

콜 센터 상담사의 직무만족이 생산성에 미치는 영향 : 이동통신사의 사례를 통한 실증 연구

A Study on the Effect of Call Center Employee's Job Satisfaction on Productivity : An Empirical Study Through Cases at Mobile Telecommunication Company

간호두(Ho-Doo Kan)*, 이정훈(Jung-Hoon Lee)**, 김동호(Dong-Ho Kim)***

초 록

현재 다수의 이동통신 서비스 기업은 고객 만족 실현을 위한 더욱 특별한 서비스를 고객에게 제공해 주는 방식으로 그들의 서비스 질을 높이려 애쓰고 있다. 이러한 흐름에 발 맞춰, 고객들과 직접적인 접촉을 하고, 지대한 영향을 미치는 고객접점 종사자들의 역할이 보다 더 중요해 지고 있다. 이러한 이유로, 콜 센터의 역할 또한 더욱 더 중요해 지고 있는 실정이다.

본 연구는 콜 센터 상담사의 직무만족도에 따라 성과가 다르게 나타날 것으로 보고, 콜 센터의 생산성을 높이기 위해 상담사의 직무만족을 높일 수 있는 바람직한 인력운영 및 성과 관리에 시사점을 제공하기 위한 목적으로 진행되었다.

연구결과, 직무만족 영향요인 중 상사지원과 보상공정성이 상담사의 직무만족에 영향을 준 것으로 검증되었다. 또한 콜 센터 상담사의 직무만족이 생산성에 미치는 긍정적인 영향이 확인되었다. 그리고, 직무만족은 상사지원과 생산성 사이를 부분 매개하고, 보상공정성과 생산성 사이에서는 완전매개효과를 갖는 것으로 확인되었다.

ABSTRACT

Nowadays many telecommunication service companies try to enhance the quality of their service by providing customers with more specialized service for greater customer satisfaction. As this trend continues, the role that frontline employees play is getting more and more important because they are the ones who have direct influence on customers. For this reason, more than ever, the role of call center has become of paramount importance.

Noting that a call center employee's job satisfaction critically affects the quality of service that a customer gets, this study was carried out in order to provide an insight on effective personnel and performance management which can boost up the job satisfaction of a call center employee, thereby enhancing the productivity of Call Center.

* KT 고객보호팀 부장

** 연세대학교 정보대학원 교수

*** 연세대학교 정보대학원 석사과정

2010년 04월 19일 접수, 2010년 05월 04일 심사완료 후 2010년 05월 11일 게재확정.

Conclusively, it verifies that among job satisfaction influence factors, superior's support and compensation fairness indeed have a tremendous influence on job satisfaction of a call center employee. Furthermore, it verifies that if a call center employee is satisfied with his or her job, he or she tends to work more efficiently and hence increase productivity.

키워드 : 콜 센터 상담사의 직무만족, 생산성, 조직특성, 고용관계특성
 Job Satisfaction, Productivity, Job Characteristics, Employment Relations Characteristics

1. 서 론

급변하는 서비스 산업 내에서 고객의 다양해지는 요구와 높아져가는 기대수준에 부합하는 서비스의 제공은 기업의 성공여부를 결정하는 가장 중요한 핵심성공요소가 되었다. 특히 서비스 기업의 콜 센터의 경우, 상품이나 서비스에 관한 고객의 질문 및 요구를 해결해 주고, 고객에게 필요한 정보, 서비스를 제공해 주는 등[18] 단순히 고객의 불만을 해소해 주거나 고객의 요구사항을 수용하는 기능뿐 아니라, 더 나아가 기업에 대한 고객의 접근 용이성과 관리성을 제공하여 고객의 욕구를 충족시켜 주고[2], 고객과의 정확한 커뮤니케이션, 신뢰성 높은 정보수집과 활용을 가능하게 함으로써 매출을 창조할 수 있는 통합 고객서비스센터로 변화 및 발전하고 있다고 할 수 있다. 이는 특히 가입자 포화로 신규 가입자 확보에 어려움을 겪고 있는 이동통신산업에 있어서 기존 고객을 유지 관리하고 고객의 기업에 대한 충성도를 높임으로써 ARPU(Average Revenue Per Unit) 증대를 기대하고 궁극적으로는 신규고객을 창출할 수 있다는 점에서 그 중요성이 어느 때보다 크

다고 할 수 있다.

그 중, 고객접점 종사자(Frontline employees)는 “three-cornered fight”로서 표현되는 직업이다. 관심과 서비스 품질을 요구하는 고객, 효율성과 생산성을 요구하는 조직 사이의 중간에 끼어 있는(caught-in-the-middle) 존재인 것이다[30]. 즉, 콜 센터 상담사는 고객에게 있어 기업이며, 기업에게 있어서는 고객과의 연결자인 것이다. 다른 형태의 노동과 달리 콜 센터 상담과 같은 서비스 노동은 상담사와 고객간에 이루어지는 상호작용의 질(quality) 그 자체가 고객에게 전달되는 서비스로서 제품의 일부분을 구성한다. 즉, 콜 센터의 생산성은 상담사의 특정한 심리상태(예, 기쁨, 놀람, 공포, 흥겨움 등)에 따라 결정된다고 할 수 있다.

미국의 Benchmark Report 조사는 콜 센터의 총 비용 중 62%를 상담사 관련 비용이 차지한다고 하였고, Hartline et al.(2000)는 고객의 기업에 대한 이미지는 고객접점 종사자로부터 받는 서비스에 의존하게 된다고 하였다. 이는 상담사와 같은 고객접점 종사자의 효율적인 관리가 시스템 장비, 각종 솔루션의 도입보다도 중요함을 의미한다고 할 수 있다.

따라서 우수한 고객 서비스 제공을 목표로 하는 기업들은 콜 센터의 생산성 향상을 위해 먼저 내부 고객인 콜 센터 상담사를 만족시키는 것이 매우 중요한 문제일 것이다[49].

지금까지 콜 센터를 대상으로 한국의 연구들을 살펴보면 콜 센터가 제공하는 서비스 품질을 측정하거나 우수한 고객 서비스 제공을 위한 양적인 콜 센터 핵심성과지표를 관리하는데 초점을 두어 왔다[26, 37]. 국내에서도 콜 센터의 서비스 품질이 고객만족 또는 서비스성과에 미치는 영향[7], 효과적인 고객관계관리(CRM)[20]와 이를 근거로 한 성과관리 모형의 개발을 중심으로 이루어지는 등, 대부분 콜 센터를 이용하는 고객의 관점에서 이루어졌다고 할 수 있다. 현재 콜 센터 상담사에 관한 연구가 부족하고, 현재까지 콜 센터 상담사의 만족도와 생산성에 대한 연구는 거의 없는 실정이다.

본 연구는 콜 센터 상담사의 직무만족도에 따라 성과가 다르게 나타날 것으로 보고, 직무만족 결정요인을 직무특성과 고용특성 측면에서 검토하여, 이들 특성이 상담사의 생산성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다. 특히 이동통신산업에 있어 콜 센터 상담사의 직무만족과 생산성의 관계를 분석하여 관련산업의 기업성과와 고객만족향상을 위한 콜 센터 관리에 시사점을 제시하는 점에 연구의 목적과 의의가 있을 것으로 판단된다.

이어지는 장에서는 콜 센터의 개념과 현황, 직무만족, 성과에 관한 기존 문헌들을 연구하였고, 제 3장은 연구모형과 가설, 실증연구를 위해 변수의 조작적 정의 및 측정에 관해 기술하였다. 제 4장 실증분석에서는 자료의 수집 및 표본의 특성에 대해 기술했으며, 통계

적 기법을 통해 구조모형 및 연구가설을 검증하고 그 결과를 분석하였다. 끝으로, 제 5장 결론에서는 연구결과와 논의, 연구의 시사점 및 기대 효과를 밝혔으며, 본 연구의 문제 및 향후 연구과제에 대해 고찰 하였다.

2. 연구의 이론적 배경

2.1 콜 센터의 개념과 현황

콜 센터는 전문인력으로 구성된 조직이 전화 등을 기반으로 상업적 또는 공공적 부문에서 고객에게 서비스 활동을 지원하기 위하여 시스템 및 제반 자원을 구축한 업무처리 장소이다. 또한 콜 센터는 서비스 지향과 성과 지향이 매우 뚜렷한 전략경영의 실행 조직체이다. 현재, 콜 센터는 기업이 가장 과학적이고 효율적인 방법으로 고객과의 커뮤니케이션을 통해 신뢰감 조성과 더불어 상품과 양질의 서비스를 전달하는 핵심적인 부서로 인식되어 가고 있다[22]. 또한 소비자들은 콜 센터를 통해 기본적인 서비스에서부터 각종 부가적인 서비스에 대한 커뮤니케이션을 하고, 문제를 해결하며, 새로운 상품에 가입하기도 한다[5].

콜 센터는 고객센터, 고객만족 센터, CRM센터, 전화고객 상담센터, 서비스 센터 등 다양한 명칭으로 정의되고 있으며[18], 콜 센터의 가장 기본적인 유형은 인바운드 콜 센터(In-bound Call Center)와 아웃바운드 콜 센터(Out-bound Call Center), 인바운드 콜과 아웃바운드 콜을 동시에 처리하는 콜 센터인 블렌딩(Blending)으로 구별할 수 있다[22]. 인

바운드 콜 센터는 고객으로부터 걸려 오는 전화를 콜 센터에서 수신하면서 수행되는 콜 센터를 의미하고, 아웃바운드 콜 센터는 콜 센터로부터 고객이나 가망고객에게 전화를 하면서 수행하는 콜 센터를 의미한다.

초기 콜 센터는 단순히 걸려오는 전화의 효과적인 처리, 배송 및 완료, 상담사의 콜 처리 기능향상 및 공평한 콜 배분 등을 주된 목표로 하고 있지만, 전문화·최적화된 콜 센터는 통화고객의 대기시간 감소, 거래시간 단축, 고객과의 접촉의 질 향상, 상담사의 효율성 증진, 운영비의 절감, 수입의 증가를 주된 목표로 하고 있다. 또한 전략적 콜 센터는 신규 수입 창출기회 창조, 활용·응용 범위확대, 신규사업 관여, 신규 운영 방법 창출, 타 부서에 유용한 통찰력 및 정보제공, 독창적이며 안정적인 경쟁우위 창출을 목표로 한다[39]. 즉, 콜 센터는 고객불만을 해소시키기 위한 필수적인 비용센터에서 기업매출을 창조하는 수익센터로 변모하고 있다고 할 수 있다[6].

미국 시장조사 전문업체인 OVUM은 콜 센터가 경영에 있어서 전략적으로 중요한 영향을 지속할 것으로 전망하고 있다. 콜 센터는 웹의 고속성장에도 불구하고 웹과 연동되는 콜 센터가 명확한 효과를 보이고 있기 때문에 콜 센터는 더욱 확대될 것이라고 한다. 한국콜 센터산업 정보연구소의 자료 또한, 국내 콜 센터 수는 2002년 2,000여 개에서 2007년에는 3,000여 개로 늘어날 것으로 추정하였다. 이는 곧 콜 센터 상담사의 역할이 보다 커지고 있음을 의미한다고 할 수 있다. 또한, 콜 센터 상담사의 주요 수행기능 비율이 불만처리가 18.5%, 소비자 상담 18.2%, 고객 서비스 17.9%의 순으로 나타났다.

이는 콜 센터 상담사가 단순히 안내자, 상품제공자, 설득자, 판매자의 역할에 머물러서는 안됨을 의미하며 고객의 욕구충족을 위해 고객과 공동으로 문제를 해결하고자 하는 보다 고객지향적인 성격이 요구됨을 의미한다. 따라서 콜 센터 상담사는 1) 고객의 각종 문의 및 요구사항을 접수하여 고객의 요구에 맞추어 신속, 정확하게 처리하는 고객 상담사의 역할 2)고객의 불만 및 문제상황을 파악, 회사와의 입장을 조율하여 고객의 문제를 해결하고 고객의 만족감을 증대시키는 고객과 공동으로 문제를 해결하고 고객의 만족감을 증대시키는 고객불만 처리자의 역할 3) 다양한 지식과 정보로 회사의 상품 및 서비스에 대해 관심을 유도하여 판매 및 고객화시키는 판매촉진자의 역할, 4) 고객의 특성과 고객의 요구에 따라 차별화된 고객 서비스를 제공하고 관리하는 고객관계 개선자의 역할, 5) 고객과 기업을 연결하는 최 일선의 직원으로 기업의 이미지를 최상의 위치로 보여 줄 수 있는 이미지 메이커인 기업 홍보자의 역할을 하여야 한다[10].

2.2 직무만족에 관한 연구

2.2.1 직무만족(Job Satisfaction)의 개념

직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 태도로서 인지, 정서, 행위, 경향 등의 복합체이며 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적, 정서적인 만족상태를 말하는데 이는 실무수행에 영향을 미친다고 하였고, 특성으

로 직무에 대한 정서적 반응과 주관적 개념을 포함한다고 하였다[9]. 많은 연구자들 또한 직무만족에 대하여 다양하게 정의하였으며, 그 내용은 아래의 표와 같다.

<표 1> 직무만족에 대한 정의

연구자	직무만족의 정의
Smith et al.(1969)	상황국면에 대한 감정 혹은 매력적인 반응
Locke (1976)	자기 자신의 직무를 자신이 평가하거나 직무 그 자체를 통해서 얻어지는 유쾌함이나 혹은 긍정적인 감정 상태
Beatty (1981)	종업원이 직무가치를 달성하고 축진하는 것으로 그의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 명쾌한 감정적 상태
Hunt et al.(1997)	개인들이 직무에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도이며 직원들이 수행하는 과업과 직무수행의 물리적, 사회적 조건에 대한 감정적 반응이나 태도

직무만족이 구성원의 성과, 생산성향상, 조직에 대한 자부심과 충성심, 원만한 인간관계, 책임의식 등과 밀접한 관련을 맺고 있기에 그 중요성이 매우 크다고 할 수 있다. 기업수준에서 종업원의 태도에 관해 관심을 갖는 이유는 단순히 조직의 리더가 종업원의 정서적 건강과 안녕에 책임을 져야 한다는 윤리적 측면보다는 효율적인 조직성과의 선 조건이라는 사고와 관계가 있기 때문이며, 따라서 종업원의 직무만족도 항상 노력은 인적 자원관리의 당위적 과제여야 한다. 조직 구성원이 느끼는 직무만족의 수준은 조직의 구속력과 일체감, 그리고 조직관리 및 운영을 평가하는 주요한 기준이 되는데, 이는 직무만족도가 고정된 것이 아니고 외부요인에 의해

변화시킬 수 있는 종속변수의 특성을 가지면서 환경 의존적이기 때문이다.

2.2.2 직무만족의 영향요인

직무만족에 대한 영향요인에 관해서는 연구자마다 다양한 기준을 제시하고 있는데, 주요 요인들을 요약해 보면 <표 2>와 같다.

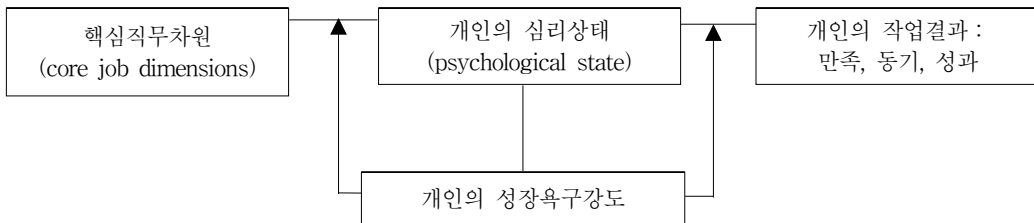
여러 학자들의 연구를 조사하고 검토한 결과, 그들 사이의 중복·상이하지만 가장 보편적인 직무만족 영향요인으로 1. 승진의 기회에 대한 요인, 2. 직무자체와 관련된 요인, 3. 작업조건과 관련된 요인 4. 감독자에 관한 요인 5. 동료에 관한 요인, 6. 회사 및 회사방침에 대한 요인, 7. 급여에 관한 요인 등으로 분류할 수 있을 것이다[8]. 이와 같이 논자들이 제시하는 직무만족 영향요인들은 요인들이 어떤 조건들로 구성되어 있으며, 어떻게 작용하는가에 따라 직무만족의 정도에 어느 정도 영향을 미칠 것인지를 판별할 수 있을 것이다.

2.2.3 직무특성

종업원의 직무만족과 직무만족을 증가시키는 요인에 대한 연구는 오랜 시간 동안 조직행동분야와 산업심리분야의 주요 이슈로 주목 받아 왔다. 직무는 조직의 입장에서 볼 때 조직목표를 달성하기 위한 가장 기본적인 수단이기도 하지만, 각 개인들의 입장에서는 그들의 다양한 욕구를 충족시킬 수 있는 중요한 수단이기도 하다. 특히 직무는 개인의 내재적 동기를 불러일으키는 중요한 원천으로서 주목 받아 왔으며, 과거 수십 년 간 직무설계와 관련된 연구는 지속적인 관심을 받아 왔다[43, 64, 71].

〈표 2〉 직무만족에 영향을 미치는 요인

연구자	직무만족요인
Fournet et al. (1966)	1. 개인적 특성(연령, 교육과 지능, 성, 직무수준 등) 2. 직무특성(조직과 관리, 상사의 감독, 사회적 환경, 의사소통, 안전성, 단조성 및 임금 등)
Gilmer(1966)	1. 안전 2. 승진 3. 임금 4. 직무의 본질적 측면 5. 감독 6. 직무의 사회적 측면 7. 의사소통 8. 작업환경 9. 복리후생
Alderfer(1972)	1. 일(직무에 대한 충만, 다양성, 일의 습득기회, 난이도) 2. 급여(급여수준, 공정타당성, 지급방법) 3. 승진(승진의 기회, 공정성 기준) 4. 공로인정(업적에 대한 보상, 업무에 대한 신뢰 및 비판) 5. 부가급부(연금, 의료혜택, 유급휴가) 6. 작업조건(근무시간, 휴식시간, 휴식처) 7. 감독(감독스타일, 인간관계, 감독기술) 8. 동료관계(신의, 협력, 친근감) 9. 기업 및 경영에 대한 인식(급여, 부가급부, 근로자에 대한 관심)
Hackman and Oldham(1976)	1. 기능다양성 2. 과업정체성 3. 과업중요성 4. 자율성 5. 피드백 경로
Locke(1976)	1. 직무자체 2. 임금 3. 승진 4. 인정 5. 복리후생 6. 근무환경 7. 감독 8. 동료 9. 경영방침
James and Jones(2006)	1. 직무도전성 2. 직무자율성 3. 과업중요성
Milton(1981)	1. 과업요인(내재적 흥미, 다양성, 학습기회, 난이성, 과업량, 성공기회, 과업과정과 방법에 대한 통제) 2. 임금요인(임금수준, 공정성, 지급방법) 3. 승진요인(승진기회, 공정성, 승진조건) 4. 인정요인(성취에 대한 칭찬, 과업수행에 대한 신뢰, 비판의 허용) 5. 복리후생요인(연금, 의료보험, 유급휴가) 6. 과업수행요인(과업시간, 휴식시간, 설비, 물리적인 조건, 지역 및 지위) 7. 감독요인(감독스타일, 영향력, 기술적 감독, 인간관계, 관리기술) 8. 동료요인(경쟁, 도움, 친근감) 9. 관리정책요인(종업원에 대한 관심, 임금, 정책)
Albanese and van Fleet(1983)	1. 직무 자체 2. 임금 3. 승진기회 4. 감독 5. 동료



〈그림 1〉 직무특성모형

직무와 개인의 동기부여를 체계적으로 연결시키려는 시도는 <그림 1>과 같이 Hackman과 Oldham(1976)의 직무특성 모형(Job Characteristic Model)을 통해 출발하였다고 볼 수 있다. 직무특성 모형은 직무특성과 직무태

도의 관계가 일관성이 없다는 연구결과에 기초하여[61], 직무특성과 직무태도(즉 작업결과 : 동기, 만족, 성과)의 관계가 개인차에 의하여 결정된다는 일종의 상황이론이다. 다시 말하면 개인에 할당된 핵심 직무차원이 기술

다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 그리고 피드백을 제공하면 개인들은 보람(Meaningfulness), 책임감(Responsibility), 그리고 결과에 대한 인식(knowledge of result)등의 심리상태(Psychological States)를 경험하게 되고 결과적으로 개인들의 만족, 동기, 성과가 높게 나타나며 이때 개인의 성장욕구강도(Growth Need Strength)가 핵심직무차원, 심리상태, 그리고 작업결과에 대한 상관관계를 매개한다는 것이다.

따라서 작업효율과 작업자의 직무만족, 작업동기 등이 정서적 반응을 높이기 위한 방법으로 직무 자체의 작업성과에 영향을 주는 요소가 포함되어 있어 이를 조정함으로써 작업성과를 높일 수 있다는 것이다.

최근에는 직무특성 모형에서 강조하는 핵심 직무특성과 개인의 성과 사이를 매개하는 중요심리상태의 매개역할이 충분히 입증되지 못하고 있으며, 최근 다른 매개요인의 탐색을 시도하는 연구들과 함께, 아예 중요 심리상태를 생략하고 핵심직무 특성과 직무만족 및 성과와의 관계를 직접 검증한 연구들도 나타나고 있다[12, 16].

2.2.4 고용관계특성

고용관계는 노동자와 사용자 사이의 채용, 보상 및 해직을 둘러싼 관계로 정의된다[1]. 고용관계특성은 조직특성이라고 볼 수 있고 [3], 직무만족은 근로자가 자신이 맡은 직무를 통해 누릴 수 있는 임금, 승진기회, 고용안정성과 같은 고용관계 혹은 근로조건에 대해 만족하는 정도를 나타내는 감정적 표현이라고 할 수 있다. 특히 비 정규직 근로자의 경우는 조직에 대한 애착이 부족하여 조직목표를 달

성하려는 기업의 능력을 침식시키고, 생산성과 근무의 질 저하, 적극적 참여의 결여, 동기와 사기 및 결속력의 저하로 조직에 부정적인 영향을 미치게 된다.

김용석, 이영면(1999)은 고용관계 특성을 고용보장성, 보상공정성, 참여기회, 동료관계로 분류하였다. 김정원, 서재현(2008)은 비 정규직의 직무만족 결정요인에 관한 연구에서 성장기회를 모형에 포함시켰다.

또한, 상사의 지원은 종업원이 각각의 업무수행과 능력 발휘의 과정에서 자신의 상사가 자신의 업무수행에 대해 얼마나 많은 관심이 있으며, 필요한 경우 도움을 줄 것으로 생각하고 있는지에 대한 지각의 정도를 의미한다[46].

일반적으로는 직무자원의 구성요소로서 논의되어지나, Albanese and van Fleet(1983)가 직무만족은 직무자체와 임금, 승진기회, 감독과 동료 등의 요인들에 의해 결정된다고 한 점과 박윤경(2002)의 연구에서 직무만족 영향요인을 ① 승진의 기회에 대한 요인 ② 직무자체와 관련된 요인 ③ 작업조건과 관련된 요인 ④ 감독자에 관한 요인 ⑤ 동료에 관한 요인 ⑥ 회사 및 회사방침에 대한 요인 ⑦ 급여에 관한 요인 등으로 분류한 점을 고려할 때 직무만족의 영향요인 중 개인적인 특성 변수와 직무특성 변수 이외의 조직 및 고용관계에서 발생하는 요인을 고용관계특성에 포함시키는 것이 무리가 없어 상사지원을 본 연구에서는 고용관계특성에서 다루도록 하겠다.

2.2.5 직무특성, 고용관계 특성과 직무만족

2.2.5.1 직무특성과 직무만족

Hackman and Oldham(1976)의 직무특성 모

형의 기본적 가정은 직무특성이 높아질수록 직무만족이 높아지는 것이다. 따라서 직무특성과 직무만족간의 관계에 대한 많은 선행 연구가 진행되어 왔다. Hackman and Oldham (1976)이 제시한 직무특성 모형에서는 지각된 과업특성(task characteristics)은 객관적인 과업 특성의 함수이며, 과업에 대한 개인의 욕구수준에 따라 결정되는 것이라고 가정하고 있다. 이 모형에서는 중요심리상태(key psychological states)와 다양한 개인적 태도 및 작업결과에 관계가 있다고 가정되고 있는 5개의 핵심직무차원에 초점이 맞추어져 있다. 이러한 차원은 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백 등이다. 이러한 핵심차원의 수준이 높을수록 개인이 높은 내적 동기를 일으키며, 작업의 질이 높아지고, 낮은 결근율, 이직률을 나타내며, 많은 만족을 느낄 것이다.

Sims and Szilagyi(1976)는 핵심직무특성 중 기술다양성은 직무자체에 대한 만족, 그리고 피드백은 감독과 승진에 대한 만족에 특히 높은 영향관계에 있음을 강조하였다.

Hackman and Oldham(1976)의 연구에서도 직무만족과 동기유발 그리고 업무성과를 높이기 위해서는 특히 자율성과 함께 피드백경로를 확대하여야 한다고 주장하였다. Spector (1986)는 직무특성으로서 자율성 수준이 높을수록 직무만족, 직무몰입, 성과 및 동기부여수준이 높게 나타난다고 하였으며, Reitz(1987)는 의미 있는 직무에 대한 도전이 다른 직무요소들보다 더 중요한 직무만족 요인임을 제시하면서, 과업중요성이 직무만족에 미치는 영향을 확인하였고, Fried and Ferris(1987)는 직무특성 모형의 타당성과 관련된 광범위한 메

타분석결과 직무특성 수준과 결과변수 간에 정(+)의 상관관계가 존재한다는 사실을 밝혀 내고, 성과를 향상시키기 위해서는 과업정체성 수준과 피드백수준을 향상시키며, 직무만족, 동기부여, 조직몰입을 높이기 위해서는 기능다양성, 과업중요성, 자율성, 피드백 수준을 향상시켜야 한다고 하였다. 특히 James and Jones (2006)는 직무도전성, 직무자율성, 과업중요성 등과 같은 직무특성에 대한 지각이 직무만족과 관련성을 가지며, 이는 개인적 특성이나 상황적 특성보다 더 많은 영향을 미친다는 것을 실증분석을 통해 제시하였다.

2.2.5.2 고용관계특성과 직무만족

고용보장성은 만족도와 몰입도 및 이직의도에 대해 매우 높은 관련성이 있는 것으로 나타났다[27]. 다운사이징, M&A, 리스트럭처링시의 고용불안정은 불안감과 스트레스를 높여 직무태도에 부정적인 영향을 미친다. 특히, 비 정규직의 경우, 대부분 근무계약기간이 정해져 있어 고용불안감은 상대적으로 클 수 밖에 없다. 더욱이 채용업의 측면에서도 노동시장의 탄력성이 낮은 우리나라의 경우에 고용에 대한 불안정은 그 지각 정도가 더욱 민감하리라 생각된다[4].

비 정규직 근로자가 정규직에 비해서 직무만족이 떨어지는 원인이 무엇인가에 관한 실증연구를 보면, 김용석, 이영면(1999)은 파견 근로자들이 고용차원특징 즉, 동료관계, 고용보장성, 참여기회 등에서 정규직에 비해 낮기 때문이라고 밝히고 있다. 비 정규직의 경우 임금이나 근로조건뿐만 아니라 고용계약기간 등 여러 측면에서 정규직과 차이를 보이기 때문에 직무만족이 낮다고 할 수 있다[14]. 따

라서 비 정규직은 단기 활용 위주의 임시적 성격으로 인해서 고용안정성이 낮고, 동일 노동에 대해 동일 직위의 정규직보다 저임금을 받으며, 조직에 적응하는 기간이 상대적으로 짧아 동료관계 형성 등에 있어 정규직에 비해 열등한 지위에 놓여 있다고 볼 수 있다. 따라서 고용불안이 상대적으로 크고, 직무에 대한 정보와 전문성 습득의 기회도 빈약할 뿐만 아니라[41], 보상의 불평등 분배로 인하여 직접적인 목전의 이익이 있을 경우를 제외하면 근로의욕이 낮아 노동의 질이 떨어진다고 볼 수 있다[38].

그리고 자신이 기대했던 만큼의 보상이 주어질 때 즉, 공정한 경제적인 보상과 업무평가 정도는 비 정규직 직무만족에 많은 영향을 줄 것으로 예측된다. 또한 대다수 근로자들은 자신들이 맡은 업무를 수행하는데 필요한 전문지식과 기술의 진부화를 막고 전문성을 높이기 위한 능력개발 기회를 중요하게 생각한다. 따라서 조직에서 제공하는 성장에 대한 기회는 근로자들로 하여금 자신들이 맡은 직무에 만족하는 계기를 만들어 줄 것이다. 이외에도 일하는 직장의 근무분위기 즉, 일하는 조직 내 동료관계가 우호적인가 하는 것은 또한 고용형태에 따라 직무만족에 다르게 영향을 미칠 것이다[3]. 참여기회는 조직구성원이 의사결정에 참여하고, 제안과 건의를 하며 자기의 신상문제를 이야기하고 의사 소통하는 기회를 지각하는 정도로서 인간 관계로부터 만족감을 얻는데 필요한 주요 요인이다.

직무자원에 대한 선행연구에서 Belicki and Woolcott(1996)은 근로자들은 자신의 직무에 몰입하는 경우, 좋은 동료관계를 유지하는 경

우, 우호적인 상사의 지원을 획득하는 경우, 자율성을 지니는 경우, 창조적이고 혁신적인 기회가 주어지는 경우 등에서 직무만족이 매우 높고 나아가 탈진감이 낮아진다고 했다. 이수영(1999)은 콜 센터 상담원의 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 임금, 복지, 승진 및 능력 인정, 상사관계, 근무시간, 업무권한, 동료관계 요인을 제시하여 상사와의 관련성을 확인하였다.

2.3 성과에 관한 연구

2.3.1 성과의 개념 및 특징

이유재(2004)는 서비스 생산성(service productivity)에 대한 개념적 정의로 생산된 서비스에 대한 투입물의 비율이라고 정의하였다. Berman(1998)은 서비스 생산성을 서비스 산물을 생산하기 위해 사용된 인적 물적 자원을 포함하는 모든 자원의 투입에 대한 서비스의 질적 측면이 포함된 산출의 비율이라고 정의하였다. 성과의 측정단위로는 생산량, 불만율, 정확도 등을 들 수 있다(McCormic and Ilgen, 1980). 성과를 측정하는 전반적인 목적은 개인이 직무를 얼마나 잘 수행하는지의 정확한 측정치를 제공하는 것이다.

Barret(1993)은 평가의 목적을 구체적으로 다음과 같은 세 범주로 나누고 있다. 첫째, 임금인상, 승진, 전보, 해임 등의 인사조치를 포함하는 인사관리 목적이다. 둘째, 직무수행에서의 약점을 확인하기 위해 평가정보를 사용하는 수행향상 목적이다. 셋째, 인사선발과 훈련절차의 타당성을 평가하는 준거로 사용되는 목적이다.

2.3.2 콜 센터의 성과

2.3.2.1 콜 센터 성과 및 성과 측정지표

콜 센터의 성과에 관한 연구는 미국 Purdue 대학의 Anton 교수와 그가 속한 콜 센터 전문 연구기관인 CCDQ(Center for Driven Quality)에서 연구된 성과측정 지표가 전 세계적으로 가장 널리 사용되고 있다. Anton(1997)은 콜 센터의 성과측정을 위한 4가지 척도로서 운영관련 지표, 수입관련 지표, 비용관련 지표, 서비스 품질 관련 지표를 사용하였으며, 이를 다시 인바운드 콜 센터와 아웃바운드 콜 센터로 구분하여 제시하였고, 특히 인바운드 콜 센터 성과측정 지표에 있어서 통화고객 만족에 영향을 미치는 핵심 지표로 최초 콜 처리율, 스케줄 준수율, 평균 대기시간, 평균 포기율, 평균응대속도를 강조하였다[19]. 이에 대한 세부항목들을 다음과 같이 제시하였다. 제

시된 성과지표는 콜 센터와 관련하여 성과를 무엇으로 측정해야 하는 지에 대해 콜 센터에 특화 하여 세부적으로 구분하여 측정지표를 제시해 줌으로써 의의가 크다고 하겠다.

2.3.2.2 콜 센터의 성과 결정요인

Anton(1997)은 콜 센터 운영전략과 경영방침에 따른 콜 센터의 핵심구성요인을 프로세스, 인적자원, 기술로 정의하였다. Bordoloi(2000)는 프로세스를 CRM 구현의 주요 성공요인으로 지적하였고, COPC(2000)의 평가모형에서는 콜 센터의 성과실행차원으로서 프로세스를 제시하며 성과에 영향을 미친다고 가정하였다. 콜 센터의 프로세스는 고객에게 신상품과 신 서비스, 프로그램 등에 대한 문의 및 질의에 대해 서비스하는 프로세스와 이러한 서비스 과정에서 발생하는 부서간의 업무프로세스 등으로 정의할 수 있다.

잘 정의된 프로세스는 업무의 속도를 빠르게 하여 콜 센터 내부생산성을 향상시킬 것이며, 이러한 프로세스는 환경변화 및 상황변화에 따라 주기적으로 개선 및 갱신하고 잘 준수되는 지 관리하여야 한다. 정기주와 박득(2004)은 콜 센터는 IT의 집합체라 할 만큼 많은 IT가 사용되며, 콜량이 많고 이에 따른 상담원수가 많이 필요한 기업일수록 더 많은 IT를 사용하며 콜 센터의 운영을 효율적으로 하고자 노력한다고 언급하며, IT인프라에 대한 통신장비의 적절성과 상담 어플리케이션의 적정성, 각 시스템의 연동성과 통합성 정도, 관리 및 유지보수의 적정성이 콜 센터 성과에 영향을 미칠 것으로 보았다.

Anton(1997)은 콜 센터 성과에 미치는 핵심요소중의 하나로서 인적자원을 가장 중요

〈표 3〉 인바운드/아웃바운드 콜 센터 측정지표

인바운드	아웃바운드
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 서비스 수준 ◦ 평균응답 속도 ◦ 평균대기 시간 ◦ 평균통화 시간 ◦ 평균통화 후 작업시간 ◦ 평균처리 시간 ◦ 스케줄 준수율 ◦ 불통률 ◦ 상담원 착석율 ◦ 평균 포기 전 시간 ◦ 스케줄 준수율 ◦ 평균 출근율 ◦ 1콜당 비용 ◦ 평균판매가치 ◦ 8시간 기준 상담원 당 평균인입콜 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 콜 당 비용 ◦ 판매건당 비용 ◦ 시간당 판매량 ◦ 평균 판매가치 ◦ 아웃바운드에 의한 판매비율 ◦ 시간당 접촉횟수 ◦ 1인당 연간 평균 매출 ◦ 1교대당 평균 수입 ◦ 1교대당 평균 매출

한 요소라고 강조하였다. 콜 센터의 상담원은 고객과의 관계에 있어 최종 접점으로서 업무를 수행하기에 매우 중요하다고 보았다.

COPC(2000)의 평가모형은 콜 센터의 실행 요인으로 인적자원을 제시하였으며, 이를 훈련·교육, 직무 별 스킬, 보상 등으로 보아 성과에 영향을 미친다고 가정하였다. Lengnick-Hall and Lengnick-Hall(1988)은 전략의 수립부터 인적자원이 고려되어야 한다고 주장하면서, 인적자원 관리의 세부기능 즉, 계획, 모집과 선발, 배치, 직무설계, 평가, 보상, 훈련과 보상, 노사관계 관리 등을 기업의 전략과 연계시키는 것이 중요하다고 제시하였다.

2.3.2.3 서비스기업의 생산성

일반적으로 기업이 사용하는 성과지표는 매출액, 고객 수, 수익률 같은 관리차원의 계량적 지표들이다. 유플화, 박대현, 곽영식(1996)은 판매원의 고객지향지수를 개발한 연구에서 판매원의 성과변수로 해당산업이 사용하는 계량적 성과와 고객유지율을 사용하였다. 한편으로 서비스 기업에서 고객에게 전달되는 서비스품질의 중요함 때문에 서비스 전달과정 에 대한 연구가 많이 진행되었다[60]. 서비스 전달과정인 종업원의 행동에 기반한 성과지표들은 행동이 곧 고객만족과 밀접하게 연결되어 있다. 따라서 고객접점에 종사하는 종업원들의 행동기반 성과는 중요하다[12]. Singh (2000)은 서비스 기업의 점점 종사자의 생산성과 서비스 품질 연구에서 성과를 서비스 품질(quality)과 생산성(productivity)으로 구분하고 서비스 품질은 고객과의 상호작용의 프로세스 측면과 관련이 있고, 생산성은 고객과의 접촉의 결과와 육체적·인지적 노동을 필요로

하는 직무로 개념화하였다. 연구자간에 논쟁은 존재하지만 생산성지표는 주로 서비스 품질 지표로부터 유래되는 것으로 보고 있다.

Singh(2000)은 기업이 제공하는 서비스에 대해 외부고객들이 평가하는 품질에 관한 연구는 많은 반면 고객접점에 있는 종업원들의 내부 생산성 혹은 서비스 품질에 관한 연구는 그리 많지 않다고 언급하며 점점종사자의 생산성을 계량적인 개념으로 처리고객 수 같은 고객응대항목(Contact output)과 문서작업 같은 사무처리항목(Backroom work)으로 구분했다. 콜 센터의 경우 기업성과는 고객만족과 더불어 많은 수의 콜 처리, 행정적인 문서작업, 가능한 짧은 시간에 고객의 문제를 해결해 주는 효율성 등에 의해 영향을 받는다. 따라서 상담사가 장시간의 상담 및 그 결과로 인하여 행정적 문서를 처리할 시간이 부족하다면 관리차원에서 생산성의 감소로 이어질 가능성이 존재한다고 할 수 있다.

Heskett, Sasser, and Schlesinger(1997)은 건전한 생산성 지표는 서비스 품질 향상에 기여한다고 하고, 두 변수간에 trade-off가 존재하는 것은 아니지만 서비스품질 유지에 고착되어 점점종사자의 생산성을 관리하지 않을 경우 서비스 가치(Value)의 전달이 저하되어 서비스 품질이 낮아지게 된다고 지적하였다. 목표지향적인 조직 관리차원에서 높은 생산성을 강조하다 보면 서비스 품질이 간과되거나 서비스 종업원들이 가시적이면서 객관적 측정항목인 생산성지표에만 노력을 기울이는 경우가 발생하기도 한다[23]. 따라서 서비스 기업에서는 두 성과요인 모두를 관리하는 노력이 필요할 것으로 판단된다.

2.3.3 직무만족과 성과

직무만족과 성과의 관계에 대한 선행연구들의 결과를 보면, Herzberg et al.(1993)은 만족이 성과를 가져오는 것이라고 주장하였고, Porter and Lawler(1968)는 성과가 만족에 영향을 미친다고 하였으며, 다른 연구자들은 이 두 개의 변수가 항상 양립하는 것은 아니라고 주장하기도 하였다[36, 52]. 또한 Iaffaldano and Muchinsky(1985)이 제기한 이들 관계의 특징구상과 Ostroff(1992)의 분석과 같은 방법론적 이슈들은 만족과 성과의 관계에 영향을 미치는 요인들을 도출하였고, Staw and Barsade(1993)은 직무만족과 직무성과의 관계는 변형적이라고 주장하였다. 이렇듯 직무만족과 직무성과의 관계는 근래에 와서 주된 연구과제가 되어 왔음에도 불구하고 아직까지 정립된 이론이 제시되지 못함이 사실이다. 다시 말해서 어느 것이 원인변수이고 어느 것이 결과변수인가의 인과관계가 분명치 않다. Porter and Lawler(1968)는 성과가 만족의 결과는 아니며 두 변수는 그 자체로서는 아무런 직접적 관계가 존재하지 않는다고 주장했다. 보상이라는 제 3의 변수가 개입됨으로써 비로소 두 변수 사이에 관계가 이루어지게 된다는 것이다. 종업원들은 직무성과에 대해 외부적 보상과 내재적 보상을 받게 되는데, 이때 이러한 보상들이 자기 노력이나 타인의 보상과 비교해 보아 공정하다고 생각될 때, 종업원들은 만족을 느끼게 된다. 또한 이러한 보상의 공정성에 대한 지각은 종업원들에게 성과-보상의 결속관계를 심어주게 되어 장래의 노력과 성과를 유발하게 된다고 할 수 있다. 이와 같이 최근에는 “직무만족-직무성과” 가설(만족한 종업원이 더 열심히 일한다)에 대항하여 “직무성과-만족”가설(열심히 일한

종업원이-그에 따른 보상을 통해-결국 더 만족한다)이 좀더 호응을 얻고 있다. “직무성과-만족”가설은 기대이론[72]에 기반을 둔다. 즉 이 이론에 따르면 높은 성과가 보다 큰 보상을 가져다 줄 것이고, 또한 증가된 보상은 누구에게나 분명히 큰 매력이 될 것이다. 이러한 유인가가 바로 직무만족의 직접적 증거가 된다[56, 62]. 또한 기대 이론 기반의 설명은 성과가 직접적으로 이직의도나 이직으로 연결되기 보다는 그사이에 직무만족이 매개함을 가정하게 된다. 즉, 성과가 감소하면, 결국 직무만족이 감소하게 되고, 따라서 직무에 대한 매력이 사라지고, 이직의도가 높아지고, 더 나아가 이직이 발생하는 것이다. 하지만, 자신이 수행하는 직무에 만족했을 때, 그러한 만족에 대한 보답으로서 자신이 맡은 바 직무를 더 성실히 수행한다는 사회교환 이론 [34] 기반의 “직무만족-성과”가설도 아직까지 여러 학자들 사이에 호응을 얻고 있으며, 특히 자신의 성과 수준을 가늠할 구체적인 단서가 없는 신입사원의 경우에 이러한 설명이 좀 더 설득력이 있다 하겠다. 이는 상사를 통해 직무와 조직을 본다”고 가정하는 상사-부하간의 관계(leader-member exchange)이론과도 일맥상통하는 측면이 있다[44]. 한덕웅(1983)은 결론적으로 직무만족과 직무성과 사이에 단기적이고 직접적인 인과관계는 없다 하더라도 조직의 생산성이라는 측면에서 직무만족을 경시해서는 안 된다는 여러 연구 결과들이 있다고 보고한다. 즉 직무만족이 지속될 경우 이직률, 결근, 소외감들이 감소되기 때문에 장기적으로는 생산성을 높인다고 볼 수 있다[54].

3. 연구방법론

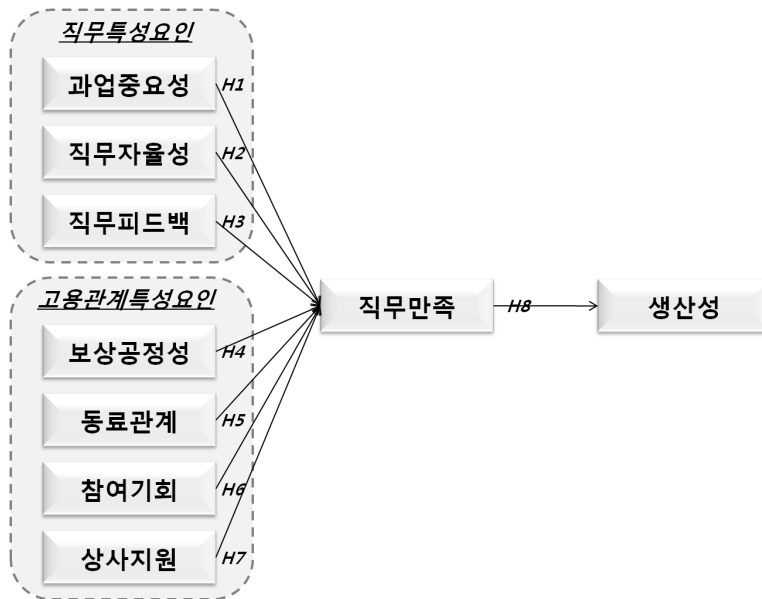
3.1 연구모형의 설계

본 연구는 콜 센터 상담사의 직무만족이 생산성에 미치는 영향을 살펴보고자 하는 데 목적이 있다. 개인특성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 선행연구가 이미 다양하게 이루어져 온 점과, James and Jones(2006)이 직무특성에 대한 지각이 직무만족과 관련성을 가지며 이는 개인적 특성이나 상황적 특성보다 더 많은 영향을 미친다는 사실을 실증분석을 통해 제시한 점을 고려하여 본 연구에서는 직무만족 결정요인 중 상담사 개인특성에 관한 요인은 배제하고 직무특성과 고용관계 특성을 중심으로 검토하였다.

콜 센터 상담사의 직무특성 요인으로는 김정원, 서재현(2008)의 비 정규직의 직무만족 결

정요인 연구를 통해 신뢰도 분석결과 내적 일관성이 부족하고, 요인분석 결과에서도 개념적 타당성이 부족한 것으로 나타난 기술다양성 변수와 과업정체성 변수를 제외하고 과업중요성, 과업자율성, 직무 피드백의 3개의 하위요인을 선정하였다.

조직특성 및 고용관계특성으로서 관련이 있는 보상공정성, 동료관계, 참여기회, 상사지원의 4가지 요인을 채택하였다. 고용보장성과 성장기회를 배제한 이유는 이동통신사 콜 센터 상담사의 경우, 비 정규직은 아니지만 이동통신사의 아웃소싱사와 고용관계에 있으면서 이동통신사의 업무를 수행하고 이동통신사와 도급업체간의 계약이 중단될 경우 다른 도급업체로 고용 승계되는 등 고용안정성이 높지 않고, 성장기회 또한 제한적인 것이 현실이다. 하지만 직업 선택 시 고용불안정에 대해 인지하고 입사한 상담사들의 경우, 고용



〈그림 2〉 연구모형

보장성과 성장기회가 낮은 것을 상당 부분 당연한 것으로 받아들이고 있어 직무만족에 주는 영향 또한 제한적일 수 있으므로 연구 모형에서 배제하였다.

이렇게 선정된 직무만족요인들이 직무만족에 미치는 영향을 확인하고, 콜 센터 상담사의 직무만족이 성과에 미치는 결과를 확인하기 위해 상담사의 성과를 서비스 품질과 생산성으로 구분하고, 본 연구에서는 생산성에 미치는 영향을 분석하는 것으로 한정하였다. 특히 콜 센터의 성과 영향요인인 프로세스, 인적자원, 기술 중 콜 센터의 총 비용 중 62%가 상담사 관련비용이라는 조사결과(Benchmark Report)를 반영하여 상담사 개인 차원의 생산성을 관리하는 것이 콜 센터의 성과를 높이는데 중요하다는 판단으로 연구모형을 설계하였다.

3.2 연구가설

Fried and Ferris(1987)는 일반적으로 직무특성에 따라 인간의 내적 동기수준은 달라지는데, 과업정체성보다는 과업중요성이 훨씬 더 높은 관계를 나타낸다고 하였고, 김정원, 서재현(2008)의 연구에서도 직무특성 중 과업중요성이 비 정규직의 직무만족을 결정하는데 가장 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 따라서 직무특성이 상담사의 직무만족에 영향을 준다면 다른 특성들보다 더 큰 영향을 미쳤을 가능성이 크다고 볼 수 있고 아래와 같은 가설을 도출할 수 있다.

H1 : 과업중요성(IM)이 크다고 지각할수록 콜 센터 상담사의 직무만족(SF)은 높

게 나타날 것이다.

직무자율성은 Hackman and Oldham(1976)의 JDS와 Sims, Szilagyi, and Keller(1976)의 JCI에서 매우 유의한 핵심 직무특성 요인으로 간주되었고 직무만족, 직무몰입, 업무성과 및 감독만족 등과 깊은 관련성을 보여 왔다. 따라서 다음과 같은 가설을 정한다.

H2 : 직무자율성(FL)이 크다고 지각할수록 상담사의 직무만족(SF)은 높게 나타날 것이다.

Hackman and Oldham(1976)은 직무설계 혹은 재설계를 통해 종업원의 직무만족과 동기유발 그리고 업무성과를 높이기 위해서는 특히 직무자율성과 함께 피드백 경로를 확대하여야 한다고 보았다. 김정원, 서재현(2008)의 연구에서도 피드백경로가 직무만족에 영향을 주는 것으로 확인되었다.

H3 : 피드백경로(FD)가 많다고 지각할수록 콜 센터 상담사의 직무만족(SF)은 높게 나타날 것이다.

보상공정성은 보상 그 자체가 조직 구성원의 만족과 몰입을 끌어내는 중요한 수단이 되므로 매우 중요하다. 따라서 조직구성원은 자신이 기대했던 보상이 주어질 때 만족스럽게 생각하고 이것에 보답하기 위해 더욱 몰입한다[3]. 임혜련(2007)의 고용형태에 따른 고용관계특성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증연구에서 보상공정성이 조직이 주는 보상으로 인하여 조직에 남아 있기를 희망하

는 유지적 몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 확인되었고, 이동통신사 콜 센터 상담사의 직장 내 신분은 타 산업의 상담사와 달리 정규인 점을 감안하면 보상공정성에 대한 기대나 지각이 직무만족에 영향을 줄 것으로 보인다. 따라서 아래와 같은 가설을 도출하였다.

H4 : 보상공정성(CP)이 크다고 지각할수록 콜 센터 상담사의 직무만족(SF)은 높게 나타날 것이다.

McCormick and Ilgen(1985)의 연구에 따르면, 육체노동자의 경우 동료 관계와 안전문제가 조직유효성에 더욱 중요한 요인이라고 하였고, Smith, Kendall and Hulin(1969)은 직무만족을 측정하기 위한 척도로 JDI를 개발하였는데, 그 구성요소에 동료작업자가 포함된다. 이러한 척도는 오랫동안 신뢰할 만한 측정도구로 사용되어 왔다. 상대적으로 저임금, 열악한 근무환경을 고려할 때 현장에서 일하는 분위기가 중요 요인이라 판단되며 고용관계특성에 포함하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 세운다.

H5 : 동료관계(RE)가 긍정적이라고 지각할수록 상담사의 직무만족(SF)은 높게 나타날 것이다.

조직에의 참여기회는 조직몰입에 중요한 변수이며, 인간관계로부터 만족감을 얻는데 필요한 주요 요인이다. 참여기회의 중요한 요인 중의 하나로 종업원의 목소리(employee voice)가 있는데, Farrell(1983)은 불만을 해소할 수 있는 방법들 중 종업원의 목소리가 조직유효

성에 가장 건설적인 방법이 될 수 있다고 하였다. Spencer(1986)는 고충처리, 여론조사, 종업원과 경영자의 모임, 옴부즈만, 질의응답, 카운슬링, 제안제도, 비 간부 업무 팀 등의 종업원 의견청취 메커니즘이 잘되어 있는 조직은 자발적인 이직률이 낮다는 실증연구의 결과를 보인다고 하였다. 그러므로 아래와 같은 연구가설을 세운다.

H6 : 참여기회(PS)가 많다고 지각할수록 콜 센터 상담사의 직무만족(SF)은 높게 나타날 것이다.

서비스 점점관계 연구에서 상사지원은 부하직원의 동기, 직무만족, 실적에 영향을 줄 수 있다[28]. 그리고 전문한 대로 Belicki and Woolcott(1996)은 근로자들이 우호적인 상사의 지원을 획득하는 경우에 직무만족이 높다고 주장하였다. 만약 서비스 점점 종사자들이 그들의 상사가 그들을 염려하고 관심을 가지고 있음을 알게 되고, 사회 감정적 지원을 제공하고 있음을 지각하게 된다면 그 종업원은 그들 작업환경과 직무에 대해서 보다 적극적인 것이다[28]. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하고 이를 검증하고자 한다.

H7 : 상사지원(SP)이 크다고 지각할수록 콜 센터 상담사의 직무만족(SF)은 높게 나타날 것이다.

직무만족이 생산성 및 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행 연구 결과를 바탕으로 콜 센터의 서비스에 대해 외부 고객들이 평가하는 서비스 품질이 아니라 상담사들의 내

부 생산성에 직무만족이 미치는 결과를 검토한다.

고객과의 상호작용 자체가 고객에게 즐거움을 선사하는 행위라는 의미에서 많은 스트레스와 탈진을 수반하는 콜 센터 업무의 경우 상담사의 즐거움이 증가할수록, 즉 직무만족이 클수록 생산성이 높아질 것이라고 예측할 수 있다.

H8 : 콜 센터 상담사의 직무만족(SF)은 생산성(PM)에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의(Operationalization of Constructs)

본 연구에서 이용한 변수(Constructs)와 측정항목(Measure Items)에 대한 조작적 정의(Operational definitions)는 <Appendix A>에 제시되어 있다.

4. 자료의 수집 및 분석

4.1 표본설계와 자료수집

본 연구는 콜 센터 상담사의 직무만족이 생산성에 미치는 영향을 검증하기 위해 국내 한 이동통신사의 콜 센터 상담사를 대상으로 직접 설문조사를 하였다. 인구통계학적인 질문은 선택 형으로 구성하였고, 그 외의 모든 측정항목은 명목척도로 ‘전혀 그렇지 않다’를 1점으로 ‘매우 그렇다’를 5점으로 한 리카트

5점 척도로 이루어졌다. 총 197개의 설문지를 회수하였으며, 175개 설문지를 대상으로 응답을 분석하였다.

4.2 표본집단의 특성

응답자의 성별은 남성이 14%, 여성이 86%를 차지하였고, 나이는 20~29세가 62%, 30~35세가 34%, 36~40세가 4%로 표본을 추출하였다. 학력은 고졸 36%, 전문대졸 35%, 4년제 대졸 29%로 나타났으며, 임금은 130만원 이하가 41%, 131~170만원이 54%, 171~200만원이 5%로 나타났다. 근무기간은 12개월 이하가 34%, 24개월 이하가 24%, 25개월 이상이 42%로 구성되어 있다.

응답의 인구통계학적인 특성은 <표 4>와 같다.

<표 4> 인구통계학적 분석

	구 분	빈도(명)	백분율(%)
성별	남	25	14%
	여	150	86%
나이	20~29세	108	62%
	30~35세	60	34%
	36~40세	7	4%
학력	고졸	63	36%
	전문대졸	61	35%
	4년제졸	51	29%
임금	130만원 이하	72	41%
	131~170만 원	94	54%
	171~200만 원	9	5%
근무기간	12개월 이하	59	34%
	24개월 이하	42	24%
	25개월 이상	74	42%

4.3 타당성(Validity) 검증

본 연구에서는 개념타당성(Construct Validity)을 검증하기 위해 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다. Varimax법에 의한 직교 회전을 했으며, 요인 수 결정기준은 고유 값(Eigen value) 1이상인 요인만 추출하였다. 분석결과 요인 적재치(Factor Loading)가 0.5이하이거나 다른 요인에 대해서도 요인 적재치(Factor Loading)가 0.5가 넘는 항목들은 분석에서 제외하여 척도를 구성하였다.

직무특성 관련 과업중요성(IM), 직무자율성(FL), 피드백(FD) 변수의 요인분석(Factor Analysis) 결과를 보면, 측정항목에 대한 요인추출결과에 따라 직무자율성에서 하나의 항목이 제외되었다. 고용관련 요인분석 결과 동료관계(RE), 참여기회(PA), 보상공정성(CP) 중 보상공정성 변수의 4개 설문을 제외하였다. 대부분 변수들의 질문항목이 변수를 잘 설명해주고 있는 것으로 나타났다. 요인분석 결과는 <Appendix B>와 같다.

4.4 신뢰성(Reliability) 검증

신뢰성(Reliability)이란 비교 가능한 독립된 측정 방법에 의해 동일한 개념을 측정하는 경우 결과가 동일하거나 유사한 측정값을 얻을 가능성을 의미하며, 안정성, 일관성, 예측가능성 등으로 표현한다. Cronbach's Alpha계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 할 수 있다. 타당성이 검증된 9개 변수의 신뢰성을 분석한 결과 모든 변수들이 0.7이상으로 나왔으며, 그 결과는 <Appendix C>와 같다.

신뢰성 분석결과 타당성이 검증된 9개 변

수 모두 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 나타났다. 모든 변수가 모두 높은 신뢰도를 보여 주고 있다. 즉, 변수의 각 측정 항목이 일관된 결과를 보여주고 있다.

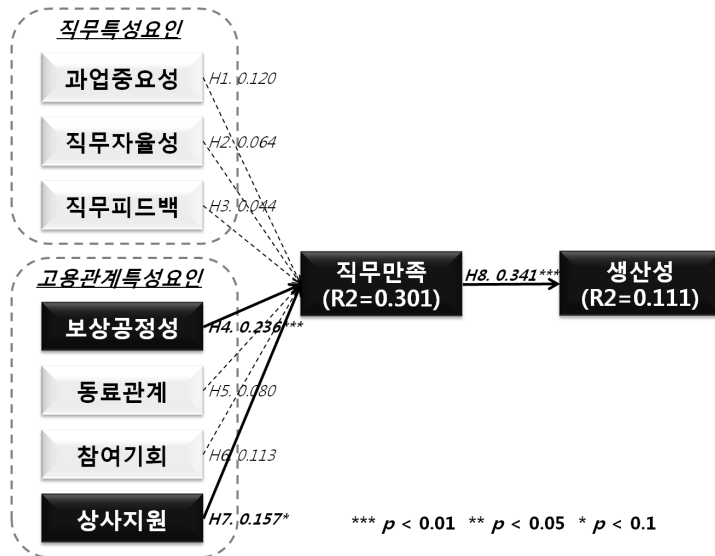
4.5 연구가설 검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 수집된 자료를 바탕으로 SPSS 12를 이용하여 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석은 변수들간의 함수적인 관련성을 규명하기 위해 어떤 수학적 모형을 가정하고 측정된 자료를 이용하여 통계적 추정을 행하는 분석방법을 말하며, 자료로부터 얻어진 관계식을 이용하여 종속변수의 움직임을 예측하고 모형 전체와 독립변수들의 영향력에 관한 통계적인 검정에 추정을 행하는데 사용된다.

<그림 3>은 가설검정 결과를 요약하여 도식화 한 것이다.

모형 적합성에 대해 평가한 결과, $F = 11.079$ ($p < 0.01$), $F = 21.414$ ($p < 0.01$)로서 99% 수준에서 모형의 적용이 적절함을 알 수 있다. 다중공선성을 확인하기 위해 VIF(분산팽창계수)를 확인한 결과 1.364~2.010 범위에 있는 것으로 나타나, 일반적으로 받아들여지는 기준치인 10미만이므로 공선성에 문제가 없는 것으로 확인되었다.

한편 7개의 독립변수의 유의수준과 표준화 계수(Standardized Coefficient)를 확인해 보면 보상공정성(CP)($\beta = 0.236$, $p < 0.01$)과 상사지원(SP)($\beta = 0.157$, $p < 0.1$)은 직무만족(SF)(Adjusted $R^2 = 0.301$)에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 확인되었고, 직무만족의 30.1%를 독립변수가 설명함을 확인할



〈그림 3〉 가설 검정 결과(Summary of Hypotheses Tests)

수 있다. 이에 따라 가설 4 “보상공정성이 크다고 지각할수록 콜 센터 상담사의 직무만족은 높게 나타날 것이다.”와 가설 7 “상사지원이 크다고 지각할수록 콜 센터 상담사의 직무만족은 높게 나타날 것이다.”는 채택되었다. 또한 보상공정성의 표준화 계수가 상사지원의 표준화 계수보다 높게 확인되어 보상공정성이 상사지원보다 직무만족에 더 영향을 주는 것을 알 수 있다.

직무만족 변수의 유의수준과 표준화 계수(Standardized Coefficient)를 확인해 보면, 직무만족(SF)($\beta = 0.341, p < 0.01$)이 생산성(FM)(Adjusted $R^2 = 0.111$)에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 확인되어 가설 8 “콜 센터 상담사의 직무만족은 생산성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다”은 채택되었다.

Baron and Kenny(1986)의 분석기법은 3단계의 회귀분석을 통해 매개역할의 여부를 판단하게 된다. 먼저 1단계에서는 독립변수와

매개변수의 회귀를, 2단계에서는 독립변수와 종속변수의 회귀를, 마지막 3단계에서는 독립변수와 매개변수의 종속변수에 대한 동시회귀를 한다. 이 세 가지 회귀분석 결과가 다음의 네 가지 조건을 충족시키면 매개역할을 입증할 수 있다. 첫 번째로 1단계의 회귀분석에서 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을 주고, 두 번째로 2단계의 회귀분석 결과 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 주고, 세 번째 조건은 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 주어야 하고, 마지막 네 번째 조건은 독립변수의 효과가 3단계의 회귀계수의 값보다 2단계의 회귀계수의 값이 높으면 일단 매개적인 역할을 한다. 그리고 완전매개나 부분매개냐의 판단은 3단계 회귀분석에서 매개변수가 통제되었을 때 독립변수가 종속변수에 대해 갖는 효과가 유의하지 않으면 완전매개이고, 유의하면 부분매개인 것으로 판단한다.

요약결과에 따르면 직무만족은 상사지원과

〈표 5〉 직무만족 변수의 매개효과 측정결과(Testing the mediating effect of Job Satisfaction)

단계	종속변수	독립변수	베타	결과	F값	R제곱
1.1	생산성	상사지원	0.384	채택	28.152***	0.142
1.2	직무만족	상사지원	0.430	채택	37.041***	0.180
1.3	생산성	상사지원	0.291	채택	18.402***	0.175
		직무만족	0.216	채택		
2.1	생산성	보상공정성	0.203	채택	6.996***	0.035
2.2	직무만족	보상공정성	0.447	채택	40.597***	0.194
2.3	생산성	보상공정성	0.063	기각	10.975***	0.108
		직무만족	0.312	채택		

생산성 사이에서 매개변수의 역할을 하는 것으로 확인되었다. 또한 완전매개효과가 아닌 부분매개의 효과를 가진다는 것을 알 수 있고, 이는 상담사의 직무만족이 종속변수인 생산성에게 주는 직접적인 영향과 간접적인 영향이 공존하고 있음을 의미한다고 볼 수 있다. 또한 직무만족은 보상공정성과 생산성 사이에서는 완전매개효과를 갖는 것으로 확인되었다. 즉, 보상공정성이 직무만족을 매개로만 생산성에 영향을 주는 것을 의미한다.

5. 결 론

5.1 연구결과와 시사점

본 연구는 이동통신사 콜 센터 상담사에 대한 실증연구를 통해 콜 센터 상담사의 직무만족이 생산성 향상에 미치는 영향을 분석한 연구이다. 그리고 직무 특성과 고용관계 특성 중 어떠한 요인이 콜 센터 상담사의 직무만족에 미치는 가에 대한 연구이다.

연구결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 직무만족의 영향요인 중 직무 특성 관련 요인인 과업중요성, 직무자율성, 피드백이 콜 센터 상담사의 직무만족에 영향을 주지 못한 것으로 확인되었다. 단순반복적인 상담업무의 특성으로 과업중요성이 직무만족에 영향을 주지 못한 것으로 보이고, 상담매뉴얼을 기본으로 정해진 룰(rule)에 따라 상담이 이루어지는 방식으로 직무자율성에 대한 지각 또한 직무만족에 영향을 미치지 못한 것으로 보인다. 또한 상담사 본인이 처리하지 못한 업무는 2선의 다른 상담사나 조직이 맡아서 처리하고 본인이 이관한 업무의 종결여부에 대한 책임이나 개입이 없는 직무 프로세스의 특징이 원인인 것으로 해석된다.

둘째, 고용관계 특성 중 상사지원과 보상공정성이 상담사의 직무만족에 영향을 준 것으로 나타났다. 상담사가 홀로 감정소진이 매우 큰 상담업무를 수행하는 데 직접적인 도움을 주는 상사와의 관계나 지원이 직무만족에 영향을 주는 것으로 보인다. 보상공정성이 직무만족에 영향을 준 것은 일반적인 비정규직과 달리 이동통신사의 콜 센터 상담사는 아웃소싱사에 계약된 정규직이라는 점에서 보

상의 공정성을 기대할 수 있기 때문인 것으로 해석된다.

셋째, 고용관계 특성 중 동료관계와 참여 기회가 직무만족에 영향을 주지 못하였다. 서비스 접점에 있는 콜 센터 상담사의 업무는 동료와의 협조를 통해 수행하는 경우가 거의 없이 고객과 홀로 부딪쳐야 하는 극단적으로 개인화된 업무이다. 따라서 김정원과 서재현(2008)의 연구에서 비 정규직의 직무만족에 유의한 영향을 미친 것으로 확인된 동료관계가 기각된 것으로 판단된다. 상담업무는 직무 자체에 대한 만족감이 적은 직업이면서 혼자 하는 직무의 속성상 동료관계가 직무와 연계되기 어려운 것으로 나타났다. 같은 맥락에서 임혜련(2007)이 참여기회가 조직몰입에 영향을 주는 것을 확인한 것과 달리 상담사의 직무만족에 참여기회에 대한 지각이 영향을 주지 못한 것으로 나타났다.

넷째, 콜 센터 상담사의 직무만족이 생산성에 미치는 영향이 확인되었다. 선행연구에서 검토한 “만족-성과” 가설이 유효한 의미를 갖는 것으로 나타났다. 상담사의 생산성을 직무만족이 11% 정도 설명하고 있는 것으로 나타났다.

많은 기업에서 콜 센터가 효율적으로 운영되기를 기대하면서 서비스 품질과 생산성 향상을 기하기 위해 여러 가지 수단을 동원하고 있다. 특히 시장의 포화로 기존 고객의 유지를 위한 고객충성도 향상, 다양한 CRM 활동을 통한 ARPU(Average Revenue Per Unit) 증대와 신규가입자 창출로 콜 센터의 역할이 더욱 중요해지고 있는 이동통신 사업자의 경우 콜 센터의 성과를 높이기 위한 다양한 방안의 모색이 필요하다는 점에서부터 연구가 시작되

었다.

연구 결과를 통해 콜 센터 상담사의 직무만족이 성과 향상의 한 방안으로서 제시되었으며, 직무만족을 위해 필요한 요인에 대한 관리 방안을 도출하는 것이 필요한 것으로 확인되었다.

본 연구결과를 바탕으로 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 콜 센터의 생산성을 높이기 위해서 상담사의 직무만족을 높일 수 있는 근무환경을 조성하는 것이 중요하다. 직무만족이 큰 상담사가 생산성도 높은 것으로 나타난 점을 고려하고, 선행연구의 결과 직무만족이 큰 상담사의 이직률도 낮기 때문이다. 상담사의 감정노동을 기반으로 하는 콜 센터의 경우 장기근속을 통해 숙련된 상담사의 보유 여부에 따라 서비스품질과 생산성이 크게 차이가 나게 된다. 특히 높은 이직에 따른 기회비용의 증대는 콜 센터의 효율적 운영에 큰 장애 요소가 될 것이다.

둘째, 보상공정성이 이동통신사 콜 센터 상담사의 직무만족에 영향을 미치는 점을 고려한 성과평가제도 수립이 필요하다. 이동통신사 콜 센터 상담사의 경우 낮은 임금, 열악한 근무환경, 과중한 업무량, 고용에 대한 불안 등 비 정규직 근로자가 일반적으로 갖는 특징을 공유하고 있다. 따라서 자발적으로 상담사 업무를 선호하여 선택한 경우가 많지 않은 점을 감안할 때 직무 특성이 상담사의 만족에 영향을 주지 못한 것으로 해석된다. 그러나 일반적인 비 정규직과 달리 이동통신사의 아웃소싱사 정규직원 신분 특성에 대한 지각이 보상공정성에 대한 직무만족에 영향을 주었다. 그러므로 이동통신사 콜 센터 상

담사의 경우 급여 체계, 인센티브 제도의 공정한 운영이 가장 필요한 방안으로 보인다. 특히 이동통신사는 아웃소싱사에 지급하는 인센티브가 상담사들에게 공정하게 배분될 수 있는 성과평가제도를 갖도록 아웃소싱사와 공동으로 적정한 방안을 찾는 것이 중요하다.

셋째, 콜 센터 상담사의 직무만족을 높이기 위한 관리자의 지원을 강화시키는 방안을 모색하는 것이 필요하다. 직무를 통한 자아성취나 성장 등을 위해 상담사의 직업을 선택한 경우가 많지 않다는 점을 감안할 때 직무 자체의 정체성이나 프로세스를 통해 만족감을 증대시키는 것은 어려운 것으로 보인다. 또한 높은 이직률도 직장 내에서 동료관계가 형성되는데 장애가 된 것으로 보이며, 상담업무의 속성이 동료관계가 직무만족에 영향을 주지 못한 것으로 생각된다. 업무처리과정에서 동료관계가 형성되기 어려운 조직에서 상사의 역할이 갖는 의미는 더욱 중요하다 할 수 있다.

상담사에게는 센터 장 등 고급관리자보다는 상담인력을 직접운영하며 상담인력의 근태, 실적, 승급, 내부교육훈련을 담당하는 파트 장 등 중간관리자의 지원이 보다 중요하다. 중간관리자는 상담사의 업무지식, 상담기술 향상을 위해 수시로 교육업무를 수행해야 하며, 상담사의 내부 모니터링 등을 통해 상담품질 향상에 도움을 주는 역할을 수행한다. 이러한 중간관리자의 역할이 상담사의 승진에 영향을 미치게 되고 직무만족에 반영된다. 상담사의 직무만족에 상사의 지원이 주는 영향을 고려하여 중간관리자의 역량을 강화하는 프로그램의 도입이 필요하다. 특히 이동통신사 콜 센터의 경우 관리자가 동료와 갖는

역할까지 어느 정도 대신해 주어야 하는 점을 감안할 때 체계적인 코칭 프로그램과 리더십 교육의 활성화가 중요할 것이다.

5.2 연구의 한계성과 향후 연구방향

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 이동통신사 콜 센터의 생산성을 확인하기 위해서 상담사에 대한 정성적인 설문에만 의존한 점이다. 특히 콜 센터 상담사의 생산성에 대한 객관적인 데이터나 관리자의 평가 등을 반영하지 못한 점에 연구의 한계가 있다. 향후 정량적인 분석은 물론 인터뷰 등 다양한 방식의 접근이 필요한 것으로 보인다.

둘째, 가설 설정 및 설문의 내용이 정교하지 못해 Bias가 존재할 가능성이 있다. 또한 표본집단을 특정 이동통신사, 특정지역의 상담사로 제한하여 산업 전체나 상담사 전체의 것으로 일반화 하는 것이 어려울 것이다.

향후 연구에서는 본 연구에서 언급하지 않은 개인특성이 직무특성과 고용관계 특성이 직무만족에 미치는 영향에 매개역할을 하는 지에 대해 밝혀보는 것도 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 강익희, 방송 산업 비정규직의 실태와 개선 방향에 관한 연구, 커뮤니케이션북스, 서울, 2004.
- [2] 곽상중, “콜 센터 내부 마케팅이 상담사의 고객지향성, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문

- 문, 전남대학교, 2008.
- [3] 김용석, 이영면, “과건근로자와 정규직 근로자의 직무만족 결정요인에 관한 연구”, 산업관계연구 제9권, 1999, pp. 31-53
- [4] 김정원, 서재현, “비정규직의 직무만족 결정요인 : 비정규직 선택자발성의 효과 검증을 중심으로”, 인사관리연구, 제32권, 2008, pp. 81-109.
- [5] 김지선, 제미경, “전화고객 상담사의 고객 지향성과 관련 변수에 대한 연구 : 부산지역 이동통신회사 콜 센터를 중심으로”, 소비문화연구, 제10권, 제4호, 2007, pp. 127-152.
- [6] 김형수, “콜 센터 서비스품질이 고객충성도에 미치는 영향(1)”, 콜 센터기술경영저널, 제12권, 2007, pp. 19-30.
- [7] 박균철, “콜 센터 서비스품질이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 한성대학교, 2005.
- [8] 박윤경, “비정규직 여성근로자의 직무만족도 연구”, 석사학위논문, 건국대학교 행정대학원, 2002.
- [9] 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 서울, 1994.
- [10] 신혜정, “기업내 텔레마케터의 역할 및 역량에 관한 델파이 연구”, 석사학위논문, 이화여자대학교 교육대학원, 2004.
- [11] 유필화, 박대현, 곽영식, “판매원의 고객 지향지수 개발 및 판매원 성과와의 상관관계 분석”, 소비자학 연구, 제7권, 제2호, 1996, pp. 59-85.
- [12] 이서구, “콜 센터 종업원의 내부성과에 관한 연구”, 상업교육연구, 제15권, 2007, pp. 411-431.
- [13] 이수영, “전화고객상담원의 직무만족 영향요인”, 석사학위논문, 동국대학교, 1999.
- [14] 이영면, “비정규직의 이직의사와 이직행위에 대한 연구 : 정규직과의 비교를 중심으로”, 인사조직연구, 제1권, 제13호, 2005, pp. 35-63.
- [15] 이유재, 서비스마케팅, 제3판, 학현사, 서울, 2004.
- [16] 이지우, “직무특성과 종업원 태도 사이의 관계에 대한 직무몰입의 매개역할”, 인사조직연구, 제5권, 1997, pp. 87-122.
- [17] 임혜련, “방송산업 내 고용관계 특성과 조직몰입간의 관계-K 방송사를 중심으로”, The Korean Journal for Human Resource Development, 제9권, 제1호, 2007, pp. 97-122.
- [18] 정기주, “한국 고객센터의 경영효율화 방안에 관한 연구”, 경영저널, 제3권, 제1호, 2002, pp. 1-32.
- [19] 정기주, 박득, “콜 센터의 성과모형에 관한 실증연구”, 한국정보전략학회, 제7권, 2004.
- [20] 하일규, “콜 센터에서의 효과적인 고객관계관리(CRM)구축에 관한 연구”, 석사학위논문, 고려대학교, 2001.
- [21] 한덕웅, 조직행동의 동기이론, 법문사, 서울, 1983.
- [22] 황태철, 콜 센터 시스템, 신광문화사, 2004.
- [23] Aiello, J. and K. Kolb, “Electronic performance monitoring and social context : Impact on productivity and stress,” Journal of Applied Psychology, Vol. 80, No. 3, 1995, pp. 339-353.
- [24] Albanese, R. and D. Van Fleet, Organizational behavior : A managerial view-

- point, Dryden Chicago, 1983.
- [25] Alderfer, C., *Existence, relatedness, and growth : Human needs in organizational settings*, Free Press, New York, 1972.
- [26] Anton, J., *Call Center Management by the Numbers*, Purdue University Press, 1997.
- [27] Ashford, S., C. Lee, and P. Bobko, "Content, causes, and consequences of job insecurity : A theory-based measure and substantive test," *Academy of Management Journal*, 1989, pp. 803-829.
- [28] Babin, B. J. and Boles, J. S., "The Effects of Perceived Co-worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction," *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 1, 1996, pp. 57-75.
- [29] Barret, G. J., "Job satisfaction in the temporary workforce," *George Washington University*, Washington D. C., 1993.
- [30] Bateson, J., "Perceived control and the service encounter," *The service encounter : Managing employee/customer interaction in service businesses*, 1985, pp. 67-82.
- [31] Beatty, R. W. and C. E. Schnier, *Personal Administration : An Experimental Skill-Building Approach*, Addison-Wesley, Massachusetts, 1981.
- [32] Belicki, K. and R. Woolcott, "Employee and patient designed study of burnout and job satisfaction in a chronic care hospital," *Employee Assistance Quarterly*, Vol. 12, No. 1, 1996, pp. 37-45.
- [33] Berman, E., *Productivity in public and nonprofit organizations : Strategies and techniques*, Sage Publications, Inc., 1998.
- [34] Blau, P. M., *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons, New York, 1964.
- [35] Bordoloi, C., "CRM Projects : A Framework for Success," 2000.
- [36] Brayfield A. and W. Crockett, "Employee attitudes and employee performance," *Psychological Bulletin*, Vol. 52, No. 5, 1955, pp. 396-424.
- [37] Burgers, A., K. d. Ruyter, Keen, Cherie, Streukens, and Sandra, "Customer expectation dimension of voice-to-voice service encounters : a scale-development study," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 2, 2000, pp. 142-161.
- [38] Davis-Blake, A. and B. Uzzi, "Determinants of employment externalization : A study of temporary workers and independent contractors," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 2, 1993, pp. 195-223.
- [39] Durr, W., "Navigating the customer contact center in the 21st century," *Advanstar communications*, Massachusetts, 2000.
- [40] Farrell, D., "Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction : A multidimensional scaling study," *Academy of Management Journal*,

- Vol. 26, No. 4, 1983, pp. 596-607.
- [41] Feldman, D., H. Doeringhaus, and W. Turnley, "Managing temporary workers : A permanent HRM challenge," *Organizational dynamics*, Vol. 23, No. 2, 1994, pp. 49-63.
- [42] Fournet, G., M. Distefano, and M. Pryer, "Job satisfaction : Issues and problems," *Personnel Psychology*, Vol. 19, No. 2, 1966, pp. 165-183.
- [43] Fried, Y. and G. R. Ferris, "The Critical Psychological States : An Under-represented Component in Job Characteristics Model Research," *Journal of Management*, Vol. 21, 1987, pp. 279-303.
- [44] Gerstner, C. and D. Day, "Meta-Analytic review of leader-member exchange theory : Correlates and construct issues," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 6, 1997, pp. 827-844.
- [45] Gilmer, B. H., *Industrial Psychology*, McGraw-Hill Kogakusha, Tokyo, 1966.
- [46] Greenhaus, J., S. Parasuraman, and W. Wormley, "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 1, 1990, pp. 64-86.
- [47] Hackman, J. and G. Oldham, "Motivation through the design of work : test of a theory 1," *Organizational behavior and human performance*, Vol. 16, No. 2, 1976, pp. 250-279.
- [48] Hartline, M., J. Maxham III, and D. Mckee, "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees," *The Journal of marketing*, Vol. 64, No. 2, 2000, pp. 35-50.
- [49] Herzberg, F., B. Mausner, and B. Snyderman, *The motivation to work*, Transaction Pub, 1993.
- [50] Heskett, J., W. Sasser, and L. Schlesinger, *The service profit chain*, Free Press New York, 1997.
- [51] Hunt, J., R. Osborn, and J. Schermerhorn, *Basic Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, New York, 1997.
- [52] Iaffaldano, M. and P. Muchinsky, "Job satisfaction and job performance : A meta-analysis," *Psychological Bulletin*, Vol. 97, No. 2, 1985, pp. 251-273.
- [53] James, L. and A. Jones, "Perceived job characteristics and job satisfaction : An examination of reciprocal causation," *Personnel Psychology*, Vol. 33, No. 1, 2006, pp. 97-135.
- [54] Jeswald, T. A., *The cost of absenteeism and turnover in large organization*, St. Clair Press, Chicago, 1974.
- [55] Lengnick-Hall, C. and M. Lengnick-Hall, "Strategic human resources management : A review of the literature and a proposed typology," *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, 1988, pp. 454-470.
- [56] Locke, E., "The nature and causes of job satisfaction," *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1297, 1976, p. 1349.

- [57] McCormick, E. and D. Ilgen, *Industrial and organizational psychology*, Prentice Hall, 1985.
- [58] Milton, C., *Human behavior in organizations : three levels of behavior*, Prentice Hall, 1981.
- [59] Ostroff, C., "The relationship between satisfaction, attitudes, and performance : An organizational level analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 6, 1992, pp. 963-974.
- [60] Parasuraman, A., V. Zeithaml, and L. Berry, "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *The Journal of marketing*, Vol. 49, No. 4, 1985, pp. 41-50.
- [61] Pfeffer, J., *Organizations and Organization Theory*, Pitman Publishing, Mass, 1982.
- [62] Porter, L. and E. Lawler, *Managerial attitudes and performance*, RD Irwin, 1968.
- [63] Reitz, H., *Behavior in organizations*, Richard d Irwin, 1987.
- [64] Schmidt, K. and B. Daume, "Job characteristics and voluntary employee turnover : Direct and moderated relationships," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 3, No. 1, 1993, pp. 29-42.
- [65] Sims Jr, H., A. Szilagyi, and R. Keller, "The measurement of job characteristics," *Academy of Management Journal*, 1976, pp. 195-212.
- [66] Singh, J., "Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations," *The Journal of marketing*, Vol. 64, No. 2, 2000, pp. 15-34.
- [67] Smith, P., L. Kendall, and C. Hulin, *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand-Mcnally, Chicago, 1969.
- [68] Spector, P., "Perceived control by employees : A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work," *Human relations*, Vol. 39, No. 11, 1986, pp. 1005-1016.
- [69] Spencer, D., "Employee voice and employee retention," *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 3, 1986, pp. 488-502.
- [70] Staw, B. and S. Barsade, "Affect and managerial performance : A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 2, 1993, pp. 304-331.
- [71] Van den Berg, P. and J. Feij, "Complex relationships among personality traits, job characteristics, and work behaviors," *International journal of selection and assessment*, Vol. 11, No. 4, 2003, pp. 326-339.
- [72] Vroom, V. H., *Work and motivation*, Wiley, New York, 1964.

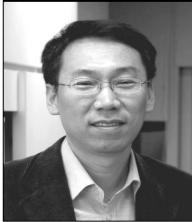
〈Appendix A〉 Operationalization of Constructs and Measure Items

변수	개념적 정의	측정 항목	항목 수
직무 만족	자신의 직무에 대해 전체적으로 느끼는 만족의 정도	일로부터의 만족 정도	5
		일을 열정적으로 좋아하는 정도	
		일에 대해 즐거움을 느끼지 못하는 정도	
		일을 귀찮게 생각하는 정도	
		이직의도의 정도	
과업 중요성	회사와 동료에 있어 과업의 상대적 중요성	내가 맡은 업무의 중요성	4
		내 업무가 회사나 동료에 미치는 영향	
		내 업무처리가 동료에 미치는 영향	
		내 업무처리가 회사에 미치는 영향	
과업 자율성	과업에 대한 재량권	업무의 자율성 정도	4
		업무처리의 재량권	
		업무처리 의사결정의 자율성	
		업무처리 방법의 자율성	
피드백	과업수행결과의 확인여부	업무처리 중 오류에 대한 피드백	4
		업무처리 중 업무자체를 통한 피드백	
		업무처리 결과의 피드백	
		업무처리 중 적정성 피드백	
보상 공정성	자신의 투입과 산출을 타인의 그것과 비교 하여 공정하다고 지각 하는 정도	급여의 사원 간 공정 분배	6
		동일 업무에 대한 동일 급여	
		복지 혜택의 공정성	
		상사의 칭찬과 꾸중의 공정성	
		감독자가 공정하게 대하는 정도	
		능력에 대한 타인의 공정한 인정	
동료 관계	동료들간 협조적이고 우호적인 관계에 대한 지각 정도	동료와의 친밀감 정도	6
		동료를 좋아하는 정도	
		동료들의 나에 대한 관심	
		동료 사이에 마음이 맞는 정도	
		동료간의 협조 정도	
		동료들이 회사분위기를 이끄는 정도	
참여 기회	의사결정참여, 제안, 건의를 하며, 신상 문제를 이야기하고 의사소통하는 기회를 지각하는 정도	업무 의논에 참여 정도	6
		제안제도 실시	
		경영자의 고충 상담	
		경영자와 상담사의 의사소통	
		업무의견 제시 가능여부	
		인사담당자의 상담사와 의사소통	
상사 지원	상담사에게 관리자가 적절한 피드백 및 코칭을 지원하는 것에 대한 지각 정도	내 업무에 대한 상사의 지원	4
		다른 사람과의 업무에 대한 상사의 지원	
		상사가 성과를 낼 수 있게 지원	
		상사의 나의 복지에 대한 관심	
생산성	상담사의 처리 고객 수와 사무처리 등 관리 운영성과	회사의 상담절차 준수	6
		회사가 제시한 목표달성	
		일일 업무량 소화	
		회사의 정책에 순응	
		상담 이외의 문서작업 완수	
		회사의 정책과 상담절차 숙지	

〈Appendix C〉 신뢰성(Reliability) 분석 결과

변 수	항목 수	Cronbach's Alpha
과업중요성	4	.710
과업자율성	3	.785
피드백	4	.853
동료관계	6	.905
상사지원	4	.882
참여기회	6	.920
보상공정성	2	.744
직무만족	5	.855
생산성	4	.786

저 자 소개



간호두
1991년
2010년
2001년~현재
관심분야

(E-mail : kanhd@kt.com)
고려대학교 경영학 (학사)
연세대학교 정보대학원 (석사)
KT 부장
기업경영, MOT(Management of Technology)



이정훈
1995년
1996년
1998년
2003년
2004년~현재
관심분야

(E-mail : jhoonlee@yonsei.ac.kr)
University of Manchester(U.M.I.S.T) 전자공학 (학사)
University of Manchester(U.M.I.S.T) 시스템공학 (석사)
London School of Economics 경영정보학 (석사)
University of Cambridge 생산/정보 시스템 공학 및 경영 (박사)
연세대학교 정보대학원 부교수
IT Governance, Performance Measurement in IT,
Systems Dynamics, Multi agent systems modelling and simulation, Information Systems Intelligence



김동호
2009년
2009년~현재
관심분야

(E-mail : mankdh@yonsei.ac.kr)
광운대학교 컴퓨터공학과 (학사)
연세대학교 정보대학원 (석사과정)
IT Governance, MOT(Management of Technology),
New Service Development