

Expert Class **Contact Center** Management

HUMAN ASSETS MANAGEMENT

Cris Luyckx – The House of Contact Centers



CONTACT CENTER OPERATING MODEL[®]

To get the most value out of your contact center

3.0

BUSINESS PLANNING & BUDGET →

Optimize
Cost

+

Maximize
Service

+

Generate
Revenue

VISION & MISSION ON REACH & ACCESSIBILITY

STRATEGY

Leadership

Journey

Experience

DEPLOYMENT

Objectives

Rules & Risks

Make or Buy

ORGANIZE
&
DOCUMENT

Organize

Quality

BPM

OPERATIONS MANAGEMENT

People & Processes

PEOPLE

HRM

WFM

Seats
Management

INFORMATION

Knowledge

Training

Data

SYSTEMS

Customer
Interface

User
Interface

Governance

OUTCOME - STAKEHOLDERS VALUE

BUSINESS ACTIVITY MONITORING

CCOM 3.0 © THoCC - The House of Contact Centers 2005-2016

www.thocc.com



EMPLOYER BRANDING

Employer Brand Bouwstenen

welke bouwstenen zijn belangrijk bij de keuze voor een werkgever?



% respondenten die bouwsteen vermelden in top 5.

Employer Brand Bouwstenen

welke bouwstenen zijn belangrijk bij de keuze voor een werkgever (vergelijking 2016 - 2015 - 2014)?

			2016		2015		2014	
			%	ranking	%	ranking	%	ranking
loonpakket	M	V	58	1	64	1	65	1
werksfeer		V	57	2	56	3	57	3
werkzekerheid		V	55	3	59	2	61	2
jobinhoud		V	44	4	48	4	47	4
balans privé/werk		V	42	5	43	5	42	5
goede ligging		V	40	6	38	6	35	7
financieel gezond	M		37	7	34	8	37	6
toekomstmogelijkheden	M		33	8	34	7	33	8
flexibele werkvoorwaarden		V	29	9	30	9	29	9
opleidingen	M		21	10	19	10	20	10

	2016	2015
farmaceutica	44,9	46,2
disruptive brands	43,8	
aeronautica	39,4	39,5
media	39,2	41,6
informatica & consultancy	38,3	39,0
elektronica	34,6	34,1
voeding	33,5	32,7
bouw-installatie	30,2	33,7
banken & verzekeringen	30,1	30,1
retail (textiel, meubelen, ...)	29,7	28,1
transport (goederen), logistiek	28,7	28,2
chemie	28,7	29,3
telecom & contact centers	27,9	26,6
niet-metaal	27,8	26,9
horeca & toerisme	27,4	27,9
automotive (retail, diensten)	27,3	27,2
automotive (productie)	27,0	29,1
human resources	26,3	25,9
distributie	25,7	23,6
energie	25,6	28,5
metaal-staal	21,7	21,7
transport (mensen)	20,6	21,3
industriële schoonmaak, milieu & veiligheid	20,5	20,3

“de disruptive brands gooien zich meteen in de strijd voor de titel van meest aantrekkelijkste werkgever.”

Telecom & Contact
Centers:
2014: 28%
2013: 22%

% respondenten die 4 of 5 geven op schaal van 5:
“zou willen werken voor”
(15.000 respondenten over 186 bedrijven met > 1000 wknrs)

top 10 bekendste privéwerkgevers in België 2016

Colruyt	87 %
Ikea	86 %
Carrefour	86 %
Aldi	86 %
Coca-Cola	85 %
Delhaize	85 %
Mobistar	83 %
Proximus	83 %
bpost	82 %
H&M	81 %

1 nieuwkomer = Mobistar

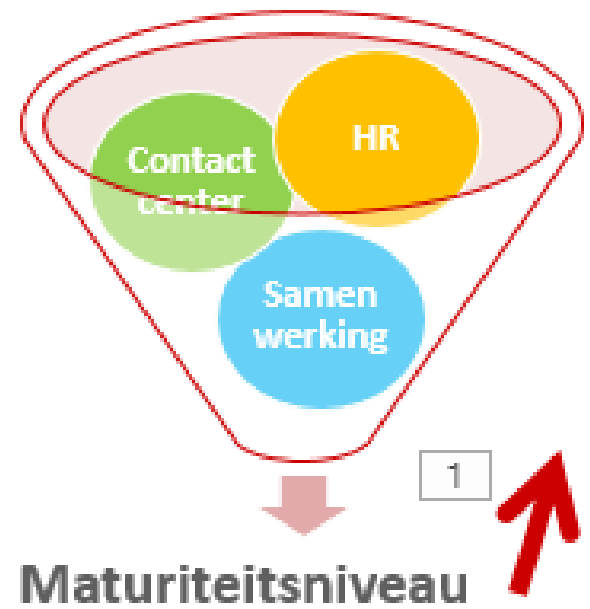
6% verschil tss nrs 1 - 10



=

≠







Attract



Release

Recruit

↑ **EMPLOYMENT LIFE CYCLE** ↓

Retain

Develop



Engage



Maturiteitsniveau 5 in HR

REKRUTERING

- Snelle activatie wervingskanalen ifv dalen & pieken
- Eigenaar van rekruteringsbudget
- Analyse wervingskanalen
- Benchmark ifv marktconforme salarispakketten
- *Kwalitatieve vacatures & kanalen*
- *Rekruteringsbeleid afgestemd op noden*
- *Proactieve rekrutering door instroomplanning*
- *Skills-IQ-EQ- cultural fit*
- *Rekruteerders perfect zicht op noden & gepaste skills*

MOTIVATIE & RETENTIE

- Alle N+1's vol van hun aandeel en verantwoordelijkheid in motivatie & retentie
- M & R = doelstelling van elke N+1 / ook WFM, HR, ICT)
- Continue bijsturing door analyse, benchmark & trends
- *Retentietriggers hard & soft & ifv KT + LT*
- *Meting stress, verloop, tevredenheid, ziekteverzuim*

EVALUATIE & ONTWIKKELING

- Evaluatie = basis voor:
 - Loonaanpassing
 - Waardering/Beloning
 - Potentieelbeleid
 - Loopbaantraject
- HR owner van kalibratie tss teams ifv objectiviteit & uniformiteit
- *Vaste evaluatiecyclus & personeelsdossier*
- *Evaluaties als basis voor ontwikkelplannen en trainingsnoden*
- *HR owner internal mobility an kwaliteit evaluaties*

REKRUTERING

VERLOOP

ABSENTEISME

**TRAINING/
DEVELOPMENT**





REKRUTERING

REKRUTERING

BASICS

- Behoeftebepaling, wervingsforecast
- Functieomschrijving (competenties, recent + incl KPI's,...)
- Need to have – nice to have
- Input van alle betrokkenen
- Flexibele rekruteringskanalen
- Loon ifv verwachtingen
- Critical incidents
- ...

CSF's

- SLA's cc kwaliteit, kwantiteit, doorlooptijd (buy in HR, UZK)
- Testing (hard, soft, persoon...)
- Zo *dicht* mogelijk bij de kandidaat komen => succes rate stijgt
- Analyse succesverhalen, huidige succesvolle medewerkers:
 - Attitude, gedragingen
 - Competenties

POSITIEVE KEUZE

SUCCESSVOORSPELLERS AGENTS



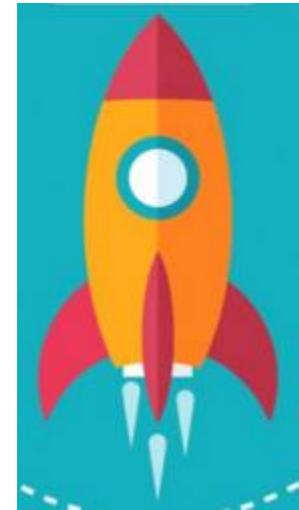
STRESS-
BESTENDIG



GROEI-
POTENTIEEL



FIT MENS –
JOB -
MOTIVATIE



OMGAAN
EMOTIES
(eigen-ander)



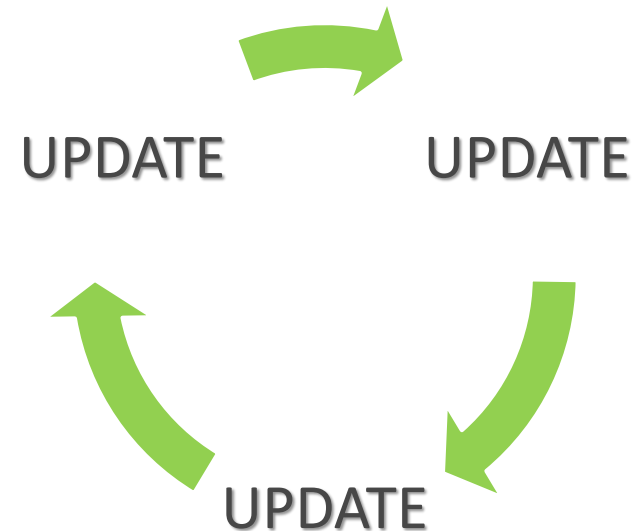
TOP X LEADER EIGENSCHAPPEN?

- Excellente communicatie-skills = **MUST**
- Emotie-management
- Eerlijkheid
- Integriteit
- Consequent
- Bestand tegen kritiek – feedback
- Potentieel zien en doen groeien
- Doortastendheid
- Visie
- ...



SELECTIE & TESTING

- **Testbatterij per functie**
 - www.cebir.be + WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale)
- **Combinatie van gesprek, test, simulatie, assessment**
- **Competentiegericht interviewen STAR**
- **Attitudegericht interviewen**
- **Potentieelinschatting**
- **Stressbestendigheid**
- **Cultural fit**
- ...



SELECTIE & TESTING

- **Valkuilen:**
 - CV
 - Halo – horn effect
 - Invloed van kandidaten op elkaar
 - Expertise van de rekruteerder
 - TIJD
 - ...



VERLOOP

Definities

- **Verloop** is de wisseling van werknemers binnen een organisatie door vroegtijdig vertrek, ziekte en pensioen. Dit kan worden uitgedrukt in het aantal werknemers dat vertrekt in een jaar ten opzichte van het totale personeelsbestand.
- In a human resources context, **turnover** or staff turnover or labour turnover is the rate at which an employer gains and loses employees.

BEREKENING TOTAAL VERLOOP

medewerkers die bedrijf verlieten in bepaalde periode

gemiddelde # actieve medewerkers in diezelfde periode

= TOTAAL VERLOOP in %

- *Gedwongen versus vrijwillig verloop*
- *Nog belangrijker dan % verloop = redenen verloop // analyse //*
- *Aandacht voor facilitairen of seizoensgebonden activiteiten*

IMPACT VERLOOP

-

- **KPI's**
 - (AHT, transfer rate, FTR, hold time, cross / upsell rate...)
- **Klantervaring**
- **Rekruteringskost**
- **Trainingskost**
- **Stress overige agents**
- **Stress teamleads**
- ...

+

- **“Vers bloed”**
- **Nieuwe inzichten**
- **Enthousiasme**
- ...

= > indien % verloop gering is



REDENEN VERLOOP?

Grootte CC

- Grotere CC's meer verloop dan kleinere CC's

IB-OB Sales - Service

- Doorslaggevend is combinatie repetitief gehalte en duur van contact

Inhouse/Facilitair

- Evolveert positief door meer service & quality driven aanpak

REDENEN VERLOOP

- Verkeerde persoon op de verkeerde stoel
- Geen doorgroeimogelijkheden
- Repetitief werk
- Laag loon
- Stress / druk
- Slechte werkomstandigheden
- Weinig beslissingsbevoegdheid
- Te lage betrokkenheid
- Embrace-level te laag
- Onvoldoende employer branding
- ...



ACTIES tegen VERLOOP

- **Blending**
- **Empowerment** (ifv klant, ifv verlof/pauzes, ifv waarden bedrijf, initiatieven, processen,...)
- **Coaching, ondersteuning, training**
- **Performante systemen, ondubbelzinnige KPI's = rolstress => STRESSVERMINDERING**
- **Peer level recognition**
- **Doorgroeimogelijkheden**
- **Homeworking**
- **Loonpad: cafetariaplan, generatiemanagement, ...**
- **Bonussysteem**



ACTIE tegen VERLOOP: meer LOON?

Piramide van MASLOW (1908-1970)



Two Dynamics Theory

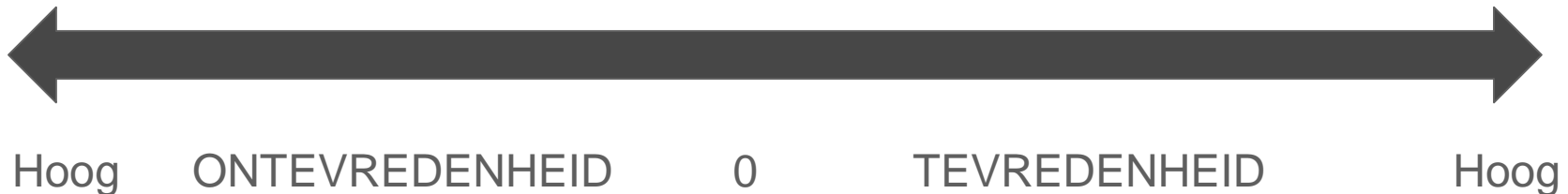
Herzberg (1923-2000)

STABILISATIE

- Verloning
- Beleid en administratie
- Relatie met collega's
- Fysieke werkomstandigheden
- Supervisie
- Status
- Jobzekerheid

STIMULATIE

- Succes
- Erkenning
- Inhoud van de baan
- Verantwoordelijkheid
- Promotie
- Groei



2 BASISREGELS voor LAAG VERLOOP

1. Kandidaten zijn geschikt & competent voor de uit te voeren activiteit
2. De jobinhoud en de werkomstandigheden leiden tot het feit dat ze lang(er) willen blijven

**Impact op verloop START bij rekrutering
90 eerste dagen na rekrutering zijn cruciaal**





VERZUIM

Langdurig ziekteverzuim blijft stijgen en bereikt record - 7 februari 2016

- **Langdurig verzuim sinds 2008 in stijgende lijn: van 1,75% in 2008 naar 2,81% in 2015**

- *Lang verzuim treft iedereen: mannen/vrouwen, arbeiders/bedienden, voltijdse/deeltijdse medewerkers. Geen enkele categorie steekt substantieel boven de andere uit*
- *Ook geen markante verschillen in sectoren: langdurig verzuim komt niet noodzakelijk vaker voor in sectoren met fysiek zware arbeid. Ook dienstenbedrijven hebben er mee te maken*

*Terwijl het langdurig ziekteverzuim een ongeziene hoogte kent, blijft het kortdurend ziekteverzuim nagenoeg constant: de cijfers evolueren van 2,42% in 2008 naar 2,60% in 2015. **Het totale ziekteverzuim (kortdurend en langdurig) stijgt van 4,13% in 2008 naar 5,41% in 2015.***

Bron: www.sdworx.be



Definities

- Verzuim of (minder gebruikelijke term) *Absenteïsme* is een term uit het arbeidsrecht. De werknemer verschijnt niet op zijn arbeidspost of werk en geeft daarvoor als reden 'ziekte' op.
- Absenteïsme **versus** presenteïsme

Definities

- **Duurtijd verzuim**
 - **Kort** (bvb 1 – 7 dagen), hieronder valt ook ongeoorloofde afwezigheid
 - **Middellang** (bvb 8 – 30 dagen)
 - **Lang** (bvb > 30 dagen)
- **Soorten verzuim**
 - **Wit: onvermijdelijk & geground** (circa 60% van verzuim)
 - **Grijs: afhankelijk van individu, behoefte, gelegendheid** (circa 30% van verzuim)
 - **Zwart: frauduleus** (< 10% van verzuim)

Definities

- Verzuimgelegenheid: => **Makkelijk of moeilijk?**
- Verzuimnoodzaak : => **Functiegebonden**
- Verzuimbehoefte: => **Privésituatie, arbeidsomstandigheden, groepsfeer**

VERZUIMRATIO's

1. Verzuimpercentage
2. Verzuimfrequentie
3. Gemiddelde verzuimduur
4. 0-verzuimers

⇒ Combinatie van de 4 voor juiste analyse

5. Bradford-factor = aanvulling of vervanging van bovenstaande ratio's

IMPACT VERZUIM

-

- KPI's
- Klantervaring
- Kost
- Planning
- Stress overige agents / teamleads
- Refresh kost/tijd bij terugkeer

+

- Vermijden risico op besmetting
- Kost van niet-productiviteit vermijden



=> vicieuze cirkel als de blijvers ziek worden door te grote werkdruk of als protest tegen zieke collega's en/of gebrek aan aanpak van verzuim

Voorbeeld berekening kostimpact

- **Gewaarborgd loon: een zieke werknemer kost de werkgever gemiddeld ? € per dag.**

Aan de ratio's van:

- **Duur afwezigheid: 7,5 dagen/wkn/jaar**
- **Frequentie: 2x/jaar**
- **Conclusie: 1 ziektemelder = 15 dagen/jaar afwezig wegens ziekte**
- **Wet van de grote getallen: 175€ per dag * bvb 10 per dag (300 wkn = 3% absenteïsme) = 1750€ * 21 werkdagen = 36.750€/maand + verlies van verkoop!**

Voorbeeld berekening kostimpact

- **Voorbeeld**
 - Stel: bedrijf van 100 medewerkers
 - 0-verzuimers: 50%
 - Volgens ratio's: 50 personen zijn 15 dagen/jaar ziek: 750 dagen
 - $750 \text{ dagen} \times 175\text{€/dag} = 131.250\text{€}$
- Vaak gebruikte regel voor kosten is multiplicator **1,5**
 - Effectieve kost = $1,5 \times \text{loonkost}$
 - => loonkost
 - => kost gevolgen



Voorbeeld berekening kostimpact

Aan de ratio's van:

- Duur afwezigheid: 4 dagen/wkn/jaar
 - Frequentie: 2x/jaar
- ⇒ 8 dagen per ziektemelders
- Bedrijf van 200 medewerkers
 - 0-verzuimers: 25%

⇒ Aantal ziektedagen: $200 * 0,75 = 150 * 8 = 1200$ dagen

⇒ Kost: $1200 \text{ dagen} \times 175\text{€/dag} = 210.000\text{€}$

⇒ Multiplicator $*1,5 = 315.000\text{€}$



REDENEN VERZUIM ⁽¹⁾

- **Slechte werkomstandigheden**
- **Leaders niet getraind om absenteïsme te voorkomen**
- **Pesterijen, slechte groepssfeer, geen sociale motivatie**
- **Uurroosters te flexibel, onaangepast aan voorkeuren, geen/te weinig inspraak of flexibiliteit**
- **Verplicht overwerk**
- **Te grote teams**
- **Geen zicht op impact op eindresultaat**



REDENEN VERZUIM (2)

- **Gebrek aan leiderschap**
- **Niet nakomen van gemaakte beloftes**
- **Annulering 121's, teammeetings, overlegmomenten**
- **Weinig begeleiding na opstart**
- **Repetitief takenpakket**
- **GEEN VERZUIMBELEID**



ACTIES tegen VERZUIM

- *Blending*
- *Empowerment (ifv klant, ifv verlof/pauzes, ifv waarden bedrijf, initiaven, processen,...)*
- *Coaching, ondersteuning, training*
- *Performante systemen, ondubbelzinnige KPI's = rollstress => STRESSVERMINDERING*
- *Peer level recognition*
- *Doorgroeimogelijkheden*
- *Homeworking*
- *Loonpad: cafetariaplan, generatiemanagement, ...*
- *Bonussysteem*

VERZUIMBELEID

PREVENTIE

GESPREKKEN

DREMPELS

Maturiteitsniveau 5 in HR

REKRUTERING

- Snelle activatie wervingskanalen ifv dalen & pieken
- Eigenaar van rekruteringsbudget
- Analyse wervingskanalen
- Benchmark ifv marktconforme salarispakketten
- *Kwalitatieve vacatures & kanalen*
- *Rekruteringsbeleid afgestemd op noden*
- *Proactieve rekrutering door instroomplanning*
- *Skills-IQ-EQ- cultural fit*
- *Rekruteerders perfect zicht op noden & gepaste skills*

MOTIVATIE & RETENTIE

- Alle N+1's vol van hun aandeel en verantwoordelijkheid in motivatie & retentie
- M & R = doelstelling van elke N+1 / ook WFM, HR, ICT)
- Continue bijsturing door analyse, benchmark & trends
- *Retentietriggers hard & soft & ifv KT + LT*
- *Meting stress, verloop, tevredenheid, ziekteverzuim*

EVALUATIE & ONTWIKKELING

- Evaluatie = basis voor:
 - Loonaanpassing
 - Waardering/Beloning
 - Potentieelbeleid
 - Loopbaantraject
- HR owner van kalibratie tss teams ifv objectiviteit & uniformiteit
- *Vaste evaluatiecyclus & personeelsdossier*
- *Evaluaties als basis voor ontwikkelplannen en trainingsnoden*
- *HR owner internal mobility an kwaliteit evaluaties*