



Jak kupić

dobrego operatora systemu monitoringu wizyjnego?

Pieniądze i motywacja personelu CCTV



www.cctv.org.pl

PAWEŁ WITTICH

psycholog, trener,

specjalista ds. rekrutacji Akademii Monitoringu Wizyjnego

Skuteczne działanie systemu monitoringu wizyjnego zależy od operatorów. To oczy systemu, które wykrywają zdarzenia. Jeżeli brakuje operatorów, to tak jakbyśmy chcieli, by samochód jechał bez kierowcy. Znaleźliśmy kierowcę, a mimo to samochód jedzie powoli

i w niewłaściwym kierunku. Motywacja decyduje o zaangażowaniu personelu. Operatorzy dzień po dniu wykonują monotonną pracę. Od ich zaangażowania zależy, ile zdarzeń zostanie wykrytych i jak szybko zareaguje system CCTV.

Poziom wyjściowy

Rozmowa staje się konkretna, kiedy omawiana jest wysokość wynagrodzenia. Niewątpliwie dla operatorów pieniądze mają znaczenie, niemniej chcę omówić to zagadnienie na końcu artykułu, ponieważ jak pokazują badania i praktyka, ważniejsze dla personelu CCTV są pozafinansowe czynniki motywacyjne.

Audyty systemów CCTV przeprowadzone przez Akademię Monitoringu Wizyjnego (wyniki pokrywają się z badaniami w Wielkiej Brytanii) pokazały, że w pierwszej kolejności operatorzy oczekują spełnienia podstawowych warunków pracy: wygodnego fotela, pozwalającego siedzieć przez całą zmianę. Szerokiego blatu, żeby oprzeć ręce, położyć dziennik zdarzeń, mieć w zasięgu ręki radiostacje i telefony. Działających rolet lub żaluzji, by zasłonić promienie słońca, które tworzą refleksy na ekranach monitorów. Czystych lamp z kompletem żarówek – górnych, rozproszonych i biurkowych, punktowych. Monitorów rozmieszczonych zgodnie z zasadami ergonomii, by kręgosłup nie stał się siedliskiem bólu po dniu pracy.

Personel CCTV potrzebuje oddzielnego pomieszczenia do prowadzenia obserwacji – Centrum Nadzoru, gdzie panuje cisza, nie dochodzą hałasy z zewnątrz i nie kręcą się przypadkowi ludzie, co przeszkadza i rozprasza. Operatorzy nie chcą słyszeć ciągłego, monotonnego szumu i czuć ciepła emitowanego przez urządzenia techniczne. Potrzebują pomieszczenia socjalnego, gdzie mogą przygotować i zjeść posiłek, szaf, w których od jesieni do wiosny będą mogli wieszak kurtkę i parasol. Palarnia i czyste sanitariaty to również ważne punkty na liście wymagań podstawowych.

Operatorzy oczekują, by sprzęt, którym się posługują, był sprawny przez 24 godz., siedem dni w tygodniu. Kamery czyste, obraz dobrej jakości w dzień i w nocy, wszystkie funkcje dostępne i pełne możliwości sterowania. Sprawne radiostacje i telefony, zapewniające bezpośrednią łączność z dyżurnym lub patrolami. W przypadku gdy dochodzi do usterek, serwis w ciągu maksymalnie 2–3 dni usuwa awarię.

Ludzi, którzy prowadzą nadzór, demotywuje niepoważne traktowanie ich pracy. Irytuje ich dodawanie do obszernego zakresu obowiązków obserwacji kamer, oczywiście bez dodatkowego wynagrodzenia; zdają sobie sprawę, że trudno skupić się na obserwacji i jednocześnie odbierać meldunki, rozmawiać z petentami. Zgłaszane problemy nie znajdują przez długi czas rozwiązania. Jeżeli operatorami są cywile, napotykają opieszałość lub wręcz lekceważenie ze strony policjantów i strażników przy przyjmowaniu zdarzeń.

Wydawałoby się, że piszę oczywistości i nie ma potrzeby przekonywać o konieczności zapewnienia przyzwoitych warunków pracy. Niestety w codziennym działaniu kierownikom systemów CCTV umyka wiele z ww. szczegółów. Podstawą do budowania motywacji operatorów jest to, że mogą wykonywać zadania, które im zlecono.

Motywacja na bazie skutecznego działania

Dla większości ludzi praca, oprócz możliwości zarabiania pieniędzy, jest sposobem na samorealizację. Praca operatora jest szczególna, ponieważ pozwala chronić cenne wartości: zdrowie, życie, własność i bezpieczeństwo. Warto budować motywację operatorów opartą na poczuciu służby publicznej, tym

bardziej że wielu kandydatów na stanowiska operatorskie charakteryzuje się silnym poczuciem obowiązku.

Operatorzy odczuwają satysfakcję z każdego udaremnionego przestępstwa, ponieważ czują wtedy, że są skuteczni i mają wpływ na bezpieczeństwo w obszarze, który jest objęty monitoringiem. Poczucie skuteczności i sprawstwa to silne motywy – każdy indywidualny sukces zachęca do dalszej wyteżonej pracy. Warto pamiętać, że operatorzy będą czuli, iż są skuteczni tylko wtedy, gdy pozostali członkowie zespołu systemu CCTV – oficer dyżurny i załogi patroli interwencyjnych – będą równie zaangażowani w pracę.

Na pracę operatorów można spojrzeć jak na grę „w kotka i myszkę”. Sprawcy wystawiają inteligencję i spryt operatorów na próbę. Wyzwania motywują do prowadzenia obserwacji, jeżeli spełnione są pewne warunki: operatorzy wiedzą, czego szukają – znają cele i priorytety, jakimi powinni się kierować w trakcie obserwacji; wiedzą, na jakich zasadach będą oceniani przez przełożonych, np. liczba wykrytych zdarzeń, szybkość wykrycia i raportowania, czy ocena zagrożenia była prawidłowa, czy sposób reagowania operatora był adekwatny do poziomu zagrożenia.

Budowanie motywacji przez budowanie zespołu

Nikogo nie trzeba przekonywać, że dla zgranej grupy ludzi nie ma rzeczy niemożliwych. Badania psychologiczne wskazują, że motywację personelu warto budować na bazie przynależności do zespołu profesjonalistów. Operatorzy chętnie przychodzą do pracy, jeżeli czują, że pracują z kompetentnymi ludźmi, którzy poważnie traktują swoje obowiązki i chcą działać na rzecz wspólnego dla wszystkich celu. Jeżeli duch zespołu opiera się na koleżeństwie i wzajemnym szacunku, to operatorzy chętnie przekazują sobie informacje i dzielą się doświadczeniami zawodowymi. Sukces jednego operatora staje się sukcesem całego zespołu. Dobra współpraca i możliwość rozwoju są silną motywacją do pracy. Zaangażowanie w obowiązki zawodowe cementują relacje koleżeńskie, które wykraczają poza godziny pracy – wspólne wyjścia do pubu, spotkania rodzinne itp. W dobrym zespole panuje zdrowa rywalizacja. Operatorzy chwalą się liczbą wykrywanych zdarzeń, szczególnie trudnymi przypadkami do wykrycia, co pozytywnie „nakręca” pozostałych członków zespołu.

Budowanie motywacji przez zarządzanie personelem

Menedżer pełni podstawową rolę w budowaniu motywacji operatorów. Po pierwsze, działa na rzecz stworzenia zaangażowanego w pracę zespołu. Po drugie, ważny jest jego stosunek do ludzi, z którymi pracuje. Operatorzy oczekują zaangażowania szefa. Chcą, by pomagał im w rozwiązywaniu problemów technicznych i organizacyjnych – od awarii kamery, problemy w relacjach z jednym z oficerów dyżurnych, po powtarzający się brak mydła w toalecie. Kłótnie i nieporozumienia szef powinien pomóc rozwiązać, ponieważ nierozwiązane psują ducha zespołu. Operatorzy oczekują, by menedżer spędzał czas w Centrum Nadzoru – był dla nich dostępny, jeżeli jest taka potrzeba.



Akademia Monitoringu Wizyjnego

zaprasza na szkolenie dla operatorów systemów CCTV:

„Mowa ciała i sztuka prowadzenia nadzoru”

- Wykrywanie zdarzeń.
- Prowadzenie ukierunkowanej, aktywnej obserwacji.
- Rola operatora w systemie CCTV.
- Profilowanie obserwowanych osób.
- Profilowanie obszarów.
- Mowa ciała i emocje towarzyszące zdarzeniom.
- Zachowanie sprawców, ofiar i świadków.
- Ocena zachowania ludzi w odniesieniu do kontekstu.
- Rejestracja nagrań pod kątem materiału dowodowego.

15-16 kwietnia 2009, Warszawa

Pełna informacja o szkoleniu: www.cctv.org.pl
Zgłoszenia: personel@cctv.org.pl lub (32) 2790548



Marzenie instalatora!
Wielofunkcyjny tester CCTV

NOWOŚĆ !!!

TYLKO TERAZ !!!
Funkcjonalny
dla instalatorów w cenie programisty
- do wyznaczonego czasu

- Ekran LCD TFT - przetłoczone wejście PAL (self-terminating)
- Menu OSD
- Obsługa jedną ręką
- Generator obrazu PAL (4 kolorowe obrazy kontrolne)
- Sterowanie głowic PTZ - kilkanaście protokołów (RS232 i RS485)
- Analizator protokołów sterujących (dla RS485)
- Tester przewodów UTP (wizualizacja poprawności dla żył 1-8)
- Akumulatory, zewnętrzna ładowarka w zestawie
- Pełny zestaw akcesoriów
przewód przyłączeniowy BNC/BNC
przewód RS485
- Odporna, ergonomiczna obudowa

Specyfikacja dostępna na stronie: www.cctv.org.pl
Zamówienia: www.cctv.org.pl tester@cctv.org.pl, tel (32) 279 05 48

Pozytywny wpływ ma zwiększanie kompetencji operatorów poprzez *coaching* – indywidualne, krótkie szkolenia na stanowisku prowadzone przez menedżera i regularne szkolenia dla zespołu. Menedżer poprzez swoje zaangażowanie w pracę modeluje postawę pracowników. Jeżeli jest nieobecny, nieskuteczny, niekonsekwentny i niesprawiedliwy, wówczas motywacja zespołu spada. Ogromną motywacją dla personelu są pochwały i pozytywne nastawienie ze strony przełożonego, szczególnie w technicyzowanym środowisku telewizji dozorowej. Operatorzy będą odczuwali szacunek dla nich samych, jeżeli menedżer przedstawi im zasady oceny pracy, będzie odpowiednio wcześniej informował o wprowadzanych zmianach, strategiach itd. Motywująco działa włączenie operatorów w budowanie procedur, uwzględnienie ich doświadczeń w zwiększanie skuteczności systemu. Menedżer powinien prezentować otwartą postawę wobec propozycji zespołu.

Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna to właściwy klimat organizacyjny i sposób zarządzania, system zachęt, kwalifikacji, stosunki międzyludzkie (L.W. Rue, P.G. Holland). Przekładając definicję na zastosowanie praktyczne, chodzi o promowanie wśród operatorów przekonania, że oni sami i ich praca są ważne, ich umiejętności i predyspozycje wyjątkowe oraz że pełnią służbę publiczną. To ważne, ponieważ wielokrotnie spotkałem się z tym, że kierownicy (również podwładni) myślą o operatorach jako o personelu niższego szczebla, który wykonuje prostą i bezwysiłkową pracę. Te przekonania działają jak samospełniające się proroctwo – operatorzy sami zaczynają tak myśleć i działać.

Jak spowodować, aby operatorzy mieli świadomość, że są najważniejszym elementem systemu CCTV? Po pierwsze, wprowadzając dyscyplinę w Centrum Nadzoru – wykorzystanie sprzętu wyłącznie w celach służbowych, pełne zaangażowanie w pracę, brak rozmów prywatnych poza przerwami, zachowanie ciszy sprzyjające koncentracji, punktualność, czysty i schludny wygląd, uniformy lub określony strój (np. białe bluzki, ciemne spodnie lub spódnice za kolana), zakaz spożywania posiłków na stanowiskach (np. w RPA operatorzy nie mogą przeklinać). Jasne zasady i dyscyplina tworzą klimat profesjonalizmu i zaangażowania.

Po drugie, warto stworzyć przyjazne warunki pracy. Wyjść poza oszczędne i funkcjonalne myślenie o sali operatorów – zastosować kolory, ładne meble, komfortowe wykładziny, które będą zarówno estetyczne, jak i dodatkowo wyciszą pomieszczenie. Warto stworzyć i umieścić w CN logo i hasło, po którym operatorzy będą mogli się identyfikować. Ważne, by operatorzy, którzy spędzają długi czas na stanowisku, mogli przystosować środowisko pracy do swoich upodobań – sterować natężeniem światła, temperaturą, wybrać ulubione tło muzyczne – stację radiową lub płytę.

Motywująco wpływają dobre warunki socjalne – komfortowe miejsce, gdzie wypoczywają, mogą swobodnie rozmawiać, sprawdzić pocztę elektroniczną, surfować w Internecie lub uczyć się. W CN w Pretorii stworzono wręcz domowe warunki – długa kanapa, telewizor plazmowy, stół bilardowy; w aneksie kuchennym mikrofalówka, ekspres do kawy, cia-

steczka i herbaty do wyboru. Kontrola dostępu do Centrum Nadzoru oprócz funkcji bezpieczeństwa tworzy przekonanie, że tylko wyróżnieni wyjątkowi ludzie mogą tam wejść.

Motywacja a pieniądze

► Wariant I – Wysokie wynagrodzenia

W systemie CCTV w Pretorii przyjęto, że pensje operatorów będą wysokie, średnio dwukrotnie wyższe niż średnie wynagrodzenie w przemyśle. Jednocześnie personel może liczyć na dobre warunki socjalne i liczne, pozafinansowe czynniki motywacyjne. Kierownictwo zrezygnowało z premii, ponieważ uznało, że operatorzy powinni reagować na każde zagrożenie i pozostawać skuteczni przez cały czas służby. Jednocześnie Centrum Nadzoru charakteryzuje wysoka dyscyplina pracy. Gdy operator nie spełnia oczekiwań, po półrocznym lub krótszym okresie jest zwalniany. Kierownictwo systemu wychodzi z założenia, że za wysokimi wymaganiami muszą iść dobre warunki płacowe i pracy.

Niewątpliwie jest to najlepszy z systemów motywacyjnych, ponieważ pozwala stworzyć skuteczny i zaangażowany zespół operatorów. Podstawową wadą są wysokie koszty, na które większość użytkowników nie może sobie pozwolić.

► Wariant II – Niskie wynagrodzenia uzupełnione premią za wykrycie zdarzenia

Kierownicy systemów CCTV, którzy mają świadomość niskich pensji operatorów, próbują motywować personel dodatkowym wynagrodzeniem, w zależności od efektów pracy.

Wady tego systemu można wskazać na podstawie komentowanego ostatnio w mediach systemu wynagradzania operatorów w Warszawie:

- **niesprawiedliwy** – każdy z nadzorowanych obszarów ma swoją specyfikę; dzielnice Warszawy różnią się liczbą i rodzajem występujących zdarzeń. Operatorzy obserwujący centrum miasta będą mieli większą szansę na punkty bonusowe niż ich koledzy pracujący w spokojnej dzielnicy mieszkaniowej, co może rodzić złą atmosferę w zespole;
- **wystąpienie zdarzenia nie zależy od operatora** – to czy dojdzie do zdarzenia, zależy od sprawców zdarzenia, dla operatora ma charakter losowy; podstawowym obowiązkiem operatora jest obserwować monitory, nie ma więc uzasadnienia, by go dodatkowo nagradzać za realizację podstawowego zadania;
- **konstrukcja nie odpowiada obawom i oczekiwaniom mieszkańców polskich miast** – w przypadku warszawskiego regulaminu najlepiej premiowano najcięższe przestępstwa, które są statystycznie najrzadsze. Jednocześnie badania KG Policji, Akademii Monitoringu Wizyjnego wskazują, że mieszkańcy miast w pierwszej kolejności obawiają się „łżejszych” zdarzeń: zaczepki i agresji ze strony osób pod wpływem alkoholu lub narkotyków, aktów wandalizmu, zakłócania ciszy nocnej, grup młodych ludzi. Przestępstwa, takie jak kradzieże, rozboje, pobicia są dopiero na dalszych miejscach. Regulamin powinien być tak skonstruowany, by operatorzy zwracali przede wszystkim uwagę na zdarzeniach najbardziej uciążliwych dla mieszkańców.

► Wariant III – Niskie wynagrodzenia i słabe warunki socjalne

Niestety ciągle powszechny. Faktycznie jest to brak systemu motywacyjnego. Często towarzyszą mu słabe zarządzanie, awarie sprzętu i braki w podstawowych warunkach działania personelu. Skutkuje niską skutecznością. Operatorzy uważają, że słabe pensje i złe warunki usprawiedliwiają słabe wyniki i patologiczne zachowania, np. oglądanie telewizji, czytanie prasy w czasie pracy, wykorzystywanie kamer do podglądania kobiet, telefonowanie, prywatne rozmowy itd.

► Wariant optymalny

W ślad za wynikami badań i polskimi realiami uważam, że najlepszym wariantem systemu motywacyjnego są średnie wynagrodzenia, z dużym naciskiem na pozafinansowe czynniki motywacyjne. W Polsce ludzie ciągle zarabiają stosunkowo mało, jednocześnie aspiracje materialne po 1989 roku są wysokie. Pensje nie mogą być rażąco niskie, bo gdy będziemy chcieli budować motywację wokół skutecznego, profesjonalnego zespołu i kultury organizacyjnej, operatorzy „nie kupią” tych rozwiązań. Zarzucą nam, że dbamy o nieistotne szczegóły, gdy oni mało zarabiają.

Zamiast premii punktowej warto postawić na średnią stałą pensję, wysokie wymagania i dobre warunki pracy. Operatorzy mogą otrzymać specjalną nagrodę np. za ujawnienie kilku

ciężkich przestępstw. Nagroda nie działa tu jako motywacja do codziennej pracy – może być przyznana w uznaniu profesjonalizmu, szczególnie skutecznych działań w ciągu całego roku.

Podstawowa motywacja do codziennej pracy i wysokiego zaangażowania wynika z pozytywnego nastawienia, atmosfery profesjonalizmu, czytelnych zasad, przynależność do zespołu i uznania ze strony przełożonych. Premią zamiast dodatkowych pieniędzy jest „chemia” – pozytywne emocje wynikające ze współpracy na rzecz szczytnego celu.

Co ważne z ekonomicznego punktu widzenia, tworzenie pozafinansowych czynników motywacyjnych nie generuje kosztów. Buduje się je przez zmianę sposobu myślenia i zaangażowanie personelu. Opracowania, jak to zrobić, dostępne są w Internecie, m.in. na stronach brytyjskiego Home Office i Akademii Monitoringu Wizyjnego. Warto wykorzystać ogólnodostępną literaturę dotyczącą zarządzania, budowania zespołu i kultury organizacyjnej w firmie.

Paweł Wittich – psycholog, specjalista ds. personelu systemów CCTV. W Akademii Monitoringu Wizyjnego zajmuje się selekcją, szkoleniami, systemami motywacji, zarządzaniem i oceną pracy personelu centrów obserwacji systemów CCTV. Więcej informacji znajdą Państwo na: www.cctv.org.pl. Pytania proszę kierować na adres: personel@cctv.org.pl.



SPECJALISTYCZNE SZKOLENIE
ZABEZPIECZENIE MUZEÓW, OBIEKTÓW ZABYTKOWYCH
I INNYCH OBIEKTÓW KULTURY

Borki, 20 – 23 kwietnia 2009 r.

Projektowanie, instalowanie i konserwacja zabezpieczeń elektronicznych w obiektach zabytkowych i innych obiektach gromadzących dobra kultury.

Zaświadczenie o ukończeniu kursu wymagane zgodnie z §12 rozporządzenia w sprawie zasad zabezpieczenia zbiorów w muzeach przed pożarami, kradzieżami i innymi niebezpieczeństwami grożącymi zniszczeniem lub utratą muzealiów oraz sposobów przygotowania zbiorów do ewakuacji w razie powstania zagrożenia (Dz.U. Nr 229, poz.1528 z 2008 r.)

SZCZEGÓŁOWYCH INFORMACJI NA TEMAT KURSU UDZIELA
OŚRODEK OCHRONY ZBIORÓW PUBLICZNYCH W WARSZAWIE
02-916 Warszawa, ul. Okrężna 9

Zainteresowanych proszę o kontakt:
SŁAW MAZUREK – tel.: 0-22 651 53 00, 651 75 00

O UCZESTNICTWIE BĘDZIE DECYDOWAŁA KOLEJNOŚĆ ZGŁOSZEŃ