

## Competenties en skill gaps van callcentermedewerkers

*Om hun functie adequaat te kunnen uitoefenen, dienen werknemers over bepaalde kennis en vaardigheden te beschikken. Deze competenties kunnen verworven worden in het initiële onderwijs, maar ook door cursussen en trainingen via het werk te volgen. Callcentermedewerkers zijn vooral op deze laatste weg aangewezen, aangezien er geen reguliere opleiding voor hen bestaat. Uit ons onderzoek onder 525 callcentermedewerkers en hun managers blijkt dat de opleidingsachtergronden van deze medewerkers zeer uiteenlopen, zowel qua niveau als qua richting. Over het algemeen beschikken zij in voldoende mate over competenties die belangrijk zijn voor het vervullen van hun functie, zoals klantgerichtheid, basisgesprekstechnieken, probleemoplossend vermogen en computervaardigheden. Er worden opvallend genoeg geen grote competentieverschillen tussen lager en hoger opgeleiden gevonden. Toch heeft een deel van de callcentermedewerkers te kampen met skill gaps. Met name op het terrein van telefonische verkooptechniek, productkennis en bedrijfskennis schieten veel medewerkers tekort. Medewerkers die aanvullende cursussen gevolgd hebben, blijken minder grote skill gaps te hebben dan medewerkers die geen cursussen gevolgd hebben. Ten slotte blijkt dat met name de minder competente medewerkers een baan elders overwegen. Dit betekent dat callcenters niet gestraft worden met een groter personeelsverloop wanneer zij investeren in de competenties van hun medewerkers.*

### Inleiding

Om een functie adequaat te kunnen vervullen, spelen de kennis en vaardigheden waarover iemand beschikt een grote rol. Over het algemeen kunnen werkgevers twee verschillende strategieën volgen om competente medewerkers in huis te krijgen (Groot & De Grip, 1991). In de eerste plaats kunnen ze kiezen voor de *recruitment*-optie: het aantrekken van werknemers die al over de benodigde kwaliteiten – bijvoorbeeld een geschikte vooropleiding of de nodige relevante werkervaring – beschikken. Daarnaast kunnen werkgevers investeren in het opleiden van het eigen personeel. Door aanvullende scholing aan te bieden, kunnen de bij medewerkers aanwezige hiaten in competenties worden opgelost. In tijden van een krappe arbeidsmarkt lijkt met name deze trai-

ningsoptie een belangrijke strategie.

Een competentie kan worden gedefinieerd als 'een verworven vermogen om een taak, rol of missie adequaat uit te voeren' (Roe, 2002: 203). Het niveau van iemands competenties is echter niet alleen van belang voor het adequaat kunnen uitoefenen van de huidige functie, maar ook voor iemands arbeidsmarktpositie. Competente medewerkers zijn immers vaak ook aantrekkelijk voor andere werkgevers, zowel binnen als buiten de sector. Het is belangrijk hierbij een onderscheid te maken in meer algemene competenties als taalvaardigheid en probleemoplossend vermogen, meer sectorspecifieke competenties<sup>1</sup> als klantgerichtheid en werkprocedures en bedrijfsspecifieke competenties als productkennis en bedrijfskennis. Gesteld kan worden dat medewerkers met veel algemene competenties vooral buiten de sector

\* Dr. Inge Sieben is als onderzoeker werkzaam bij het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA), Universiteit Maastricht. Prof. dr. Andries de Grip is hoofd van de afdeling 'Scholing en Werk' van het ROA.

gewild zijn omdat ze breed inzetbaar zijn. Medewerkers met veel sectorspecifieke competenties zullen juist binnen de sector goed in de markt liggen, terwijl medewerkers met veel bedrijfsspecifieke competenties het meest aan het bedrijf gebonden zijn.

Zowel bij de meer algemene competenties als bij de sectorspecifieke competenties is de vertrek kans van competente medewerkers hoog: zij zullen eerder het bedrijf verlaten om elders aan de slag te gaan. Dit brengt het risico met zich mee dat vooral de minder competente werknemers bij het bedrijf blijven werken, terwijl het bedrijf niet profiteert van de investeringen die het heeft gedaan in de competenties van het personeel. Bovendien beschikken de nieuwkomers, die worden geworven om de opengevallen posities op te vullen, vaak niet over de benodigde competenties. Deze tekorten aan kennis en vaardigheden moeten worden weggewerkt door hen cursussen en trainingen te laten volgen, waarna ook deze medewerkers weer een hogere vertrek kans hebben omdat zij door hun aangevulde competenties aantrekkelijk worden voor andere werkgevers. Dit geldt met name voor medewerkers die de meer algemene en sectorspecifieke training gevolgd hebben die ook voor andere bedrijven relevant is.

Doordat werkgevers bang zijn dat de concurrent opgeleide werknemers weggoopt – ook wel het *poaching*-risico (De Grip, 2000) genoemd – zijn werkgevers vaak huiverig om in cursussen te investeren. Scholing kan echter ook worden gezien als een instrument om het zittende personeel voor het bedrijf te behouden. Door bedrijfsspecifieke cursussen aan te bieden, zouden werkgevers erin kunnen slagen om werknemers aan het bedrijf te binden (Becker, 1962). Bovendien zijn bedrijven die veel in hun personeel investeren een aantrekkelijke werkgever, waar mensen graag bij blijven werken.

In dit artikel staat de problematiek van competenties, cursusparticipatie en arbeidsmarktperspectieven in de callcentersector centraal. Deze sector is in dit opzicht buitengewoon interessant, omdat de callcenters een nieuw type postindustriële werkgelegenheid vertegenwoordigen die sterk in opmars is. Er is nog weinig bekend over het werk dat in deze sector wordt verricht en de eisen die dit werk stelt.

Bovendien bestaat er geen reguliere opleiding tot callcentermedewerker<sup>2</sup> in het initiële onderwijs. Medewerkers zijn daardoor op cursussen en trainingen aangewezen om de benodigde competenties te verwerven. Voor de callcentersector ligt een *recruitment*-optie derhalve minder voor de hand. De zakelijke dienstverlening staat er ook om bekend relatief veel aan scholing te doen (De Grip & Sanders, 2001)<sup>3</sup>. Veel callcenters ondervinden op de huidige krappe arbeidsmarkt bovendien veel moeilijkheden bij de werving van nieuw personeel. Dit wordt versterkt door het feit dat de callcentersector een echte groei markt is en het personeelsverloop onder callcentermedewerkers groot is (NCCBP, 2001). Callcenters hebben vaak moeite om het zittende personeel voor hun bedrijf te behouden en zouden in dit opzicht het risico kunnen lopen in een vicieuze cirkel te geraken van nieuwe medewerkers aannemen, opleiden, zien vertrekken en weer opnieuw medewerkers aannemen. Dit plaatst de problematiek van 'binden en boeien' prominent op de agenda van het personeelsbeleid van de callcenters. Deze werkgeversoptiek staat in dit artikel centraal: heeft het voor een callcenter zin om in de scholing van hun medewerkers te investeren?

Dit leidt tot de volgende drie onderzoeksvragen:

- Over welke competenties beschikken callcentermedewerkers en welke medewerkers hebben te kampen met hiaten in hun competenties (*skill gaps*)?
- Kunnen de aanwezige *skill gaps* worden teruggedrongen door callcentermedewerkers cursussen te laten volgen?
- Welke invloed hebben de competenties van callcentermedewerkers op hun arbeidsmarktperspectieven binnen en buiten de callcentersector?

Om tot een antwoord op deze onderzoeksvragen te komen, zijn medewerkers werkzaam bij acht callcenters in de regio Arnhem-Nijmegen schriftelijk ondervraagd.<sup>4</sup> De regio Arnhem-Nijmegen wordt gekenmerkt door een relatief hoge dichtheid aan callcenters. Er is gekozen voor juist deze acht callcenters, omdat zij op een aantal belangrijke punten van elkaar verschillen. Zo zijn er bijvoorbeeld verschillen in bedrijfsgrootte en beloningssysteem. Ook het soort werk dat callcentermedewerkers verrich-

ten, varieert tussen de onderzochte callcenters. Zo zijn er medewerkers die te maken hebben met service, klachtenafhandeling, verkoop en reserveringen, helpdesk en/of databaseverrijking en -controle. Sommige medewerkers voeren alleen *outbound* gesprekken, waarbij zij de klant benaderen. Anderen voeren *inbound* gesprekken: de klant zoekt contact met het callcenter en wordt daar te woord gestaan door een medewerker. Deze laatste gesprekken blijken meer tijd in beslag te nemen en eisen waarschijnlijk ook meer van de callcentermedewerkers. Door al deze verschillende callcenters in het onderzoek te betrekken, is er sprake van een goede afspiegeling van de callcentersector. In totaal hebben 525 callcentermedewerkers de schriftelijke vragenlijsten ingevuld, de respons bedroeg 48,3 procent. Daarnaast zijn aan de managers van de acht onderzochte callcenters enkele aanvullende vragen over specifieke bedrijfs- en functiekenmerken gesteld.

## Achtergronden van callcentermedewerkers

Tabel 1 geeft een beschrijving van enkele achtergrondkenmerken van callcentermedewerkers. In de eerste plaats blijkt dat er in callcenters meer vrouwen (56%) dan mannen (44%) werkzaam zijn. Ook werken er meer jongere dan oudere werknemers: maar liefst 43 procent is jonger dan 25 jaar; slechts eenvijfde is ouder dan veertig jaar. De gemiddelde leeftijd van callcentermedewerkers is dertig jaar, zowel voor mannen als voor vrouwen. Van degenen die minder dan 32 uur per week werken, zijn veel medewerkers nog scholier of student. Ook de zorg voor kinderen, huishoudelijk werk of andere zorgtaken blijkt een belangrijke nevenactiviteit te zijn. Dit betekent echter niet dat bij callcenters louter studenten en 'huisvrouwen' werkzaam zijn, in tegendeel. Als belangrijkste bezigheid naast het werk bij het callcenter geeft 45 procent van de medewerkers 'vrije tijd' aan. Dit geldt met name voor diegenen die 32 uur per week of meer werken. Een kleine groep medewerkers heeft bovendien een

**Tabel 1** Achtergrondkenmerken van callcentermedewerkers, 2001

Kenmerk	%	Kenmerk	%
Geslacht		Soort contact center	
- Man	44	- In house contact center	90
- Vrouw	56	- Outsourcing contact center	10
Leeftijd		Soort gesprekken	
- 25 jaar en jonger	43	- Alleen inbound	67
- 26 tot en met 40 jaar	37	- Alleen outbound	17
- Ouder dan 40 jaar	19	- Beide	16
Belangrijkste nevenactiviteit		Omvang werkweek	
- Vrije tijd	45	- 20 uur per week of minder	26
- School of studie	26	- 21 tot en met 32 uur per week	29
- Zorgtaken	25	- 33 tot en met 36 uur per week	12
- Andere baan	4	- Meer dan 36 uur per week	32
- Overig	1		
Soort contract		Bruto maandloon (bij 36-urige werkweek)	
- Vast contract	64	- € 1.250 of minder	21
- Tijdelijk contract met uitzicht op vast	18	- € 1.251 tot en met € 1.500	30
- Tijdelijk contract	13	- € 1.501 tot en met € 1.750	26
- Oproepbasis	5	- Meer dan € 1.750	24
Werkervaring		Aantal medewerkers in callcenter	
- 1 jaar of minder	37	- 100 of minder	19
- 1 tot en met 3 jaar	42	- 101 tot en met 150	16
- Meer dan 3 jaar	21	- Meer dan 150	65

Bron: ROA

tweede baan naast hun werk bij het callcenter. Dit betreft meestal mensen die een eigen zaak hebben en die het werk in het callcenter gebruiken om hun (onzekere) inkomen aan te vullen. Het leeuwendeel van de callcentermedewerkers heeft een vast contract (64%) of een tijdelijk contract met uitzicht op een vaste aanstelling (18%). Verder blijkt uit de tabel dat de meeste medewerkers nog maar relatief kort in een callcenter werken; 37 procent zelfs één jaar of minder. Gemiddeld beschikken de callcentermedewerkers over drie jaar relevante werkervaring.

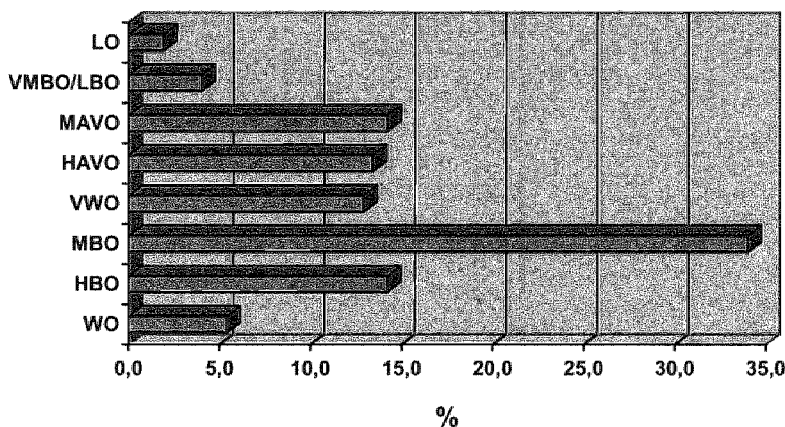
De tweede kolom van tabel 1 laat zien dat veruit de meeste medewerkers (90%) bij een callcenter met een *in house contact center* werken. *In house* wil zeggen dat het *contact center* onderdeel is van het bedrijf waarvoor het diensten verleent.<sup>5</sup> Een op de tien medewerkers werkt in een zogenaamd *outsourcing contact center*. Zij worden door bedrijven ingehuurd om diensten te verlenen. Tweederde van de callcentermedewerkers voert alleen *inbound* telefoongesprekken; zeventien procent alleen *outbound* gesprekken en zestien procent beide. Verder blijkt dat veel callcentermedewerkers parttime werken; ongeveer een derde heeft een fulltime baan van meer dan 36 uur per week. De gemiddelde werkweek bedraagt 29,8 uur. Bij een 36-urige werkweek verdient een op de vijf callcentermedewerkers

bruto € 1.250 of minder per maand; een kwart verdient meer dan € 1.750 bruto per maand. Het modale bruto maandloon bedraagt € 1.557. Ten slotte werkt 65 procent van de onderzochte medewerkers bij een groot callcenter, dat wil zeggen bij een callcenter met meer dan honderdvijftig callcentermedewerkers. Uit cijfers van het NCCBP (2001) blijkt overigens dat de callcenters in de regio Arnhem-Nijmegen relatief groot zijn in vergelijking met de rest van Nederland.

## Competenties en skill gaps

Figuur 1 laat zien dat de opleidingsachtergrond van medewerkers werkzaam in de acht onderzochte callcenters zeer divers is. Opleidingsachtergrond speelt kennelijk geen doorslaggevende rol bij het aantrekken van personeel. Dit is niet zo verwonderlijk, aangezien er geen reguliere opleiding voor callcentermedewerkers bestaat. Uit de figuur blijkt dat de meeste callcentermedewerkers een MBO-diploma hebben (34%). Het gaat hierbij meestal om de richting 'economie en administratie', maar ook de richtingen 'gezondheidszorg' en 'techniek' komen opmerkelijk vaak voor (niet in de figuur opgenomen). Een MBO-diploma blijkt overigens niet de minimaal vereiste startkwalificatie te zijn om als medewerker bij een callcenter aan

Figuur 1 Opleidingsniveau van callcentermedewerkers, 2001



Bron: ROA

de slag te kunnen. Maar liefst twintig procent van de medewerkers heeft een lager opleidingsniveau, dat wil zeggen lagere school, LBO of MAVO. Hierbij moet worden opgemerkt dat van callcentermedewerkers waarschijnlijk wel steeds vaker zal worden verwacht dat zij over minimaal een MBO-opleiding beschikken. Niet alleen vanwege de toenemende complexiteit van hun werkzaamheden, maar ook het feit dat het merendeel van de klanten een opleiding op MBO-niveau of hoger gevolgd heeft, is hier debet aan. Opvallend is verder dat een op de vijf callcentermedewerkers een HBO of universitaire opleiding heeft afgerond. Het gaat dan veelal om de richtingen 'gedrag en maatschappij', 'kunst en cultuur' of 'onderwijs'. De cijfers van het NCCBP (2001) geven aan dat dit aantal van twintig procent hoger opgeleiden relatief hoog is vergeleken met de rest van Nederland. Het is aannemelijk dat dit samenhangt met de aanwezigheid van een groot aantal HBO-instellingen en een universiteit in de regio Arnhem-Nijmegen.

Uit dit brede palet aan opleidingen zou kunnen worden geconcludeerd dat callcenters bij het werven van hun personeel niet zo letten op de feitelijk gevolgde opleiding, al lijkt een 'economische en administratieve' opleiding op MBO-niveau de voorkeur te hebben. Maar

liefst twintig procent van de callcentermedewerkers heeft een dergelijke opleiding afgesloten. Eerder onderzoek wees ook al uit dat er geen specifieke opleidingseisen worden gehanteerd bij het aannemen van nieuw personeel in callcenters (Eimers & Thomas, 2000). Beschikken de medewerkers dan wel over de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor de functie van callcentermedewerker?

Om dit na te gaan is allereerst aan de managers van de acht onderzochte callcenters gevraagd aan te geven hoe belangrijk zij een aantal competenties vinden voor het goed vervullen van de functie van callcentermedewerker. Hierbij is een veelgebruikte indeling gehanteerd in meer algemene competenties, competenties die sectorspecifiek zijn voor het werk in callcenters en bedrijfsspecifieke competenties. Algemene competenties zijn onder andere 'probleemoplossing', 'stressbeheersing', 'computervaardigheden', en 'talenkennis'. Sectorspecifieke competenties zijn bijvoorbeeld 'klantgerichtheid' en 'basisgesprekstechnieken', terwijl 'productkennis' en 'bedrijfskennis' duidelijke bedrijfsspecifieke competenties zijn. Uit de eerste twee kolommen van tabel 2 blijkt dat managers 'klantgerichtheid' de belangrijkste competentie voor het adequaat vervullen van de functie van callcentermedewerker vin-

**Tabel 2** Belangrijkheid en rangorde van verschillende competenties beoordeeld door managers (vijfpuntschaal van 1 tot en met 5) en beoordeling van eigen competenties door callcentermedewerkers (slecht = matig en slecht; goed = voldoende en goed), 2001

Competentie	Managers: belangrijkheid		Medewerkers: beoordeling	
	Score	Rangorde	% Slecht	% Goed
Algemeen				
- Probleemoplossing	4,2	(5)	5	96
- Stressbeheersing	3,7	(10)	4	96
- Omgaan met kwaadheid en agressie	3,8	(7)	7	93
- Onderhandelingsstechnieken	2,6	(13)	18	81
- Motivatie	3,8	(9)	6	94
- Computervaardigheden	4,7	(3)	4	96
- Talenkennis	2,9	(12)	21	79
- Sectorspecifiek				
Klantgerichtheid	4,9	(1)	3	97
- Basisgesprekstechnieken	4,4	(4)	2	99
- Werkprocedures	3,4	(11)	8	92
- Telefonische verkooptechniek	3,8	(8)	33	67
Bedrijfsspecifiek				
- Productkennis	4,7	(2)	12	88
- Bedrijfskennis	4,0	(6)	18	82

Bron: ROA

den. Verder is de bedrijfsspecifieke competentie 'productkennis' van groot belang, gevolgd door de meer algemene competenties 'computervaardigheden' en 'probleemoplossing' en de specifiek op callcenters gerichte competentie 'basisgesprekstechnieken'.

Daarna is aan de callcentermedewerkers de vraag voorgelegd om zichzelf op deze dertien competenties te beoordelen. Men kon daarbij kiezen uit 'slecht', 'matig', 'voldoende' en 'goed'. De twee laatste kolommen van tabel 2 geven de uitkomsten van deze zelfbeoordeling<sup>6</sup>. Wat hieraan opvalt, is dat callcentermedewerkers over het algemeen goed scoren op de competenties die het belangrijkste zijn voor het vervullen van hun functie, namelijk 'klantgerichtheid', 'basisgesprekstechnieken', 'computervaardigheden' en 'probleemoplossing'. De belangrijke bedrijfsspecifieke competentie 'productkennis' beheersen zij naar eigen zeggen minder goed. Ook op 'bedrijfskennis', 'talenkennis', en 'onderhandelingstechnieken' scoort een aanzienlijk deel van de callcentermedewerkers slecht. Ten slotte zegt maar liefst eenderde van de medewerkers slecht te zijn in 'telefonische verkooptechniek'.

Als medewerkers bepaalde competenties niet goed beheersen, betekent dit natuurlijk niet automatisch dat er sprake is van een *skill gap*. Daarvoor moet er sprake zijn van een hiaat in de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor de functie die iemand uitoefent. Dat is het geval als een medewerker slecht scoort op een competentie die belangrijk is voor het adequaat vervullen van de functie die men uitoefent. Omdat de belangrijkheid van de diverse competenties verschilt tussen de acht onderzochte callcenters, hebben we het belang dat de manager van het betreffende callcenter aan een bepaalde competentie hecht, gerelateerd aan de mate waarin callcentermedewerkers die competentie beheersen. Zo ontstaat een maatstaf die aangeeft of medewerkers wel of geen *skill gap* hebben.<sup>7</sup> De vraag is nu welke callcentermedewerkers het meest te kampen hebben met bepaalde *skill gaps*. We zijn dit nagegaan voor de vijf competenties waarin de grootste *skill gaps* voorkomen, namelijk de bedrijfsspecifieke competenties 'productkennis' en 'bedrijfskennis', de sectorspecifieke competentie 'telefonische verkooptechniek', en de meer algemene competenties 'talenkennis' en 'on-

derhandelingstechnieken'.

Tabel 3 geeft de uitkomsten van logistische regressie-analyses waarin kenmerken van callcentermedewerkers zijn opgenomen. Het gaat dan om geslacht, leeftijd, werkervaring, in voltdij of deeltijd werken, het voeren van *inbound* of *outbound* gesprekken, opleidingsniveau en opleidingsrichting.<sup>8</sup> Ook worden kenmerken van de acht onderzochte callcenters in de analyses meegenomen, namelijk of het om een *in house* of *outsourcing* callcenter gaat en de omvang van het callcenter (op basis van het aantal callcentermedewerkers in het bedrijf).

Uit de eerste kolommen van tabel 3 blijkt dat bij de bedrijfsspecifieke competenties 'productkennis' en 'bedrijfskennis' callcentermedewerkers die in een *outsourcing contact center* werken vaker tekortschieten dan medewerkers die in een *in house contact center* werken. Aangezien een *outsourcing contact center* vaak in opdracht van meerdere bedrijven werkt, liggen deze bedrijfsspecifieke competenties hier ook iets ingewikkelder. Een *in house contact center* daarentegen is gevestigd binnen de muren van het bedrijf. Medewerkers die hier werkzaam zijn, zullen zich waarschijnlijk meer betrokken voelen bij het bedrijf en de producten en daardoor ook meer gemotiveerd zijn om eventuele competentietekorten in bedrijfs- en productkennis weg te werken, bijvoorbeeld door het volgen van aanvullende cursussen. Dit punt wordt in de volgende paragraaf opgepakt, wanneer de cursusparticipatie van callcentermedewerkers centraal staat. Daarnaast blijkt ook werkervaring de kans op een *skill gap* in 'productkennis' aanzienlijk te verminderen. Medewerkers die al geruime tijd in een callcenter werken, blijken op een informele manier hun 'productkennis' te hebben bijgespijkerd, namelijk door hun werk te doen. Dit leerproces wordt ook wel *learning by doing* genoemd (Arrows, 1962). Ook blijkt dat callcentermedewerkers in de leeftijd 25 tot 40 jaar meer kans op een *skill gap* in 'bedrijfskennis' hebben dan medewerkers ouder dan 40 jaar. Dit kan wellicht worden verklaard door het feit dat oudere werknemers langer bij hun huidige werkgever in dienst zijn en daardoor meer (ervarings)kennis over het bedrijf hebben opgebouwd.

Bij de sectorspecifieke competentie 'telefoni-

Tabel 3 Logistische regressie-analyse voor vijf belangrijke skill gaps van callcentermedewerkers, 2001

	Productkennis		Bedrijfskennis		Telefonische verkooptechniek		Talenkennis		Onderhandelings-technieken	
	B	(s.e.)	B	(s.e.)	B	(s.e.)	B	(s.e.)	B	(s.e.)
Constante	-0,76	(0,93)	-10,36	(0,77)	-30,20**	(0,79)	-30,48**	(0,82)	-30,58**	(0,86)
Geslacht										
- Vrouw	0,62	(0,35)	-0,02	(0,27)	0,28	(0,23)	0,36	(0,28)	0,31	(0,27)
- Man (ref.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Leeftijd										
- 25 jaar of jonger	-0,14	(0,63)	0,82	(0,55)	0,24	(0,39)	-0,26	(0,43)	0,82	(0,50)
- 26 tot en met 40 jaar	0,29	(0,63)	10,06*	(0,52)	0,49	(0,37)	0,20	(0,41)	0,56	(0,48)
- Ouder dan 40 jaar (ref.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Opleidingsniveau										
- Laag	0,45	(0,61)	0,05	(0,50)	-0,27	(0,42)	20,33**	(0,52)	10,32**	(0,48)
- Midden	-0,13	(0,47)	-0,34	(0,38)	-0,17	(0,31)	0,80	(0,42)	0,42	(0,37)
- Hoog (ref.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Opleidingsrichting										
- Algemeen	-0,17	(0,48)	-0,08	(0,38)	-0,12	(0,31)	-0,65	(0,37)	-10,00**	(0,36)
- Economie	-0,17	(0,47)	-0,42	(0,38)	-0,62*	(0,30)	-0,16	(0,37)	-0,39	(0,35)
- Overig (ref.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Omvang werkweek										
- Minder dan 32 uur	-0,09	(0,35)	0,56	(0,29)	0,22	(0,23)	0,70*	(0,29)	0,60*	(0,28)
- 32 uur of meer (ref.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Werkervaring										
- Aantal jaren	-0,69**	(0,20)	-0,03	(0,04)	-0,08*	(0,04)	0,01	(0,03)	0,02	(0,03)
Soort gesprekken										
- Alleen inbound	0,60	(0,62)	0,69	(0,45)	0,52	(0,34)	0,33	(0,38)	0,47	(0,40)
- Alleen outbound	-0,36	(0,67)	-0,28	(0,52)	0,65	(0,45)	0,36	(0,51)	0,25	(0,52)
- Beide (ref.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Soort contact center										
- In-house	-10,50*	(0,72)	-10,68**	(0,55)	20,00**	(0,64)	0,91	(0,58)	0,60	(0,60)
- Outsourcing (ref.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Grootte callcenter										
- Aantal medewerkers (*100)	0,08	(0,08)	0,04	(0,07)	0,03	(0,05)	-0,11	(0,07)	-0,01	(0,07)
Aantal observaties (n)	457		460		454		461		458	
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,20		0,12		0,14		0,17		0,09	

\* p < 0,05; \*\*p < 0,01

Bron: POA

sche verkooptechniek', blijken *skill gaps* juist vaker voor te komen in callcenters met een *in house contact center*. Verder hebben callcentermedewerkers met een opleidingsachtergrond 'economie en administratie' het minst vaak een competentietekort op dit punt. Blijkbaar worden tijdens deze beroepsopleidingen veel commerciële vaardigheden aangeleerd, die van pas komen in het werk als callcentermedewerker. Daarnaast hebben medewerkers met veel werkervaring minder last van een *skill gap* in 'telefonische verkooptechniek'. Dit duidt erop dat ook deze vaardigheid voor een groot deel op de werkplek aangeleerd wordt.

De laatste kolommen van tabel 3 laten zien dat callcentermedewerkers die in deeltijd werken iets vaker te kampen hebben met *skill gaps* voor de algemene competenties 'talenkennis' en 'onderhandelingstechnieken'. Ook blijkt dat deze *skill gaps* vaker voorkomen bij lager opgeleiden dan bij hoger opgeleiden. Callcentermedewerkers met een algemene opleidingsrichting hebben een kleinere kans op een *skill gap* in 'onderhandelingstechnieken'. Deze verschillen tussen medewerkers met verschillende opleidingsachtergronden zijn niet geheel verwonderlijk, aangezien het hier om meer algemene competenties gaat. Des te opvallender is het dat bij alle andere onderzochte algemene competenties geen significante verschillen in *skill gaps* tussen de medewerkers met verschillende opleidingsachtergronden zijn gevonden. Dit is ook het geval voor de competenties die specifiek op het werk in callcenters zijn gericht en voor de bedrijfsspecifieke competenties. In dit opzicht is de eerdere constatering dat iemands opleidingsachtergrond geen doorslaggevende factor is bij de werving van personeel in callcenters, dan ook niet vreemd. De voor het werk relevante competenties hangen blijkbaar slechts in beperkte mate samen met het opleidingsniveau en de opleidingsrichting van de callcentermedewerkers.

### Cursusparticipatie

In de vorige paragraaf is geconstateerd dat een aantal callcentermedewerkers te kampen heeft met hiaten in hun kennis en vaardigheden, met name in de competenties 'productkennis', 'bedrijfskennis', 'telefonische verkooptechniek', 'talenkennis' en 'onderhandelingstechnieken'.

Deze *skill gaps* kunnen op verschillende manieren opgelost worden. Zo zouden medewerkers met *skill gaps* op zoek kunnen gaan naar een andere baan waarin hun competenties beter aansluiten op hun functie (De Grip, Groot, Heijke & Willems, 1990). Bij werknemers met een tijdelijke aanstelling die grote *skill gaps* hebben, kan het initiatief ook van het callcenter uitgaan door het contract van deze medewerkers niet te verlengen en hiervoor in de plaats nieuwe medewerkers aan te nemen die wel de benodigde competenties hebben. Met de huidige krapte op de arbeidsmarkt ligt deze laatste oplossing – de *recruitment*-optie – echter niet voor de hand. Bovendien beschikken mensen die nieuw worden aangetrokken welhaast per definitie over te weinig product- en bedrijfskennis, de bedrijfsspecifieke competenties waaraan door managers juist veel waarde gehecht wordt. Een andere, meer realistische oplossing is het investeren in het menselijk kapitaal van callcentermedewerkers. Naast het leren op de werkplek, dat *skill gaps* in 'productkennis' en 'telefonische verkooptechniek' kan terugdringen, kunnen de kennis en vaardigheden van callcentermedewerkers op peil worden gebracht door het volgen van aanvullende scholing.

Uit de eerste kolom van tabel 4 blijkt dat callcentermedewerkers met name cursussen volgen die specifiek zijn gericht op het werk in callcenters, zoals cursussen op het gebied van 'basisgesprekstechnieken', 'klantgerichtheid' en 'werkprocedures'. Ook aan cursussen die zich richten op bedrijfsspecifieke competenties als 'productkennis' en 'bedrijfskennis' wordt veel deelgenomen. De meer algemene cursussen zijn wat minder populair, met uitzondering van de cursus 'computervaardigheden': maar liefst 35 procent van de medewerkers heeft een dergelijke cursus gevolgd. In totaal heeft 63 procent van de callcentermedewerkers het afgelopen jaar een cursus gevolgd. Dit is een hoog percentage gezien het feit dat ongeveer veertig procent van alle werkenden een of meerdere cursussen volgde (ROA, 2000). Uit aanvullende analyses (hier niet weergegeven) blijkt dat de deelname aan cursussen met name afhangt van het callcenter waarin men werkzaam is. Opmerkelijk genoeg blijken de callcentermedewerkers van de grotere callcen-



Tabel 4 Percentage callcentermedewerkers dat een cursus heeft gevolgd en percentage callcentermedewerkers met een skill gap na het al dan niet volgen van een cursus op het betreffende terrein, 2001

Cursus	Gevolgd %	Gevolgd met skill gap %	Niet gevolgd met skill gap %
Algemeen			
– Probleemoplossing	21	4	5
– Stressbeheersing	5	7	4
– Omgaan met kwaadheid en agressie	15	8	7
– Onderhandelings technieken	9	8	21
– Motivatie	8	5	8
– Computervaardigheden	35	4	4
– Talenkennis	4	16	24
Sectorspecifiek			
– Klantgerichtheid	25	1	3
– Basisgesprekstechnieken	30	1	2
– Werkprocedures	24	4	12
Telefonische verkooptechniek	19	21	39
– Bedrijfsspecifiek			
– Productkennis	33	9	14
– Bedrijfskennis	22	11	19

Bron: ROA

ters minder deel te nemen aan cursussen of trainingen dan de medewerkers van de kleinere callcenters. Dit is opvallend, omdat over het algemeen juist de grote bedrijven meer aan scholing doen dan kleine (zie bijvoorbeeld Shields, 1998). Voor grote bedrijven is het immers gemakkelijker en goedkoper om cursussen te organiseren. Verder blijkt de cursusparticipatie onder callcentermedewerkers die bij een *in house contact center* werkzaam zijn groter te zijn dan onder medewerkers die in een *outsourcing contact center* werken. In tegenstelling tot andere onderzoeken naar cursusparticipatie (onder andere Green, 1993; Shields, 1998) hebben persoonlijke achtergrondkenmerken als geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en -richting, werkervaring, in voltijd of deeltijd werken, en het voeren van *inbound* of *outbound* gesprekken hier geen significante invloed op de mate waarin de medewerkers scholing volgen. Het is dus niet zo dat medewerkers met bijvoorbeeld een laag opleidingsniveau of met weinig werkervaring meer cursussen volgen dan andere medewerkers.

Hebben callcentermedewerkers die het afgelopen jaar een cursus hebben gevolgd nu ook daadwerkelijk minder grote *skill gaps* dan medewerkers die niet aan een cursus hebben deelgenomen? De laatste twee kolommen van tabel 4 wijzen uit dat dit inderdaad het geval is. Met

name de sectorspecifieke cursussen op de terreinen 'telefonische verkooptechniek' en 'werkprocedures' en de meer algemene cursussen in 'onderhandelings technieken' lijken in dit opzicht veel nut te hebben. Van de callcentermedewerkers die het afgelopen jaar een van deze cursussen gevolgd hebben, heeft een significant geringer deel last van *skill gaps* op dat gebied dan van de medewerkers die geen cursus hebben gevolgd<sup>9</sup>. Het investeren in scholing levert dus op wat het beoogt: meer competente medewerkers in het callcenter.

### Arbeidsmarktperspectieven

De kennis en vaardigheden die callcentermedewerkers bezitten, zijn niet alleen van belang voor het goed kunnen vervullen van hun functie. Competenties, of het tekort hieraan, bepalen naast iemands productiviteit ook zijn arbeidsmarktpositie, zowel binnen als buiten de callcentersector. Iemand met veel algemene competenties is gewilder op de arbeidsmarkt. Medewerkers die gemotiveerd en stressbestendig zijn en die goed problemen kunnen oplossen, zijn beter in staat te reageren en te anticiperen op veranderingen in zowel arbeidstaken als werkomgeving. Iemand die daarentegen over veel sectorspecifieke competenties beschikt, is aantrekkelijk voor andere callcenters,

Tabel 5 Percentage callcentermedewerkers met goede en slechte scores op competenties dat overweegt binnen 2 jaar een baan elders te aanvaarden, 2001

Competentie	Overweegt andere baan binnen sector		Overweegt andere baan buiten sector	
	Goede score %	Slechte score %	Goede score %	Slechte score %
Algemeen				
- Probleemoplossing	5	12	35	32
- Stressbeheersing	5	18	34	46
- Omgaan met kwaadheid en agressie	5	6	34	53
- Onderhandelings technieken	5	5	36	30
- Motivatie	5	13	32	75
- Computervaardigheden	5	9	36	17
- Talenkennis	5	7	38	25
Sectorspecifiek				
- Klantgerichtheid	5	14	34	64
- Basisgesprekstechnieken	6	# <sup>1</sup>	36	13
- Werkprocedures	5	13	35	40
- Telefonische verkooptechniek	5	6	31	39
Bedrijfsspecifiek				
- Productkennis	5	9	34	40
- Bedrijfskennis	5	8	35	34

Bron: ROA

<sup>1</sup> # = te weinig waarnemingen.

terwijl bedrijfsspecifieke competenties alleen hun waarde hebben als men bij het huidige bedrijf blijft werken.

Om de externe arbeidsmarktperspectieven van de callcentermedewerkers in beeld te krijgen, is gekeken naar zowel de bereidheid tot als de kansen op ander werk [zie ook De Grip, Van Loo en Sanders, 1999]. Hierbij gaat het om de vragen:

- of medewerkers overwegen binnen twee jaar een baan elders te aanvaarden; en
- of zij het moeilijk vinden elders een minstens even aantrekkelijke baan te vinden.

Het blijkt dat slechts zes procent van de medewerkers een baan bij een ander callcenter overweegt. Het betreft hier met name mensen met een tijdelijk contract. Dit wijst er op dat het *poaching*-risico binnen de callcentersector zelf niet groot is. Een veel grotere groep overweegt echter een andere baan buiten de callcentersector (35%). Dit zijn met name mannen, jongeren en medewerkers met een tijdelijk contract. In hoeverre hangt het overwegen van een andere baan nu samen met de competenties waarover callcentermedewerkers beschikken? Deze vraag is mede interessant omdat het voor callcenters een slechte zaak zou zijn wanneer

juist de medewerkers vertrekken waarin men veel heeft geïnvesteerd en de medewerkers met weinig competenties overblijven.

Tabel 5 laat echter zien dat dit niet het geval is. Zo geven de eerste twee kolommen van deze tabel aan dat de competente medewerkers niet vaker bij een ander callcenter willen gaan werken. Dit geldt voor zowel de algemene en sectorspecifieke competenties als de bedrijfsspecifieke competenties. Callcentermedewerkers met een slechte of matige score op de dertien onderzochte competenties lijken zelfs iets vaker bij een andere callcenter te willen gaan werken dan medewerkers met een goede score op deze competenties.<sup>10</sup>

Wat het overwegen van een baan buiten de callcentersector betreft, is het beeld meer verdeeld (zie de laatste twee kolommen van tabel 5). Callcentermedewerkers die slecht scoren op de competenties 'motivatie', 'omgaan met kwaadheid en agressie', 'klantgerichtheid' en 'stressbeheersing' lijken vaker een andere baan buiten het callcenter te overwegen dan medewerkers die goed scoren op deze competenties. De *skill gaps* voor deze competenties lijken een duidelijk *push*-effect te hebben. In dit opzicht is het opvallend dat er – met uitzondering van cursussen voor de competentie 'klant-

gerichtheid' – relatief weinig cursussen op deze gebieden worden gevolgd. Kennelijk liggen de comparatieve voordelen op de arbeidsmarkt voor deze medewerkers niet in de callcentersector.

Medewerkers die over goede 'computervaardigheden', 'basisgesprekstechnieken' en 'talenkennis' beschikken, overwegen vaker een andere baan buiten de callcentersector dan medewerkers die niet over deze competenties beschikken. Dit wijst erop dat callcenters er minder goed in slagen mensen die deze vrij algemene competenties hebben aan de sector te binden. Over het algemeen spreekt uit tabel 5 echter het beeld dat juist de callcentermedewerkers met weinig competenties vaker een andere baan – met name buiten de sector – overwegen dan medewerkers met veel competenties. Dit betekent dat callcenters met een gerust hart kunnen investeren in cursussen en trainingen van medewerkers. Immers, callcentermedewerkers blijken niet naar een ander callcenter te vertrekken wanneer zij hun competenties hebben aangevuld. Bovendien overwegen deze competente medewerkers minder vaak een baan buiten de callcentersector. Het is dus zowel voor ieder callcenter afzonderlijk

als voor alle callcenters samen van belang te investeren in cursussen en trainingen om zo medewerkers aan het bedrijf en de sector te binden. Alleen bij het investeren in 'computervaardigheden', 'basisgesprekstechnieken' en 'talenkennis' bestaat er een groter risico dat de investering voor het bedrijf verloren gaat.

Naast de vraag naar het overwegen van een andere baan, is aan de callcentermedewerkers gevraagd in te schatten hoe moeilijk het voor hen is om een minstens even aantrekkelijke baan elders te vinden. Ongeveer driekwart van de medewerkers denkt dat het niet moeilijk is een baan bij een ander callcenter of een baan buiten de callcentersector te vinden. Verwacht zou mogen worden dat callcentermedewerkers die over veel competenties beschikken het minder moeilijk vinden om een minstens even aantrekkelijke baan elders te vinden. Tabel 6 geeft aan dat dit beeld enigszins klopt. Het percentage medewerkers dat het (zeer) moeilijk vindt om een baan bij een ander callcenter te vinden is immers kleiner bij mensen met een goede score op de dertien competenties dan bij mensen met een slechte score. De verschillen tussen de beide groepen zijn statistisch gezien niet significant, maar het is wel opvallend dat

**Tabel 6** Percentage callcentermedewerkers met goede en slechte scores op competenties die het (zeer) moeilijk vinden om een baan elders te vinden, 2001

Competentie	<i>(Ze)er moeilijk om baan binnen sector te vinden</i>		<i>(Ze)er moeilijk om baan buiten sector te vinden</i>	
	<i>Goede score %</i>	<i>Slechte score %</i>	<i>Goede score %</i>	<i>Slechte score %</i>
<b>Algemeen</b>				
– Probleemoplossing	28	41	27	33
– Stressbeheersing	29	39	27	50
– Omgaan met kwaadheid en agressie	28	39	27	35
– Onderhandelingstechnieken	27	38	27	34
– Motivatie	30	16	28	23
– Computervaardigheden	29	42	27	35
– Talenkennis	27	36	24	43
<b>Sectorspecifiek</b>				
– Klantgerichtheid	29	33	28	23
– Basisgesprekstechnieken	30	# <sup>1</sup>	28	# <sup>1</sup>
– Werkprocedures	29	28	27	34
– Telefonische verkooptechniek	29	31	29	27
<b>Bedrijfsspecifiek</b>				
– Productkennis	29	32	28	31
– Bedrijfskennis	28	34	28	27

Bron: ROA

<sup>1</sup> # = te weinig waarnemingen.

ze veel duidelijker aanwezig zijn bij de meer algemene competenties dat bij de sectorspecifieke en bedrijfsspecifieke competenties. Medewerkers die beschikken over goede algemene competenties vinden het doorgaans minder moeilijk elders een even aantrekkelijke baan te vinden dan de medewerkers die deze competenties minder goed beheersen. De enige uitzondering vormt de 'motivatie' van de medewerkers. Dit zou er op kunnen duiden dat deze motivatie voor een belangrijk deel betrekking heeft op de functie die men nu heeft.

Hetzelfde geldt voor de inschatting van de moeilijkheid om een baan buiten de callcentersector te vinden. Hierbij lijken medewerkers die over goede sector- en bedrijfsspecifieke competenties beschikken het over het algemeen wel iets vaker moeilijker te vinden even aantrekkelijk werk buiten de sector te vinden dan medewerkers met slechte scores op deze competenties. Maar ook hier zijn de verschillen statistisch gezien niet significant. Al met al valt op dat iemands competenties slechts in geringe mate een rol te spelen om een baan elders – zowel binnen als buiten de callcentersector – te vinden, althans in de perceptie van medewerkers zelf. Overigens hoeft dit niet te betekenen dat de marktwaarde van de meer competente medewerkers klantcontact hoger is dan die van de minder competente medewerkers. Deze marktwaarde zal immers al voor een belangrijk deel verdisconteerd zijn in het huidige arbeidscontract.

## Conclusies

In dit artikel stond de problematiek rond competenties, cursusparticipatie en arbeidsmarktperspectieven van callcentermedewerkers centraal. Allereerst zijn de competenties van deze medewerkers in kaart gebracht. Het blijkt dat hun opleidingsachtergronden zeer uiteenlopen, zowel qua niveau als qua richting. Callcentermedewerkers blijken over het algemeen goed te scoren op de competenties die volgens hun managers belangrijk zijn voor het adequaat vervullen van hun functie als callcentermedewerker, zoals klantgerichtheid, basisgesprekstechnieken, probleemoplossend vermogen en computervaardigheden. Toch kampt een aanzienlijk deel van de callcentermede-

werkers met hiaten in deze competenties. *Skill gaps* op het terrein van de bedrijfsspecifieke competenties 'productkennis', 'bedrijfskennis' en de sectorspecifieke competentie 'telefonische verkooptechniek' hangen vooral samen met het soort *contact center* waar men werkzaam is en met het aantal jaren relevante werkervaring dat men heeft opgedaan. Het opleidingsniveau blijkt slechts bij twee meer algemene *skill gaps* een rol te spelen: hoe lager de initiële opleiding is, des te meer hiaten men heeft op het gebied van 'talenkennis' en 'onderhandelingstechnieken'. Bij alle andere onderzochte competenties (zowel algemene, sectorspecifieke als bedrijfsspecifieke) zijn er geen verschillen in *skill gaps* tussen lager en hoger opgeleiden gevonden. Dit verklaart ook waarom iemands opleidingsachtergrond doorgaans geen doorslaggevende factor is bij het aantrekken van personeel in callcenters.

De tweede onderzoeksvraag in dit artikel luidde: kunnen de aanwezige *skill gaps* worden teruggedrongen door callcentermedewerkers cursussen te laten volgen? Deze onderzoeksvraag kan met een volmondig 'ja' worden beantwoord. Callcentermedewerkers die het afgelopen jaar een cursus hebben gevolgd, hebben minder last van hiaten in competenties dan medewerkers die geen cursus hebben gevolgd. Met name cursussen 'telefonische verkooptechniek', 'onderhandelingstechnieken' en 'werkprocedures' blijken in dit opzicht veel nut te hebben. 'Productkennis' en 'telefonische verkooptechniek' van callcentermedewerkers lijken ook te verbeteren door te leren op de werkplek zelf. Bij de andere *skill gaps* wordt dit effect echter niet waargenomen. Overigens wordt de cursusparticipatie van callcentermedewerkers voornamelijk beïnvloed door bedrijfskenmerken als bedrijfsgrootte en soort *contact center*, en niet door persoonlijke achtergrondkenmerken.

Ten slotte is nagegaan in hoeverre de competenties van callcentermedewerkers invloed hebben op hun arbeidsmarktperspectieven binnen en buiten de callcentersector. Het blijkt dat minder competente medewerkers sneller omzien naar een andere baan, en dan met name een baan buiten de callcentersector. Opvallend hierbij is dat bij het inschatten van de moeilijkheid om een minstens zo aantrek-

kelijke baan elders te verkrijgen, de competenties van callcentermedewerkers helemaal geen rol lijken te spelen. Dit geldt zowel voor een baan binnen de callcentersector als voor de banen daarbuiten. Weliswaar lijkt het, in overeenstemming met de verwachting, voor degenen met goede algemene competenties gemakkelijker te zijn elders een even aantrekkelijke baan te vinden dan voor degenen met minder goede algemene competenties, terwijl voor de sector- en bedrijfsspecifieke competenties het omgekeerde geldt. De verschillen zijn echter niet significant. Aangenomen mag worden dat dit betekent dat de mate waarin medewerkers bepaalde competenties beheersen zich weerspiegelt in de beloning en dergelijke. Doordat medewerkers van callcenters zowel algemene, sectorspecifieke als bedrijfsspecifieke cursussen volgen, ontstaat er waarschijnlijk een pakket aan competenties dat de goede medewerkers meer aan de organisatie bindt dan de minder competente medewerkers.

Deze bevindingen hebben een aantal belangrijke implicaties voor het *human resource management* (HRM-)beleid van callcenters. Omdat er geen reguliere opleiding tot callcentermedewerker bestaat, zijn callcenters gedwongen om in cursussen en trainingen te investeren. Deze investering blijkt in verschillende opzichten te lonen. In de eerste plaats blijkt het aanbieden van cursussen en trainingen aan callcentermedewerkers een belangrijk middel om de *skill gaps* waarmee medewerkers te kampen hebben terug te dringen. Daarnaast leidt scholing niet tot een groter personeelsverloop. Competente medewerkers zoeken immers minder snel een andere baan binnen of buiten de callcentersector. Cursussen en trainingen blijken dus voor de callcenters een instrument om werknemers te binden en te boeien. Ten slotte snijdt het investeren in cursussen en trainingen ook voor de callcentermedewerkers hout. Zij kunnen door het volgen van cursussen en trainingen hiaten in hun kennis en vaardigheden aanvullen. Het blijkt dat bestaande *skill gaps* bij callcentermedewerkers hierdoor verdwijnen, waardoor zij hun functie beter kunnen uitoefenen. Door te kiezen voor de trainingoptie en te investeren in cursussen voor callcentermedewerkers lijken callcenters een goede strategie te volgen om competente medewerkers te krijgen en te behouden.

## Noten

- 1 Deze sectorspecifieke competenties zijn verwant aan wat Stevens (1994) aanduidt als *transferable skills*.
- 2 Callcentermedewerkers werken in het zogenaamde *contact center* van callcenters. Dit is het hart van het callcenter; hier vinden de telefonische gesprekken met klanten plaats.
- 3 Andere bedrijven in de zakelijke dienstverlening maken overigens ook veel gebruik van de *recruitment*-optie (zie Van Smoorenburg & De Grip, 1997).
- 4 Dit onderzoek is door het ROA in opdracht van de stichting ESKAN uitgevoerd; zie: De Grip, A & I. Sieben (2001) *Klantcontact. Rekrutering, competenties en perspectieven van medewerkers in callcenters*. ROA-R-2001/9, Maastricht.
- 5 In Nederland hebben *in house* callcenters het grootste aandeel op de callcentermarkt; de schattingen lopen uiteen van zestig tot tachtig procent (Braaksma, 1998).
- 6 Zelfbeoordeling van competenties wordt vaak afgeschilderd als te subjectief. Stasz (1998) geeft echter aan dat zelfbeoordeling ook grote voordelen kent. Werknemers blijken beter dan hun werkgevers in staat om de beoordeling op hun eigen functie in plaats van op een functie in het algemeen te betrekken. Bovendien nemen zij veranderingen in de functie sneller in de beoordeling mee.
- 7 De dichotome variabele *skill gap* is geconstrueerd door de scores op een competentie (matig/slecht versus voldoende/goed) te verminderen met de belangrijkheid die de managers aan deze competentie hebben toegekend (vijfpuntschaal van 1 tot en met 5).
- 8 Soort contract is in deze analyse niet meegenomen omdat het hebben van een vast contract nauw samenhangt met de werkervaring van callcentermedewerkers.
- 9 Deze conclusies kunnen ook worden getrokken op basis van een *multivariate*-analyse (hier niet opgenomen), waarin rekening wordt gehouden met de variabelen geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en -richting, werkervaring, het al dan niet in deeltijd werken, het soort gesprekken dat men voert, de grootte van het callcenter, en of het een *in house* of *outsourcing contact center* betreft. Het volgen van een cursus blijkt een significante invloed te hebben op het verminderen van *skill gaps* in 'telefonische verkooptechniek', 'onderhandelingstechnieken', 'bedrijfskennis', en 'productkennis'.
- 10 Deze verschillen zijn statistisch gezien niet significant, hetgeen met name veroorzaakt wordt door de relatief kleine aantallen medewerkers waarop sommige cellen van de tabel gebaseerd zijn.

## Literatuur

- Arrows, K.J. (1962), 'The Economic Implication of Learning by Doing', in: *Review of Economic Studies*, 24, 155-173.
- Becker, G.S. (1962), 'Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis', in: *Journal of Political Economy*, 70, 9-49.
- Braaksma, R.M. (1998), *Bedrijfsleven in beeld: Callcenters*, Zoetermeer: EIM.
- Eimers, T. & E. Thomas (2000), *Onderwijs callcenterpersoneel vraagt nieuwe aanpak. Beroepstructuur en kwalificeringsvraag in callcenters*, Nijmegen: ITS.
- Green, F. (1993), 'The Determinants of Training of Male and Female Employees in Britain', in: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 55: 103-122.
- Grip, A. de (2000), *Van tweedekansonderwijs naar een leven lang leren. De veranderende betekenis van post-initiële scholing*, Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Grip, A. de, L.F.M. Groot, J.A.M. Heijke & E.J.T.A. Willems (1990), *De Aansluiting tussen Beroepen en Functies en de Relatie met Scholings- en Mobiliteitsprocessen*, Den Haag: OSA.
- Grip, A. de, J. van Loo & J. Sanders (1999), 'Employability in bedrijf: naar een employability index voor bedrijfssectoren', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 15, 293-312.
- Grip, A. de & J. Sanders (2001), 'Scholing van werknemers in een krappe arbeidsmarkt', in: *Tijdschrift voor HRM*, 2: 59-84.
- Groot, L.F.M. & A. de Grip (1991), 'Technological Change and Skill Formation in the Banking Sector', in: *Economics of Education Review*, 10: 57-71.
- NCCBP (2001), *Nationaal Contact Center Benchmark Onderzoek 2001*, Amersfoort: NCCBP/MarktResponse.
- ROA (2000), *Werkgelegenheid en scholing 1999*, ROA-R-2000/5, Maastricht: ROA.
- Roe, R.A. (2002), 'Competenties – Een sleutel tot integratie in theorie en praktijk van de A&O-psychologie', in: *Gedrag en Organisatie*, 15: 203-224.
- Smoorenburg, M. van & A. de Grip (1997), 'De scholingsinspanning van bedrijven: trainen of werven', in: *Economisch-statistische Berichten*, 82: 848-849.
- Stasz, C. (1998), 'Generic Skills at Work: Implications for Occupationally-oriented Education', in: W.J. Nijhof & J.N. Streuner (red.), *Key Qualifications in Work and Education*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 187-206.
- Stevens, M. (1994), 'A Theoretical Model of On-the-Job Training With Imperfect Competition', in: *Oxford Economic Papers*, 46: 537-562.
- Shields, M. (1998), 'Changes in the Determinants of Employer-funded Training for Full-time Employees in Britain, 1984-1994', in: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 60: 189-214.