

PLEZIER DOET BLIJVEN



Door Gerrit Piksen en Marieke van Herwerden

AGENTS DIE MET PLEZIER BIJ U WERKEN ZETTEN ZICH MEER IN EN BLIJVEN LANGER BIJ U WERKEN. BOVENDIEN ZAL EEN GEMOTIVEERDE WERKNEMER UW CONTACTCENTER AAN ANDEREN AANBEVELEN ALS WERKGEVER. MAAR WELKE FACTOREN LEIDEN TOT PLEZIER? VRAAG HET DE AGENT ZELF...

Uitstroom onder contactcenteragents betekent verlies aan kennis en ervaring met extra werving- en opleidingskosten als gevolg. Uit de cijfers van het Nationale Contact Center Benchmark Onderzoek van 2009 blijkt dat de inhouse contactcenters een gemiddeld uitstroompercentage onder vaste agents hebben van 15 procent, waarvan 10 procent op initiatief van de medewerker (de agent zelf). Voor uitzendkrachten binnen inhouse contactcenters geldt: 23 procent totale uitstroom waarvan 11 procent op initiatief van de medewerker. Bij facilitaire contactcenters ligt het percentage van de vaste agent dat op eigen initiatief opstapt ook op 10 procent en bij de uitzendkrachten zelfs op 20 procent. Voor het operationeel maken van één agent is een gemiddeld contactcenter in 2009 zo'n 4000 euro aan kosten kwijt (bron NCCBP 2009). Reken met een gemiddeld contactcenter van tweehonderd agents eens uit wat de kosten zijn van vertrekkende agents. De uitstroom van agents die een contactcenter eigenlijk niet kwijt wil is dus 10 procent, wat neerkomt op twintig agents die gemiddeld 4000 euro kosten om weer een nieuwe agent operationeel te krijgen. In totaal dus 80.000 euro op jaarbasis. Het langer binden van goede agents bespaart dus kosten en bevordert ook de kwaliteit van uw contactcenter omdat er geen kennis en ervaring verloren gaat.

WAAROM JUIST NU?

De sleutel: agents behoren met plezier bij u te werken zodat ze zich maximaal inzetten en langer blijven. Daarnaast scheelt het wervingskosten als een gemotiveerde agent uw contactcenter als werkgever aanbeveelt aan anderen. Ook nu, in tijden waarin de uitstroom van agents relatief laag is en het werven van agents een stuk gemakkelijker gaat dan de afgelopen jaren, zijn gemotiveerde agents van belang. Stel dat de markt aantrekt en we over het komende jaar weer het uitstroompercentage hebben van twee jaar geleden, dan lopen de kosten voor het werven en opleiden van agents op naar boven de 150.000 euro voor een gemiddeld contactcenter. De businesscase waarom een contactcenter juist nu moet weten waarom agents met plezier bij het contactcenter werken, is snel gemaakt met bovenstaande cijfers. Juist nu heeft het contactcenter de goede agents binnen die ze graag binnen wil houden op het moment dat de markt weer aantrekt.

GEEFT AGENTS DE RUIMTE

Aangezien de functie van het contactcenter steeds centraler binnen een orga-



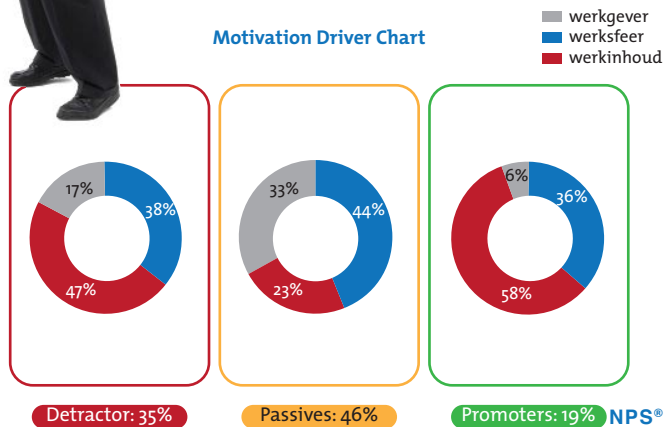
nisatie komt te staan en het belang van het klantcontact steeds groter wordt, is het belangrijk de juiste mensen op de juiste plek te hebben zitten. Agents worden nu nog primair beoordeeld op gesprekskwaliteit en motivatie/inzet. De link met de klant (hoe tevreden was de klant over het contact) wordt niet genoemd in de top vijf van belangrijke punten waarop de agent gemonitord wordt (bron NCCBP 2009).



Echter, de klanttevredenheid/loyaliteit is toch waar een bedrijf op lange termijn beter van wordt. Het gaat er niet om dat een agent precies doet wat in zijn instructie staat, maar dat hij/zij inspeelt op wat de klant nu echt vraagt. Hiervoor moet een contactcenter agents hebben die meer dan alleen hun werk doen, agents die plezier in hun werk hebben en zich maximaal inzetten om de vraag van de klant te beantwoorden. Agents moeten van de werkgever ook die ruimte krijgen.

ZOEK DE DIALOOG

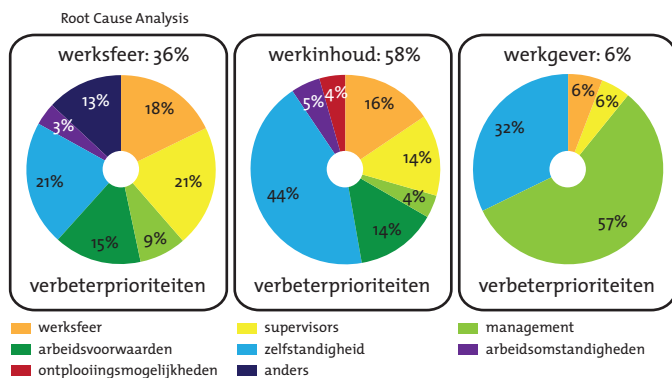
Vragen waar de gemiddelde contactcentermanager geregeld van wakker ligt: Hoe zorg ik ervoor dat de goe-



Grafiek 1

Drie drivers van gemotiveerde mensen: werkinhoud, werksfeer en werkgever.

Inzicht in hoofdredenen geen werkplezier (detractors)



Grafiek 2

De belangrijkste onderdelen per driver voor agents met geen werkplezier (detractors).

de agents zich voor lange tijd voor meer dan 100 procent inzetten voor mijn organisatie en er met plezier werken? Waar kan ik het beste op sturen? Wat is er te optimaliseren? Het antwoord is te vinden bij de agents zelf. Zij weten precies waar het in het dagelijkse werkproces goed en niet goed gaat, waarom agents met plezier bij u werken of juist niet. De dialoog zoeken met uw agents kan op verschillende manieren. Traditioneel medewerkertevredenheidsonderzoek stelt vaak veel vragen op allerlei processen en aspecten die voor een grote groep van uw agents niet relevant is. Echt sprake van een dialoog is er niet als uw agents alleen maar een rapportcijfers op een veelheid aan stellingen kunnen geven. Het lijkt bijna wel een verhoor. Een dialoog is het meer als uw agents hun eigen verhaal kunnen vertellen. Het doen van een medewerker-motivatie-onderzoek is de gemakkelijkste stap in het proces van een dialoog opbouwen met uw agents. Deze fase betreft het inventariseren.



EIGEN VERHAAL

Een medewerkermotivatie-onderzoek uitvoeren kan bijvoorbeeld met de Agent Motivatie Monitor. Deze biedt de agents de mogelijkheid om hun eigen verhaal te vertellen. De Agent Motivatie Monitor vertaalt de krachtige NPS-systematiek (Net Promoter Score) naar modern en agentvriendelijk medewerkermotivatie-onderzoek. De NPS-specifieke combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek toont hoe gemotiveerd medewerkers zijn en precies waarom zij wel of niet met plezier bij uw organisatie werken. De vragenlijst is kort en krachtig; online invullen duurt vijf tot tien minuten. Centraal staan de drie drivers van motivatie: werkinhoud, werksfeer en werkgever (zie grafiek 1). Bepaald wordt wat het belang is van elke driver en wat de belangrijkste onderdelen per driver zijn (zie grafiek 2). Per onderdeel worden concrete suggesties gedaan voor zowel agents die weinig plezier hebben in hun werk als voor agents die met veel plezier bij de organisatie werken.

Voorbeeld bij agents met een hoge motivatie: feedback over het management

- vaak zichtbaar op de vloer rondlopen;
- oog hebben voor goede prestatie en agents daarvoor persoonlijk complimenteren.

CONCRETE ACTIEPLANNEN

Na dit inventariseren begint het pas. Onderzoek is geen doel maar een middel om een doel te bereiken. Implementatie is het proces waarin onderzoeksresultaten worden omgezet in concrete actieplannen met bijbehorende communicatie. Zonder actie- en communicatieplannen leidt onderzoek niet tot verbetering. Onderzoek geeft aan *wat* er verbeterd moet worden, het management bepaalt *hoe* er verbeterd moet worden. Een goede implementatie van de onderzoeksresultaten doorloopt de volgende vragen:

Wat hebben we geleerd? Welke resultaten



komen er uit het onderzoek? Definieer de sterke en zwakke punten van de organisatie als het gaat om de motivatie van de agents. Nu weten we wat de agents in uw organisatie motiveert en in hoeverre dit voor de organisatie een sterk punt is of een mogelijk aandachtspunt. *Wat willen we doen?* Na het vaststellen van de aandachtspunten worden er keuzes gemaakt met welke onderdelen de organisatie aan de slag wil. Je kunt tenslotte niet alles doen. Er is altijd sprake van beperkte middelen en beperkt budget. Focus op een aantal belangrijke aandachtspunten en communiceer richting de medewerkers voor welke actieplannen middelen beschikbaar worden gesteld. Kies bij het bepalen van de actieplannen voor zowel kortetermijn- als langetermijnplannen. Zo zien agents ook op korte termijn effect van hun deelname aan het onderzoek.

Welke actieplannen gaat wie wanneer invullen? De agents gaan samen met het management met de plannen aan de slag. De plannen worden SMART gemaakt (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden). Er wordt met andere woorden duidelijk gemaakt wie wat wanneer gaat doen. De actieplannen worden ter goedkeuring aan de top van de organisatie voorgelegd.



Leiden de actieplannen tot de gewenste resultaten? In de actieplannen staan concrete resultaten die bereikt en gemanaged moeten worden. Iemand uit het management is daarvoor verantwoordelijk. Deze persoon ziet er op toe dat de actieplannen in praktijk worden gebracht en controleert dat deze tot de gewenste resultaten leiden.

MAXIMALE MOTIVATIE

Op deze manier wordt er maximaal gebruikgemaakt van de onderzoekresultaten, worden de vereiste actie- en communicatieprogramma's geformuleerd, worden zowel managers als agents betrokken bij de follow-up en worden verantwoordelijken en verantwoordelijkheden toegewezen. Zo krijgt u uw agents maximaal gemotiveerd en werken ze met meer plezier bij uw organisatie. En uw organisatie heeft op haar beurt weer meer plezier van de agents. **CCM**

Gerrit Piksen (specialist contactcenters) en Marieke van Herwerden (HR-specialist) van MarketResponse - g.piksen@marketresponse.nl