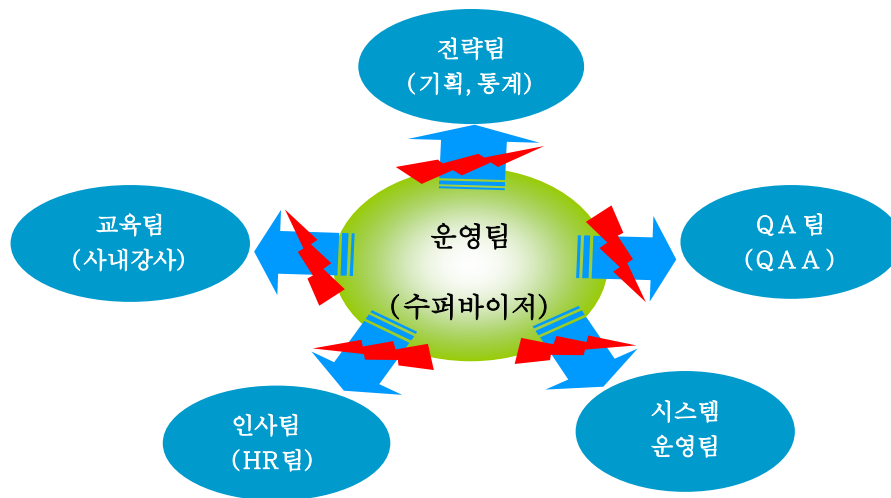


## Great Center를 위한 5가지 콜센터 운영기술

### 1. 전문적인 업무 분장에서 상호간 업무 협조

6~7년 전만 하더라도 콜센터의 조직도에는 관리자(Supervisor)라는 통칭으로 한 사람이 채용, 교육, 운영관리, 통화품질관리에 이르기까지 모든 일을 정확한 업무분장 없이 해야 했던 시절이 있었다. 하지만 콜센터가 확장되고 과학화 되면서 우리는 전문적인 조직구성을 갖게 되었고 부서 간 전문적인 역할 분장을 하게 되었다.



[그림1 콜센터의 전문적인 조직구성]

콜센터의 조직이 확장 되면서 효율성보다는 전문성을 극대화 할 필요가 있게 되었고, 그 결과 콜센터 내에서도 많은 부서가 생겼으며 자연스럽게 분야별 담당자에게는 주요역할과 책임이 나누어지게 되었다. 그 결과 회사는 당연히 업무의 전문화를 기대하였고, 추가된 인건비만큼 콜센터의 성과가 향상되기를 기대했다.

하지만 우리가 지금 겪고 있는 현상은 훨씬 더 팽배해진 부서간의 이기와 조직간 갈등, 그리고 무엇보다 상담원 입장에서는 수퍼바이저와 QAA와 사내강사로부터 서로 상이한 메시지를 전달 받으며 혼란스러운 상황에 직면하였다.

수퍼바이저는 생산성을 관리해야 하는 역할로, QAA는 통화품질을 관리해야 하는 역할로 이제는 서로 반대되는 입장에서 성과를 저해하게 되었고, 교육강사는 회사에서 필요로 하는 교육을 수행할 뿐 업무 현장과는 거리가 있는 교육 내용만을 전달하고 있고, 인사팀은 부적합한 사람을 뽑아 결국 어떤 교육과 코칭에도 지속적인 이탈을 하게 만들고 있다고 그들은 서로 앞 다투어 얘기하고 있다.

하지만 필자가 하나 정확하게 알고 있는 것은 콜센터 내 어떤 사람도 결코 한가롭게 노는 사람은 없다는 것이며, 그들은 누구든지 맡은 분야에서 최선을 다해 일하고 싶은 마음을 가지

고 있다는 사실이다.

단지 그들은 해당분야에서 일을 잘하는 것만큼 콜센터 전체의 업무목표를 달성하기 위해 타 부서의 업무를 어떻게 지원해야 하는지, 상호간 피드백을 통해 부서 간 업무협조를 하는 것이 얼마나 중요한 일인지 그들은 아직 모르고 있을 뿐이다. 콜센터 운영의 가장 큰 성공 비결이 "신속한 피드백과 상호 협조"에 있음을 그들은 아직 아무에게도 배워본 적 없고, 누구도 상호간 업무 피드백을 신속하게 주고받을 수 있는 업무 프로세스를 표준화 하지 않고 있기 때문이다.

그렇다면 상호 업무협조 중심의 콜센터 운영을 위해 필요한 몇 가지의 중요한 원칙을 필자는 경험에 의해 제안하고자 하므로 여러분의 콜센터 운영에 참고하기 바란다.

### (1) 정기적인 업무 미팅의 체계화

- 부서간 정기적인 업무 미팅을 일간(조회, 석회), 주간 단위로 표준화 하되 미팅은 모든 업무에 앞선 중요한 시간으로서 관리자는 이때를 활용하여 상호간 업무 협조적인 피드백을 주고받을 수 있도록 간접적인 교육을 실시하도록 한다.

### (2) 실시간 업무 피드백 활성화

- 콜센터 내 변화 하는 하루일과 중 업무 현황을 신속하게 피드백 해야 하는 경우 - 운영 팀 내 팀별, 운영과 QA팀, 또는 시스템 운영팀-와 시급한 업무 개선이 필요할 때 우리는 대개 피드백을 할 방법을 찾지 못해 시간을 미루거나 그냥 불평을 하고 지나치는 경우가 대부분이다. 이 경우 상호간 피드백이 절실한 부서간에도 콜센터 업무 분장에 따른 근무장소 배치로 물리적인 장소가 멀리 떨어져 있거나 격리되어 있어 발생하는 경우가 가장 큰 이유이다. 예를 들면 운영 관리자가 실제 운영 현장에서 멀리 떨어져 현장 피드백이 불가능한 경우나, QA팀은 너무나도 당연히 운영팀과 격리되어 있어야 한다는 오해로 실제 함께 코칭을 주고받아야 할 부서간 괴리감을 증가 시키는 경우가 콜센터에서는 비일비재 하다. 하지만 앞으로 콜센터의 성공은 상호간 업무 중 얼마나 자주 피드백을 주고받을 수 있는지 그것도 실시간 피드백을 어떻게 원활하게 하는가가 매우 중요하게 되었다.

### (3) 합동평가회의 및 FGI(Focus Group Interview)의 활성화

- 운영 현장에서는 어떤 문제가 지속되거나 새롭게 변화된 환경에 적응해야 할 경우 우리는 여러 부서의 의견을 취합해야 하는데 그들은 타부서의 업무를 비난하거나 비협조적인 자세에 대해 불평을 할뿐 함께 모여서 토의를 하는 것에는 매우 수동적이다. 정작 그들이 만나는 시간은 단지 관리자의 일방적인 질책을 듣는 시간일 뿐 상호간에 바람직한 논쟁을 통해 해결안을 찾는 것에는 아직 익숙하지가 않기 때문이다. 하지만 이제부터 그들의 능력을 믿고 그들이 함께 모여 토의 할 수 있는 합동평가회의 나 FGI 실시, 또는 정기적인 세미나를 통해 건설적인 비평을 주고받을 수 있도록 격려해야 한다.

#### (4) 전문가의 업무 전환 활성화

- 콜센터 내주요한 전문가로는 수퍼바이저, QAA, 강사, HR전문가, 매니저 등을 들 수 있는데 우리는 그들간 업무 전환 및 경력 개발에 대해 매우소극적인 편이다. 예를 들면 만약 그들에게 교육을 실시할 경우만 하더라도 대개는 "수퍼바이저 과정" "QAA과정" "사내강사 과정" 이렇게 분류하여 반드시 차별화 하려고 하나 가장 중요한 것은 그들 자신이 전문적인 업무를 잘 하는 것만큼이나 다른 전문가의 업무를 제대로 이해하는 것도 중요하므로 교육을 함께 하는 것은 물론 준비된 업무 전환을 하는 것도 궁극적으로는 바람직한 업무협조 방안이 될 수 있다.

### 2. 결과 중심 측정에서 과정 중심 측정으로

오래전 콜센터는 그들이 하루 동안 얼마의 생산성을 내었는지, 얼마나 정확한 상담을 했는지 객관적으로 계량화 할 수 없었던 시절도 있었다. 하지만 콜센터가 과학화되는 과정에서 우리는 다행히도 정확한 업무 결과를 산출해 낼 수 있는 시기가 되었다. 그렇다면 지금 콜센터 상담원들은 자신이 그날 달성한 업무 결과를 언제 확인하는가? 대개는 당일 업무가 끝나는 순간이거나 오히려 그 다음날 아침 일찍 전일의 실적을 확인하는 경우가 많을 것이다. 또 콜센터 상담원들은 자신의 통화품질 평가 결과를 언제 확인하는가? 이 또한 한달이 마감되는 말일이거나 그 다음달초에나 확인이 가능할 것이다.

자! 그렇다면 그 결과를 본 순간 그들이 바꿀 수 있는 것은 과연 무엇인가?

우리는 이제까지 콜센터의 성과를 내야 하는 주체인 상담원에게 단지 바꿀 수 없는 업무결과만을 제시하며 그들이 절망하기만을 바랬던 건 아닌가? 물론 그렇지는 않을 것이다. 하지만 분명한 것은 그들에게 결과만을 보여 온 과정에서 그들은 이미 절망하는 방법에 익숙해져서 더 이상은 개선하려고 노력하려는 의욕을 잃어가고 있을 것이다. 하지만 이제부터 우리는 바뀌어야 한다.

업무 결과를 보다는 그 과정이 어떻게 바뀌고 있는지 그들이 목표대비 얼마나 일을 잘하고 있는지 또는 남은 시간 얼마의 노력을 더하면 성공적인 하루를 보낼 수 있는지,나를 제외한 다른 동료는 어떻게 일을 하고 있는지 그들에게 긍정적인 과정들을 업무 중에 자주 공유하고 보여줄 필요가 있다. 처음 상담원들은 이러한 변화가 자신들에게 업무 스트레스를 더욱 주는 일이라고 오해 할 수는 있으나 결국 그들이 절실하게 원하는 것은 일을 잘하는 것이고 그러기 위해 업무과정을 공유하는 것은 매우 바람직한 변화를 가져올 것이다.

우리가 모두 동의할 것은 변화하는 과정을 통제하면 결과를 바꿀 수 있지만 결과만을 통제해서는 바꿀 수 있는 것이 하나도 없다는 것이다. 최근 콜센터에는 이러한 과정 관리를 효과적으로 하기 위하여 운영 애플리케이션의 개선과 업무 프로세스의 변화가 조금씩 생기고 있으며 이는 매우바람직한 변화 이다

### 3. 양적/질적 측정 이원화에서 양적/질적 측정 균형으로

여러분은 지금 콜센터 상담원의 생산성과 통화품질이 정비례 하다는 사실에 얼마나 동의를 하는가? 아마도 이 질문을 상담원에게 한다면 그들은 대부분 반비례 하다고답변할 것이다. 그러나 필자가 실제 교육 및 컨설팅을 하는 회사의 관리자에게 이 사실을 물으면 실제 우수

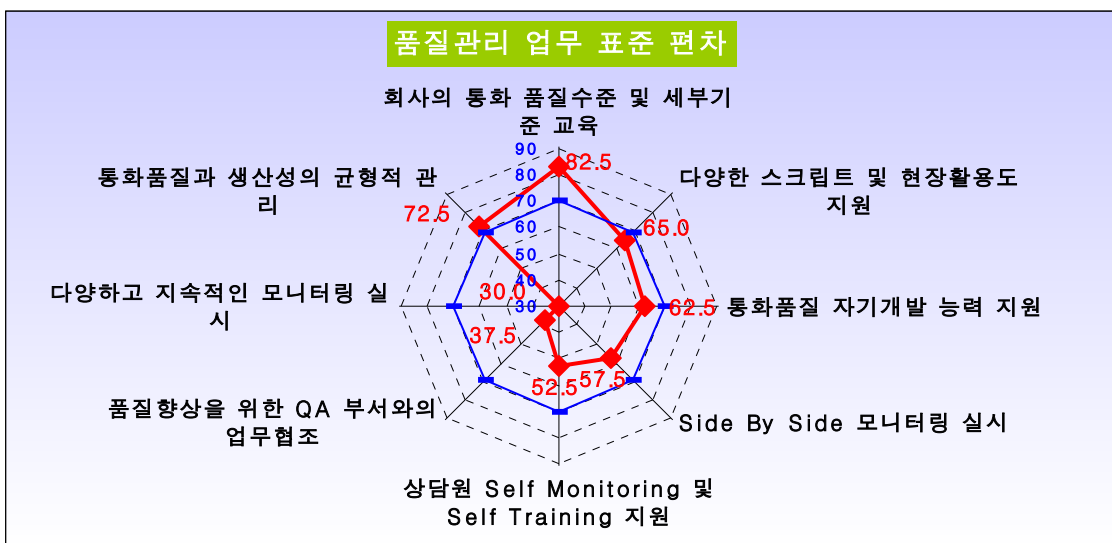
한 상담원의 생산성과 통화품질 결과는 정비례하다는 사실이다. 그것은 콜센터를 운영하는 관리자가 특히 세일즈를 위주로 한 센터의 경우 단기적인 업적을 상승시키고, 눈에 보이는 수치를 변화하기 위해 양적인 관리만을 극대화 한 반면, 질적인 관리에 대해서는 무관심한 이유로 그들은 자연스럽게 상담원들을 불균형한 성과를 내도록 유도했던 것이다. 하지만 결국 성과가 낮은 이유는 생산성의 문제보다는 품질의 저하에 의한 것으로 확인 되고 있다. 결국 관리자의 잘못된 운영 기술은 상담원의 능력을 불균형적으로 만들어 버렸던 것이다. 하지만 너무나도 명확한 것은 성과란 양적인 결과와 질적인 결과가 반드시 균형적으로 상승해야 한다는 것이다. 한편 일부 많은 CS 센터의 경우 생산성 이외에도 통화품질을 관리하기는 하나 이 경우 대개는 생산성과 통화품질 관리를 이원화 하여 관리하여 왔고 이 결과 양적인 측정과 질적인 측정사이 균형적인 관리는 다소 어려운 상황이다.

이렇듯이 양적인 관리와 질적인 관리의 균형적인 성과 관리를 위해서는 상담원의 업무 평가 및 급여 체계, 부서간 역할 분장, 각종 업무 프로세스에 많은 변화를 요구하나 콜센터의 성공적인 운영을 위해 반드시 시도되어야 하는 중요한 운영 기술이다.

#### 4. 관리자의 행정적 업무 중심에서 현장중심적 업무로

지금 우리 콜센터 슈퍼바이저는 하루 업무 시간 중에서 행정적인 업무 및 사무지원을 위해 책상에 앉아 있는 시간 대비 상담원과 함께 현장에서 업무지원 및 현장 코칭을 하는 시간의 비율이 약 얼마정도인가? 여기에 대한 대부분의 답변은 80:20또는60:40이라고 다양하게 나올 수 있다 하지만 아직도 국내 콜센터의 경우 공통적인 것은 행정적인 업무가 현장 중심적인 업무보다는 높은 비율을 유지 하고 있다. 참고로 가장 바람직한 비율은 15대 75의 비율로 현장중심적인 업무가 전체 업무의 75%를 차지하는 것이 바람직하다고 한다.

필자는 경우 콜센터의 슈퍼바이저를 교육하기 전에 " 콜센터 관리자의 표준 업무 격차 진단" 을 통해 현재 그들이 어떤 업무를 주로 하고 있는지, 표준 업무와 어떤 격차를 보이는지를 분석해 보았지만 그 결과를 봐도 그들은 현장 중심적인업무에서 격차가 가장 높은 편이다.



[그림2 품질관리 업무 표준편차]

이러한 결과에 대해서 실제 슈퍼바이저들은 절대적인 시간이 부족하기 때문에 현장 중심적인 업무가 불가능하다고 그들은 말하고 있으나, 반대로 콜센터가 안정되어 행정적인 업무가 자동화된 콜센터의 슈퍼바이저도 실제 현장 중심적인 업무가 부족한 것은 마찬가지이다. 이때는 상담원들이 현장 중심적인 업무를 부담스러워 하고 원치 않는다는 이유로 그들은 여전히 행정적인 업무에 더 많은 시간을 활용하고 있었다.

하지만 필자는 관리자 그들이 현장 중심적인 업무를 즐겨 하지 않는 가장 큰 이유가 그들이 호소하는 시간 부족보다는 한번도 그런 환경에서 일해보지 못한 낯설음과 상담원들과 현장에서 어떤 경우 어떻게 대화해야 할지 모르기 때문에 생겨난 현상이라고 판단한다. 지금부터라도 슈퍼바이저는 자리에 앉아서 원격 모니터링을 하는 시간보다 Side By Side 모니터링을 통하여 상담원의 옆자리에 함께 앉아 듣는 습관을 키워야 하며, 그들이 필요한 정보를 물으러 오기 전에 그들에게 먼저 가서 도와주어야 하며, 이때 그들이 무엇을 잘못했는지 말하기보다 무엇을 잘하고 있는지 먼저 말해주는 습관을 가져야 한다. 그러면 자연스럽게 슈퍼바이저에게는 의자를 쓰는 시간이 줄어들게 될 것이다.

우리는 그것을 MBWA(Management By Walking Around)기법이라고 하며 이러한 운영 기술이 활성화 되기 위해서는 총괄매니저 그들도 업무 중 필요한 보고를 위해 슈퍼바이저를 자리로 부르기 보다 자신이 직접 슈퍼바이저의 자리로 찾아가서 직접 현장을 둘러보고 도울 방법을 찾도록 하여야 한다. 이러한 변화가 결국 콜센터의 업무 성과를 실시간 변화 할 수 있는 것이다.

##### 5. 경쟁적 업무평가에서 발전적인 코칭 중심으로

필자가 교육을 진행하면서 상담원들에게 반드시 토의를 통해 얻어 내는 재미있는 결과가 있다. "우리의 콜센터는 어디와 가장 유사한가?" 라는 질문을 통해 예시를 감옥, 폐쇄적인 사무실, 학교, 놀이동산, 공장-주변 그들은 놀랍게도 거의 동일한 결과를 발표한다. 상담원이 생각하는 콜센터와 가장 유사한 곳은 단연코 "학교"이다. 하지만 정작 놀라운 것은 그들이 학교라고 생각하는 그 이유에 있다. 그들이 자신이 일하고 있는 공간을 학교라고 생각하는 이유로는 "성적에 의해 평가 된다, 성적 결과에 따라 면담을 한다, 성적이 나쁘면 혼난다, 시험을 본다, 나머지 공부를 한다, 시간표대로만 움직여야 한다, 선생님처럼 늘 지시한다, 교과서(매뉴얼)에 있는 대로만 외워야 한다." 등이 있다

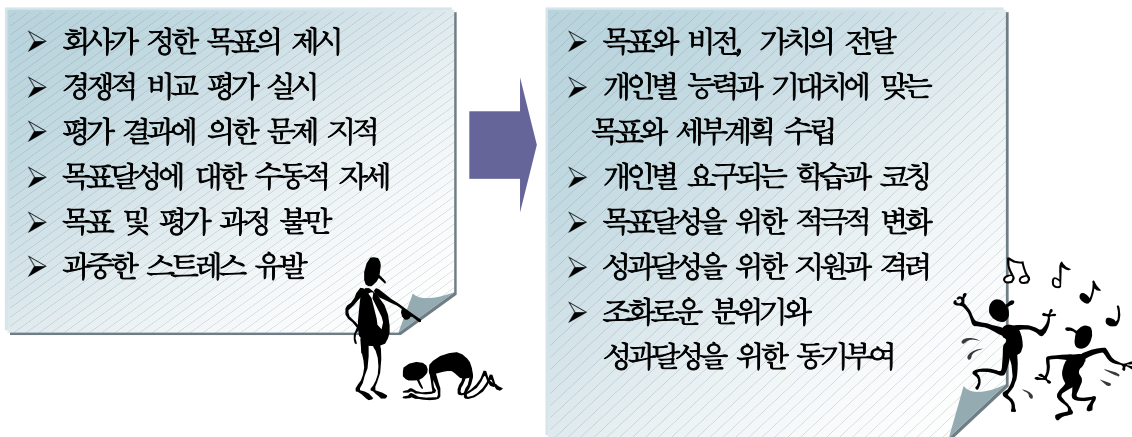
하지만 이러한 상담원의 피드백은 매우 중요한 것을 시사한다. 그들은 어느 순간 평가결과를 통해 자신을 개발하려는 노력보다는 늘 평가되는 현실에 빨리 순응하여 대개는 쉽게 복종하는 수동적인 존재로 변하게 된 것이다. 그들은 이제 자신을 위해서 무엇을 개선해야 하는지 생각하기 보다는 어떻게 하면 점수를 높일 수 있을지만 생각하는 단계에 왔다는 것이다. 하지만 이러한 결과조차도 그동안 우리가 활용해온 운영기술이 가져온 그림자일 뿐 상담원 그들 또한 적극적으로 자신의 능력을 개발하고 싶은 존재인 것만은 틀림없다.

지금까지 우리는 직접적인 평가 결과를 그들에게 일방적으로 알려주었고, 그들을 코칭하는 순간에도 그들이 무엇을 개선해야 할지 생각하기보다는 그들이 무엇을 잘못했는지 지적하기

에 훨씬 몰두 한 것이다.

예를 들면 그동안 많은 CS 센터는 통화품질을 개선하기 위해 많은 시간과 비용, 인력을 활용하였으나 결론적으로 그들이 바라는 통화품질은 개선의 효과는 적고 단지 상담원들에 단지 똑 같은 수준의 상담을 하도록 유도한 결과가 되었다. 반대로 상담원들은 통화품질 관리를 위해 스스로 자신의 상담내용을 매일 꾸준히 1~2개 듣는 경우는 거의 없이 오로지 타인이 평가한 결과에 대해서만 불만을 갖게 될 뿐이다. 이러한 운영 방법에서라면 어떻게 해도 상담원들은 통화품질을 개선하려는 노력보다는 점수를 높이기 위한 몇 가지의 기술만을 터득하려 할 것이다. 지금 우리의 상담원에게 필요한 것은 자기 개발(Self Development)을 위한 기술이며 이를 위해 우리는 경쟁적인 평가결과 보다는 발전적인 코칭을 통해 그들을 도와야 한다.

✓ 평가는 직원에게 복종을 요구하나 코칭은 직원에게 헌신을 이끌어낸다.



지금 이 글을 읽는 동안 여러분이 만약 우리 콜센터가 여전히 문제투성이라고 생각하고 있다면 그것은 문제를 해결하는데 가까이 와 있다고 생각하면 된다. 필자가 경험한 가장 열악한 콜센터는 아무도 그런 문제에 관심이 없고 문제는 있지만 회사가 바뀌지 않는 이상 절대 해결 될 수 없는 일이라고 생각하는 곳이었다. 콜센터의 운영 기술이 변화해야 하는 가장 중요한 이유는 콜센터에 문제가 여전히 존재하기 때문이다. 필자는 위의 변화된 운영 기술을 귀사에 적용하기 위해 구체적으로 어떤 것들을 바꿔야 하는지 묻는다면 충분히 경험적인 아이디어를 전달해 줄 수 있다. 하지만 그러한 변화는 회사가 해야 하는 일이지 '난 할 수 없어'라고 생각한 순간 여러분은 앞으로도 지금처럼 문제투성이인 콜센터에 남아 있어야 할 것이다.

결국 운영 기술의 변화는 관리자가 의지를 가지고 마치 여러분이 그동안 쓰지 않았던 왼손을 사용하듯이 힘들지만 천천히 하나씩 적용해 가려는 노력이 있어야만 가능한 것이지 아무도 대신 해줄 수 없다는 것을 기억해야 한다.

아직까지 써보지 못했던 왼손을 활용함으로써 여러분은 더욱 능숙한 운영기술을 점차 보유하게 될 것이고, 그것은 많은 실패를 동반한다는 것을 미리 염두에 두고 반드시 시도해 보길 바란다.