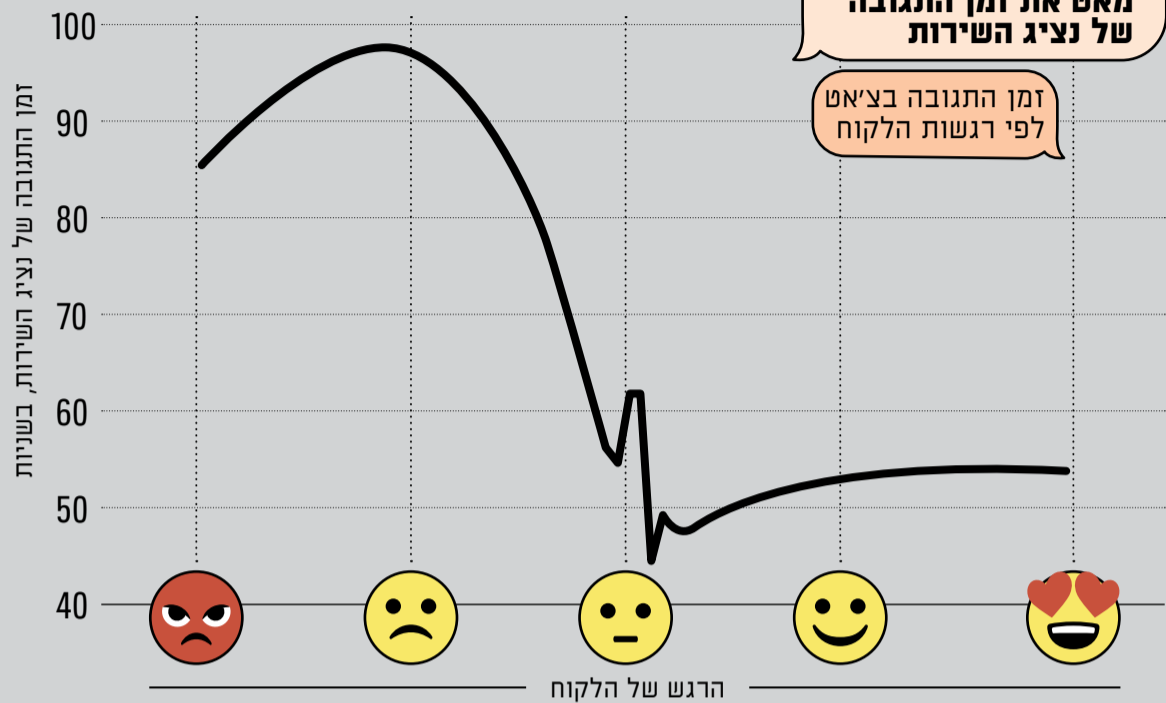


שוק העבודה קריירה, ניהול ומגמות בשוק העבודה העתידי

בוטים לא היו עומדים בזה: העומס הרגשי של עובדי שירות לקוחות

רגש שלילי של הלקוח מאט את זמן התגובה של נציגי השירות

זמן התגובה בצי'אט לפי רגשות הלקוח



המחקר הנוכחי מבוסס על ניתוח של כ־140 אלף שיחות טקסט שנוהלו בין מרץ 2016 לאוקטובר 2017 והוותק של עובדים אלה עומד על 12 עד 15 חודשים. במחקרים נוספים, מאוחרים יותר, מצאה שלעובדי שירות לקוחות יש כמות מוגבלת של "זיכרון עבודה", כלומר, כמות מסוימת של מידע שהם יכולים לעבד במהלך שיחה. הנחת העבודה בתשתית המחקר הזה היא שעובד מידע רב מדי מיעיף והופך את העובדים ללא ממוקדים כשמוסיפים לזה את העומס הרגשי.



פרופ' ענת רפאלי. ביקוש לאנשי שירות

היא מצאה בסקר שערכה כי היקף התחלופה של עובדי שירות הלקוחות עומד על 30% בשנה בממוצע וכי הוותק של עובדים אלה עומד על 12 עד 15 חודשים. במחקרים נוספים, מאוחרים יותר, מצאה שלעובדי שירות לקוחות יש כמות מוגבלת של "זיכרון עבודה", כלומר, כמות מסוימת של מידע שהם יכולים לעבד במהלך שיחה. הנחת העבודה בתשתית המחקר הזה היא שעובד מידע רב מדי מיעיף והופך את העובדים ללא ממוקדים כשמוסיפים לזה את העומס הרגשי.

המחקר הנוכחי מבוסס על ניתוח של כ־140 אלף שיחות טקסט שנוהלו בין מרץ 2016 לאוקטובר 2017 והוותק של עובדים אלה עומד על 12 עד 15 חודשים. במחקרים נוספים, מאוחרים יותר, מצאה שלעובדי שירות לקוחות יש כמות מוגבלת של "זיכרון עבודה", כלומר, כמות מסוימת של מידע שהם יכולים לעבד במהלך שיחה. הנחת העבודה בתשתית המחקר הזה היא שעובד מידע רב מדי מיעיף והופך את העובדים ללא ממוקדים כשמוסיפים לזה את העומס הרגשי.

המחקר עולה, באופן מפתיע, שרק כ־8% מההודעות הלקוחות מבצעים רגש שלילי, ואילו כ־29% מההודעות מובע רגש חיובי. 52% משיחות השירות הן חיוביות בעיקרן, 30% כוללות הבעות רגש חיובי ושלילי ואילו רק 5% מהשיחות כוללות רק רגש שלילי. זאת בשעה שלדברי פרופ' רפאלי, עובדים מדברים ומתלוננים הרבה על כעסים של לקוחות. עם זאת, אולי בשל היותם, לרגשות שליליים של לקוחות השפעה דרמטית על הארכת זמן הטיפול בפנייה.

כ"שלקוחות מביעים רגשות שליליים, כמו כעס או טרוניה, זמן התגובה של העובדים בין הודעה להודעה אטי יותר מאשר כשהלקוחות הם חיוביים. העובדים מגדירים על זמן ועל מספר הלקוחות ששם משרתים. הבעת רגשות שליליים על ידי לקוח מאטה את קצב הטיפול בלקוח ויש פה פגיעה בסיטת במידע של פני העובדים מוערכים – מספר האנשים שקיבלו שירות ביחידת זמן".

החוקרים בדקו את "זמן התפוקה" (זמן הטיפול הכולל בכל לקוח) ואת "זמן התגובה" (הזמן שלוקח לנותן השירות לענות להודעת לקוח אחת). זמן תפוקה הוגדר כמפלה של זמן התגובה הממוצע של עובד השירות במספר ה־חוקרים הממוצע בשיחה. על ידי לקוחות שונים הם מוגוונים:

סך זמן הטיפול בלקוחות בדקות

15.7
לקוח שלילי

11.1
לקוח נייטרלי

7.6
לקוח חיובי

לפי הממצאים, זמן התפוקה טיפול בלקוח "שלילי" הוא 15.7 דקות לעומת 11.1 דקות טיפול בלקוח "נייטרלי" ו־7.6 דקות ללקוח "חיובי". זמן התפוקה ללקוחות שליליים ארוך כ־42% מזה של לקוחות נייטרליים.

העומס הרגשי הנוצר על ידי לקוחות שליליים, אם כך, שונה דרמטית מהעומס הרגשי הנוצר על ידי לקוחות נייטרליים או חיוביים (איטציות, פעולות החוזרות על עצמן) בין הלקוח עובד ולהאריך את משך השיחה".

כמה לקוחות שליליים אפשר לשרת בשעה

המחקר עולה, באופן מפתיע, שרק כ־8% מההודעות הלקוחות מבצעים רגש שלילי, ואילו כ־29% מההודעות מובע רגש חיובי. 52% משיחות השירות הן חיוביות בעיקרן, 30% כוללות הבעות רגש חיובי ושלילי ואילו רק 5% מהשיחות כוללות רק רגש שלילי. זאת בשעה שלדברי פרופ' רפאלי, עובדים מדברים ומתלוננים הרבה על כעסים של לקוחות. עם זאת, אולי בשל היותם, לרגשות שליליים של לקוחות השפעה דרמטית על הארכת זמן הטיפול בפנייה.

כ"שלקוחות מביעים רגשות שליליים, כמו כעס או טרוניה, זמן התגובה של העובדים בין הודעה להודעה אטי יותר מאשר כשהלקוחות הם חיוביים. העובדים מגדירים על זמן ועל מספר הלקוחות ששם משרתים. הבעת רגשות שליליים על ידי לקוח מאטה את קצב הטיפול בלקוח ויש פה פגיעה בסיטת במידע של פני העובדים מוערכים – מספר האנשים שקיבלו שירות ביחידת זמן".

"כיוון שעובדים מטפלים במספר לקוחות במקביל, הרגשות המובעים על ידי לקוחות שונים מגוונים: לקוח אחד כועס עליי, ולקוח אחר דווקא נייטרלי, כלומר, יש לי לקוח שאני צריכה לעזור לו והוא לא כועס, אבל בראש שלי כבר כעסו עליי, וזו תחושה שלא עוברת מהר"

יותר איטית ממה שגורמים לנו לחשוב", אומרת רפאלי. "בתהליכי שירות יש עדיין הרבה מאוד עבודה של אנשים. כשמישהו פונה דרך הצ'ט, יש הסתברות מסוימת שעל השאגה "בראות נפש" כולל גם חרדות, סטרס אבל סביר גם שמעבר לשאלות טכניות פשוטות די מהר הוא יגיע למענה אנושי.

"מה שהמחקר מראה באופן רחב יותר הוא שהתמיכה של בוטים שמעלה היא זו שעוזרת לעובדים, מייצגת או מנחה אותם בזמן העבודה איך לענות ללקוח או לפתור בעיה של לקוח. למשל, במחקר משותף שלנו עם מעבדה מ־IBM Research Haifa, פותחה שיטה לזיהוי רגשות של לקוחות הפונים לשירות לקוחות דרך טוויטר והטכניקות הרגשיות שבהם משתמשים העובדים בתגובה לכך. לא כל קל קל לבנות בוטים שיבינו מה אנשים רוצים. לכן מה שאנחנו רואים ברמה העולמית זה עלייה במספר ה"קונטקט סנטרס" (contact centers), מוקדי מגע, לעומת מה שפעם היה ידוע כמוקדים לתשומת לב מוקדי שירות הלקוחות, שעובד יכול לשרת 12.6 לקוחות "נייטרליים" בשעה לעומת רק 8.9 לקוחות "שליליים".

אנשים עדיין רוצים מענה אנושי

לכאורה, בוטים שאינם מתרגשים מלקוחות כועסים יכולים להיות פתרון לעומס הרגשי על העובדים, ולא רק מהסיבה הזאת יותר ויותר חברות מוכיחות אתם למוקדי השירות שלהן. אבל לדברי רפאלי, הביקוש לנציגי שירות לקוחות אנושיים בכל העולם ממשיך לעלות, ומוקמים עוד ועוד מוקדי שירות. תצמצם את מגוור השירותים, כי מרובי כמלאכות שנחשבות קיימים. לא אבל הן לא באמת פשוטות. לא באמת אפשר להתחילף את עובדי השירות באוטומציה. קשה להבין מה בדיוק אנשים רוצים, שלא לדבר על להתמודד עם הרגשות שלהם, ועוד יותר קשה לענות. ואולי יותר חשוב, אנשים (לקוחות) עדיין מעדיפים לעבוד עם אנשים ולא עם בוטים. הם כמעט תמיד מחפשים מענה אנושי ונמנעים ממענה ממוחשב".

● **בוט או תוכנה עושה עבודה של מידע:** מזוי ביטים של אינפורמציה. הוא יודע לענות על שאלות פתוחות עם תשובות מוכנות מראש. התחום של אינטליגנציה מלאכותית הולך ומתפתח ומאפשר יותר ויותר תהליכים כאלה, אבל ההתפתחות על עצם זה שתקשרו אליהם. ●

תרבות ארגונית וול סטריט ג'ורנל

אין לכם זמן לפסיכולוג? הוא יבוא אליכם למשרד

יותר ויותר חברות מציעות לעובדיהן טיפול נפשי; "כולנו מפחדים, כולנו נלחמים. אם לא נדבר, זה יהרוס לנו את החיים"

עבר, שיחות על בריאות נפשית היו נדירות במשרד. המעסיקים ציפו שהעובדים ישאירו את הבעיות שלהם בבית. הבכי והתקפי החרדה הוגבלו לתאי השירותים. היום המצב שונה. אחת הסיבות לכך היא ההבנה שהשאגה "בראות נפש" כולל גם חרדות, סטרס ובעיות נפוצות נוספות. המצב החדש גם משקף את השינויים שחלו במקום העבודה. עובדים צעירים חשים יותר בנוח לדבר על מצוקותיהם, ומצפים מהמעסיקים לקחת ברצינות את בעיותיהם הרגשיות, אומר פרופ' ג'פרי פפר, מומחה להתנהגות ארגונית מטטפורד.

ההנהלות הבכירות מגיבות בהשקת שירותי בריאות נפשית. חברות כמו דל ודלתא איירליינס החלו להכניס מומחים לבריאות הנפש למשרדות, שליש מהמעסיקים הגדולים בארה"ב, עם 5,000 יותר עובדים, מתכננים להציע השנה שירותי טיפול התנהגותי, לעומת חמישית בלבד ב־2018, לפי סקר של Business Group on Health.

ההנהלות הבכירות מגיבות בהשקת שירותי בריאות נפשית. חברות כמו דל ודלתא איירליינס החלו להכניס מומחים לבריאות הנפש למשרדות, שליש מהמעסיקים הגדולים בארה"ב, עם 5,000 יותר עובדים, מתכננים להציע השנה שירותי טיפול התנהגותי, לעומת חמישית בלבד ב־2018, לפי סקר של Business Group on Health.

ההנהלות הבכירות מגיבות בהשקת שירותי בריאות נפשית. חברות כמו דל ודלתא איירליינס החלו להכניס מומחים לבריאות הנפש למשרדות, שליש מהמעסיקים הגדולים בארה"ב, עם 5,000 יותר עובדים, מתכננים להציע השנה שירותי טיפול התנהגותי, לעומת חמישית בלבד ב־2018, לפי סקר של Business Group on Health.

ההנהלות הבכירות מגיבות בהשקת שירותי בריאות נפשית. חברות כמו דל ודלתא איירליינס החלו להכניס מומחים לבריאות הנפש למשרדות, שליש מהמעסיקים הגדולים בארה"ב, עם 5,000 יותר עובדים, מתכננים להציע השנה שירותי טיפול התנהגותי, לעומת חמישית בלבד ב־2018, לפי סקר של Business Group on Health.

"אמריקה הפחדנית היא מקום מתחזק"

בריין ברייט, מנהלת מוצר בכירה בקבוצת סרנג, יצרנית של מערכות אלקטרוניות לרישום רפואי, מספרת שלפעמים היא חוזרת מפגישות וישיוע עם המטפל שלה במשרד ופניה סמוקות מבכי. כשהקולגות שואלים אותה מה קרה, היא אומרת שיש יצאה מפגישת סתומה לאינטנסיבית. היא מסבירה אבל היא חושבת שחשוב להיות פתוחים, בנשוא הזה. "כולנו מפחדים, כולנו נלחמים", היא אומרת. "אם לא נדבר על זה, זה יהרוס לנו את החיים".

ברייט, 34 בת, חיפשה ייעוץ אחרי שהבינה שהיא נחרדות מפני מטלות מסוימות בעבודה, כמו הגשה של מצגות גדולות, והתחילה להרגיש שהיא מעמידה פנים בעבודה. לדבריה, "האמריקה הפחדנית היא מקום מפחיד לעבוד בו. במרוצת הזמן זה יכול להיעקע עליי".

סרנג, חברת תיעוד רפואי אלקטרוני, הכניסה לראשונה טיפול נפשיים למשרדיה ב־2012, עם שני פסיכולוגים שעבדו לפי חושים. "בתוך שישה חודשים הייתה להם