

# 텔레마케팅에서 코칭리더십이 소속원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구

이준우\*, 하규수\*\*

호서대학교 벤처전문대학원 박사과정\*, 호서대학교 벤처전문대학원 교수\*\*

## Coaching leadership's influences on employees' job satisfaction in Telemarketing field.

Joon-Woo Lee\*, Kyu-Soo Ha\*\*

The Doctoral Candidate, The Graduate School of Venture, Hoseo University\*

Professor, The Graduate School of Venture, Hoseo University\*\*

**요약** 본 연구는 텔레마케팅 분야에 종사하는 텔레마케터의 직무만족에 대한 코칭리더십의 영향력을 분석하여 직무만족을 통한 이직률 제고에 그 목적을 두었다. 본 연구의 결과 코칭 리더십은 텔레마케터의 직무만족에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족도를 높이기 위해서 리더는 직원에게 주기적으로 목표관리 및 확인절차를 통하여 직원의 애로사항을 수시로 관리하여 도움을 주어야 하고, 직원의 잠재 능력을 파악하여 목표 달성을 위한 행동 지침을 마련하는데 신경을 써야 한다. 또한 정해진 목표에 대해 피드백하고 직원을 신뢰하며, 중립적인 태도를 유지하는 것과 교육이나 연수 등을 통해 교육 기회를 부여하고 업무와 관련된 정보를 수시로 공유하는 자세도 코칭자로서 중요한 덕목이다.

**주제어** : 코칭, 리더십, 직무만족, 텔레마케팅, 상담사

**Abstract** The research analyzed how coaching leadership affects on job satisfaction of telemarketer and it focused on the Telemarketing filed. This study purposes to create the favorable approach on the job satisfaction and which will reduce turnover rate by examining interrelationship between employees and leaders. The result indicated that coaching leadership was partially associated with job satisfaction of telemarketer. Leaders need to motivate employees to achieve their goals with periodic confirmation process. Another role is that spending time with employees to break down the interpersonal barriers and lead to open communication to develop their potential ability by identifying specific guide lines and plan for achieving improvement goals. As a leader, to maintain neutrality, it is important to adjust goals to attain and needs the full confidence on employees. In addition, investment in training can help employees to gain relevant information and give them opportunities to learn.

**Key Words** : Coaching, Leadership, Job satisfaction, Telemarketing, Telemarketer

Received 13 June 2013, Revised 15 July 2013

Accepted 20 July 2013

Corresponding Author: Kyu-Soo Ha(Professor, The Graduate School of Venture, Hoseo University)

Email: ksh@hoseo.edu

ISSN: 1738-1916

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

## 1. 서론

최근 다양한 분야에서 운영되고 있는 콜센터는 고객의 다양한 니즈를 해소하고, 이를 통한 고객 만족 실현으로 기업 이미지 제고와 수익 창출에 일익을 담당하고 있다. 콜센터는 도입초기 고객의 요구와 욕구, 제안과 개선 활동을 처리하고 고객의 중요한 정보를 수렴하여, 기업의 정책수립에 판단 근거를 제공하는 등 단순한 CS(Customer Service) 차원의 전화상담 업무로 여겨져 왔으나, 최근에는 CRM(Customer Relationship Management : 고객관계관리)을 통한 고객만족 및 상품의 판매까지 기업의 시장 확보와 영업이익을 위한 마케팅의 한 수단(이하 “텔레마케팅”)으로서 중요한 역할을 수행하고 있다. 따라서 대다수의 기업은 콜센터를 통한 고객만족과 텔레마케팅을 통한 기업의 이익 창출을 위한 두 마리의 토끼를 동시에 잡고, 비용이 많이 드는 코스트 센터에서 이익창출이 가능한 프로핏 센터로의 성공적인 변화를 위해 많은 노력을 하고 있다. 또한 성공적인 텔레마케팅의 한 수단으로서 우수한 관리자와 텔레마케터의 확보는 매우 중요함에도 불구하고, 관련 업종에 종사하는 대부분의 텔레마케터들이 기업들의 비용절감 정책에 의해 비정규직으로 구성되어 있고 업무강도도 타 업종에 비해 높아 이로 인한 높은 이직률은 조직 운영 자체에 리스크를 수반하는 것이 보편적이다.

본 연구는 콜센터의 분야 중에서도 특히, 기업의 이익을 가져다주는 텔레마케팅 부분을 집중적으로 연구하였으며, 리더의 코칭 리더십이 텔레마케터의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가를 밝히고 핵심요인을 찾아내는 데 그 목적이 있다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 코칭 리더십

#### 2.1.1 개념 및 특징

코칭 리더십이란 조직 구성원의 성과 향상을 위해, 조직 구성원들과 수평적인 관계를 형성하고, 상호 신뢰 속에서 조직 구성원들의 숨은 잠재력을 개발·향상시킴으로서, 자신의 임무를 스스로 해결해 나갈 수 있도록 역량을 키워주는 리더의 행동양식이라 하였다[1]

강력한 신뢰를 전제로 하는 코칭은 책임 분담의 가속화와 사회 변화에 맞추어 리더가 코칭을 주도하는 것이 아닌 많은 조직 구성원들이 코칭을 요구하고 있는 상황으로 전개되고 있다. 리더는 자신의 역할과 관점에서 구성원에게 어떤 요구와 기대가 존재하는지 명확히 알려주어야 하며 그에 관해 토론하고 조정해야 한다[2].

신뢰를 전제로 하는 코칭은 리더와 구성원간의 원활한 대화가 필수적이며 개방성, 파트너십 그리고 자발성이 생길 수 있는 분위기가 우선시 되어야 한다. 코칭리더십의 특징[2]을 살펴보면 다음 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Feature of Coaching Leadership

Categories	Detail
the base of Objective Date	It should be based on objective fact. Leader has to express practical term about situations and events.
performance improvement by behavior change of member	Efficiency improvement will contribute greatly to personal benefit of member and performance improvement of organization.
emphasis of relationship	It is most important to be based on trust in relationship between leader and members.
Don't hurry	It is important to create atmosphere that members solve their problems on their own.
indispensable conversation	Searching the best way through feedback and questions is the key of coaching.
open mind	You should treat members with a warm heart, open mind and a modest attitude.
modest attitude	You need to have a attitude of reflecting your member's opinion and doing a comparative analysis.
Harmony and balance	Set a goal that is balancing between job performance and relationship.
request for self-responsibility	You should request for self-responsibility about problems while achieving goal which is build by enough communication.

#### 2.1.2 모델

리더십 수레의 바퀴(Coach Wheel)는 코칭 절차를 말한다. 코칭 리더십의 절차는 크게 3단계, 5단계 등으로 나누어지며, 각각의 프로세스 설정은 전문가에 의해 시행되고 조직의 특성에 맞게 선택되어야 한다.

##### 가. 3단계 모델

코칭의 3단계 모델은 기반조성(The Foundation Phase), 학습 고리(Learning Loop), 행동 촉진 단계(The Forwarding the Action Phase)로 이루어진다. Crane 등

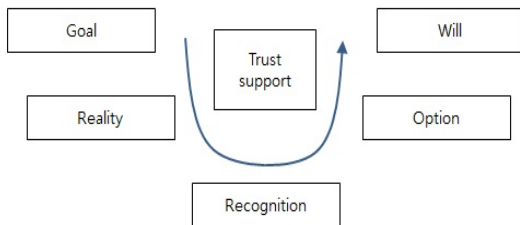
(2006)에 의해 제시된 단계별 코칭 절차[3]는 다음 <Table 2>와 같다.

<Table 2> Leadership Procedure Three-Level Model

Step		Detail
Step 1	The Foundati on Phase	1. meeting (building trust between leader and member) 2. Setting expectation of GRRATE - Goal, Role, Resource ,Accountment, Time-frame, Empowerment 3. Observation (Observing results and exchange between employees) 4. Preparation (Setting a direction of coaching)
Step 2	Learning Loop	1. Sharing necessity of coaching 2. Stirring belief of members by research and question 3. Making consensus by talking about job performance, relationship and behavior pattern
Step 3	The Forwarding the Action Phase	1. Member should set a goal to success 2. Leader should exchange his ideas with his members. 3. Leader should tell his requirements to members and require change of action. Member should promise to follow faithfully

나. 5단계 모델

GRROW의 코칭 프로세스는 [Fig 1]과 같이 코칭 목표 정하기(Goal), 현실 파악하기(Reality), 핵심니즈 인식하기(Recognition), 대안 탐색하기(Option), 실천의지 확인하기(Will)의 5단계로 나누어지며, 리더의 신뢰와 지지 속에 이루어진다[4].



[Fig. 1] GRROW Five-Level Model

또한, GRROW 모델의 주요내용은 다음 <Table 3>과 같다[3].

<Table 3> Leadership Procedure Five-Level Model

Step		Detail
Step 1	Goal	the step that leader builds trust relationship with his member and set a clear goal and direction of coaching
Step 2	Reality	the step that leader recognizes the gap between goal and reality by having an insight into phenomenon and grasps the feeling of member by collecting cases.
Step 3	Recogni-tion	the step that leader has a new understanding of the member's experience for the goal of coaching and events and reconfirms or modifies goal established from step 1.
Step 4	Option	The step that leader suggests practical alternatives which are discovered by member themselves through open communication.
Step 5	Will	This is the most important step. Leader checks execution process, result and improvement through constructive feedback and considers new problems be caused by changed behavior. It makes that member themselves finish all steps of coaching.

코칭의 3단계, 5단계 모델에서 나타난 코칭 리더십의 주요 요인을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 3단계 모델에서는 성공적인 코칭을 위하여 GRRATE 기대치를 설정하며, GRRATE는 목표, 역할, 자원, 책임, 시간, 능력강화를 포함한다. 이를 명백하게 언급해야 어떤 방식으로 일하는 것이 효율적인지와 업무 상 갖는 관계의 본질을 이해하는데 도움을 준다. 따라서 3단계 모델에 근거한 코칭 리더십의 주요 요인은 목표설정, 핵심니즈, 능력개발 코칭이라 할 수 있다.

둘째, 5단계 모델은 GRROW의 코칭 프로세스로 이루어지며, 이는 코칭목표, 현실인식, 핵심니즈, 대안탐색, 실천의지 확인이다. 여기서 현실인식은 사례 수집을 통해 감정을 파악하는 단계로 핵심니즈 파악을 위한 이전 단계이고, 실천의지 확인은 마무리 단계를 나타낸다. 그러므로 코칭 리더십의 주요 요인은 목표설정, 핵심니즈, 대안탐색이라 할 수 있다.

이처럼 3단계, 5단계 모델에서 확인한 코칭 리더십의 주요 요인을 토대로 하면 코칭 리더십의 요인은 목표지향 코칭, 핵심니즈 코칭, 능력개발 코칭, 대안탐색 코칭의 네 가지로 분류할 수 있다.

### 2.1.3 선행연구

코칭 리더십 관련 선행연구로 1979년 Training and Development Journal에 실린 논문을 들 수 있다[3]. 교육훈련 후에 코칭이 이루어졌는가, 그렇지 않는가의 차이점으로 행동과 결과에 미치는 영향을 제시하였는데, 교육훈련 후에 코칭이 이루어진 경우 계속되는 코칭으로 그 행동의 변화를 최고점까지 끌어 올려 개선된 결과를 산출하는 것으로 확인되었다. 반면 교육훈련 후에 코칭이 부재할 경우 과거의 행동 습관이 곧 되살아나며 성과 향상에도 영향을 거의 미치지 못하고 있다. 코칭의 부재는 바람직한 행동 습관의 변화가 개선된 성과 향상에 밀접한 영향을 끼치고 있음을 확인할 수 있다.

또한, Keilty, Goldsmith & Company의 Marshall Goldsmith에 의해 주도된 연구는 교육훈련과 그 효과에 대해 새로운 차원을 열어 주었다[3]. 이는 리더십 향상 프로그램에 참가한 이후 경영자들의 변화에 관한 인식을 조사한 설문서를 분석한 것으로 피드백에 상응하는 조치를 취하는 정도가 높을수록 자기들의 상사에 대한 효율성을 높이 평가한다는 것을 보여주었다.

최은정[5]은 정부산하기관 연구원과 전자상가 판매원을 대상으로 연구하였는데, 연구의 결과 조직 리더의 개발 코칭리더십은 구성원의 자부심과 자기효능감에 크게 영향을 미치고 있으나 직무만족에 직접적으로 영향을 주지는 않는 것으로 나타났다. 관계 코칭리더십은 판매직 보다는 연구직에서 자기효능감과 직무만족에 직접적으로 영향을 미치고 있었고, 자부심과 자기효능감은 집단에 관계없이 직무만족에 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 개발 및 관계 코칭리더십이 직무만족에 미치는 영향에 중요한 매개역할을 하고 있었다.

장태관[6]은 코칭을 통한 리더십 향상 방안에 관한 연구에서 코칭 리더십의 개발, 관계 모두 구성원의 역량과 의욕에 영향을 미치고 있었으며, 관계적 코칭리더십에서는 역량과 의욕 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 2.2 직무만족

### 2.2.1 개념 및 중요성

직무만족이란 한 개인이 직무에 대해서 가지고 있는 감성적이고 정서적인 선호도 즉, 얼마나 좋아하고 있는가를 의미한다[7]. 또한 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구와 같은 수준이나 차원에 따라 종업원이 직

무와 관련하여 갖게 되는 감정적 태도이며, 개인이 자신의 직무에서 누릴 수 있는 임금, 승진기회, 성취 등과 같은 여러 가지 직무조건에 대하여 얼마나 만족하는가를 나타내는 감정적 표현이다[8]. 그러므로 높은 수준의 직무만족은 조직 구성원이 조직에 대해서 긍정적인 태도를 가짐으로써 구성원 개인은 물론 조직의 발전을 가져온다. 직무만족의 중요성은 조직 구성원과 조직의 측면으로 구분하여 살펴볼 수 있다[9]. 직무만족은 주어진 직무가 개인의 자아를 얼마만큼 충족시켜주는가의 척도이며, 주요 요소는 직무에 대한 개인의 관심도라 할 수 있다[10]

직무에 대한 만족이 높은 수준의 사람은 자신의 직무 환경에 대해서 매우 긍정적인 태도를 가지고 있어 조직과 조직 구성원은 함께 발전 할 수 있는 반면, 직무에 만족스럽지 못한 사람은 직무환경에 대해 대해 부정적인 태도를 갖고 있어 조직과 조직 구성원의 발전을 기대할 수 없다[11]. 특히나 기업의 고객서비스 제공의 최전점에서 직접 고객을 만나는 텔레마케터들의 직무만족은 중요하다. 기업의 매출, 성과에 직결되는 업무를 수행하기 때문에 중요한 의미를 갖는다[12].

#### 가. 조직 구성원의 측면에서 본 중요성

첫째, 가치판단적인 면에서 볼 때 중요하다. 직장인들은 깨어 있는 시간의 대부분을 직장이라는 조직에서 보내며, 또한 직장을 통하여 생계를 위한 소득을 얻을 뿐만 아니라 생활의 만족을 얻는다.

둘째, 직무만족은 정신 건강적 측면에서 중요하다. 직장생활에 불만족을 느끼는 사람은 가정생활이나 여가생활, 심지어는 삶 자체에까지 불만을 느낄 수가 있다.

셋째, 직무만족은 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 직무에 대한 불만이 스트레스를 쌓이게 하여 그것이 개인의 신체적 건강뿐만 아니라 정신적 건강에도 영향을 미친다.

#### 나. 조직의 측면에서 본 중요성

첫째, 자신의 직무생활에 긍정적인 감정을 지닌 사람은 외부 사회에 대하여 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다.

둘째, 관리자들은 직무만족이 조직 구성원의 직무성과에 직접 영향을 준다는 가정을 믿고 있다. 그들은 행복한 가족 구성원이 그렇지 못한 사람들보다는 효율적이며 혁

신적이고 사려 깊을 것이라고 생각하고 있는 것이다.

셋째, 자신의 직무에 만족하고 있는 사람은 조직 외부에서 뿐만 아니라 조직 내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다. 그러나 직무만족의 결여나 낮은 사기, 낮은 생산성과 불건강한 사회를 초래한다.

넷째, 조직 구성원이 자기가 맡은 직무에 대하여 높은 만족감을 갖게 되면 근무의욕이 향상되어 이직율과 결근율이 감소되기 때문에 직무성과를 높일 수 있다.

### 2.2.2 직무만족의 구성요소

직무만족은 태도의 총합으로 다섯 가지 측면으로 구분할 수 있다. 첫째는 직무 그 자체로 종업원이 과업에서 느끼는 흥미의 정도, 학습 및 책임부담의 제공 정도이고, 둘째는 급여로 급여의 총액 공정성, 지급방법이며, 셋째는 승진기회로 현실적인 승진의 가능성이다, 넷째는 감독으로 감독자의 기술, 관리능력 및 종업원에 대한 배려, 관심의 정도이며, 다섯째는 동료작업자로 동료작업자의 기술적 능력과 우호적 후원의 정도이다[13].

선행연구[14]에서 나타난 직무만족의 요인은 조직전체 요인(급여, 승진기회, 조직정책, 조직구조), 작업환경 요인(감독스타일, 참여적 의사결정, 작업집단규모, 동료작업자), 직무내용 요인(직무범위, 역할모호성, 역할갈등), 개인적 요인(연령, 근속년수, 퍼스널리티)을 포함하고 있고, 직무자체에 대한 만족, 근로조건에 대한 만족, 조직 인사에 대한 만족, 상사에 대한 만족, 동료에 대한 만족, 조직 및 조직방침에 대한 만족, 급여와 보상에 대한 만족 등으로 구분[15]하고 있다.

또한 Locke는 직무특성에 따라 직무만족의 요인을 다음과 같이 9가지로 나누어 제시하고 있다[16].

〈Table 4〉 Factor of job satisfaction

Factor	Detail
Work Factor	intrinsic interest, diversity, opportunity to learn, level of difficulty, opportunity for success, control about operation pace and method etc
Wage Factor	wage amount, fairness, payment method etc
Promotion Factor	chances of promotion, fairness, HR system etc
Approval Factor	compliment for achievement or confident and criticism about job performance etc
Fringe Benefits Factor	pension, medical coverage, paid vacation etc

Work condition Factor	Working hours, breaktime, temperature, humidity, conditions of location etc
Supervision Factor	the type of supervision and the degree of influence
Colleague Factor	Do they have a friendly attitude? Can it be mutually very helpful one to the other? Do they have an ability technically?
Organization and management Factor	Wage, fringe benefits policy, attention to man of organization etc

이상에서 살펴본 직무만족의 요인을 텔레마케터의 직무에 적용하면 다음과 같은 요인으로 분류할 수 있다.

첫째, 조직전체 요인으로 회사에서 제공하는 성과 보상, 승진제도, 경영방침, 공정성, 근무시간 및 복리후생제도에 대한 만족도를 포함한다.

둘째, 개인환경 요인으로 직무 자체에 대한 만족을 나타내며, 급여수준, 장기근속, 교육훈련 등으로 인한 직무만족만이 아니라 직무로 인한 개인의 성장과 발전 등을 포함하는 것이다.

셋째, 직무환경 요인으로 이는 상사에 대한 만족과 동료에 대한 만족으로 세분할 수 있다. 상사요인은 직무를 수행하는데 있어 상사의 피드백이나 감독, 관리 등에 대한 만족과 상사에 대한 존경심을 포함하고, 동료요인은 동료와의 관계에 대한 만족도를 나타낸다.

### 2.2.3 직무만족 영향요인

텔레마케터의 직무만족 영향요인을 살펴보면 다음의 6가지 영향요인을 도출할 수 있다[17].

#### 가. 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 생활의 기본적인 수단으로 정보교환 및 정서교류, 세대간 문화 전이 등 다양한 기능을 수행하고 있다. 이는 인간만이 소유한 창조적 상징능력으로 메시지를 통한 사회적 상호 작용이라고 할 수 있다.

텔레마케터에게 중요시되는 조직커뮤니케이션의 특성을 살펴보면, 첫째, 조직 커뮤니케이션은 인간 조직이라는 특수한 상황에서 일어나는 커뮤니케이션 현상이다. 둘째, 조직커뮤니케이션은 조직의 공동목적을 달성하기 위한 협동적 수단 또는 체계라는 점이다. 따라서 조직 제반 활동에 관한 정보가 그 메시지가 되며, 그로 인한 커뮤니케이션 효과는 과업의 수행 정도, 조직의 유지 및 구성원 개개인의 인간적 만족도로 평가될 수 있다. 셋째, 조

직 커뮤니케이션은 구성원들 사이의 정보 또는 메시지가 조직의 구조에 따라 상화좌우의 여러 방향으로 흐르고 있다는 점이다.

나. 직무환경

조직 내의 유, 무형적 환경적 요인의 임금, 승진, 조직 풍토, 사회적 환경, 운영여건, 직장안정성, 지위, 동료관계, 커뮤니케이션 만족, 중간관리자의 비전, 상사와의 관계 등의 요인은 직무만족에 영향을 미친다. 특히 텔레마케터의 직무에서 관리자의 비전, 동료와의 관계, 관리자의 태도, 인정 및 지지가 높을수록 직무만족이 높게 나타난다.

다. 조직 전망

조직의 전망요인은 승진, 정책 및 관리, 보수 등으로 분류할 수 있고[18], 조직전체에 관한 광범위한 정보에 대한 만족도를 말한다. 좀 더 구체적으로는 조직의 장, 단기 정책이나 재정상태, 조직에 영향을 미치는 요인과 변화의 요인, 조직과 단위 부서별로 행하는 성과 비교 등 조직 전반에 걸쳐 광범위한 정보에 대한 만족도를 나타낸다[19].

라. 감정노동

과도한 스트레스로 인해 유발되는 감정노동은 텔레마케터의 정신적, 신체적 건강뿐만 아니라 이들의 '고객 지향적 서비스태도' 및 '이직율'에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 감정노동은 서비스 노동만의 갖고 있는 독특한 특성으로 서비스 노동에서는 종업원과 서비스 수용자 사이에 이루어지는 '상호작용의 질(quality)' 그 자체가 고객에게 전달되는 서비스로서 제품의 일부분을 구성하는 것이다. 이 때문에 서비스 노동에서는 종업원, 노동과정, 제품들이 분명하게 구분되지 않는다. 서비스 조직에서 감정노동은 조직 구성원들의 직무수행에 필수적인 요소로서 개인과 조직의 성과에 직접적으로 영향을 미친다.

마. 교육 및 훈련

텔레마케터 교육 및 훈련은 직무를 효율적으로 수행하는 데 필요한 기능, 지식, 태도를 개발하고 향상시키는 데 그 목적이 있다. 김윤정(1999)은 콜센터 텔레마케터 교육 프로그램의 내용을 단계별로 다음과 같이 구성하였

다[20].

(Table 5) Steps of training program for telemarketer

Step	Detail
Basic Training	educate basic training course that includes the concept of marketing and telemarketing and the role of telemarketer. And then educate advanced training course that includes products, company and business process.
Skill Improvement Training	educate to improve the abilities of listening and speaking through practice of communication skill development. And have a practice of customer service that focused on in-bound telemarketing
Sales Skill Training	have lectures and practices about customer reception that include customer profiling and sales recommendation focused on out-bound telemarketing through sales function practice. Implement training in PC in order to using telemarketing system.
Role-Playing Training	Implement role-playing traing which is the most important in telemarketer training

또한 S사의 사례를 통해 효율적인 텔레마케팅 운영을 위한 텔레마케터 선발, 교육훈련에 관한 연구를 실시하였고, 그 결과 텔레마케팅을 효율적으로 운영하기 위한 고려사항을 제시하였다. 김유정(2002)은 기업 고객 상담실 직원의 업무와 직원의 능력을 파악하고, 직원의 직급과 학력에 따라 직무 만족도를 알아봄으로써 고객 상담실의 효율적인 운영 방안과 인력관리 방안의 기초자료를 제공하였다[21].

바. 개인적 피드백

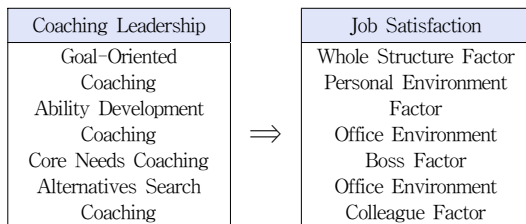
피드백은 직무성과에 대한 정확성, 적절성, 정당성 등에 대한 정보를 제공하는 것이다. 텔레마케터 직무에 있어서 상사의 긍정적인 개인적 피드백은 동기부여적 측면에 영향을 줌으로써 직무만족의 강력한 선행변수가 될 수 있다. 직무성과에 대한 피드백은 업무현장에서 다양한 정서적, 행동적, 인지적 반응을 도출하며, 상사로부터 받은 피드백은 다른 근거보다 더 바람직한 반응을 도출한다. 따라서 상사는 부하 직원에게 중요한 직무관련 행동에 사용되는 필요한 투입물을 제공함으로써 직무만족에 중요한 역할을 하게 된다.



### 3. 연구 설계

#### 3.1 연구모형 설계

본 연구는 코칭리더십과 관련한 연구자들의 선행 연구[3][4]를 바탕으로 독립변수인 코칭리더십의 요소를 목표지향 코칭, 능력개발 코칭, 핵심니즈 코칭, 대안탐색 코칭의 4가지 세부 요인을 구성하였다. 종속변수인 직무만족 요인은 조직전체 요인, 개인환경 요인, 직무환경 요인(상사, 동료)의 4가지로 구성하였으며, 코칭리더십이 직무만족에 영향을 미칠 것으로 고려하여 [Fig 2]와 같이 연구모형을 설계하였다.



[Fig. 2] Research Model

#### 3.2 연구가설 설정

본 연구는 실증 연구모형에 입각하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- 가설 1. 코칭리더십은 직무만족의 조직전체 요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-1. 목표지향 코칭리더십은 직무만족의 조직전체 요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2. 능력개발 코칭리더십은 직무만족의 조직전체 요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-3. 핵심니즈 코칭리더십은 직무만족의 조직전체 요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-4. 대안탐색 코칭리더십은 직무만족의 조직전체 요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 코칭리더십은 직무만족의 개인환경 요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 가설 2-1. 목표지향 코칭리더십은 직무만족의 개인환경 요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-2. 능력개발 코칭리더십은 직무만족의 개인환경 요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-3. 핵심니즈 코칭리더십은 직무만족의 개인환경 요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-4. 대안탐색 코칭리더십은 직무만족의 개인환경 요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 코칭리더십은 직무만족의 직무환경 상사요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-1. 목표지향 코칭리더십은 직무만족의 직무환경 상사요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-2. 능력개발 코칭리더십은 직무만족의 직무환경 상사요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-3. 핵심니즈 코칭리더십은 직무만족의 직무환경 상사요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-4. 대안탐색 코칭리더십은 직무만족의 직무환경 상사요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4. 코칭리더십은 직무만족의 직무환경 동료요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4-1. 목표지향 코칭리더십은 직무만족의 직무환경 동료요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4-2. 능력개발 코칭리더십은 직무만족의 직무환경 동료요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4-3. 핵심니즈 코칭리더십은 직무만족의 직무환경 동료요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4-4. 대안탐색 코칭리더십은 직무만족의 직무환경 동료요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

경 동료요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의 및 측정도구

본 연구의 독립변수인 코칭리더십과 종속변수인 직무만족의 조작적 정의는 다음과 같다.

첫째, 코칭리더십에서 코칭은 구성원의 자발적 행동을 극대화시키기 위한 커뮤니케이션 기술을 말하며, 이러한 코칭능력을 지닌 상사의 리더십을 나타낸다. 본 연구는 선행연구[3][4]를 참조하여 코칭 리더십 관련 요인을 목표지향 코칭, 능력개발 코칭, 핵심니즈 코칭, 대안탐색 코칭의 4가지로 구성하였다.

둘째, 직무만족은 조직 구성원이 직무상 경험하게 되는 정서적, 인지적인 긍정적 반응 및 태도로 정의할 수 있다. 본 연구는 직무만족 요인을 조직전체 요인, 개인환경 요인, 직무환경 상사요인, 직무환경 동료요인의 4가지로 구성하였다.

본 연구는 측정도구로 설문지를 사용하였고, 설문지의 구성을 정리하여 보면 다음과 같다.

<Table 6> Questionnaire Configuration

Division	Detail	Question
I. demographic variable	Gender, Age Group, Career, Annual Salary, Academic Ability	Q1-5
II. Coaching Leadership	Goal-Oriented Coaching	Q1-3
	Ability Development Coaching	Q1-3
	Core Needs Coaching	Q1-2
	Alternatives Search Coaching	Q1-2
III. Job Satisfaction	Whole Structure Coaching	Q1-6
	Personal Environment Factor	Q1-7
	Office Environment Boss Factor	Q1-4
	Office Environment Colleague Factor	Q1-3

### 3.4 자료수집 및 분석 절차

본 연구는 선행연구와 사전조사를 통하여 연구모형을 설정하고 이를 검증하기 위하여 조사 대상을 CATV社의 콜센터에 근무하는 텔레마케터 중 6개월 이상 근무한 텔레마케터를 연구대상으로 선정하였고, 편의표본추출법에 근거하여 모집단으로 수도권 지역내로 한정하여 조사하였다. 조사기간은 2010년 9월 8일부터 10월 15일에 걸

쳐 대상자에게 개별 배포되어 조사되었다. 총 200부를 배포하고 186부를 회수하여 결측값이 없는 178부를 최종 분석 자료로 활용하였다.

수집된 자료는 SPSS (Statistical Package for the Social Science) SPSS 18 버전 프로그램을 이용하여 분석하였다. 분석 기법으로는 표본의 특성을 파악하기 위해 빈도와 백분율을 산출하였으며, 변수의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 요인 분석과 Cronbach's  $\alpha$ 를 산출하였다. 또한 코칭리더십이 소속원의 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위해 회귀분석(Regression)을 실시하였다.

## 4. 실증 분석

### 4.1 표본의 특성

본 연구의 표본의 특성은 <Table 7>과 같다. 남성은 47명(26.4%), 여성은 131명(73.6%)이었고, 연령은 20대가 43명(34.2%), 30대가 63명(35.4%), 40대가 65명(36.5%), 50대가 7명(3.9%)이었다. 학력수준은 공등학교 졸업이하가 120명(67.4%)로 가장 많았고, 텔레마케팅 경력 년수는 1-3년 미만이 73명(41.0%)로 가장 많이 응답하였다. 연봉수준은 1,500만원 미만이 35명(19.7%), 1,500-3,000만원 미만이 115명(64.6%), 3,000-5,000만원 미만이 27명(15.2%)이었으며, 5,000만원 이상은 1명(0.6%)이었다.

<Table 7> Characteristic of Sample

Categories	frequency	Percentage	
	Gender		
Male	47	26.4	
Female	131	73.6	
Age Group	Twenties	43	24.2
	Thirties	63	35.4
	Forties	65	36.5
	Fifties	7	3.9
	Academic Ability		
below high school diploma	120	67.4	
junior college diploma	36	20.2	
over college diploma	22	12.4	
Career of Tele-marketer	Under 1 year	33	18.5
	1-3 years	73	41.0
	3-5 years	47	26.5
	5-10 years	18	10.1
	Over 10 years	7	3.9
Annual Salary	under 15M won	35	19.7
	15M-30M won	115	64.6
	30M-50M won	27	15.2
	Over 50M won	1	0.6



### 4.2 요인 분석 및 신뢰도 분석

본 연구는 개념변수의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 요인분석과 신뢰도분석을 실시하였다. 요인분석은 Kaiser 정규화가 있는 직각회전인 varimax 방식을 이용한 주성분 요인분석(principal component analysis)을 실시하였고, 고유값을 기준으로 1.0보다 크면서 요인 적재량이 0.5이상인 경우를 유효한 변수로 판단하였다. 또한 신뢰성 분석으로 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ )계수를 구하여 측정변수의 내적일관성을 검증하였다.

#### 4.2.1 코칭리더십

(Table 8) Coaching Leadership Factorial Analysis and Reliability Test Result

Factor	Question	Component			
		1	2	3	4
GOC*	My boss suggests my goal.	<b>.829</b>	.121	.276	-.018
	I set a goal with my boss and we have formed a consensus.	<b>.782</b>	.213	.020	.384
	My boss gives checking and managing my goal periodically.	<b>.611</b>	.127	.568	.212
ADC**	My boss actively provides information and data about my task.	.097	<b>.844</b>	.177	.108
	When I get defensive, my boss trusts and supports employees. And then he takes a neutral attitude.	.282	<b>.733</b>	.255	.171
	My boss frequently encourage and praise me.	.099	<b>.625</b>	.137	.527
CNC***	My boss gives action guide for attainment of my goal.	.120	.272	<b>.798</b>	.314
	My boss gives feedback for set goal and he reconfirms and modifies my goal.	.462	.268	<b>.677</b>	.114
ASC****	I have open communication with my boss	.201	.118	.147	<b>.829</b>
	My boss knows my potential and praise me.	.085	.314	.432	<b>.680</b>
eigenvalue		2.046	1.975	1.818	1.772
Variate %		20.462	19.751	18.180	17.716
Cronbach's $\alpha$		.793	.764	.739	.684

\*GOC: Goal-Oriented Coaching  
 \*\*ADC: Ability Development Coaching  
 \*\*\*CNC: Core Needs Coaching  
 \*\*\*\*ASC: Alternatives Search Coaching

코칭리더십의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시한 결과는 <Table 8>과 같다. 목표지향 코칭은 고유값 2.046, 변량 20.462%, 능력개발 코칭은 고유값 1.975, 변량 19.751%, 핵심니즈 코칭은 고유값 1.818, 변량

18.180%, 대안탐색 코칭은 고유값 1.772, 변량 17.716%로 나타났다. 신뢰도분석에 따른 Cronbach's  $\alpha$ 계수는 목표지향 코칭 0.793, 능력개발 코칭 0.764, 핵심니즈 코칭 0.739, 대안탐색 코칭 0.684로서 신뢰수준이 높게 분석되었다.

#### 4.2.2. 직무만족

직무만족의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시한 결과는 <Table 9>와 같다. 직무만족의 개인환경 요인은 고유값 3.634, 변량 18.168%, 조직전체 요인은 고유값 3.232, 변량 16.159%, 직무환경 상사요인은 고유값 2.881, 변량 14.403%, 직무환경 동료요인은 고유값 2.365, 변량 11.827%로 나타났다. 신뢰도분석에 따른 Cronbach's  $\alpha$ 계수는 개인환경 요인 0.832, 조직전체 요인 0.821, 직무환경 상사요인 0.854, 직무환경 동료요인 0.786로서 신뢰수준이 높게 분석되었다.

(Table 9) The Result of Job Satisfaction Factorial Analysis

Factor	Question	Component			
		1	2	3	4
PEF*	If I choose to do so, I will choose current job.	.793	.036	.134	-.160
	My job tends to provide opportunity to grow and develop my skill.	.726	.208	-.018	.338
	I tend to be satisfied current my job.	.711	.229	.169	.100
PEF*	I think current my job gives me a chance to learn new knowledge which help to develop my skill.	.663	.250	.104	.309
	Training in office help for the performance of my duties and personal development.	.602	.241	.065	.266
	I think my job can be to have long service.	.601	.350	.109	-.066
WSF**	I tend to be satisfied current my salary.	.529	.129	.095	-.366
	I am satisfied incentive of company for job performing abilities.	.170	.832	.107	.072
	I think working hours about my duties is reasonable.	.023	.723	.152	.079
WSF**	I think my company assesses job performance abilities accurately.	.228	.695	.170	.087
	I think business policies of my company accords with corporate goals.	.206	.675	.120	-.028
	I think promotion of my company is appropriate.	.455	.579	-.023	-.040
WSF**	I am generally satisfied with current welfare benefits.	.360	.578	-.106	-.005

OEBF***	I am reviewed management by objective(MBO) and progress by my boss in the discharge of my duty.	.026	.106	.836	.094
	My boss is a good listener when I complain about my job.	.158	.041	.836	.110
	I have respect for my boss.	.145	.117	.817	.122
	I am satisfied that my boss supervises and manages my job.	.079	.136	.724	.229
OECF****	I often discuss our duties with colleague.	.125	.046	.079	.797
	I and my colleague trust each other.	.029	-.003	.264	.790
	I am very close to colleague.	.039	.071	.209	.736
eigenvalue		3.634	3.232	2.881	2.365
Variate %		18.168	16.159	14.403	11.827
Cronbach's α		.832	.821	.854	.786

\*PEF: Personal Environment Factor  
 \*\*WSF: Whole Structure Factor  
 \*\*\*OEBF: Office Environment Boss Factor  
 \*\*\*\*OECF: Office Environment Colleague Factor

### 4.3 연구 가설 검증

#### 4.3.1 가설 1의 검증

본 연구의 가설 1인 코칭리더십이 직무만족의 조직전체 요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는지를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 코칭 리더십을 독립변수로 투입하고, 직무만족의 조직전체 요인을 종속변수로 투입한 결과는 <Table 10>과 같다. 코칭 리더십과 직무만족의 조직전체 요인의 회귀모형은 F 통계값 2.727로  $p < .05$ 에서 유의하였고, 종속변수에 대한 독립변수의 전체 설명력은 5.9%( $R^2 = .059$ )였다. 코칭 리더십 요인 중에서 핵심니즈 코칭( $\beta = .223, t = 3.019, p < .01$ )이 조직전체 요인에 정(+)적인 영향을 미치고 있어 상사가 목표달성을 위한 지침을 마련해주거나 피드백을 해주는 등의 핵심니즈 코칭리더십이 높을수록 조직전체에 대한 만족도가 높아지고 있었다.

이상의 결과에 따라서 본 연구의 가설 1은 부분적으로 채택되었다. 세부적으로 가설 1-3은 채택되었고, 1-1, 1-2, 1-4는 기각되었다.

(Table 10) Regression Analysis Result for Hypothesis 1

dependent variable	independent variable	$\beta$	t	P	F	$R^2$
WSF*****	GOC***	.077	1.050	.295	2.727*	.059
	ADC****	.031	.425	.671		
	CNC*****	.223	3.019**	.003		
	ASC*****	.053	.715	.475		

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ ,  
 \*\*\*GOC: Goal-Oriented Coaching,  
 \*\*\*\*ADC: Ability Development Coaching  
 \*\*\*\*\*CNC: Core Needs Coaching  
 \*\*\*\*\*ASC: Alternatives Search Coaching  
 \*\*\*\*\*WSF: Whole Structure Factor

#### 4.3.2 가설 2의 검증

본 연구의 가설 2인 코칭리더십이 직무만족의 개인환경 요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는지를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. <Table 11>은 코칭 리더십을 독립변수로 투입하고, 직무만족의 개인환경 요인을 종속변수로 투입한 결과를 나타낸 것이다. 코칭 리더십과 직무만족의 개인환경 요인의 회귀모형은 F 통계값 3.146으로  $p < .05$ 에서 유의하였고, 종속변수에 대한 독립변수의 전체 설명력은 6.8%( $R^2 = .068$ )이었다. 그러나 코칭 리더십 요인 중에서 직무만족의 개인환경 요인에 정(+)적인 영향을 주는 요인이 분석되지 않아 본 연구의 가설 2와 세부가설 2-1, 2-2, 2-3, 2-4는 기각되었다.

(Table 11) Regression Analysis Result for Hypothesis 2

dependent variable	independent variable	$\beta$	t	P	F	$R^2$
PEF*****	GOC***	.14277	1.936	.054	3.146*	.068
	ADC****	.106	1.444	.151		
	CNC*****	.129	1.753	.080		
	ASC*****	.141	1.918	.057		

\* $p < .05$   
 \*\*GOC: Goal-Oriented Coaching,  
 \*\*\*ADC: Ability Development Coaching  
 \*\*\*\*\*CNC: Core Needs Coaching  
 \*\*\*\*\*ASC: Alternatives Search Coaching  
 \*\*\*\*\*PEF: Personal Environment Factor

### 4.3.3 가설 3의 검증

본 연구의 가설 3인 코칭리더십이 직무만족의 직무환경 상사요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는지를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 코칭 리더십을 독립변수로 투입하고, 직무환경 상사요인을 종속변수로 투입한 결과는 <Table 12>와 같다. 코칭 리더십과 직무만족의 직무환경 상사요인의 회귀모형은 F 통계값 5.715로  $p < .001$ 에서 유의하였고, 종속변수에 대한 독립변수의 전체 설명력은 11.7%( $R^2 = .117$ )였다. 코칭 리더십 요인 중에서 목표지향 코칭( $\beta = .145, t = 2.035, p < .05$ )과 대안탐색 코칭( $\beta = .302, t = 4.233, p < .001$ )이 직무환경 상사요인에 정(+)적인 영향을 미치고 있었다. 이 결과는 상사의 목표지향 코칭리더십과 대안탐색 코칭리더십이 높을수록 직무환경에서의 상사에 대한 만족도가 높아진다는 것을 나타낸다.

이상의 결과에 따라서 본 연구의 가설 3은 부분적으로 채택되었다. 세부적으로 가설 3-1과 3-4는 채택되었고, 3-2와 3-3은 기각되었다.

<Table 12> Regression Analysis Result for Hypothesis 3

dependent variable	independent variable	$\beta$	t	P	F	$R^2$
OEBF*****	GOC****	.145	2.035*	.043	5.715***	.117
	ADC*****	.055	.772	.441		
	CNC*****	.032	.452	.652		
	ASC*****	.302	4.233***	.000		

\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$

\*\*\*\*GOC: Goal-Oriented Coaching,

\*\*\*\*\*ADC: Ability Development Coaching

\*\*\*\*\*CNC: Core Needs Coaching

\*\*\*\*\*ASC: Alternatives Search Coaching

\*\*\*\*\*OEBF: Office Environment Boss Facto

### 4.3.4 가설 4의 검증

본 연구의 가설 4인 코칭리더십이 직무만족의 직무환경 동료요인에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는지를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 코칭 리더십을 독립변수로 투입하고, 직무환경 동료요인을 종속변수로 투입한 결과는 <Table 13>과 같다. 코칭 리더십과 직

무만족의 직무환경 동료요인의 회귀모형은 F 통계값 5.063으로  $p < .01$ 에서 유의하였고, 종속변수에 대한 독립변수의 전체 설명력은 10.5%( $R^2 = .105$ )였다. 코칭 리더십 요인 중에서 목표지향 코칭( $\beta = .215, t = 2.991, p < .01$ )과 능력개발 코칭( $\beta = .200, t = 2.784, p < .01$ )이 직무환경 동료요인에 정(+)적인 영향을 미치고 있었다. 이 결과는 상사의 목표지향 코칭리더십과 능력개발 코칭리더십이 높을수록 직무환경에서의 동료에 대한 만족도가 높아지는 것으로 해석할 수 있다.

이상의 결과에 따라서 본 연구의 가설 4는 부분적으로 채택되었다. 세부적으로 가설 4-1과 4-2는 채택되었고, 4-3과 4-4는 기각되었다.

<Table 13> Regression Analysis Result for Hypothesis 4

dependent variable	independent variable	$\beta$	t	P	F	$R^2$
OECF*****	GOC***	.215	2.991**	.003	5.063**	.105
	ADC****	.200	2.784**	.006		
	CNC*****	.011	.146	.884		
	ASC*****	.135	1.880	.062		

\*\* $p < .01$

\*\*\*GOC: Goal-Oriented Coaching,

\*\*\*\*ADC: Ability Development Coaching

\*\*\*\*\*CNC: Core Needs Coaching

\*\*\*\*\*ASC: Alternatives Search Coaching

\*\*\*\*\*OECF: Office Environment Colleague Factor

### 4.4 가설 검증 결과 요약

본 연구의 가설 검증 결과를 요약하면 <Table 14>와 같다. 직무만족의 조직전체 요인에 대해서는 핵심니즈 코칭리더십이 영향을 미치고 있었으나, 직무만족의 개인환경 요인에는 코칭리더십 요인 중에서 영향을 미치는 요인이 분석되지 않았다. 직무만족의 직무환경 상사요인에 대해서는 목표지향 코칭리더십과 대안탐색 코칭리더십이 영향요인이었고, 직무환경 동료요인에는 목표지향 코칭리더십과 능력개발 코칭리더십이 영향을 주고 있었다.

(Table 14) Summary of Hypothesis Test Result

No.	Hypothesis	Result
1	Coaching leadership will have positive(+) effect on WCF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Partial Adopt
1-1	GOCL <sup>*</sup> will have positive(+) effect on WCF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Reject
1-2	ADCL <sup>**</sup> will have positive(+) effect on WCF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Reject
1-3	CNCL <sup>***</sup> will have positive(+) effect on WCF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Adopt
1-4	ASCL <sup>****</sup> will have positive(+) effect on WCF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Reject
2	Coaching leadership will have positive(+) effect on PEF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Reject
2-1	GOCL <sup>*</sup> will have positive(+) effect on PEF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Reject
2-2	ADCL <sup>**</sup> will have positive(+) effect on PEF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Reject
2-3	CNCL <sup>***</sup> will have positive(+) effect on PEF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Reject
2-4	ASCL <sup>****</sup> will have positive(+) effect on PEF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Reject
3	Coaching leadership will have positive(+) effect on OEBF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Partial Adopt
3-1	GOCL <sup>*</sup> will have positive(+) effect on OEBF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Adopt
3-2	ADCL <sup>**</sup> will have positive(+) effect on OEBF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Reject
3-3	CNCL <sup>***</sup> will have positive(+) effect on OEBF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Reject
3-4	ASCL <sup>****</sup> will have positive(+) effect on OEBF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Adopt
4	Coaching leadership will have positive(+) effect on OECF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Partial Adopt
4-1	GOCL <sup>*</sup> will have positive(+) effect on OECF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Adopt
4-2	ADCL <sup>**</sup> will have positive(+) effect on OECF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Adopt
4-3	CNCL <sup>***</sup> will have positive(+) effect on OECF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Reject
4-4	ASCL <sup>****</sup> will have positive(+) effect on OECF <sup>*****</sup> of job satisfaction significantly.	Reject

<sup>\*</sup>GOCL: Goal-Oriented Coaching Leadership  
<sup>\*\*</sup>ADCL: Ability Development Coaching Leadership  
<sup>\*\*\*</sup>CNCL: Core Needs Coaching Leadership  
<sup>\*\*\*\*</sup>ASCL: Alternatives Search Coaching Leadership  
<sup>\*\*\*\*\*</sup>WSF: Whole Structure Factor  
<sup>\*\*\*\*\*</sup>PEF: Personal Environment Factor  
<sup>\*\*\*\*\*</sup>OEBF: Office Environment Boss Factor  
<sup>\*\*\*\*\*</sup>OECF: Office Environment Colleague Factor

## 5. 결론

코칭은 일반적으로 상호 보완적 관계를 갖게 하고 최대의 효과를 기대하는 방법이다. 대고객 서비스를 담당하고 있는 직원들을 감성노동자라 부를 수 있는데 최근 사회적 문제가 되었던 모 증권회사 간부의 기내 여승무원 폭행사건은 감성노동자로 근무중인 직원들의 고충을 보여주는 대표적인 사례이다. 콜센터에 근무하는 직원들 또한 감성노동자로서 느끼는 많은 스트레스는 근무의욕을 저하시켜 직무에 대한 불만족을 가져오고 이는 다시 이직으로 이어지는 악순환을 반복한다. 따라서 소속원의 직무를 둘러싼 주변 환경의 개선과 이들이 받는 스트레스를 여하히 해소시키고 소속원의 근무의욕을 높여 갈 수 있도록 만들어 가는 것은 기업의 경쟁우위를 확보할 수 있는 리더의 핵심역량이라고 하여도 과언이 아니다.

본 연구는 코칭리더십이 상담원의 직무만족에 미치는 유의미한 영향에 대하여 실증 연구를 하였으며, 독립변수인 코칭리더십은 목표지향 코칭, 능력개발 코칭, 핵심니즈 코칭, 대안탐색 코칭의 4가지 세부 요인으로 구성하였다. 또한 직무만족은 성과 보상과 승진기회, 조직정책과 절차, 조직구조를 포함한 조직전체 요인, 개인적 직무환경과 만족, 퍼스낼리티를 포함하는 개인환경 요인, 직무환경에 있어 상사에 대한 만족을 나타내는 직무환경상사요인, 동료작업자와의 작업환경을 포함하는 직무환경 동료요인의 네 가지 요인으로 구분하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 코칭리더십은 직무만족의 조직전체 요인과 직무환경 상사요인 및 동료요인에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 코칭리더십의 요인 중 핵심니즈 코칭리더십이 직무만족의 조직전체 요인에 유의한(+)의 영향을 미치는 것으로 가설이 채택되었다.

셋째, 코칭리더십의 요인 중에서 직무만족의 개인환경 요인에 영향을 미치는 요인은 나타나지 않아 가설이 기각되었다.

넷째, 코칭리더십의 요인 중 목표지향 코칭리더십과 대안탐색 코칭리더십이 직무만족의 조직환경 상사요인에 유의한(+)의 영향을 미치는 것으로 가설이 채택되었다.

다섯째, 코칭리더십의 요인 중 목표지향 코칭리더십과

능력개발 코칭리더십이 직무만족의 조직환경 동료요인에 유의한(+) 영향을 미치는 것으로 가설이 채택되었다.

결론적으로 코칭리더십은 소속원의 직무만족을 높이는데 있어 중요한 요인임을 알 수 있다. 이러한 결과는 코칭리더십이 구성원의 역량과 의욕, 직무만족에 영향을 미친다고 밝힌 선행연구[5][6]을 지지하는 것이다. 본 연구의 결과를 고려하여 텔레마케팅에 있어 코칭리더십의 중요성을 논하면 다음과 같다.

첫째, 텔레마케터가 고객을 응대하는데 있어서는 자신의 직무에 대한 만족도가 선행되어야 한다. 텔레마케터의 직무만족에 상사의 코칭리더십이 영향요인으로 나타났으므로 상사가 코칭리더십을 발휘할수록 소속원의 직무만족이 높아진다고 할 것이다. 그러므로 효과적인 텔레마케팅을 실시하는데 있어서는 무엇보다도 상사를 대상으로 한 코칭리더십의 교육이 요구된다. 이를 위하여 텔레마케팅에 적용할 수 있는 코칭리더십 프로그램을 개발하고 실행한다면 높은 코칭리더십을 지닌 리더를 양산할 수 있을 것이다.

둘째, 직원의 직무만족도를 높이기 위해서는 일선에서 코칭리더십에 관심을 가져야 하며, 상사는 주기적으로 목표관리 및 확인절차를 통하여 직원을 관리해야 한다. 특히 직원들이 능력을 개발할 수 있도록 적극적인 자세로 코칭하고, 목표달성을 위한 행동지침을 제공하거나 피드백이 요구된다고 할 수 있다. 이와 함께 직원들과 자유로운 대화를 하거나 칭찬할 수 있는 리더십을 지닌 상사가 효율적인 텔레마케팅을 펼치는 인적 자산이 될 것이다.

본 연구는 수도권 지역의 CATV社로 한정하여 실증 조사를 실시하였기 때문에 결과를 일반화하기에는 한계를 가진다. 그러므로 후속연구에서는 지역별로 여러 업종에 근무하는 텔레마케터를 대상으로 비교연구를 실시할 필요가 있으며, 텔레마케터의 직무만족과 고객만족 및 성과 간의 상관성을 연구하는 것도 좋은 후속연구가 될 수 있다.

## REFERENCES

[1] J. S. Sin, The Effects of Organizational Culture and Cocaching Leadership on the Organizational

Commitment and Job Satisfaction. The Graduate School Hanyang University, pp. 14, 2010.

- [2] H., Elisabeth. F. F. Coachen, (trans. by Y. H. Lee), Coaching Leadership, Seoul : Kugil Stock Economic Laboratory, 2002.
- [3] T. G. Crane, The heart of Coaching, Yetoi, 2006.
- [4] H. K. Lee, Exploring win-win Partnership, Kyobo, 2006.
- [5] E. J. Choi, A study is to examine the effects of development and relationship coaching leadership of leader on self-confidence, self-efficacy and job satisfaction of staffs, Master's thesis, The graduate school of industrial management, Chung-Ang Univ., 2004.
- [6] T. K. Jang, A Study on the Improvement of the leadership coaching, Master's thesis, The graduate school of Chung Ang Univ., 2005.
- [7] S. B. Kim, Organization action theory. Minyounsa, 1996.
- [8] O. K. Kim, The theory of service ideal for the Hotel business, 2002.
- [9] W. B. Kim, A Study on Job Satisfaction of University administrative staff, Master's thesis, The graduate school of KumOh National Institute of Technology Univ, 2006.
- [10] O. H. Ku, The Effects of Leadership Styles on Job Satisfaction and Organizational Commitment : the Case of the Girl Scouts. The Graduate School, Gyeongsang National University, pp. 25, 2012.
- [11] K. S. Kim, The Effects of Internal Marketing on Job Satisfaction and Service Quality in Food Service Industry. The Graduate School, Sangji University, pp. 37, 2012.
- [12] H. J. Bea, The effect of call center operator's job satisfaction on customer orientation : Focusing on outbound call centers. Business Administration Kwang University, pp. 28, 2011.
- [13] Y. J. Yeo, A study on the Effects of internal Marketing to job satisfaction organizational commitment and customer orientation, Doctoral dissertation, The graduate school of Kongju

National Univ. 2008.

- [14] L. M. Porter, R. M. Steers, Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, Psychological Bulletin, 80, pp.151-176, 1973.
- [15] J. J. Lee, Z. H. Cui, A Study on the Relationship Between Internal Service Quality And Organizational Performance of Tourist Hotel 2006.
- [16] Locke, E. A, The Nature and Cause of Job Satisfaction Chicago: Rand-Mcnull'. College Publish Co, 1976.
- [17] D. G. Kim, 'A study on the effects of telemarketer job satisfaction on Marketing Results in Call Center', Master's thesis, The Graduate school Chungju Univ, 2008.
- [18] J. H. Joo & B. C. Kim, A Research on the Factor to Effect Job-Satisfaction of Korean Advertising Workers : based on workers in big advertising agency. pp 40-41, 2005.
- [19] B. R. Kim A Study on the Effect of the Communication Within the Organization in the on the Job Commitment, Organization Commitment, and Job Performance, The graduate school of Sookmyung. Univ, 2013.
- [20] Y. J. Kim, For the operation of an efficient telemarketing telemarketers selection, education and training Study: S Corporation Case Stud'. Sogang University, 1999.
- [21] Y. J. Kim & M. H. Part, Corporate Customer Service department employee job analysis study on the size of your company and business content according to rank, job performance, job satisfaction, Korean Society of Cosumer Studies. 2002.

### 이 준 우(Lee, Joon-Woo)



- 1990년 2월 : 성균관대학교 공과대학 졸업(공학사)
- 2011년 2월 : 호서대벤처전문대학원 벤처경영학과 졸업(경영학석사)
- 2013년 4월 : 호서대벤처전문대학원 벤처경영학과 박사과정(5학기)
- 2013년 1월 ~ 현재 : 티브로드 중부방송 대표

- 관심 분야 : 경영, 마케팅
- E-Mail: daumvip@hanmail.net

### 하 규 수(Ha, Kyu-Soo)



- 1996년 6월 : 미국 Georgetown 법과전문대학원 졸업(LLM)
- 1998년 8월 : 미국 뉴욕주변호사
- 1998년 8월 : 미국 연방변호사
- 2009년 2월 : 한양대학교 경영학과 졸업(경영학박사)
- 2002년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 교수

- 관심분야 : 창업, 벤처, 경영전략, 상거래법
- E-Mail: ksh@hoseo.edu