

## 상담원 채용 및 유지관리의 중요성

### Agent Selecting and Retaining

고객센터 운영을 다년간 해 오면서 가장 중요한 부분이 인력관리라고 생각을 했다. 콜센터는 우수한 인적자원이 재산이며, 이런 중요한 자원을 잘 관리하는 것이 성공의 열쇠라고 생각한다.

고객센터에 적합한 신규 인력채용 시 채용기준을 정립하기 위해 2003년 9월 수도권고객센터 상담원을 304명을 대상으로 업무능력, 상담품질, 생산성에 대해서 인구통계학적 분석을 해 보았다. 결과는 다음과 같이 나타났다.

<표1> 상담원 능력과 인구통계학적 상관관계

	연령대	근무경력	학력	결혼여부	지역
업무능력	28-35세	2년 전후	초 대졸 이상	기혼>미혼	경기 및 지방
상담품질	30세 이상	1년 이상	초 대졸 이상	기혼>미혼	경기
생산성		길수록	높을수록		서울

여러 가지 면에서 가장 취약한 연령 대는 25세 미만으로 나타났으며, 이는 상담업무가 클레임을 동반한 대민업무이기 때문에 낮은 연령보다 높은 연령의 상담원이 훨씬 유연성을 발휘할 수 있기 때문으로 사료된다. 생산성분야는 학력이 높고, 근무기간이 길수록, 서울 출신이 강한 것으로 나타났으며, 현실적인 인력시장을 고려하여 보면 고급인력은 보수수준이 높지않다는 점과 비전이 없다는 이유로 응시를 기피하는 경향이 있다. 따라서 결론은 수도권에서는 상대적으로 취업이 어려운 초 대졸 기혼 여성 구직인력을 적극 공략할 경우 상대적으로 안정적이며 우수한 인력을 확보할 수 있다고 판단되며, 이들에 대한 다양하고 적극적인 모집채널 발굴이 요망 된다.

채용과정을 살펴보면, 대부분 콜센터 관련 신입사원을 모집할 경우 온라인상에서 다양한 구직 사이트를 활용하여 모집하며, 원서 제출자 대상으로 1차 전화면접, 2차 서류 및 대면면접을 통하여 일정 기간 교육과 테스트를 거쳐 통과한 신입에 한하여 입사 결정을 한다.

신입이 센터로 배치되면 우수상담원과 동석근무를 하여 상담업무를 습득하게 된다.

대부분은 투입한지 3개월 이전에 계속근무 여부가 결정이 난다. 즉, 계속 다닐 것인가에 대한 여부는 입사 3개월이내에 결정되는 경우가 많다. 이 시기에 투입된 신입상담원이 센터에 잘 적응할 수 있도록 스텝, 팀장, 동료상담원의 '내 식구 만들기' 노력이 필요하다. 이직으로 인한 인력 손실은 많은 비용을 초래하고, 동료 상담원들의 갈등을 야기하며, 신입 한 사람을 양성하기에는 시간과 비용이 발생한다. 그러므로, 스텝들이 신입 상담원을 윗 사람 모시듯 깎듯하게 배려하는 것도 필요하다고 생각된다.

해외사례 중에선 미국 통신회사인 AT&T Wireless사의 콜센터 경우도 눈 여겨 볼만하다. 이 콜센터는 Florida 지역 대학교 근처에 위치하여, 3만5천명이나 되는 학생인력을 파트타임으로 활용하고 있기 때문이다.

파트타임은 1일 약 4시간 근무를 기본으로 하며, 1년 근무 후에 장기근속을 원하는 경우에는 정규직이나 타 부서로 이동이 가능하다. 파트타임 요원 활용의 장점은 점심이나, 오전 오후의 브레이크 타임을 제공할 필요가 없어 비용절감이 된다. 파트타임 요원의 활용은 직장에 대한 충성도의 약화를 초래할 수도 있지만 생산성 향상에 기여할 수 있다는 독특한 장점이 있다.

직원채용은 신문, 지역대학, 정기적인 잡 페어를 통해서 구인하여 젊은 학생들을 채용하기 때문에 단기간에 실전 배치가 가능하다. 대학생들은 장기적인 직장으로서 생각하지 않기 때문에 정규직보다 파트타임직 활용도가 높은 편이다. 따라서 생산성 면에서 생각해볼 때 우리도 벤치마킹 할 필요가 있다고 생각된다.

## About Agent Retaining

상담인력 관리에 있어 외국(미국)의 경우와 우리나라를 비교하여 보면, 우리나라는 고객만족만을 중요시하는 반면, 외국선진 콜센터는 상담원만족, 고객만족, 주주만족을 동일시하고 있으며, 주기적인 상담원만족도 조사로 내부고객 만족이 수익률 창출로 전환될 수 있게 운영하고 있다.

고객상담센터는 상담원이 주요 자원인 만큼 그 중요성을 인식하여 필자는 '상담원이 직장 내에서 기대하는 요소에 대한 매니저의 이해'에 관한 설문조사를 실시하여 외국 조사결과와 비교해 보았다.

아래의 10가지 설문항목으로 조사해 본 결과, 상담원이 희망하는 사안에 대해 미국의 매니저는 급여 1위, 고용안정성 2위, 승진이 3위, 상담원은 인정 받음 1위, 참여하는 느낌 2위, 개인사에 대한 동조/관심이 3위로 나타나 있었다.

<표 2> 상담원이 중요하다고 생각하는 것은 무엇일까? 라는 질문에 답한 것

	질문 항목	미국		KT	
		매니저	상담원	매니저	상담원
1	급여	1위		1위	1위
2	고용 안정성	2위		2위	3위
3	승진	3위			
4	사무환경				2위
5	흥미				
6	동료간 친밀감				
7	교육 훈련			3위	
8	인정		1위		
9	개인사에 대한 관심/동조		2위		
10	참여하는 느낌		3위		

동일한 내용으로 KT 고객센터의 센터장 및 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 본 결과 **센터장**은 급여 1위, 고용안정성 2위, 교육훈련 3위이고, **상담원**은 급여 1위, 사무환경 2위, 고용안정성이 3위로 나타났다

매니저는 비슷한 양상을 보이고 있으나 상담원의 경우 미국은 '인정' 받는 것이 1위이고, 우리 KT 고객센터 상담원은 '급여나 근무환경에 대한 개선'이 상위로 나타나 큰 차이가 있는 것으로 보인다. 이는 우리 상담원에게는 인정/승진/보상 시스템이 적극적으로 도입되어 운영되고 있지 않다는 점과 급여나 업무환경 등 기본적으로 물질적인 조건이 미흡하다는 인식을 갖고 있어서 라고 판단되어진다

따라서 우수한 인력을 유입하기 위해서는 급여수준 인상과 쾌적한 근무환경 등이 제공될 수 있어야 하며, 기존상담원력의 체계적인 교육프로그램과 상담능력과 업무능력의 차별화에 대한 관리와 그에 걸맞은 보상(승진이나 업무조정, 프로모션 등)이 주어져야 한다.

콜센터 인적자원의 역량이 확대되고 내부상담원의 만족으로 더 나아가 고객 만족도가 향상될 때 기업의 경쟁력이 크게 증대되리라 사료된다.