, för vilket de skötte supporten, gjorde en kundundersökning, så visade den att kunderna var missnöjda med supporten.

6.8 Företagshälsovård

I stort sett alla callcenter som inte fick några krav använde företagshälsovård, eller liknande kompetens, som en resurs i sitt arbetsmiljöarbete – både med avseende på den fysiska arbetsmiljön och i frågor som gällde den organisatoriska och psykosociala miljön. Företagshälsovården utgjorde med sin kompetens ett viktigt stöd för företagen. Flera av de företag som fick krav och som då inte var anslutna till företagshälsovård har idag företagshälsovård eller liknande kompetens som stöd i sitt arbetsmiljöarbete.

7. Avslutande reflektioner

Resultatet av projektet visar att det vid en jämförelse mellan callcenter finns arbetsställen som har en bra arbetsmiljö. Trots detta finns det skäl att ifrågasätta callcenterverksamhet. Aspekter som har debatterats är bl.a. mätningar av arbetsprestationer, bonussystem och medlyssning av samtal. Det är vanligt att långtgående mätningarna av arbetsprestationer upplevs som kontrollerande och som en hård styrning av arbetet. Därtill uppfattas många gånger bonussystemen som en stressfaktor. Bonus kan vara ett välkommet ekonomiskt tillskott. Men för att nå upp till bonusnivåerna kan de anställda försöka öka sitt arbetstempo, jobba alltför långa pass och korta ned på pauser och lunchraster. Medlyssning är stressande för en del. Särskilt negativt är det om det förekommer utan att de anställda är medvetna om när det sker. På de flesta av de arbetsplatser vi besökte verkade inte medlyssning vara något problem. De anställda visste att det skedde och när det skedde.

Det finns etiska och arbetsmiljömässiga skäl att ifrågasätta de idéer och tankar som callcenterarbete bygger på. Ett callcenter innebär att en del av ett företags verksamhet, framför allt service och support till kunder, separeras från den övriga verksamheten. De anställda på callcenter blir avskilda från huvudverksamheten i det företag som de servar. Deras möjligheter att ta del i diskussioner och påverka beslut som tas i företaget kan försämrats. De kan känna att de inte är sedda och hörda – känslor av anonymitet förekommer.

Anställda på callcenter har ofta begränsad kunskap om verksamheten på de företag de servar. Likaså har de liten eller ingen kunskap om de anställda på dessa företag. Det kan även gälla på ett inhouse callcenter, särskilt om det är placerat på annan plats än där företagets huvudverksamhet bedrivs. När kundservice är en integrerad del av ett företags verksamhet kan de som jobbar där använda tyst kunskap om verksamheten när de servar företagets kunder. Med tyst kunskap avses förtrogenhetskunskap, d.v.s. erfarenheter, insikter och kunskaper om verksamheten och personalen som de inte skulle ha om deras jobb inte var en integrerad del av den övriga verksamheten. De har en bättre helhetsbild av verksamheten än vad de skulle ha om de arbetade avskilda från den.

Arbetsinnehållet på ett callcenter riskerar också att bli begränsat. Om kundservice är integrerad med ett företags övriga verksamhet finns det i regel fler möjligheter att organisera arbetet på ett sätt som underlättar variation, både fysiskt och mentalt. Callcenterarbete riskerar alltid att bli begränsat, styrt och bundet.

På ett outsource callcenter finns ytterligare en aspekt som kan skapa problem för de anställda – callcenterföretaget är anonymt. Kunderna ska inte märka att det pratar med en person som jobbar på ett annat företag än det de ringer till. De anställda kan inte identifiera sig som anställda på företaget X, istället framställer de sig som anställda på företag Y. På en del av de outsource callcenter som vi besökte i projektet framkom att de anställda identifierade sig mer med det företag/de företag de servade än det företag de var anställda på. De efterlyste mål och visioner för verksamheten, medarbetarskapet och arbetsmiljön i det företag där de var anställda. Målen för produktionen var tydliga och kända men i övrigt upplevde de bristande inre tydlighet och identitet.

Sammantaget anser vi att det i callcenterverksamhet finns aspekter som kan stå i konflikt med fundamentala faktorer för ett hälsosamt och hållbart arbete – aspekter som inte stämmer med tankar och värderingar som ligger till grund för idén om det goda arbetet. Detta då bland annat följande grundläggande faktorer kan brista i callcenterverksamhet:

- att ha inflytande över och kunna ta beslut om det egna arbetets utförande
- att ha ett varierat arbetsinnehåll som ger stimulans och utrymme för eget tänkande, reflektion och återhämtning
- att ha arbetsuppgifter som skapar sammanhang och meningsfullhet
- att vara sedd och hörd
- att ha möjlighet att delta i diskussioner och ha inflytande på beslut som påverkar det egna arbetet och verksamheten i stort
- att ha en helhetsbild av verksamheten
- att vara en del av ett större sammanhang
- att se och förstå hur det egna arbetet och arbetsinsatsen bidrar till resultatet för hela verksamheten.

Att organisera en del av ett företags verksamhet som callcenterarbete kan vara att bygga in arbetsmiljöproblem. Om man är medveten om detta, finns möjligheter att införa motverkande faktorer i verksamheten och därigenom förebygga arbetsmiljörelaterade problem så långt det är möjligt. Vi anser att detta är en grundsten för att ordna ett bra och långsiktigt hållbart callcenterarbete. Att medvetandegöra branschen om detta är ett viktigt syfte för oss i vår tillsyn av arbetsmiljön på callcenter.

Bilaga 1

Bedömningsmodell för styrt och bundet arbete på callcenter

Bilaga 1

Bedömningsmodell för styrt och bundet arbete på callcenter

Bilaga 2

"Vaccination mot musarm"

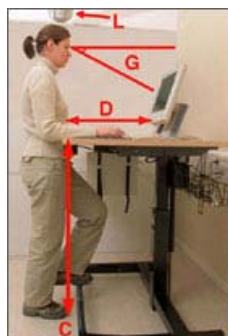
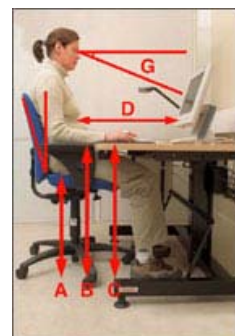
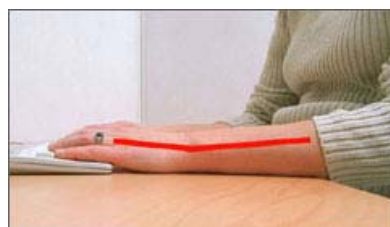
(ur "Tema Datorarbete", www.arbetslivsinstitutet.se)

Hela tiden - arbeta avspänd, med avlastning och variation

Varje minut - mikropaus

Varje timme - lämna stolen minst 5-15 minuter

Varje dag - gör något mer kroppsligt aktivt minst 30 minuter



Rätt inställningshöjder
vid sittande datorarbete.

Rätt inställningshöjder
vid stående datorarbete.

Optimal placering av bildskärm,
tangentbord och styrdon.

A=stolshöjden så att fötterna kan vila mot golvet.
B=armstödens höjd så att underarmarna kan vila mot dem.
C=bordshöjden så att underarmar och handleder kan vila mot det. Ofta samma höjd som B.
D=avståndet till bildskärmen=60-80cm.
E=avståndet till tangentbordet=12-15 cm.
F=armstödens bredd så att underarmarna kan vila mot dem.
G=blickvinkel ca 20-30° nedåt.
L=takarmatur ovanför bordets framkant.

Bilaga 3

Projektdeltagare

Arbetsmiljöinspektörer:

Rolf Viklund	Luleå
Heli Kinnari	Umeå
Anders Olsson	Härnösand
Agneta Axelsson	Härnösand
Rolf Erixon	Falun
Rigmor Kierkegaard	Falun
Lena Elofsson	Örebro
Agnita Wärn	Stockholm
Pernilla Niia	Stockholm
Ingrid Gidlund	Linköping
Per Swedin	Växjö
Gun Andersson	Göteborg
Tuula Kallio	Göteborg
Lena Lindskog	Malmö

Handläggare:

Eva Thorén	Central tillsyn
Hans Olsson	Central tillsyn

Projektledare:

Christina Jonsson	Central tillsyn
-------------------	-----------------

Kontaktuppgifter finns på Arbetsmiljöverkets hemsida www.av.se.

Bilaga 4

Referenslista

Arbetsmiljöverkets regler

Arbete vid bildskärm, AFS 1998:5

Arbetsanpassning och rehabilitering, AFS 1994:1

Arbetsplatsens utformning, AFS 2000:42

Belastningsergonomi, AFS 1998:1

Systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1

Rapporter

Arbetsförhållanden och upplevda besvär hos kvinnliga och manliga arbetstagare på ett callcenter, *Arbetslivsrapport 2001:05*. Arbetslivsinstitutet 2001.

Arbetsförhållanden och hälsa vid ett urval av callcenterföretag i Sverige. *Arbetslivsrapport 2003:10*. Arbetslivsinstitutet 2003.

Kontorsarbetsmiljöer - ett tillsynsprojekt under 1999 inom Arbetarskyddsverket
Rapport 2000:14, Arbetarskyddsstyrelsen 2000

Statistik

Arbetsmiljön 2001, Statiska Centralbyrån 2001

Arbetsmiljön 2003, Statiska Centralbyrån 2003

Arbetsorsakade besvär 2003, Statiska Centralbyrån 2003

Hänsyn behöver också tas till andra faktorer t.ex. arbetets omfattning totalt. Modellen är främst tänkt för bedömning av heltidsarbete eller nästan heltid.

Faktor	RÖTT	GULT	GRÖNT
Arbetstid per dag med dator & telefon	> 5 timmar per dag	4-5 timmar per dag	< 4 timmar per dag
Arbetspassens längd vid dator & telefon	> 1½-2 timmar	1-1½ timme	< 1 timme
Avbrottens längd i telefon/dator arbetet	< 5 min	5-10 min	> 10 min
Raster & pauser	< 2x10 min paus & 30 min lunch/ eller jobbar över pauser och rast	< 2x15 min paus & 30 min lunch	≥ 2 x 15 min fikapaus & 30 min lunch
Arbetsinnehåll	>150-200 Många korta samtal per dag	100-150 samtal per dag	≤50-100 Färre & längre samtal per dag
	Bara telefon & dator		Även arbetsuppgifter utan telefon & dator
	Få och enkla arbetsuppgifter		Många olika arbetsuppgifter
Enkla, standardiserade produkter/tjänster Ex: Beställning av t.ex. taxi, färdtjänst, biljetter, enklare resor, telefonväxel, enklare marknadsundersökning			Komplexa produkter/tjänster Ex: Utredning, problemlösning åt kund, finansiell rådgivning, kvalificerad hjälp/support, kvalificerad marknadsundersökning
Arbetar inte för att utveckla arbetsinnehållet ”Går inte att utveckla och variera”			Systematiskt och aktivt arbete för mer utvecklat och varierat arbetsinnehåll
Väntetider mellan samtal	Okontrollerbara och långa eller varierande	Okontrollerbara och korta	Kontrollerbara/påverkbara
Bonussystem	Upplevd stressfaktor		Upplevd stimulans
Krav i arbetet (i förhållande till enskildes förmåga)	För höga/låga krav Kvalitativa Kvantitativa		Lagom krav Kvalitativa Kvantitativa

Hänsyn behöver också tas till andra faktorer t.ex. arbetets omfattning totalt. Modellen är främst tänkt för bedömning av heltidsarbete eller nästan heltid.

Faktor

RÖTT

GULT

GRÖNT

Egenkontroll

- på individnivå
- på gruppnivå

StyrdKan *ej* påverka

Avbrott/återhämtning när arbetet tillåter.

Utför fattade beslut/
någon annans vilja

Arbetstagarna tilldelas
arbetsuppgifter

Styr själv

Kan påverka

Avbrott/återhämtning när vill/behöver

Fattar egna beslut om
när/hur utföra arbetet

Arbetstagarna fördelar
arbetsuppgifter mellan sig

Ansvar och befogenhet delegerat till anställda

Delaktighet

Anställda inte delaktiga

Upplever inte att de kan påverka
frågor & beslut rörande deras arbete

Anställda delaktiga

Upplever att de är delaktiga i alla
frågor & beslut rörande deras arbete

Ledning av arbetet

Kontrollerande

Medlyssning, tidtagning, samtalsräkning
upplevs kontrollerande/övervakande

Stödjande

Medlyssning, tidtagning, samtalsräkning
upplevs stödjande, som:
Coaching Hjälp att prioritera Fördela arbetet

Återkoppling ingen/dålig

Nedsättande Anmärkande

Återkoppling ofta & bra

Konstruktiv Informerande Tillåtande Uppmuntran

Ansvar & befogenheter tvetydiga/oklara

Oklar uppgifts- och ansvarsfördelning
Oklart vem som beslutar
Oklart vem som kan lösa/besvara frågor

Ansvar & befogenheter tydliga & klara

Tydlig uppgifts- och ansvarsfördelning
Vet vem som beslutar i olika frågor
Vet vem som kan lösa/besvara frågan

Okända eller oklara målTydliga, kända och överenskomna målInga regelbundna och systematiska undersökningar, bedömningar & åtgärder

Regelbundna och systematiska
undersökningar, bedömningar & åtgärder
t.ex. konsekvenser av förändringar i verksamhet
(tjänster, produkter, schema, bonus, coaching etc.)

Stöd i arbetet

Revirtänkande, konkurrens

Svårt få stöd/hjälp i arbetet

Tävlingar upplevs utpekande bra/dålig

Samarbete, vi-känsla

Stöd/hjälp i arbetet

Tävlingar upplevs inspirerande/stärkande för
gruppen & den enskilde

Utveckling i arbetet

Inga/små möjligheter till utveckling

Små möjligheter lära nya
tjänster/ produkter

Ingen el. endast kort
introduktion (några veckor)

Ingen vidareutbildning

Ständig utveckling möjlig

Kan återkommande lära
nya tjänster/produkter

Flera veckors introduktions-
utbildning, återkommande

Vidareutbildning i arbetet