당신의 부하 감독자들에게 조언하는 4가지 방법

콜센터 책임자들에게는, 계량화가 가능한 업무를 운영하는데서 오는 걱정이 정말 무거울 수 있다. 어떤 형태의 기술을 구입해야 하나? 어떤 지도자가 매일매일 그 조직을 인도하는 최선의 지도자일 것인가? 고객과 의뢰인들이 확실히 만족하게 하기 위해 지원부서 직원들이 배치되어 제자리에서 역할을 하고 있는가? 시간범위가 날마다 점점 짧아지는 것처럼 보이는 반면, 점검해야할 체크리스트는 한이 없는 것 같다. 하지만 콜센터 운영의 발전에서 한가지를 잊게되는 경향이 있는데, 그것은 다름 아닌 콜센터 현장감독자이다.

감독자는 더 주목받고 싶어하는 전화응대요원들과 어떤 결과들을 요구하는 콜센터 책임자들 사이에 끼어 양측으로부터 시달린다. 감독은 팀에 동기력을 불어넣고 훈련을 시켜야 할 의사소통 채널이다. 감독들이 없다면, 콜센터들은 모두 난장판이 될 것이다.

여기 콜센터 책임자들이 현장감독의 선발 및 조언에 있어 정말 탁월하게 활용할 수 있고 주효하며 도움이 될 4가지 요령이 있다.

1. 적극적이고 능동적 신조의 감독자를 채용하라.

콜센터에는 두 부류의 감독자들이 있다. 즉 무엇을 하라고 지시가 떨어지기를 기다리는 감독자와 그 지시를 원하고 그것을 실천하려는 감독자가 있는 것이다. 만약 당신이 거느린 감독들이 어떤 일처리에 있어 계속적으로 지시를 받아야 할 사람이라면, 당신에게 도움이 필요하다. 해결책은 적극적이고 능동적이며, 자기들의 업무에 대해 신경을 쓰며 운영을 다음 단계로 이끌어가기 원하는 감독자들을 찾아내는 것이다. 당신의 감독 팀을 어떤 스포츠팀의 조교들로 이루어져 있다고 보면 된다. 모든 선임코치들에게는 어떤 전기(轉機)를 앞두고 힌 발짝 앞선 생각을 하고, 팀의 기술발전을 지원하고 팀의 비전을 실행에 옮기는 조교들이 필요하다. 바로 이런 사람이 당신도 구하고자 하는 사람이어야 한다.

2. 감독들이 크게 발전할 수 있는 시스템을 만들라.

종종 상급경영층은 감독자들이 주도권을 쥐고 시스템을 만들어주기를 기대한다. 많은 경우, 이렇게 하는 것이 옳으며, 어떤 적극적이고 능동적인 감독들은 그런 일을 해낼 수 있다. 하지만, 어떤 시스템의 발전은 현장 감독자의 시야 이상으로 확대된다. 콜센터의 전체 시스템에는 부서들이 있고, 감독자들은 이들 부서들과 날마다 협력해야 한다.

기억해야 할 것은 언제나 시스템이 이긴다는 점이다. 취약한 시스템에 소속된 최상의 감독자들은 그가 얼마나 훌륭한 자격을 갖추고 있든 상관없이 시스템에 지게 마련이다. 반대로, 위대한 시스템들은 취약한 감독자들을 일정기간 동안 데리고 갈 수 있다. 그 하한선이 있다면, 그것은 감독자들이 성공하고 싶어 안달이 나게 만드는 시스템을 만드는 것이다. 감독자

들에게 그럴 연장을 쥐어 주라. 기억할 것은, 만약 당신의 콜센터가 아주 우려스러운 속도로 감독자들을 넘어뜨린다면, 그것은 그들의 기술부족 때문이 아닐 수도 있다. 그것은 질적인 시스템이 갖춰져 있지 않기 때문일 수 있다.

3. 당신의 사업에 근거한 경영훈련프로그램을 맞춤 디자인하라.

감독을 채용해놓고는 "그럼, 알아서 잘 해보시오"하지 말라. 그렇게 하지 말고, 감독이 채용된 다음에는 경영 전략을 세워서 그 감독자가 당신의 기관에 도움이 될 다음과 같은 목표들을 위해 계속 진력할 수 있게 하라

- 감독자들이 당신의 회사내에서 품질보증과 훈련, 자치활동, 기술 및 동료들과 어울려 경험하는 것을 의무화하라. 그렇게 하는 것은 그들이 무엇을 해야 할지, 그리고 일들은 왜 어떻게 해야 하는지 알게 도와준다.
- 기술들을 발전시키기 위해 월별과제를 내주라. 감독자들이 회사 외부의 워크샵들과 경쟁사 연구에 참여하고, 이따금 요원들이 받는 전화를 직접 받아보게 하라.
- 다른 업계와 세상이 어떻게 돌아가고 있는지를 좀 아는 감독자들을 찾아 보라. 정말 기발한 문화를 창조하기 위하여는 이따금 외부 지식이 필요할 때도 있다.

4. 창의성을 보고, 숫자로 나타난 실적에 집중하지 말고 그 이상의 것을 보라.

콜센터 감독들은 마케팅의 귀재들이고 응원단장(치어리더)이고 훈련 교관일 수 있다. 그것은 왜 콜센터를 감독하는 일이 그저 수치에 머무르지 않아야 하는가 하는 이유가 된다. 콜센터를 감독하는 것은 창의적인 일이다. 거기에는 충동도 개입된다. 만약 어떤 광고 대행팀이 어떤 이야기, 어떤 비전이나 브랜드, 전달하려는 메시지를 그 청중들에게 홍보한다고 할 때, 콜센터 감독들 역시 그 어떤 이야기나 비전, 브랜드, 메시지를 그들의 청중들에게 전달해야 하지 않겠는가? 이런 메시지들은 업무수행을 추진해나가는데 결정적으로 중요하며, 마케팅과 판촉은 정말 성공적인 콜센터관리의 선결조건이 되는데, 그것은 고정관념을 뛰어넘어 사고할 수 있는 능력만큼이나 그렇다.

하한선: 콜센터 감독자들은 당신의 콜센터 운영의 초석이 되는 사람들이다. 그들은 그들이 누려 마땅한 영광을 누리지 못할 수는 있으나, 그들은 막후에서 정말 많은 점수를 따낼려면 딸 수 있는 사람들이다. 그들은 당신의 콜센터 요원들을 이끌고 업무수행을 향상시킨다. 그들은 또한 그들 요원들이 의지하는 의사전달의 매체가 된다. 그러므로 당신의 콜센터 감독들을 잘 구성하고, 그들의 기술들을 세워주고 그들이 동기를 부여토록 격려하고 그들이 꼭 성공할 수 있기 위해 필요한 시스템을 제공하기 바란다.

매트 할리스(폰웨어사 영업부사장) 저