

컨택센터의 사기를 진작시키는 가장 좋은 8가지 방법

8. **목표를 뚜렷하게 기술하라.** 다양한 출처에서 일선직원들이 받는 메시지들은 동시에 이루어진다. 직무 기술(記述)과 근무평정이 같은 언어를 쓰는가? 컨택센터 대표들은 자기들이 평가를 받을 기준들을 충족하도록 채용 및 훈련되는가? 컨택센터 대표가 채용되고, 그들이 채용에 있어서 접했던 근무평정이나 훈련프로그램들과 다른 말로 된 직무기술서와 방침서를 제공받으면, 그 메시지를 제대로 파악하지 못하고 있게 될 수 있다. 더 나쁜 경우는, 그들이 “경영진이 우리가 하는 일을 알아주지 않는다”고 생각하거나 “우리는 제대로 대접받지 못하고 있다”고 생각하기 시작하는 것이다.

7. **기획에 컨택센터 대표를 참여시켜라.** 직원들의 사기는 자신들이 회사에 기여하고 있다고 느낄 때 가장 높다. 그들은 자기들의 기여가 진지하게 요청되고 있고, 필요하고, 가치있게 다뤄지고 있다고 느껴야 한다.

6. **의미있고 융통성있는 포상 및 인정(認定) 프로그램을 시행하라.** 한가지 포상이 모든 사람에게 맞는 것은 아니다! 어떤 사람들은 튀는 것을 좋아하지만, 그렇지 않은 사람도 있다. 어떤 사람들은 사교 모임을 좋아하지만, 그렇지 않은 사람도 있다. 다양한 포상과 존중 방법들을 동원하라. 그들이 받고 싶은 것을 선택하게 하라. 당신의 직원들에게 그들이 뭘 좋아하는지 물어 보라.

5. **긍정적 피드백을 제공하라.** 비록 통화를 모니터하고 코치하는 프로그램들이 종종 긍정적이고 건설적인 피드백을 제공할 목적으로 설계되기는 하지만, 직원들에게 긍정적인 것과 건설적인 것 중 어느 것을 더 원하느냐고 물으면, 직원들은 종종 ‘더욱 긍정적인 피드백’을 원한다고 대답한다. 가장 유의하여 기획하고 실행에 옮긴 포상 및 인식 프로그램이라 할지라도 만약 감독하는 지위에 있는 직원들에게서 진지하고 친밀하며 긍정적인 피드백이 부족하다면 진부한 것으로 치부되어버릴 수 있다.

4. **‘최소지향주의적’ 행동을 용납지 말라.** 최소지향주의자는 자기의 일자리 보전을 위해 절대적으로 필요한 것 이상으로는 전혀 일하지 말아야 한다고 확신하는 사람들을 가리킨다. 모든 사람이 일정 몫의 통화를 처리할 책임이 있는 콜센터에서, 이런 태도가 한 명 이상의 사람들에게 퍼져 있게 되면, 그 팀의 다른 사람들은 자기 몫보다 더 많은 건들을 처리해야 하게 된다. 대개 이것은 훨씬 더 많은 전화들에 응답해야 한다는 것을 의미한다. 최소지향주의자들은 더 많이 ‘요약하는 시간’이나 ‘대기행렬 바깥 시간’을 더 많이 갖기 위해 스스로 로그아웃 해놓고는 전화를 거는 사람들에게 (이번에 그들이 전화응대를 받지 못하면 또 걸겠지 하는 생각으로) 적절히 해야 하는 응대를 하지 않거나, 전화를 건 사람의 진정한 문

제를 파악하려 하지 않을 것이다. 만약 그들의 그런 행동이나 업무수행이 용납 목인된다면, 그것은 다른 요원들도 그런 사람들이 가진 부정적인 신조나 생각을 나눠가져서, “만 사람들도 부지런히 안 하는 일을 왜 내가 몸바쳐 충성해야 한담?”하고 생각하게 만들 수 있다.

3. 파당(파벌)을 만들지 말고, 팀을 만들라. 성공적인 콜센터라면 응집력있는 팀으로 구성되어 있을 것이다. 큰 콜센터들은 종종 더 작은 규모의 팀들을 이루고 있다. 건강한 환경에서는, 이들 팀들은 사업목표를 달성하기 위한 재미나는 방법으로 서로 경쟁을 벌이기까지 한다. 하지만 어떤 때에는, 이들 작은 단위들이 팀의 단합을 해칠 수 있는 파당으로 전략하게 될 수도 있다. 파당의 증상을 알고 있기 바란다. 어떤 그룹이 다른 그룹보다 낫다는 표현이 떠돈다거나, 자기 그룹내 구성원들끼리만 함께 휴식하고 점심을 먹고 서로 어울리며 도움을 나눠준다면, 파당이 형성되고 있는 것 아닌가 의심해봐야 한다.

2. 믿어라. 믿고 뭔가를 맡겨줄 수 있어야 한다. 만약 도전을 받아들일 준비가 된 직원들이 있다면, 그들에게 그렇게 할 기회를 줘라. 주위를 둘러 보라. 당신은 모든 수시 모임들에 반드시 관리자들을 뒤서 꼭 관리자들이 모임을 이끌게 되어야 한다고 고집하고 있는 것은 아닌가?

1. 적절한 행동을 본 보이라. “내 행동은 따라 하지 말고, 내가 말하는 대로 하라”고 말하는 사람이 있다면, 그런 사람의 권위를 인정하고 진정 존경하는 사람은 거의 없을 것이다. 팀의 리더와 코치와 관리자들은 컨택센터 대표들의 직무기능과는 다른 직무를 맡고 있기 때문에, 그들은 대개 다른 기술을 요하고 다른 기술을 펼치게 된다. 그러므로 그들이 일선 고객 접촉 직원들에게 요구되는 기술과 행동을 보여야 할 의무감을 갖지 않게 되는 것을 이해하기가 어렵지 않다. 하지만 가장 훌륭한 선생은 자기가 가르치는 가르침을 몸소 삶에 실천하여 본을 보여주는 사람이다. 만약 당신이 당신 직원들에게 고객의 애칭을 불러 친근감을 표시하도록 요구하는데, 당신은 당신 직원들을 부를 때 그들의 애칭을 불러주는가? 만약 당신이 당신 직원들더러 걸려온 전화마다 ‘따뜻하게 고객에게 응대하도록’ 요구하는데, 당신은 매일같이 당신 직원들을 한명 한명 진지하게 대해주고 있는가? 당신은 직원들에게 내부 고객들에게도 외부 고객들을 대하듯 동일한 존경으로 응대할 것을 요구하는데, 당신은 각급 직원들 모두를 동일한 존경으로 대하고 있는가? 바람직한 행위의 본을 보이는 것은 당신의 입에서 나가는 지시가 아니라 당신의 얼굴에 쓰여 있어야 한다. 그것은 미묘하면서도 강력한 도구가 된다.

린다 맥켄지 저