

ISSN 2093-3444

KSHRD

제40권 제2호

2020년 12월

산업교육연구

THE JOURNAL OF TRAINING AND DEVELOPMENT

한국산업교육학회

Korean Society for Human Resource Development

산업교육연구

The Journal of Training and Development

2020년 제40권 제2호

목 차

The Mediating Effects of Three Types of Organizational Commitment on the Structural Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intentions 이윤수 ... 1
경로-목표 리더십 스타일과 직무 변형감과의 관계에서 분배 및 절차 공정성의 매개 효과: 성취지향적, 참여적 리더십을 중심으로 윤소겸·유상옥·이윤수 ... 23
초기경력자의 이직의도 영향요인 분석 김명섭·서숙영·김한영 ... 46
통신업체 대면 상담사의 핵심역량 모델링: A통신사를 중심으로 김윤진·심지현 ... 78

통신업체 대면 상담사의 핵심역량 모델링: A통신사 비수도권역을 중심으로

김운진¹⁾, 심지현²⁾

요 약

서비스 산업 중 통신서비스는 대부분의 국가에서 중요한 사업 분야로 인식되고 있다. 특히 한국은 스마트폰이 보급된 이후 크게 성장하여 1인 1대 이상의 가입률을 보이고 있다. 고객을 확보하기 위한 통신사들의 노력이 커지고 있는 상황에서, 고객접점 서비스의 질에 따라 통신사에 대한 만족도는 큰 영향을 받는다.

본 연구는 A통신사의 대면 상담업무를 진행하는 상담사의 핵심역량모델을 개발하여 고객의 만족도 수준을 향상시키는 데 목적을 두고 진행하였다. A통신사를 경험하는 고객의 여정을 분석하는 서비스 경험 분석 방법을 통해 고객의 접점별 감정을 분석한 이후 문헌과 선행연구를 통해 수집된 역량을 대입하여 A통신사에 필요한 역량을 1차 도출하였다. FGI, 전문가 자문 등을 수행하여 주요 역량을 도출하고 수정하였으며, 역량모델의 타당성 검증은 상담과 관리자 경험이 있는 대상자를 선정하여 도출된 역량의 중요도와 조직에서의 활용도에 대한 설문을 진행하였다.

본 연구의 차별된 점은 역량모델링을 시행하기 전 서비스기업의 중요한 성과인 고객만족도의 영향 요인 분석을 위해 고객관점에서의 분석을 실시하였다는 점이다. 하지만 이후 Dubois의 일반모델 덧씌우기 방법을 사용하여 문헌과 선행연구를 통해 도출된 역량이 A통신사의 핵심역량으로 정확히 반영되었다고 볼 수 없다. 따라서 이러한 한계점을 극복하고자 각 역량별 구체적인 행동 지표를 제시하였다.

핵심 되는 말 : 대면상담사 역량, 역량모델링, 핵심역량

1) SK텔레콤청주지점 지점장. isabel1516@nate.com

2) 숙명여자대학교 인적자원개발학과 교수. shimx013@sookmyung.ac.kr

I. 서론

21세기 이후 국외와 국내를 막론하고 제조 산업의 성장 한계는 자연스럽게 서비스 산업으로의 이동을 초래하였다. 서비스 산업의 성장은 치열한 시장 환경 속에서도 경쟁 우위를 지속적으로 지켜나가는 것은 기업의 큰 과제가 되었다(Jayatam & Xu, 2016). 기존 연구에 의하면 서비스 직종의 기업은 고객 점점 직원의 태도가 서비스 품질에 영향을 미치는 것으로 분석되었으며(Daniel & Darby, 1997), 탁월한 역량을 가진 직원의 확보가 생산성과 직결되고, 대면 상담사의 서비스 몰입과 고객지향성에 대한 역량은 경영 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다(이슬기, 황혜미, 2018).

따라서 본 연구는 고객이 대면 상담 업무를 진행하면서 느끼는 접점별(touch point) 고객의 감정과 경험에 직접 상호 작용하는 A통신업체의 대면 상담사의 역량을 정의 하고, 고객과 직원의 원만한 상호작용을 위해 A통신사로 방문하는 고객의 여정에 따라 감정과 경험을 이해기 위해 서비스 방법론의 대표적인 방법인 고객 여정 지도(customer journey map)을 활용하여 어느 접점에서 고객이 만족감과 불편사항을 느끼는지를 발견하고 서비스 접점 직원에게 필요한 역량을 대입하였다.

본 연구의 목적은 A통신업체 대면 상담사의 핵심역량 모델 개발을 통해 서비스의 품질의 경쟁 우위를 확보할 수 있는 방안을 모색하는 것이다. A통신업체의 지점은 특수 업무를 담당 하는 곳으로 대면 상담을 진행하는 곳이다. 고객이 불편한 감정을 가지고 방문하는 경우가 많으므로 대면 상담사는 더욱 세심한 고객 관리(care)가 필요하다. 그러나 현재 지역별 상담사의 응대 수준을 점검하였을 때 상담 수준의 편차가 있다. 따라서 전 지점의 상담 수준을 향상시킬 수 있는 서비스 표준을 마련을 위해 대면 상담사의 핵심 역량을 정의 하고 개발하는 것이 필요하다.

II. 이론적 배경

1. 역량의 개념(Competency)

역량(Competency)은 일반적으로 조직 내에서 개인의 업무를 성공적으로 수행하기 위해 필요로 하는 지식(knowledge), 기술(skill), 태도(attitude)의 복합체라 할 수 있다(전영욱, 김진모, 2005). 또한 조직의 핵심 업무를 성공적으로 수행시키기 위한 우수한 인재들의 역량으로 인식되고 있으며(권대봉, 2012), 기존의 직무중심의 인적 자원 개발의 한계를 극복하는 방법으로 역량의 개념을 제시하였다(홍성민 외, 2017).

역량의 개념은 Robert White(1959)에 의해 처음으로 제기되었는데, 개인이 지닌 특성(human trait)으로 환경과 효과적으로 상호작용하는 능력으로 정의되고 있다(Rothwell & Lindholm, 1999). 또한 이러한 개념은 1960년대 후반에서 1970년대 전반의 상황을 분석한 하버드대학 심리학과 교수인 McClelland(1973)에 의해 발전되었는데, 그는 역량을 특정한 환경이나 상황 속에서 요구되는 것을 성취해 내는 능력으로 정의하였다(이동희, 2006). 심리학 분야에서 연구되던 역량은 1990년대부터 기업에 적용되면서 공공 및 민간 부문에 활용되기 시작하였는데, 성과와 관련된 측정 가능한 행동적(behavioral) 역량으로 진화되었으며 이외 표 <표 II-1>에 정리 하였다.

<표 II-1> 학자들의 역량 정의

학자	역량 정의
McClelland (1973)	업무에서 성과와 관련한 광범위한 행동 특성 및 심리적 특성으로 우수한 직무 성과를 예측 가능하게 할 수 있는 개인의 내재적 특성
Klemp (1980)	역할 수행에 성공적 결과를 이룰 수 있는 내재적 특성
Boyatis (1982)	행동과 인과적 관련 있는 개인의 일반적 지식(Knowledge), 기술(Skill), 특질(Traits) 또는 동기(Motive)와 자기이미지(Self Image) 및 사회적 역할
McLagan (1982)	직무와 역할수행에 뛰어난 개인 능력의 특성
Dubious (1993)	직원의 성취결과와 그에 따른 질적 수준에 초점을 두어 조직 환경에 맞춰 직무의 질적 수준과 목표를 달성할 수 있는 직원의 능력
Spencer & Spencer(1993)	특정한 환경, 상황, 직무에서 높은 성과를 가능하게 하는 자아 개념(Self-Concept) 및 동기(Motive), 지식(Knowledge), 특질(Traits), 기술(Skill) 등의 개인 내적 특성
김진모, 전영옥 (2005)	조직이 처한 환경 속에서도 목표달성 가능한 조직 구성원 능력, 조직의 미션과 전략을 달성하기 위한 조직문화 창출을 위해 요구되는 지식, 기술, 태도 포함한 능력
박성규, 양석균 (2008)	고성과자들이 보유한 고유하며 독특한 지식, 기술, 가치 및 개인의 특성이 직무수행과 통합된 후 나타난 행동
윤정일 외(2007)	역할과 과제를 수행 시 요구되는 수행 관련 능력
양석균 (2010)	지식, 기술, 성격, 능력, 인성 등 인간의 내재적 특성으로 관찰 및 측정이 가능

출처: 이흥민, 김종인(2005), 핵심역량 핵심인재, p21. 연구자 재정리

2. 역량 모델링(Competency Modeling)

1) 역량 모델링의 개념

역량은 성공적인 과업 수행을 위해 갖춰야 할 특성으로 이러한 역량을 구체적인 행동지표로 기술하고 측정하도록 정리한 것이 역량 모델링이다(이재경, 2002). 학자들의 역량 모델링에 대한 정의를 살펴보면, McLagan(1982)이 최초로 성인 근로자의 특정한 역할수행에 있어 성과 창출에 기여하는 핵심적 지식, 가치, 행동 기술을 통하여 체계화한 것이라 정의하였으며, 조직에서 인적자원의 도구로 선발 및 육성, 훈련, 개발, 평가 등에 활용된다고 했다. 그리고 Harris(1998)는 조직의 목표 달성을 위해 특정 직무와 직무군에 결정적 영향을 주는 역량을 체계적으로 결정해 나가는 과정이라 하였다. 종합적으로 정리하면 역량 모델을 개발하는 것은 특정한 직무와 역할을 수행하는데 필요한 주요 능력을 규명하는 의사결정의 단계이며, 조직의 성공적인 과업수행을 위해 필요한 가치, 지식, 행동을 구체화하고 체계화하여 핵심능력을 규명해 놓은 것이라 할 수 있다(전숙영, 2017).

2) 역량 모델링의 활용

역량모형의 효과가 입증되면서, 세계적 정보시스템 회사 및 다국적 기업, 컨설팅회사에서 역량기반의 인사관리 방식 도입이 전 세계 최우수 경영방식으로 널리 확산되었다. 2000년도에는 미국 인사관리협회가 유럽과 미국 기업 300곳을 대상으로 역량의 도입과 활용에 대한 조사를 실시한 결과, 30% 기업이 이미 역량과 역량모형을 적극적으로 활용하고 있으며, 65%의 기업은 도입을 위해 준비단계이거나 계획하고 있다고 응답하였다(김현주 외, 2005).

한국은 1990년대 개인의 역량에서 조직의 역량 적용 범위가 확장되었으며, 공공부문 및 민간부문에서 역량 모형이 활용되면서 산업현장에서 실제 활용될 수 있는 역량 모델링의 개발이 활발하게 이뤄졌다(홍성민, 외 2017). 한국 기업의 활용 현황을 보면, 전체 기업(10,278개, 한국신용정보 평가를 위한 기업명단 등록 기업)의 150인 이상 규모 기업인 2,152개 중 36.6%(831개)의 기업이 역량 모델링을 활용하는 것으로 나타났다(주인중 외, 2010). 이 외 정부 부처, 산하기관에서도 역량 기반의 인적자원시스템 구축 사례가 있었다(김진모, 2007).

조직에서 역량 모형의 활용범위를 살펴보면, 효과적인 목표 달성을 위해 개인에게 요구되는 지식, 기술, 특성의 총체적 조합(combination)인 역량모형은 선발과 채용뿐만 아닌 교육훈련, 개발, 평가, 승계 계획 등에 종합적인 인적자원 도구(tool)로 활용된다(Lucia & Lepsinger, 1999; 정재창 외, 2001).

3. 고객여정지도(Customer Journey Map)

고객여정지도란 서비스 사용자의 경험과 감정을 토대로 구체적으로 시각화하는 방법으로 내부 직원(employee)과 외부 고객(customer)의 상호 작용에 따라 고객이 느끼는 감정을 이해하기 쉬운 방식으로 설명한 것이다(이봉원, 2012). 또한 서비스 현장의 개선 포인트(pain point)를 발견하는 서비스 디자인 방법 중 가장 많이 사용되고 있는 도구로(method), 서비스 경영과 디자인 등 다양한 분야에서 활용되고 있다(유제언, 2014).

고객은 서비스를 체험하는 과정에서 상호작용을 통하여 감정을 가지게 되는데, 이러한 고객의 만족도를 감정선을 구체적으로 시각화 하여 고객의 숨은 니즈(needs)와 문제를 발견함으로써 서비스의 개선과 아이디어를 도출하는 중요한 포인트로 활용하고 있으며(박상용, 2014), 이를 통해 고객의 감정 상태에 따라 어느 여정의 접점에서 고객 만족과 불편이 발생되는지 확인 가능하다(김태신, 2012).

이 도구를 통해 A통신사로 내방하는 고객의 여정을 따라 고객의 만족과 불만 접점(touch point)을 발견하고 이를 개선하기 위한 대면 상담서비스 측면에서 상담사에게 필요한 역량을 도출하고자 한다.

III. 연구 방법

본 연구는 A통신사에 재직 중인 대면 상담사들의 핵심역량을 도출하고, 이를 토대로 핵심역량을 진단 및 개발하고자 한다. 대면 상담사의 핵심역량은 고객 만족도와 밀접한 관계가 있다. 역량 모델링의 첫 번째 단계에서 고성과자 규명이 필요한데, A통신사의 고성과자란 고객 만족도 상위 20%내 형성되어 있는 상담사를 말한다. 고객 만족도는 고객의 주관적인 입장에서 평가되므로 고객 여정 지도 방법을 통해 고객 입장에서의 분석이 선행되어야 한다.

먼저, 고객의 터치포인트(touch point)별 감정과 감정 추이 분석을 기반 하여 이에 대응하는 대면 상담사의 핵심역량을 도출하기 위해서 문헌연구를 통해 1차적으로 대면 상담사의 일반 역량을 선정하였다. 이후 A통신사의 우수 직원들 선정하여 2회에 걸쳐 초점 집단 면담(Focus Group Interview)을 통해 통신사의 특성을 고려한 역량을 선별하고 재정의 하였다. 또한 최종 확정을 위해 내부 직무전문가와 외부 전문가를 섭외하여 의견을 수렴하였다. 마지막으로 도출된 역량의 타당성 검증을 위해 지점의 관리자 경험이 있는 본사 매니저들을 통해 설문조사를 시행하였다.

본 연구는 연구 대상자들의 심층적 탐구를 위해 질적 연구방법을 선정하였다. 역량

모델링은 고성과자들의 수행을 탐색하고 기록하는 과정에서 정교화 되기 때문에 연구 대상자가 얼마나 구체적이고 풍부한 정보를 줄 수 있는지가 관건이다. 실제 A통신사의 고객 접점채널에서 대면 상담 업무를 하며 얻은 노하우(know-how)는 해당 직원만이 알 수 있는 상담스킬이므로 상담 매뉴얼이외에 얻어지는 현장 경험과 직무에 대한 정보는 정량적인 자료에 비해 정성적인 자료가 훨씬 풍부하고 적합하기 때문이다 (Kim, 2016).

1. 연구 대상

1) 1차 초점 집단 면담 대상자

상담사의 핵심역량 도출을 위해 A통신사의 고성과상담사를 선정하였다. 선정 기준은 고객 만족도 조사 결과 상위20% 이내 분포자이며 5년 이상의 상담 경험과 자신의 노하우를 다른 상담사에게 공유해 준 경험이 있는 조건을 충족하는 자로 총 5명을 선정하였다.

<표 III-1> 1차 초점 집단 면담 대상자 정보

이름	직책	성과	상담경험	노하우 전이 경험
이**	상담사	상위 3%	11년	보유
정**	상담사	상위 9%	10년	보유
이**	상담사	상위 10%	10년	보유
김**	상담사	상위 5%	13년	보유
최**	상담사	상위 7%	12년	보유

2) 2차 초점 집단 면담 대상자

역량 초안을 검토하기 위한 2차 FGI를 위해 상담품질을 모니터링하고 컨설팅하며 CE³⁾경험이 있는 구성원으로 총 6명을 선정하였다.

<표 III-2> 2차 초점 집단 면담 대상자 정보

이름	직책	근속년수	비고
김**	CE실장	20	
최**	CE실장	9	

3) CE(customer experience) 고객에게 우수한 상담품질 제공을 통해 긍정적인 경험을 제공하는 것이다.

염**	CE실장	8	
김**	본사매니저	14	교육 총괄
여**	본사매니저	8	직무 담당
정**	본사매니저	10	품질 담당

3) 전문가 패널 대상자

2차 초점 집단 면담을 통해 선정된 역량의 타당성 확보를 위해 내부의 직무전문가와 외부의 역량 전문가의 의견을 수렴하여 검토를 받았다.

<표 III-3> 전문가 패널 대상자 정보

이름	직책	근속년수	비고
정**	부지점장	20	내부전문가
이**	부지점장	15	내부전문가
이**	부지점장	15	내부전문가
**	대학교수		외부 역량 전문가

4) 역량 모델의 타당성 검증 설문 조사 대상자

역량 모델의 타당성 확보를 위해 과거 지점에서 직책자 수행 경험이 관리자와 팀장으로 11명을 대상으로 설문을 시행하였다.

<표 III-4> 역량 모델의 타당성 검증 설문 대상자

이름	직책	근무 지역	근속년수	비고
박**	팀장	대전, 대구	25	센터장 경험 6년
정**	본사매니저	대구, 포항, 울산	18	지점장 경험 10년
이**	본사매니저	대전, 안동	20	지점장 경험 10년
김**	본사매니저	부산, 울산	18	지점장 경험 8년
서**	본사매니저	대구, 대전	10	CE실장 경험 5년
조**	본사매니저	대전	12	부지점장 경험 8년
임**	지점장	광주, 대전	25	비대면 직책자 12년
성**	지점장	제주도, 광주	14	지점장 경험 8년
정**	지점장	전주, 청주	14	지점장 경험 10년
김**	부지점장	대전	12	부지점장 경험 4년
전**	부지점장	대전, 청주	11	부지점장 경험 6년
나**	본사매니저	광주, 대전	19	지점상담 5년 경험

2. 연구 방법

본 연구에서는 서비스 디자인 방법론 중 가장 많이 활용되고 있는 고객 여정 지도 방법(customer journey map)을 통해 A통신사로 방문하는 고객의 여정에 따라 접점별 서비스 경험과 고객의 만족과 불만의 감정이 존재하는 접점을 파악하고, 이에 대응하는 상담사에게 필요한 역량을 개발하기 위해 Dubois(1993)의 일반모델 덧씌우기 방법을 사용하여 역량 모델링을 진행하였다. 역량 모델링을 위해 A통신업체와 동일한 업종이거나 타 업종이지만 대면 서비스 진행한다는 공통적인 면이 존재하는 기업을 선정하여 선행 연구된 역량 모델을 선정하였다. A통신사의 고성과자로 구성된 초점 집단 면접(FGI)를 통해 검증해 나가기 때문에 Dubois(1993)의 일반모델 덧씌우기 방법은 시간과 비용을 줄일 수 있는 매우 유용한 역량 개발 모델이다(이순희, 2016). 연구 절차는 다음 <표 III-5> 와 같다.

<표 III-5> A통신사의 대면 상담사의 역량 모델 개발 방법

구조	단계		세부내용	방법
분석	1단계	고성과자 규명	- 고객 접점 분석 - 고성과자의 정의	- 고객 여정 지도 - 지점별 워크샵 진행
		역량 추출	-역량 추출 및 정의	- 문헌분석
자료 수집	3단계	역량구조 설계	- 선행연구 고찰 (유사 업종, 업태의 역량 모델링 도출) - 유사 역량 조정 및 통합	- 문헌 분석 - 선행 연구 - FGI 1차 진행
		역량 조정 및 통합	- 추가 역량 도출 - A통신사의 상담역량 재정의 - 역량 모델(초안) 도출	- FGI 2차 진행
역량 모델 (안) 개발	5단계	역량 모델(안) 개발	- 역량 모델 수정/보안 - 역량별 주요 행동 도출 - 역량 모델 1차 타당성 검증	- 전문가 패널 (내부/ 외부 전문가 구성)
		역량 모델(안) 검증	- 역량 모델 2차 타당성 검증 - 역량 모델 확정	-설문조사

IV. 분석 결과 및 해석

고객 상담과 대인서비스의 역량에 관한 유사 업종의 선행연구를 기반으로 Dubois(1993)가 제시한 5가지 역량 모델개발 방법 중 일반모델 덧씌우기 방법을 일부

수정하여 사용하였다. 그 결과, 시간과 비용은 최소화하면서, 역량 모델에 관한 다른 선행연구들에 비해 한국의 통신업체의 실정을 충실히 반영한 역량 모델을 개발할 수 있었다.

1. 고객 여정 지도를 통한 분석

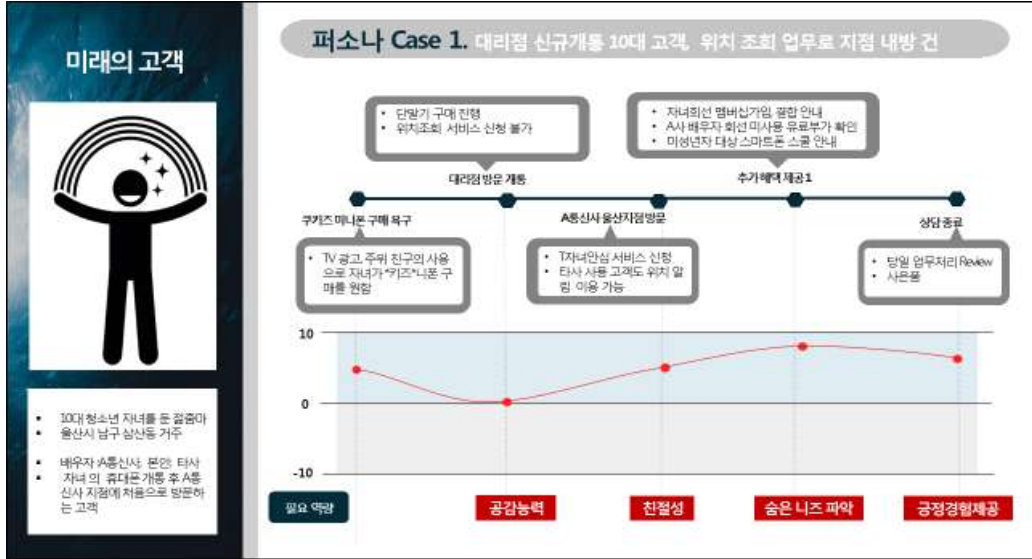
고객은 통신망을 사용하면서 발생한 복잡한 문제나, 지점에서만 해결 가능한 업무를 처리하기 위해 지점으로 방문하게 된다. 방문을 결심한 순간부터 고객의 여정은 시작되며, 방문 전 고객이 이동하는 경로, 지점으로 입점하는 순간, 상담사와 마주하는 순간, 업무를 처리 하는 순간, 업무종료 후 퇴점하는 순간 등과 같이 각각 접점의 순간인 4)MoT를 경험한다. 통신사로 방문하는 고객의 경험과 감정을 분석하기 위해 5개 지점 58명의 직원을 대상으로 ‘고객의 여정과 감정 관리’ 라는 주제로 워크샵(workshop)을 진행하였다. 피소나를 설정한 다음 피소나가 처한 상황을 상세히 기술한다. 그리고 지점 방문을 결심한 순간부터 실제 방문하여 업무 처리를 하고 퇴점한 후의 상황까지 시간의 흐름에 따라 상세히 기술을 한다. 이때 각 접점마다 고객이 느낄 감정의 수준을 체크하여 수치화 한다. 총 5번의 워크샵으로 5가지의 피소나와 그 결과물(output)은 다음<표 IV-1> 과 같다.

<표 IV-1> 5가지의 피소나의 유형 정리

구분	내용
피소나 유형	Case 1. 10대 고객의 위치 추적 업무로 지점 내방 건
	Case 2. 휴대폰 AS접수 후 지점 방문하여 임대 요청 건
	Case 3. 해외여행 중 단말기 구매 후 국내 개통 요청 건
	Case 4. 매월 요금 수납을 위해 방문하는 단골 고객
	Case 5. 홈쇼핑에서 알뜰폰(MVNO) 구매 후 개통 요청 건

Case1.의 고객 고객여정지도를 예시로 작성해보면 [그림 IV-1]과 같다.

4) MoT(Moment of Truth, 진실의 순간, 고객접점관리) 스페인의 투우 용어인 'Moment De La Verdad'를 영어로 옮긴 것으로, '투우사가 소의 급소를 찌르는 순간'을 의미한다. 스웨덴의 마케팅 학자 리차드노만(R. Norman)이 서비스 품질 관리에 처음 사용하여 “고객이 조직의 어떤 일면과 접촉하는 접점에서, 서비스를 제공하는 조직 및 품질에 대해 어떠한 인상을 받는 순간이나 사상”을 의미하게 되었다(김준호, 2007).



[그림 IV-1] Case 1. 10대 고객의 위치 추적 업무로 지점 내방 건

2. 대면 상담사의 일반역량

대면 상담사에게 통상적으로 활용되는 역량을 알아보기 위해 Spencer 와 Spencer 의 역량 사전과 국가직무능력표준(NCS)의 문헌과 현영섭 외(2008)의 'H사의 고객 응대 역량체계', 김현정 외(2013)의 'H보험 회사 콜센터 역량 모델' 선행 연구를 통해 A통신사에 필요한 수집된 역량을 정리하면 <표 IV-5>와 같다.

<표 IV-5> 문헌, 선행연구를 통한 A통신사에 필요한 역량 수집

구분	역량 사전	국가직무 능력표준	H사의 고객응대 역량체계	H보험회사 역량모델
고객 업무 지식	○	○	○	
고객 중심	○			
관계 형성	○		○	○
대인 이해	○			
계획, 우선순위 결정	○			
네트워킹	○			
리더십	○			
문제 해결	○			
변화 관리	○			

성과 중심	○			
의사소통 기술	○	○	○	○
지식 습득	○			
이미지 관리	○			
자기 통제	○		○	
창의적 행동	○			
공감 경청 능력	○	○		
카운슬링	○			
스트레스 내성	○		○	
인내심	○			
책임감	○			
학습	○			
고객 이해			○	
기본적 고객 응대			○	
고객 유형에 따른 차별적 대응			○	
신뢰감			○	
동기 부여			○	
신속 응대			○	
정보 관리			○	
업무 성취 지향성				○
성실성				○
낙관성				○
자기 관리 능력				○
심리적 균형				○
감정 조절 능력				○
욕구 파악 능력		○		
긍정적인 첫인상		○		
고객의 정보 관리		○		

3. A통신업체의 대면 상담사의 역량 도출

A통신업체에 필요한 역량을 도출하기 위해 1차 FGI를 진행하였다. 5명의 고성과자로 선정된 상담사는 먼저 고객 여정 지도 워크샵을 통해 도출된 피소나 5가지 Case에서 분석된 고객 경험과, 문헌과 선행연구를 통해 수집된 41개의 역량을 대입하여 A통신사에 필요한 역량을 선정하였다. 선행연구분석을 통해, 41개 중 유사한 역량은 통합하고 A통신사의 대면 상담 진행 시 불필요한 역량은 제거하여 최종 30개의 역량을 1차 선정하였다. 그 결과는 <표 IV-6>와 같다.

Dubois(1993)의 일반모델 덧씌우기 방법은 기존에 개발된 역량 모델을 활용하는 방법으로 A통신업체의 대면 상담사의 역량을 정확히 반영하는 데는 한계가 존재한다. 이러한 단점을 보완하기 위해 문헌연구 등을 통해 1차로 도출한 역량과 별개로 A통

신사의 상담품질을 관리하는 리더 대상으로 2차 초점 집단 면담(FGI)을 시행하였다. A통신사의 상담역량을 추가적으로 도출한 후 역량 모델 초안을 마련하였다. 추가 도출된 역량은 총 12가지이며 친절성, 친밀감 형성, 고객요구 파악, 대안제시, 공감능력, 알기 쉬운 설명, 전산 활용 능력, 밝은 고객 맞이, 긍정적 경험제공, 예의 바른 표현, 올바른 언어사용, 음성표현이다.

<표 IV-6> A통신업체의 대면 상담사의 역량 초안 도출

역량군	역량	정의
사고 방식 (태도) Mind set	책임감 Sense Of Responsibility	조직 내에서 요구되는 원칙과 기분을 준수하고 자신에게 부여된 업무와 역할을 적극적인 수행과 그 결과에 대해 끝까지 책임지는 능력
	성실성 Conscientiousness	어려운 문제를 만나더라도 포기하거나 미루지 않고 끝까지 완성하며, 책임을 회피 하지 않음
	동기 부여 Motivation	회사에 대한 주인의식을 가지고 고객과 업무에 적극적으로 임하는 역량
자기 관리	자기 통제 self-control	어떠한 환경이나 상황 속에서 자신의 감정 및 언어, 행동을 조절할 수 있는 능력
	스트레스 내성 Stress Tolerance	자신만의 해소방법을 통해 성공적인 성과를 내고 평정심을 유지, 화를 내지 않음. 또한 업무에서의 압박감을 스스로 극복, 돌발적인 문제 발생 시에도 업무를 끝까지 잘 처리
	인내심 Tenacity	육체/정신적 에너지 소모에 대해 회복이 빠르고 어려운 상황 속에서도 실패나 좌절을 잘극복
	이미지 관리 image Management	자신의 첫인상과 전문성 이미지를 연출하고 지속하는 능력
기본적 고객 응대	낙관성 Optimism	나의 미래는 밝으며 모든 일은 잘 될 것이라 기대, 긍정적, 유쾌하고 자신감이 있음
	고객 이해 Customer Understanding	고객의 관심사, 태도, 감정 등을 이해하고, 고객의 문제 상황과 요구(needs)를 이해하여 고객의 불만을 최소화
관계 관리	고객 중심 Customers Focus	고객의 Needs와 기대 수준을 명확하게 파악하며 상담 업무에 적극 반영하고, 고객 입장의 신속하고 정확한 서비스를 제공함으로써 고객 만족 및 감동을 지속적으로 유지·창출하는 기술
	관계 형성 Relationship Building	신뢰를 기반으로 이해관계자를 공감하고 이해하며 존경으로 대하고 몰입하여 따라오게 함. 그리고 의사소통을 자주 효과적으로 실시하며, 필요할 때 도움을 요청하고 자신의 실수를 바로 인정하며 알지 못하는 것에 대해서도 인정함. 또한 상급관리자와 다양한 이해관계자들과 친분 있는 관계를 형성하여 맡은 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 기술
의사소통	대인 이해 Interpersonal Understanding	타인의 비언어적 행동 및 태도, 의미를 이해하며 타인의 반응을 예측하고, 타인의 이야기를 경청하며, 상대의 입장에서 이해하는 능력
	의사소통 기술	자신의 감정과 생각 그리고 의견을 언어로 분명하고 간결

	Communications Skill	하게 전달하며, 타인을 이해시키고 타인의 의사를 주의 깊게 경청하고 이해하며, 정보의 교환 및 협상, 업무 협조를 조정하고 추진하는 기술고객에 대한 높은 이해력
	경청(청취) Listening	이해관계자의 아이디어, 관심사, 의문 사항, 초점 등을 흥미와 공감과 객관성을 가지고 경청하며 내용의 이해를 돕기 위한 질문을 간결하고 명확하게 하며, 말에 대한 이해관계자의 반응을 관찰하면서 경청할 수 있는 기술
	고객 유형에 따른 차별적 대응	다양한 고객의 유형을 이해하고 고객별 맞춤형 서비스를 제공하는 역량
문제 해결	문제 해결 능력 Problem-Solving	상황을 명확히 분석하고 집단적 문제 해결/업무 수행에 활용 가능한 사실과 정보 대안을 고려하여 문제를 분석하고, 합리적인 대안을 선택하여 선택 관리하고 업무에 집중하는 기술
지식	고객 업무 지식 Client Jobprocess Understanding	고객이 원하는 서비스를 공급할 수 있도록 업무 지식과 절차와 방법을 이해하고 학습하여 새로운 고객관련 지원 시스템 개발에 활용하는 지식
	신속 응대 Answer Quickly	고객의 문의에 신속하게 응대하고, 시간을 효율적으로 사용하는 역량

4. 타당성 검증

도출된 문헌연구를 바탕으로 도출한 역량 30개와 FGI를 통해 도출한 역량 12개를 바탕으로 1차적으로 전문가 자문과 연구진 분석 등의 작업을 통해, 유사한 내용을 통합하여 20개의 역량으로 정리하였다. 2차에서는 선정된 20개 역량이 대면 상담을 진행 시 얼마나 중요한지를 묻는 중요도와 조직 내에서 실행도를 점검하는 두 가지의 질문으로 설문 조사를 진행하여 타당성을 검증하고자 하였으며, 조사 결과는 <표 IV-10>와 같다. 설문조사 결과는 다시 전문가 패널과의 워크숍을 통해 정리하였으며, 최종적으로 18개의 핵심역량으로 완성하였다.

<표 IV-10> 역량의 타당성 검증을 위한 설문 조사 결과

번호	역량	상담 시 활용 수준			중요도		
		최소값	최대값	평균값	최소값	최대값	평균값
1	책임감	4	5	4.83	3	5	4.58
2	자기 통제	3	5	4.67	3	5	4.17
3	스트레스 관리	4	5	4.83	2	5	3.92
4	낙관성	3	5	4.33	2	5	3.58
5	고객 중심	4	5	4.67	1	5	4.25
6	친절성	4	5	4.75	2	5	4.33
7	이미지 관리	3	5	4.67	2	5	4.08
8	공감 능력	4	5	4.92	2	5	4.00

9	친밀감 형성	3	5	4.67	3	5	4.25
10	비언어적 이해	3	5	4.67	2	5	4.00
11	의사소통	4	5	4.83	3	5	4.33
12	경청(청취)	3	5	4.75	3	5	4.33
13	고객 유형에 따른 차별적 대응	3	5	4.58	2	5	4.00
14	고객 요구 파악	4	5	4.50	3	5	4.42
15	문제 해결 능력	5	5	5.00	3	5	4.33
16	신속한 응대	4	5	4.67	3	5	4.42
17	고객 DB활용능력	3	5	4.58	2	5	4.42
18	긍정적 경험	3	5	4.75	2	5	4.33
19	올바른 언어사용	4	5	4.67	3	5	4.42
20	음성 표현	3	5	4.50	3	5	4.17

5. A통신사 대면 상담사의 핵심역량 모델

내·외부 전문가 패널의 의견 수렴과 설문을 통한 타당성 검토를 통해 최종 확정된 A통신사의 대면 상담사의 핵심역량은 다음과 같다.

<표 IV-11> A통신사 대면 상담사의 핵심역량

구분	역량명	역량 정의	행동지표
사고 방식 (태도)	책임감	조직 내에서 요구되는 원칙과 기본을 준수하고 자신에게 부여된 업무와 역할을 적극적으로 수행하며 그 결과에 대해 끝까지 책임지는 능력	· A통신사의 점점 채널에서 직접 고객에게 서비스를 제공하는 상담사로 기업을 대표한다는 마음가짐으로 고객과의 상담에 적극적으로 임하며 고객의 문제를 끝까지 해결한다.
	자기 통제	어떠한 환경이나 상황 속에서도 자신의 감정 및 언어와 행동을 조절할 수 있는 능력	· 불만고객의 응대 시, 고객의 불만 감정표현에 휘둘리지 않으며 전문상담사로서 평정심을 유지하여 상담을 진행한다.
	스트레스 관리	스트레스에 대해 자신만의 해소방법으로 이해 관계자로부터 받는 압박감을 스스로 극복 하며, 돌발적인 문제 상황에도 평정심을 유지하며 끝까지 처리 해 내는 능력	· 스트레스 상황이 발생 되더라도 나만의 해소방법이 있으며, 쌓아 두지 않는다.
	낙관성	나의 미래는 밝으며 모든 일은 잘 될 것이라 기대하며, 주어진 상황에 긍정적인 면을 먼저 보며 늘 유쾌하고 자신감이 있음	· 가능하다, 할 수 있다는 생각으로 미래에 대한 긍정적인 면을 보고, 매사에 웃음이 넘치고 유쾌하며, 자신감이 있다.

상담 기본 역량	고객 중심	고객의 기대 수준을 명확하게 파악하여 상담에 적극 반영하고, 고객의 입장에서 서비스를 제공함으로써 불만을 최소화하고 고객 만족을 이끄는 역량	· 문제 상황에 대해 고객의 관점에서 보며, 고객이 처한 입장을 고려한 서비스를 제공함으로써 고객에게 만족감을 준다.
	친절성	고객을 대하는 태도가 정겨우며 상냥한 말투와 친근감 있는 표정으로 대함	· 친근한 표정과 상냥한 말투로 고객을 맞이하고 대한다.
	이미지 관리	고객 맞이 시 밝은 첫인상과 전문성 있는 이미지를 연출하고 지속하는 능력	· A통신사의 복장 매뉴얼을 준수하며, 흐트러지지 않게 관리하여 고객에게 전문가의 이미지를 심어 준다.
상담 전문 역량,	공감 능력	고객의 여건과 상황에 맞는 감정 표현과 고객의 말에 진정성 있는 호응과 맞장구를 진행	· 고객의 말에 진정성 있는 공감표현을 사용하여 상황에 맞게 호응과 맞장구를 진행한다. (감정 없이 형식적/ 사무적인 공감, 상황에 맞지 않는 공감표현을 하진 않는지?)
	친밀감 형성 (Rapport)	고객을 친절히 맞이(상황별, 고객 특성 별, 날씨 등)하며, 친밀감 있는 자연스러운 분위기로 대화를 주도	· 친절한 맞이 인사와 친밀감 있는 자연스러운 분위기로 대화를 주도 한다. (상황별, 날씨, 고객 특성에 맞는 멘트 활용)
	대인 이해 (비언어)	고객의 비언어적 행동, 태도, 의미를 이해하며 고객의 반응을 예측 하고, 고객의 입장에서 이해하는 능력	· 고객의 표정, 태도, 말의 뉘앙스를 빠르게 파악하여 비언어가 주는 메시지를 읽을 수 있다.
	의사소통	고객과 쌍방향 소통을 하며, 분명하고 간결한 설명을 진행하고 업무 내용을 알기 쉽게 이해시키고 설득하는 기술	· 고객이 이해할 수 있는 알기 쉬운 용어를 사용 한다(통신사의 전문용어 사용하지 않는가?) · A로 설명 시 고객이 이해하지 못하는 경우 B로 변경하여 설명한다. · 비유, 예시, 경험, 시각화 자료를 활용하여 고객의 이해를 돕는다.
	경청 (청취)	고객의 문의에 관심을 가지고 공감하며 주의 깊게 청취하는 능력	· 고객의 말을 자르지 않고 끝까지 듣고 상담한다 (고객의 말 자름, 말 겹침, 끼어들기가 있는가?)
	고객 유형에 따른 차별적 대응	고객의 다양한 유형을 이해하고 고객별 맞춤형 서비스를 제공하는 역량	· 고객의 연령, 성별, 행동특성을 파악하여 개인별 맞춤 상담을 진행한다.
	고객요구 파악(Need)	고객이 직접적으로 요청하는 업무 이외 적절한 탐색(질문)을 통해	· 고객의 표면적 문의 및 숨은 Needs 파악까지

통신업체 대면 상담사의 핵심역량 모델링: A통신사 비수도권역을 중심으로

s파악)	숨은 욕구(needs)까지 파악하는 역량	진행(고객: 요금제 변경하려고요~, 상담사: 요금 말씀이시죠? 라고 하지 않는지?)
문제 해결 능력	고객의 문제 상황을 정확히 파악하고 분석하여, 현실적이고 합리적인 대안을 선택할 수 있도록 제시하는 역량	·문제 해결시 소요되는 예상시간을 설명한다. ·문제 해결이 불가한 상담이더라도 양해를 구하고 해결 의지와 적극적으로 노력하는 태도를 보인다. · 문제에 대한 다양한 대안제시를 통해 고객에게 선택권을 준다.
신속한 응대	효율적인 시간 관리를 통해 고객의 문의에 신속하게 응대하는 역량	·빠른 전산처리와 응대로 고객의 시간을 낭비하진 않고 신속하게 상담을 진행한다. · 신상품, 특이 직무 건 등에 대해 잘못된 안내 없이 막힘없는 상담을 진행한다.
고객 DB활용능력 (전산 활용)	전산으로 확인되는 고객의 정보를 기반 하여 상담 진행(추측성 상담 진행 하지 않음)	·전산으로 확인되는 사항을 고객에게 질문하지 않고, 고객의 데이터를 활용하여 상담을 진행한다.
긍정적 경험	고객의 입장에서 혜택이 되는 정보제공을 통해 긍정적 경험을 제공	· 고객의 입장에서 혜택이 되는 정보를 제공한다.
올바른 언어사용	예의 바른 표현으로 어법에 맞는 올바른 언어를 사용하는 역량	·혼자말, 추측성 상담, 습관어, 사물존칭, 어법에 맞지 않는 표현을 사용하지 않고 올바른 언어표현을 한다. ·지시어, 명령어, 반말투를 사용하지 않고 공손한 표현을 한다(기다리세요~, 응응~~, 그렇구나, 잠시만~~,00원 등으로 사용하고 있지 않은가?)
음성표현	고객의 상황에 맞는 음성표현과 연령에 맞는 말속도 상담 진행	·고객의 상황에 맞는 말속도로 상담을 진행 한다. (전반적으로 어속이 빠르거나, 쉽없이 상담을 하진 않는가?) ·정확한 발음으로 명확히 전달하여 전문성을 높인다. ·친근감 있는 어조와 부드러운 말투를 사용한다.

V. 결론 및 제언

본 연구에서는 A통신사의 고객접점 채널인 지점에서 대면 상담 업무를 진행하는 상담사에 대한 핵심역량을 정의하고 역량 모델을 개발하였다. 개발된 역량 모델은 상담사의 채용, 육성, 평가에 활용되어 A통신사의 서비스를 직접적으로 전달하는 상담사의 역량 향상을 위한 것으로 서비스 기업에서 중요한 성과 지표가 되는 고객 만족지수(customer satisfaction index)를 상승시키는 데 목적이 있다.

본 연구는 역량 전문가가 아닌 A통신사의 현장 경험이 많은 구성원으로 연구가 진행되었다. 따라서 새롭게 역량을 개발하는 것이 아닌 기존에 개발되어 있던 역량 모델을 A통신사에 활용하는 Dubois(1993)의 '일반 모델 덧씌우기 방법'을 사용하였으며, 역량의 초안을 도출하기 위해 Spencer & Spencer의 역량사전과 NCS(국가직무능력표준)를 활용하여 21개의 역량을 도출하였으며, A통신사와 비슷한 업종과 업태의 형태를 보이는 2곳의 역량 모델을 선정하여 선행연구를 통해 기초자료를 마련하였으며, 두 차례 FGI 및 내외부 전문가를 통한 타당도 검증을 통해 최종 역량을 선정하였다. 또한 A통신사의 리더 경험을 겸비한 11명의 팀장, 본사 매니저, 지점장 등을 통해 선정된 역량의 중요도, A통신사의 상담사가 현장에서 선정된 역량의 수행정도를 묻는 실행도의 두 가지 항목으로 설문조사를 시행하였다.

연구 결과, 기존 선행 연구와 차별성 있게 새롭게 도출된 역량은 친절성, 공감 능력, 친밀감 형성(Rapport), 고객 DB활용 능력, 긍정적 경험, 올바른 언어 사용, 음성표현의 총 7가지였다. 또한 기존의 연구를 새롭게 정의한 역량은 책임감, 자기 통제, 스트레스 관리, 낙관성, 고객 중심, 이미지 관리, 대인 이해(비언어), 의사소통, 경청(청취), 고객 유형에 따른 차별적 대응, 고객 요구 파악(Needs), 문제 해결 능력, 신속한 응대의 13가지로 총 20개의 역량을 도출하였다.

이렇게 도출된 역량은 A통신사에서 다음과 같이 활용될 수 있을 것이다.

첫째, A통신사의 대면 상담사별 보유 역량을 점검함으로써 구성원의 상담역량의 수준 진단을 진행하며 자신의 부족한 역량을 확인하고 보완할 수 있다. 또한 수준별 교육 프로그램을 개발하여 구성원별 역량 수준에 따른 맞춤형 교육을 진행할 수 있다.

둘째, A통신사의 대면 상담역량의 표준(Standards)을 정립함으로써 전국지점에서 동일한 기준과 높은 수준의 상담 품질을 제공할 수 있다.

셋째, A통신사의 역량 모델링을 통해 고객 만족도를 제고하고, 기업이미지 개선에 기여할 수 있다.

본 연구는 A통신사 대면상담사의 역량 모델링을 진행 하였으나, 대상자가 A통신사의 수도권을 제외한 지역의 상담사를 조사하였으므로, 전국 지역별 특성이 모두 반영되었다고 볼 수는 없다. 차후 수도권지역의 고객 특징 파악을 위해 고객의 여정 지도

(Customer journey map)방법을 통해 고객의 만족과 약점 포인트를 발견하고 이에 대응하는 상담사의 역량이 보완되어야 할 것이다.

또한, 기존 선행연구에서는 ‘통신사’ 업종과 ‘대면’ 업무 두 가지 조건과 동일한 선행연구가 개발된 사례가 존재하지 않았다. 하지만, 본 연구는 Dubois(1993)의 일반모델 덧씌우기 방법을 사용하였으므로 동일한 형태가 아닌 비슷한 업종과 업체의 기업의 역량 모델을 참조하여 개발되었으므로 지속적인 A통신사만의 고성과자들의 행동특성을 분석 후 역량 모델링하여 지속적으로 진화시켜 나갈 필요가 있다.

참고문헌

- 과학기술정보 통신부 (2018). **정보통신산업의 진흥에 관한 연차보고서**.
- 김준호 (2007). **고객만족경영**. 서울: 무역경영사.
- 김진모 (2007). 일반 모델 덧씌우기 방식을 적용한 농촌지도공무원 역량 모델 개발. **한국농산교육학회**, 39(2), 115-138.
- 김태선 (2012). 감정이입 디자인 관점에서 서비스디자인 방법론을 활용한 전통시장 고객의 경험 연구 : 대구동구시장. **한국디자인문화학회**, 18(3), 364-355.
- 김현정, 김지현 (2013). 콜센터 상담사의 역량진단 검사 개발 및 타당화 연구: 보험회사 콜센터를 중심으로. **상담학연구**, 5, 2833-2850.
- 양석균, 박성규 (2008). 역량모델개발에 관한 연구: A Study on the Competency Model Development. **가톨릭대학교 사회과학연구소**, 24, 5-20.
- 윤정일, 김민성, 윤순경, 박민정 (2007). 인간 능력으로서의 역량에 대한 고찰: 역량의 특성과 차원. **교육학연구**, 45(3), 233-260.
- 이순희, 심지현 (2016). 중소IT기업의 N사 영업사원의 핵심역량모델 개발. **대한공업교육학회지**, 41(1), 88-107.
- 이슬기, 황혜미 (2018). 대면 서비스 접점직원의 역량지표 개발에 대한 탐색적 연구. **서비스경영학회지**, 19(4), 159-179.
- 이재경 (2002). 역량 기반 교육과정 개발 방법론에 대한 고찰: 마케팅 역량 강화 교육과정 체계 개발 사례를 중심으로. **교육공학연구**, 18(4), 25-56.
- 이창원, 박경숙 (2016). 고객지향성, 직원역량이 서비스 운영 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 럭셔리 호텔 체인을 중심으로. **한국생산관리학회지**, 27(4), 443-468.
- 이흥민, 김종인 (2009). **핵심역량 핵심인재**(pp. 171-185). 리드출판.

- 전숙영, 박원준, 심지현 (2017). 방카슈랑스 담당자 핵심역량모델 개발. *서비스 연구*, 7(2), 53-66.
- 전영욱, 김진모 (2005). 기업체 인적자원개발 담당자의 핵심직무역량모델 개발. *한국 농산업교육 학회*. 37(2), 111-138.
- 주인중, 김덕기, 정중태, 김호현, 최선아 (2010). 기업체에서의 역량모델 개발과 활용실태 분석. *직업교육연구*, 29(3), 309-334.
- 현영섭, 변정현, 허선주, 김소이, 서성진 (2008). Competency-based Curriculum (CBC) 를 적용한 고객응대역량 모델링 및 CS 교육프로그램 개발 사례: H 社의 판매 및 정비직을 대상으로. *HRD 연구*, 10(1), 195-222.
- 홍성민 외(2017). 비서 역량 모델링 :Dubois 의 일반 모델 덧씌우기 방법을 중심으로. *비서학 논총*, 26, 97-121.
- Boyatzis, R. (1982). Competencies in the 21st century. *The Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Brousseau, M. O.(1998). *Competency-Based Curriculum Design in Technical Skills Training. In Dubois, D. David (ed.), The competency casebook: Twelve in competency-based performance improvement.* Washington D.C: HRD Press, inc.
- Carayon, P., Smith, M. J., & Haims, M. C. (1999). Work organization, job stress, and work-related musculoskeletal disorders. *Human Factors*, 41(4), 644-663.
- Daniel, K., & Darby, D. N. (1997). A Dual Perspective of Customer Orientation. *International Journal of Service Industry*, 8(2), 131-147.
- Dubois, D. D.(1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change.* HRD press, Inc.
- Gebelein, S. H. (1996). Employee Development: Multi-rater feedback goes strategic, *HR Focus*, 73(1), 87-98
- Haynes, B. R. (2000). Management Skills of County Extension Administrators: Are they Sufficient to Do the job?, *Journal of Extension*, 38(2).
- Lucia, A. D., Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models. Jossey-Bass/Pfeiffer.* San Francisco.
- McClellnad, D. C. (1973). Testing for competency rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1). 1-14.
- Parry, S. R. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7). 48-56.
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90-105.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance.* John Wiley & Sons.

통신업체 대면 상담사의 핵심역량 모델링: A통신사 비수도권역을 중심으로

© 논문 접수: 2020. 12. 5 / 수정본 접수: 2020. 12. 30 / 게재승인: 2020. 12. 30

Abstract

Competency modeling of a telco face-to-face counselor: case of A telecommunication company

YunJin Kim, JiHyun Shim

The purpose of this study was to improve the level of customer satisfaction by developing the core competency model of the counselor who conducts face-to-face counseling for A telecommunication company. After analyzing the customer's feelings by contact point through the service experience analysis method that analyzes the customer's journey through A carrier, the necessary capabilities for A carrier were derived by substituting the capabilities collected through literature and prior research. Major competencies were derived and modified by conducting FGI and expert advice, and feasibility verification of competency model was conducted by selecting persons with counseling and administrative experience to conduct surveys on the importance of derived competencies and their utilization in the organization.

The difference in this study is that prior to the implementation of competency modeling, the analysis was conducted from a customer perspective to analyze the impact factors of customer satisfaction, which are important achievements of the service company. However, the capabilities derived through literature and prior research using Dubois' general model overlay method are not accurately reflected in A carrier's core competency. Therefore, specific behavioral indicators for each competency were presented to overcome these limitations.

Key word: *Competence of face-to-face consultant, competence modeling, core competency*