

Contact Center 에서의 훈련

다음 유형의 훈련들이 주는 주된 이득은 무엇일까?

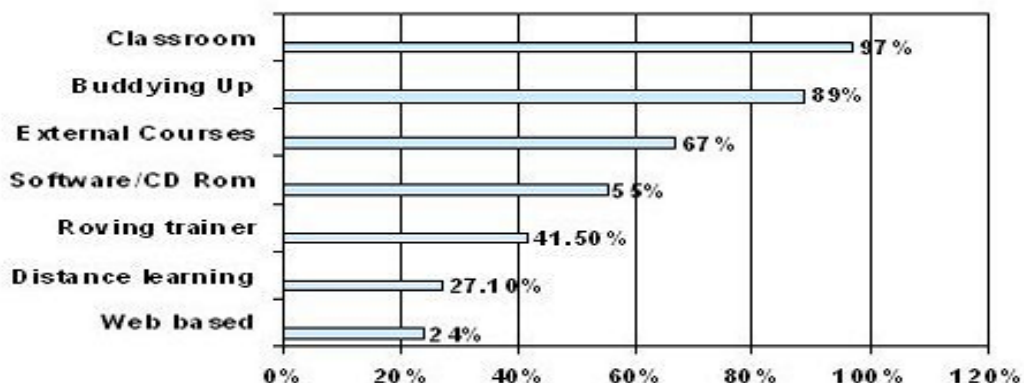
○ 강사 주도의 교실강좌

최근 어느 벤치마킹 보고서에 의하면, 훈련의 97퍼센트는 교실 강좌이며 강사가 주도하는 것이고, 기타 방법들은 아래 표에 나타난 수준이라고 한다. 지금도 대면 훈련이 콜센터를 지배하고 있음을 상당히 시사해준다. 왜 그럴까? 왜냐하면 대면훈련 강사는 다른 방법들이라면 전달해줄 수 없는 그 무엇을 - 말하자면 즉각적인 피드백, 유연성, 역할연기 같은 것을 - 전달해 줄 수 있고, 또 그것을 실시간으로 전달해줄 수 있기 때문이다. 우리는 대화식 방식이 컨택센터 대표들이 생각할 수 있게 만드는 필수적인 훈련이라고 믿는다. 사람들에게 그저 질문이나 답하도록 훈련하는 것으로는 충분치 않다. 당신은 그들이 생각(사고)할 수 있기를, 그래서 어떻게 고객의 기대를 초월할 수 있을 만큼 창의적이 되기를 원한다.

교실 훈련이 가져다주는 부차적 혜택은 일정 시간 동안 그 교육생들을 팀으로 만들어 그들이 상호 대화를 나누게 하고(반드시 구기 경기를 해야 하거나 사교적 야유회를 나가야 한다는 말은 아니다), 그들이 서로에게서 배우며 상대방의 독특한 인성에 대한 존중과 친근한 관계를 형성하고, 서로와 팀, 센터에 대해 시너지를 발생시키는 기여를 하게 하는 것이다. 실제 교육시간은 또 과제들에 대해 브레인스토밍(을 해볼 수 있는 더없이 좋은 장소가 된다.

○ Contact Center 에서의 훈련방법

Research from Merchants Global Contact Center Benchmarking Report



전자식 학습(E-learning)

전자식 학습 구상은 종종 기술적 요소에 의해 지장을 받는다. 대부분의 전자식 학습도구들

은 상당한 고속 통신망을 요하며 확고한 네트워크 인프라가 갖춰져 있을 것을 요구한다. 아무리 좋고 유용한 자료가 있다고 하더라도, 만약 요원들이 그것에 편리하게 접근할 수 없다면 사용되지 못하고 사장(死藏)될 것이다. 회사들은 종종 응용프로그램들 사이의 상호운용성 결핍에 관련된 문제들을 겪는다.

경영진은 전자 학습은 교실 학습을 완전히 대체토록 설계된 것이 아니라, 오히려 종래 방식의 교실학습의 비용이 너무 많이 들거나, 너무 혼란스럽거나 교관을 구할 수 없을 때에, 그 교육수요의 일익을 감당하도록 설계된 것임을 알아야 한다.

1. 전자식 학습 모듈은 중앙에서 이루어져서, 출장비가 들지 않는다.
2. 개인용 컴퓨터를 가지고 있는 사람은 누구나 그 도구를 이용할 수 있으며, 강의 내용을 이해하지 못한다거나 수강하는 내용을 못 따라가고 뒤처지는 그런 기회가 줄어들게 되며, 사람들이 각기 자신의 페이스에 맞게 공부할 수 있게 된다.
3. 강의의 품질을 떨어뜨리지 않으면서도, 적으면 1명부터 많게는 1만 명까지나 되는 대표들이 교육을 받을 수 있다.

우리는 이것이 뭔가 양자택일해야 하는 상황(뭔가를 희생시켜야 하는 상황)이라고 생각지 않으며, 오히려 많은 선택대안들을 결합시키는 상황이라고 본다. 교실 강의와 마찬가지로, 전자 학습과 CBT(컴퓨터기반 강의), CD롬, 시뮬레이션들은 모두 그 나름의 의의를 가지고 있다.

훈련 경향

우리의 연구 및 경험에서 다음과 같은 경향들을 보게 된다.

- 인적 자본이 최우선이다. 타협의 대상이 될 수 있는 것은 그것이 단지 현장 교육이나 비현장 교육이냐의 문제일 뿐이다. 경비절감의 이유로, 다른 어느 때보다 더욱 많은 훈련들이 각 회사내의 공간에서 이루어지고 있다.
- 훈련은 계속 진행되는 과정이고, 어떤 일과성 사건이 아니다. 전체 컨택센터의 95퍼센트가 훈련을 제공하며, 그중 75퍼센트에서는 현재도 계속 훈련이 이루어지고 있다! 훈련을 ‘한 번 실시하는, 그리고 끝내는’ 어떤 사건처럼 보는 것, 말하자면, 우리는 2002년에 훈련 프로그램을 실시했었다, 그랬는데 왜 또다시 그런 게 필요하겠냐고 반문하는 것은 근시안적인 시각이고, 아무리 좋게 말한다 해도 그것은 회사에 많은 비용부담을 초래하게 될 시각이다.
- 이제 측정기준은 다음의 것들과 상관있다.
 - ROI(투자수익률), 전화통화 길이, 첫 통화로 해결

- 개인/팀에 대한 상여금
- 탄력/팀 지원 형성

훈련에 관한 한 회사들은 어떤 실수를 저지르는가?

어떤 회사들은 자사의 콜센터가 수익을 창출하는 장소이기보다는 비용을 발생시키는 장소며 필요악이고, 콜센터 요원들은 생각없이 앵무새처럼 따라하고 반복하는 복제인간이며, 그들이 하는 것이라고는 그저 '전화받는 것' 뿐이라는 사고의 틀에 갇혀있다. 다행히도 그런 패러다임(사고방식)은 변하고 있으며, 일선 직원들은 고객의 맥박(의향)까지도 파악하는 사람들, 관계를 책임지는 사람들, 서비스에 만족해하는 고객들을 충성된 고객으로 전환시키는 직원들이 되어가고 있다. 하지만 만약 어떤 회사가 과거에 충분한 훈련 프로그램을 실시했다며, 훈련은 그것으로 충분했다고 생각하는 태도들이 지금도 존재한다. 훈련은 일과성 행사가 아니고 계속 진행되는 과정이다. 콜센터 대표들은 오늘날 스트레스를 가장 많이 받는 10대 업무에 종사하는 사람들이다. 그리고 그들은 회사 식구들을 돌볼 뿐만 아니라 고객들까지 잘 돌볼 수 있는 도구와 기술들을 필요로 한다. 그런데도 오늘날의 고객서비스 상태는 한심한 지경에 있다. 서비스에 불만인 고객들은 마우스 한번만 클릭해도 곧바로 경쟁사들로 건너가 버릴 수 있다. 오늘날 경쟁하는 회사들은 제품이나 서비스면에서는 대동소이한데, 그 여러 회사들 중에서 독특하게 될 수 있는 한 방법은 고객과의 관계다. 그런 중차대한 관계를 누가 책임지고 있는가? 바로 일선직원들이다! 회사들은 예산을 편성하고 다채널을 활용하며 그것들이 일선직원들의 특별한 수요에 맞도록 제공하면서 계속 진행형인 훈련을 실시해나가야 한다.

자격증 등에 대한 당신의 견해는 어떤가?

자격

자격은 승진과 채용 결정에 있어서 큰 차이를 가져올 수 있다. 단체의 입장에서는, 자격증이 있는 직원은 보다 수준 높은 서비스를 담당하게 하여, ROI(투자수익률)를 높일 수 있다. 자격증이 있을 때의 혜택에는 다음과 같은 것들이 있다.

- 업계와 고용주, 동료들에게서 인정을 받게 된다.
- 직무발전 기회들이 많이 된다.
- 업무능력이 향상된다.
- 능률이 향상된다.
- 책임이 커진다.
- 전문가다운 업적을 이룰 수 있다.
- 보증서를 받아둔 것이나 마찬가지다.

그리고 조직에게는 다음과 같은 혜택을 준다.

- 고객만족 증대
- 고객 신뢰성 증대
- 직원 생산성 향상
- 측정 가능한 결과와 개선
- 경쟁회사 축출
- 이직률 감소, 성취동기가 충분한 직원들 확보
- 드높은 사기

당신이 전문가답게 당신의 직원들을 대우하면 할수록, 그들은 더욱 전문가답게 그들의 고객들을 대할 것이다.

우리 경험에 따르면, 대학을 마친 요원들은 더욱 헌신적이고, 자신감에 차 있고, 보다 높은 자아상을 갖추고, 회사가 자기들의 헌신적인 업무수행을 잘 지켜보고 있는 것으로 느끼는 것으로 확인되었다.

컨택센터 관리자는 자기 직원들/대표들의 훈련수요를 얼마나 잘 파악할 수 있나?

수요(需要) 평가

어떤 훈련이 반복, 보강, 보수, 상기되어야 하고, 어떤 훈련이 부족한 것인지 결정하기 위해서는, 심도있는 수요평가를 실시하는 것이 중요하다. 만약 당신이 ADDIE분석법, 즉 분석-설계-개발-추진-평가 분석법을 이용한다면, 다음을 찾아보기 바란다.

- 팀의 강점과 약점
- 응용프로그램들에 공통된 줄기
- 혼재된 메시지들
- 당신의 컨택센터 스트레스 수준
- 어떤 변화들이 현재 일어나려고 하는지
 - 소프트웨어/하드웨어
 - 시스템/절차
 - 경영
 - 물류
- 현재 직면하고 있는 도전
- 능력고취(empowerment), 당신은 정말 이 같은 능력을 고취받고 있는가?
- 당신의 고객들은 왜 전화하는가?
- 전화한 용건은 대개 무엇인가?
- 당신이 가장 받기 싫어하는 전화는 어떤 것인가?
- 어떤 것이 효과적으로/능률적으로 의사 소통되지 못하나?

- 고객의 가장 큰 불만은 무엇인가? 또 직원들의 가장 큰 불만은?
- 무엇이 빨라지고 있나? 또 누구에게 그런가?
- 중요한 뭔가가 결핍되어 있지는 않은가?

우리는 관리자들도 센터가 어떻게 돌아가고 있는지 파악하기 위해서뿐만 아니라 회사의 문화 역시 파악할 수 있기 위해 일선직원들과 감독자들과 훈련교관들, 책임자들을 잘 살펴보고, 돌봐주고 면담을 나누기를 제안한다. 그 발견 결과에 근거하여, 훈련 모듈들이 맞춤 재단되어야 하며 각 센터와 그 특정 요건에 맞게 구체적으로 설계되어야 한다.

휴먼테크놀로지스 글로벌 사장 로잔 도실리오 저