

# Wirtualna praca, wirtualny pracownik

Jak rekrutować, szkolić, nadzorować i rozliczać konsultantów telefonicznych pracujących z domu

**Marian J. Kostecki**



**2011**



# **Wirtualna praca, wirtualny pracownik**

Jak rekrutować, szkolić, nadzorować i rozliczać konsultantów telefonicznych pracujących z domu

Poradnik przedsiębiorcy i menedżera

**Marian J. Kostecki**

## **Wirtualna praca - wirtualny pracownik**

**Wirtualna praca, wirtualny pracownik:** Jak rekrutować, szkolić, nadzorować i rozliczać konsultantów telefonicznych pracujących z domu [Poradnik przedsiębiorcy i managera]

ISBN 978-83-924937-1-4

Wydanie 1. [styczeń 2011]

Korekta:  
Edyta Malinowska-Klimiuk (Ligatura)  
[www.ligatura.pl](http://www.ligatura.pl)

**© Copyright 2010-2011 by Marian J. Kostecki**  
**Wszystkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie zawartości**  
**tej publikacji w jakiegokolwiek formie jest prawnie za-**  
**bronione.**

Wydawca:  
[moimzdaniem.pl](http://moimzdaniem.pl) - Działalność wydawnicza firmy MasterPlan  
tel. 022 40 60 129  
[biuro@masterplan.pl](mailto:biuro@masterplan.pl)

Druk:  
SOWA Sp. z o.o.  
ul. Hrubieszowska 6a  
01-209 Warszawa  
tel. 022 431 81 40  
[www.sowadruk.pl](http://www.sowadruk.pl)

Formularz zamówienia znajduje się na stronie  
[www.masterplan.pl](http://www.masterplan.pl)

# Spis treści

<b>Wstęp .....</b>	<b>7</b>
Potrójna wirtualność.....	8
... ale wszystko rzeczywiste.....	8
Relacje pracodawca-pracownik .....	8
Praktycznie, praktycznie, i jeszcze raz praktycznie .....	9
Skala zjawiska .....	9
Wyobrażam sobie Ciebie czytelniczko (czytelniku) .....	10
Długa lista pytań i wątpliwości.....	12
W kolejnych rozdziałach... ..	14
<b>Oszczędność kosztów? .....</b>	<b>15</b>
1. Koszt powierzchni biurowej .....	15
2. Wyposażenie .....	16
3. Płaca .....	16
4. Koszty rekrutacji .....	16
5. Przygotowanie do pracy .....	17
6. Bezpieczeństwo danych .....	17
7. Koszty zarządzania i nadzoru .....	17
Podsumowanie .....	19



# Wstęp

Bohaterem tej książki jest wirtualna praca i wirtualny pracownik. Wirtualny nie oznacza tu "prawie rzeczywisty" albo "udający rzeczywistego", bo chodzi o prawdziwą pracę i pracownika z krwi i kości.[1] Chodzi o pracę wykonywaną na odległość i pracownika, który ją wykonuje nie przychodząc do biura. Wirtualny oznacza więc tu wykonujący pracę z miejsca, które nie ma znaczenia. Osoba świadcząca pracę na rzecz pracodawcy w Olsztynie może równie dobrze mieszkać na sąsiedniej ulicy, jak w Ustce albo w podkrakowskiej wsi.

[1] W anglosaskiej literaturze używa się różnych terminów: "virtual worker" (wirtualny pracownik) w przeciwieństwie do "brick and mortar worker", "remote worker" (osoba świadcząca pracę na odległość), w odróżnieniu od "on-site worker" (pracujący na miejscu), "distributed workforce" (rozrzucona siła robocza).

Wirtualność jest zjawiskiem, którego wybuch obserwujemy w czasie ostatnich dwóch dekad. I to w bardzo różnych sferach życia. Większość osób chcących skorzystać z taksówki nie pyta w nieznanym mieście, gdzie jest postój, ale dzwoni po taksówkę. Nie interesuje jej ani to, gdzie mieści się centrala korporacji taksówkowej, ani gdzie w danej chwili jest taksówka, która przyjedzie za 5 lub 10 minut. Nie zna fizycznego adresu, pod którym taksówkę można znaleźć. Zna numer telefonu i to wystarczy. Jeśli chcemy wybrać gotówkę z banku, musimy poszukać bankomatu mieszczącego się pod konkretnym adresem, ale gdy chcemy sprawdzić stan rachunku lub dokonać przelewu, potrzebny nam jest jedynie adres internetowy witryny bankowej i dane do logowania. Nie wiemy i nie obchodzi nas, gdzie mieszczą się serwery, które umożliwiają nam dokonanie transakcji.

Biznes call center jest dla swoich klientów całkowicie wirtualny. Dzwoniąc na infolinię konsumencką, do help desku albo do firmy assistance, która ma mi pomóc, gdy mam problem na drodze, zupełnie nie obchodzi mnie to, czy konsultant, który ten telefon odbiera znajduje się w Warszawie, Lublinie czy

Budziszwyku Wielkim.

### **Potrójna wirtualność...**

W książce tej chodzi o jeszcze "bardziej wirtualną wirtualność". O potrójną wirtualność. O pracowników call centers lub działów telefonicznych kontaktów z klientami, których lokalizacja nie ma najmniejszego znaczenia dla swoich rozmówców, ale także nie ma najmniejszego znaczenia dla swoich pracodawców. A więc, przede wszystkim, takich, którzy wykonują swoją pracę z domu. To znaczy takich, dla których lokalizacja pracodawcy także nie ma większego znaczenia.

### **... ale wszystko rzeczywiste**

Zajmę się wyłącznie pracą polegającą na utrzymywaniu w czasie rzeczywistym "relacji na odległość z klientami", na rzecz firmy, dla której praca na odległość jest wykonywana. Poza zakresem naszych zainteresowań jest uprawianie zawodu tłumacza (poza tłumaczem symultanicznym dokonującym tłumaczenia w trakcie rozmowy telefonicznej, prowadzonej przez dwie inne osoby, znajdujące się w innych niż on sam lokalizacjach), programisty, grafika komputerowego, ponieważ nie utrzymują oni takich kontaktów. Podobnie, jeśli firma zatrudni sobie osoby, które będą w jej imieniu odpowiadać na maile -- sytuacja ta nie kwalifikuje się do naszych rozważań.

### **Relacje pracodawca-pracownik**

Powiązanie osoby wykonującej pracę na odległość z firmą, na rzecz której usługa ta jest świadczona, może mieć dowolny charakter: pracy na podstawie umowy o pracę, umowy od dzieło, umowy zlecenia, umowy cywilnej z osobą prowadzącą działalność gospodarczą, ale i wolontariatu. Pisząc

„pracodawca” będę miał na myśli -- w zależności od kontekstu -- przedsiębiorcę lub managera, który zdecydował się na korzystanie z usług osób wykonujących pracę konsultanta telefonicznego z domu, niezależnie od tego, w jaki sposób uregulował swoje relacje z tymi osobami. Główny bohater, pracownik, nie musi więc być zatrudniony. Musi jedynie świadczyć pracę.

### **Praktycznie, praktycznie, i jeszcze raz praktycznie**

Całość naszych rozważań zostanie poprowadzona z perspektywy przedsiębiorcy lub managera. Tu zajmiemy się wyłącznie oprzyrządowaniem, jakim powinien dysponować manager zarządzający pracą osób wykonujących ją z domu.

Nie będę więc zachwalał tego rozwiązania i przedstawiał go w najlepszym świetle. Nie mam takich zobowiązań wobec nikogo. Pisanie tej książki nie było finansowane przez żaden fundusz europejski promujący telepracę, pracę elastyczną albo pracę alternatywną. Nie było też finansowane przez dostawców technologii, którzy chcą sprzedać swoje rozwiązania i gadzety nowemu rodzajowi klientów.

Jestem w o wiele bardziej komfortowej sytuacji. Odpowiadam wyłącznie przed Tobą, drogi czytelniku.

### **Skala zjawiska**

DataMonitor prognozował, że liczba pracowników outsourcingowych call centers, pracujących na odległość wzrosnie z 31,000 w 2006 do 223,651 w 2012 (średnioroczne tempo wzrostu 36.4%), IDC prognozował wzrost z 139,000 w 2007 do 300,000 w 2010 (średnioroczne tempo wzrostu 38.6%) [2]. Jak podaje DMG Consulting, z 12 198 289 stanowisk w amerykańskich contact centers pod koniec 2008 roku, tylko 2,2%, czyli 265 tysięcy, to stanowiska hostowane.

[3] Te dane dotyczą Stanów Zjednoczonych. Danych dla Polski, niestety, nie ma.

[2] 2009 Hosted Contact Center Infrastructure Market Report. DMG Consulting. <http://www.dmgconsult.com/services/hostedCC/abstract.asp>

[3] Christine E. Wright, CEO, Customer Contact Insights, Inc., Why the Work At Home Agent Works and this Agent Population Will Continue to Grow. White paper. September, 2007

### **Wyobrażam sobie Ciebie czytelniczko (czytelniku)**

Wyobrażam sobie, że Ty, droga czytelniczko (drogi czytelniku) zetknęłaś (zetknąłeś) się z artykułami prasowymi albo opracowaniami dotyczącymi telepracy. Wystarczająco dużo napisane zostało na temat tego, czym jest telepraca, powodów, dla których warto wprowadzać telepracę, i niebezpieczeństw, które się z tym wiążą. [4]

[4] Telepraca: praca przyszłości. Materiały konferencyjne ogólnopolskiego programu promocji i szkoleń dla przedsiębiorców. Publikacja powstała w ramach projektu „Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców”, realizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Warszawa 2006.

Przewodnik po telepracy. Publikacja przygotowana w ramach projektu ENTER - partnerstwo na rzecz telepracy, przedsiębiorczości i równouprawnienia, ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Warszawa 2007. [www.enter-telework.org](http://www.enter-telework.org)

Beata Kozłowska, Jacek Królikowski, Piotr Szczęsny. Telepraca – poradnik dla gminnych centrów informacji. Warszawa 2006. Publikacja powstała w ramach projektu „Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców”, realizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Monika Janiec, Tomasz Czerniak, Wojciech Kreft, Radosław Piontek. Tworzenie i prowadzenie firm oferujących usługi telepracy – poradnik. Warszawa 2006. Publikacja powstała w ramach projektu „Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców”, realizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Monika Janiec, Tomasz Czerniak, Wojciech Kreft, Radosław Piontek. Prowadzenie działalności biznesowej z zastosowaniem telepracy – poradnik. Warszawa 2006. Publikacja powstała w ramach projektu „Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców”, realizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Monika Janiec, Tomasz Czerniak, Wojciech Kreft, Radosław Piontek. Reorganizacja działalności przedsiębiorstwa ze względu na zastosowanie telepracy - poradnik. Warszawa 2006. Publikacja powstała w ramach projektu „Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców”, realizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Telepraca, jak każdy inny modny temat, przyciąga tych, którzy chcą na niej zarobić (sprzedając technologię, publikując artykuły i książki), tych którzy próbują się podczepić (stąd telepraca bywa mieszana z e-pracą, pracą elastyczną albo alternatywnymi formami zatrudnienia; tworzy się karkołomne konstrukcje, jak telepraca nomadyczna [5]) oraz tych, którzy chwytają się „gorącej” w danym momencie tematyki i bez zastanowienia powtarzają to, co inni bardziej lub mniej sensownie wymyślili.

[5] Telepraca nomadyczna > Zob. Telepraca: terminy i definicje. European Telework Online (ETO) Polska. <http://www.eto.org.uk/NAT/pl/iso/faq/faq02.htm> lub <http://www.jachu.pl/>

Jeżeli trochę lub sporo na ten temat przeczytałeś, to -- podobnie jak ja -- możesz mieć zawroty głowy od bałaganu terminologicznego.

Jeśli masz tę książkę w swoich rękach, to -- wyobrażam sobie

dalej -- myślisz, że może w zatrudnianiu osób pracujących z domu do telefonicznej sprzedaży lub obsługi klienta w imieniu Twojej firmy może coś być. Ale pewnie też masz wątpliwości.

### Długa lista pytań i wątpliwości

Gdzie mam szukać kandydatów do pracy z domu? Jak ich pozyskać? Jak odróżnić dobrych kandydatów od kandydatów, którzy się nie sprawdzą? Jakie metody rekrutacji zastosować? Czy ja lub ktokolwiek z mojej firmy będzie się musiał z nimi spotykać na rozmowę kwalifikacyjną? Czy można sensownie i odpowiedzialnie rekrutować bez rozmowy kwalifikacyjnej? Na ile istniejące metody pozwolą mi dobrać dobry zespół? Gdzie mogę szukać w tej sprawie wsparcia?

Na jakie umiejętności i jakie doświadczenia zwrócić uwagę? Na jakiej podstawie będę mógł ustalić, że kandydat je ma? Czy jest coś, co dyskwalifikuje kandydata do takiej pracy?

Jaki rodzaj umowy mam z tymi osobami podpisać? Jakie preferencje mają osoby, które decydują się na taką formę pracy? Czy lepsza będzie umowa o pracę, umowa zlecenie, czy umowa o dzieło? Czy uda mi się przekonać dobrych kandydatów, aby zarejestrowali działalność gospodarczą, jeśli do tej pory tego nie robili? Jak ich do tego przekonać? Czy mogę im jakoś pomóc, aby proces rejestracji przebiegał najsprawniej? A co, jeśli nie będą się chcieli na to zgodzić?

Jak ich wprowadzić do pracy? Jak szkolić, podnosić kwalifikacje?

Kto ma płacić za wyposażenie biura w domu? Czy muszę to być ja? A może osoba, która dla mnie pracuje?

Czy może ona pracować także dla innych firm? Jak godzić moje oczekiwania i potrzeby z oczekiwaniami i potrzebami innych pracodawców?

Czy osoby te muszą dla mnie pracować w określonym czasie pracy? Każdego dnia tygodnia tak samo albo przez różną liczbę godzin w poszczególnych dniach? Z jakim wyprzedzeniem będę

musiał im podawać, ile godzin i nad jakim projektem mają pracować? Jak mam harmonogramować ich pracę?

Na ile elastycznie będę mógł zlecać im zadania? Co stanie się, gdy będę potrzebował kogoś z pracowników, a on będzie niedostępny? A co mam zrobić, gdy przez jakiś czas nie będę potrzebował usług danego pracownika?

Jakie warunki ma spełniać biuro w domu? Czy są jakieś przepisy bhp, które to regulują? Czy musi to być oddzielne pomieszczenie, osobny pokój? Czy mam prawo żądać, aby wyglądało ono w jakiś określony sposób? A jeśli tak, to jak to będę mógł sprawdzić?

Jakie ma być wyposażenie biura w domu? Czy komputer podłączony do internetu i telefon wystarczy? Jakie dodatkowe oprogramowanie będzie niezbędne? A jakie potrzebne, ale nie niezbędne? Jaka jest niezbędna przepustowość łączy? Kto ma płacić za dostęp do internetu i za połączenia telefoniczne? Jak oddzielić prywatne użytkowanie telefonu i internetu od użytkowania służbowego?

Jak osoby te będą łączyć się z moimi klientami? Po tradycyjnych łączach telefonicznych? Przy pomocy Skype'a? Czy może się tu przydać VoIP?

Jakiego rodzaju pracę mogą wykonywać osoby pracujące z domu? Wyłącznie sprzedawać przez telefon, bo to wydaje się w miarę oczywiste? A przyjmować zamówienia? Przyjmować zgłoszenia serwisowe? Udzielać informacji? Przyjmować reklamacje? Co jeszcze? Czy są jakieś rodzaje działań przez telefon, które się tu nie sprawdzą?

Jak mam rozdzielać zadania? Jak je formułować, aby były zrozumiałe? Jak będę mógł monitorować wykonywanie pracy? Jak będę mógł uzyskać pewność, że praca została wykonana i to wykonana na akceptowalnym poziomie jakościowym?

Czy osoby pracujące na odległość będą tak samo zmotywowane do pracy jak ci, pracujący w biurze? Jak tę ich motywację będę mógł podnosić?

Ile mam płacić za tę pracę? I jak ją rozliczać? Co ma być podstawą rozliczeń? Jak często mam płacić?

Jak będę mógł zarządzać pracownikami, których nie

mogę zobaczyć? Ile mi to czasu zajmie? Jak się będę z nimi porozumiewał? Czy będą musieli od czasu do czasu pojawiać się w firmie? Jeśli tak, to jak często? Jak mam się do takich spotkań przygotować? Czy zamiast spotkań, będę mógł urządzić telekonferencje? Czy telekonferencje będą wystarczające?

Czy nie będą oni wykorzystywać tego, że są poza moją kontrolą, i zajmować się w uzgodnionym czasie pracy sprawami prywatnymi? Co powinienem zrobić, jeśli takie przypadki odkryję?

Jak mogę spotkać się z pracownikami, jeśli mieszkają od siebie dziesiątki, a nawet setki kilometrów?

Czy średnia kadra zarządzająca, jeśli grupa osób pracujących na odległość mi się rozrośnie, też może pracować na odległość?

Jak zapewnić bezpieczeństwo moich danych?

### **W kolejnych rozdziałach...**

W kolejnych rozdziałach wszystkie te kwestie zostaną omówione, choć w nieco innej kolejności. Zaczniemy od kosztów, jako że ich oszczędność jest najczęściej przywoływanym argumentem na rzecz zatrudniania osób pracujących z domu.

### Oszczędność kosztów?

Możliwość zatrudniania osób niepełnosprawnych, osób bez pracy z regionów o wysokim poziomie bezrobocia oraz oszczędności na kosztach powierzchni biurowej mają być głównymi elementami ograniczania kosztów dzięki telepracy. A jeśli dodamy do tego oszczędności dla pracownika, wynikające z ograniczenia podróży do pracy i z pracy, zmniejszenie zanieczyszczenia środowiska dzięki redukcji podróży samochodem -- dochodzimy do pełni szczęścia.

To nic, że mały odsetek telepracowników zrezygnuje z dojeżdżania do pracy własnym samochodem, bo go nie ma. Ale skoro w amerykańskich publikacjach "zielony" argument jest często podawany, co stoi na przeszkodzie, aby go bezmyślnie odnieść do polskiej sytuacji?

Powiedzmy więc jasno już na samym początku, zwolennicy argumentów związanych z oszczędnościami nie zauważają, że w jednych miejscach koszty mogą faktycznie maleć, ale w innych będą rosnąć. Przyjrzyjmy się bliżej tej sprawie.

#### 1. Koszt powierzchni biurowej

Jest to najbardziej widoczna oszczędność. Zamiast wynajmować większe biuro, przerzucamy koszt powierzchni biurowej na osobę, która będzie dla nas pracować z domu. Ona sama pewnie dodatkowych kosztów nie będzie ponosić, ale wydzielenie części zajmowanego pomieszczenia na dedykowane miejsce pracy, może zmniejszyć komfort mieszkania jej samej i rodzinie.

Żadnych oszczędności na kosztach powierzchni biurowej firma nie odnotuje, jeśli wirtualni pracownicy będą pracować po godzinach, wtedy kiedy biura są puste.

### 2. Wyposażenie

Jeżeli znajdziemy kandydata do pracy który z własnej kieszeni lub ze zdobytego ze środków publicznych dofinansowania pokryje koszt komputera, telefonu, słuchawek nagłownych, biurka, fotela itd., będzie to dla nas czysta oszczędność. W przeciwnym razie -- żadnej oszczędności nie będzie.

### 3. Płaca

Istnieje przekonanie, że osobie pracującej na odległość można płacić mniej niż wykonującą taką samą pracę na miejscu. I pewnie jest to prawda.

### 4. Koszty rekrutacji

Te mogą być mniejsze, głównie dzięki temu, że wirtualni pracownicy są zwykle bardziej stabilni, czyli wykazują mniejszą tendencję do fluktuacji niż osoby pracujące na miejscu. Fluktuacja jednak w bardzo różnym stopniu dotyka tych, którzy pracują na miejscu. Znam takie usługowe call centers, w których wynosi ona 300% w skali roku, czyli w okresie 12 miesięcy trzykrotnie wymienia się skład pracujących tam konsultantów telefonicznych. Są też i takie działy telefonicznych kontaktów z klientami, które w tym samym składzie osobowym pracują latami. W tych pierwszych oszczędności będą więc widoczne, a w tych drugich nie.

Rzadziej prowadzone rekrutacje, same w sobie, nie muszą być konieczne tańsze. Doliczyć bowiem trzeba koszty eksperymentów z nowymi sposobami rekrutowania. Stare metody (ogłoszenie – analiza resume – rozmowa kwalifikacyjna) nie dają szans na sukces. A wprowadzenie nowych metod, zawsze dodatkowo kosztuje.

### 5. Przygotowanie do pracy

Największy przyrost kosztów zaobserwują tu przedsiębiorcy i managerowie, którzy nie przygotowują nowych pracowników do pracy albo ograniczają szkolenie wstępne do 2-3 godzin, rzucając nowego pracownika na głęboką wodę. Czyli, jak to się opowiada w popularnej anegdocie, całe szkolenie polega na pokazaniu biurka i książki telefonicznej oraz wydaniu polecenia: "No, niech pani już dzwoni".

Tak z wirtualnymi pracownikami zrobić się nie da, bo nie będzie przy sąsiednim biurku nikogo, od kogo można byłoby się dowiedzieć o sprawy istotne dla dobrego wykonywania pracy. Koszt musi być więc większy, przynajmniej pierwszej fazy, dopóki nie powstaną procedury, rutyny i materiały szkoleniowe. Później pewnie da się zredukować koszty do poziomu niższego niż przed zatrudnieniem wirtualnych pracowników, bo stworzone procedury i rutyny oraz przygotowane materiały będą mogły być wykorzystywane także przy szkoleniu pracowników pracujących na miejscu.

### 6. Bezpieczeństwo danych

Bardzo prawdopodobne jest, że przy zatrudnianiu wirtualnych pracowników, firma będzie musiała ponieść dodatkowe koszty w aplikacje komputerowe podnoszące bezpieczeństwo danych o swoich klientach.

Sieci komputerowe w biurach są zwykle chronione sprzętowymi firewallami. Jeśli dodamy do centralnej sieci stanowiska pracy w odległych lokalizacjach, może się okazać, że niezbędne będą inwestycje i comiesięczne koszty stałe w rozwiązania gwarantujące założony QoS (jakość transmisji VoIP) oraz w VPN (Virtual Private Network, czyli wyodrębniony tunel w publicznym internecie, służący przesyłaniu zaszyfrowanych danych).

### 7. Koszty zarządzania i nadzoru

[---- ta sekcja zostanie dopisana ----]

---

---

### *Opis przypadku [6]*

Firma X musi obsługiwać klientów od 6:00 do 20:00. Szczególnie kłopotliwe są dwie zmiany: między 6:00 a 8:00 i między 18:00 a 20:00. Szczególnie, że największymi grupami pracowników są studenci i osoby z małymi dziećmi. W przeszłości, każdy pracownik był zobowiązany do pracy w niechcianych godzinach. Mimo, że konieczność pracy w tych godzinach była przedstawiana w momencie zatrudnienia, praktyka pokazała, że konieczność ta frustrowała wszystkich. Wymagała bowiem nadzwyczajnych działań, takich jak znajdowanie opieki do dziecka w godzinach, w których nie była ona łatwa do zdobycia, czy godzenia konfliktów w harmonogramie dnia ze studiami i zajęciami osobistymi. Wszyscy konsultanci byli sfrustrowani, a ci, którzy tego dnia musieli przyjść bardzo rano lub zostać dłużej – zmęczeni.

Aby poradzić sobie z tymi problemami, call center zdecydowało się na zatrudnienie 4 telepracowników do obsługi "trudnych zmian" i do podejmowania się "pracy na zastępstwo" (np. w przypadku wzmożonego ruchu albo nieoczekiwanej nieobecności pracowników na miejscu) w normalnych godzinach pracy. Firma nie oszczędziła pieniędzy, jako że musiała kupić dodatkowe komputery, pokrywa koszty dostępu do szerokopasmowego dostępu do internetu i płaci telepracownikom takie same stawki jak personelowi pracującemu na miejscu. Pozytywnym efektem okazał się wzrost morale wśród pracowników w biurze centralnym, co przełożyło się na lepszy poziom obsługi klienta.

[6] Donna Fluss. Remote call center agents: Building a business case. SearchCRM.com. <http://searchcrm.techtarget.com/feature/Remote-call-center-agents-Building-a-business-case>

---

---

### Podsumowanie

Istnieje sporo argumentów za wprowadzaniem i przeciw wprowadzaniu wirtualnych pracowników. Istnieje też wiele praktycznych powodów ich wprowadzania:

- trudności w znalezieniu odpowiednich kandydatów do pracy,
- duża fluktuacja pracowników pracujących w biurze,
- potrzeba obsadzenia "niechcianych" pór dnia i nocy,
- potrzeba posiłkowania się pracownikami, których nie sposób dopisać do stałych pór pracy,
- konieczność dodatkowej obsady w godzinach telefonicznego szczytu i/lub dodatkowej obsady sezonowej,
- potrzeba znalezienia konsultantów z unikatowymi zestawami umiejętności.

Wprowadzanie wirtualnych pracowników tylko po to, aby oszczędzić pieniądze będzie błędem i szybko doprowadzi Cię do poczucia, że projekt się nie powiodł. Istnieje wiele prostszych sposobów na obniżanie kosztów.