

Door Marion v. van den Brink

Streef naar *de ideale* agent

Als een call center haar personeel op de juiste wijze recruteert, dan is er een goede basis gelegd voor het welslagen van een klantvriendelijke dienstverlening. De laatste stappen naar een *customer service center* staan in het teken van de toegevoegde waarde die een organisatie bovenop haar producten kan leveren.

Voordat we kunnen spreken over een klantvriendelijke dienstverlening, zal er nog een aantal andere trajecten doorlopen moeten worden, zoals (I) het opstellen van een duidelijke functieomschrijving met taken en verantwoordelijkheden, (II) het vaststellen van normen en waarden met betrekking tot de telefoonafhandeling, (III) het opstellen van huisregels, (IV) het opstellen van een opleidingsplan, (V) het afspreken van overlegstructuren, (VI) kwaliteitscontrole, (VII) inlogprocedures en (VIII) het indelen van agents in de juiste ACD-queue. Een aantal trajecten verdient enige toelichting.

I *Het opstellen van een duidelijke functieomschrijving met taken en verantwoordelijkheden.*

Een agent moet precies weten wat het management van hem verwacht en waar hij op afgerekend wordt. Zolang zijn taken niet helder zijn, kan zowel de agent als de kwaliteitscontroleur het werk niet naar behoren uitvoeren. Op het moment dat de serviceverlening van het call center in kaart is gebracht, kan de definitieve indeling per groep gemaakt worden en kan iedere agent een duidelijke functieomschrijving krijgen.

II *Het opstellen van normen en waarden met betrekking tot de telefoonafhandeling.*

Als een agent zijn werkplek verlaat, moet zijn telefoon uitgelogd staan. Een call center manager moet zijn

Enkele tips bij het maken van een functieomschrijving

- Een functieomschrijving is voor één uitleg vatbaar.
- Geformuleerde doelstellingen moeten meetbaar zijn.
- Bij een takenpakket horen bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- Als het takenpakket van de medewerker wordt aangepast, moet deze een nieuwe functieomschrijving krijgen. Dit voorkomt onnodige irritatie bij beoordelingen.

agents uitleggen welke consequenties het naleven van een (pauze)rooster voor anderen heeft. Maak afspraken over onder meer maximaal geaccepteerde wachttijden (binnen gemiddeld vijftien seconden - de telefoon mag drie keer overgaan - dient de agent een externe of interne oproep te beantwoorden), het nakomen van terugbelafspraken van de agent zelf of van een collega, het opvangen van gesprekken van afwezige collega's en meldteksten.

III *Het opstellen van huisregels.*

Het gaat hier om allerlei regels - samengesteld vanuit het human resource management en het customer service center - over roken, eten,

drinken op de werkplek, kledingvoorschriften, het opruimen van de werkplek, het opbergen van jassen en tassen, hoe te handelen bij lange wachtrijen en het ruilen van de roosterindeling met collega's. Er zijn geen uniforme huisregels voor te geven. Deze worden sterk door de bedrijfscultuur bepaald.

IV *Het opstellen van een opleidingsplan.*

Een opleidingsplan kent, in grote lijnen, vijf aspecten: algemene kennis van communicatie, gesprekstechnieken, productinformatie, systeemkennis en praktijktests.

De lengte en de inhoud van producttrainingen hangen nauw samen met de organisatie. Bij sommige organisaties duren producttrainingen meer dan een maand. Andere organisaties geven de voorkeur aan een basistraining en laten de agent de kennis in de praktijk opdoen. Het kost veel extra tijd voordat de agent geheel op de hoogte is van alle gegevens. Bovendien moeten deze nieuwe werknemers intensief door hun collega's ondersteund worden. Een situatie die niet wenselijk is, maar helaas nog

veel gehanteerd wordt. Bij trainingen die gericht zijn op systeemkennis wordt vooral aandacht besteed aan systemen waarmee gewerkt gaat worden en aan de manier waarop de gegevens in het systeem ingetikt moeten worden. Een basis typevaardigheid wordt vaak verondersteld bij de agent aanwezig te zijn, maar daar kan men zich danig in vergissen. Zeker bij het computer-ondersteund telefoneren (tegelijk luisteren, praten en intypen van gegevens) geeft dat nog wel eens problemen.

Op het moment dat de agent dit niet beheerst, zal de duur van de call (inclusief naverwerking) enorm toenemen. Er zijn inmiddels uitstekende CD-ROM's op de markt die de agent binnen afzienbare tijd zelfstandig kunnen leren tegelijkertijd foutloos te typen en te luisteren. Veel uitzendbureaus zetten dergelijke trainingsprogramma's in voor het opleiden van hun call-centerpersoneel. De opleiding in systeemkennis kan het best plaatsvinden in een aparte ruimte waarin elke agent beschikt over een eigen computer waarop alle systemen geïnstalleerd staan waarmee ze gaan

werken. Dit moeten wel testsystemen zijn om niet de operationele systemen te vervuilen met foutieve input van informatie. Afhankelijk van de complexiteit van de systemen waarmee gewerkt gaat worden, kan een dergelijke training één tot twee weken duren.

Wanneer is een agent klaar voor zijn werk? Deze vraag kan het best beantwoord worden door een extern bureau. De agent wordt getest op alles waarin hij getraind is. Sommige call centers gaan zo ver dat ze hieraan een examen en een diploma koppelen en agents die het papiertje niet gekregen hebben niet inzetten. Andere bedrijven reiken, vaak na het bijwonen van modules, certificaten uit. Deze beoordelingswijze zegt weinig over de parate kennis. Het gaat meer om de aanwezigheid. Het aantal bedrijven dat een dergelijk opleidingsprogramma geheel afwerkt (in ongeveer twee maanden tijd) is nog beperkt.

V *Het afspreken van overlegstructuren.*

Goede overlegstructuren en verslaglegging kunnen een hoop ellende (lees:

Case data-analyse & kwaliteitscontrole

Ook data-analyse maakt onderdeel uit van de kwaliteitscontrole. In call center X werken relatief veel buitenlandse werknemers (20 procent van alle agents). Het gaat om mensen die al enige jaren in Nederland wonen en de taal voldoende beheersen om goed de telefoon aan te kunnen nemen. Ze werden ingezet om nieuwe abonnees te registreren. Aanvankelijk werd hierbij niet gewerkt met een huisnummer/postcode-tabel, zodat alle gegevens uitsluitend op het gehoor moesten worden verwerkt. Op het moment dat de contracten voor bepaalde abonnementen de deur uitgingen, kwam er een groot aantal terug met allerlei verbeteringen in naam en adresgegevens. Veel abonnees wilden een nieuw contract ontvangen. Dit call center had zich veel werk kunnen besparen, door:

1. Het installeren van een postcodetabel op de computer;

2. De agents een alfabet (bijvoorbeeld A = Anna, B = Bernard) 'mee te geven';
3. De agents te trainen in het laten spellen van namen.

Er bestaan CD-ROM's met trainingsprogramma's waarmee agents kunnen leren luisteren en invoeren tegelijk. Veel uitzendbureaus gebruiken dergelijke programma's standaard in de opleiding voor call-centerpersoneel.

Het is ook raadzaam om een kwaliteitscontroleur in te zetten voor de database. Zeker nu er in steeds meer call centers gewerkt wordt met kennisdatabases. Deze controleur kan fungeren als een buffer. Hij bekijkt alle nieuwe invoer, voorkomt dubbele invoer en garandeert een uniforme manier van invoeren. Helaas is bij sommige bedrijven het besef niet aanwezig dat databases de levensader van een organisatie zijn.

miscommunicatie) voorkomen. Maak vaststaande roosters die voor een half jaar vaststaan en reserveer hier tijdig een kamer voor. De agenda dient mini-

Een onduidelijke functieomschrijving schept verwarring en onzekerheid en veroorzaakt demotivatie bij de medewerker

maal een dag van tevoren beschikbaar te zijn, zodat een ieder zich goed kan voorbereiden op de vergadering.

VI Kwaliteitscontrole.

Een belangrijk onderdeel van de kwaliteitscontrole is de gespreksanalyse. Een gesprek bestaat uit verschillende onderdelen die stuk voor stuk geanalyseerd moeten worden. Het gaat om de

voorbereiding van een gesprek, de opening, gespreksmanagement, het omgaan met tegenwerpingen/verduidelijking van advies, samenvatten, afsluiten, stemgebruik/houding en klanttevredenheid door klantgerichtheid.

VII Inlogprocedures.

Het is niet alleen van belang dat een agent weet hoe hij moet inloggen of hoe zijn telefoontoestel werkt. Een agent dient ook te weten wat te doen alvorens hij de telefoon gaat beantwoorden. Zeker voor mensen die onregelmatig werken geldt dat ze eerst moeten kijken of er nog nieuwe ontwikkelingen zijn waarvan ze op de hoogte moeten zijn. Dit betekent bijvoorbeeld het laatste nieuws op het prikbord of *bulletinboard* lezen, weten wat de laatste

procedurewijzigingen zijn en alle ins & outs kennen van product/prijs-aanpassingen en aanbiedingen.

VIII Indelen agent in juiste ACD-queue.

Nadat iedereen in het bezit is van een duidelijke functieomschrijving, is het ook makkelijk om de medewerker in twee of drie ACD-queues te zetten waarnaar de call gerouteerd wordt als een bepaalde lijn bezet is. Meer dan drie is niet handig, zeker als er vaak aanpassingen zijn in de routing van de calls. Het kost dan veel tijd om iedere agent weer in alle juiste ACD-routes te zetten. ■

Marion van den Brink is werkzaam bij Origin als senior consultant en adviseert bedrijven bij het ontwerp en opzetten van een call center. Zij treedt regelmatig op als interim call center manager.