

呼叫中心人力资源全程优化 (2009年会)

2009年10月

客户服务中心的心理现状分析

行业特征：

- 以电话形式为主要手段；
- 从业人员平均年龄21-25岁；
- 行业中80%左右为女性；
- 国内该行业发展10年左右；
- 该行业发展速度为年30%左右；
- 多数以电服、电销、电推为主营；
- 客服中心均呈现密集型劳动特征；
- 行业平均离职率在25-45%之间；
- 等。。。。。

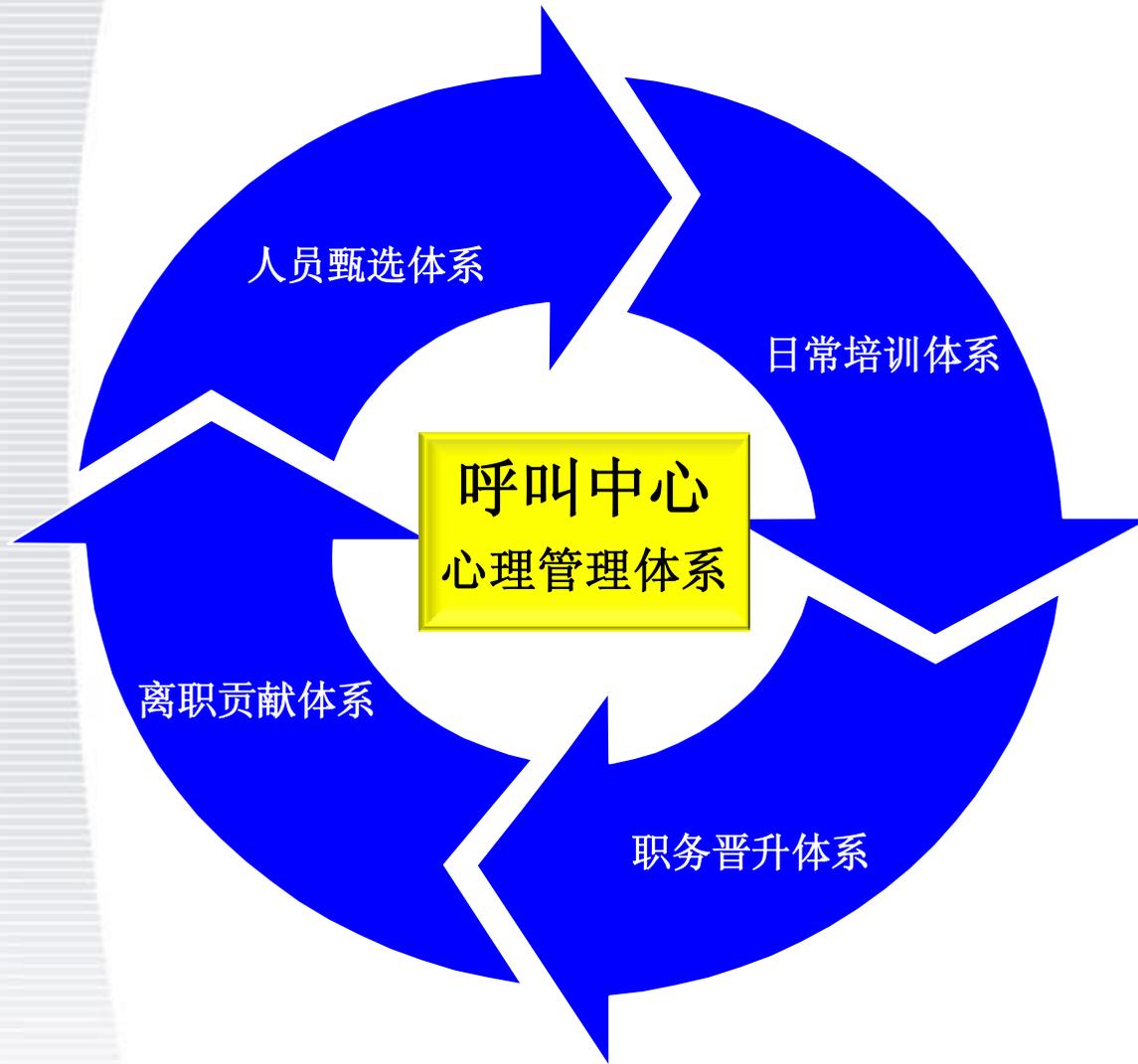
客服中心关注什么？



- 一线人员需求量大，如何确保人员的快速到位？
- 如何稳定的得到具有专业技能的高素质电话服务人才？
- 工作绩效提升，是一个难以逾越的困难吗？
- 员工的工作积极性是如何消亡的？

。 。 。 。 。 。 。 。

呼叫中心行业人力资源整体解决方案



■基于长期专业性研究、应用实践与各中心特有条件结合的基础上产生的，服务方案体现了量体裁衣、个性化的特点。

■通过专业化服务，帮助各中心更好地解决座席人员招募、培养、流失等人力环节中的瓶颈，从而实现企业与员工“双赢”。

一、员工入职体系建设

问题：

- 1、找到适合的从业人员？
- 2、如何培养合格的从业人员？
- 3、如何建立高效新员工培训体系？



座席人员素质要求

研究结果分析：对能力素质的要求

■ 服务和销售代表“最需要”的能力素质：

- “服务精神”（14.6%）
- “执行能力”（12.5%）
- “沟通能力”（10.4%）

■ 服务和销售代表“第二需要”的能力素质：

- “表达能力”（10.4%）
- “沟通能力”（8.3%）
- “执行能力”（8.3%）

引自：毕自力人力研究报告

普遍存在的不良认知

美国精神病专家路易塔利亚说：根据我担任二十多年的临床经验,我发现：社会问题人员的性格缺陷是“总以为自己是对的”。

在治疗和生活过程中性格发展的关键,简单地说就是怀有改变自身的谦逊态度。



了解八零后员工、迎接九零后挑战

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展特征明显
- 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
- 社会实践经验缺乏
- ○ ○ ○ ○ ○ ○

二、员工日常培训体系建设

问题：

- 1、如何找到问题员工？
- 2、如何调动员工成长的意愿？
- 3、如何培养出高效工作的员工？
- 4、如何维持员工的工作积极性？



“谁” 关心自我成长？

- 生活、工作中你最关心的是什么？
- 你认为座席人员，最关心的是什么？



什么在影响我们的员工？

压力测查问卷

人格测量问卷

心理健康测查问卷

能力测查问卷

生活事件量表

如何理解客户服务从业人员问题？

- 生活中那些让人不开心的事太多，让你写下生活和工作中那些让人快乐和开心的事可能会很困难，我们分别写下工作和生活中那些让你觉得高兴、开心和有意义的事吧，看看你能够写下几条？
- 心理学有研究表明，你现在能够写下的有效条目数的多少，不仅能够代表你目前生活的满意感，你个性的健康程度，同时能够代表你未来的生活境况和自我可能的发展水平，此测验具有高度的预测度。

客户服务中心员工的意愿？

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			

座席人员消极行为分析

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	我该有更好的 待遇	尖刻的抱怨
开会	烦恼、不耐烦	浪费时间	不愿接受建议

三、职务晋升体系建设

问题：

- 1、如何提高基层管理人员的能力？
- 2、如何培养忠诚的基层管理人员？
- 3、如何有效规划基层管理人员职业发展？
- 4、如何提高基层管理人员的成就感？



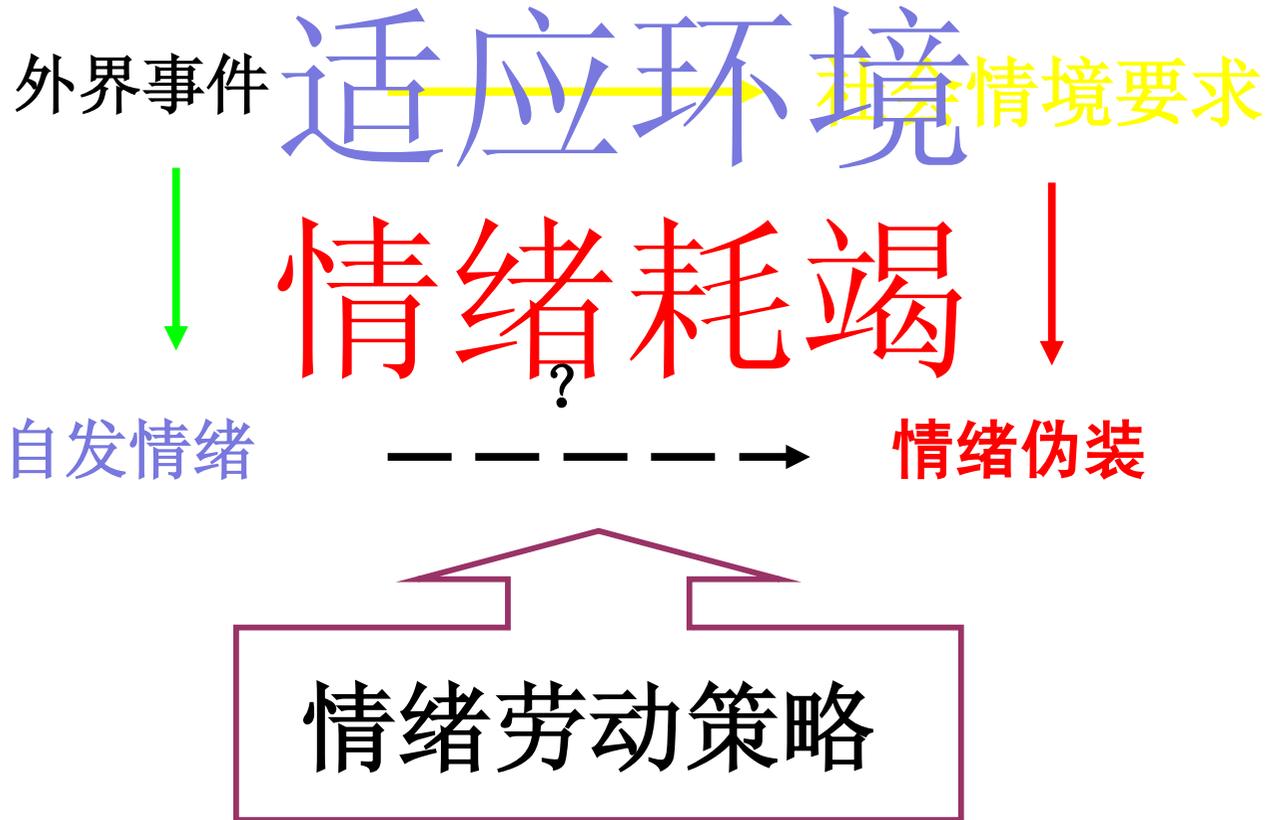
你了解基层管理人员吗？

研究结果分析：对能力素质的要求

- 督导和培训人员：
- 排在首位的是“团队合作精神”（16.7%）
- 排在第二位的主要是“合作精神”（16.7%）和“沟通技巧”（12.5%）
- 无论哪个职位：“态度”指标高于“技能”和“技术”指标
- 实际工作需要的素质 VS. 筛选人员时使用的指标（能力优先）

引自：毕自力人力研究报告

为什么我们都感觉累？



管理人员面对的问题？

员工满意度影响因素分析—TOP3

文化和理念

管理者的风格和能力

同事之间的人际关系

呼叫中心
的员工
满意度

资料来源：内部调查

管理人员得到这些支持了吗？

- 座席人员的情绪控制指导能力
 - 班前、后会的有效执行能力
 - 座席人员消极行为分析、指导能力
 - 投诉座席的困惑排解、分析能力
 - 离职人员预警分析、干预能力
 - 班组长自身工作积极性维护能力
 - 从运营数据分析坐席人员问题的能力
 - 自身及行业发展信息收集能力
- 等。 。 。 。 。

四、离职贡献体系建设

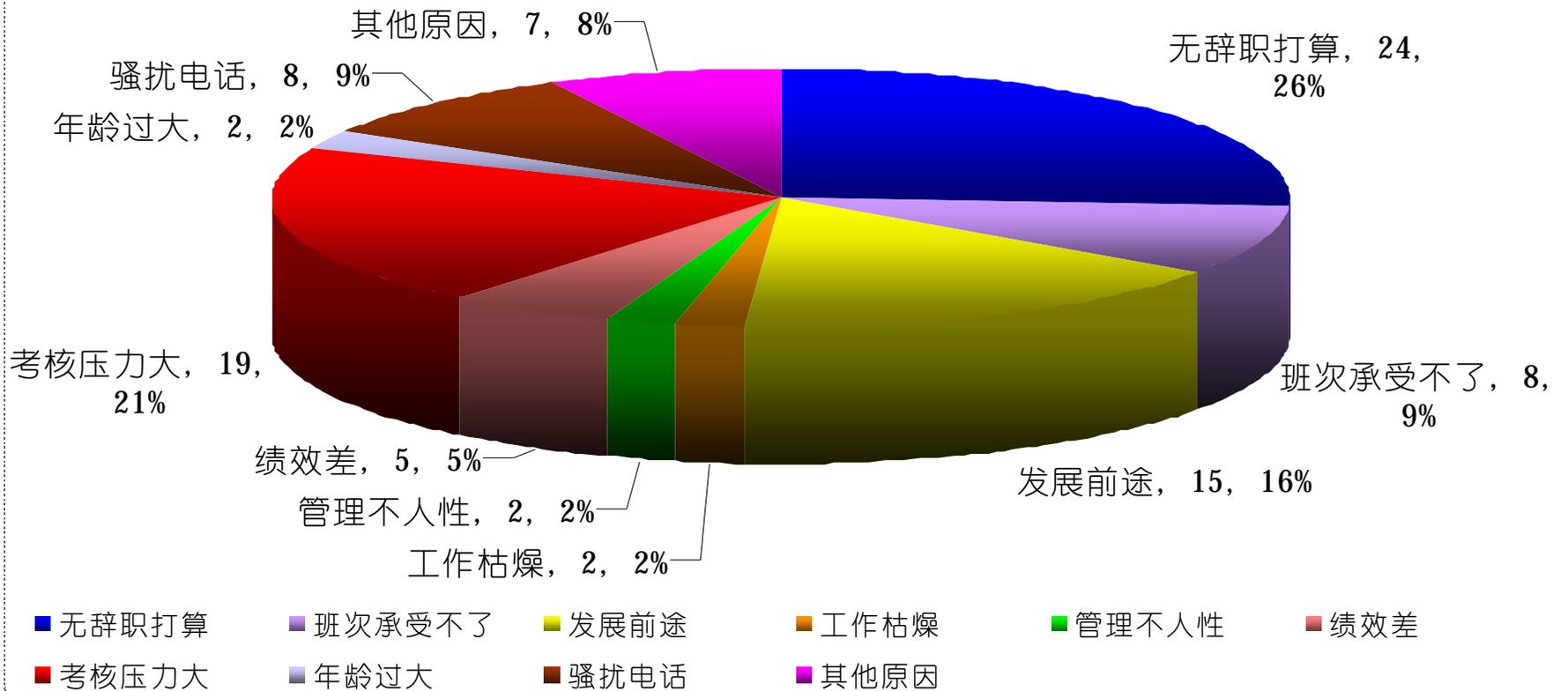
问题：

- 1、如何降低离职率？
- 2、如何建立中心离职预警机制？



辞职数据分析

访谈人员可能的辞职原因 N=92

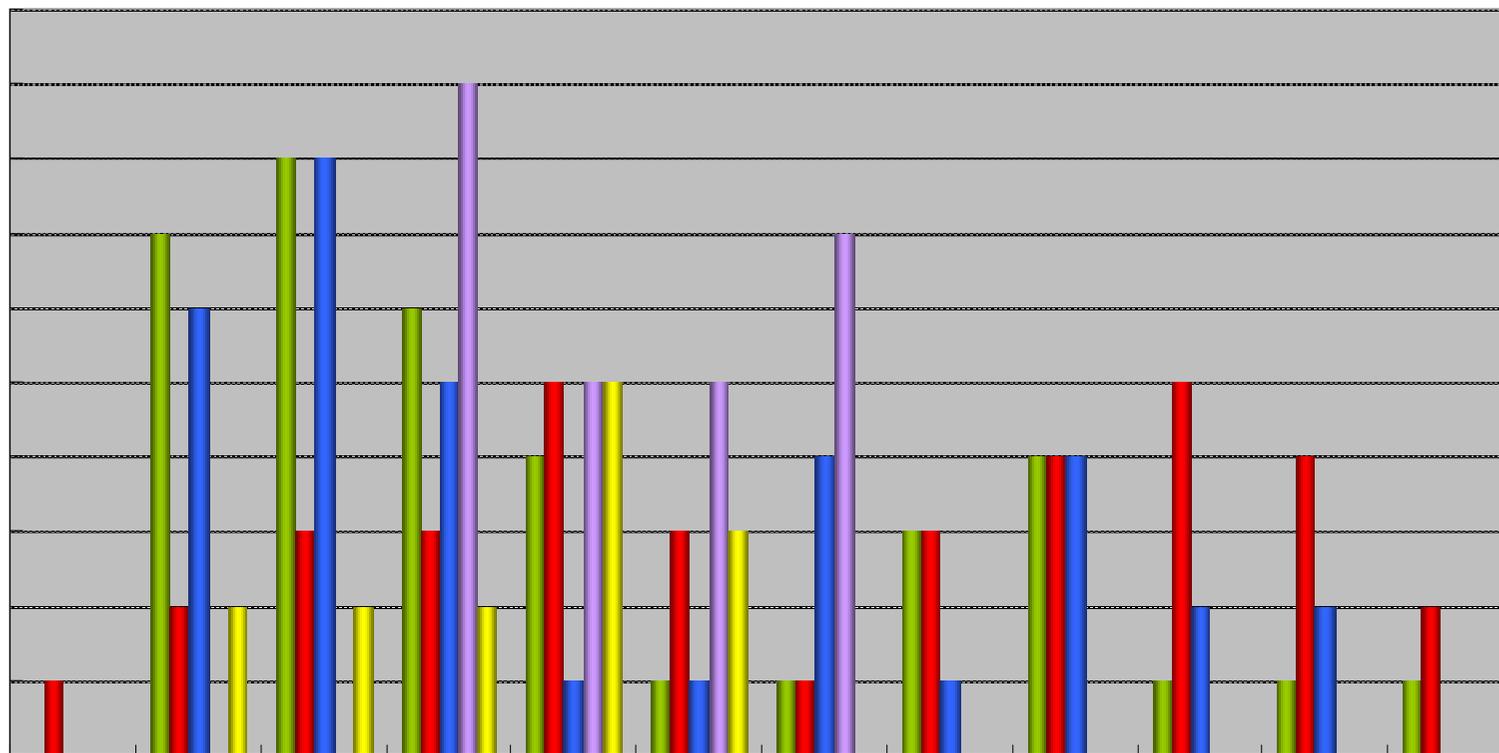


离职数据分析：

五期新员工一年内流失人数分析(N=147)

人数

10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
0



1个月 2个月 3个月 4个月 5个月 6个月 7个月 8个月 9个月 10个月 11个月 12个月 月份

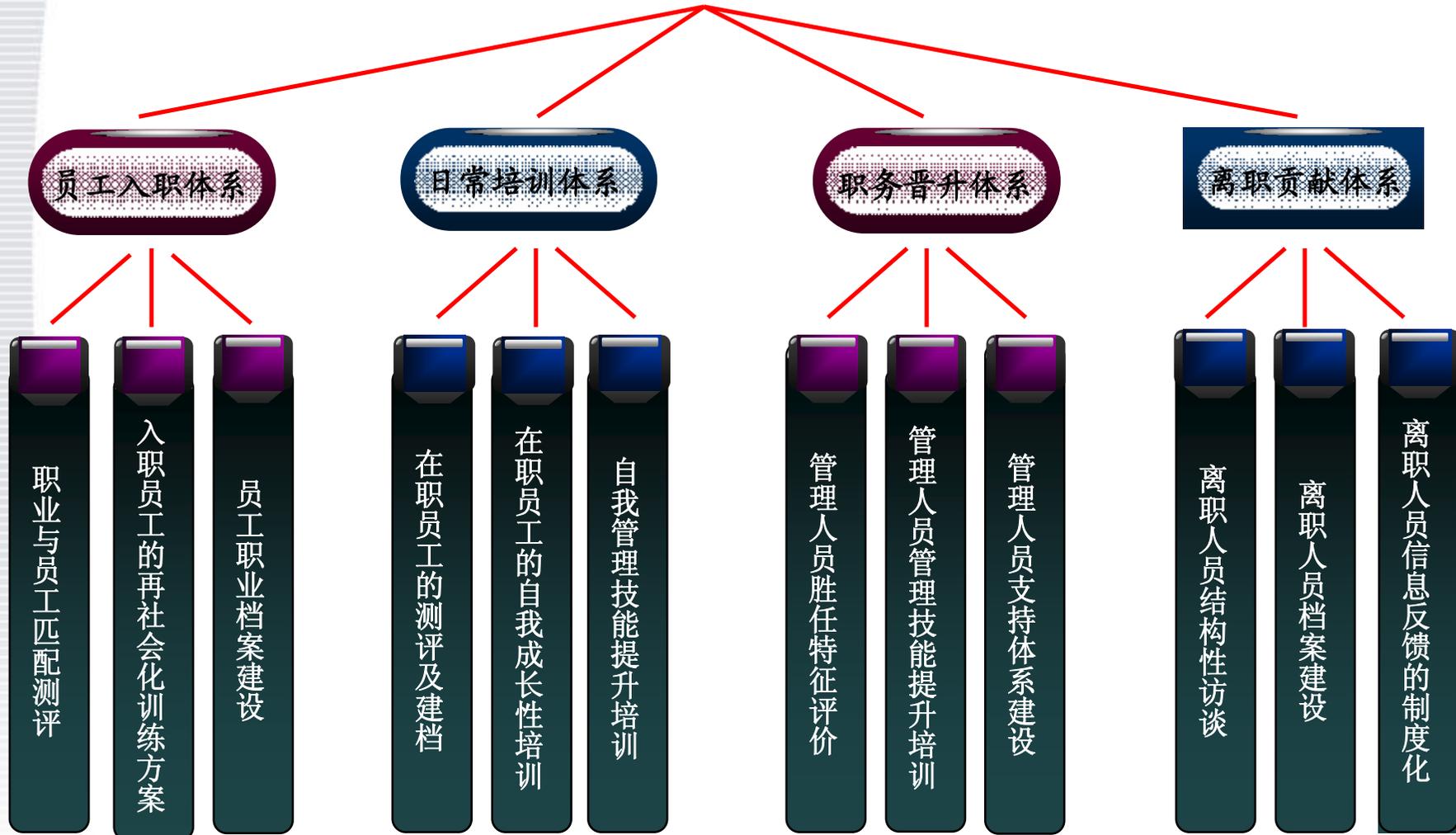
19期 20期 21期 22期 23期

离职人员信息分析建议

- 干预离职访谈内容筛选、制定
- 离职沟通人员职位、职责确认
- 离职沟通干预能力培训
- 离职数据的价值发掘
- 通过离职人员信息优化管理
- 通过离职人员去向衡量中心价值

人力资源管理优化方案

呼叫中心人力资源管理优化体系





感谢各位的积极参与！
祝福每一个人！