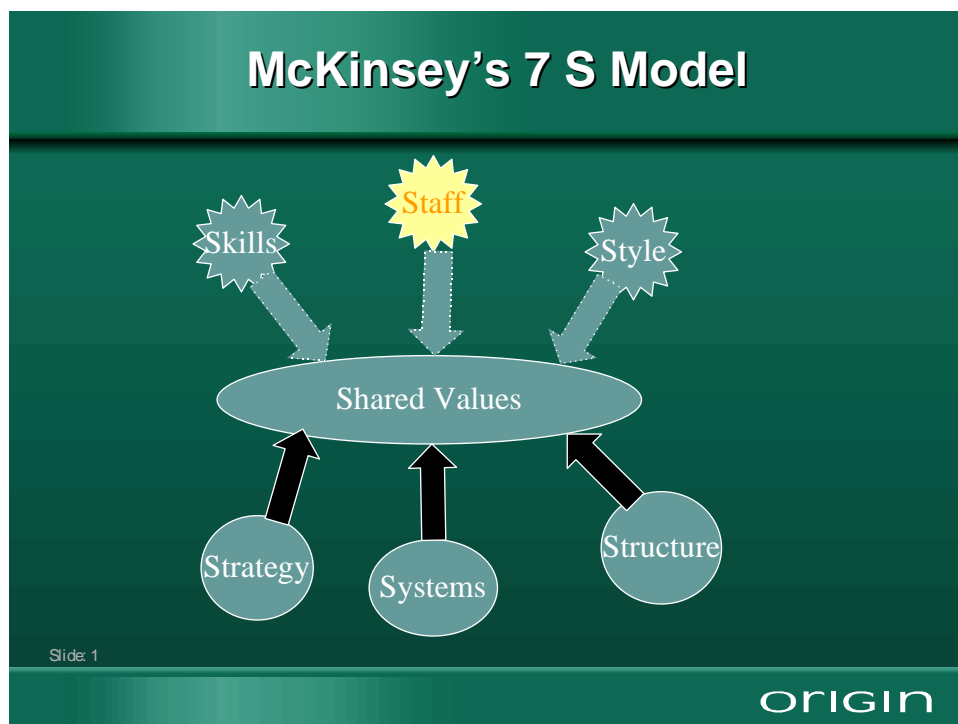


## Staff, Skills en Style

Ofschoon er altijd veel aandacht besteed wordt aan de ontwikkeling van de techniek in een Customer Service Center (CSC), is het aannemen van het juiste personeel zeker zo belangrijk. Personeels kosten vormen nog steeds tussen de 65 en 70% van de kosten van de dagelijkse exploitatie van een CSC. Daarnaast is het van belang een goed opleidingsplan te maken en heldere werkinstructies en procesomschrijvingen.

In het zeven S model van McKinsey komen 7 aandachtsgebieden naar voren: Strategy, Systems, Structure, Skills, Staff, Style en deze hebben allen te samen een Shared Value. Met de eerste drie aandachtsgebieden start men vaak bij de bouw van een CSC. Staff, Skills en Style is vaak van latere orde terwijl dit in sommige gevallen als eerste zou moeten starten of op zijn minst parallel zou moeten lopen. Over de Staff handelt onderstaand artikel. De skills en style worden uitgewerkt in een volgend artikel.



De eerste vragen die gesteld moeten worden zijn:

- wat wordt er van de agents verwacht in het CSC, wat zijn de werkzaamheden, welk profiel is er vereist
- welke achtergrond en opleiding hebben ze daar voor nodig, welke eigenschappen en vaardigheden
- bestaande werknemers of moet er geworven worden (of een mix)
- arbeidsmarktorientatie: zijn deze mensen op deze plek (waar het CSC gebouwd wordt of is) beschikbaar en hoe liggen de salarissen hier
- zijn er doorgroei mogelijkheden binnen het bedrijf mogelijk om op den duur demotivatie te voorkomen

- contract basis, via uitzendbureau, gedetacheerd, jaarcontract (AOBT: arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd) of in vaste dienst
- deeltijd of fulltime (of mix)

Vragen over de benodigde achtergrond en opleiding van de agents moet al in een vroeg stadium beantwoord worden. Dit is namelijk van belang voor de lokatie waar het CSC gevestigd zal worden. Bepaalde delen van Nederland beschikken over een groter deel HBO-ers of universitaire mensen (vaak rond universiteits steden) en zijn zeer populair als vestigingsplaats voor grote (vaak internationale) CSC's. De spoeling wordt weliswaar dunner maar goede arbeidsvoorwaarden kunnen ervoor zorgen dat men het juiste personeel kan vinden. HBO-ers of Academics zijn over het algemeen mensen die graag carrière maken. Zij blijven niet jarenlang op een zelfde functie opereren, ook niet binnen een Customer Service Center.

Belangrijk is op dat moment om te zien of hoog opgeleide mensen doorgroei mogelijkheden hebben binnen het bedrijf. Het is jammer als na een tot twee jaar investeren in een medewerker deze persoon zijn biesen pakt omdat hij/zij geen doorgroei mogelijkheden binnen het bedrijf heeft. Juist in nieuwe, hard groeiende organisaties (zoals nu de nieuwe mobiele telefonie aanbieders) is het zeer praktisch om mensen die rechtstreeks klant contact hebben gehad, door te laten groeien binnen de organisatie. Hun praktijkervaring kan ze tot steun zijn op hun verdere carrière pad. Een praktische oplossing kan zijn het CSC dicht in de buurt van het hoofdkantoor of de belangrijkste vestiging in een regio te vestigen.

Indien er geen doorgroei mogelijkheden zijn doet men er wijs aan om te kijken in hoeverre een HBO of universitaire opleiding wel noodzakelijk is om onnodig verloop onder het personeel te voorkomen. Tegenwoordig zijn er diverse mogelijkheden om de agent te ondersteunen vanuit de IT systemen (via een kennisdatabase of een Intranet site). MBO-ers zijn makkelijker en op meer plaatsen binnen Nederland te recrutereren waardoor het aantal mogelijke vestigingsplaatsen voor het CSC vele malen groter wordt. Gezien de explosieve groei van Customer Service Centers wordt de schaarste op de arbeidsmarkt van goed Customer Service personeel steeds nijpender.

Case:

Een financiële instelling in België besloot een Customer Service Center te vestigen in een plaats waar een grote subsidie verkregen kon worden als men zich daar als werkgever ging vestigen. Zo snijdt het mes aan twee kanten zal men gedacht hebben, wij wat korting en voldoende werkgelegenheid voor handen.

Het laatste klopte in zoverre dat er genoeg arbeidskrachten voorhanden waren maar niet met de achtergrond die men nodig had om de bankproducten goed te kunnen verkopen en servicen. Twee jaar na de oplevering van het CSC kampte men met een dusdanig personeels tekort dat men genoodzaakt werd om elders een onderkomen te zoeken. Het prachtige CSC moest verkocht worden. Alvorens zich nu weer elders te vestigen is er een grondig onderzoek gedaan naar plaatsen waar men wel de juiste mensen kon werven voor hun dienstverlening. Ofschoon de locatie veel duurder was, werd dit ongemak ruimschoots gecompenseerd door het feit dat men nu het juiste personeel kon werven en een vaste aanstelling kon bieden wat de continuïteit van de organisatie ten goed kwam.

*Manieren van werven*

Er zijn diverse manieren om personeel te werven afhankelijk of het om interne of externe werving gaat. Aangezien het meestal voor het grootste gedeelte over externe werving gaat, beperken we ons hiertoe.

- via advertenties in regionale- of dagbladen (goed voor hoogstens 40% van de instroom)
- kabelkrant / locale TV omroepen (voor lagere functies)
- oproepen op prikborden bij universiteiten of HBO instellingen of hun krantjes (voor tijdelijk personeel)
- organiseren Open Dag (al dan niet samen met anderen)
- via eigen werknemers, beloning per aangenomen sollicitant (werkt in de praktijk erg goed)
- via uitzendbureaus
- via arbeidsbureaus (vooral lagere functies, effect lokaal verschillend)
- via Internet
- via headhunters (voor het hoger kader)
- via werving en selectie bureaus

Bij de keuze van het medium moet rekening gehouden worden met de werktijden en het feit of het om fulltime of parttime krachten gaat. Het is onmogelijk mensen van 19.00 - 22.00 uur te laten werken in Amsterdam en ze vanuit Groningen over te laten komen. Werving voor parttime functies kan dan ook het best via lokale media gehouden worden. Ook bij onregelmatige werktijden of als men werkt op basis van een oproep contract is het van belang dat men binnen een uur op het werk kan verschijnen.

#### *Advertenties, vermelding van een telefoonnummer*

Het is belangrijk dat voor een functie binnen een CSC niet alleen de achtergrond en opleiding van een persoon een selectie criterium is, maar vooral zijn of haar stem. Een accent kan mogelijk storend zijn ofschoon men in regio's als het Zuiden van het land of Friesland of Twente het juist weer een pré kan vinden als men te woord gestaan wordt door mensen met een zachte G of in het Fries of Twents. Vermeld daarom ook een telefoonnummer dat men eerst moet bellen om te solliciteren. Een stem klinkt nu eenmaal anders door de telefoon dan live en moet goed te verstaan zijn. Onduidelijke uitspraak leidt vaak tot misverstanden en onduidelijkheden die de service niet ten goede komt. Overigens, dergelijke medewerkers kunnen uitstekend werk verrichten in een administratieve functie waarbij ze geen rechtstreeks contact hebben met de klant.

Bij schriftelijke reacties doet men er dan ook goed aan om, alvorens de mensen uit te nodigen, telefonisch contact met ze te hebben. Dan kan men beoordelen hoe men reageert op een onverwacht telefoongesprek en hoe men te woord gestaan wordt. Het is handig om hiervoor een standaard formulier te ontwikkelen, zodat de cruciale selectiecriteria op een uniforme wijze per sollicitant gecheckt zou worden. Het zou jammer zijn als mensen schriftelijk uitgenodigd worden voor een gesprek, tijdens het interview pas blijkt, dat men niet geschikt is om klanten telefonisch te woord te staan. Dat is zonde van de tijd van zowel de interviewer als van de sollicitant

#### *Houden van interviews*

Er zijn diverse manieren om interviews te houden. Men kan dat als organisatie zelf doen, uitbesteden aan een uitzendbureau, ieder een gedeelte doen of algemene voorlichtingsbijeenkomsten organiseren waarbij groepen mensen tegelijk voorgelicht worden over de functie. Dit laatste wordt vaak gedaan bij Arbeidsbureaus.

Indien er veel mensen nodig zijn voor het CSC (>50) is het aan te raden om de werving in samenwerking met een of hooguit twee uitzendbureaus te doen. Veel uitzendbureaus hebben inmiddels een gespecialiseerde afdeling die zich speciaal bezig houdt met de werving van callcenter personeel. Zij hebben veel inzicht en contacten in de markt en kunnen uitstekend ondersteunend werken.

Een veel gehanteerde samenwerkingsvorm is dat het uitzendbureau de eerste globale schifting doet van (telefonische) reacties op advertenties en/of andere oproepen. Aan de hand van een duidelijk opgesteld profiel, samengesteld door de opdrachtgever, kan de eerste selectie gedaan worden.

#### *Selectie criteria*

Criteria voor het werven van een medewerker voor het afhandelen van service gericht inbound calls zijn weer anders dan voor het bemensen van een technische helpdesk en weer anders voor het uitvoeren van verkoopgerichte outbound calls. Zaken die van te voren helder omschreven moeten zijn want het werven van het schaap met 5 poten dat alles even goed kan, staat gelijk aan het zoeken naar een naald in een hooiberg. Primaire bezigheden moeten helder vastgesteld zijn.

Een telefonisch eerste interview kan in de procedure opgenomen worden die met het uitzendbureau afgesproken is. Afhankelijk van de gemaakte afspraken kan hierop een schriftelijk verslag volgen. Aan de hand van dit verslag kan de opdrachtgever besluiten om de sollicitant op te laten roepen.

Bij dit gesprek zijn vaak twee mensen aanwezig, een persoon van uit de Human Resource afdeling en een persoon als vertegenwoordiger van het Customer Service Center. Dit kan een supervisor zijn, maar ook een externe adviseur die tijdelijk is aangetrokken om de organisatie te ondersteunen tijdens de werving van nieuw personeel.

Tijdens dit gesprek zal de sollicitant beoordeeld worden op zijn achtergrond maar ook op zijn instelling en uitstraling. Binnen Customer Service Centers is een goede teamspirit van cruciaal belang en moeten de medewerkers ook als een teamspeler kunnen en willen opereren. Rollenspelen worden vaak gehouden om te testen of de sollicitant een service gerichte instelling heeft en of de benodigde kennis in een bepaalde vorm aanwezig is. Technieken kunnen later aangeleerd worden maar een goede service gerichte basis instelling moet aanwezig zijn.

Voor de werving van inbound of outbound medewerkers gelden andere criteria.

Bij inbound telefoon gesprekken ligt het initiatief bij de klant en is het aan de medewerker om deze klant zo goed en efficiënt mogelijk te helpen. Een service gerichte instelling is hierbij belangrijk.

Bij outbound telefoon verkeer ligt het initiatief bij de medewerker zelf en zal de medewerker zelf meer moeten bepalen hoe het gesprek ingedeeld wordt en gestuurd wordt. Een ietwat ondernemende en iets agressievere instelling kan hierbij helpen zonder daarbij onbeleefd te worden of irritatie op te wekken.

#### *Contractvormen*

Er zijn diverse arbeidsovereenkomsten mogelijk. In een CSC wordt vaak gewerkt met vier soorten medewerkers:

1. Vaste medewerkers die een contract hebben voor bepaalde of onbepaalde tijd
2. Krachten die voor bepaalde tijd (1 of 2 jaar) gedetacheerd zijn
3. Uitzendkrachten die voor een minimum en maximum aantal uren werken (zgn. Min-max contracten, bijv. minimaal 20 uur, maximaal 40 uur per week)
4. mensen die op oproep basis werken (minimaal 3 uur per oproep)

Welke contractvorm het best gekozen kan worden is afhankelijk van de carrièremogelijkheden binnen het bedrijf, de benodigde flexibiliteit en de opleidingstijd die iedere medewerker nodig heeft.

#### *Oproepkrachten*

Deze mensen worden op ad hoc basis opgeroepen. Het is handig om deze groep van medewerkers achter de hand te hebben als men af en toe met een hausse aan telefoonverkeer te maken krijgt. Het nadeel van oproepkrachten is dat het lastig is om ze permanent goed geïnformeerd te houden over het bedrijf en de producten, maar werkt uitstekend bij televisie campagnes waarbij men bijvoorbeeld kan bellen om informatie toegestuurd te krijgen. Op zo'n moment is een korte briefing aan de medewerker over het onderwerp voldoende, om de telefoon goed te kunnen beantwoorden.

Volgens de nieuwe wet Flexibiliteit en zekerheid van 1 januari 1999 krijgt een werknemer die minder dan 3 uur wordt opgeroepen, recht op het loon van 3 uur indien:

- de overeengekomen arbeidsduur minder dan 15 uur per week bedraagt en de werktijden niet zijn vastgesteld, dan wel
- contractueel geen arbeidsduur is overeengekomen

Gelet op deze regeling is het raadzaam de arbeidsduur en/of werktijden bij korte oproepen expliciet te regelen.

#### *Min/max contracten*

Deze contracten worden vaak gekozen als het callaanbod per uur en per dag sterk kan fluctueren. Neem bijvoorbeeld een verzekeringsmaatschappij. Op het tijdstip dat er tijdelijk meer schades zijn (bijvoorbeeld voor een reisverzekering in de vakantietijd of bij schadeverzekeringen in stormachtige novembermaanden), kan er tijdelijk extra beroep gedaan worden op het maximaal aantal uren dat gewerkt kan worden. Zodra het weer wat rustiger wordt, kan men weer terugvallen op het minimaal aantal uren. Men dient er echter rekening mee te houden dat als een contractant drie maanden achter elkaar 40 uur gewerkt heeft hij/zij het recht heeft om in de volgende maanden het gemiddeld aantal uren te werken dat ze de afgelopen drie maanden gewerkt heeft (dus weer die 40 uur).

#### *Detachering voor bepaalde tijd*

Veel organisaties beginnen met mensen op oproepbasis aan te nemen. Als ze enige tijd naar tevredenheid van beide partijen gewerkt hebben, wordt er een detacheringscontract afgesloten. Het voordeel voor de werkgever is vaak dat men zodra het contract afgelopen is, weer de handen vrij heeft om eventueel andere mensen aan te nemen. Daarnaast verzorgt het uitzendbureau bij detachering de hele administratieve rompslomp.

#### *Vast dienstverband voor bepaalde tijd*

In de nieuwe wet Flexibiliteit en zekerheid zijn de mogelijkheden voor het aangaan van arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd verruimd. De meest opvallende wijziging is dat nu binnen 3 jaar hoogstens drie contracten voor bepaalde tijd elkaar kunnen opvolgen, die allen van rechtswege eindigen (en dus niet behoeven te worden opgezegd).

Dus indien, tussen dezelfde partijen met tussenpozen van niet meer dan 3 maanden, méér dan drie arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd worden aangegaan, danwel indien de totale duur van dergelijke achtereenvolgende contracten langer is dan drie jaar, dan geldt de arbeidsovereenkomst vervolgens voor onbepaalde tijd. Indien er langere tussenpozen zijn van 3 maanden, dan begint de keten opnieuw. Is de arbeidsovereenkomst voor een bepaalde tijd van drie jaar of langer aangegaan, dan kan deze nog éénmaal aansluitend met ten hoogste drie maanden worden verlengd, zonder dat deze voor onbepaalde tijd geldt en dus hoeft te worden opgezegd. De overeenkomst eindigt dan 'van rechtswege'.

Veel organisaties geven een uitzendkracht na drie tot zes maanden een detachingscontract bijv. voor een of twee jaar. Op die manier blijft men verzekerd van goed opgeleid personeel en kan men in het geval van noodzakelijke inkrimping van personeel zonder ingewikkelde procedures de samenwerking binnen afzienbare tijd beëindigen. Er ontstaat momenteel een tendens bij jonge dynamische organisaties om goed Customer Service Center personeel na enige maanden een vast contract aan te bieden. Zeker in het geval er goede doorgroeimogelijkheden zijn, zal men er alles aan doen om ze voor de company te behouden. Tijdens de werving van personeel ziet men dan ook dat sommige mensen hun huidige werkgever verlaten omdat ze geen vaste aanstelling kunnen krijgen en daarom overstappen naar een organisatie die deze mogelijkheid wel biedt.

#### *Vast dienstverband voor onbepaalde tijd*

Veelal wordt er bij een zwaardere (leidinggevende) functie al snel een vast dienstverband aangeboden. Zeker bij de huidige krapte op de markt voor het vinden van goed opgeleide supervisors en managers met hands-on ervaring, zullen deze mensen een tijdelijk dienstverband niet makkelijk accepteren. Ook HBO-ers en Academics zijn vaak uitsluitend te behouden voor het bedrijf als ze een vast dienstverband wordt aangeboden met doorgroeimogelijkheden.

Er schuilt echter wel een gevaar bij vaste aanstellingen. Indien vast personeel gedemotiveerd raakt, weinig interessant werk kan doen en vaak een hoog ziekteverzuim gaat vertonen, dan zal dit onherroepelijk zijn weerslag hebben op nieuwe collega's. Een negatieve basishouding slaat snel over op collega's en voor je het weet zit je als organisatie in een negatieve spiraal en zullen nieuwe collega's snel weer opstappen. Negatief ingestelde mensen met een vast dienstverband zijn niet makkelijk kwijt te raken. Vaak moet er een hele case opgebouwd worden voordat er genoeg harde gronden aangetoond zijn waarop men ontslag kan verlenen aan een werknemer. Binnen de omgeving van een Customer Service Center komt ontevredenheid en demotivatie nu eenmaal meer voor dan bij andere afdelingen. Ziekteverzuim van 12 % en een verloop van 30% per jaar onder de medewerkers komen regelmatig voor in deze omgevingen.