

여성의 인적자원 관리행동: 컨택센터 여성상담사의 직무성과와 이직의도

- 대구지역 이동통신 고객센터 여성상담사를 중심으로 -

Human Resource Management Behavior of Women: The Determinants of Job
Performance and Turnover Intention of Female Advisors in Contact Center
- Focused on Mobile Communication Contact Center in DaeGu -

계명대학교 소비자정보학과
부 교수 김민정*
계명대학교 대학원 소비자정보학전공
석사 김민호

Dept. of Consumer Information Studies, KeiMyung Univ.

Associate Professor: Kim, Min-Jeong

Dept. of Consumer Information Studies, Graduate School of KeiMyung Univ.

Master: Kim, Min-Ho

〈목 차〉

- | | |
|------------|------------|
| I. 서론 | IV. 연구 결과 |
| II. 이론적 배경 | V. 결론 및 제언 |
| III. 연구 방법 | 참고문헌 |

〈Abstract〉

This research was carried out to investigate the determinants of job performance and turnover intention of female advisors in mobile communication contact centers located in Daegu. The independent variables are individual characteristics, work duty related variables, working environments and the leadership of the middle managers. The factor analysis and the hierarchical regression analysis were implemented to the subjects of 282 advisors which gathered from 7/14/2008 to 7/23/2008. The results are

* 주저자, 교신저자: 김민정 (kmjng@kmu.ac.kr)

as follow.

First, the older advisors were, the higher job performance was. The higher educational background presented more turnover intention, and married advisors had higher job performance than unmarried ones. Second, the longer employment period showed higher job performance. Third, As advisors were more satisfied with promotion and welfare policy, and with coworkers, higher job performance was presented. As advisors had lower satisfaction with policy and authority, they showed higher turnover intention. Fourth, the leadership of middle managers positively had a influence on job performance and turnover intention. As the middle managers motivated and encouraged advisors well, the advisors showed higher job performance. If the middle managers showed lower charisma leadership, the advisors was intended to turnover more. Fifth, the most influential factor of advisors' job performance and turnover intention was working environments.

Key Words : 인적자원 관리행동(human resource management behavior), 컨택센터(contact center), 상담사(advisor), 직무성과(job performance), 이직의도(turnover intention)

I. 서론

여성의 취업을 증가와 더불어 여성의 인적자원 관리행동이 다양해지고 있다. 여성의 인적자원 관리행동 중의 하나로 볼 수 있는 컨택센터 여성상담사의 역할은 고객서비스에 대한 수요가 날로 증가하고 있는 현대 소비자사회에서 더욱 확장되고 있다. 컨택센터는 기업이 고객의 소리를 직접 수집하고 분석하고, 고객서비스를 수행하는 최접점이자 기업의 마케팅을 실천하는 부서로서 그 역할이 증대되고 있으며(박종태, 2007), 여성상담사의 비중이 높아 여성주도적인 기업문화를 형성하고 있다.

최근 IT기술의 발전으로 안정적인 상담서비스를 제공하기 위해 컨택센터를 통합하는 추세이며, 다각화된 고객관계관리 업무수행을 위해 CRM솔루션을 바탕으로 컨택센터가 대형화되고 있다. 컨택센터가 과거에는 콜센터라 불리우며 고객의 불만과 욕구를 해소하기 위한 인력중심의 접점으로 이해되었으나, 기업환경의 변화와 고객의 다양해진 욕구, 기술의 발전을

통해 인력중심의 접점일 뿐 아니라 IT기술을 기반으로 최상의 상담서비스를 제공하는 곳으로 전환되고 있다.

컨택센터가 다양한 형태의 고객관리 업무를 수행하면서 문제점들이 노출되고 있다. 인력중심의 컨택센터는 내부고객인 상담사의 상담스킬이 서비스의 품질을 좌우한다. 고객의 욕구가 다양해지고 기업의 CRM활동이 증가하면서 상담인력에 기대하는 수준이 높아지고, 업무가 다변화되고 있으며, 근무강도가 강화되고 있다(김지선, 2006). 상담인력이 업무를 숙지하고 능숙하게 상담하는 능력은 짧은 시간에 향상되지 않으며, 이는 내부 상담인력의 근무의욕 저하로 이어지고 있다. 또한 근무강도 강화가 고객의 필요와 욕구에 기반을 두고, 고객에게 최상의 서비스를 제공하는가를 나타내는 고객에 대한 서비스지향성과 직무성과를 향상시켰는지도 명확하지 않다. 완전한 상담능력을 갖추기까지는 많은 교육과 훈련이 반복되어야 가능하다. 실제 고객상담에 투입된 상담인력들이 업무를 수행하면서 정서적 고갈 및 업무적

스트레스로 직무로부터 이탈하려는 현상들이 나타나고 있다(김기만, 2008).

상담인력의 유지는 일회성의 마케팅 활동이 아닌 일상 가운데서 연속성을 가지고 이루어진다. 센터의 조직계층에서 상담사의 일상을 지배하고 관리, 통제하는 중간관리자는 상담사에게 업무적 지시를 내리는 부서장이며 일상생활의 커뮤니케이션을 이루는 선배이자 상위계층의 운영계획을 전달하는 대리인으로 많은 역할을 수행하고 있다. 이러한 상담인력을 직접 운영하는 중간관리자들의 역할이 더욱 중요해지고 있다(타케야마, 2005). 그러나 아직까지 컨택산업에서 여성이 대다수를 차지하는 중간관리자에 대한 연구는 부족하며, 특히 직무성과나 이직의도에 중간관리자의 역할이 어떤 영향을 주는지에 대한 연구는 거의 없다.

선행연구들은 주로 개인적인 배경(황호영, 임은란, 2001; 조규훈, 2003; 문충태, 2007)이나 산업의 형태나 규모, 임금, 고용형태, 근무기간(배용순, 2002; 우영일, 2007)이 직무만족도나 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구들이며, 이 외에 직무에 대한 권한이나 책임과 조직에서의 인간관계(심미영, 2005; 윤철성, 2007; 김지선, 2006; 김명자, 2005), 직장의 물리적 환경(황호영, 임은란, 2001; 김지선, 2006 등)에 대한 연구들이 있다.

이에 본 연구는 상담사의 대다수가 여성으로

여성적인 고용특성을 가지는 컨택산업에서 상담사의 직무성과와 이직의도에 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 규명하는 것을 연구 목적으로 한다. 본 연구의 결과를 통해 여성인력의 장기근무를 위해서는 어떠한 요인이 중요하며, 대형화, 집단화, 정보화가 진행되는 컨택센터에서 직무성과를 극대화시키기 위해 인적관리 시스템을 어떻게 개선할 지 등의 운영전략을 세우는 데 필요한 기초자료를 마련할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

1. 컨택센터

컨택센터란 고객접점의 한 축으로, 쌍방향 교류를 통해 민원을 효율적으로 처리하거나 마케팅차원에서 고객의 DB를 활용하여 상품 또는 용역에 관한 정보를 체계적으로 제공하는 전담 기구라 정의할 수 있다(이종남, 박민규, 2005). 컨택센터는 소비자와 컨택센터상담사를 연결매개로 하되 텔레마케팅 기능과 커뮤니케이션이 결합되어 다양한 고객접점 채널과 체계화된 시스템, 고객응대 업무 프로세스를 접목하여 전문적인 상담을 해 주는 소비자접촉 지향적인 조직의 집합체라고 볼 수 있다.

최근에 컨택센터는 고객의 데이터베이스를

〈표 1〉 인/아웃바운드 활용분야

인바운드 센터 활용분야	아웃바운드 활용분야
<ul style="list-style-type: none"> • 주문, 예약, 예매 • 고객문의 및 불만사항 처리 • 자료, 샘플, 청구 접수 • 광고효과 측정/조사, 전화서비스 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 가망고객 획득 • 리스트 확보 및 TM수신 확인 • 직접판매 • 대금회수, 체납 요금(채권)회수 • 고객관리, 휴먼고객 활성화 • 시장, 소비자, 상품 조사 • 구매 및 판매촉진 등

출처: 나종민(2002), 고객센터 아웃소싱의 효율화에 관한 사례연구, 전남대학교 대학원 석사학위 논문 참조

활용하여 상품 또는 서비스에 대한 정보제공은 물론 직접 자사상품 및 서비스에 가입과 유치를 하는 고객관계관리 업무를 실시한다. 상담 매개체도 전화와 e-mail은 물론 WEB상담, 영상상담, 화상채팅 등으로 다양해지고 있다.

컨택센터의 업무에 따른 인/아웃바운드 활용 분야는 <표 1>과 같다.

현재는 공공기관 및 지자체에서도 공익서비스 개선과 품질 향상을 위해 컨택센터를 적극적으로 설치, 운영하고 있다. 일례로 최근 1372로 통합된 소비자상담센터가 운영되고 있으며, 각 지자체가 주요 민원 콜을 통합하여 응대하거나 기관이 제공하는 공공서비스에 대한 정보를 제공하기 위해 컨택센터가 운영되고 있다. 주요한 센터로는 서울시청 다산센터, 한국전력 고객센터 등이 있다.

2. 직무성과

김명자(2005)는 직무성과를 구성원들이 업무를 통하여 얻고자 하는 모든 것으로 정의하였다. 직무태도가 좋은 구성원은 자신의 업무를 호의적으로 인식하며, 이런 긍정적인 자세와 태도는 직무성과에 영향을 줄 수 있다. Campbell과 Sedikides(1977)는 직무성과의 측정단위를 심리적 단위, 경제적 단위, 관리적 단위로 구분하여, 심리적 단위는 직무만족, 동기부여, 갈등과 응집성, 생산성, 사기 등이 포함되며 경제적 단위로는 수익성, 품질, 목표달성 여부 등이 포함된다고 하였다. 관리적 단위는 이직률, 통제, 결근율, 관리능력, 의사전달, 계획과 목표달성, 종사자의 의사결정에 참가여부 등을 포함했다. Dalton, Tudor와 Krackhardt(1982)는 직무성과를 경제적 성과와 심리적 성과로 구분하고, 기존 연구자들이 경제적 성과보다는 심리적 성과를 더 많이 연구하였다는 것을 지적하였다.

무형의 상품을 제공하는 서비스 산업의 경우 직무성과를 고객지향성 내지 시장지향성으로 측정하고 있다(Saxe와 Weitz, 1982). Narver와 Slater(1990)는 고객지향적 행동이란, 고객의 필요와 욕구에 초점을 두고 고객에 맞는 제품을 구성하고 고객에 관한 지식을 보유하여 고객의 필요와 욕구를 기업에 전달하는 역할이라 하였다. 서비스 종업원의 고객지향적 행동은 고객과 직접 접촉하며 서비스를 제공하는 종업원이 신뢰성, 빠른 서비스 속도와 해결능력을 겸비하고 업무에 임하는 자세와 태도 등을 의미한다. 김지선(2006)은 컨택센터 상담사가 직무에 대해 호의적일수록 고객서비스 지향성이 높아진다고 하였으며, 조성암(2001)은 인적의존도가 높은 서비스산업일수록 구성원의 직무태도에 따라 고객에게 제공되는 서비스의 질이 달라진다고 하였다. 이런 연구결과들은 조직의 성과를 극대화하기 위해서는 구성원의 직무에 대한 감정과 자세를 유지, 향상시키는 것이 중요하다는 것을 보여준다.

유연훈(2004)의 콜 센터 내부 서비스품질이 종업원의 직무만족, 직무성과에 미치는 영향에 대한 조사에서도 연령이 높고 기혼인 경우가 직무만족이 높고 업무적 스트레스를 적극적으로 수용하는 것으로 나타났다. 일반적으로 임금이 높고 근무기간이 오래된 종업원일수록 직무만족과 성과가 높은 것으로 알려져 있다. 또한 산업별로 다양하게 나타나는 고용형태는 크게 정규직과 비정규직으로 구분되며 컨택산업의 경우 정규직, 무기계약직, 단기간 계약직 및 파견직 등으로 구분된다. 유연훈(2004)에서는 정규직사원일 경우 직무만족과 조직에 대한 충성도가 높은 것으로 나타났다.

근무환경의 내부요인으로 정책 등을 결정하는 권한이 많을수록 직무에 만족하는 것으로 나타났다. 또한 직무수행에서 발생하는 스트레스는 직무이탈에 영향을 줄 수 있는데 경력과

직급, 경험이 많을수록 직무로 인한 스트레스에 잘 대처할 수 있었다(강현주, 2005). 컨택센터 상담사를 대상으로 한 김지선(2006)의 연구에서도 직무에 대한 긍정적인 감정과 직업에 대한 소명의식이 높은 상담사일수록 대고객서비스지향성이 향상되어 직무의 성과도 높게 나타났다.

또한 종업원은 자신이 근무하는 환경과 복지시설이 좋을수록 직무에 만족하였다(황호영, 임은란, 2001). 강현주(2005)도 전화 상담사가 자신이 받고 있는 대우와 환경에 만족할 때 상담업무를 본인의 업무로 일치시키고 고객지향적 직무태도를 보여 고객서비스 품질을 향상시킨다고 하였다. 안선웅, 김우철, 양재철(2007)은 고객만족도를 고려한 컨택센터 상담원 수요 결정문제에 대한 연구에서 정확한 콜 분석으로 최적의 상담인력을 배치하는 등 근무조건을 개선하면 고객만족도를 향상시킨다고 하였다.

이 외에 조직에서의 인간관계 즉, 동료와의 관계, 상사와의 관계와 조직에서 얼마나 원활하게 종업원의 의견이 수렴되고 반영되는가 등이 직무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다(신구범, 2010). 김지선의 연구(2006)에서 동료 관계에 만족할수록 직무성과가 높게 조사되었다. 또한 조직서열에서 상사와의 관계가 좋을수록 직무몰입과 조직의 목표에 달성하고자 하는 열의가 강하다고 하였다(김명자, 2005). 이 화용(2004)은 상사의 변혁적 리더십이 조직구성원에게 상호 작용될 때 구성원의 자발적인 희생과 과업을 달성하려는 자세가 높아 직무성과가 높다고 하였다.

3. 이직의도

이직 의도는 실제로 이직을 하지는 않았지만 조직을 떠나고자 하는 성향을 말한다. 이직은 종업원의 자발성 여부에 따라 자발적 이직

과 비자발적 이직으로 분류된다(Price, 1976). 자발적 이직은 종업원의 의사(임금, 작업조건, 리더십, 감독, 가족이사, 경력변화, 가족부양, 개인적 사정)에 의한 이직으로서 사직을 말한다(Dalton 등, 1982). 비자발적 이직은 종업원의 의사에 의한 것이 아니라 주로 사용자나 조직의 입장에서 강제되는 이직으로 면직이라고도 한다. 여기에는 해고, 강제 은퇴, 일시해고, 질병, 사망 등의 이유로 자기 의사와 무관하게 조직에서 이탈되는 것을 포함한다. 조직의 회피 가능성 여부에 따라 회피 가능 이직과 회피 불가능 이직으로 나뉜다. 회피 가능 이직은 조직이 통제할 수 있는 변인인 해고, 감독, 강제 은퇴, 일시 해고와 같은 원인으로 이직을 하는 것을 의미한다. 회피 불가능 이직은 조직이 통제할 수 없는 원인에 의해 이직하는 것으로 개인적 사정, 질병, 임신, 사망 등이 있다(Dalton 등, 1982).

이직은 조직원이 자신의 공헌에 비하여 보상이 적다고 느낄 때 이루어지며 직무만족이 이직에 영향을 미친다고 한다(Mobley, 1982). 이직자체에 대해서는 기존 구성원의 이탈로 인한 성과부진이라는 부정적인 시각과 개인평가가 나쁜 종업원이 조직을 떠나는 것으로서 조직입장에서 종업원 순환이라는 긍정적인 시각도 있다(Dalton 등, 1982).

현재 컨택센터는 업무부적응에 의한 자발적 이직률이 증가되고 있으며, 높은 이직률로 인해 컨택센터 상담인력의 근속개월 수가 낮아지면 상담품질의 저하가 우려되며, 신규인력의 채용활동과 신입교육을 위해 사용되는 비용증대 등의 문제가 야기된다. 따라서 내부 상담인력의 근무의욕을 강화하기 위한 내부마케팅이 중요해지고 있다.

이직의도는 보통 조직에 부정적인 영향을 미친다. 김기만(2008)이 대구지역 컨택센터 상담사의 이직의도를 살펴본 결과 잠재적 이직성

향이 있는 종업원이 조사대상자의 60%에 이르고 있다고 하였다. 주요 원인은 과도한 업무량과 물질적 보상과 처우에 대한 불만족이었고, 향후 경력개발의 직종으로 사무관리직을 선호하는 것으로 조사되었다. 황호영, 임은란(2001)의 백화점 판매직원의 직무만족과 이직에 관한 연구에서 연령이 많은 직원이 연령이 적은 직원보다 직무만족과 근무태도가 좋고 이직의도가 낮은 것으로 조사되었다.

김성열, 도순남(1999)은 직무만족이 조직몰입, 이직의도에 영향을 미친다고 하였다. 조직에 대한 조직원들의 애착이나 귀속감의 정도가 높을수록 조직의 목표달성과 성과가 높아진다고 하였다. 구성원들의 태도는 조직의 입장에서 중요한 여러 가지 행동과 밀접하게 관련된다. 조직에 불만족한 조직원은 자주 직장에 지각하거나 타 직장으로 옮기려는 성향이 높았다. 정기주, 조성도, 김경은(2008)의 컨택센터 텔레마케터의 고객지향적 성격, 자기 효능감, 노력이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구결과 내적 동기를 강화해 직무만족을 강화하는 것이 이직의도를 감소시키는 요인으로 조사되었다.

4. 중간관리자의 리더십

과거에는 중간관리자들이 역동적인 조직문화 형성이나 신속하고 유연한 업무 처리에 장애가 될 뿐이라고 생각하였다. 그러나 오늘날 중간관리자들의 역할이 재조명 되고 있다. 역동적인 중간관리자의 역할모델을 통하여 기업 내 조직원을 몰입시키고 기업이 추구하는 목표에 전략적으로 도달하고자 중간관리자들에 대한 이해를 달리하는 추세이다(타케야마, 2005).

박종태(2007)는 컨택센터 관리자가 갖추어야 할 관리자의 리더십으로 감성적인 문화를 바탕으로 상호간의 커뮤니케이션을 늘리고 리더로

써 비전과 역할모델, 꾸준한 자기관리의 모습으로 부하직원의 역량을 발굴하고 양성해야 한다고 강조하였다. 특히 Mother Leadership을 근간으로 부하직원에 대한 포용심과 이해심을 발휘해야 한다고 보았다.

상담사원의 고용형태가 대부분 자회사 또는 아웃소싱사의 계약직과 정규직으로 이루어져 있어, 회사에 대한 충성도보다는 직업적 소명의식이 강한 특성을 가지고 있다. 상담인력과 직접적인 커뮤니케이션을 하는 중간관리자의 역할에 따라 수행된 업무의 결과가 좌우된다고 할 수 있다. 중간관리자는 조직에서 업무적 성격과 과업에 따라 상담인력을 15-25명 정도 직접 관리하며, 중간관리자인 파트장의 역할은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 상하 간 조직의 커뮤니케이션을 담당하는 채널이다. 회사의 경영이념과 센터장의 운영전략을 충분히 이해하고 이를 하부 상담인력에 전달하고 하부 상담인력의 고충사항 및 운영건의사항을 모아 고급관리자에게 전달한다. 이렇듯 상하간의 충분한 이해와 전달력은 커뮤니케이션을 담당하는 파트장에게 중요한 역량이 된다.

둘째, 중간관리자는 담당부서 상담인력의 업무지식 및 상담스킬에 대한 교육자적 역할을 수행한다. 상담인력이 상담업무를 수행함에 있어 필요한 업무지식, 상담기술 향상을 위해 수시로 교육을 담당하고, 상담인력의 내부 모니터링 및 비평과 상담품질 관리를 통해 상담능력을 향상시키는 역할을 한다.

셋째, 중간관리자 즉 팀장은 상담인력의 멘토 역할을 한다. 컨택센터의 관리자는 대부분 내부승진 제도에 따라 상담원에서 관리자로 양성된다. 이는 업무의 연속성과 유지를 위해 외부 인력을 채용하기 보다는 내부의 잠재적 인력을 승진시켜 효율성을 증진시키고, 내부 승진제도를 통해 상담인력에 비전을 보여줌으로

상담인력 동기부여 및 장기근속을 유도하기 위한 방법 중의 하나이다. 최근에는 컨택센터의 상담업무의 내용이 강화되고 기업마다 시스템이 다양해져서 중간관리자의 신뢰와 격려를 통해 얼마나 상담인력 개개인에게 성과관리를 하는가라는 멘토의 역할에 따라 조직성과가 달라진다(주간경제, 2002.12.18).

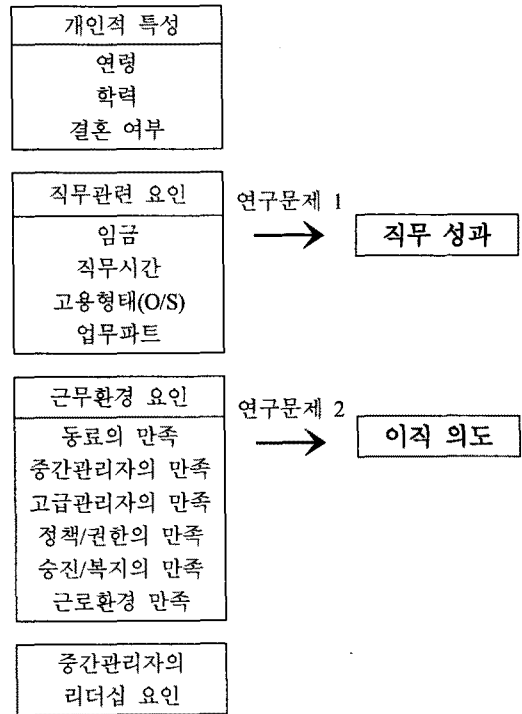
관리자의 변혁적 리더십 특히 카리스마적 리더십의 개발이 행정조직 및 기업조직에서 부하직원들의 가외적 노력을 강화시키고 리더에 대한 만족도를 제고할 수 있다고 하였다(허전, 2002). 심미영(2005)의 연구에서도 여성리더십 유형과 조직성과 간에는 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났으며, 그 중 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 조사되었다(강관수, 2006).

직원관리 문제의 진정한 성패는 개별관리자에게 있으며, 직원들의 잠재력을 최대한 계발해주고 그들의 생산성을 향상시키기 위해 직접 작용하는 사람 또한 중간관리자이다. 정기주, 조성도, 김정은(2008)의 컨택센터 서비스 텔레마케터에 대한 연구결과에서도 카리스마 리더십이 강한 집단이 더 높은 직무만족을 나타냈다.

III. 연구 방법

1. 연구모형 설정

본 연구는 이동통신사 컨택센터 상담사의 직무성과와 이직의도에 영향을 미치는 요인들을 분석하고자 하였다. 상담사 개인의 특성과 직무 관련 요인, 근무 환경 요인, 중간관리자의 리더십 요인이 직무성과와 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 하였다. 이에 대한 구체적인 연구 모형은 아래 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

2. 측정도구의 구성

개인적 특성은 연령, 결혼여부, 학력을, 직무 관련 요인은 임금, 근무기간, 고용형태, 업무파트로 설정하였다. 근무 환경 요인은 김지선(2006)의 측정 도구를, 중간 관리자의 리더십 요인은 이화용(2004)이 사용한 척도를 참고하여 수정하였다. 직무성과는 고객지향성 정도로 컨택센터 상담사가 소비자의 욕구나 요구에 부합하도록 노력하는 대 고객 접근자세로 정의하고, Parasuraman, Zeithaml과 Berry(1988)가 개발한 대표적인 서비스 품질 측정 도구인 SERVQUAL척도를 사용하여 컨택센터 상담사의 고객지향성을 측정한 김지선(2006)의 사용 도구를 수정하여 7개 문항을 사용하였다.

이직의도는 조직구성원이 자발적으로 조직을 떠나고자 하는 의도를 의미하며, Porter와

Smith(1970)의 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)에서 3개의 문항을 선택하여 사용하였다. 위 변수들을 5점 리커트형 척도로 구성하였다.

3. 연구문제의 설정

연구문제 1. 상담사의 개인적 특성(연령, 학력, 결혼여부), 상담사의 직무관련 요인(임금수준, 근무기간, 고용형태, 업무파트), 근무환경 요인(동료, 중간관리자, 고급관리자, 정책/권한, 승진/복지, 근로조건), 중간관리자의 리더십이 상담사의 직무성과에 미치는 상대적인 영향력은 어떠한가?

연구문제 2. 상담사의 개인적 특성(연령, 학력, 결혼여부), 상담사의 직무관련 요인(임금수준, 근무기간, 고용형태, 업무파트), 근무환경 요인(동료, 중간관리자, 고급관리자, 정책/권한, 승진/복지, 근로조건), 중간관리자의 리더십이 상담사의 이직의도에 미치는 상대적인 영향력은 어떠한가?

4. 조사방법과 분석방법

1) 조사대상과 조사방법

본 연구의 대상은 대구에 소재하고 있는 이동통신 고객센터 상담사 중 단기간 계약직 및 파견직은 제외하고 아웃소싱사 및 자회사 상담사 400명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사 기간은 2008년 7월 14일부터 2008년 7월 23일까지 약 2주간 이루어졌다. 배포된 400부의 설문지 중 회수된 설문지는 317부로 응답률은 79%이며, 이 중 불성실하게 응답한 설문지 35부를 제외한 282부를 분석하였다.

2) 분석 방법

신뢰성 검사와 타당도 검사를 위해 요인분

석과 Cronbach's α 값을 산출하였고, 이 과정에서 신뢰성이 현저히 낮은 변수를 최종 분석 대상에서 제거하였다. 이후 다중공선성을 유발할 가능성이 있는 변수들을 식별한 후, 가설검정은 회귀분석 방법 중 위계적 회귀분석(Hierarchical Regression Analysis)을 이용하여 분석하였다. 위계적 회귀분석은 2개 이상의 독립변수와 종속변수간의 관계를 분석하는데 이용하는 기법으로 변수들간의 상호관계를 파악하고 특정변수(독립변수)의 변화로부터 다른 변수(종속변수)의 변화를 예측하기 위해 사용된다. 이 모든 분석은 SPSS win 14.0을 이용하였다.

IV. 연구 결과

1. 응답자의 일반적 특성

<표 2> 참고.

2. 타당성 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 개념타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 하였다. 요인분석에 의한 개념타당성 평가는 어떤 개념에 대하여 여러 가지의 측정항목들을 이용하여 측정을 실시한 후, 하나의 요인내에 묶여진 항목들은 동일한 개념을 측정하는 것으로 간주할 수 있고, 각 요인은 서로 상이한 개념이라고 판단할 수 있기 때문이다.

요인 추출의 기준은 고유치가 1 이상에 근거하여 요인수를 결정하였으며, 요인적재량이 0.4 이상을 유의성이 있는 것으로 판단하였고(채서일, 2005), 직각회전(varimax rotation)방법을 사용하였다.

변수간 신뢰도는 내적 일관성을 나타내는 값인 Cronbach's α 를 이용하였고, Cronbach Alpha값이 0.70 이상이면 측정 도구의 신뢰도

〈표 2〉 응답자의 일반적 특성

구 분		빈도(명)	백분율(%)	
개인적 특성	연령	20-25세	66	23.4
		26-30세	196	69.5
		31-39세	20	7.1
	결혼 여부	미혼	253	89.7
		기혼	29	10.3
	학력	고졸	32	11.3
		전문대졸	130	46.1
		4년제 졸	120	42.6
	직무 관련 요인	임금	130만원 이하	20
131-170만원 이하			196	69.5
171-200만원 이하			59	20.9
201만원 이상			7	2.5
근무기간		12개월 이하	118	41.8
		24개월 이하	79	28.0
		25개월 이상	85	30.2
고용형태		자회사	41	14.5
		아웃소싱사	241	85.5
업무파트		아웃바운드 업무	77	27.3
	인바운드 업무	205	72.7	
합계		282	100.0	

에는 별 문제가 없는 것으로 일반화되어 있다.

1) 근무환경 요인

근무환경 요인의 요인분석 결과 6개의 요인이 도출되었고 6개의 요인군으로 설명될 수 있는 총 변량은 74.23%로 나타났다. 각 요인은 <표 3>과 같이 명명하였다. 각 요인의 신뢰도인 Cronbach's α 가 .743에서 .913에 이르러 충분히 신뢰할 만하였다.

2) 중간관리자의 리더십

중간관리자의 리더십에 대한 요인분석 결과 이론적으로 설정한 요인과 상이하게 묶여진 5개 문항으로 제거하고 2차 요인분석을 실시한

결과는 <표 4>과 같다.

요인분석 결과 4개의 요인이 도출되었고 4개의 요인군으로 설명될 수 있는 총 변량은 78.50%로 나타났다. 각 요인의 신뢰도는 요인 1인 '지적 자극'은 .914, 요인 2인 '개인적 배려'는 .902, 요인 3인 '영감적 동기부여'는 .881, 요인 4인 '카리스마'는 .877로 나타났다.

3) 직무성과와 이직의도

직무성과와 이직의도의 신뢰도 Cronbach's α 는 <표 5>와 같이 '직무성과'가 .860, '이직의도'가 .839로 신뢰할 수 있는 지표기준을 충족하였다.

〈표 3〉 근무환경 요인의 타당성 및 신뢰도 분석

요인명	문항 내용	적재값	고유치 (설명변량)	신뢰도
승진 복지	나는 우리 회사의 복지제도로부터 많은 혜택을 받고 있다	.766	3.473 (12.86%)	.865
	우리 회사의 복지후생수준은 적절하다	.765		
	우리 회사는 승진 할 수 있는 기회가 많이 있다	.701		
	회사의 승진제도는 공정하고 객관성이 있다	.687		
정책 권한	우리 회사는 효율적인 업무 수행을 위해 직원들의 건의사항을 충분히 반영한다	.705	3.087 (11.43%)	.882
	나는 상담업무를 처리할 수 있는 권한이 있다	.683		
	나는 우리 회사의 업무처리 절차에 만족한다	.679		
	나는 우리 회사의 경영정책에 대하여 만족한다	.657		
	회사의 상담업무를 통해 능력을 발휘할 수 있는 기회가 충분히 제공된다	.560		
	우리 회사의 교육내용은 상담업무수행에 많은 도움을 준다	.455		
고급 관리자	나의 고급관리자는 부하의 애로사항이나 신상문제에 대하여 관심과 노력을 기울여 준다	.821	2.652 (9.82%)	.913
	나는 고급관리자의 업무처리에 대하여 만족한다	.799		
	나의 고급관리자는 나의 의견을 존중하고 신뢰한다	.727		
중간 관리자	나의 중간관리자는 부하의 애로사항이나 신상문제에 대하여 관심과 노력을 기울여 준다	.841	2.588 (9.59%)	.870
	나는 중간관리자의 업무처리에 대하여 만족한다	.805		
	나의 중간관리자는 나의 의견을 존중하고 신뢰한다	.741		
근로 조건	나의 근무 시간은 적절하다	.845	2.212 (8.19%)	.797
	하루 근무 중 전체 휴식 시간은 적절하다	.821		
	나는 우리 회사의 근무환경에 만족한다	.552		
동료	나는 동료들과 마음이 잘 맞는다	.803	2.117 (7.84%)	.743
	나는 동료들로부터 인정받고 있다.	.762		
	우리 직장동료들 간에 협조가 잘 된다.	.710		

〈표 4〉 중간관리자 리더십의 타당성 및 신뢰도 분석

요인명	문항 내용	적재값	고유치 (설명변량)	신뢰도
지적 자극	나의 중간관리자는 어떠한 문제에 대하여 내가 다양한 시각에서 볼 수 있도록 한다.	.805	3.409 (22.73%)	.914
	나의 중간관리자는 주어진 직무를 완수하는데 대한 새로운 방법의 시각을 나에게 제시해준다.	.798		
	나의 중간관리자는 문제해결에 있어 다른 관점을 모색하는 편이다.	.789		
	나의 중간관리자는 나의 직무수행 방법이 적절한지에 대한 검토를 위해 사용하고 있는 주요한 가정들을 재검토하는 편이다.	.710		

〈표 4〉 계속

요인명	문항 내용	적재값	고유치 (설명변량)	신뢰도
개인적 배려	나의 중간관리자는 나를 다른 사람과는 다른 욕구나 능력, 열정을 가지고 있는 인격체로 생각한다.	.765	2.959 (19.73%)	.902
	나의 중간관리자는 나를 단지 집단의 한 구성원으로서가 아니라 하나의 인격체로 취급해준다.	.741		
	나의 중간관리자는 내가 가진 장점/장점들을 개발하도록 도와준다.	.716		
	나의 중간관리자는 부하를 가르치고 지도하는데 많은 시간을 할애한다.	.492		
영감적 동기 부여	나의 중간관리자는 어떤 일들을 달성하여야 하는지에 대하여 열정적으로 이야기 한다.	.831	2.796 (18.64%)	.881
	나의 중간관리자는 미래의 강력한 비전을 제시해 주는 편이다.	.670		
	나의 중간관리자는 목표를 달성할 수 있다는 자신감을 보여준다.	.648		
	나의 중간관리자는 미래에 대하여 아주 낙관적으로 이야기하는 편이다.	.536		
카리 스마	나의 중간관리자는 자신과 같이 일하고 있다는 것에 대하여 나에게 자부심을 갖도록 주입시킨다.	.807	2.611 (17.41%)	.877
	나의 중간관리자는 자신의 가장 중요한 가치관이나 신념을 나에게 자주 이야기한다.	.775		
	나의 중간관리자는 확고한 목적의식을 가지는 것에 대한 중요성을 구체적으로 피력한다.	.699		

〈표 5〉 직무성과와 이직의도의 타당성 및 신뢰도 분석

	문항 내용	적재값	고유치 (설명변량)	신뢰도
직무 성과	고객이 필요로 하는 것이 무엇인지 이해하려 한다	.806	3.253 (23.24%)	.860
	고객에게 항상 예의바르고 공손하게 대한다	.793		
	전화고객상담에 필요한 관련 자료 준비를 철저히 한다	.788		
	고객의 질문에 답변할 충분한 지식을 가지고 있다	.772		
	고객 업무를 처리 할 때 실수를 하지 않는다	.714		
이직 의도	상황에 따라서 변화가 생기면 직장을 떠나겠다고 마음 먹곤한다	.892	2.332 (16.66%)	.839
	나는 직장을 떠나게 될지도 모른다는 생각을 가끔한다	.879		
	나는 회사에 오래도록 근무하고 싶지만 마음이 내키지 않는다	.815		

2. 결과분석

본 연구는 다변량 분석에 앞서 변수간의 상관관계가 높을 때 발생할 수 있는 다중공선성의 문제를 파악하기 위해 먼저 상관관계 분석을 실시한 후, 상담사의 개인적 특성, 직무관련 요인, 근무환경 요인, 중간관리자의 리더십 요인을 독립변수로 직무성과와 이직의도를 종속변수로 하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 독립변수 중 결혼여부(기혼=1, 미혼=0), 고용형태(아웃소싱사=1, 자회사=0), 업무파트(인바운드 업무=1, 아웃바운드 업무=0)는 더미변수화 처리하였으며, 근무기간은 현재 근무하고 있는 회사의 근무 기간을 월로 환산하여 처리하였다.

1) 직무성과에 대한 분석결과

상담사의 직무성과의 결정요인을 상담사의 개인적 특성, 직무관련 요인, 근무환경 요인중 중간관리자의 리더십을 단계별로 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 <표 6>과 같다. 1단계로 개인적 특성 중에서는 기혼의 경우($\beta=.180$) 통계적으로 유의한 수준에서 직무성과가 높았다. 2단계에서 직무관련 요인을 투입하면 근무기간이 길수록($\beta=.175$), 기혼의 경우($\beta=.138$) 직무성과가 높았다. 직무관련요인을 포함시키면 연령변수의 유의도가 사라졌다.

3단계에서 근무환경 요인을 투입하면 승진/복지에 대한 만족($\beta=.303$)이 직무성과에 가장 영향력이 있는 변수였고, 그 다음이 동료에 만족할수록($\beta=.277$), 근무기간이 길수록($\beta=.203$), 중간관리자에 만족할수록($\beta=.172$) 직무성과가 높았다. 4단계에서 중간관리자의 리더십 요인을 투입하면 동료에 만족할수록($\beta=.256$) 직무성과에 상대적으로 가장 영향력이 있었으며, 그 다음 순이 승진/복지에 대한 만족($\beta=.252$)이, 근무기간이 길수록($\beta=.211$), 중간관리자가 동기부여를 잘할수록($\beta=.149$) 직무성과가 높

았다. 이는 김지선(2006)의 연구결과와 일치한다. 연령이나 기혼여부, 임금수준, 인바운드의 영향력은 다른 변수들을 단계적으로 투입하는 과정에서 통계적 유의성이 사라졌다.

단계별 R^2 의 변화량으로 각 요인들의 직무성과에 대한 기여도를 살펴보면, 개인적 특성변인이 5.4%, 직무관련 요인이 7.4%, 근무환경 요인이 26.6%, 중간관리자의 리더십이 1.5%로 나타났다. 즉 근무환경 요인이 다른 특성들에 비해 직무성과에 대한 설명력이 매우 높았다.

따라서 흔히 임금수준이 높아야 직무성과를 향상시킬 수 있다고 생각하지만 컨텍센터에서 직무성과를 향상시키기 위해서는 동료에 대한 만족도와 승진이나 복지시스템에 대한 만족이 더 중요하게 나타났다. 또 직원들에게 일에 대한 의지를 북돋아주고, 동기를 잘 부여하며, 미래에 대한 비전을 제시를 잘해주는 중간관리자가 직무성과를 향상시키는 것으로 나타났다. 또 중간관리자의 리더십뿐 아니라 동료와의 관계도 리더십에 영향을 미치는 것으로 나타나 직무성과를 높이기 위해서는 중간관리자가 직원들간의 인간관계도 관리해야 직무성과가 향상되는 것으로 보인다.

3) 이직의도에 대한 분석결과

컨텍센터 상담사의 이직의도에 미치는 영향변인에 대한 분석결과는 <표 7>와 같다. 1단계로 개인적 특성 중에서 학력이 높을수록($\beta=.185$) 이직의도가 높게 나타났다. 개인적 특성변인이 전체 변량의 3.4%를 설명하는 것으로 나타났다. 2단계에서 직무관련 요인을 투입하면 학력($\beta=.184$)이 높을수록, 연령이 적을수록($\beta=-.113$) 이직의도가 높게 나타났다. 3단계에서 근무환경요인을 투입하면 설명변량은 12.2%로 증가하였으며 정책/관한에 불만이 많을수록($\beta=-.221$), 중간관리자에 만족할수록($\beta=.170$), 학력이 높을수록($\beta=.154$) 강하게 이직

〈표 6〉 컨택센터 상담사의 직무성과 결정요인

구분		1단계		2단계		3단계		4단계	
		B	β	B	β	B	β	B	β
개인적 특성 요인	연령	.023	.101	.006	.025	.007	.033	.008	.034
	학력	-.003	-.003	-.007	-.008	.002	.002	.003	-.004
	기혼	.340	.180***	.260	.138**	.155	.182*	.131	.069
직무 관련 요인	임금			.093	.095	.021	.021	.025	.025
	근무기간			.006	.175***	.007	.203***	.007	.211***
	아웃소싱			.002	.001	.001	.001	.000	.000
	인바운드			.178	.138**	-.010	-.008	-.029	-.023
근무 환경 요인	동료 만족					.287	.277***	.266	.256***
	중간관리자 만족					.138	.172**	.058	.072
	고급관리자 만족					-.074	-.103	-.088	-.123
	정책/권한 만족					.023	.027	.041	.048
	승진/복지 만족					.231	.303***	.192	.252***
	근로환경만족					-.012	-.016	-.005	-.007
중간 관리자의 리더십	카리스마							-.023	-.032
	영감적 동기부여							.119	.149*
	개인적 배려							.028	.037
	지적 자극							.036	.045
	통합*							.155	.180**
상수		2.989		3.013		1.100		.993	
F		5.284***		5.771***		13.376***		10.732***	
R ²		.054		.128		.394		.409	

* 중간관리자의 리더십 4영역을 통합한 변수로 참고로 제시하였음.

* p<.10 ** p<.05 *** p<.01

의도를 갖고 있었다.

중간관리자의 리더십 요인을 투입한 4단계에도 설명량이 15.3%이었고, 중간관리자가 카리스마가 부족할수록($\beta = -.230$)이 이직의도에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정책/권한에 불만족할수록($\beta = -.223$), 중간관리자에 만족할수록($\beta = .209$), 학력이 높을수록($\beta = .147$),

연령이 적을수록($\beta = -.117$) 컨택센터에서 이직의도가 높았다.

단계별 R²의 변화량으로 각 요인들의 이직의도에 대한 기여도를 살펴보면, 개인적 특성변인이 3.4%, 직무관련 요인이 2.5%, 근로환경요인이 6.6%, 중간관리자의 리더십이 2.9%로 나타났다. 즉 근로환경 요인이 다른 특성들에

〈표 7〉 컨택센터 상담사의 이직의도 결정요인

구분		1단계		2단계		3단계		4단계	
		B	β	B	β	B	β	B	β
개인적 특성 요인	연령	-.025	-.085	-.034	-.113*	-.032	-.106	-.035	-.117**
	학력	.214	.185***	.212	.184**	.178	.154**	.170	.147**
	기혼	.014	.006	-.048	-.019	-.038	-.015	-.039	-.016
직무 관련 요인	임금			.129	.099	.110	.084	.102	.078
	근무기간			.001	.022	.001	.018	.001	.019
	아웃소싱			-.081	-.037	-.061	-.028	-.054	-.025
	인바운드			.152	.089	.140	.081	.180	.104
근무 환경 요인	동료					.129	.093	.124	.089
	중간관리자					.182	.170**	.224	.209***
	고급관리자					-.051	-.054	-.049	-.052
	정책/권한					-.251	-.221**	-.254	-.223**
	승진/복지					.049	.048	.093	.091
중간관리 자의 리더십	근로조건					-.105	-.110	-.085	-.090
	카리스마							-.222	-.230**
	영감적 동기부여							-.057	-.054
	개인적 배려							.136	.134
	지적 자극							.025	.024
	통합*							-.153	-.132
상수		3.677		3.573		3.614		3.736	
F		3.309**		2.459**		2.913***		2.731***	
R ²		.034		.059		.124		.153	

* 중간관리자의 리더십 4영역을 통합한 변수로 참고로 제시하였음

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

비해 약간 설명력이 높았고, 중간관리자의 리더십의 영향력이 직무성과보다 이직의도에 약간 더 기여하는 것으로 나타났다.

학력이 높고, 연령이 적을수록 이직의도가 높다는 것은 컨택센터 상담사에 대한 비전이나 장래성을 그리 낙관하고 있지 못하다는 것을 나타낸다. 이직의도는 개인이 조직을 떠나려는 내재적 감정이 있는 상태를 말하며 실제 이직과는 차이가 있다. 학력이 높고, 연령이 적을수록 더 나은 기회가 주어질 것이라는 기대에

이직성향이 높다고 할 수 있다. 연령이 많을수록 개인의 경력개발에 대한 자세가 소극적이고 취업에 있어 연령제한으로 재취업의 기회가 적기 때문에 이직의도가 적다. 그러나 이러한 결과는 컨택센터의 핵심역량인 상담인력의 유지와 향상을 위해서는 내부고객인 직원을 대상으로 한 내부마케팅을 혁신적으로 개선할 필요성이 제기된다. 이는 황호영 등(2001)의 연구결과와 일치한다.

상담사로서의 정책과 권한에 대해 불만이 많

을수록 이직의도가 높아지는 것으로 나타났다. 이는 컨택센터 상담사에게 매뉴얼대로 상담하도록 하는 것보다 업무 권한을 확대하고 직무에 대한 책임도 확대하는 것이 이직률을 감소시킬 수 있을 것으로 보인다.

이직의도에 대한 독립변수들이 설명력이 상대적으로 낮은 것은 이 연구에서 고려한 변수들 외에 상담사의 성격이나 적성 등 심리적 요인을 고려해야 함을 보여준다. 또 중간관리자가 카리스마를 가지고 상담사들을 관리할 때 이직의도가 낮게 나타났다. 이는 허전(2002), 정기주 등(2008)의 연구결과와 일치한다. 그러나 중간관리자에 만족할수록 이직의도가 높은 연구결과는 그 원인을 규명하기 위해 심도있는 추가분석이 필요하지만, 다음과 같은 해석이 가능하다. 중간관리자가 인간적으로 후배상담사들을 배려하면서 실제로 이 직종의 미래와 자신이 느끼는 감정 등을 솔직하게 전달해 줌으로써 장래를 위해 계속 다녀야 할 직장이 아니라는 인식을 갖게 할 수도 있다고 생각한다. 또 이직의도에 대한 설명력이 상대적으로 낮게 나왔기 때문에 이 연구에서 고려하지 않은 직무스트레스 등 다른 요인들을 고려한 후속연구의 필요성이 제기된다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 여성의 인적자원 관리행동에 대한 연구의 일환으로 대다수가 여성으로 구성된 컨택센터의 여성상담사들의 직무성과와 이직의도에 영향을 미치는 요인을 규명하고자 하였다. 대구지역 이동통신사의 여성상담사들을 대상으로 총 282부의 자료를 수집하여 사회과학 통계처리 프로그램인 Window용 SPSS 14.0 프로그램을 이용하여 분석하였으며 주요 분석기법은 빈도분석, 요인분석, 위계적 회귀분석이다.

연구결과와 그 결과에 대한 논의는 다음과

같다.

첫째, 연령이 많을수록 직무성과는 높고 이직의도는 낮았다. 연령이 많으면 연령자체가 제한요건이 되어 재취업의 기회가 적기 때문이기도 하지만, 다양한 개인적·사회적 경험을 통해 성숙하게 고객상담에 임하기 때문으로 보인다. 연령이 낮고, 학력이 높을수록 이직의도가 높은 연구결과는 상담사라는 직종이 갖는 한계를 보여주며, 상담사 총원시 선발기준을 여타 업종과 차별화하는 것이 필요함을 의미한다. 기혼의 상담사에게 친화적인 근무환경을 조성하면 기혼여성의 취업도 진작시키고 직무성과에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보인다.

둘째 직무관련 요인에서는 근무기간이 길수록 직무성과가 좋았다. 타산업의 경우 직무관련 요인 중 임금, 고용형태가 종업원 근무의욕에 영향을 미치는 것으로 조사되었으나 본 연구에서는 영향이 미미했다. 이는 이동통신 고객센터가 타업종 컨택센터보다 상대적으로 임금수준이 좋고, 자회사나 아웃소싱의 형태로 운영되어 크게 차별성이 없기 때문으로 해석된다.

셋째 근무환경 요인들이 직무성과나 이직의도에 상대적으로 가장 영향력이 컸다. 승진/복지에 만족하고 동료에 대한 만족도가 클수록 직무성과가 좋았다. 한편 이직의도에는 정책/권한의 만족이 클수록 이직의도가 낮았다. 우수한 상담사를 육성하기 위해서는 근무환경에 대한 중요성을 인식하고 직무에 대한 가치를 부여하려는 조직문화가 필요함을 나타낸다. 또한 객관적이고 정확한 내부 승진제도를 만들어 상담사에게 동기를 부여하고, 상담사에게 업무적 권한위임과 복지정책을 발전시켜 상담사의 근무의욕을 더욱 강화해 나가야 한다. 한편 중간관리자에 만족할수록 이직의도가 높았다. 이는 중간관리자가 인간적으로 후배상담사들을 배려하면서 실제로 이 직종의 미래와 자신이 느끼는 감정 등을 솔직하게 전달해줌으로써 장

래를 위해 계속 다녀야 할 직장이 아니라는 인식을 가지게 할 수도 있다고 해석된다.

넷째 중간관리자의 리더십 요인 중 중간관리자가 동기부여를 잘할수록 직무성도가 높았고, 중간관리자가 카리스마있는 리더십을 보여주지 못할 때 이직의도가 높게 나타났다. 중간관리자의 리더십뿐 아니라 동료와의 관계도 직무성도에 영향을 미치는 것으로 나타나 중간관리자의 중요한 역할이 상담사들간의 인간관계를 잘 조정해야 하는 것으로 보인다. 컨택센터의 중간관리자는 조직서열에서 부서의 장이며 상담사에게는 교육과 개인의 일신을 담당하는 상사이므로 상하간의 신뢰를 바탕으로 상담사 개인의 발전을 도와주는 역할을 담당하여야 한다.

이상에서 살펴본 연구결과를 통해 보다 효과적인 컨택센터 내부마케팅을 위해 다음과 같은 의미 있는 시사점을 제시하였다.

첫째, 기업차원의 컨택센터 운영전략의 변화이다. 본 연구조사에서 고용형태가 상담사의 직무성도나 이직의도에 유의한 영향이 없었다. 이는 연구조사대상인 통신회사 컨택센터가 아웃소싱이나 자회사 형태로 고용되어 있기 때문으로 상담사들의 센터에 대한 만족도가 향상될 수 있는 내부마케팅 전략이 필요하다. 이런 점이 컨택센터가 일반산업과 다른 일반적 특성이다.

이와 같은 특성에 따라 상담사 개인특성을 고려한 채용 프로세스를 개선하는 것도 필요하다. 연령이 낮고 학력이 높을수록 이직의도가 높다는 연구결과는 연령 및 학력 등의 자격기준 보다는 상담업무에 대한 직무인식과 적성이 높은 인력을 우선으로 채용할 수 있는 채용프로세스를 정립해야 함을 시사한다. 현재 대부분의 컨택센터가 서류전형과 면접, 음성테스트의 심사를 통해 인력선발을 하는데 앞으로는 상담사의 자질과 적성을 평가할 수 있는 적성검사와 심층면접 등을 통해 알맞은 인력을 채

용하려는 노력이 필요하다.

둘째, 근무환경 요인은 상담사의 동기부여가 될 수 있는 기반이 되어야 한다. 상담사가 직무에 만족하고 조직을 위해 헌신할 때 조직은 상담사에게 객관적인 평가를 통해 심리적, 물질적 보상으로 격려해야 한다. 조직의 목표가 개인의 목표가 될 수 있는 인사제도와 보상프로그램이 필요하다.

셋째, 동료에 대한 만족도가 직무성도에 영향을 미치므로, 상담인력의 유지와 향상을 위해서는 여성과 20대 중심의 상담인력에게 알맞은 커뮤니케이션과 목표달성 전략이 필요하다. 컨택센터 커뮤니케이션은 상담인력의 특성을 고려하여 상사의 커뮤니케이션 전략이 바뀌어야 한다. 직위와 직급이 아닌 함께하는 조직구성원의 일부로 인식할 수 있는 감성적인 교감을 이뤄야 한다. 대형화, 집단화추세에 있는 컨택센터가 개별화된 상담사와의 교감을 이루기 위해서는 상담사 가치가 우선이 되는 센터의 조직문화를 형성해야 한다. 센터 운영전략도 지시와 통제에 따른 단기간 성과관리보다는 조직목표를 이루기 위한 장기적인 관점에서 전략이 수립되고 조직원과 공감대형성을 통해 자발적 실천의지를 고양시켜야 한다. 조직목표가 내부 구성원의 자기화가 이루어질 때 과업을 달성하고자 하는 구성원의 의지가 강화될 것이다.

넷째 위와 같은 조직문화를 만들기 위해 중간관리자의 리더십을 증대해야 한다. 조직내부에서 중간관리자들에 대한 무한한 신뢰와 격려가 무엇보다 필요하다. 조직에서 수직적인 지시와 상명하달식의 업무수행보다는 수평적인 대화채널과 상호협력적인 관계지향으로 업무수행이 이루어져야 한다. 상담인력 및 중간관리자 대부분이 여성을 중심으로 이루어져 있으므로 여성성에 기반한 조직문화를 만들어 나갈 수 있도록 고급관리자의 인식과 노력이 필요하다.

조직 구성원들과의 이해와 공감을 기반으로 부여된 조직의 목표를 연구결과에 서 나타난 바와 같이 개인에게 동기화하며 조직서열에서 수평적 관계를 지향하고 상호 협력과 협동이 이루어지도록 유도해야 한다.

본 연구의 제한점과 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째 대구지역 이동통신사 고객센터를 대상으로 하였기 때문에 일반화하기 어렵다. 현재 컨택센터는 금융과 통신 외에 공공기관 및 제조업에서도 운영이 되므로 다양하게 조사가 진행될 필요가 있다. 업종별 컨택센터의 문화와 부여되는 과업차이를 토대로 산업분야별 비교 분석이 이루어져야 한다.

둘째 이 연구에서 고려한 변수 외에 성격이나 적성 등 심리적 변수를 고려한 후속연구가 진행되었으면 한다.

셋째 중간관리자의 역할에 대한 심도있는 논의가 있어야 한다. 각 센터별로 중간관리자의 영향력에 대한 분석이 필요하다. 직급 및 직책에 따라 부여된 직무의 권한과 상담사 인사평가 권한 등 중간관리자에게 부여된 책임과 권한의 정도를 조사할 필요가 있다.

【참 고 문 헌】

- 1) 강관수(2006). 여성리더십 유형과 조직성과에 관한 비교연구. 동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 2) 강현주(2005). 기업의 내부마케팅 활동이 종업원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향. 성균관대학교 석사학위논문.
- 3) 김기만(2008). 대구지역 컨택센터 종사자의 만족도 및 이직의도 분석. 2008 대구시 컨택센터 컨퍼런스, 49-91.
- 4) 김명자(2005). 중간관리자의 리더십에 관한 연구. 영남대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 5) 김범석(2005). 사회복지조직 중간관리자의 리더십 유형과 구성원의 직무성과의 차이에 관한 연구. 국민대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 6) 김성열, 도순남(1999). 유치원 교사의 직무태도 결정요인 분석. 교육이론과 실천 9, 279-308.
- 7) 김지선(2006). 전화고객상담사의 고객지향성과 관련변수에 대한 연구. 인제대학교 석사학위논문.
- 8) 나중민(2002). 고객센터 아웃소싱의 효율화에 관한 사례연구. 전남대학교 대학원 석사학위논문.
- 9) 대구시 컨택센터 협의회(2008). 대구시 컨택센터 협의회 2008 하반기 인력수요조사 현황.
- 10) 문충태(2007). 영업사원의 이직의도에 대한 선행변수연구. 인하대 경영논집 13(2), 223-246.
- 11) 박중태(2007). 한국형 콜센터 경영. 서울 : 물푸레.
- 12) 배용순(2002). 직무만족이 종업원의 고객지향성에 미치는 영향에 대한 연구: 대형할인점을 중심으로. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 13) 신구범(2010). 서비스기업의 종업원의 셀프리더십이 자기효능감 및 직무성과에 미치는 영향. 한국인적관리연구 17(1), 91-104.
- 14) 심미영(2005). 수간호사의 변혁적 거래적 리더십과 간호사의 직무만족, 조직몰입 및 간호업무 성과에 관한 연구. 관동대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 15) 양선웅, 김우철, 양재철(2007). 고객만족도를 고려한 컨택센터상담원 수요결정문제에 대한 연구. 콜센터서비스학회 컨퍼런스 자료집.
- 16) 우영일(2007). 태도가 직무성과에 주는 영향에 관한 연구. 건국대학교 대학원 석사

- 학위논문.
- 17) 윤철성(2007). 카리스마적 리더십이 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 국민대학교 대학원 석사학위논문.
 - 18) 이종남, 박민규(2005). 지역 비즈니스서비스업 활성화방안: 컨택센터를 중심으로. 대구경북연구원.
 - 19) 이화용(2004). 변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교 박사학위논문.
 - 20) 정기주, 조성도, 김경은(2008). 콜센터 서비스테레마케터의 고객지향적 성격, 자기효능감, 노력이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향과 고객지향성 영향에 대한 리더십의 조절효과. 서비스경영학회지 9(2), 319-345.
 - 21) 조규훈(2003). 조직몰입과 이직의도의결정요인에 관한 연구. 조선대학교 석사논문.
 - 22) 조성암(2001). 서비스 종업원의 직무만족이 종업원의 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 고려대학교 석사학위논문.
 - 23) 주간경제. <http://weekly.hankooki.com/lpage/cover/200412/wk2004123013450537040.htm>
 - 24) 타케야마 요시오(2005). 한 명의 중간관리자가 십만명을 먹여 살린다. 이코노믹북스 19-25.
 - 25) 허전(2002). 공사조직 중간관리자의 리더십이 부하직원의 '가외적 노력'과 '리더에 대한 만족'에 미치는 영향. 한국행정논집 14, 61-78.
 - 26) 황호영, 임은란(2001). 백화점 판매직원의 직무만족과 이직에 관한 연구. 한국인적자원개발회 12, 59-85.
 - 27) Campbell, W. C. & Sedikides, C. (1999). Self-threat magnifies the self-serving bias: A meta-analytic integration. *Review of General Psychology* 3, 23-43.
 - 28) Dalton D. R., Tudor, W. D. & Krackhardt, D. M.(1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review* 7, 117-23.
 - 29) Mobley, W. H.(1982). Employee turnover: causes, consequences and control. MA : Addison-Welsey.
 - 30) Narver J.C. & Slater, S.F.(1990). The effect of market orientation on business profitability, *Journal of Marketing* 54(10), 20-35.
 - 31) Price, J. L.(1976). *The Study of Turnover*, Iowa: Iowa State Univ. Press, Rand McNally College Publishing Company, 130-132.
 - 32) Saxe R. & Weitz, B.A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research* 19(8), 343-351.
- 투 고 일 : 2010년 4월 1일
 - 심 사 일 : 2010년 4월 10일
 - 심사완료일 : 2010년 5월 25일