



促进员工 行为改变建议

-- 王 辉

北京本源慧通
管理咨询有限公司

2009、04

主讲内容介绍

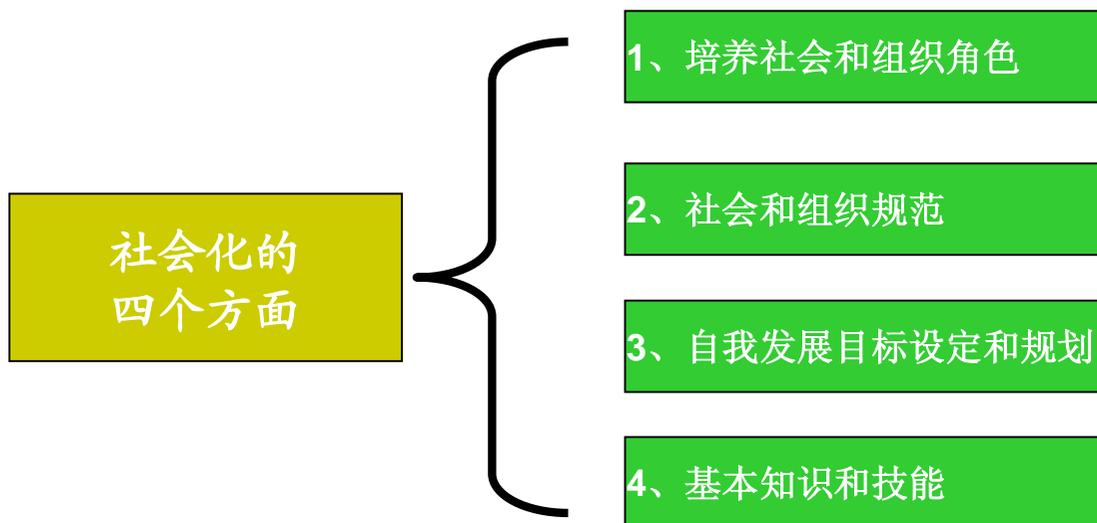


1. 员工工作绩效低
2. 员工离职率高
3. 基层管理人员管理技能提升
4. 人力资源精细化流程建设

什么样的员工是完善的？



社会化：是个体自然成长、发展为社会人的过程。是个体同他人交往，接受社会影响，学习掌握社会角色和行为规范，形成适应社会环境的人格、社会心理、行为方式和生活技能的过程。



由于社会教育等方面存在前三项的不完善，导致社会适应能力的不足。

完善的员工： 由于“社会化”的完善，有良好的认知能力、行为能力和社会适应能力。

80后？



- 成长经历的不同
- 社会、家庭变革的产物
- 独特内心环境
- 生理、心理的“革命”

80后？



20-25岁心理发展特点

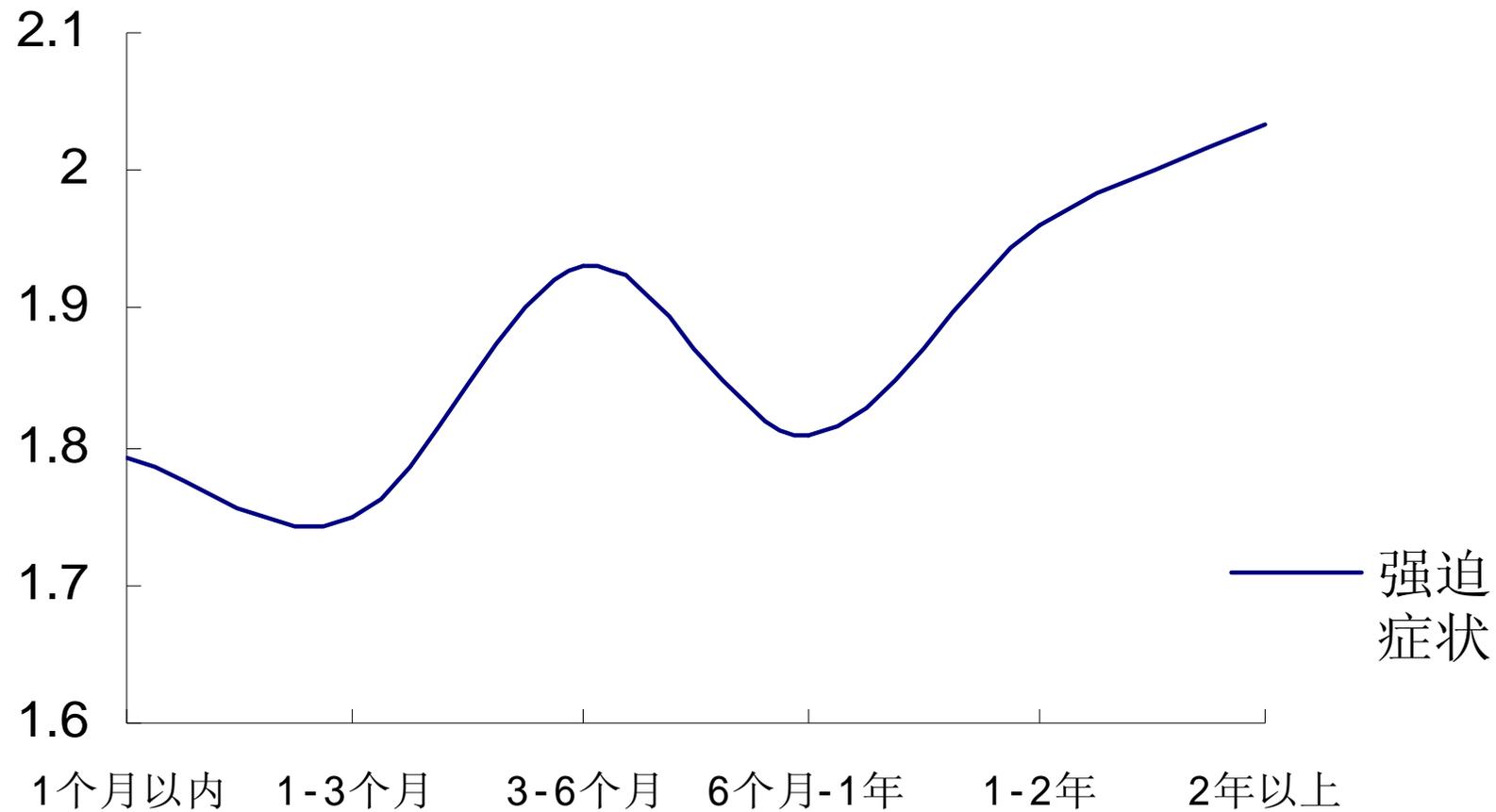
- 对于未来自我定位的思考阶段
- 青春期晚期的心理发育特征明显
- 女性心理发展特征的体现
- 意志品质缺乏的成长痕迹
- 思维不全面的年龄特征
- 社会实践经验匮乏
- ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○



工作中突出的表现问题

- 被激励可能性低
- 控制情绪能力低
- 积极心态稳定性低
- 相互影响高
- 职业发展愿望低
- ○ ○ ○ ○ ○

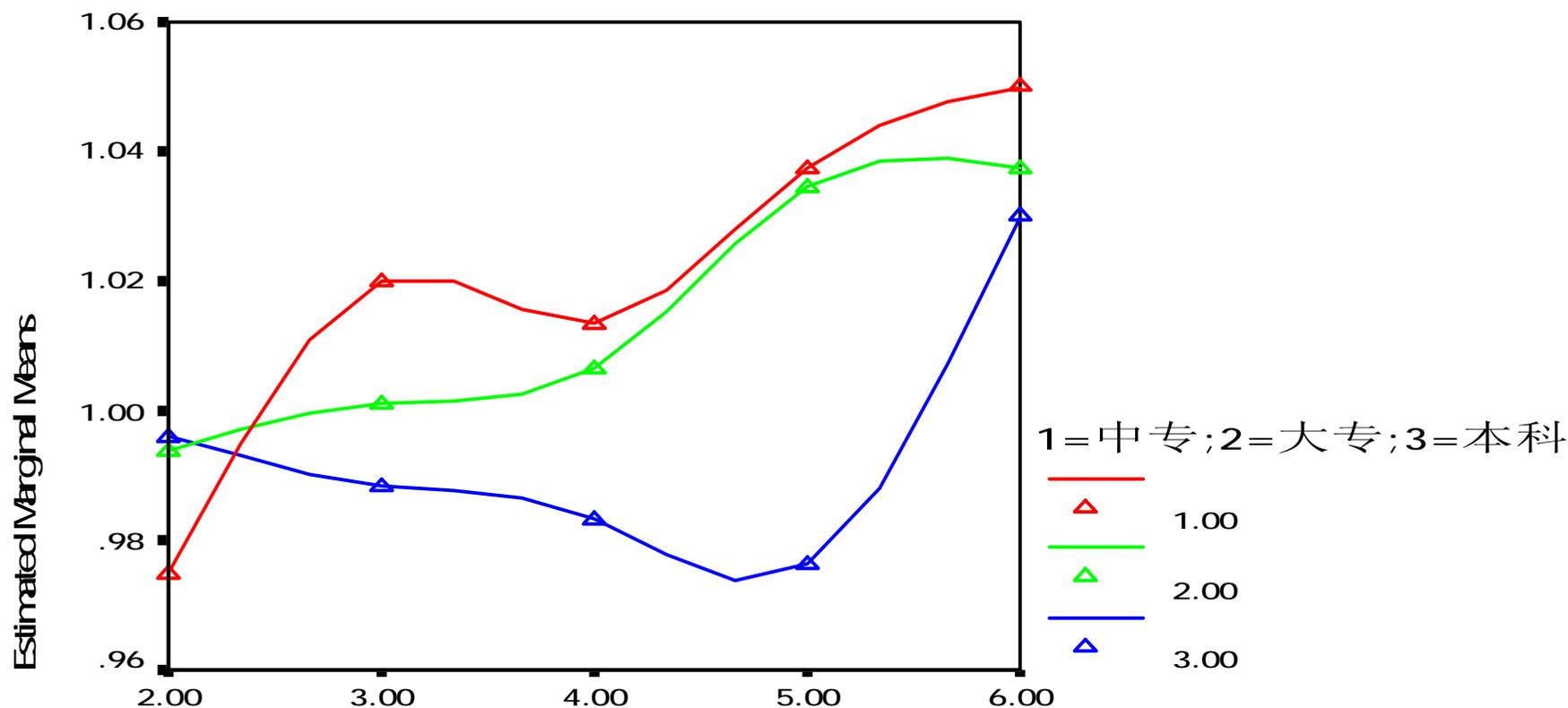
心理健康因素与绩效相关性



学历与工作绩效的相关性分析



Estimated Marginal Means of 绩效成绩



2=1-3个月; 3=3-6个月; 4=6个月-1年; 5=1-2年; 6=2年以上



引发的问题探讨

合适的人从事合适的工作：

- 1、院校招工的尝试；
- 2、社会招工的尝试；
- 3、适合呼叫工作的素质要素；

主讲内容介绍

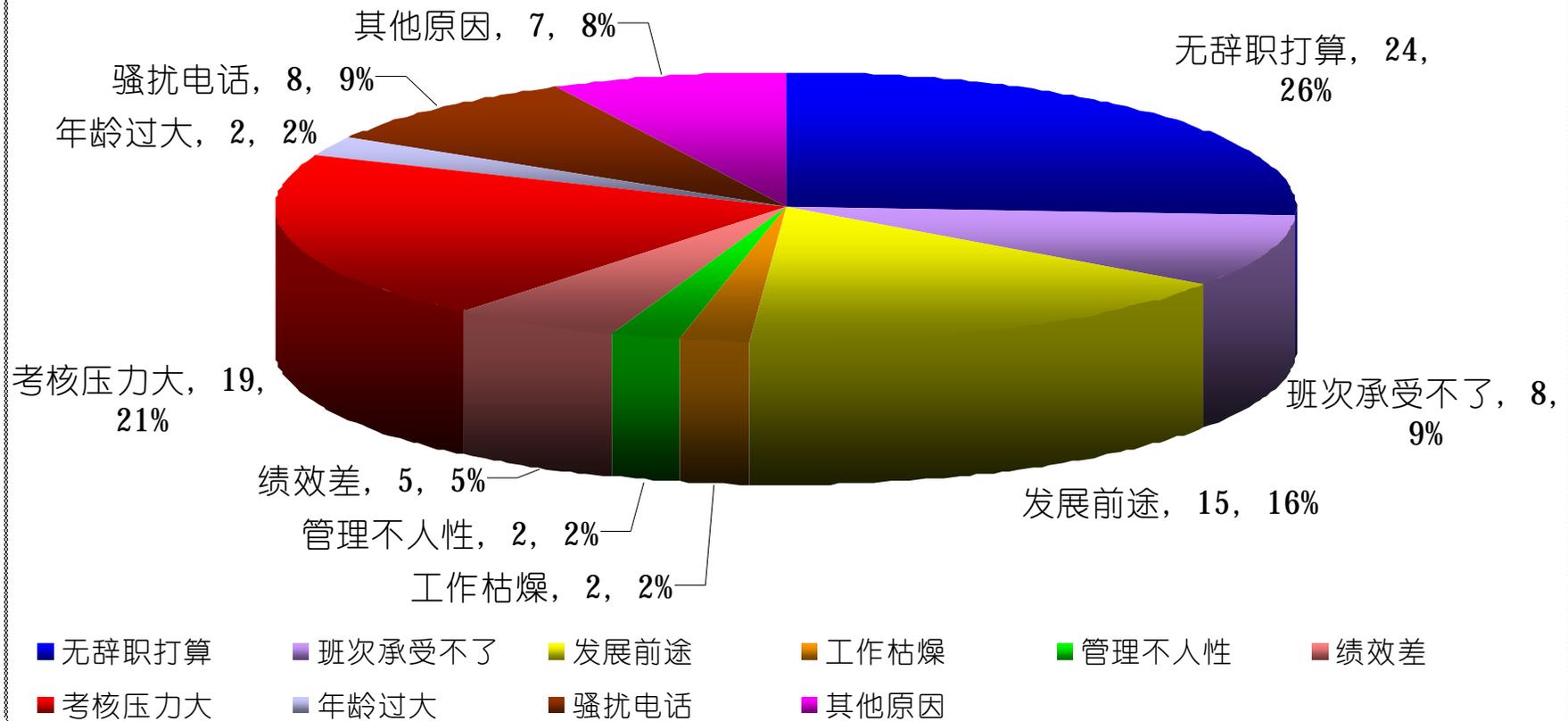


1. 员工工作绩效低
2. 员工离职率高
3. 基层管理人员管理技能提升
4. 人力资源精细化流程建设

项目数据



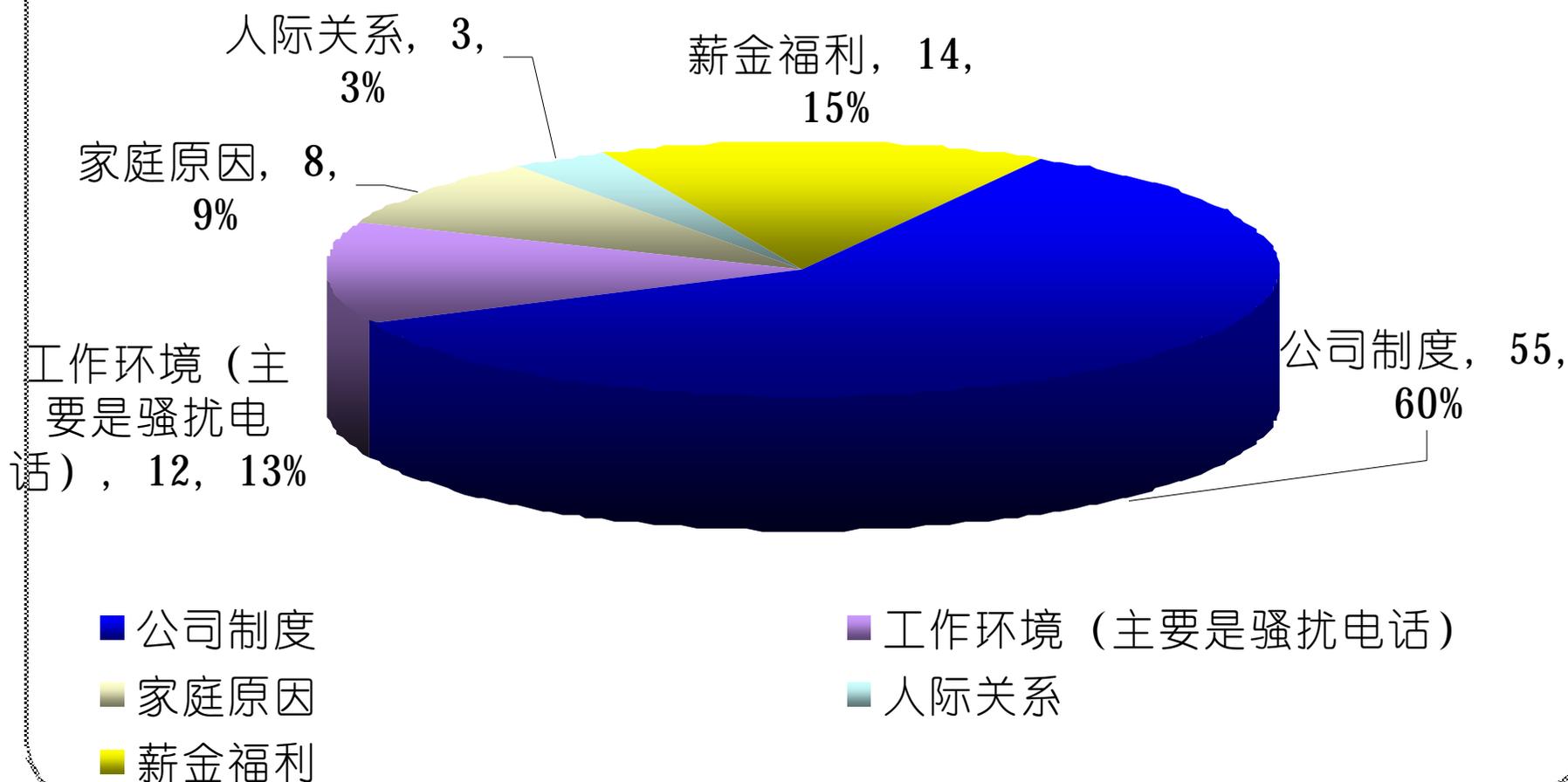
访谈人员可能的辞职原因 N=92



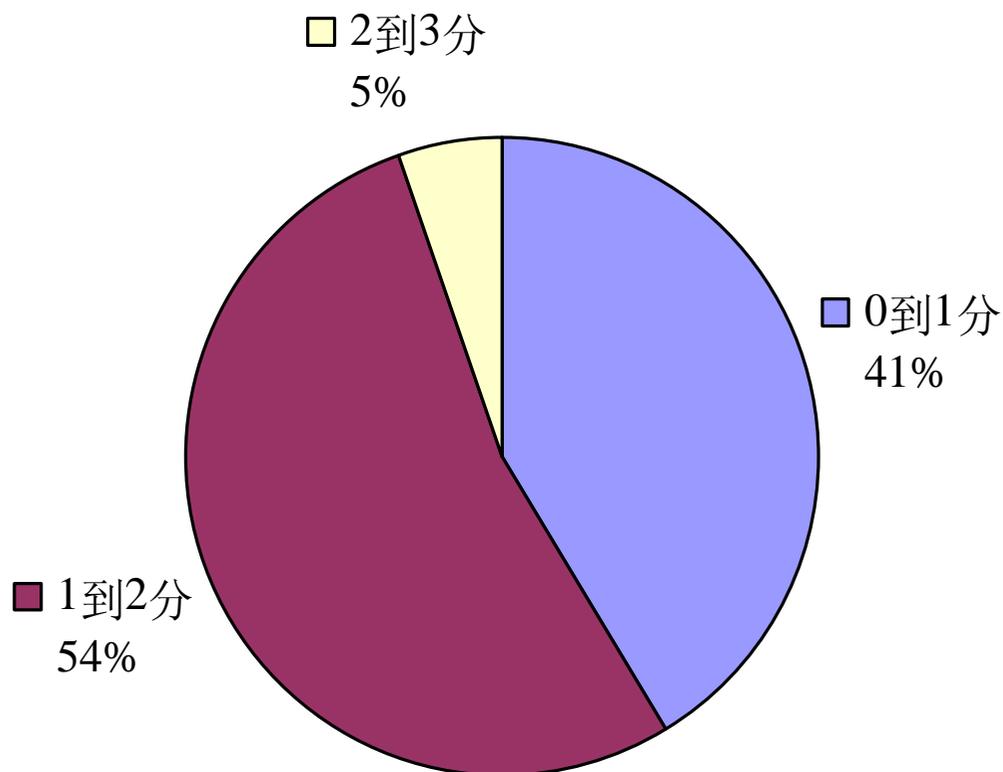
项目数据



影响访谈人员工作情绪的原因N=92

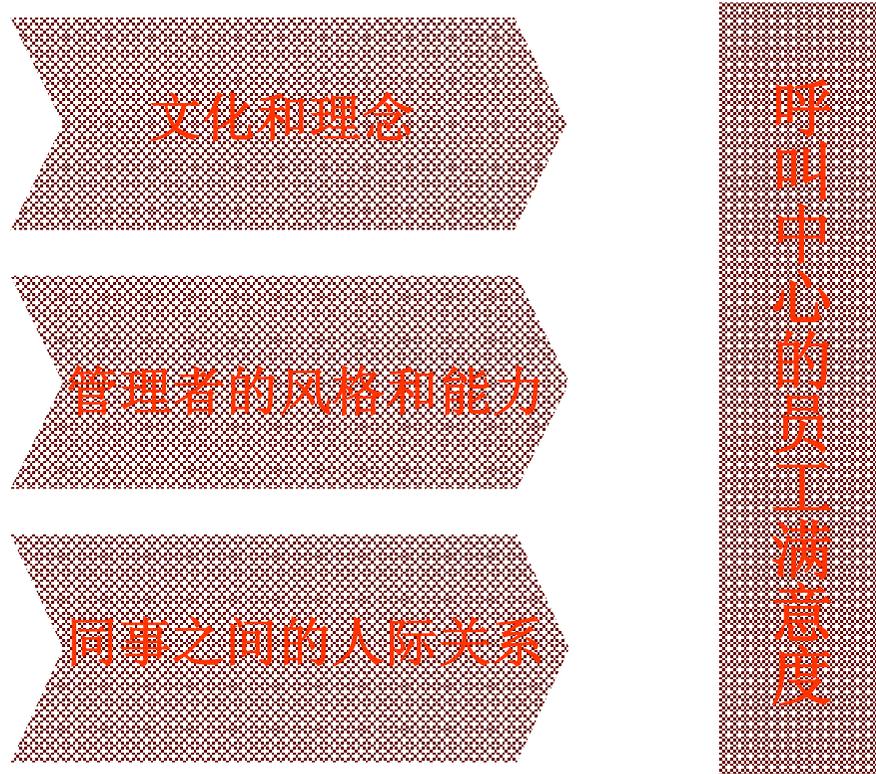


工作满意度分析



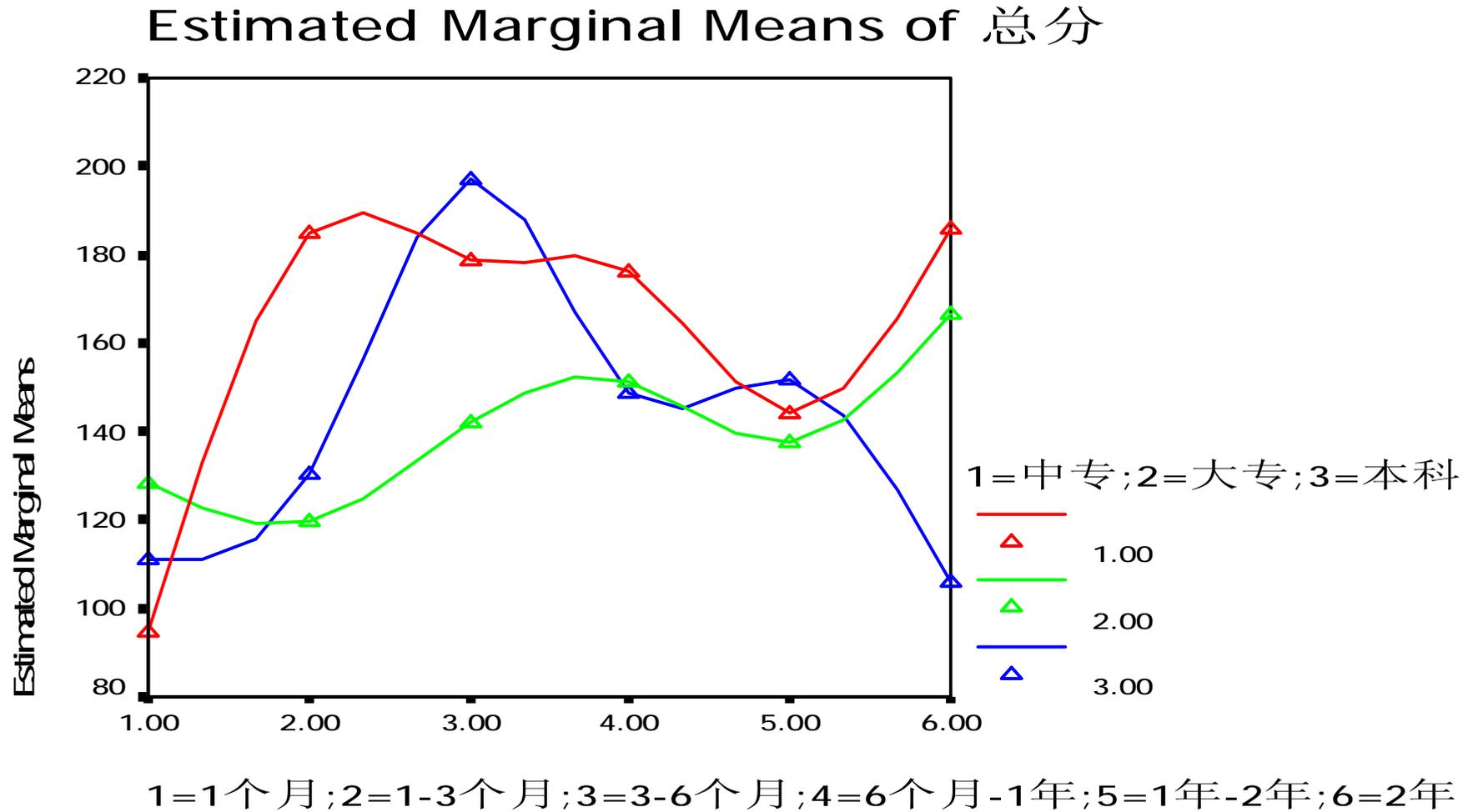
1. 年龄受教育程度工作经验
2. 尽职性
3. 消极展现规则
4. 目标指向的表现接近

员工满意度影响因素分析TOP3



资料来源:浙江公司内部调查

学历水平与心理健康的相关性

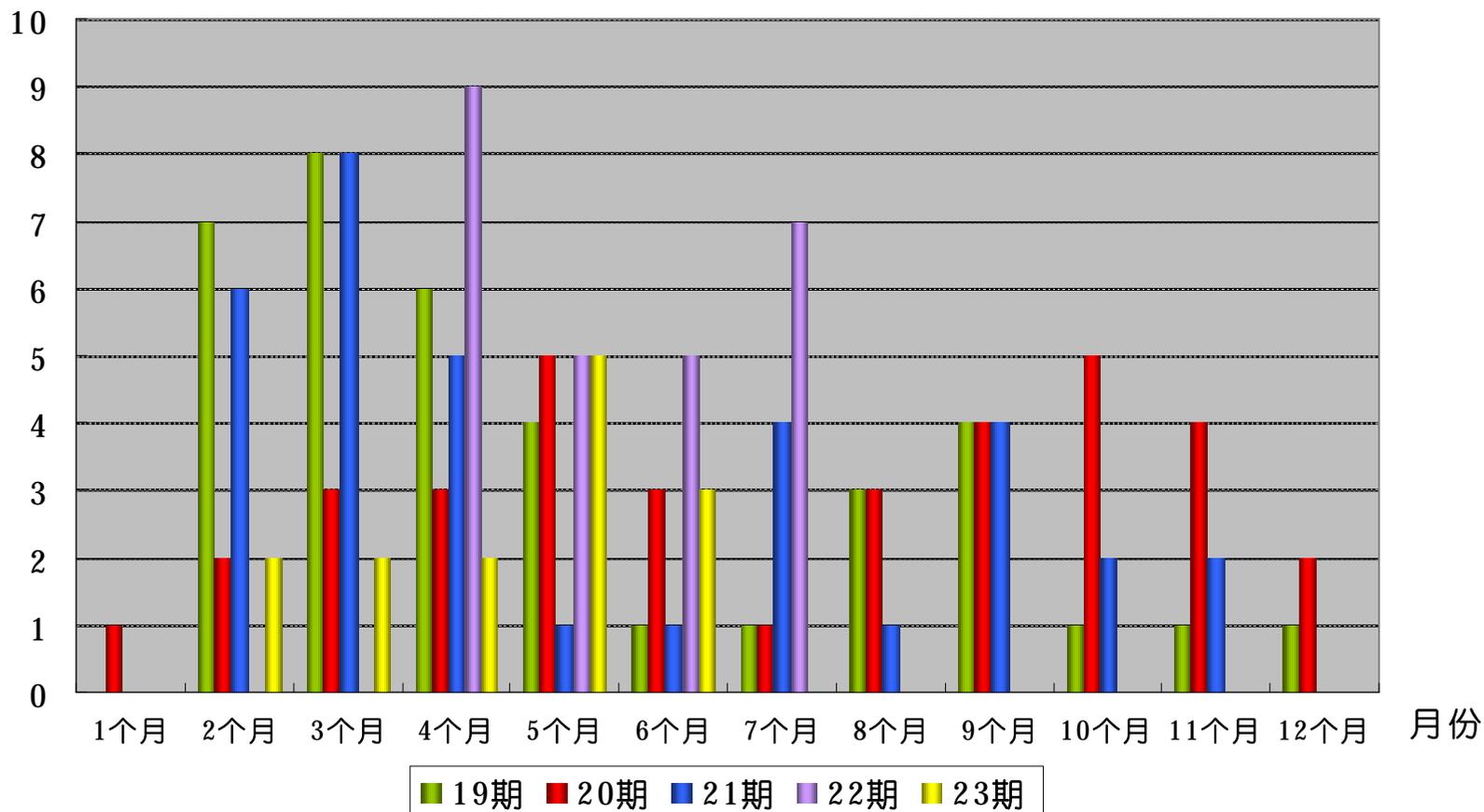


项目数据



五期新员工一年内流失人数分析 (N=147)

人数



压力从何而来



家庭及人际关系

夫妻关系困惑

17.24%

人际交往困惑

13.79%

家庭经济困惑

10.34%

亲子关系困惑

10.34%

躯体健康困惑

5.17%

58.69%

工作压力

工作成就感缺失

18.96%

工作量压力

13.79%

单位考核压力

10.34%

43.1%

0% 5% 10% 15% 20%



压力从何而来

当我们感到压力时，我们没有做什么？

- 以积极而非消极的方式解决问题；
- 不拖延，马上开始；
- 积极沟通；获得信息；寻找可能的资源；
- 寻找社会支持；
- 澄清自我的内心；什么是真正重要的；
- 接纳现实，学会适应；
- 客观认知；不夸大；
- 分清界限；
- 做那些能够让自己高兴起来的事；



压力从何而来

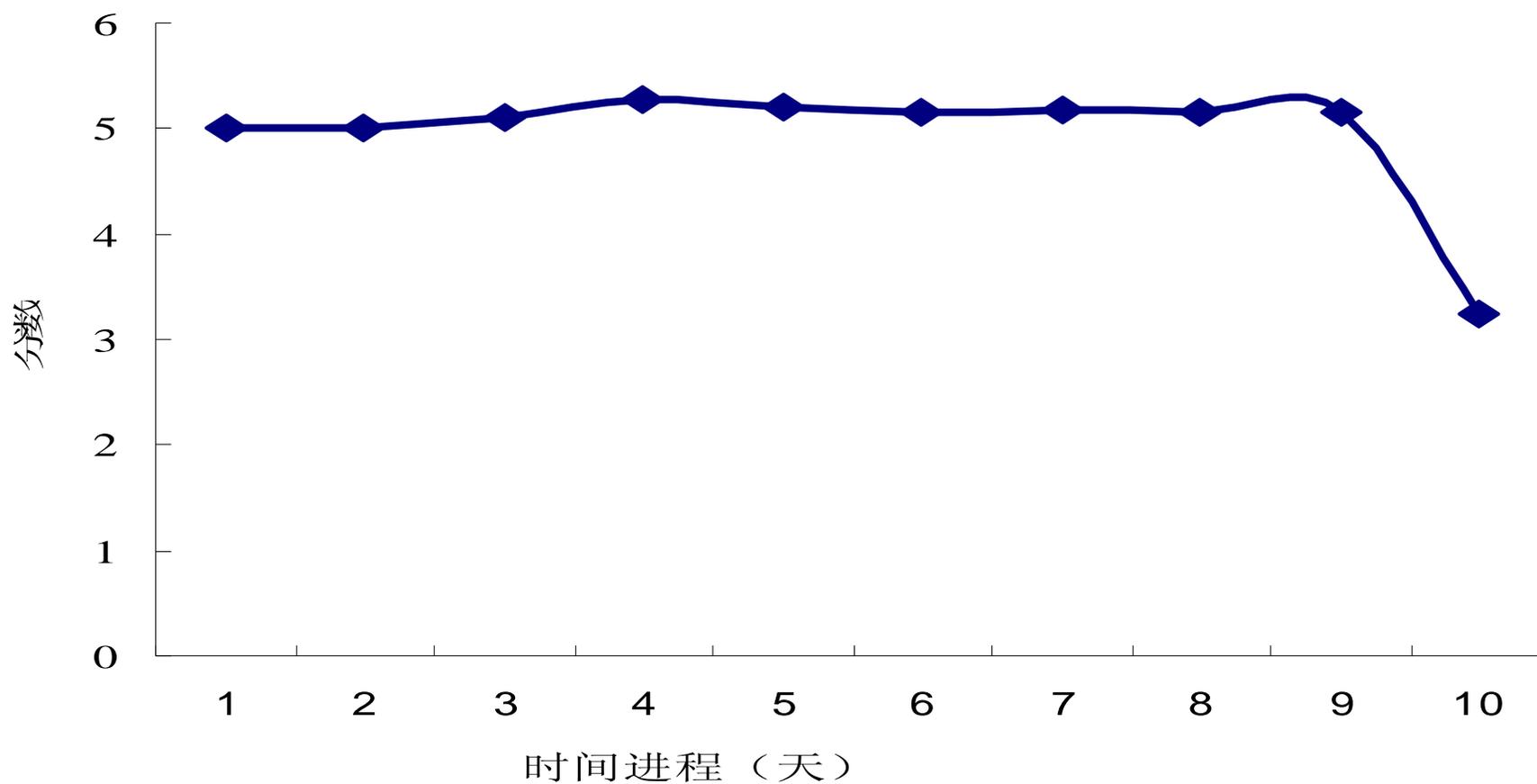


当我们感到压力时，我们会做什么？

- n 敷衍工作;
- n 得过且过;
- n 抱怨;
- n 和领导冲突;
- n 和亲密的人发脾气;
- n 与人争吵; 赌气;
- n 吸烟饮酒;
- n 易激惹, 看不惯;
- n 换工作;
- n 后悔、内疚;
- n 苟且, 拖延;
- n 压抑; 不满;
- n 仇恨, 报复;
- n 心烦; 自责; 内疚;
- n 无法担当起自己的职责;
- n 钻牛角尖, 想不开;
- n 爆发性情感行为;
- n 破罐破摔;
- n 麻木, 无感觉;
- n 自我隔离;
- n 焦虑, 抑郁;
- n 直至重度心理及
精神疾病的出现;



员工服务质量变化



员工负性情绪探索

- 如果一个员工在前一天的工作中没有体验到客户带来的消极情绪，第二天他的心情应该是放松的、愉悦的。
- 其次，员工的负性情绪和与客户相关的负性情绪之间也有显著的相关关系。两者的相关系数为0.05， $t=2.12$ ， $p < 0.05$ 。这个结果提示，员工在工作中感受到的消极情绪一定程度上来源于客户。如果在工作中与客户相关的体验是消极的，员工的整体情绪水平也会下降。

认识我们的情绪

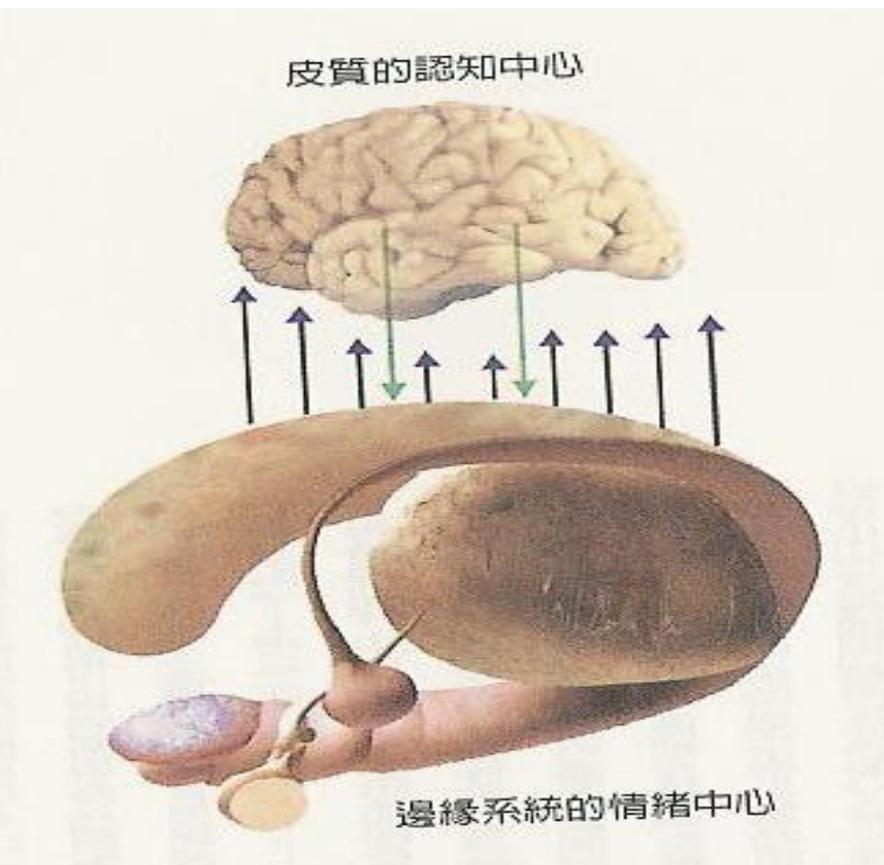
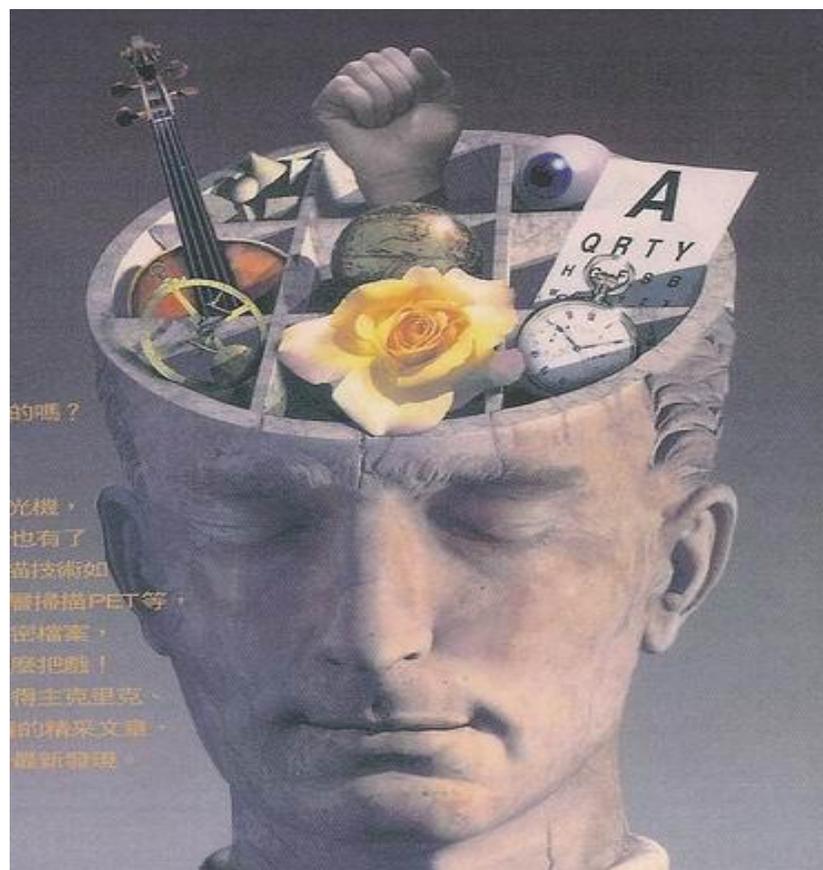


情绪的特性

- 情绪的天性就是夸大，冲动与难以转移；
- 情绪产生不客观的认知；
- 夸大的情绪和不客观的认知产生非适应性行为；
- 夸大的情绪，不客观的认知会伤害自身的生活满意感，并损害自我的有效发展。
- 非适应性行为会损害人际关系，损害自我发展；



认识我们的情绪



- 从边缘系统上行传导的神经信息量要比从皮层向下传导的信息量要大，说明情绪对人类行为的影响比理性的部分要大。其中前扣带回会把我们的注意力集中在消极的感受上；外侧前额叶皮层会形成我们内心的消极体验，例如悲伤体验；而杏仁核会直接激活我们消极的情绪行为；



引发的问题探讨

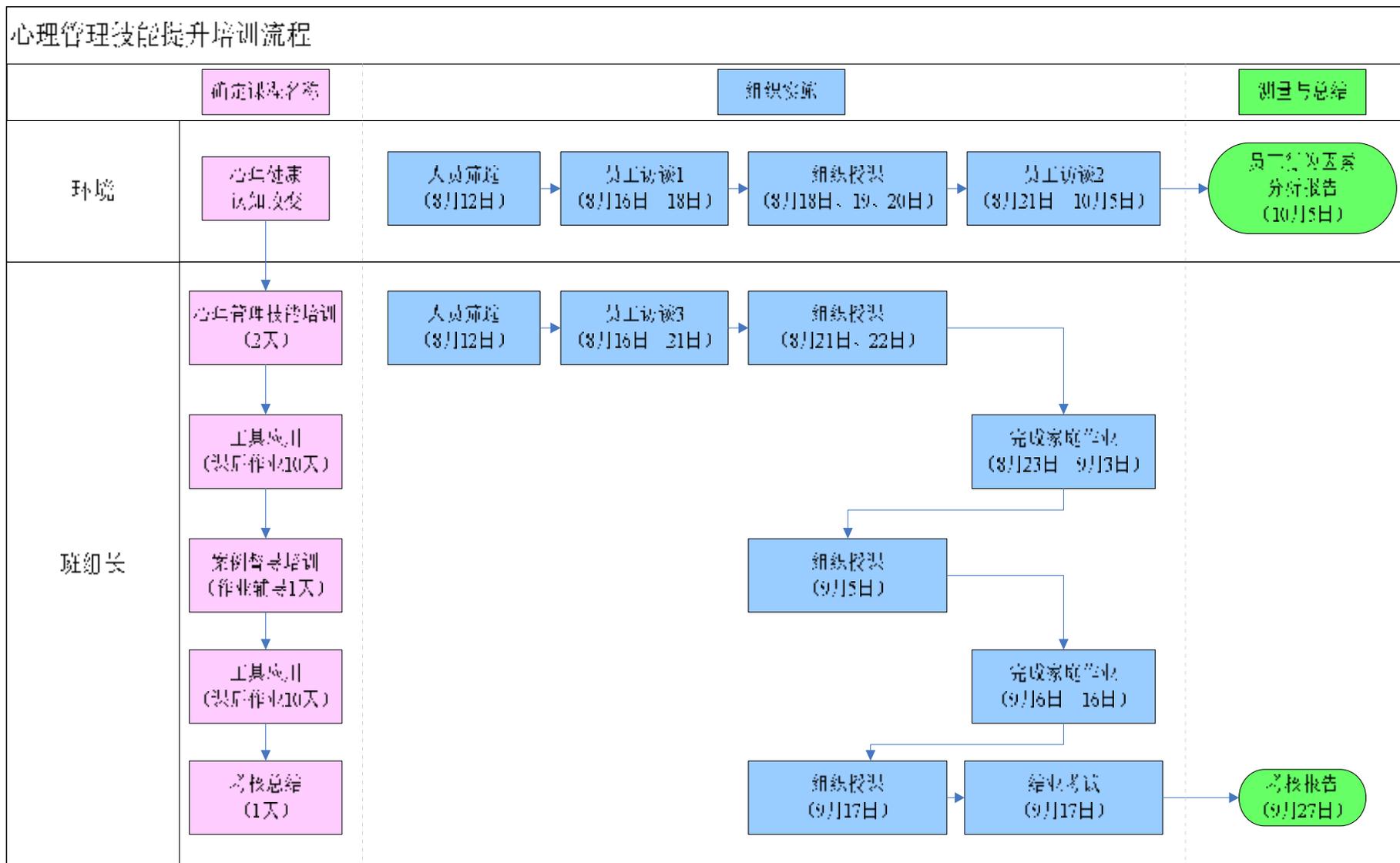
合适的人从事合适的工作；
1、情绪稳定性的训练尝试；

主讲内容介绍



1. 员工工作绩效低
2. 员工离职率高
3. 基层管理人员管理技能提升
4. 人力资源精细化流程建设

基层管理技能提升培训流程



个体行为和环境信息交互

本源
慧通



“找个纳西婆，胜过九头骡”

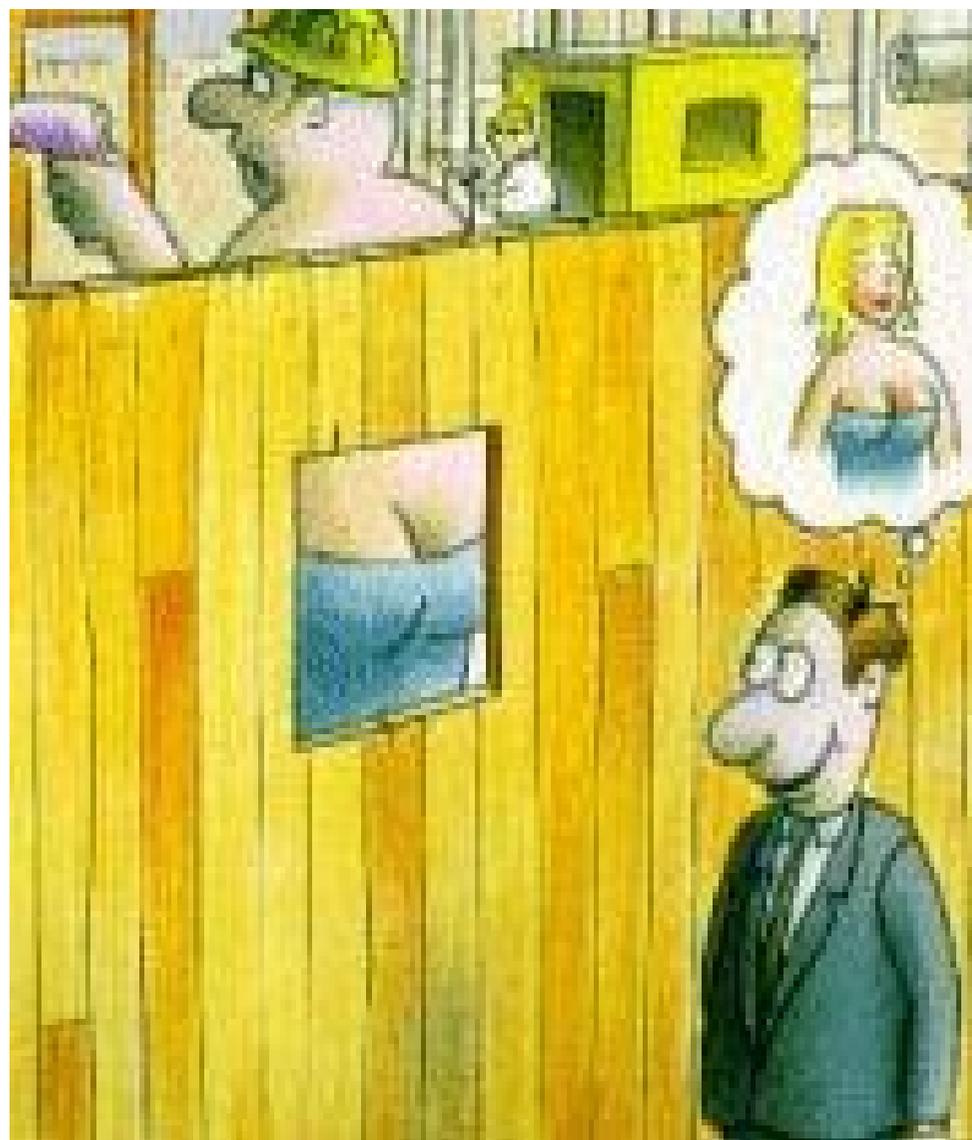
- 丽江民谣

维持员工情绪稳定的游戏设置

雙本源

1. 焦点视觉游戏
2. 读秒游戏
3. 积极意象
4. 寻找眼前景象

○ ○ ○ ○ ○ ○



员工消极行为分析策略：



压力因素	感觉	想法	行为
不合作的同事	生气\沮丧\ 不满意	她又懒又迟 钝	拒绝与她说话
不能晋升	灰心	我应有更好的 待遇	尖刻的抱怨
开会	烦恼\不耐 烦	浪费时间	不愿接受建 议





日常员工压力缓解的策略

- 1、建立企业自身的免疫队伍
- 2、日常减压锻炼制度化
- 3、外部技术力量的顾问式支持

内部心理管理岗位建设：



- 入职筛选的信息提供
- 员工日常咨询
- 培训设置
- 信息桥梁作用
- 基层管理助手



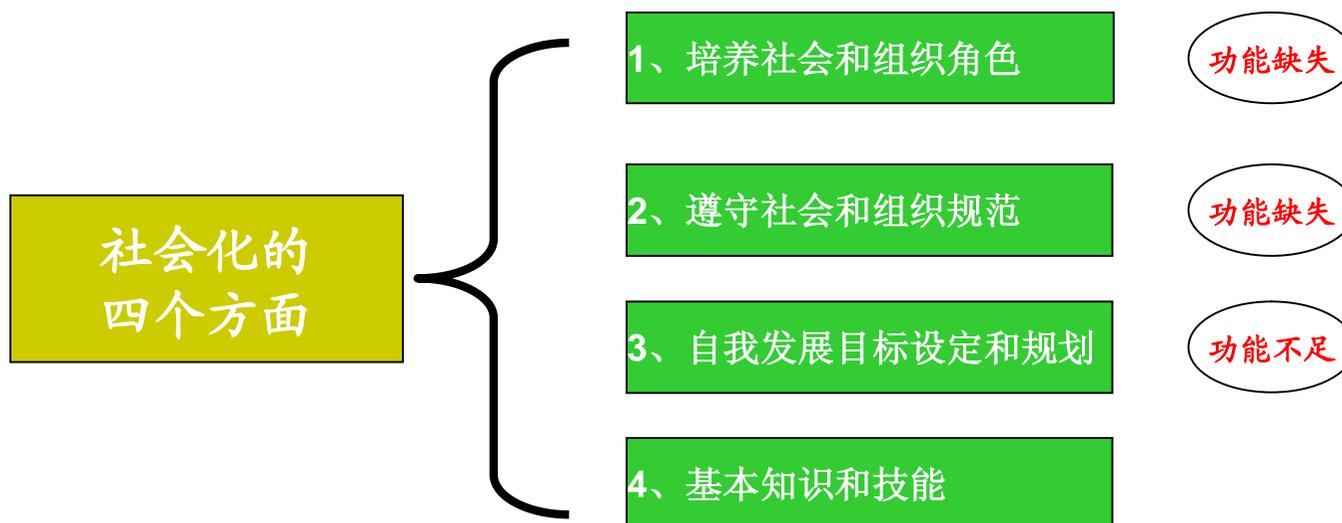
主讲内容介绍

1. 员工工作绩效低
2. 员工离职率高
3. 基层管理人员管理技能提升
4. 人力资源精细化流程建设

如何让员工完善和发展？



组织层面原因： 由于组织缺乏有效的“再社会化”机制，导致员工和组织间的认可、协调和谐程度不够。



再社会化： 由于社会急剧变化，对个体重新进行社会化的过程，包括对早期社会化及继续社会化过程中没有取得合格社会成员资格的个体进行个体的社会化。

新员工融入计划（转变与适应）



学习目标

1、了解与认同

2、角色转变

3、规范接纳

4、业务培训

5、自我探索

6、毕业典礼

学习内容

认识组织/认同组织

建立组织联系

认识社会/了解社会

角色转变（认知转变）

组织文化（价值标准）

组织规范（组织制度）

服务理念（服务价值）

业务知识

业务技能训练

压力管理

自我探索

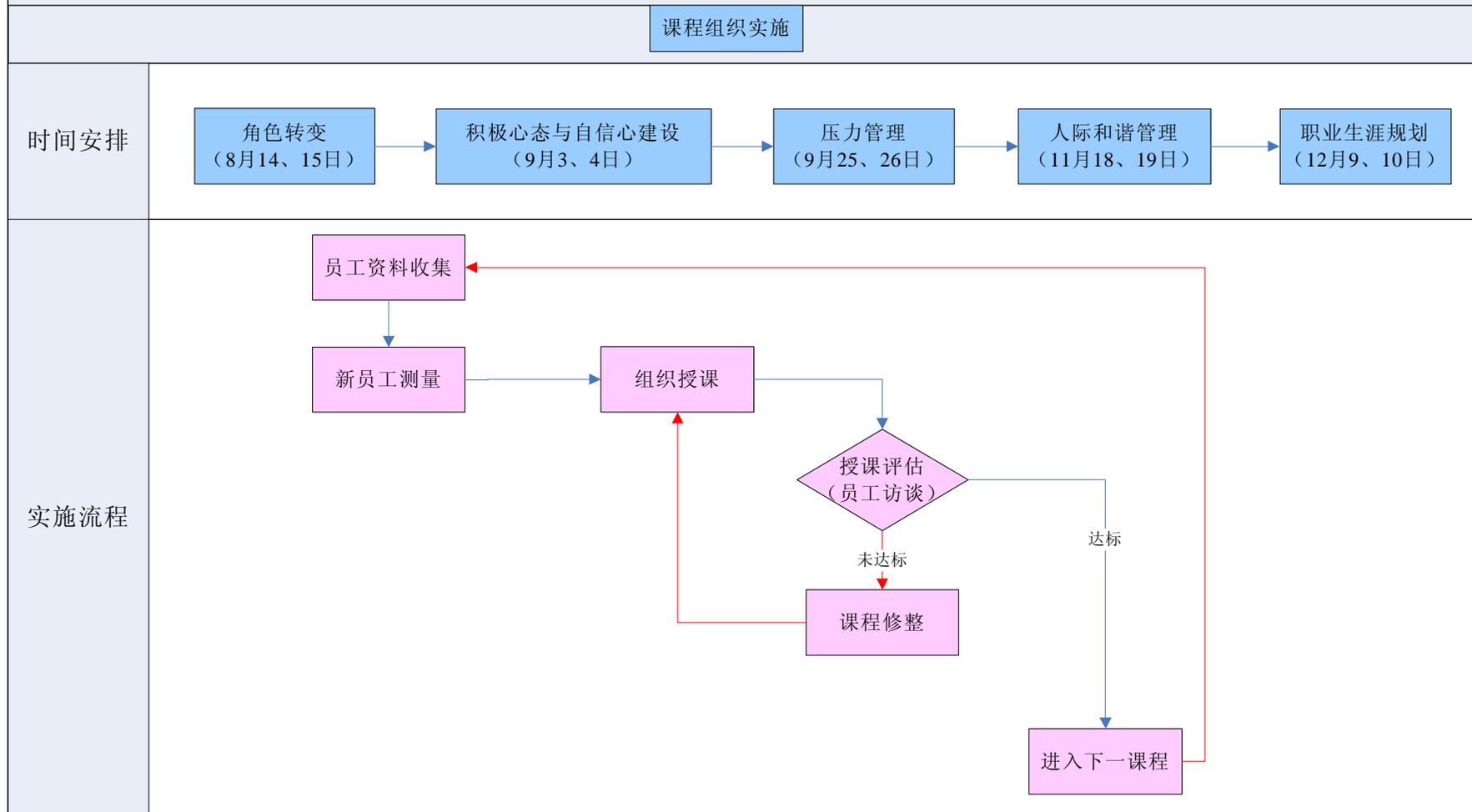
技能提升



新员工培训体系优化:



新员工心理管理培训流程



员工体验活动



员工“挽留”是提高管理难度的一个“好”计划。



针对呼叫中心员工的培训策略



最终目标	需要的品质		问题解决
快乐生活 高效工作	应该做成什么样	知识—正确的认知水平	心理健康与我们的生活
	我愿意这么去做	品质—正性、有建设性的态度和意志	自我探索—人生发展规划、员工潜能激发
			积极心态建设
			有效沟通
	我能够这么去做	行为能力	再社会化心理调整
			重新认识我们的人际关系
			工作与生活协调技巧培养
情绪控制			
面对重大事件的应激调整			

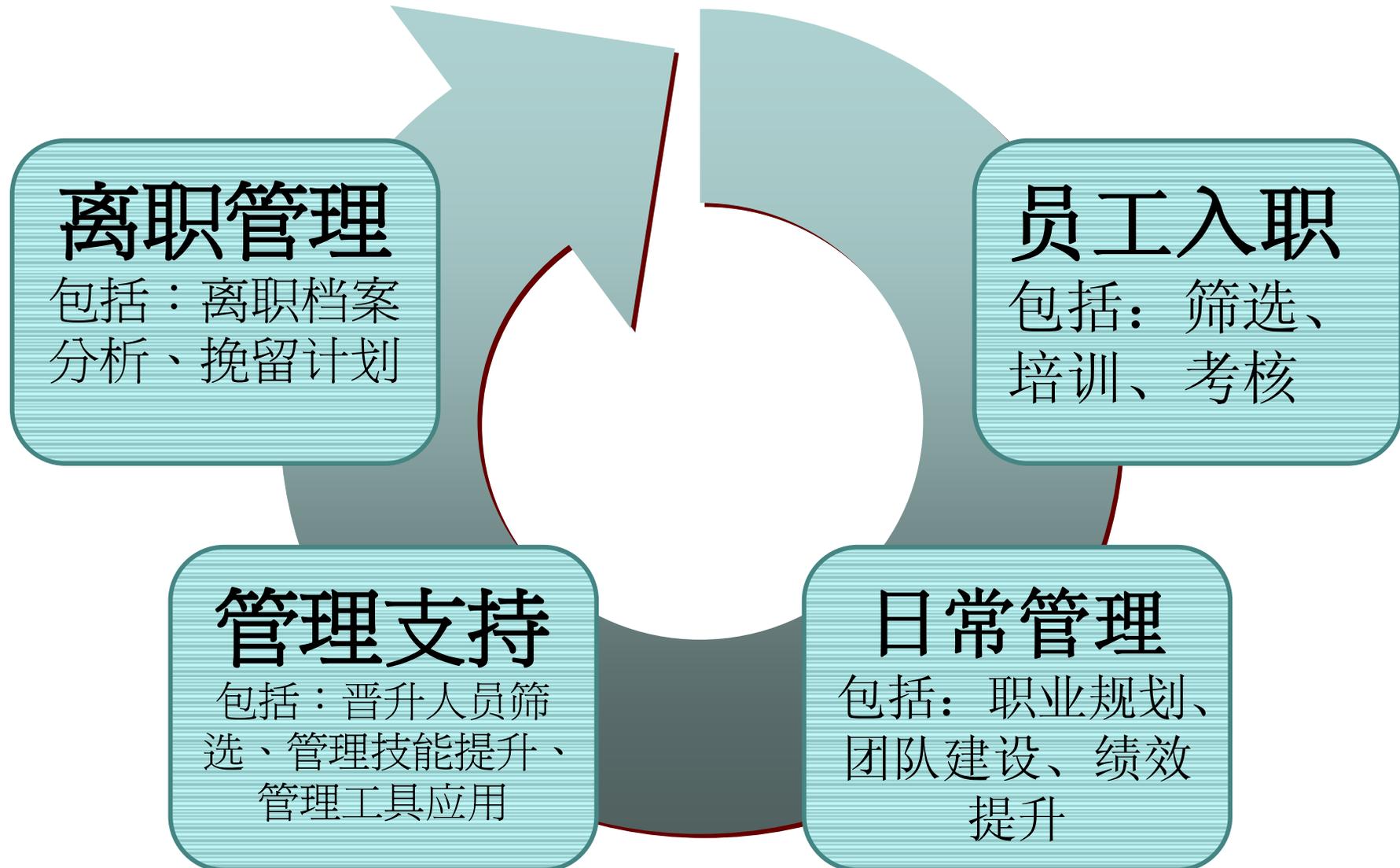


以行为激活为培训理念

培训概念的转型

- 1、培训时间点的选择；
- 2、日常培训参加者的选择；
- 3、培训内容的选择；
- 4、培训效果评估的标准选择。

人力资源系统科学化建设





呼叫中心心理管理 应用实践交流

2009年04月
(资料呈现)

心理管理介绍



心理管理定义：

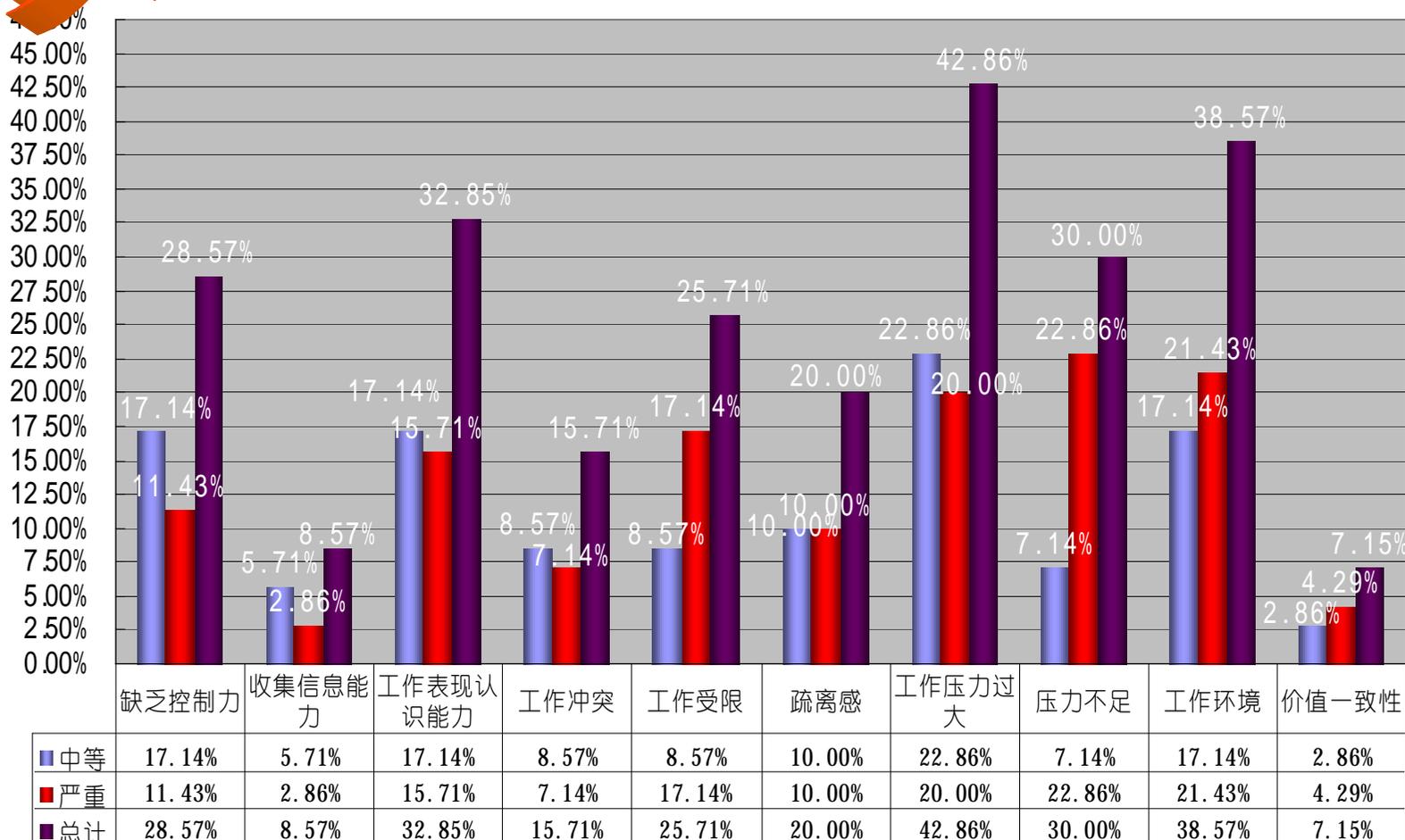
融合心理学科特征，在现代管理体系中，充分发挥心理科学技术、理念的作用，**协助**管理的有效进行，最终实现组织利益。

项目数据



参考数据

客服中心坐席人员工作压力测评分析 (N=70) - 有外呼-

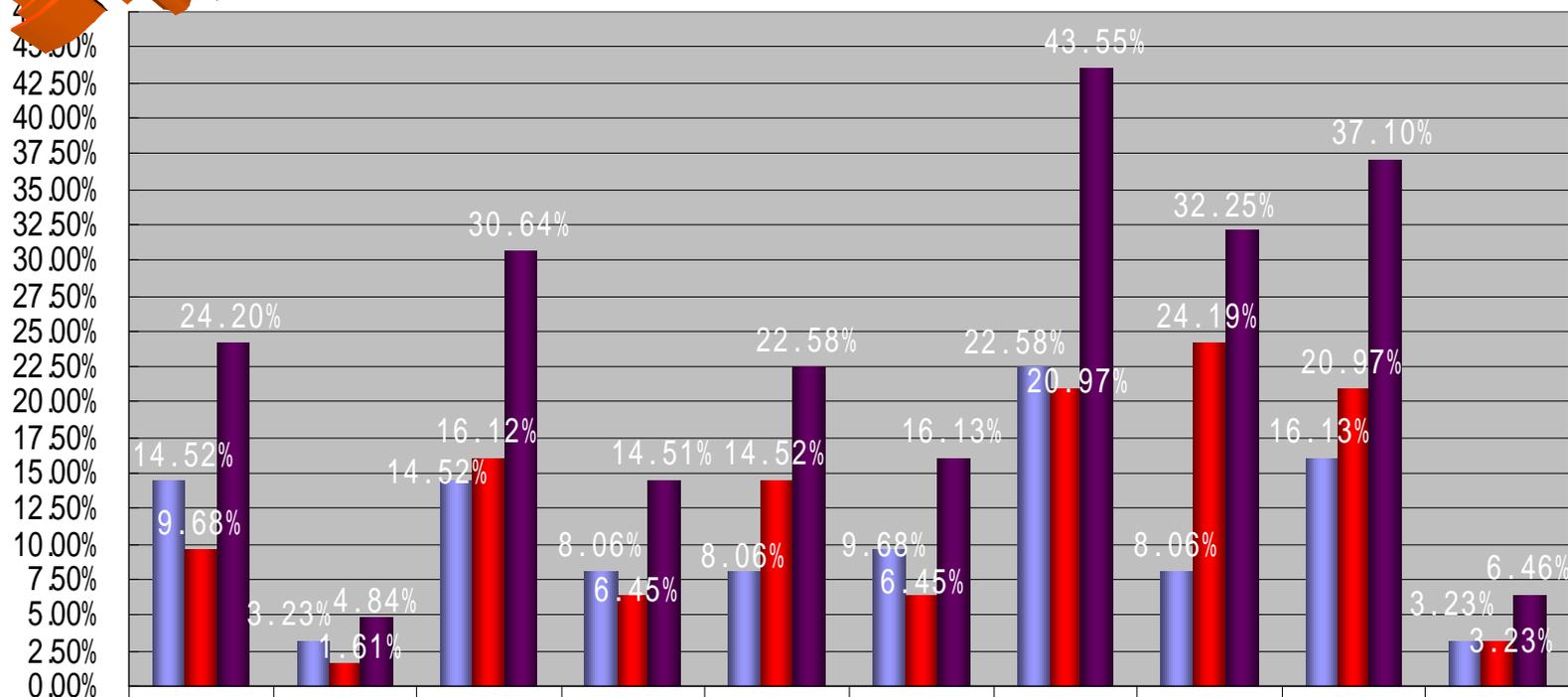


项目数据



参考数据

客服中心坐席人员工作压力测评分析 (N=62) - 无外呼-



	缺乏控制力	收集信息能力	工作表现认识能力	工作冲突	工作受限	疏离感	工作压力过大	压力不足	工作环境	价值一致性
■ 中等	14.52%	3.23%	14.52%	8.06%	8.06%	9.68%	22.58%	8.06%	16.13%	3.23%
■ 严重	9.68%	1.61%	16.12%	6.45%	14.52%	6.45%	20.97%	24.19%	20.97%	3.23%
■ 总计	24.20%	4.84%	30.64%	14.51%	22.58%	16.13%	43.55%	32.25%	37.10%	6.46%

工作压力因素分析



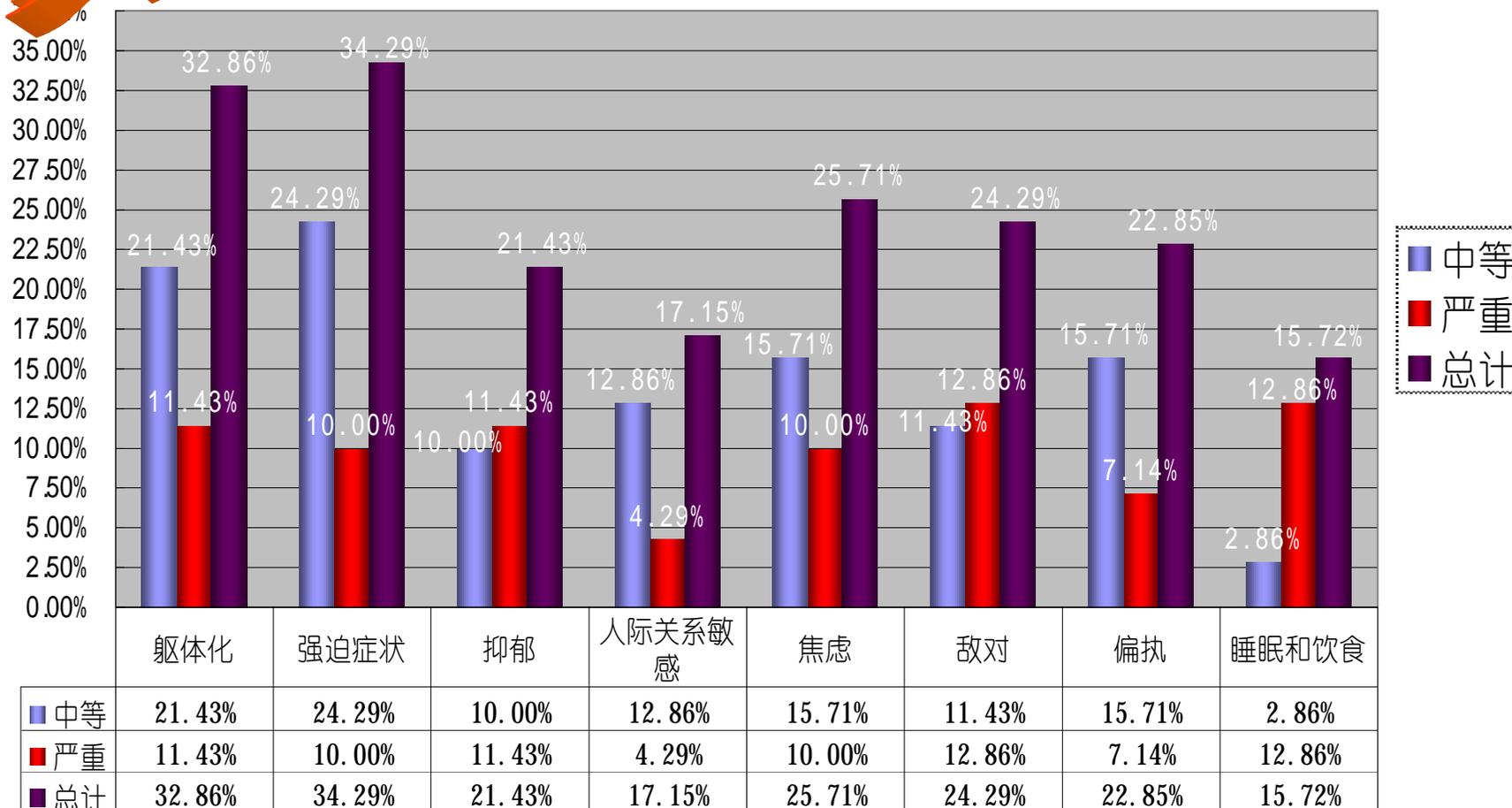
- | | 有外呼 | 无外呼 |
|------------|--------|--------|
| ○ 第一位工作压力大 | 42.86% | 43.55% |
| ○ 第二位工作环境 | 38.57% | 37.10% |
| ○ 第三位 | | |
| 有外呼为工作认识能力 | 32.85% | |
| 无外呼为压力不足 | | 32.25% |

项目数据



参考数据

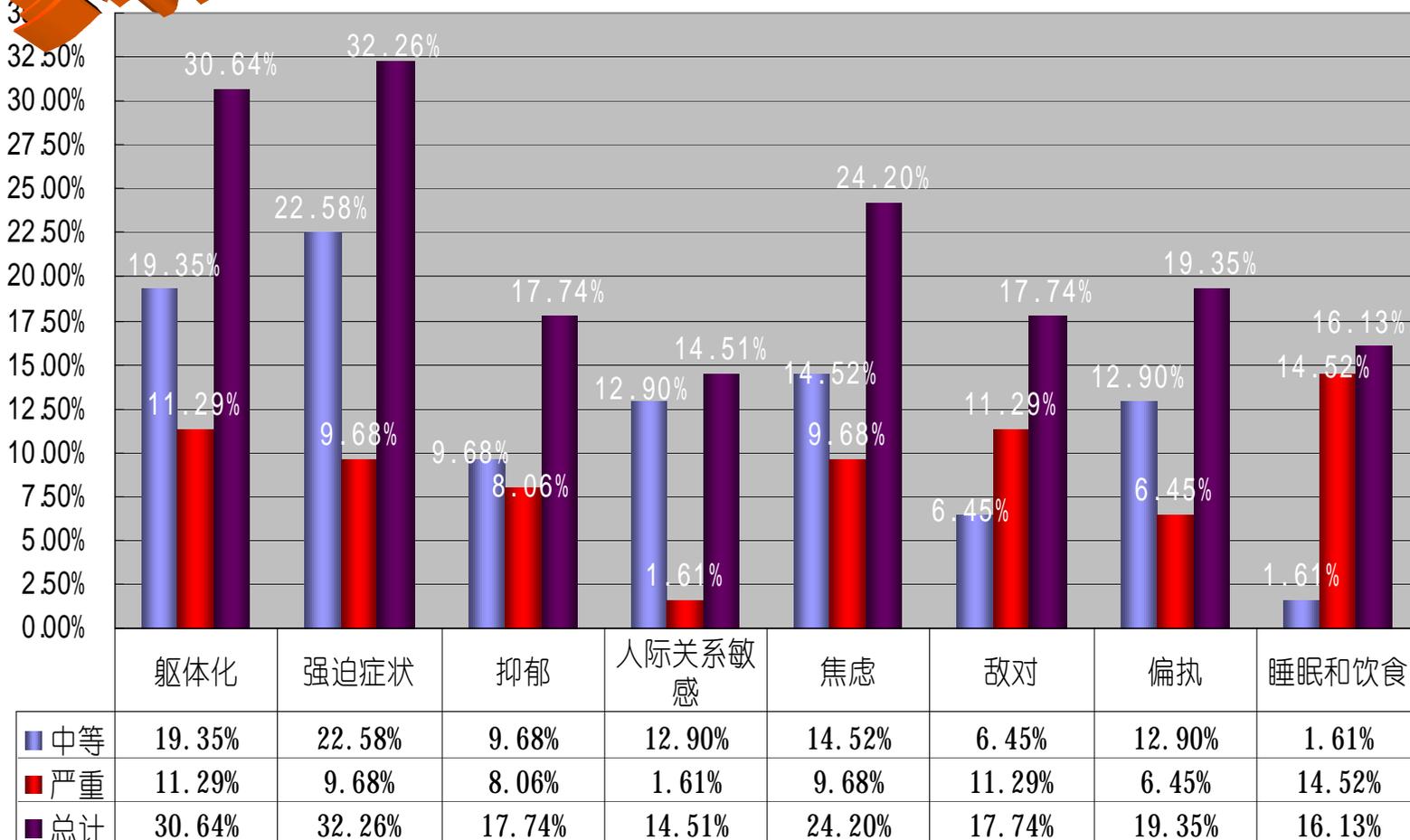
客服中心坐席人员心理健康测评分析 (N=70) - 有外呼-



项目数据



客服中心坐席人员心理健康测评分析 (N=62) - 无外呼 -

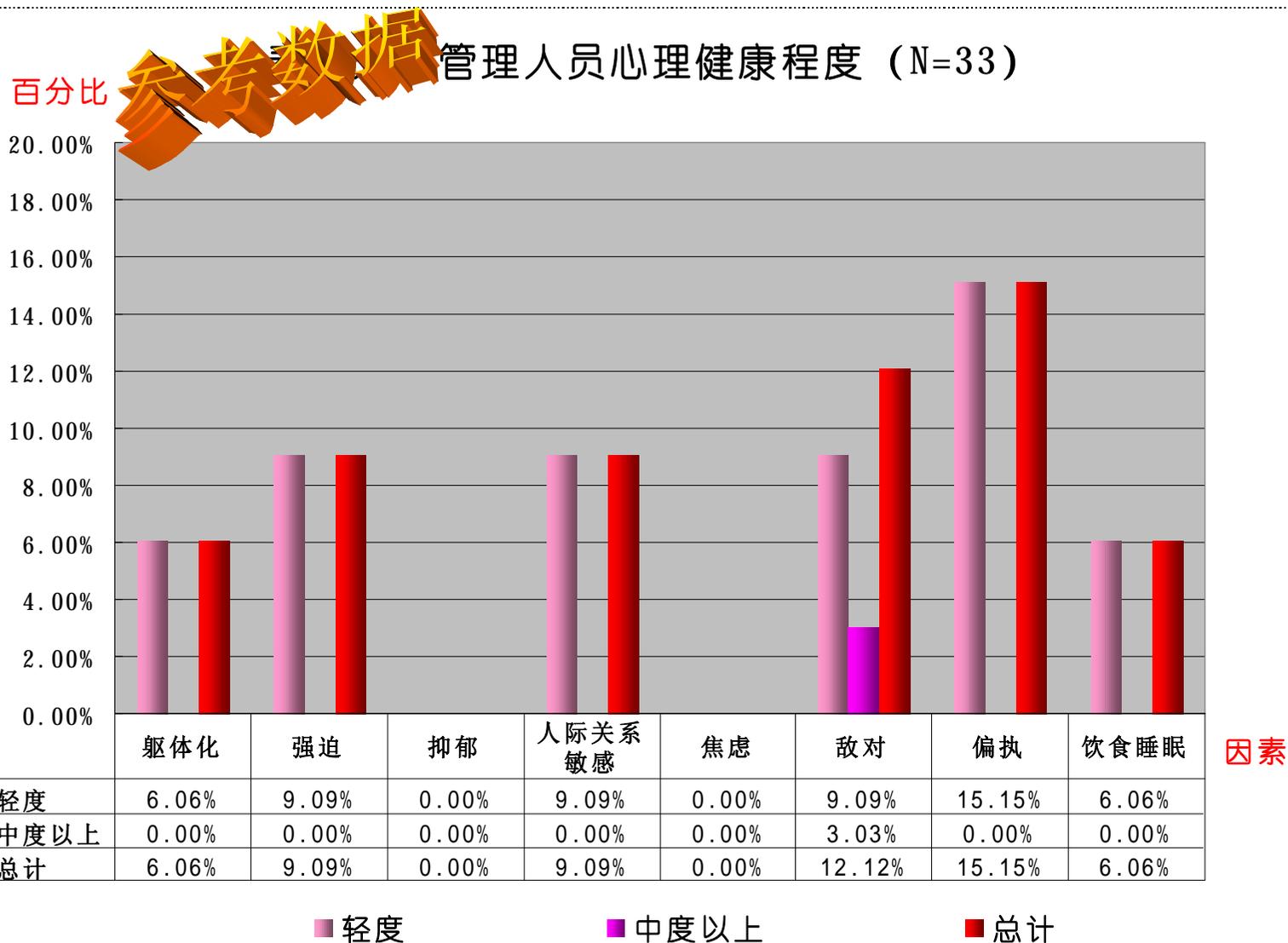


心理健康因素分析



	有外呼	无外呼
○ 第一位强迫症状	34.29%	32.26%
○ 第二位躯体化	32.86%	30.64%
○ 第三位焦虑	32.85%	24.20%

项目数据

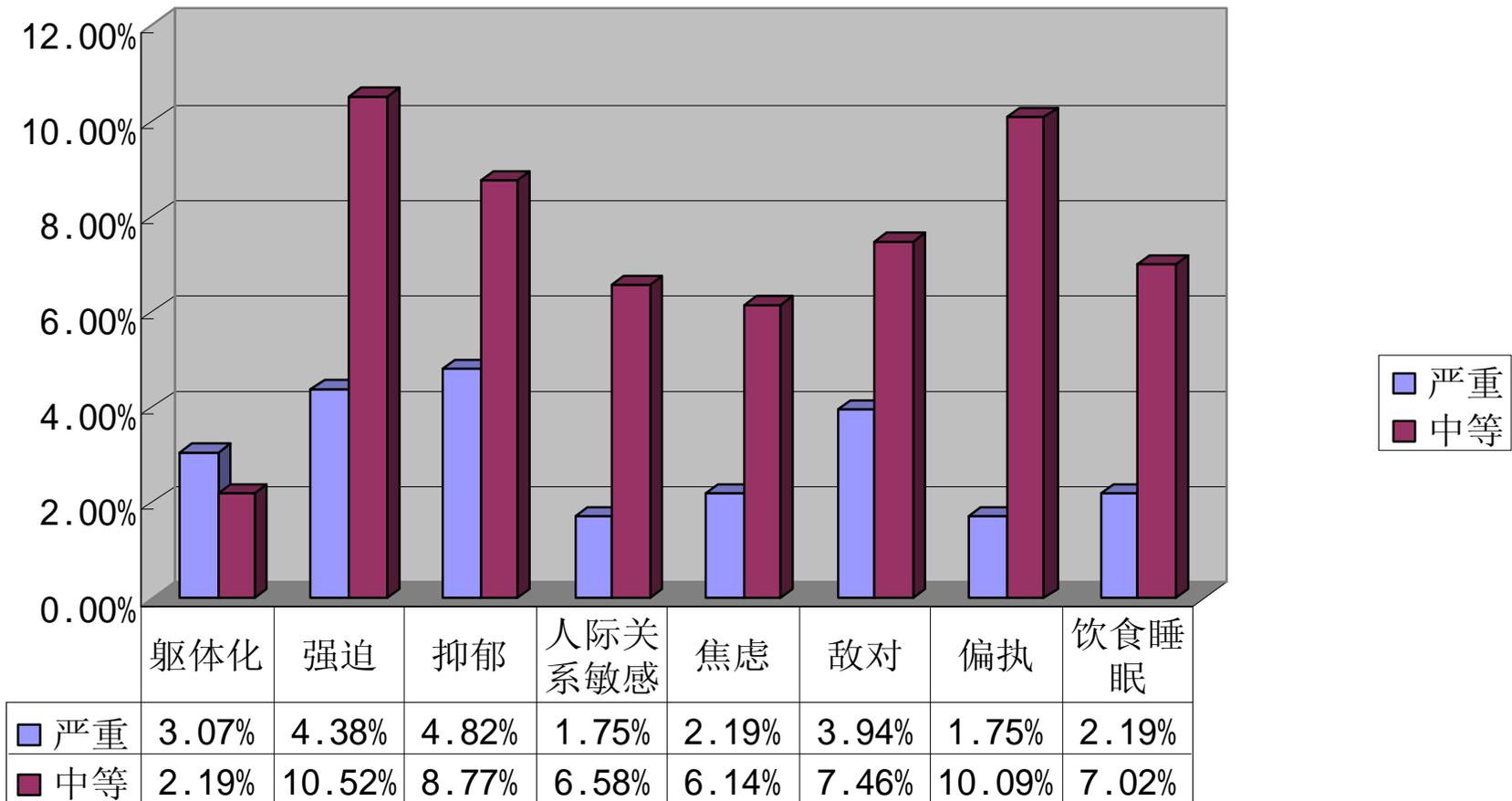


项目数据



参考数据

管理人员心理健康自评量表数据分析 (n=228)



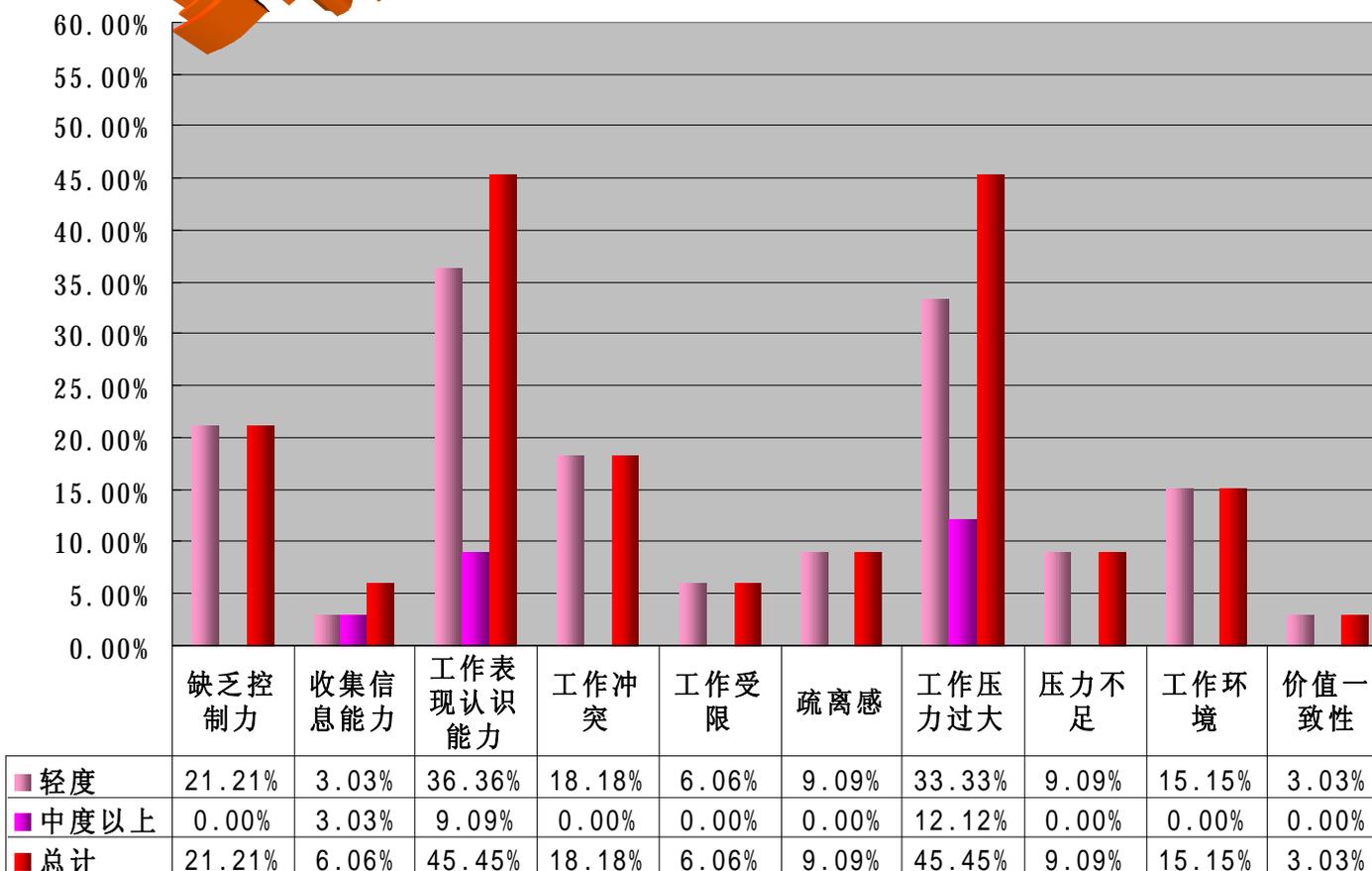
项目数据



参考数据

管理人员工作压力分析 (N=33)

百分比



因素

■ 轻度

■ 中度以上

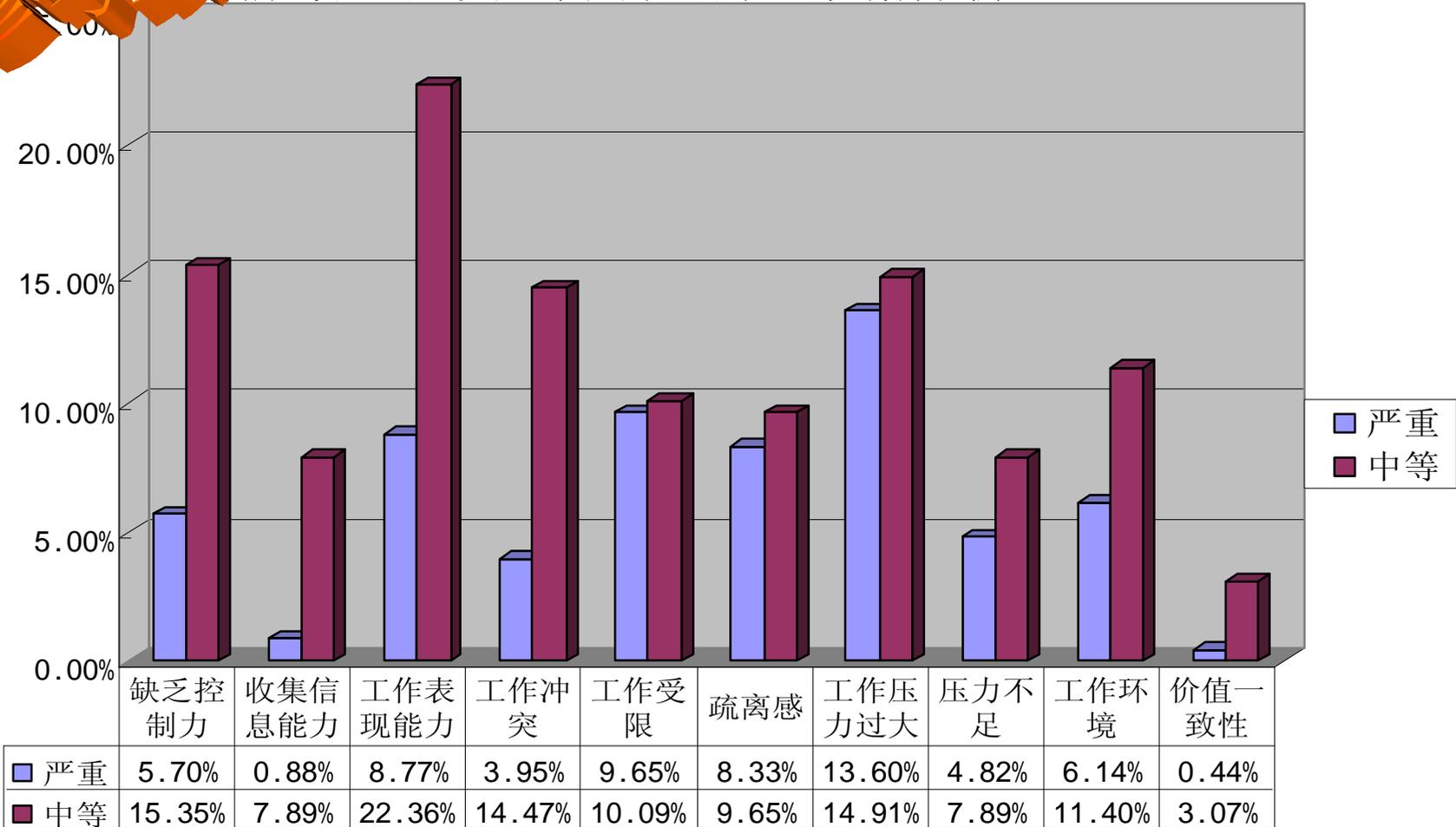
■ 总计

项目数据



参考数据

管理人员压力调查问卷数据分析 (n=228)



工作压力因素比对分析



	金融组	电信组
○ 第一位因素： 工作表现认识能力与压力过大	45.45%	
工作表现认识能力		31.13%
○ 第二位因素： 缺乏控制力	21.21%	21.05%
○ 第三位因素： 工作冲突	18.18%	
工作压力过大		28.51%



感谢各位的积极参与 祝福每一个人!

北京本源慧通心理管理项目组
[E-mail:psmwh@126.com](mailto:psmwh@126.com)