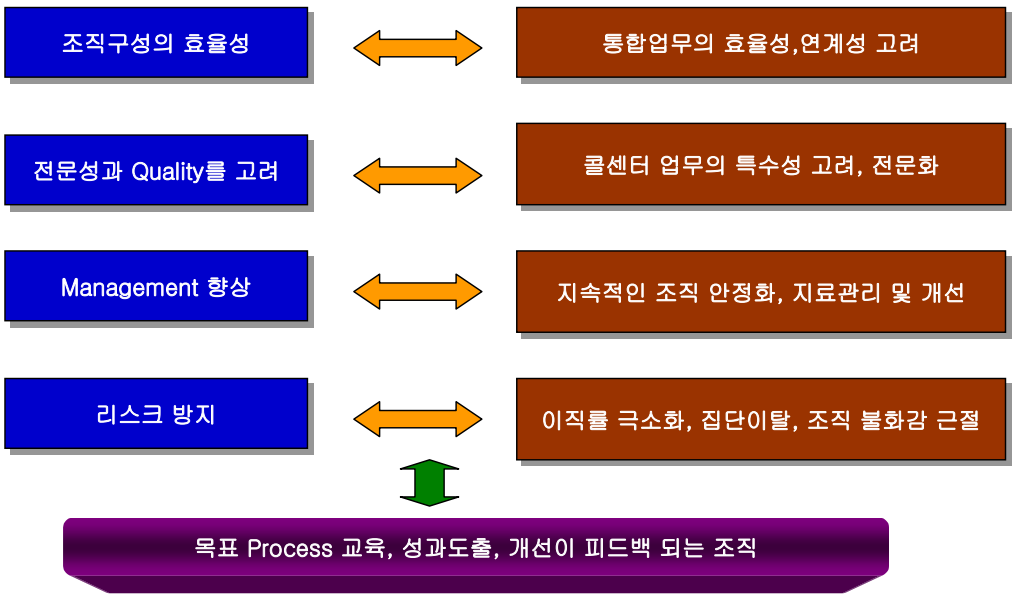
6. 한국형 콜센터 인사관리 구축과 활용방안

1) 콜센터 전략과 인사관리 전략

① 콜센터 경영목표와 조화

콜센터를 운영하는 목적과 인사관리는 불가분한 관계를 지니고 있다. 특히 콜센터가 종전에는 하나의 부서에 불과하였다고 하나 점차 콜센터는 기업 속의 또 하나의 작은 기업으로 평가되고 있는만큼 콜센터 전략은 곧 고객입장에서 콜센터에서 상담원의 육성과 태도를 통해 기업의 전략을 직접 피부로 느끼게 하는 고객체감센터라고 할 수 있다. 특히 콜센터 경영목표는 경영적인 관점과 고객관리적인 관점, 콜센터 운용적인 관점을 동시에 고려하여야 한다. 이런 맥락에서 콜센터 인사전략은 콜센터 경영목표에 대한 적극적이고 행동력 있는 강한 조직력과 조직원에 대한 동기부여, 그리고 고객서비스 품질을 향상시키는 인사시스템을 형성할 수 있어야 한다.

<표 9> 운영조직의 효율적 관리



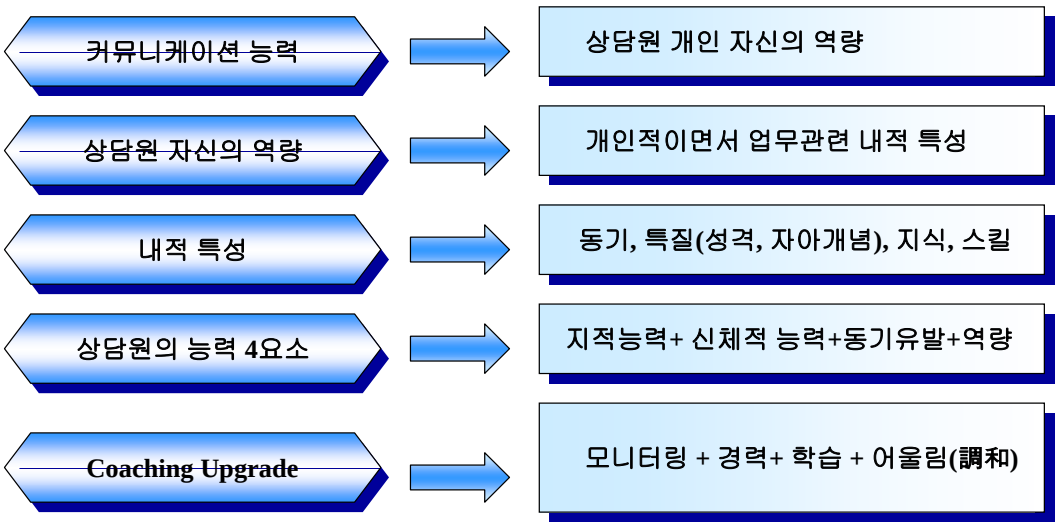
② 콜센터 인사전략 구성

콜센터 인사전략은 콜센터 운영방향, 운영규모, 운영방식, 운영비용 등을 종합적으로 고려하여 구성하여야 한다. 특히 콜센터의 경우에는 고객지향화, 대형화, 다채널화, 집중화, 통합화, 시스템화, 자동화, 경량화, 조직화, 전문화, 고급화, 고품격 서비스화, 전략화, 제휴-아웃소싱화, 전사화(全社化), 복합상황 대응화, 수익실현화 등의 특수성과 전문성을 충분하게 고려하고 반영하여야

한다. 예를 들어 인바운드 콜센터의 경우에는 인바운드 업무의 특성을 충분하게 고려하여야 한다. 인바운드 업무라고 할 수 있는 고객의 요구와 욕구, 불만을 처리하거나 주문접수 처리, 제품설명 및 고객의 의문점이나 궁금증에 대한 확인.확신시키는 일은 물론 능동적인 판매 및 마케팅, 캠페인 전개를 할 수 있는 일종의 기업의 종합상황실이다. 특히 정예화되고 고도로 훈련된 상담원들이 고객의 생생한 소리를 실시간(real time situation)체제로 능숙하고 합리적으로 처리하고 데이터베이스화함으로써 그 결과를 분석·가공·비교하는 등 기업의 중요한 무형자산을 종합적으로 관리하는 핵심조직이기도 하다.

<표 10> 상담원의 역량을 강화하기 위한 능력개발 요소

❑ 상담원 커뮤니케이션을 개선하기 위한 당신만의 전략 파노라마는?



2) 인사부분의 영역과 범위

① 인사부문 영역 설정

인사부문은 일단 조직구성원이 일하기 좋은 환경과 고객의 서비스 질의 행성, 조직운영의 전략적 목표를 동시에 고려하되, 선발, 배치, 고용관리, 개발, 육성, 평가, 보수결정, 비용관리 7 가지 영역을 편성하여 그 영역과 운영범위를 설정하여야 한다.

이 때에는 인력채용영역(선발, 배치), 고용관리(관련 법률, 규정, 이직관리), 평가관리 영역(고과반영, 진급관리), 급여테이블 영역(등급분류, 급여구조 조정), 복리후생(시설환경, 개인생활관리, 집단생활관리)과 사후관리 영역, 경력설계관리(교육훈련, 능력개발, 전문인력 초빙관리), 외주관리(콜센터 운영,

인력채용) 대행 영역으로 대분류와 세분화 분류를 통해 인사전략을 수립할 수 있어야 한다.

② 운영형태 의사결정 : 직할관리와 외주관리의 의사결정과 관리
콜센터를 운영함에 있어서 콜센터 운영에 따라 인사관리 시스템은 완전히 달라진다. 콜센터 전체를 외주를 줄 경우에도 인사관리에 대한 컨설팅이나 콜센터 매니지먼트 차원에서의 지원시스템 설정이 요구된다. 아웃소싱시에는 무엇보다 자사 직영운영과 외부 대행에 따른 장단점 비교와 업체선정 작업에 따른 인사관리부문의 조정이 동시에 필요하다. 최근에는 분사회를 통해서 계열기업에 업무를 위탁하는 경우에 있다.

3) 바람직한 인재관리 방안

① 콜센터 운영의 전문성을 고려한 인재관리
국내 콜센터의 가장 커다란 문제점을 지적하라고 하면 콜센터 시스템의 무늬는 화려하지만 콜센터 인력구조비전문성과 관리능력의 부재는 열악한 상태라고 할 수 있다. 이것은 국내 콜센터 운영의 업력이 불과 3-5 년에 불과한 것과 전문성을 쌓을 수 있는 토대가 약한 점에서 기인된다.

② 인력이동관리
인력관리는 크게 선발, 배치, 이동의 효율적 흐름을 관리하는 것을 말한다. 콜센터 스탭진은 새로 콜센터에 입사하고자 하는 개개인의 인 플로우(in-flow)와 아웃 플로우(out-folow)를 통해서 운영된다. 물론 신규채용과 충원계획을 세워서 인원을 효율적으로 배치하여야 한다. 이 때에는 업무성격, 근무시간, 급여수준, 응시자격, 응시시 유의사항 등을 평범하게 제시하는 차원에서 벗어나 개인의 희망, 요구사항 등을 가능한 충족시켜 줄 수 있는 인간적 배려와 채용 이후의 근무 안정감, 이동이나 승진, 승격 제도 등을 구체적으로 제시할 수 있도록 한다.

③ 생산적 관리중심에서 복리후생적 관리중심으로 전환
콜센터 인력관리는 비정규직 중심의 근로형태, 고객은 왕이다 라는 고객서비스 중심 철학을 중시하는 마케팅 내지는 서비스형 지향이 가능하기 때문에 콜센터 구성원들은 근무만족도가 정규직이나 다른 사무직에 비해 매우 낮게 나타나는 경향이 짙다. 따라서 콜센터 상담원의 경우 대부분 조금이나마 조건이 좋은 콜센터에서 자기를 채용한다면 언제든지 그곳으로 떠날 수 있다는 철새둥지의 꿈들을 지닌 분들이 많다. 더욱이 아웃소싱회사의 비정규직 중심으로 이루어진

콜센터의 경우에는 입사 2 년 이후 자신의 근로조건이 어떻게 될 것인가? 그리고 계속 근무한다면 승진이나 부서이동이 가능한 것인가? 에 대한 기대와 긍정적인 해석은 현재의 국내 콜센터 운영시스템상 어려운 점이 많다. 따라서 이제 우리나라 콜센터 운영업체들의 경우 콜센터 전문인력에 대한 장단기적인 운영계획을 새로이 수립할 필요가 있다. 한마디로 생산성 효율성만 따지는 삭막한 인력관리 구조에서 복리후생적인 관리시스템으로의 전환이 필요하다.

4) 콜센터 경쟁력과 채용관리 동시 고려

① 콜센터 전문인력의 확보

콜센터의 경우에도 나름대로 우수한 인력들이 전국적으로 꽤 존재한다. 포시엠의 자료에 의하면 우리나라 콜센터 근무인력은 2003 년 12 월말 기준으로 약 53 만명 정도 근무하고 있는 것으로 추정하고 있는데 이 중 전체 시장에서 인바운드 콜센터 근무인력이 약 23 만명, 아웃바운드 근무인력이 약 30 만명으로 인바운드 콜센터의 경우에는 이 중 15%, 아웃바운드의 경우 약 8% 정도의 인력은 근무 전문능력이 해당 분야에서 매우 뛰어난 인력 자원들이다. 이들은 콜센터에 대한 평생직장의 꿈과 전문가로의 도전을 중시하는 적극적인 도전정신을 지니고 있다고 할 수 있다.

② 콜센터 경쟁력 제고를 통한 이미지 쇄신

이제 콜센터의 경쟁력은 좋은 콜센터 시설과 비교우위에 있는 근무조건, 그리고 좋은 상품과 서비스를 지닌 기업의 신뢰성을 바탕으로 한 콜센터 고급 전문인력의 채용과 지속적인 관리에 달려 있다고 할 수 있다. 따라서 콜센터에 관련된 전문업무를 대행하는 기업은 물론 콜센터를 보유하고 운영하는 기업들 역시 자신의 콜센터에 관련되는 시스템 구축, 업무혁신, 변화되고 향상된 뉴스, 간접광고 런칭 등 자기회사나 비즈니스 행위에 유리하고 도움이 되는 정보, 커뮤니케이션할동, 비공식 정보교류 행위 등을 대외에 알려 기업 및 콜센터 이미지개선을 꾀할 수 있다.