

## 7. 콜센터 전문인력의 지식화

### 1) 전문 업무, 전문서비스 수행자로서의 위상 제고

특히 콜센터와 관련된 업무를 중요한 비즈니스로 하는 기업, 즉 콜센터업무대행업, 콜센터 시스템구축 기업, 텔레마케팅 전문인력 중심의 인력파견업, 텔레마케팅 교육 및 운영컨설팅업체, 콜센터 소호사업자 등 전문기업, 전문 서비스업자, 전문가로서 자신의 위상이나 비즈니스의 장점을 실제로 콜센터 구성원들과 조화된 차별화된 인사관리가 요구된다. 이에 대한 대안으로 콜센터의 인적자원의 지식화 업그레이드다. 상담원뿐만 아니라 조장급, 슈퍼바이저, 매니저, 스태프(인사, 총무, 시스템, 콜센터 내부관리 지원 등의 표준화된 지식화가 시급하다.

### 2) 상담원 역량 강화

① 능력(ability)이란 특정 행위를 행할 수 있는 개인의 역량을 말한다. 상담원 관리는 콜센터에서 특정 상담원이 조직에 참여할 수 있는가?, 상담역할을 잘 수행하고 있는가?, 콜센터 조직에 잘 적응하고 조직활동에 참여하고 적극성을 띠고 있는가? 에 대한 관여와 역량을 말한다.

② 역량(competences)은 업무를 수행하는 과정에서 성과에 영향을 미치는 개인적인 내적 특성을 말한다. 다시 말해 개인의 업무성과와 직접적인 연관을 갖고 있는 내적인 특성(underlying characteristics)을 말한다.

③ 여기서 말하는 내적인 특성이란 다양한 상황에서 일관되게 나타나며 비교적 장시간 지속되는 특성을 말하는데, 개인이 지니고 있는 동기(motive), 성격(personality), 지식(knowledge) 등을 내포하고 있다. 따라서 역량은 조직에서 보통의 성과를 뛰어넘어 고업적자/고성과자에게서 나타나는 탁월한 성과자의 행동내면을 말한다.

④ 따라서 콜센터에서는 상담원의 공정한 능력측정이 필요한데, 바로 모니터링은 역할요건에서 능력측정의 많은 비중을 차지한다.

⑤ 상담원의 역할요건은 개인적인 관점에서 살펴 볼 때, 능력요건(ability requirement)으로 간주할 수 있다. 콜센터에서 그 역할을 성공적으로 수행하기 위해서는 개인적인 특정능력이 요구되기 때문이다.

⑥ 콜센터에서도 상담원의 능력요건은 크게 지적능력(intellectual ability), 신체적 능력(physical ability), 동기유발(motivation), 역량(competences)로 구분하여 평가하고

관리하여야 한다. 따라서 모니터링은 상담원의 능력요건을 개발하는데 평가의 요소로 중요한 자료가 되지만 그것만을 가지고 전체를 평가하기에는 부족한 점도 매우 많다.

### 3) 모니터링 결과 능력과 동기의 구분

① 콜센터는 조직구성원, 즉 상담원과 콜센터 리더들의 처점에 맞추어 능력(ability)과 동기유발, 그리고 역량(competency)에 관련된 인적자원 요소를 개발할 수 있어야 한다.

② 이런 맥락에서 모니터링은 일단 상담원의 상담능력과 역량을 평가하는데 가장 기초가 되는 실질적인 능력역량평가의 기초자료가 된다.

③ 따라서 콜센터에서 인적자원 개발은 상담원의 요건, 능력개발, 동기유발, 보상을 통해 역량을 극대화하여 역할자로서 책무를 다하도록 한다.

④ 더욱이 콜센터는 개인의 특정능력 갖추와 조직의 효과성을 동시에 갖추 때 진정한 경쟁력을 갖춘다.

### 4) 상담원 역량개발 구성 요소

앞에서도 언급하였지만 역량(competences)은 업무를 수행하는 과정에서 성과에 영향을 미치는 개인적인 내적 특성을 말한다. 더욱 중요한 것은 역량을 통해 관찰과 객관적인 측정이 가능하고 개발도 가능하다는 점이다. 예를 들어 아웃바운드 텔레마케팅 요원의 경우 마케팅 역할을 수행하기 위해서는 고객서비스 역량, 커뮤니케이션 역량, 타인을 이해하고 배려하는 역량, 상품/서비스 지식 역량, 콜센터 조직문화 적응역량 등 다양한 역량이 필요하다.

#### ① 동기(motives)

동기는 어떤 대상이나 사물에 대해 일관성있게 마음에 품거나 원하는 것의 행동의 근원이 된다. 동기는 특정한 행동이나 목표를 향해서 행동을 촉발시키고, 방향을 제시하며, 선택하는데 작용을 하게 된다. 따라서 성취동기가 강한 사람은 스스로 도전적인 목표를 설정하고 목표달성에 대한 책임과 역할을 다하게 된다.

## ② 특질(traits)

특질은 특정한 상황 또는 정보에 대해 일관성있게 반응하게 하는 개인의 기질(disposition)을 말한다. 특정한 상황에서는 특정한 방법 혹은 양식으로 행동하고자 하는 기질을 말한다. 특질은 크게 성격(personality)과 능력(ability)로 구분된다. 콜센터에서 리더들이 스트레스 상황하에서도 침착하게 행동하고 자기역할에 대한 책임감을 느끼고, 문제를 능동적으로 해결하려는 것은 나름대로 특질을 지니고 있기 때문이다.

## ③ 자아개념(self -concept)

자아개념은 주어진 상황하에서 단기적으로 나타나는데, 행동에 직접적인 영향을 준다. 자아개념에는 개인의 태도, 가치, 자아 이미지 등이 있다. 따라서 자아개념은 동기의 특질→ 성격 및 능력을 연결시키는 중요한 역할을 한다.

## ④ 지식(knowledge)

지식은 특정한 분야에 대해서 개인이 가지고 있는 축적된 정보(information)을 말한다. 지식은 특정한 상황에서 효과적인 행동, 즉 성과를 결정짓는 중요한 요소로서, 구체적이고 측정 가능한 것부터 추상적이고 측정하기 어려운 것에 이르기 까지 다양하게 이루어질 수 있다. 더욱이 상담원은 상품에 대한 지식 외에도 바지니스와 관련된 교양적인 지식도 보유하면 상담에 더욱 효과적이다.

## ⑤ 스킬(skill)

스킬이란 특정한 물리적 혹은 정신적인 과업에 대한 숙련의 수준을 말한다. 이것은 개인에게 체화된 일종의 기술(technique)로서 단순한 정보나 지식의 습득에 의해서 뿐만이 아니라 특정한 과업에 대해 신체적, 정신적 능력과 경험, 훈련 등이 결합되어 나타난다.

우리는 이와같이 상담원의 구성요소를 크게 5 가지로 알아 보았다. 그런데 지식과 기술은 교육훈련을 통해 개발하기가 비교적 쉽고 전수하기 또한 비교적 용이하다. 이에 반해 자아개념, 특질, 동기는 잘 드러나지 않는다. 따라서 콜센터에서 상담원을 선발할 때에는 동기와 특질을 고려하여 선발하는 것이 보다 효과적일 때가 많다.

##### 5) 역량을 고려하지 못하는 모니터링의 단점과 한계

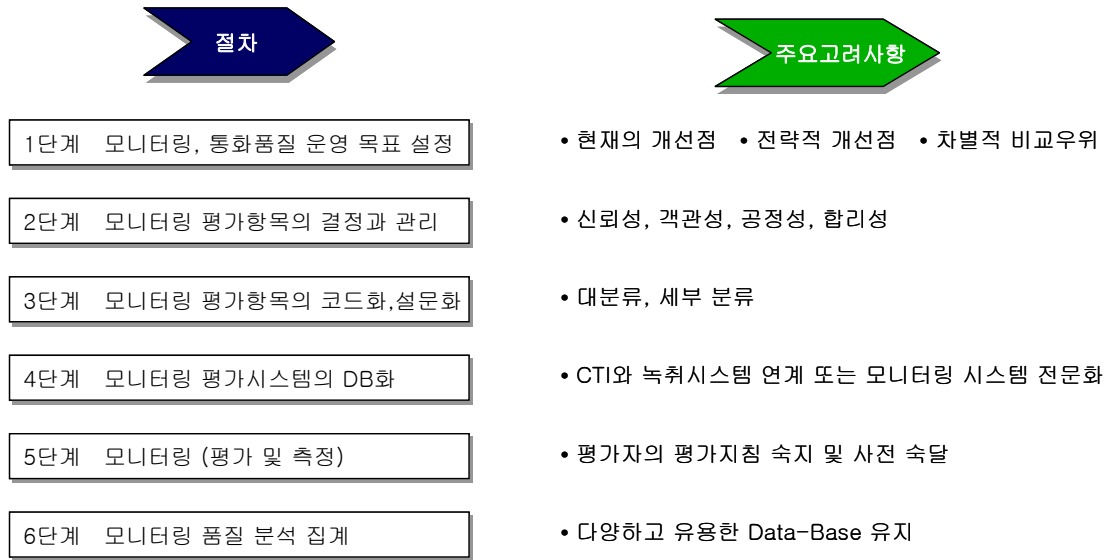
포시엠연구소에서 조사한 연구자료에 의하면 국내 콜센터의 모니터링 평가가 상담원들에 대한 개개인의 상담서비스 정도를 평가하여 인센티브나 급여반영, 조별 상담품질정도를 평가하고 관리하는데는 다소 도움이 될 줄 모르나, 국내 콜센터에서 나타나는 공통점 중의 하나는 아직은 콜센터 품질향상 그 실시목적에 비해서는 크게 도움이 되지 못하고 있는 것으로 조사되고 있다. 그 이유는 모니터링 평가에 대한 불신과 비전문성, 비신뢰성이 팽배함은 물론 상담원들에게 약간의 스킬향상 외에는 크게 도움이 되지 않는 것으로 나타나 있다.

#### <표 11> 현재 국내 모니터링의 현실

1. 자체 모니터링 실시의 효율성 평가 (5 점 만점 기준)
① 상담원 동기부여에 도움이 된다. 1.85 점 ② 상담원 개개인의 특질을 반영하는 편이다. 1.43 점 ③ 자아개념을 반영하는 편이다. 1.38 점 ④ 스킬향상에 도움이 된다. 3.20 점 ⑤ 지식향상에 도움이 된다. 2.86 점 (평균 2.1 점)
자료: 1. 포시엠, 자체 모니터링 실시의 효율성 정도에 관한 연구조사 (2003. 7 월) 1. 조사대상은 국내 텔레마케터 640 명을 대상으로 조사하였으며, 10 개 회사를 임의 선정함. 3. 가중치를 부여하지 않은 단순평가 방식을 채택함.

이처럼 모니터링은 콜센터 상담원 개인의 역량을 개발하는데 안성맞춤이다. 역량을 통해 관찰과 객관적인 측정이 가능하고 개발도 가능하다는 점이다. 일단 콜센터 조직의 전체 역량을 향상시키기 위해서는 우선 콜센터 상담원 개개인의 평균적인 역량과 리더들의 역량을 동시에 향상시켜야 한다.

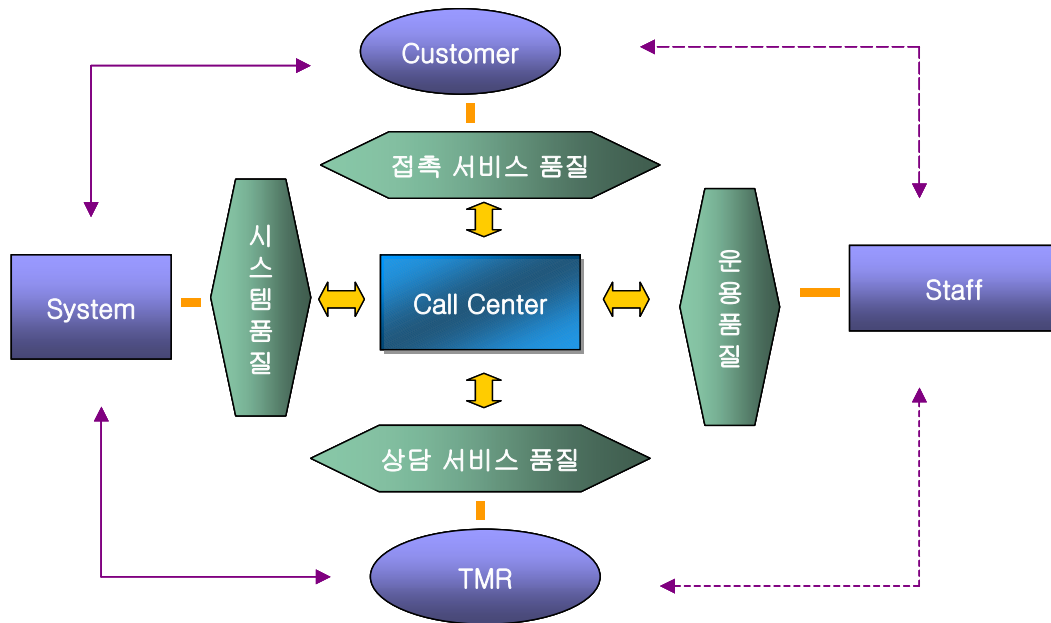
<표 12> 모니터링 품질관리 실사 방법



## 8. 최종 결론

한국형 콜센터를 독자적으로 구축하기란 결코 쉬운 작업이 아니지만 전혀 불가능한 것만도 아니다. 더욱이 콜센터는 특히 콜센터는 전략, 목표, 시스템, 데이터베이스, 네트워크, 고객접점, 상담원 접점, 상품과 서비스 정책, 물리적, 시간적 상황 등을 종합적으로 고려하여 시스템 품질, 운용품질, 접촉 서비스품질, 상담서비스 품질이 하나의 종합 품질로 도출되는 특성을 지닌 고객서비스 창출 공장의 역할을 할 수 있어야 한다.

<표 13> 콜센터 품질 개선을 위한 총체적 노력 방향



• 자 료 : 포시엠, 한국 콜센터 품질지수 평가모델 컨설팅 자료 2003 - 8 - 04

따라서 끊임없는 품질개선과 질적인 서비스개선과 아울러 성과의 개선이 동시에 요구되는 곳이다. 따라서 한국형 콜센터를 구축하기 위해서는 콜센터에 요구되는 지식자본과 정서자본을 바탕으로 한 시스템 모델, 직무모델(상담서비스 모델 포함), 조직관리 모델, 교육훈련모델, 리더십 모델, 성과관리모델, 아웃소싱 모델 등이 해당 콜센터 특성에 알맞게 조율되어야 한다. 진정으로 한국형 콜센터는 지식, 정보, 데이터로 대표되는 한국적 지식자본과 느낌, 믿음, 가치를 공유하는 한국적 정서자본이 진정으로 결합되어 보다 인간적인 콜센터를 지향할 때 진정한 가치를 지닌다고 할 수 있다.