

## 컨택센터의 인력관리

과연 아웃소싱을 하느냐 자동화를 하느냐, 그것을 어디에 맡기느냐 하는 논쟁들이 무더기로 벌어지고 있는 중에도, 여기 저기에 흩어져 있는 컨택센터들은 그저 그날그날 밀려오는 고객서비스 수요를 해결하느라 여념이 없다.

퍼듀대학 고객지향품질센터 벤치마크연구 책임자인 존 안톤 박사는 “이 눈사태는 멈출 기미를 보이지 않는다. 많은 경우, 그 많은 수요는 고객서비스가 악의 없이 떠드는 왓지떨힌 서커스와 다를 바 없게 만든다”고 뉴스팩터와의 인터뷰에서 말했다.

### 긴급 구제조치

하지만 왓지떨힌 것은 요원들에게 흥미거리 외에 아무 것도 아니다. 그들 중 많은 사람들이 거기에 관측 마케팅이 가세하면서 점점 불어나는 업무부담과 일자리 불안정에 직면해 있다. 그로 인한 사기저하는 높은 요원 이직율과 막대한 컨택센터 비용을 유발하고 있다. 분석가들은 어떤 센터들의 경우, 매년 100퍼센트 가까운 요원 이직율을 보이고 있다고 말한다.

포레스터소속 분석가인 엘리자베스 헤럴은 뉴스팩터에 이렇게 말했다. “인력관리 소프트웨어(WMS)는 직원 유지에 결정적인 문제들을 다룬다.” 그녀는 WMS가 업무부하를 관리하는데 만큼이나 사람을 관리하는 데에도 결정적인 역할을 한다고 말한다. 불만을 느끼고 있는 요원들의 생산성 향상을 위해서 그들을 만족시키는 것은 몇 가지 개인적인 선호, 특별히 일정을 짜는 것과 관련한 선호들을 통합하는데서 시작한다.

헤럴은 이렇게 말한다. “인력관리응용프로그램들은 요원들에게 자기들의 일정 선호를 입력할 수 있는 능력을 제공해주게 되는데, 그렇게 되면 그것은 그들의 사기(士氣)를 높이고 이직율을 떨어뜨리게 된다. 유연한 스케줄은 또한 관리자들이 훈련 강좌들을 계획하고 긴 교대근무와 초과근무를 불과 몇 주만에 줄일 수 있고, 과도한 비용을 들이지 않고도 고객 수요가 몰리는 피크 기간에 대처할 수 있다.”

### WMS(인력관리소프트웨어)란?

전에 나왔던 인력관리도구들은 사용하기가 불편했으며, 주로 피크 시간대에 오랜 대기시간을 제거하고 인원배치를 조절함으로써, 긴 훈련을 요하고 단일 장소에 있는 콜센터 전화거래만 지원했다. 새로 나온 도구들은 소프트웨어 기반의 보다 복잡하지만 사용은 쉽고, 훨씬 더 유연하며 여러 장소와 기술들, 실시간 응대건 및 보류 응대건들의 채널을 지원할 수 있도록 설계되었다.

헤럴은 “그 네 가지 핵심 기능은 예측, 스케줄링, 예산수립, 보고”라고 말한다.

그 분야에서 가장 앞서가는 업체들은 Aspect와 Blue Pumpkin, Genesys, IEX사다. 또 그들에 뒤이어 미화 2천만불의 연매출을 올리는 업체들이 또 20여개 있다.

헤럴은 “선도 업체들에 덧붙여서, Pipkins와 RightForce사는 품질본위 솔루션들을 제공한

다. 그 중에 품질 좋은 제품인 ISC가 있다”고 말한다.

### 대안을 아웃소싱해야 하나?

심지어 자사의 콜센터 운영을 다른 회사들에 맡기는(아웃소싱하는) 회사들까지도 자사를 위한 콜센터 인력이 어떻게 관리되고 있는지 관심을 가져야 한다. 아웃소싱 회사의 WMS시스템은 자사의 고객사에게 직원배치를 어떻게 하고 있는가 하는 데이터와 전화 대기시간, 기타 그 서비스 품질을 측정하는데 결정적인 기타 척도들을 제공할 수 있어야 한다.

메타그룹 아웃소싱 및 서비스제공자 서비스그룹 프로그램 책임자인 데인 앤더슨은 “당신이 아웃소싱받은 그 회사가 당신보다 더 나은 기술을 보유하고 있을 것으로 단정하지 말라”고 뉴스팩터에 말했다.

그는 아웃소싱 받은 회사들에게 만약 가격책정 압력을 가하게 되면 그들이 WMS나 여타 기술들을 업그레이드한다거나 거기 투자하지 못하게 될 수 있다고 말한다.

하지만 때로는, 아웃소싱 계약서에 아웃소싱을 주는 회사가 아웃소싱을 받은 회사의 콜센터에서 요원관리를 직접 하도록 정해놓을 수도 있다. 헤럴은 이렇게 말한다. “아웃소싱에서 중요한 문제는 그 요원들은 그 아웃소싱 받은 회사의 직원들이지 아웃소싱을 맡기는 회사 직원들이 아니라는 사실이다.”

### 큰 레인저(방랑을 떠난 의협 카우보이)가 아님

자체 해결을 하든지 아니면 아웃소싱을 하든지, 어느 쪽이든 회사들은 만약 실행의 완수가 없으면 WMS에 돈을 걸지 않을 것이라고 전문가들은 말한다.

헤럴은 또 말한다. “회사들이 기술 솔루션을 구하기는 하지만 충분히 그것을 지원하는 내부 과정들을 해결하지 않을 때에는, 예를 들면 유연한 근무시간을 정한다거나 모든 채널에 걸쳐 기술기반의 라우팅을 추진한다거나, 요원들이 자기들의 스케줄에 따르고 있는지 추적하는 등 일을 해내지 못할 때에는 투자가 이루어지지 않을 확률이 매우 크다.”

아웃소싱받은 사람이 WMS를 이용한다고 주장하는 것도 따라서 회사들이 꼭 어떤 보상을 거두게 되리라는 것을 의미하지는 않을 것이다. 앤더슨은 “철저한 분석을 해라. 아웃소싱받은 회사측이 제시한 기술목록이나 약속만 확인하는데 그치지 말라. 그렇지 않으면, 당신의 회사는 걸려오는 전화도 줄어들고, 판매실적은 떨어지고 성난 고객들만 있게 될 것”이라고 말했다.

가트너 분석가인 에스테반 콜스키는 뉴스팩터에 이렇게 말했다. “당신이 어느 누구에게 절차를 맡기고 운영하라고 하면, 그 절차와 메시지가 얼마나 주의 깊게 짜여졌는지 상관없이, 그것은 여전히 당신의 손을 벗어난 것이다. 당신은 그것을 고칠 수가 없을 것이지만, 그로 인한 비난은 고스란히 당신이 받게 된다.”

### 원금이 회수되는 기간

여러 채널과 장소 시간대를 통해 실시간 또는 일단 뒤로 미루어진 고객에 대한 응대를 해결

하는 업무부하와 인사배치는 낡고 수동의 도구와 절차들을 이용해서는 더 이상 가능한 일이 아니라고 분석가들은 말한다. 현대 콜센터들이 처한 복잡한 현실은 심지어 작은 회사들에게 있어서조차, 보다 빠르고 효율적인 조절수단을 요구한다.

헤럴드는 이렇게 말한다. “비록 대형 컨택센터들의 운영을 위해 오랫동안 꼭 필요한 것으로 생각되었기는 하지만, 중간크기의 센터들은 자기들이 요원 생산성 개선과 직원이직을 감소, 낮은 운영경비, 향상된 서비스수준으로 인해 그럴 수밖에 없지만 빠르게 원금을 회수하고 있다는 사실을 발견한다.”

캠 베이커 저