

Call center Manager VS Call center Monster

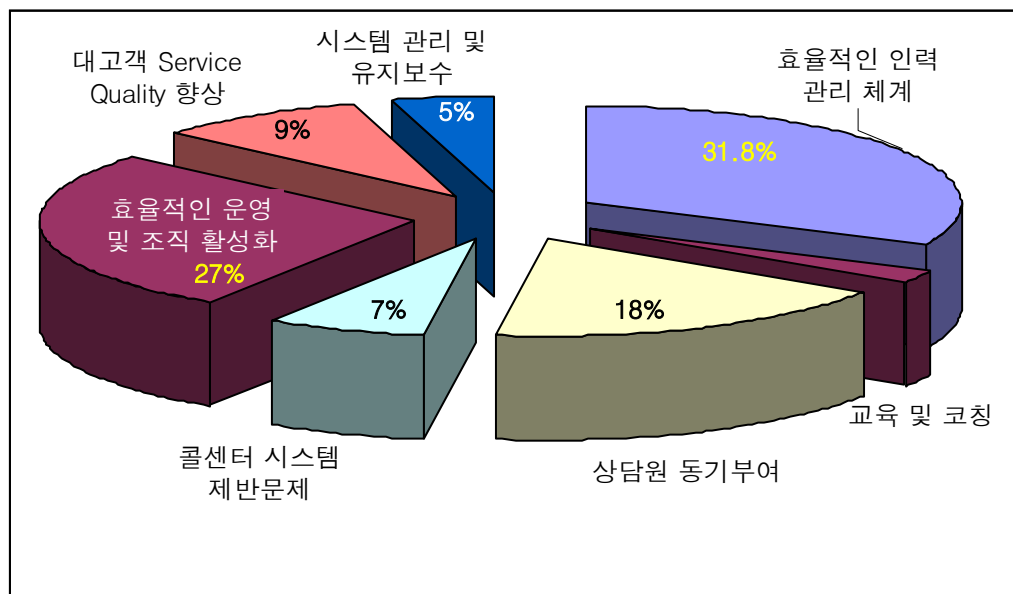
서론

고객접점의 채널로서 콜센터는 회사의 수익은 물론 기업 전체의 경쟁력을 좌우할 수 있는 핵심 키워드로 자리매김하고 있다. 1990년대 초에 시작된 국내 콜센터 산업은 해를 거듭할수록 양과 질적으로 많은 발전을 해왔으며 CSR 1인당 생산성(1일 연결요청 콜 대비 응대 처리콜 수)은 전세계에 유래를 찾아볼 수 없을 정도로 높은 수치를 보이고 있고 시스템 활용도 측면에서도 어느 국가의 콜센터에 뒤지지 않는 능력을 보유하고 있는 것이다. 이렇게 우리나라 콜센터 산업이 단기간에 콜센터 선진국에서조차도 놀랄 정도의 수준에 오르게 된 것은 2000년도를 전후해서 발생한 일련의 외부환경의 변화에 기인한 것으로 생각된다. IMF를 거치면서 더욱 더 치열해진 기업간의 경쟁과 외부 환경에 빠르게 적응할 수 있는 전사적인 시스템의 필요성이 대두되는 시점에 벤처기업의 출현이 맞물려 콜센터 시장은 급속한 팽창을 하게 된 것이다. 이시기를 기점으로 콜센터 산업은 최고의 전성기를 맞이하게 된다. 그간 대기업 중심으로 구축되었던 콜센터가 이 시기를 기점으로 중견기업이나 변화에 빠르게 적응한 기업들을 중심으로 구축이 되었고 이에 따라 관련 회사들은 이들 기업에 맞는 시스템을 제공하기 위해 새로운 기술을 도입하고 개발하는데 초점을 맞추었다. 운영분야에서도 마찬가지로 주먹구구식으로 운영되던 콜센터는 정규 교육을 이수하거나 현장에서 직접 경험을 통해 운영 노하우를 습득한 운영 매니저와 Supervisor의 출현으로 체계적으로 운영되는 콜센터가 등장하게 되었다. 이외에도 고객의 다양한 욕구를 수용하고 기업의 수익을 극대화하기 위해 다양한 솔루션이 속속들이 출시되고 효율적인 콜센터 운영을 위해 다양한 운영기법 등이 개발되어 활용되고 있다. 그 밖에도 빠르게 변화하는 환경 속에서 Internet-based solution이나 Self service 기술의 출현으로 콜센터는 말 그대로 고객접점의 채널로서 뿐만 아니라 핵심적인 업무를 수행하고 있는 부서로 자리잡아 가고 있다. 10년이라는 기간동안 많은 발전을 해 온 국내 콜센터 산업은 내수 침체와 장기 불황이라는 어두운 현실 속에서 많은 업체들이 문을 닫거나 다른 업종에 흡수되거나 합병되는 쓰라린 경험을 하고 있다. 다행히 몇몇 업체가 해외에 진출하거나 국내 공공부문에 콜센터 구축사업이 진행되고 있다는 소식과 현재 차세대 트렌드로 자리잡고 있는 IPCC에 대한 어필정도가 그나마 꺼져가던 콜센터 산업의 불씨를 살리고 있는 듯 하다. 그러나 외부 환경에 민감한 시스템이나 솔루션업체와는 달리 운영적인 측면에서는 고질적인 과제가 다양한 형태로 존재하고 있다. 전문적인CSR / TMR의 부족, 다양한 원인에 의한 이직율 증가, 전문적이고 체계적인 교육 및 훈련의 부재, 정확한 성과지표 및 성과관리의 부재, 시스템 활용의 부적절성 등이 바로 그것이다. 현재 국내에 다양한 분야에서 매니저 또는 Supervisor 또는 Outsourcing업체, 시스템 업체에 근무하고 계시는 분들의 커뮤니티로 자리매김하고 있는 콜센터 운영자 포럼(www.seri.org/forum/callcenter)시삽으로서 그간의 미천한 운영경험과 다른 분야에 계신 분들과의 교류를 통해 얻게 된 정보나 지식을 통해 현재 콜센터 운영에 있어서의 문제점과 그러한 콜센터에서의 효율적인 운영은 어떠한 방식으로 이루어져야 하는지에 대해서 알아보고자 한다.

1.최적화를 방해하는 Call center monster

콜센터 운영자 포럼을 운영하면서 다양한 분야에 종사하고 계신 회원님들을 만나 볼 수 있다. 한 달에 한 번 개최되는 특강은 참여하시는 회원들이 대부분 콜센터를 운영하거나 직간

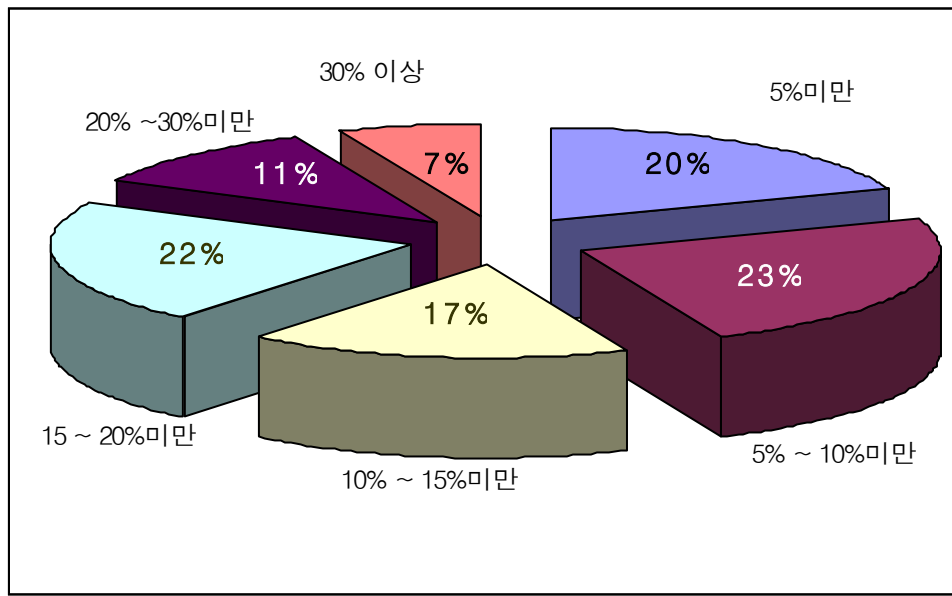
접적으로 연관이 되어있는 분들이 많아서 자연스레 콜센터 전반에 걸친 다양한 화제와 의견이 회원들간에 오가게 된다. 아래에 있는 그림이나 도표는 콜센터 운영자 포럼회원들을 대상으로 설문한 결과를 발췌한 것이다. <그림 1>에서 보는 바와 같이 대부분 콜센터 운영자가 어렵게 생각하는 것은 이직율을 포함한 효율적인 인력관리체계, 효율적인 운영 및 조직활성화, 상담원들에 대한 동기부여 순으로 나타나고 있다. 실제로 콜센터 운영 시 어렵다고 생각하는 부분들은 독립적인 요소라기보다는 모든 요소가 유기적이고 종합적으로 연결되어 있음을 운영자라면 잘 알고 있을 것이다. 이와 같은 요소들이 유기적으로 잘 어우러지면 선순환 구조에 의해 콜센터를 구성하고 있는 주체들이 모두 만족할 수 있는 최적화된 콜센터가 되는 것이고 유기적으로 연결된 이와 같은 구조에서 Missing link가 발생하면 도미노현상과 같이 악순환구조가 반복이 되어 주체 모두가 불만족스러운 상태에 빠지는 이른바 콜센터 공황상태에 직면하게 된다. 필자는 콜센터의 최적화를 방해하는 장애요소를 Monster로 명명지어 부르곤 한다. 예를 들어 서론에서 언급한 것과 같이 전문 CSR/TSR의 부재나 전문적이고 체계적인 교육 및 훈련의 부재, 시스템 활용의 부적절성 등이 콜센터의 최적화를 방해하는 Monster인 것이다. 이러한 Monster와 끊임없이 싸워서 그들을 물리치는 것이 바로 콜센터의 최적화를 이뤄내는 방법이며 운영자의 역할은 바로 Monster와 싸우는 기사와 같은 것이다. 흔히 콜센터를 '기업의 축소판'이니 '종합예술의 장'이니 하는 것도 콜센터 운영 시 맞닥뜨릴 수 있는 장애요소가 많은 만큼 이와 같은 내외부 환경을 슬기롭게 헤쳐 나가야 역량 있는 콜센터가 될 수 있다는 것이고 한 가지 요소가 해결된다고 해서 모든 문제가 해결될 수 있는 것이 아니라 마치 자동차 부품 2만개가 모여 자동차가 움직이는 것처럼 전체가 유기적으로 어우러져 제대로 된 기능을 발휘해야 비로소 콜센터 본연의 기능을 할 수 있다는 측면에서 '종합예술의 장'이라는 표현이 적절할 지도 모르겠다.



<그림 1> 콜센터 운영자 애로사항

2. 콜센터 운영하면서 가장 어려운 점은 효율적인 인력관리

콜센터를 운영하면서 가장 어려운 것은 이직을 관리이다. 인터넷을 통한 정보의 확산과 보급으로 인해 몇 십만원의 급여 차이에도 이직을 하는 것이 다반사이고 민족성(?)에 기인한 '끼리문화'에 익숙한 상담원들의 집단행동이 때로는 조직분위기를 와해시키는 주요 원인으로 작용할 때도 있다. 또한 관리자의 커뮤니케이션 부조화, 불확실한 비전 및 Career path의 부재, 주먹구구식의 운영과 시도 때도 없이 바뀌는 기준(수당) 등 참으로 다양한 원인으로 인해 이직율은 높아지고 있다. 포럼에 소속되어 있는 회원들을 대상으로 '현재 재직 중인 콜센터의 연간 이직율은 어느 정도인가요?' 라는 질문에 20% 이상이라고 답한 비율이 18%에 달하는 것으로 봐서는 적지 않은 콜센터가 이직율로 골머리를 알고 있는 것으로 나타났다. 아래 <그림 2-1>도표를 참고하기 바란다.



<그림 2> 연간 이직율

상담원의 이직은 단순히 수치상의 감소로 이어지지 않는다. 콜센터 조직의 특성을 규정짓는 현상중에 하나인 콜센터 바이러스를 통해 다양한 형태로 상담원들의 정서적인 동요에 직접적인 영향을 미치며 콜센터 생산성을 저하시키는 요인으로 작용한다. 보통 상담원이 회사 분위기 및 업무적응 등을 거쳐 자신만의 색깔을 내며 응대할 수 있는 기간은 업종별로 차이는 있지만 보통 6개월 정도가 소요된다고 한다. 6개월이란 기간동안 1명의 상담원을 배출해내기 위해 들어간 비용을 생각하면 이직에 따른 손해는 우리가 생각하는 것 이상으로 심각하다. 흔히 연간 이직율을 계산할 때 흔히 퇴사직원 / 기간 평균근무인원을 사용한다. 그러나 대부분의 운영자들이 그러한 공식에 의거한 수치에 연연할 뿐 이직에 따른 손해비용은 간과하는 경우를 흔히 볼 수 있다. 위에서 언급했던 바와 같이 이직에 따른 손해비용을 구체적으로 따져보면 콜센터에 맞는 상담원을 모집하는데 드는 모집비용과 채용에 따르는 비용, 그리고 채용한 인원을 대상으로 실시하는 교육비용(강의교재, 강사 및 관련 업무 담당자, 식사 등의 부대비용), Mentor제 도입 시 신입직원을 지원하기 위한 기존직원의 추가 업무에 드는 기회비용, 일정기간동안 콜을 처리할 수 없어도 지급되어야 할 급여 외에도 이벤트, 통신, 시설이용에 따른 기타 부대비용을 생각하면 이직에 따른 손해비용은 상상을 초월

한다. 이러한 사실로 볼 때 운영자들에게 있어 이직을 관리는 절대절명의 과제라고 할 수 있다. 대부분 상담원의 이직은 금전적인 보상이나 단순 반복적인 업무로 인한 Burn-out, 승진이나 개인의 직업적 성장과 연관된 Career path 결여 및 콜센터 비전 부족, 수준 이하 관리자의 통제 등 다양한 원인으로 인해 발생하곤 한다. 여러 가지 원인으로 인하여 이직이 발생하지만 가장 큰 이유는 아무래도 커뮤니케이션의 부재가 아닐까 싶다. 결국 콜센터를 운영한다는 것은 그 구성원들과의 지속적인 커뮤니케이션을 하는 과정과 그 과정으로 인한 결과가 아닐까? 업무가 적성에 맞지 않는 것을 제외하고는 사전에 구성원과의 면담이나 다양한 채널을 통한 커뮤니케이션으로 대부분의 이직을 막을 수 있다고 확신한다. 일방향이 아닌 구성원과 'Interactive할 수 있는 Communication자세가 필요하다'라는 얘기인데 주기적으로 콜센터 내부의 불합리하고 비효율적인 부분을 Communication을 통해 원활히 해결하고 구성원의 목소리에서 나온 불편한 사항에 대해서는 빠른 시간 내에 Feedback해주는 것이 필요하다. 조심스럽지만 머리 속에만 존재하는 구성원에 대한 칭찬이나 인정이 현실속에서는 어떤 형태로 발현되는지 운영자들은 생각해 볼 필요가 있다. 흔히 인용되는 자료지만 아래 도표를 보면 상담원을 포함한 구성원들이 가장 중요시 하는 것이 무엇이며 이에 대한 매니저의 인식이 어떤지를 극명하게 볼 수 있다. 아래 도표를 확인하기 바란다.

<표 1> 매니저와 상담원의 시각차이

항 목	콜센터 매니저	상담원
급여	1	5
고용안정성	2	4
승진	3	7
사무환경	4	9
업무에 대한 흥미	5	6
동료간의 친밀감	6	8
교육 및 훈련	7	10
칭찬 및 인정	8	1
개인문제에 대한 관심 및 동조	9	3
소속감	10	2

<출처 : Motivating Today's Employees>

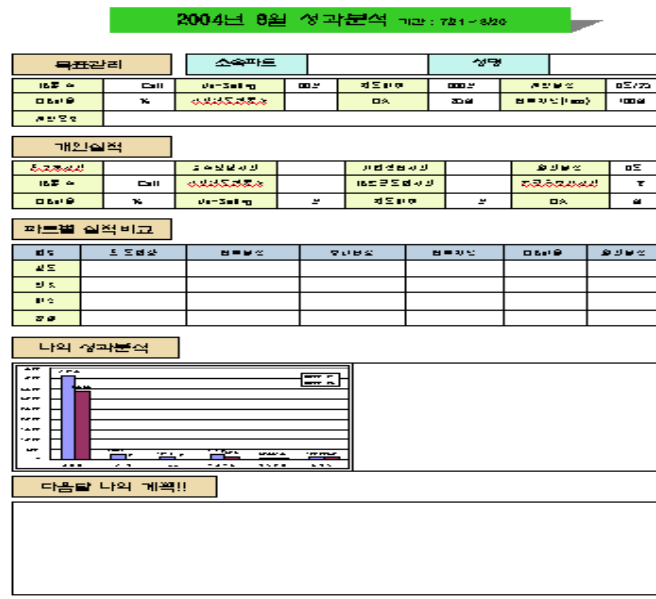
<표 1>에서 보는 바와 같이 상담원 등 구성원이 원하는 것은 칭찬 및 인정, 그리고 개인문제에 대한 관심이나 동조를 해주는 것, 그리고 소속감을 갖게 하는 것을 중요시 여긴다는 것을 알 수 있다. 그 반면에 매니저의 경우 급여 또는 고용안정성, 승진 등 눈에 보이는 요소만을 중요시 여긴다는 것을 알 수 있다. 콜센터를 운영하고 있는 매니저로서 이와 같은 사실은 깊이 생각해볼 필요가 있는 대목이다. 대개 여성들로만 구성되어있는 콜센터의 특성상 여성들만이 가지고 있는 섬세하고도 미묘한 감정들을 간과해서는 안되며 특히 남성들과는 달리 정서적인 부분에 민감한 구성원들에 대해 정서적인 측면을 고려한 커뮤니케이션은 이직율을 줄이는데 큰 효과적인 거둘 수 있다. 위에서 언급했다시피 상담원에 대한 칭찬과 인정(Recognition)을 통한 Communication은 기존의 어떠한 방법보다 강력한 이직을 방지책임이다. 일부 대형 콜센터에서 이직율이 높은 원인은 상담원 편히 쉴 수 있는 공간 마련 및 인센티브 적용 및 업무강도 등의 물리적인 부분의 문제가 아니라 규모가 크다 보니 모든 상담원의 말에 귀 기울일 수 있는 커뮤니케이션의 폭이 좁은 것도 한 몫 하지 않을까

하는 의견을 조심스럽게 해본다. 콜센터를 떠나는 사람들의 원인은 상담원의 문제가 아닌 바로 운영자의 문제일지도 모른다.

3. 효율적인 콜센터 운영 및 성과관리

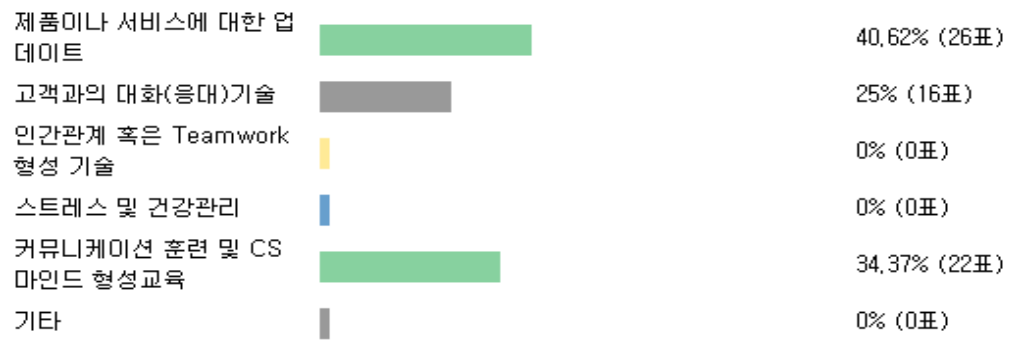
이직이라는 괴물은 어떤 형태로든 잠재적으로 콜센터에 존재하며 마치 주머니 속의 송곳처럼 언제 주머니를 뚫고 나올지 모른다. 게다가 콜센터는 상담원의 이직을 최소화한다고 잘 운영된다고 할 수 없다. 이직 방지라는 것은 콜센터 운영에 있어 가장 기본적인 요소일 뿐이며 이러한 방지노력이 반드시 콜센터의 생산성 향상을 담보하여 주지는 않는다는 얘기다. 문제는 어떤 형태로든 목적지 가야 할 승객을 태웠으면 이들과 함께 목적지를 가야 하는데 이들 승객에게 어떤 식으로 목적지까지 가야 하는지를 구체적으로 제시해주고 모두가 목적지까지 가기 위해서 어떤 식의 노력과 태도가 필요한 것인지에 대한 Consensus를 모아야 한다. 흔히 CRM을 성공적으로 수행하기 위해서 비전→전략→분석→실행의 사이클이 유기적으로 돌아가야 하는 것처럼 콜센터 구성원에 대해 구체적인 비전과 미션을 부여 및 설정하고 이러한 비전과 미션을 어떤 식으로 수행할 것인가에 대한 구체적인 전략을 세우며 이러한 전략을 토대로 얻어진 결과를 분석을 한 뒤 실행을 하는 일련의 과정이 지속적으로 유지되어야 한다. 효율적인 콜센터 운영은 WFM이나 QM, PMS 외에 운영을 효과적으로 수행할 수 있도록 도와주는 솔루션의 도움만으로 이룩할 수 있는 것이 아니다. 이들은 보조적인 역할이나 도구에 지나지 않으며 실제로 성과관리 및 효율적인 콜센터 운영은 매니저와 구성원의 커뮤니케이션으로 도출되는 내용을 통해 제시되는 콜센터 내부의 목표와 개인이 이를 수 있는 적절한 목표를 설정하여 주고 이를 도달할 수 있게끔 지속적으로 코칭과 교육을 실시함과 동시에 결과 및 도출된 문제점에 대한 적절한 피드백이 수반되어야 가능한 것이다. 흔히들 콜센터 운영자들이 범하기 쉬운 실수들을 보면 장기적으로 상담원 실적을 관리하는 것이 아니라 시간별 또는 상황에 따라 시시각각 변하는 수치에 민감한 반응을 보이거나 또는 콜센터에 도입된 시스템에 너무 의존하여 정량적인 부분에만 신경을 쓰고 정성적인 부분은 도외시하는 편향적인 성과관리에 의존하는 태도를 보이거나 결과에 대한 피드백이나 개선해야 하는 점이 있음에도 불구하고 이에 대한 코칭 또는 대안이 미흡하고 심지어는 이에 대한 개선사항을 애써 무시를 하는 경우가 있다. 이러한 경우에 상담원은 기능적으로만 움직이는 수동적인 자세에서 벗어나기 힘들어 장기적으로는 성과관리에 많은 문제점을 발생시킨다. 우수한 상담원이 있고 이에 반해 열등한 상담원이 존재하는 것이 현실이라면 개개인 상담원에 맞는 올바른 목표설정과 이에 대한 교육 및 코칭 그리고 결과에 분석이 필요 수반되어야 한다. 예를 들어 개인이력관리 시트는 물론 콜센터 KPI항목을 입체적으로 보여줄 수 있는 매트릭스(응대콜 수와 평균통화시간 / 평균통화시간과 후처리시간 / 응대콜 수와 QA등)를 해당 상담원에게 보여줌으로써 현재 자신의 수준이 어느 정도에 위치해 있는지를 파악할 수 있도록 해주어야 한다. 반드시 그렇지는 않지만 오랜 기간동안 근무한 상담원은 업무숙련도가 높으므로 이에 합당한 목표치가 제시되어야 하며 그렇지 않은 상담원에 대해서는 그에 합당한 목표치가 제시되어야 한다. 모든 상담원이 똑같은 조건 하에 똑같은 목표에 도달해야 한다면 그것만큼 어리석은 운영방법은 없을 것이다. 개인이력 관리카드나 기타 관련 TOOL을 통해 성과를 측정하고 이에 대해 어느 정도의 목표에 도달하였고 이에 따라 어떤 교육과 코칭이 필요한 지 그리고 목표와 차이가 지는 이유는 구체적으로 무엇인지를 개개인의 상담원에게 설명해 주어야 한다. 목표를 제시할 때는 콜센터 전체 목표대비 각 그룹별 목표와 상담원 개인별 목표가 설정이 되어야 하고 목표달성에 대한 보상

(Remuneration)과 Penalty가 구체적으로 제시되어야 한다.



<그림 3> 개인이력 관리 카드

다음 <그림 4>는 콜센터 운영자 포럼회원을 대상으로 '회원님이 재직하고 있는 콜센터에서 주로 어떤 항목에 교육훈련을 실시하고 있습니까?'라는 질문에 대한 답변결과이다.



<그림 4> 주요 교육훈련 항목

표본수가 많지는 않지만 대부분 교육은 자사 제품 및 서비스에 대한 업데이트 교육이 주를 이루는 것을 알 수 있다. 이외에 응대 시 기본교육인 고객과의 대화기술과 CS교육이 뒤를 잇고 있다. 대부분의 교육이 응대 시 필요한 업무교육에 집중되어있고 상담원을 위한 개별 프로그램은 없는 것으로 나타났는데 상담원에 대한 스트레스나 건강관리 또는 <표 1>에서 나온 결과에서 보듯이 개인문제에 대한 관심이나 동료와의 관계를 확고히 해줄 수 있는 인간관계 또는 팀워크 형성관련 기술이나 자격증(텔레마케팅관리사 자격증, 강사, QAA)에 대한 교육이 수반되어야 한다. 이러한 교육이나 강의를 통해 당장 눈에 보이는 성과를 내기는 어렵겠지만 상담원들에게 소속감을 심어주며 이러한 배려가 개인의 성장에 도움을 줄 수 있다면 이러한 무형적 자산은 어떤 형태로든 콜센터의 생산성을 강화시키는 방향으로 영향을

미칠 것이다. 이외에 콜센터를 나온 결과물은 모든 상담원들이 공유할 수 있어야 한다. 예를 들어 개인실적은 물론 주간 운영보고, 월간 운영보고 및 MBO(Management By Objective)에 제시된 콜센터 목표와 그에 대한 결과물은 반드시 콜센터 구성원과 함께 공유되어야 한다. 이외에도 상담원을 통해 나온 결과물 즉, CSI보고서나 각종 모니터링 보고서 등도 반드시 공유되어야 한다. 콜센터를 통해 나온 결과물은 경영층에 보고하기위해 나오는 것이 아니라 콜센터가 이러한 업무활동을 통해 어떻게 구체적으로 회사의 기여를 하고 있는지를 구체적으로 보여줌으로써 상담원으로 하여금 자신들이 하는 일이 중요한 업무를 수행하고 있다는 사실을 인지시킬 필요가 있으며 이를 통해 공동의 목표가 매니저와 Staff 등 소수에 의해서 달성될 수 있는 것이 아닌 모든 구성원이 함께 노력해야 가능하다는 사실을 공유해야 한다.



<그림 5> 주간운영보고서



<그림 6> CSI 보고서

4. 감성적인 Touch를 통한 동기부여

요즘 TV에서 나온 공익광고에서 369상, 친구가방 들어주기상 등을 통해 아이들에게 잘하는 것을 공개적으로 칭찬하고 스스로 자부심을 가질 수 있도록 하는 내용의 광고를 본 적이 있다. 흔히 많은 콜센터 운영자 또는 콜센터를 채널로 생각하는 마케터들은 CSR에게 동기부여를 하는 것은 식은 죽 먹기라고 생각하는 경향이 있다. CSR들에게 고액의 돈이나 상품을 제공함으로써 동기부여는 하는 것이 지속적인 효과 및 큰 생산성 향상을 가져올 수 있다고 믿고 있는 듯 하다. 그러나 그러한 동기부여 방법은 일순간의 효과를 거둘 수 있을지는 모르겠지만 장기적으로는 오히려 역효과를 불러일으킬 수 있다는 사실을 인지할 필요가 있다. Jim Collins의 "좋은 기업에서 위대한 기업으로"라는 책을 보면

'사람들에게 동기 부여를 하기 위해 시간과 에너지를 쏟는 것은 정력낭비다. 진짜 문제는 "사람들에게 어떻게 동기를 부여하느냐?"가 아니다. 적합한 사람들만 확보하면 그들이 스스로 동기를 부여한다. 핵심은 그들이 동기를 잃지 않게 하는 것이다. 사람들로 하여금 동기를 잃게 하는 일차적인 방법 중 하나는 현실 속의 냉혹한 사실을 무시하는 것이다'라는 내용이 있다. 당장 생산성의 문제가 직면해 있는 콜센터에서 이러한 상황을 적용하기란 어려운 면이 있지만 운영자적인 입장에서 분명한 것은 돈이나 상품을 제공함으로써 효과를 거두

는 것에는 분명 한계가 있다. Token제 방식의 인센티브 또는 동기부여방법은 적절히 사용하는 것이 좋으며 기간이 길어질수록 투자되는 비용에 비하여 생산성은 하향곡선을 그리기 쉽다. 그보다는 장기적이며 지속적인 동기부여가 필요하다. 위에서도 언급하였던 것처럼 칭찬과 인정 또한 동기부여의 한 방법일 수 있고 CSR들과 지속적인 커뮤니케이션을 통한 업무상의 불편사항 및 불만사항 해소를 통해 콜 응대에만 전념할 수 있도록 배려하는 것도 광의적인 측면에서 크나큰 동기부여의 일환이다. 이외에도 권한부여를 통해 스스로 문제를 해결해낼 수 있는 능력을 발휘하게 하는 것도 CSR들에게는 큰 동기부여 방법이다. 회사의 정책상 어쩔 수 없다 라고 하지만 회사의 대표로서 고객과 대면한 자리에서는 적어도 일정한 권한부여는 필수 불가결한 요소다. 그 외에 칭찬과 인정을 지속적으로 시행해야 한다. 칭찬과 인정은 돈이 들지 않지만 돈을 통한 동기부여보다도 보다 안정적이고 정서적인 동기부여로 그 여과가 오래간다는 점을 인지하실 필요가 있다. 대신 칭찬은 공개적으로 또는 개인적으로 구체적인 사례를 들어서 해주는 것이 효과가 크다. 진심에서 우러나오는 CSR에 대한 칭찬과 인정은 돈이라는 단기간의 동기부여보다는 보다 강력한 결과를 나타낸다. 또한 지식이나 Skill향상도 최고의 동기부여 방법이다. 예를 들어 잘한 일이 있으면 세미나 또는 CSR 개인의 Skill을 향상시킬 수 있는 강의에 내보냄으로써 스스로 인정받고 있다는 느낌을 가지게 할 수도 있고 우수한 실적이나 잘한 일이 있는 CSR들 또는 동기부여를 해야 할 필요가 있는 CSR들과 식사를 같이 하거나 회사의 상부에 위치한 사람들과의 모임이나 식사시간에 동석하게 함으로써도 또는 상부에 있는 사람들에게 소개하는 자리를 마련하는 것만으로도 훌륭한 동기부여가 될 수 있다. 그리고 CSR대상으로 교육을 할 수 있도록 시간을 마련하거나 모범사례가 될 수 있는 것들을 공개함으로써도 충분한 동기부여가 될 수 있음을 인지할 필요가 있다. 어느 컨설팅에서 조사한 바에 의하면 동기부여 방법 중 금전적인 부분이 차지하는 것은 순위 외에 있다는 것은 우리 운영자들에게 시사하는 바가 크다. 감성적인 Touch가 조화된 동기부여가 가장 큰 동기부여라는 점을 잊지 말아야 한다.

결론

최근 콜센터는 급격한 환경의 변화 속에서 핵심적인 역할을 수행하는 채널로서 자리매김하고 있다. 이러한 핵심적인 역할은 단순히 기존의 콜센터 개념만으로도 충분하지 않고 더욱 확대된 Multi contact center의 개념으로 접근하여 고객만족은 물론 기업의 수익을 극대화할 수 있는 역할을 수행해야 하는 전진기지로서 거듭나야 한다. 콜센터의 역할이 이렇게 확대할 수 있도록 가능케 해주는 요소는 좋은 시스템과 좋은 구성인력과 운영 방식 그리고 환경 등이 있을 것이다. 또한 이렇게 콜센터가 중차대한 업무를 수행함에 있어 이를 효과적으로 수행할 수 있도록 보조해주는 다양한 서비스들 e-Mail, CTI, ERMS, WFMS, QM, PMS 등 여러 가지 시스템이 존재하고 있다. 그러나 이러한 시스템이 주(主)가 된 환경에서 한가지 주의하여야 할 것은 많은 시스템과 Tool은 말 그대로 보조적인 수단일 뿐 핵심은 바로 사람이라는 것을 간과하여서는 안 될 것이다. 콜센터 구성원에 대한 체계적이고 효율적인 운영과 보조적인 수단이 조화를 이루는 확장된 콜센터야말로 빠르게 변화하고 있는 환경 속에서 기업이 그토록 원하는 고객만족과 기업의 수익창출이라는 기본 목표에 도달할 수 있음은 물론 그 이외에 많은 유형무형의 Benefit을 가져다 줄 수 있는 훌륭한 조직으로 거듭날 수 있다고 확신한다. 한 가지 분야가 제대로 돌아간다고 해서 콜센터가 원활히 운영된다고 볼 수 없듯이 많은 부분에 대해 세심한 관심과 애정이 필요한 것이 바로 콜센터 운영이며 이러한 관심과 애정을 통해 보다 더 강력한 역할을 수행할 수 있는 조직이 콜센터이므로 무엇보다도 운영자의 역할은 정말 중요하다는 말을 거듭 강조하고자 한다. 본문에 기술한 몇

가지 제안들은 가장 기본적인 사항들이고 콜센터 운영자라면 누구나 머리 속에 염두해 두거나 한 번쯤은 고민해 봤을 사항들이다. 즉, 전혀 생소한 것이 아니다. 물론 본문에서 언급한 것들 이외에도 다양한 생각과 방법들이 존재하고 있으며 실제로 콜센터 운영에도 적용되고 있다는 것을 알고 있다. 문제는 이러한 사항들을 지속적으로 생각해내고 이를 콜센터에 적용시키려는 운영자의 노력이다. 많은 콜센터 운영자가 콜센터의 목적과 역할을 확실히 정의 내리고 이와 같은 일련의 노력이 기업의 이익에 어떠한 영향을 미칠 수 있을 것인가? 그리고 어떠한 방식으로 이익을 극대화 시킬 수 있을 것인가에 대한 전략적 사고가 필요한 시점이다.

박종태 저
(주)큐릭스 콜센터장