

Ook al wordt (een deel van) de selectieprocedure uitbesteed, de beslissing tot aanname zal moeten worden genomen door de direct leidinggevende van het contactcenter. In veel contactcenters moeten supervisors of teamleaders werken met verantwoordelijkheden en bevoegdheden die niet op elkaar aansluiten. Soms ligt de bevoegdheid voor aanname (het besluit om iemand aan te nemen) en ontslag van medewerkers bij een ander dan de functionaris die verantwoordelijk is voor de prestaties van de medewerkers.

Automatiseren

Facilitair contactcenter arvato maakt zoals op pagina 193 aangegeven gebruik van een zogenaamde online TalentPitch⁵¹, een speciale website met een online assessment. Door een deel van de voorselectie geautomatiseerd uit te voeren ontstaat een kostenbesparing van meer dan 70 procent. Van de kandidaten die aan de TalentPitch beginnen, maakt twee derde het traject volledig af. Iets meer dan 12 procent wordt uiteindelijk door arvato aangenomen. Ook is een sterke reductie gerealiseerd in het verloop tijdens de eerste drie maanden. Dat was 30 tot 40 procent, maar onder medewerkers die via de TalentPitch zijn geworven bedraagt het verloop niet meer dan circa 5 procent.

Er zijn verschillende aanbieders van online testomgevingen die gebruikt kunnen worden bij de selectie van contactcenteragents.⁵²

GEAUTOMATISEERDE VOORSELECTIE BIJ JETBLUE – CASE 25

Bij de prijsvechter JetBlue draait alles om kostenbeheersing. De vliegmaatschappij, opgericht in 1999, heeft over de volle breedte ingezet op maximale standaardisatie: zo worden bijvoorbeeld slechts twee typen vliegtuigen gebruikt (127x Airbus A320-200 en 54x Embraer 190; met een kostenvoordeel in onderhoud). Er wordt zo weinig mogelijk uitgegeven aan kantoorruimte en juist zo veel mogelijk geïnvesteerd in IT. Om tot optimale kostenbeheersing te komen, verwijderde JetBlue in 2006 een rij stoelen uit alle A320-toestellen; daarmee werd ieder vliegtuig 410 kg lichter en zou de cabin crew van vier naar drie personen kunnen (de toezichthouder FAA schrijft voor dat er één steward(ess)

per 50 stoelen is), waarbij het verlies in passagiers per vlucht opwoog tegen de brandstofbesparing. Er is zelfs een checklist voor hoe het bedrijf zich op nieuwe markten kan begeven. Kostenbesparing is ook de reden waarom JetBlue hoofdzakelijk met *work from home agents* werkt, al vanaf het allereerste moment. Op deze manier hoeft het bedrijf niet te investeren in grote contactcenterlocaties. JetBlue Airways maakt bij de werving en selectie van customer service 'crewmembers' gebruik van het HireIQ InterviewIQ⁵³. Hierbij wordt zowel schriftelijke als mondelinge online communicatie ingezet. Voor het selecteren van thuiswerkende agents gelden de gebruikelijke JetBlue-normen (zoals het hebben van minimaal een high school diploma). De eerste selectieronde bestaat uit een geautomatiseerd online telefonisch interview, een methode die het bedrijf tijd en geld bespaart. De kandidaat kan via een website zelf tijdstip en plaats bepalen en moet via de telefoon vragen beantwoorden die (na inloggen) online verschijnen. De input van de kandidaat kan daarna door een recruiter worden beoordeeld. Wanneer kandidaten deze eerste ronde doorstaan, worden ze uitgenodigd voor een groepsinterview. Daarbij kijkt JetBlue onder andere naar de sociale competenties. Bij het stellen van vragen wordt de STAR-methode gebruikt (Situation, Task, Action, Response). Bijvoorbeeld: "Kan je je herinneren dat je een regel hebt overtreden, en wat was de reden?" Verder voert JetBlue een antecedentenonderzoek uit op drugsgebruik en gedrag en wordt tijdens een face-to-face interview ook verwacht dat kandidaten in één of twee vreemde talen spreken. Na de verschillende selectieronden laat JetBlue de meeste kandidaten minimaal acht weken wachten voordat uitsluitel wordt gegeven. Daar staat tegenover dat bij JetBlue Airways nieuwe medewerkers standaard worden ontvangen door het volledige management. Iedereen wordt persoonlijk welkom geheten en rondgeleid. Stimulerend leiderschap is een van de succesfactoren van de vliegmaatschappij.

5. Fraudepreventie

Fraude in customer service omgevingen heeft niet alleen betrekking op klanten die zich misdragen of op data die van buitenaf ontvreemd of misbruikt kunnen worden. Een van de grootste risico's zit in de medewerkers zelf. Dat risico speelt met name een rol als klantcontactmedewerkers toegang hebben tot data die het