



De betekenis van de backoffice verschilt per organisatie. Dat kan zijn 'alles behalve calls', zoals het afhandelen van e-mails en chatberichten, of juist werk waar helemaal geen klantcontact aan te pas komt (claims bijvoorbeeld). Deze werkzaamheden, ook wel 'blackoffice' genoemd, dienen ook te worden ingeroosterd. Herrell is enthousiast over deze verschuiving. "De ACD zegt hoeveel calls je binnenkrijgt, je weet wat de workload is (gemiddelde gespreksduur) en je weet ook wat servicecalls zijn. Zulke informatie is onmisbaar voor succesvol workforce management, dus extra reden om de backoffice veel meer in dat proces te betrekken. Rust servicemedewerkers uit met de juiste skills en tools, zodat zij echt kunnen uitgroeien tot alleskunnners. Zet je mensen uit de backoffice achter de lijn, weet dan zeker dat ze over die vaardigheden beschikken."



Hoe accuraat is de planning? Dat achterhaal je met behulp van een scorecard waarin KPI's staan vermeld als AHT, servicelevels, et cetera. "In de VS hebben we al scorecards voor agents. Zij worden daar op beloond. 43% van de respondenten van ons jongste SWPP-survey heeft momenteel scorecards in de organisatie ingevoerd." Meet WFM niet op metrics die niet controleerbaar zijn, maar vooral op de accuraatheid van de forecast, de bereikbaarheid, de kosten per call en de bezettingsgraad van agents.

WMF-TRENDS IN DE VS

Ware WFM'er laat puzzelstukjes in elkaar vallen

Wat is de status quo van workforce management in Noord-Amerika? Om daar uitsluitsel over te geven, vloog Vicki Herrell, executive director van het onafhankelijke platform Society of Workforce Planning Professionals (SWPP), onlangs op uitnodiging van PlanMen naar Nederland. Op het zonovergoten terras van de Breukelse specialist in personeelsplanning komt ze tot vijf niet te missen ontwikkelingen.

In de Verenigde Staten wordt, met behulp van software, meer en meer gebruik gemaakt van zogeheten shift bids. "Voor een WFM'er is het van belang om te weten of er medewerkers zijn die bij een bedrijf vertrekken vanwege de roosters. Vraag actief en gericht naar zulke feedback. Zijn ze content met de verkregen roosteropties?" Koppel aansluitend ook terug wat je hebt gedaan. Laat zien welke veranderingen je hebt doorgevoerd op basis van hun opmerkingen, tipt Herrell. Volgens haar zijn er wel miljoenen roostervarianten op te stellen, van een 'hiccup schedule' tot een pyramidemodel. Echter, wat heeft de voorkeur voor jouw werknemers? Hou een enquête en leg diverse opties voor.



Voor het maken van een goede planning heb je tevens flexibiliteit nodig, stelt de Amerikaanse WFM-specialist. In die zin is het prettig als je de beschikking hebt over contactcentermedewerkers die vanuit huis kunnen en willen werken, voor een paar uur verspreid op een dag bijvoorbeeld. "Een agent logt 's ochtends in en werkt wat, om rond lunchtijd de kinderen van school te halen en later op de dag opnieuw beschikbaar te zijn. Als je een flexibele schil hebt van 5% of 10% dan kan dat enorme resultaten opleveren."



Praat met de rest van het bedrijf. Begrijp elkaar. Weet wat ieders contributie is. Geef workforcemanagement direct bij het begin van de training van nieuwe (contactcenter)medewerkers een gezicht; leg uit wat het belang is van WFM, wat je doet en maak duidelijk waarom ze achter hun bureau moeten zitten wanneer jij dat wenst. Wie begrip weet te kweken, kan hier zelfs een ambassadeur op de werkvloer voor terugkrijgen.

Voor het verbeteren van de communicatie moet volgens Herrell informatie uit de organisatie worden gehaald. Wanneer gaat er een marketingmailing uit? Wanneer vinden interne trainingen plaats? In termen van WFM geldt: hoe meer informatie, hoe beter. Het risico op overkill is wat dat betreft minimaal. Tools helpen enorm bij het stroomlijnen van alle data. "Je leert steeds meer van een bedrijf, dus snap je steeds beter wat er speelt. Wat is de bron van een probleem? Weet je die, dan kun je ook een oplossing bieden."



Doel van de meeste organisaties op dit vlak is een 'schedule adherence' van circa 95%. Wat daarvoor te doen? Beloon ze voor betere scores op roosteropvolging en doe dit op gevarieerde wijze (geld, vrije tijd, bioscooptickets). Publiceer bovendien de real-time statistieken (peer-pressure) en stel sowieso eerst vast wat de schedule adherence daadwerkelijk is. Is die in de praktijk bijvoorbeeld 80%, formuleer dan doelen om dat niveau te verhogen.

WFM-profiel

Met ruim twintig jaar ervaring in de contactcenter- en workforcemanagementindustrie weet Herrell inmiddels goed hoe het profiel van de ideale WFM'er uit moet zien. Naast analytisch sterk en een liefde voor wiskunde is ook communicatie volgens haar een erg belangrijke skill om te komen tot workforcemanagement van een zeker niveau. "Een WFM'er moet in staat zijn om met agents én met managers te communiceren en ze te overtuigen van bepaalde belangen." Daarnaast moet hij of zij alle data bestuderen en onderscheid kunnen maken tussen belangrijke en onbelangrijke aspecten. Dat komt met de ervaring, stelt de Amerikaanse. "Een goede WFM'er heeft altijd een back-up plan, omdat hij weet dat de ene vakantie de andere niet is. Niet alles valt te plannen. De IVR of de ACD valt plots uit, een hevige storm houdt mensen binnen

of het openbaar vervoer ligt plat door een storing. Op z'n moment wil je niet wanhopen. Documenteer alles, want situaties herhalen zich nou eenmaal, maar kijk er met een schuin oog naar. Geen dag is immers hetzelfde, dus schat telkens opnieuw in wat er zou kunnen gebeuren en hoe je in zo'n situatie moet handelen."

Tijdens het werving- en selectieproces doen recruiters er goed aan om de echt fanatieke puzzelaars eruit te vissen. Sudoku, kruiswoordpuzzels of welke andere variant dan ook: zoek mensen die idolaat zijn van puzzelen. "Workforcemanagement is eigenlijk één grote puzzel. Je kijkt naar het callvolume en ieders schema en probeert aan de hand van die kennis alle puzzelstukjes in elkaar te laten vallen."

Herrell constateert dat WFM'ers uitgroeien tot een soort consultants van de hele organisatie. Zij moeten

het managementteam overtuigen en met behulp van tools bewijzen waar hun acties toe leiden en wat zoal kan worden gerealiseerd. "Langzamerhand krijgen zij hier meer erkenning voor. Het is echt een vak aan het worden." Een misvatting van workforcemanagementspecialisten, is dat het introverte nerds zijn, vindt Herrell. De besten springen er juist uit vanwege hun uitstekende communicatievaardigheden. "Men begrijpt niet hoe complex workforce management is, hoe moeilijk deze baan is. Het gaat veel verder dan 'op knoppen drukken', zoals sommigen dit werk zien. Een WFM-specialist weet wanneer data onvolledig is. Daar zou wel wat meer erkenning voor mogen zijn. Zeker als je bedenkt dat tweederde van de bedrijfskosten voor rekening van het contactcenter zijn. WFM'ers zijn wat dat betreft eigenlijk de leiders van het contactcenter!"