

WFMS를 이용한 상담자원관리 I

1. 상담자원관리의 필요성

- 월요일 AM 7시: '다보장' 보험사의 콜 센터에 근무하는 김과장은 오늘도 어김없이 전개될 콜과의 전쟁을 생각하며 무거운 마음으로 출근길에 나선다.
- AM 8시 30분: 김과장은 각 팀장을 모아서 팀 별로 상담원들이 모두 출근하였는지 점검하면서 월요일에 콜이 몰릴 것이므로 한 사람도 이석이 없도록 신신당부를 한다. 팀장들은 늘 상하는 당부인지라 건성으로 들어 넘긴다.
- AM 9시 30분: 업무를 시작하자마자 콜이 밀려들기 시작한다. '아 오늘은 계약문의 업무가 먼저 밀려드는구나. 몇 주간 안 그랬는데 왜 그러지?' 김과장은 고객들이 무슨 일로 전화하는지 들어보니 지난주 말부터 마케팅팀에서 어린이보험 신상품광고를 시작해 문의가 늘어났다는 걸 알았다. '이런 일 있으면 우리한테 미리미리 알려 달라니까 또 지들 마음대로 시작했군. 하기가 미리 알려 준들 몇 명이나 더 배치해야 되는지 알 수는 없기는 하지만!' 김과장은 일단 급한 상황을 해결하기 위해 조금 여유가 있어 보이는 용자팀 직원들을 돌려서 계약 문의 전화를 받게 했다.
- AM 10시 30분: 오늘도 예외없이 폭발이다. 전광판에는 온통 대기 상황을 알리는 빨간 불 천지다. 김과장은 늘 하던대로 핸드 스피커를 들고 외친다. "모든 직원은 절대 이석을 하지 마시고, 통화 응대를 빨리 빨리 해 주시기 바랍니다." 상담을 충분히 하지 않고 끊으면 다시 전화가 온다는 걸 알지만, 일단 사람이 응대를 해 주지 않으면 고객들은 더 짜증 내기 때문에 어쩔 수 없는 일이다. 월요일 마다 이런 상황이 반복되길래 지난 주에는 김과장이 상관인 최 상무에게 인원을 늘리자고 말씀을 드린 적이 있다. 그때 최 상무께서 그럼 몇 명을 늘려야 하느냐고 물으시길래 우물쭈물하고 있으니, 다시 '수요일에 내가 콜 센터 가 보니 전화 안 받고 자리 비워서 휴게실에 가있는 직원도 많고, 자리에 앉아서도 책보고 다른 일 하는 직원들이 많던데, 인원을 늘리면 그럴 때는 어떡할 건가?' 라고 묻는데 대답도 제대로 못하고 방을 나온 적이 있다. 이러지도 저러지도 못하고 매 주 월요일에 이런 전쟁을 치를 생각을 하니 김과장은 머리가 아파온다.
- PM 12시 : 점심시간이 시작되었다. 모든 직원이 점심시간을 동시에 가질수는 없으니 몇 개로 나누어서 점심 시간을 가진다. 그런데 직원들을 점심시간 배정이 늘 바뀌고 자기들만 불리하게 배정된다고 투덜된다. 김과장은 나름대로 최대한 공정하게 시간을 배정한다.
- PM 4시 : 오후의 바쁜 시간도 지나고 콜이 많이 줄었다. 오늘도 어떻게 무사히 지나 갔다는 안도감을 가지고 콜 센터를 둘러본 김과장, 자리를 비우거나 딴 일 하고 있는 직원들이 많은 걸 본다. 며칠 전부터 교육팀 박 대리가 1년차 사원 보수 교육 시켜야 한데, 시간을 잡을 수가 없어서 계속 미루고 있는데, '이런 시간에 교육을 시키면 참 좋을텐데' 혼자서 생각해 본다.
- PM 5시 : 인사팀의 이 과장이 와서 다음 달 상담원 휴가 계획을 짜자고 한다. 최대한 공정하게 휴가 계획을 짜는데 매월 휴가 계획 수립하고 나면 여기 저기서 상담원들 불만이 들려와서 여간 신경쓰이지 않는다.
- PM 6시 : 매일 이렇게 정신없이 상담원 관리를 하는 데도 매월 실적 보고 할 때는 김 과장이 별로 할 말이 없다. 콜 센터에 인력이 얼마나 부족한지, 어떻게 해결 해야 하는지 감은 있는데 근거 자료가 없기 때문이다. 그저 고객만족도 조사 점수나 잘 나왔기를 빌어 보는 수 밖에

없다.

여기에 나오는 가상인물 김 과장이 자신의 모습과 비슷하다고 생각하는 콜 센터 관리자 분들이 많이 계실 것이다. 일반적으로 어떤 콜 센터이든지 콜 센터 운영 비용의 최소 60% 이상이 인력 관련 비용으로 들어가고 콜 센터 관리자들의 가장 큰 관심사항은 우수한 상담원의 유지 관리에 있다고 조사되고 있다. 특히 상담원 유지 관리에서 가장 기본이 되는 것이 적절한 수의 상담원을 적절한 타이밍에 배치를 함으로써, 콜 센터 전체적인 성과를 유지하는 동시에 상담원 별 업무 로드를 균등하게 조절하는 상담원 배치 관리이다. 콜 센터 규모가 작을 때에는 관리자가 상담원들과 밀착 관리가 어느 정도 가능하기 때문에 수작업에 의한 상담원 배치 관리가 가능하지만, 상담원 규모가 어느 수준 (예를 들면 200명)을 넘어서게 되면 사람에 의한 관리의 한계에 이르게 된다.

상담자원관리 (Work Force Management: WFM)란 상담원 배치관리를 중심으로 콜 센터의 가장 중요 자산인 상담원의 관리 및 육성을 체계적으로 하기 위한 방법론이다. 상담자원관리는 모든 콜 센터에 필요한 관리기법이지만, 특히 콜 업무량을 임의로 조절할 수 없는 인바운드 콜 센터에서는 반드시 필요한 운영관리 기법으로, 선진 콜 센터에서는 WFMS라는 시스템을 활용한 체계적인 상담자원관리가 일반화되어 있다. Gartner Group의 2003년 보고서에 의하면 2002년 기준 상담원 75명 이상의 북미지역 콜 센터중 58%가 WFMS 라는 시스템을 이용한 상담자원관리를 하고 있으며, 17%는 2년내 도입예정이라는 조사 결과가 나온 바 있다. 반면 국내에서는 그간 콜 센터 인프라 구축에 대해서는 많은 투자가 이루어진 반면에 상대적으로 상담자원관리를 비롯한 운영관리의 과학화를 위한 투자는 저조한 실정이다.

그러나 최근 몇 년동안 기업들의 콜 센터 규모가 대형화되어 됨에 따라 국내에서도 수작업에 의한 상담자원관리에 한계를 느끼고, WFMS 라는 시스템을 이용한 체계적이고 과학적인 상담자원관리를 하고자 하는 기업들이 늘어나고 있는 추세이다.

WFMS가 무엇이며 주요 기능이 무엇인지 알아보고 기업에서 WFMS 도입을 위해 고려해야 할 내용을 정리해 보도록 하겠다.

2. WFMS의 필요성

WFMS는 상담자원관리를 지원하는 기능을 가진 소프트웨어 시스템을 총칭한다. WFMS는 특히 인바운드 콜 센터에서 필수적으로 필요한 시스템인데, 인바운드 콜 센터에서 WFMS 가 필요한 이유는 다음과 같다.

○ 인바운드 콜 센터의 콜 업무량은 임의로 조절할 수가 없다.

인바운드 콜 센터에 인입되는 콜 량은 기업에서 임의로 조정할 수 있는 것이 아니고, 고객의 필요에 의해 발생된다. 인바운드 콜 센터의 기본 임무는 고객들의 전화응대 요청에 응답해주는 것인 만큼, 수시로 바뀌는 콜 업무량에 충실히 대응하기 위해서는 투입되는 인력도 적절하게 변경시켜 주어야 한다. 수시로 바뀌는 콜 업무량을 100% 정확하게 예측하는 것은 불가능하기 때문에, 과거 데이터를 통해 최대한 예측을 하고, 실제 발생하는 콜 량을 바로 바로

추적하면서 빠른 시간내 변화에 대응하는 방법을 사용하고, 이를 위해서는 WFMS 시스템의 활용이 필수적이다.

- 고객의 대기시간은 고객 만족도에 큰 영향을 미친다.

일반적으로 콜 센터 서비스에 대한 고객만족도에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 상담원 응대까지 기다리는 대기 시간과 상담에서 실제로 문제로 해결되었는지 여부의 두 가지로 조사되고 있다. 고객은 콜 센터에 콜이 얼마나 밀리는지 알지도 못하고 이해해 주지도 않는다. 따라서 콜 센터 입장에서는 변화하는 콜 업무량에 관계없이 고객의 대기시간을 일정한 수준으로 유지하게 해 주는 대기시간 관리는 콜 센터의 고객만족도를 유지하는데 매우 중요한 부분이 된다. WFMS는 고객의 대기시간, 즉 서비스 레벨 (Service Level)을 관리하기 위한 시스템이다.

- 콜센터는 대기행렬 이론 (Queuing theory) 가 적용되는 조직이다.

콜센터는 동일한 서비스를 제공하는 복수의 상담원들이 존재하고 무작위로 업무요청이 들어오며, 한 건의 업무를 처리하기 위한 시간은 정규분포를 따른다. 이런 상태는 확률 통계학에서 대기행렬 이론이 적용되는 전형적인 상태이다. 대기행렬 이론이 적용된다는 의미는 콜 업무량과 이를 처리하기 위한 적정인력이 정비례관계에 있지 않다는 것을 의미한다. 많은 인바운드 콜 센터에서는 콜 업무량 변화에 따른 필요인원을 산출하기 위해 과거의 인당 콜 수를 계산한 다음, 미래 예측되는 전체 콜 수를 인당 콜 수로 나누어 필요 인원을 구하게 된다. 이는 콜 센터의 인원이 늘어남에 따라 처리 가능한 업무가 정비례 하여 늘어 난다는 가정에 바탕을 두고 있다. 그러나 현실은 그렇지 않고, 인원이 늘어남에 따라 처리 가능한 업무량이 처음에는 정비례 이상의 비율로 늘어나다가 어느 정도 규모를 넘어서게 되면 훨씬 낮은 비율로 증가하는 특성을 띠게 된다. 따라서 콜 업무량 변화에 따라 필요한 인력을 정확하게 산출하기 위해서는 수작업에 의한 관리로는 한계가 있게 된다.

WFMS는 콜 센터에서 미래 예상되는 콜 업무량을 예측하고, 적절한 서비스 레벨을 유지하면서 이를 처리하기 위해 필요한 인원을 산출하며, 시간 별로 필요한 인원을 배치하기 위해 상담원 개인별 스케줄을 계획하며, 계획된 스케줄 대비 실제 활동을 추적해 보고해 주는 시스템이다.

아웃바운드 콜 센터의 경우에는 콜 업무량을 콜 센터에서 임의적으로 조절 가능하기 때문에 상대적으로 WFMS의 필요성이 인바운드 콜센터 보다는 덜하지만, 상담원의 공정한 배치와 업무량 관리를 위해서는 WFMS가 효용이 있다. 아웃바운드 콜 센터에서는 WFMS를 고객에게 제공되는 서비스 레벨을 관리하기 위해서라기 보다는 상담원 개인별 업무 부담을 균등하고 공정하게 관리하기 위한 수단으로 활용하게 된다.