

# 비대면 접점 콜센터의 성과 제고를 위한 서비스 프로세스 모델링에 관한 연구

조성호\*, 박광호\*\*  
(주)케이티스/한양대학교\*, 한양대학교\*\*

## A Study on Service Process Modeling for the Performance of the Non-face-to-face Call Center

Seong-Ho Cho\*, Kwang-Ho Park\*\*  
KTIS Corporation/Hanyang University\*, Hanyang University\*\*

**요약** 경제 선진화에 따라 GDP중 서비스 산업의 비중은 점점 커지고 있다. 서비스 산업 발전은 고용 문제 해결과 내수 시장의 활성화를 유도하며, 의료, 교육, 문화 등의 수요 창출, 제조업의 경쟁력 강화 및 경제 전반에 발전을 기여할 것이다. 정보통신 기술의 발전과 그에 따른 삶의 질 향상, 그리고 글로벌 무한 경쟁 등 경쟁 환경 변화 등으로 기업, 공공 기관 등의 소비자 또는 고객의 욕구는 날로 증대되고 있다. 이러한 환경 속에서 기업 등은 고객과의 소통, 고객 불만 처리, 신규 고객 유치 및 유지 등의 목적으로 비대면 접점인 콜센터를 운영하고 있다. 본 연구는 비대면 접점인 콜센터의 성과 제고를 위하여 서비스 및 프로세스 개요, 업무 성과 평가, 콜센터 평가 등에 관한 연구를 통하여 문제점을 분석하고 콜센터의 '서비스 프로세스 모델링' 및 향후 정책과제를 도출하고자 한다.

**주제어** : 콜센터, 프로세스, 성과, 서비스 프로세스 모델링

**Abstract** According to the economic advancement, the position of service industry in GDP has increased. Development of service industry has solved the employment issue and derived the activation of the internal market. It has contributed to demand creation in health care, education, and culture, enhancing competition of the manufacturing industry and entire economic development. By the development of information communication technologies, improvement of the quality of life from those, and changes in the competitive environment, customers, from businesses and public agencies, or the customer's needs are increasing. In these circumstances, companies are operating non-face-to-face contact call center for the purpose to communicate with customers, handle customer complaints, attract and retain new customers. In this study, to improve the performance of the non-face-to-face contact call center, this study tried to derive the call center's 'Service Process Modeling' and future policy assignment by analyzing the problem from the research of the service and process summary, performance evaluation, call center evaluation and etc.

**Key Words** : Call Center, Process, Performance, Service, Service Process Modelling

\*본 논문은 2013년 한양대학교 교내연구비 지원으로 연구되었음(HY-2013-G)

Received 26 October 2013, Revised 26 November 2013

Accepted 20 January 2014

Corresponding Author: Kwang-Ho Park (Professor, Graduate School, Hanyang University)

Email: oobepark@hanyang.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

산업 발전은 자연에서 직접 자원을 얻는 농업, 임업, 목축업 등의 1차 산업과 1차 산업에서 얻은 자원을 이용하여 새롭게 만드는 제조업, 건설업 등의 2차 산업, 그리고 물건을 운반, 보관, 판매하거나 사람들에게 만족을 주는 산업으로 금융업, 운수업 등 3차 산업이 되는 서비스 산업이 발전하였다. 서비스 산업의 발전은 공업 발전과 더불어 생활의 향상으로 레저, 건강, 관광, 스포츠 산업과 경제의 발달로 운수, 금융, 유통, 정보통신 등의 서비스 산업이 크게 발전하고 있으며 미래에도 그 비중이 커질 것이다.

OECD의 자료(STAN, 2007)에 따르면 미국 등 선진국의 서비스 산업이 GDP에서 차지하는 비중은 70% 이상으로 한국은 GDP대비 차지하는 비중이 57.6%로 OECD 30개국 중 29위를 차지하고 있다[1]. 이러한 경제의 서비스화 현상은 세계 경제의 디지털화, 글로벌화 추세와 맞물려 더욱 가속화 되어 가고 있다[2].

특히, 서비스 산업은 고객과의 대면 비대면 접점에 있어 마케팅, 영업, 사후 서비스(A/S) 등 관련된 고객 서비스 정보시스템을 이용한 고객 접점 이용자가 고객의 니즈를 충족시켜야 하는 산업으로서 아래와 같이 서비스 산업의 중요성이 부각되고 있다.

이에 따라 서비스 산업의 활성화를 위해서 대면 접점 또는 비대면 접점 직원의 역할이 중요하며 접점의 역할 증대를 위한 체계적이고 효율적인 프로세스와 지원 시스템, 그리고 기업 비전과 최고 경영자의 리더십 공유를 통하여 고객 만족과 수익 창출에 기여할 수 있다.

정보통신 기술의 발전과 그에 따른 삶의 질 향상, 그리고 글로벌 무한 경쟁 등 경제 환경 변화 등으로 기업, 정부, 공공 기관의 소비자 또는 고객의 욕구는 나날이 증대되고 있다. 이러한 환경 속에서 기업 등은 고객과의 소통 강화, 고객 불만 관리, 신규 고객 창출 및 고객 유지 등의 목적으로 콜센터를 운영하고 있다.

이는 콜센터 및 상담 직원의 역할이 중요해 지고 있음을 의미한다. 즉, 단순 불만 및 질문 처리를 하는 역할을 넘어서서 고객 유지율을 증가시키는 고객과의 상호 작용 접점, 고객의 욕구 충족을 위한 고객과 함께 문제를 해결하고자 하는 고객 지향적인 성격이 요구됨을 의미한다.

이에 따라, 콜센터를 효율적으로 운영하기 위해서는

상담 직원들의 근무 환경을 최적화하고 직무 만족을 높일 필요가 있다[3][4].

콜센터는 성공적인 고객관계관리(CRM)전략 전개의 핵심센터로 콜센터 커뮤니케이션 센터, 마케팅센터, 예약센터, 텔레마케팅센터, 고객 센터, 고객컨택센터, 고객만족센터, 상담센터 등의 다양한 이름으로 불리고 있다[5]. 다른 정의로는 기업의 고객들을 대상으로 상품이나 서비스에 관한 문의, 질의, 서비스 요청, 판매 등의 필요한 정보 제공 기능을 수행하는 각종 커뮤니케이션 기능을 담당하는 기업의 대 고객 전략적 마케팅부서로서, 고객관계관리 전략 전개의 핵심센터로 커뮤니케이션 센터, 마케팅 센터, 서비스 센터, 예약 센터, 고객센터, 텔레마케팅 센터, 콜센터, 컨택 센터 등 다양한 용어로 사용되고 있다[6].

이에 따라, 서비스 산업의 활성화를 위한 비대면 접점인 콜센터의 성과제고를 위해서는 접점요원이 역할이 중요하며 접점의 역할 증대를 위한 체계적이고 효율적인 프로세스와 지원시스템, 그리고 기업 비전과 최고 경영자의 리더십 공유를 통하여 성과를 향상시킬 수 있다. 이에 따라 본 연구의 목적은 아래와 같다.

첫째, 비대면 접점인 콜센터에 관한 이론적 배경을 연구하고

둘째, 그간 비대면 접점인 콜센터 운영 프로세스, 기업 및 콜센터의 성과 평가 연구, 문제점 및 운영 실태를 분석하며

셋째, 실무 경험을 바탕으로 비대면 접점의 운영상 현안 이슈들을 도출하고 비대면 접점인 콜센터에서의 성과제고를 위한 '서비스 프로세스 모델링' 및 향후 정책 과제를 제안하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 서비스 개요

서비스는 인간이 경제 활동을 시작한 순간부터 다양한 형태와 의미로 존재해 왔다. 오늘날 서비스의 의미는 단순히 물적 자원을 지원하는 일반적인 범위를 벗어나 고객의 감성적인 측면까지 고려해 고객과의 경험을 평가하고 프로세스를 확인하고 이를 서비스에 적용하는 등 그 의미적 범위 및 이용이 날로 확대되고 있다. 서비스의

정의의 종합하면 “전화에 대한 운송, 교통 등과 연계되는 일 혹은 판매 및 소비와 관련해 노무를 제공하는 일”로 정의된다[7].

서비스 산업의 발전에 따라 그리고 기업들의 고객 접점 업무의 온라인화에 따라 콜센터 산업은 날로 확대되고 있다.

기업에서 콜센터 서비스의 구조는 첫째, 전략적 포지셔닝 관점에서 기업 핵심 주력 사업으로 콜센터 서비스를 직역하는 구조이다. 둘째, 비 주력 분야로서 아웃소싱하며 최소의 비용 구조를 갖는 구조로 나누어진다.

이와 같이 콜센터는 기업 및 공공 기관 등의 대 고객 접점 창구로서 중요한 역할을 하고 있으며 서비스 산업의 주체로서 고객 접점 직원 및 관련 고객 서비스 정보시스템의 중요성이 크다 하겠다.

표준산업분류에 의하면 콜센터 및 텔레마케팅 서비스업(75991)의 정의는 “전화 매체를 통하여 고객의 불만 또는 요청 사항을 접수하여 처리 하거나 수수료 또는 계약에 의하여 고객의 상품 및 서비스를 전화로 홍보, 주문 접수, 정보 제공 등의 서비스를 제공하는 산업 활동”이라고 정의하고 있다.

정보통신산업진흥원(2010)의 콜센터 산업 실태 조사 및 정책 연구 결과, 국내 콜센터 서비스 시장 주요 동향에 의하면 콜센터 서비스 시장 규모는 2009년 주요 산업군의 대규모 도입 수요가 마무리되면서 전년 대비 3.8%의 저조한 성장률로 5,994억 원의 시장 규모를 형성하였으나, 향후 연평균 7.8%의 성장으로 2013년에는 약 8,412억 원에 이를 것으로 전망하고 있다[8].

일반적으로 서비스 전략을 위하여 서비스 기업의 다양성과 상이한 고객관계 때문에 많은 어려움을 겪는다. 이러한 서비스 행위 특성에 대한 분류는 Christopher Lovelock이 서비스 대상이 사람인가 또는 물체인가와 같이 투입물의 종류에 따라 그리고 서비스의 결과가 가치적인가 비가치적인가에 따라 [Table 1]과 같이 4종류로 서비스를 분류하였다[9].

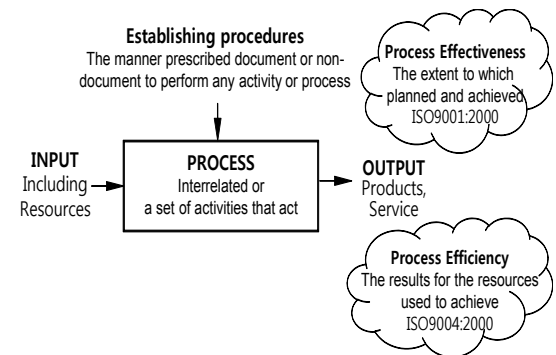
이 “조직과 기능부분에 걸쳐 발생하는 것으로 한 종류 혹은 그 이상의 투입 요소(Input)를 받아서 고객에게 가치 있는 성과(Output)를 창출하는 활동을 말한다” [10]

(Table 1) Understanding the Nature of the Service Act

		Who or What is the Direct Recipient of the Service	
		People	Things
What is the Nature of the Service Act?	Tangible actions	<b>Services directed at people's bodies:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Health care</li> <li>Passenger Transportation</li> <li>Beauty salons</li> <li>Exercise clinics</li> <li>Restaurants</li> <li>Haircutting</li> </ul>	<b>Services directed at goods and other physical possessions:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Freight transportation</li> <li>Industrial equipment repair and maintenance</li> <li>Janitorial services</li> <li>Laundry and dry cleaning</li> <li>Landscaping/Lawn care</li> <li>Veterinary care</li> </ul>
	Intangible Actions	<b>Services directed at people's minds:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Education</li> <li>Broadcasting</li> <li>Information services</li> <li>Theaters</li> <li>Museums</li> </ul>	<b>Services directed at intangible assets:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Banking</li> <li>Legal services</li> <li>Accounting</li> <li>Securities</li> <li>Insurance</li> </ul>

(Source: Christopher H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insight" 1983)

일반적인 기업에 있어서 프로세스를 구분하면 핵심프로세스와 지원프로세스로 구분할 수 있으며 핵심프로세스는 마케팅 및 영업, 제품 개발, 제품 및 서비스의 생산 및 제공, 생산관리, 고객관리 및 고객불만 처리 등으로 분류되며, 인력 채용, 교육 및 훈련, 정보 기술, 총무 및 지원 등은 지원 프로세스로 분류된다.



[Fig. 1] Process Concept

## 2.2 프로세스 개요

### 2.2.1 프로세스의 정의

프로세스란 일정한 목적을 달성하기 위해 관련 기능을 (최적의)루트로 연결한 활동의 연속으로 [Fig. 6]과 같

### 2.2.2 비즈니스 프로세스 리엔지니어링

(Business Process Reengineering: BPR)

현대 비즈니스 세계를 변모시킨 리엔지니어링과 프로

세스 중심 기업의 창시자인 마이클 해머는 비즈니스 프로세스 리엔지니어링을 근본적으로 다시 생각하고, 비즈니스 프로세스를 획기적으로 재설계함으로써 비용, 품질, 시간을 혁신적으로 개선시키자는 것으로 단순한 개선이 아닌 혁명적인 개념으로 정의하고 있다. 기업 내의 모든 업무를 내부 통제를 위한 단위 부서 일 중심으로 볼 것이 아니라 고객지향적인 관점에서 프로세스 중심으로 분석을 해보면 중복적이고, 비부가가치적이며, 낭비적인 일이 많이 발생하게 되는데 이를 제거시켜 일의 능률을 올리고자 하는 것이 핵심이다. BPR은 저 효율 구조의 개선을 위해 활용되고 있는 대표적인 혁신방법론이다. BPR 개념은 종전의 업무나 부서중심의 경영 사고에서 프로세스 중심의 사고로 전환을 통해 부가가치가 낮은 프로세스나 활동을 찾아내고, 이를 근본적으로 혁신할 수 있는 방법론이다.

### 2.3 성과 평가에 관한 이론

기업의 전략적 성과 관리는 전략 과제의 추진 상황과 성과를 주기적으로 점검 평가하여 조직 운영에 반영하는 동시에 경영 전략을 수정·보완하도록 피드백 하는 과정이다. 성과 관리의 요소는 과제의 추진 상황 확인, 성과 지표의 달성 상황 확인, 외부환경 및 내부역량·산업에서의 중대한 변화를 확인하고 전략 과제의 유효성을 재확인하는 것이다[11]. 성과 평가의 의미는 조직 전체의 목표에 따라 하부 조직과 구성원이 달성해야 할 성과를 측정 및 평가하여 피드백 하는 경영 관리 사이클의 과정이며, 성과 평가의 목적은 1) 조직과 구성원이 무엇을 잘 해야 하는지를 알려주는 의사 소통의 수단 2) 구성원의 노력 및 성과에 대한 보상을 통해 노력을 유인하는 동기 부여의 수단 3) 문제점과 개선안의 도출에 활용될 수 있는 판단 근거를 확보하는 의사 결정의 수단 등이다.

조직의 성과 평가를 위하여 그간 많이 이용된 기업의 성과 평가 모델들은

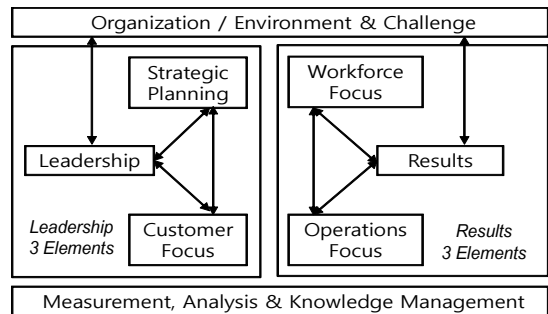
첫째, 1987년에 제정한 미국 국가 차원의 경영품질상인 MBNQA(Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act)로 미국이 1990년대 산업 경쟁력을 회복하는 과정에서 핵심적 좌표가 되었으며, 많은 국가에서 기업 경영품질을 개선, 평가하기 위한 가이드라인으로 활용되었다. MBNQA는 [Fig. 2] 와 [Table 2]의 모델 및 객관적인 평가 틀 을 제공하며 높은 표준을 설정하여

다른 시스템이나 조직이 가지고 있는 특성과 비교를 용이하게 해준다.

둘째, 1992년 하버드 대학 로버트 캐플란(Robert Kaplan) 교수와 데이비드 노턴 (David Norton)박사에 의해 창안된 균형성과지표(Balanced Score Card: BSC)로 10여년간 Fortune지 선정 1000대 기업 가운데 40%가 도입하는 등 전 세계적으로 널리 사용되는 가치 중심의 경영 성과 관리의 틀 [Table 3]의 객관적인 평가 모델로 활용되었다[12].

이는 경영진이 전사 전략을 각 조직에 소통하고 그에 따른 변화를 효과적으로 유도하기 위한 경영 관리 틀로서 비전과 전략으로부터 도출된 균형 잡힌 관점의 성과 지표 체계이다.

셋째, 국내 한국생산성본부에서 기업 평가에 활용하고 있는 '생산성경영시스템'(Productivity Management System: PMS)이다[11]. 기업의 생산성이 높은 경영시스템을 구축할 수 있도록 기업을 현장 진단을 통해 경영 진단, 컨설팅 및 교육, 성과 평가를 원 스톱으로 제공하며 기업의 전반적인 경영수준을 7개 범주로 [Fig. 3]과 [Table 4]의 모델 및과 같이 진단하고 있다.



[Fig. 2] Malcolm Baldrige Model

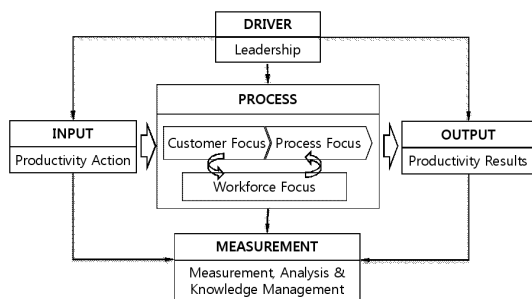
<Table 2> Ratings of Malcolm Baldrige Model

Categories	Ratings
1. Leadership	120
2. Strategic Planning	85
3. Customer Focus	85
4. Measurement, Analysis & Knowledge Management	90
5. Workforce Focus	85
6. Operations Focus	85
7. Results	450
Total	1000

(Source: MBQNA)

<Table 3> BSC Performance Index and Samples

Item	BSC Perspective and Index example
Financial perspective	How to shareholders for the financial success should look? Ex] EVA, Profits, Revenue etc.
Customer perspective	In order to achieve our vision, how we should look to our customers do? Ex] CSI, Market shares etc.
Process perspective	To satisfy shareholders and customers, how we excel in what process should you do? Ex] Error rate, Delivery compliance rate Opening time, etc.
Learning and Growth perspective	In order to achieve our vision to improve the ability to change, how should we develop in any way? Ex] Turnover, training time, employee satisfaction, etc.



[Fig. 3] Productivity Management System Model

<Table 4> Ratings of Productivity Management System

Categories	Ratings
1. Leadership	150
2. Productivity Action	140
3. Customer Focus	120
4. Measurement, Analysis & Knowledge Management	90
5. Workforce Focus	120
6. Process Focus	180
7. Productivity Results	200
Total	1000

(Source: KPC, PMS System, 2019)

### 2.4 비대면 접점 콜센터의 성과 평가

고객접점 채널로서 콜센터는 회사의 수익은 물론 기업 전체의 경쟁력을 좌우할 수 있는 핵심키워드로 자리매김하고 있다. 고객의 다양한 욕구(Needs)와 기업 환경의 급격한 변화의 소용돌이 속에 이제 콜센터는 없어서 안 될 중요한 핵심요소 중에 하나가 된 것이다. 콜센터 성과관리에 대한 연구는 퍼듀대 Anton교수와 그가 속

해있는 콜센터 전문 연구기관 CCDQ (Center for Customer Driven Quality) 에서 연구된 성과지표가 전 세계적으로 사용 되고 있다. Anton은 콜센터 성과측정을 위한 4가지 측정척도로 운영성과, 수입관련성과, 비용관련성과, 서비스품질관련 측정지표를 사용하고 있다. [Table 5]의 Anton의 측정지표는 인 바운드 및 아웃바운드 콜센터의 특성을 각각 파악하여 콜센터의 성과측정을 위해 어떠한 기준으로 측정을 해야 하는지 구분하여 측정지표를 제시하고 있다[5].

<Table 5> Performance Index of Call Center

In-bound	Out-bound
○ Service level	○ Cost per call
○ Average response time	○ Cost per sale
○ Average waiting time	○ Sales per hour
○ Working time after talking w/customer	○ Average sales value
○ Average processing time	○ OB sales rate
○ Compliance rate schedule	○ Access no. per hour
○ Interruption rate	○ Yearly revenue/agent
○ Seating agent rate	○ Average income/shift
○ Average time before abandon	○ Average revenue/shift
○ Average present rate	
○ Cost per call	
○ Average sales value	
○ Average calls per agent	

(Source: The Past, Present and Future of Customer Access Centers", Anton, 2000)

기업은 기업 목표 달성을 위하여 일반적으로 BSC관점의 재무관점, 고객관점, 내부 프로세스 관점 및 직원의 학습과 성장관점에서 기업의 중장기 목표 및 연간 목표를 설정하여 운영하고 있다.

이러한 관점에서, 기업이 콜센터를 운영함에 있어 앞에서 언급한 고객센터의 활용 및 정의와 같이 고객들을 대상으로 상품이나 서비스의 필요한 정보 제공 및 상담, 판매, 서비스 접수 및 서비스, 고객관계관리 및 새로운 상품 및 서비스 판매 전략의 시행 등 다양한 업무를 수행하고 있어 단순히 콜센터, 고객지향적인 사고를 가진 고객센터, 고객과의 비대면 접점으로서의 컨택센터, 아웃바운딩을 통한 상품 및 서비스 판매를 담당하는 마케팅 센터, 고장 접수 및 출동을 담당하는 서비스센터 등으로 기업의 목적 및 고객관점에서 센터를 정의 및 운영하고 있다. 따라서 기업의 콜센터 운영측면에서 콜센터의 효율

성, 효과성 및 활용성을 고려한 운용 주관부서에서는 콜센터 운영성과를 투입된 인력 및 비용 대비 최적의 효과 및 센터의 경영목표 달성을 위하여 총괄적으로는 분석할 수 있도록 [Table 6]과 같이 관련 지표를 운영하고 있다.

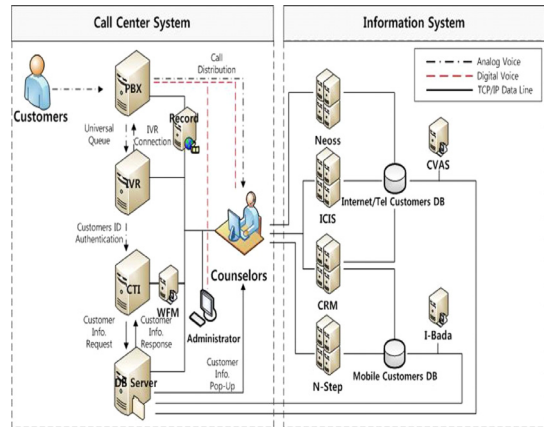
<Table 6> Example of Call center Performance Index

Index	Contents	
M e a s u r e s	Satisfaction after service	User satisfaction after service
	FCR (First Call Resolution)	The first incoming call should be perfect for not accessing again from Customer
	Counselling quality	Knowledge of products and services, Emotional counselling, etc.
	VOC input accuracy	Exact input to info. system with customer needs and claims. VOC code should be right for process improvement
	Service level	80% response within 20sec.
	M.S enlarge	Sales products and services
N o n	Contribution to growth	Enlarge for Market share
	Customer care	Existing customer retention efforts
	Comply with data protection	Customers privacy leakage prevention
	Biz innovation	Business innovation practices

(Source: 2008 KMAC Conference Manual)

### 2.5 콜센터 시스템 운영 현황

고객정보시스템의 구성도는 [Fig. 4]와 같으며 정보시스템 성공모형의 시스템 품질, 정보 품질, 서비스 품질로 분류하면 다음과 같다. 첫째, 시스템 품질에 관련되는 시스템은 기간제 시스템의 고객관계관리, 고객 SO 및 AS 접수 처리 시스템과 콜센터 내 시스템으로는 교환기, IVR, CTI 등이 해당되며 둘째, 정보 품질에 해당하는 시스템으로는 고객정보 DB가 해당되며, 요금 및 이용정보 등 기존 정보와 더불어 상담사원의 이용과 업데이트에 의해 구축되며 마지막으로, 서비스 품질은 전반적인 서비스 품질이 아닌 정보시스템 부서의 지원과 관련된 서비스를 말한다. 이에선 사용자에 대한 지원과 교육, 정보시스템 부서의 문제해결 및 요구사항 해소 노력 및 태도 등이 있다.



(Source: K telco's System Architecture)

[Fig. 4] Diagram of Call Center Systems

## 3. 비대면 접점 콜센터 성과 제고를 위한 서비스 프로세스 모델링 제안

### 3.1 서비스 프로세스의 문제점

이 서비스란 앞에서 언급한 바와 같이 “재화에 대한 운송, 교통 등과 연계되는 일 혹은 판매 및 소비와 관련

<Table 7> Key Issues at Non face to face Call Center

Item	Key Issues
1. Leadership	Corporate Vision, CEO's philosophy does not extend to the junior staff Ex) Lack of opportunity to explain the project planning & management direction, CEO's lack of listening VOC
2. System	Lack of quality control measures of Call Center System for Contact point employees Ex) System errors, Info. lacks for Customer, Delay A/s for System, Securities, etc.
3. Human Resources	Lack of administration of Human Resources Ex) Announce, Jobs, Adaptability, Education Claims, Motivation, Knowledge, Labor Regulations etc.
4. Process	Lack of study of working level in spite of a lot of academic process definition Ex) Key/Sub tasks depending on Work flows
5. Results	Lack of feedback on performance and goals of the organization

해 노무를 제공하는 일”로 정의된 바와 같이 한국표준 산업분류에 의한 다양한 서비스가 존재한다. 또한 Christopher Lovelock의 서비스 행위 특성에 따른 분류에 따라, 사람의 육체에 대한 유형의 서비스와 사람의 마음(정신)에 따른 무형의 서비스, 소유물에 대한 유형의 서비스와 무형의 소유물에 의한 무형의 서비스가 있으나, 본 연구에서는 비대면 접점의 무형의 서비스로 고객의 생활에 영향을 미치는 서비스 프로세스 모델링에 대한 체계를 정립하고자 한다. 그간의 비대면 접점의 업무형태를 분류하고 이에 따른 문제점은 [Table 7]과 같다.

### 3.2 비대면 접점 콜센터의 서비스 프로세스 모델링 제안

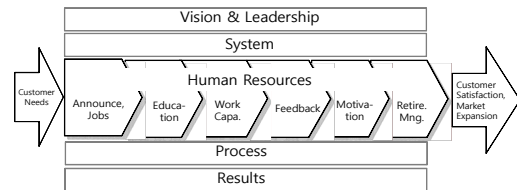
테일러의 성과 관리 연구를 위한 직원의 동기 부여, 만족도, 성과 관리 등을 시작으로 많은 연구들이 조직의 효율성, 효과성 제고를 통한 기업의 이해관계자의 이익 증대, 기업의 수익 창출 등을 위한 방안이 도출되었다. 이러한 품질평가 및 성과 평가들의 연구가 끊임없이 진행되면서 말콤볼드리지 모델 MBNQA, BSC(균형성과지표), PMS(생산성경영시스템) 및 도요타의 품질관리 기법인 JIT(Just In Time), 식스 시그마 등 많은 평가 방법들이 연구 되어 기업마다, 부서마다 현장 경영에 적합하게 사용되어 왔다.

이러한 평가 연구 및 방법 중에 앞에서 연구된 평가방법들의 주요 변수를 정리하여 고객 비대면 접점에서의 ‘서비스 프로세스 모델링’을 위한 핵심적인 평가요소를 [Table 8]과 같이 설정하였다.

많은 연구에서 프로세스란 일정한 목적을 달성하기 위해 관련 기능을 최적의 루트로 연결한 활동의 연속으로 “조직과 기능 부분에 걸쳐 발생하는 것으로 한 종류 혹은 그 이상의 투입 요소(Input)를 받아서 고객에게 가치 있는 성과(Output)를 창출하는 활동을 말한다”고 정의 하였다. 이에 따른 비대면 접점에서의 서비스 프로세스 모델링을 [Fig. 5]와 같이 설정하였으며 세부적인 내용은 다음과 같다.

(Table 8) Proposed Service Performance Index

Model	Contents
Service Process Model (This Study)	1. Leadership (incl. Vision & Planning) 2. System (Important) 3. Human Resources 4. Process (Standard Counselling) 5. Results (incl. Customer, Performance)
MB Model	1. Leadership 2. Strategic Planning 3. Customer Focus 4. Measurement, Analysis & Knowledge Management 5. Workforce Focus 6. Operations Focus 7. Results
BSC Model	1. Financial perspective 2. Customer perspective 3. Process perspective 4. Learning and Growth perspective
PMS Model	1. Leadership 2. Productivity Activity 3. Customer and Market Focus 4. Measurement, Analysis & Knowledge Management 5. Workforce Focus 6. Process Focus 7. Productivity Performance



[Fig. 5] Proposed Service Process Modelling at the Non face to face Call Center

#### 3.2.1 리더십

기업이나 공공 기관의 비전과 경영진의 리더십은 고객과 시장 관점에서 조직의 성공 기회를 탐색하여 비전과 전략 목표에 반영함으로써 경영의 방향성과 일관성을 확보하고, 모든 직원이 변화와 혁신에 몰입할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 또한 성과 목표를 주기적으로 평가하여 개선과 혁신의 기회로 전환시켜야 한다. 탁월한 성과 목표란 고객에게 지속적인 가치를 제공하고, 조직의 효과성과 능력을 지속적으로 향상시키며 조직과 개인의 학습을 지속적으로 증진하는 것을 말하며 이는 탑 다운, 바텀 업의 양방향 소통을 통하여 상호 협력 하에 그 목표를 창출하고, 조직의 핵심 가치, 중단기 방침 및 구체적인

성과 목표들이 설정되어야 한다.

대 고객 비대면 접점이기 때문에 사회적인 문제는 바로 콜로 연결되어 커다란 파장을 불러일으킬 수 있어 만일 문제가 발생하더라도 적절한 대응 방법을 준비하며 또 공중에게 미리 알리고 신뢰를 얻을 수 있도록 필요한 정보와 지원책도 마련되어야 한다. 조직은 지역 사회나 국가의 법과 제도가 규제하는 사항을 면하는데 급급할 것이 아니라 ‘규정된 수준 이상으로’ 끊임없이 개선하는 계기로 삼아야 할 것이다. 또한, 경영진의 술선수범뿐만 아니라, 윤리적이어야 하며 직원들이나 이해 관계자들에게 윤리적일 것을 설득하고 실천하도록 하여야 한다.

가장 중요한 점은, 이러한 조직의 핵심 가치, 중단기 사업 방향, 기대하는 성과 목표 등에 대하여 고객과의 비대면 접점인 말단 직원을 포함한 모든 이해 관계자에게 전달하고 공유함으로써 점점 요원들이 가져야 할 자세와 자신의 역할을 깨닫게 함으로써 살아있는 조직 및 조직원으로서의 긍지를 가질 수 있도록 하는 프로세스를 갖추어야 한다.

### 3.2.2 시스템

비대면 접점의 시스템은 순수하게 콜센터 시스템과 고객과의 응대에 필요한 고객 서비스 정보시스템으로 구성된다. 세부적인 내용은 앞장의 ‘3. 정보시스템 운영 현황’과 같다.

관련 시스템의 도입 및 운영 성과 평가는 평가 측정 요소들의 계량화가 어렵고 성과가 무형적인 경우가 많고 객관적인 분리가 어렵다. 많은 학자들의 정보시스템 성과 평가의 어려움을 지적하였고 평가 표준의 미흡, 다양한 척도들의 사용 및 조작적 정의 또한 다양하여 2003년 DeLone and McLean은 선행 연구들을 통하여 평가 요소들을 재정리하여 시스템 품질, 정보 품질, 서비스 품질, 이용 의도, 이용, 이용자 만족도, 성과의 7개 변수로 정리하였다[13][14].

콜센터 시스템의 기능[Table 9]중 경영진이나 관리자들이 프로세스에 반영하고, 시스템을 통한 비효율성을 제거하고 생산적이고 중단 없는 서비스 제공을 위한 업무들은 아래와 같다.

첫째, 시스템 품질에 관한 사항으로 점점 직원의 단말 성능 열화, 콜센터 시스템과 고객 서비스 정보시스템 간의 연동 지연이다. 점점 업무 지연은 점점 직원의 간접적

인 생산성 및 고객 만족도 저하를 유발한다. 이에 따라 IT 지원부서의 정기회의 및 관련 데이터 제시를 통한 시스템 개선에 역점을 두어야 한다.

둘째, 정보 품질에 관한 사항으로, 고객과의 상담 시 필요한 고객과의 계약 사항, 상담 이력, 고객 이의제기 내역 등을 제공하는 고객 서비스 정보시스템에서 제공하는 정보의 정확성이다. 이는 계약뿐만 아니라 비대면 접점의 상담 직원들이 상담 내용을 저장 시에도 내용을 잘 파악하고 입력할 수 있도록 주기적인 관리 및 점검이 이루어져야 한다.

셋째, 서비스 품질에 관한 사항으로, 상담 직원의 단말이나 기타 정보시스템이나 콜센터 시스템의 고장 시 즉각 조치할 수 있는 유지보수 지원 체계이다. 이러한 고장 이력을 관리하여 고객 불만족과 간접적인 손실 비용을 감안한 성과 관리가 이루어져야 한다.

넷째, 시스템을 통한 성과 관리 체계이다. 특히 작업관리시스템을 통하여 상담 직원의 입사 및 퇴사 관리, 근무 상황, 일 처리 건수, 근무 시간, 휴식 시간 등을 관리할 수 있도록 편리한 방법으로 관리 및 출력, 제공할 수 있도록 시스템을 구축하여야 한다. 보통 통계 관리 및 피드백을 위해서 전문 요원이 며칠씩 산출하는 등 불필요한 작업을 수행치 않도록 시스템 구축 시부터 고려되어야 한다.

(Table 9) Functions of Call Center System

Item	Functions
IVR	Depending on the value of the customer's phone button, provide a wide variety of scenarios and business
PBX	Incoming phone counseling staff to replace the equipment connected to the telephone exchange
CTI	Manage the staffs' telephone counseling, with IVR customer information based on input from the appropriate distribution to customer calls, distribute to counseling staff
Recording	recording customer responsiveness for communication with the customer and employee counseling quality materials used
Customer Info.	capability to store the customer information when consulting with clients looking at the history of counseling and consulting
etc.	Internet, Chatting, O&M System WFM, FAX, SMS etc.

\* IVR: Interactive Voice Response  
PBX: Private Branch Exchange  
CTI: Computer Telephony Integration  
WFM: Work Force Management



### 3.2.3 인적 자원 관리

고객 접점 직원으로서 고객 만족, 회사 이미지, 사업 성과 등을 감안할 때 비대면 접점 직원은 기업의 경쟁력 이자 성과의 원천이라 할 수 있다.

접점 요원의 핵심 역량 중

첫째, 기초 역량으로 ①내부 인간관계의 형성 ②비대면 접점 역할의 이해 ③내부 소통 능력 ④팀워크 및 협동 ⑤자기 개발 관리 등을 들 수 있으며

둘째, 실무 역량으로 서비스 품질의 SERVQUAL의 5 가지 요소인 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성 등을 겸비한 능력을 갖도록 지속적인 교육과 피드백을 갖도록 하여야 한다[15].

인적 자원은 기업에 있어 가장 중요한 경쟁력의 원천으로 인적 자원 관리를 위한 관련 업무는 다음과 같다.

#### (1) 공모 및 채용

직원은 퇴직 예정 인원 수, 시기, 계절 및 월별 업무의 증감에 따른 소요 인력을 산출하여 충원 계획을 수립하고 사내·외 광고 등을 통하여 모집 공고를 시행하며 서류 심사 통보 후, 음성 및 PC능력 시험과 관리자들과의 다면 면접을 통하여 최종 선발한다. 특히 면접 시에는 직원의 역량을 평가할 수 있는 가치관과 도덕성, 의욕과 열정, 자신감, 인상과 태도 등의 품성이 가장 중요한 요소이다.

#### (2) 교육

신입 직원의 교육은 기업별 상품, 서비스, 상담 업무 내용에 따라 교육일 수를 산정함이 바람직하며, 기업마다 차이가 있지만 상담 업무 수준에 따라 보통 1~4주가 적당하며 교육 기간 동안 최저 임금에 준하는 교육 수당, 식대, 간식비 등을 지원함이 바람직하며, 교육 내용으로는 오리엔테이션, 상품 지식, 업무 지식, 고객 이의제기 해결 방법, 마케팅 기법, 전산 및 기업의 특성에 맞는 실습 등을 준비한다.

특히, 신입 직원이기 때문에 궁금해 하는 보수 수준, 복리 후생 등 궁금해 하는 사항을 오리엔테이션 시 질문과 응답(Q&A) 시간을 가짐으로써 오픈 마인드로 교육에 임할 수 있도록 하여야 한다. 또한 신입 사원의 실무 투입 시 교육으로 리얼타임 상담 지원, 이직 예방 활동, 녹취 콜의 모니터링 코칭을 통하여 역량을 높이도록 하여야 한다.

#### (3) 역량 강화

신입 직원은 신입 직원대로의 역량이 중요하지만 기존 직원에 대한 역량 강화를 위해서 센터장 및 팀장 등 리더링 그룹 교육 및 QA(Quality Assurance)강사에 대한 커리큘럼을 작성하여 체계적인 교육을 시행하여야 한다. 특히 조직의 목표를 달성하기 위해서 순수한 접점 업무 외에 ①통계의 이해 및 분석 방법 ②보고서 작성 기법 ③ 피드백 요령과 다양한 업무의 이해 ④성과 관리 및 피드백 역량 등을 쌓을 수 있도록 지속적인 교육이 필요하다.

#### (4) 동기 부여

동기 부여는 기업 목표 또는 접점의 운영 방침과 연계하여 근무 의욕 고취 및 생산성 향상, 소진 상태 및 이직 해소를 위하여 단계별로 실시한다.

이에 따라, ①근무 기간별 동기 부여 ②보상 체계, 경력 개발, 인사 고과, 조직 문화 등 분야별 동기 부여 방안 ③직원과의 정기 간담회, 소리함 운영, 칭찬과 인정, 이직 인터뷰 등을 시행하고 ④그리고 동기 부여 및 조직의 만족도 측정을 위한 직원만족도조사(Employee Satisfaction Index: ESI) 및 피드백을 통하여 Good Work Place로 자리 잡을 수 있도록 지속적인 관심과 배려가 필요하다.

#### (5) 퇴직 관리

퇴직으로는 결혼, 임신, 출산, 질병, 가족의 이주 등으로 회사를 그만두는 자발적 이직과 정년, 사망, 계약 기간 종료 등 비자발적 이직이 있으며 이직 방지는 접점 요원의 역량 향상, 기존 직원에 대한 사기 저하 방지 및 퇴직 이후 부적격자에 대한 재입사 시 관리될 부분이기 때문에 중요한 업무 중의 하나이다. 퇴직 관리를 위해서는 지속적인 관찰과 관심 및 퇴직 면담 일지를 이용하여 직원에 대한 특별한 관심과 조직 운영상의 문제점이 무엇인지를 상시 관리하여야 한다.

### 3.2.4 프로세스

기업들의 효율성 및 효과성 제고를 위한 업무 중의 하나가 프로세스의 표준화이다. 앞서 언급한 많은 연구들의 정의와 같이 프로세스의 정의, BPR (Business Process Re-engineering), PI(Process Innovation)등 세계적인 혁신의 석학들이 한결 같이 프로세스의 중요성을

지적하고 있다.

프로세스 표준화의 목적은 ①개인별, 조직별 역할과 책임의 명확화 ②업무프로세스의 표준화 및 가시화 ③회사 지식 자산의 축적을 통한 지식 공유 ④최적화 관점의 업무 수행 및 성과 관리 등이다. 이러한 프로세스는 고객의 요구 사항, 기술의 발전 등에 따라 점점 직원의 변화 관리, 관련 시스템의 개체, 프로세스의 재설정 등이 필요하다.

프로세스를 구성하는 요소는 경영자의 리더십, 프로세스 맵, 프로세스 오퍼, 프로세스 팀, 프로세스 및 업무의 정의서, 프로세스 성과 지표이며 프로세스 관리를 위해서는 프로세스의 체·개정 관리, 성숙도 관리, 권한 및 보안 관리, 지식 경영과의 연계, 프로세스 자동화 등이 필요하다.

고객 접점에서의 프로세스 관리는 경영자 및 관리자가 숙지할 수 있는 업무 전반에 관련된 업무 매뉴얼 형태를 시스템에 공유 또는 별도로 작성하여 전 직원이 업무를 습득하여야 한다.

고객 접점에서 관리해야 할 업무 매뉴얼의 주요 내용은 아래와 같다.

업무 매뉴얼 작성 시 대표적인 비대면 접점의 시스템은 순수하게 콜센터 시스템과 고객과의 응대에 필요한 고객 서비스 정보시스템으로 구성된다. 관련 시스템의 도입 및 운영 성과 평가는 평가 측정 요소들의 계량화가 어렵고 성과가 무형적인 경우가 많고 객관적인 분리가 어렵다.

첫째, 조직 관리는 ①서비스의 수칙, 조직, 직무별 역할 분장, 핵심 역량 ②신입 상담 직원의 채용 ③관리자 선발 ④근무 수칙 및 근무 규정 ⑤복리 후생 ⑥비상사태 시 대처 방안 ⑦보직 순환 및 대처 방안 등을 정립, 수시로 교육 및 공유를 통하여 언제 어디서 누구든지 업무를 수행할 수 있는 역량을 갖추며 업무 추진의 공정성을 제 공하여야 한다.

둘째, 성과 관리는 ①직무별 핵심성과지표(Key Performance Index: KPI)의 설정 및 공유 ②표준 업무 목표 ③직무별 평가 방안 ④생산성 향상 방안 ⑤실적 왜곡 관리 방안 ⑥성과 진도 관리 방안을 정립하여 항상 성과 관리를 위한 업무 방법을 습득하고 공유하여야 한다.

셋째, 품질 관리는 ①상담 품질 평가 관리 ②상담 품질 향상 방안 ③고객 이의제기 내용 처리 방법 ④상품 유치

및 방어 처리 ⑤VOC(Voice Of Customer) 처리 프로세스 ⑥고객 정보보호 방안을 정립하여야 한다. 특히 품질 관리는 고객 정보보호 행동 강령이나 고객 정보 유출 예방 지침 등 고객 정보의 유출 및 VOC 처리 방안에 대한 구체적인 프로세스가 정의 되어야 한다.

넷째, 교육 관리는 ①신입 교육 ②접점 직원 교육 ③리딩 그룹 교육 ④교육 후 관리 ⑤강의 기법 등을 정립 등 교육을 통하여 업무 역량 향상을 기하여야 한다.

다섯째, 운영 관리는 ①직원에 대한 동기 부여 ②코칭 ③이직 관리 ④고객 정보 및 콜센터 시스템의 관리 ⑤예산의 수립 및 집행 방법 등을 정립하여야 한다.

콜센터 운영과 관련된 세부적인 사항은 한국생산성본부(2010)의 콜센터 운영 실무 노하우와 활용 사례를 참조할 수 있으며[16], 학문적, 이론적 접근의 프로세스는 관리 영역별 단계별 BPMN(Business Process Model and Notation)을 이용하여 접점 직원들의 서비스에 대한 표준화가 가능하다.

### 3.2.5 성과 관리

조직의 성과 관리는 어떤 평가 체계를 가지고 연도 사업 계획을 수립하여 최고경영자의 경영 방향, 성장 또는 목표 지향적 성과를 감안한 전략적 경영 지표를 수립하여야 한다. 특히, 사업과 시장에서 경쟁이 확대되고, 조직 및 인력이 증가할수록 불확실성과 복잡성이 증가하는바 이를 위하여 전략의 수립과 더불어 전략의 실행을 관리하는 종합적인 전략 관리 시스템이 필요하다.

이러한 기업의 성과는 대부분 경영지원시스템 또는 ERP시스템을 통하여 산출되며 또한 고객 접점의 콜센터 및 고객서비스 정보시스템도 관련시스템과 연동하여 전사적 차원의 성과 관리가 되어야 한다.

특히, 정보시스템과 회의체는 성과 관리 체계와 더불어 전략의 실행을 관리하는 중요한 하부 구조로 ①전략 과제를 공유하고, 전략 성과를 주기별로 측정 및 피드백할 수 있는 정보시스템을 구축하고 ②정기적(연간, 반기, 분기, 월간, 주간, 일별) 회의체에 따라 회의 주제, 회의 방식 및 참석 범위를 합리적으로 설계하여 당기의 성과를 평가하고 차기의 업무를 설계하여야 한다.

성과 관리의 가장 중요한 점은 중단기 및 연간 경영목표 설정 내역은 로버트 캐플란과 데이비드 노턴 교수의 ‘균형성과지표’에서의 ‘최고경영자로부터 말단 직원까지

공유됨으로써 조직 목표 달성을 위한 공감대 형성과 일체감을 갖는 설명회, 성과 분석 회의를 명확히 하여야 한다. 또한 조직의 성장과 발전을 위해서 조직 문화 및 가치 체계, 비전 및 전략, 경영 방향, 중단기 경영 계획 등의 목표 설정을 명확히 하며 프로세스 상호 관계 설정, 프로세스 활동의 설계 및 지속적인 개선, 그리고 권한과 책임, 위임 전결 그리고 유연한 학습 조직, 역량 및 성과 평가, 평가의 균형성 등을 갖춘 경영시스템을 구축하여야 한다.

### 3.2.6 노사 관리

인적 자원 관리에 있어 중요한 노사 관리는 관련 법률에 대한 해박한 지식과 노사 관리 전문가의 업무를 필요로 하는 업무이다. 노사 관리 업무에 있어 사장에 대해 직원에게 적용할 개별적 근로관계법은 ①근로기준법, ②최저임금법, ③임금채권보장법, ④근로자퇴직급여보장법, ⑤남녀고용 평등과 일·가정 양립지원에 관한 법률, ⑥기간제 및 단시간 근로자 보호 등에 관한 법률, ⑦과건 근로자 보호 등에 관한 법률, ⑧산업재해 보상 보호법, ⑨고용보호법의 9개가 있으며, 회사와 노동조합 간의 집단적 노사관계법은 ①노동조합 및 노동관계 조정법, ②근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률, ③노동위원회법의 3가지가 있다.

일반적으로 상시 근로자 1명이라도 고용하면 최저 임금 준수, 4대 보험 가입, 퇴직금 지급 의무, 근로기준법 상 이행 의무(재해보상, 휴게/휴일, 안전과 보건, 해고 시기 제한 및 해고 예고, 산전 후 휴가, 근로 계약서, 임금 대장, 근로자 명부, 채용 서류, 입산부·연소자의 야간·휴일 근로 동의)를 준수해야 한다.

상시 근로자수의 변경에 따라 조치할 사항으로는, 5명 이상이면 근로기준법 적용 대상이며, 10명 이상이면 취업 규칙 작성, 성희롱 예방 교육, 30명 이상이면 노사 협의회 설치, 100명 이상이면 산업안전보건위원회를 설치해야 한다.

상시 근로자의 산정 방법은 사업 또는 사업장 단위로 정규직, 기간제, 단시간 근로자 등 모든 근로자를 대상으로 하며 산출방식은 산정기간 동안 사용한 근로자 연인원/산정기간 동안 가동 일 수 등으로 한다[17].

## 4. 결론

### 4.1 시사점

지금까지 기업의 성과 평가를 위한 말씀 볼드리지 모델이나, 균형성과지표(BSC) 및 생산성본부의 생산성관리시스템(Productivity Management System:PMS) 인증 등을 통하여 기업을 평가 하였으나 이러한 평가방식을 콜센터에 적용하기에는 복잡하고 현장에 적용하기가 어려웠다.

이를 바탕으로 한 리더십 및 기업 비전, 시스템, 인적 자원 관리, 프로세스 관리, 성과 관리의 5개 분야의 세부적인 내용을 바탕으로 ‘서비스 프로세스 모델링’을 제안 하였다. 특히, 콜센터 상담직원 역량에 따라 고객만족과 고객의 유치 및 유지에 영향을 미치는 바, 가장 중요한 인적자원 관리의 체계적인 공모 및 채용, 교육, 역량 강화, 동기 부여, 퇴직 관리가 중요한 과제이다. 정보통신산업진흥원(2010)의 자료에 따르면 상담직원들의 월 평균 이직률은 1%~3%가 67.1%이며 4% 이상이 32.9%로 분석되고 있다. 이직률이 높음은 품질이 떨어지고 고객이 이탈 하는 등 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

본 연구에서 제시된 ‘서비스 프로세스 모델링’을 통하여 체계적인 서비스 프로세스가 도입됨으로써 비대면 접점인 콜센터의 높은 수준의 서비스 품질 제공, 점점 요원의 사기 진작 등을 통하여 콜센터, 조직 및 기업의 성과를 제고할 수 있을 것이다.

이렇게 함으로써 서비스 산업의 활성화 및 국가 경쟁력이 조속히 확보되는 계기가 되기를 기대한다.

### 4.2 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구에서는 기존의 평가 모델들을 활용하여 ‘서비스 프로세스 모델링’을 제시하였으나, 기존의 성과 평가에 대한 틀과 같이 각 범주별 평가치(Rating)를 반영하지 못하였다. 이는 다양한 분야의 콜센터를 운영 중에 있어 산업 분야별로 가중치를 달리 할 수 있기 때문이다.

이를 위한 향후 과제로 제안된 5가지 범주에 대하여 각 지표별 평가는 경영자 및 접점 직원의 설문 조사 및 인터뷰 등을 통하여 범주별 가중치를 부여하거나 AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석 기법을 활용한 평가 지표 가중치를 부여하여 ‘서비스 프로세스 모델’을 완성할 수 있을 것이다.

### 4.3 비대면 접점의 정책과제

비대면 접점인 기업 또는 공공 기관들이 운용중인 콜센터의 향후 정책과제를 아래와 같이 제안한다.

첫째, 콜센터 산업의 활성화를 통한 수요창출이다.

이를 위하여 1) 콜센터 청년인턴 육성사업 확대 2) 신규 공공 기관의 콜센터 확충 지원을 통한 도입 확산 유도 3) 산업단지내 공용 콜센터의 구축 지원 방안이다. 콜센터 산업의 확산과 전문 인력의 확충을 위해서 제조, 건설 등 도입 산업의 컨설팅, 인프라 구축, 운용 대행 및 상담원 교육의 전문화 지원 등이다.

둘째, 콜센터 'Good Work Place' 만들기이다.

이를 위하여 1) '재택근무 확산' 마련을 통한 여성 및 퇴직자 고용 창출 2) 출근 여성 직원을 위한 보육원, 육아원 등의 설립에 따른 정부 지원 3) 최근 관련법이 제정되었던 하지만 언어폭력 근절을 통한 종사자의 인권 보호 및 여성인력의 근무여건 개선 4) 콜센터 산업 발전을 위한 전문가 중심의 산업발전 위원회 운영 등이다.

셋째, 산업 경쟁력 제고를 통한 대국민 콜서비스 증진이다. 이를 위하여 1) 산업 경쟁력 강화를 위한 '콜센터 아웃소싱 서비스대가 산정 기준' 마련-이는 콜센터 사업은 영세산업으로 일정규모의 자력 및 일정 마진을 보장하는 방안 2) 정기 실태 조사를 통한 산업 활성화 장애요인 적극적 발굴 및 해소 노력 3) 숙련 상담사의 경력개발 지원을 위한 전문 교육기관의 육성 지원 등이 필요 하다.

## REFERENCES

- [1] Kim, J. H, The Challenges of Business and government for the development of the service industry, CEO Information, No.706, SERI, 2009.
- [2] Lee, C. H, A study on the impact on job involvement of Call Center agent's Followership - as a mediating effect, empowerment, JoonAng Global Human Resource Development Graduate Univ., 2012.
- [3] H. D. Kan, J. H. Lee, and D. H. Kim, A study on the effect of Call Center Employee's Job Satisfaction on Productivity: An Empirical Study Through Cases at Mobile Telecommunication Company, The Journal of Society for e-Business Studies, Vol.15, No.2, pp.107-135, 2010.
- [4] Park, J. T, Korean Call Center Management, MULPURE, 2007.
- [5] Jon Anton, The Past, Present and Future of Customer Access Centers, International journal of service Industry Management, Vol. 11, No. 2, pp. 120-130, 2000,.
- [6] Chung, K. J, A study on the management efficiency of Korean call centers: Focusing on the history of Korean and American call centers, Management Journal, Vol. 3, No. 1, pp. 1-32, 2002
- [7] Lee, K. A, Na, K, A Study on Emotion, Experience-based service design process, Digital Design Research, Vol.13, No. 1, pp. 416-426, 2013.
- [8] National IT Industry Promotion Agency (NIPA), Survey and Policy Research on Call Center research, 2010.
- [9] Christopher H. Lovelock, Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insight, Journal of Marketing, Vol. 47, No.12, 1983.
- [10] Michael. C Hammer, Code of Conduct for Business Innovation in the 21st century, 2002.
- [11] Korea Productivity Center, Productivity Management System, 2011.
- [12] Song, K. K, Integrated management indicators for the realization of value - BSC by Robert S. Kaplan, HanEon Management Research, 1988.
- [13] DeLone, W. H. and McLean, E. R., Information System Success : The Quest for the Dependent Variable, Information Systems Research, Vol. 3, No. 1, pp. 60-95, 1992.
- [14] DeLone, W. H. and McLean, E. R., The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update, Journal of Management Information Systems, Vol. 62, No. 4, pp. 9-30, 2003.
- [15] Pitt, L. F., Watson, R. T., and Kavan, C. B, Service Quality: A Measure of Information Systems Effectiveness, MIS Quarterly, Vol. 19, No. 2, pp. 173-188, 1995.

- [16] Greentel Ltd., Know-how and practical use cases of call center, Korea Productivity Center, 2010.
- [17] Choi, J. H, Labor Management Law Practice ABC - Individual employment relationship, The books of management consultant workshop, Vol. 4, No. 2, pp. 74-168, 2013.

**조 성 호(Cho, Seong Ho)**



- 1980년 : 충남대학교 전자공학과(전자공학 학사)
- 2010년 : 고려대학교 경영전문대학원(MBA, 경영학 석사)
- 2014년 : 한양대학교 일반대학원(경영학 박사)
- 1983년 ~ 2012년 : kt마케팅고객지원담당, kt고객서비스기획담당, (주)케이티스 대표이사
- 관심분야 : 콜센터시스템 개발 및 운영, 서비스경영, 경영전략, 경영컨설팅
- E-Mail : [david.cho@daum.net](mailto:david.cho@daum.net)

**박 광 호(Park, Kwang Ho)**



- 1983년 : 한양대학교 경영학과(경영학 학사)
- 1986년 : University of Iowa(MBA, 경영학 석사)
- 1990년 : University of Iowa(경영학 박사)
- 1990년 ~ 1994년 : 삼성 SDS 소프트웨어 연구팀장
- 2013년 ~ 현재 : 한양대 경상대학 경영학부, 일반대학원 경영컨설팅학과 교수
- 관심분야 : 기업정보 혁신과 변화관리, ERP경영컨설팅, 정보시스템 개발/운영, 인공지능응용
- E-Mail : [oobepark@hanyang.ac.kr](mailto:oobepark@hanyang.ac.kr)