

콜센터 직무성과, 과연 무엇이 중요한가?: 감성지능 versus 조직시민행동

이병훈(주저자)
(주)하이큐브시스템 이사
(bigman4472@clum.net)
고준(교신저자)
전남대학교 경영학부 부교수
(kjoon@chonnam.ac.kr)
신선진(공저자)
서강대학교 경영학부 연구교수
(sjshin@sogang.ac.kr)

.....

최근까지 계속되는 국내외 경제상황의 불안정으로 인하여 기업들의 경쟁력강화 방안이 끊임없이 요구되고 있다. 특히 고객서비스 중심의 콜센터 운영조직은 고객만족과 감동 실현을 위한 서비스 제공을 통해 조직성과와 비교우위를 획득할 수 있는 인적자원관리 방안 수립에 총력을 기울이고 있다. 이러한 흐름에 따라, 고객들과의 접점에서 커뮤니케이션을 하고 결과에 따라 직접적으로 평가받는 고객접점 종사자(Frontline employees)의 역할이 더욱 중요해졌다. 이러한 콜센터의 중요성은 기업의 성장과 더불어 더욱 커지고 있으며 이에 따라 콜센터 상담원의 역할에 주목하게 되었다.

콜센터 상담원의 능력은 고객과 기업의 이익에 직접적으로 영향을 미칠 수 있고, 상담원의 역할 수행결과에 따라 기존고객을 적극적으로 유지하고 관리하며 고객의 해당 기업에 대한 충성도를 높일 수 있다. 본 연구에서는 신규고객 창출 및 마케팅의 첨병 역할을 수행하는 각 상담원들의 감성지능에 초점을 맞추어 감성지능이 상담원의 직무성과에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 또한 자발적인 도움행위인 조직시민행동과 상담사의 필수도구인 정보기술(IT)활용능력이 직무성과에 미치는 영향과 이러한 영향 관계들의 직장근무경력에 따른 차이를 검증하고자 한다.

제시된 가설검증을 위해 국내 주요 생명보험회사와 손해보험회사 콜센터 전문상담원을 대상으로 확보된 564부 설문지로 PLS를 사용하여 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

우선, 감성지능은 조직시민행동과 직무성과에 유의한 영향을 미쳤다. 또한 IT활용능력은 직무성과에 유의한 효과를 보였으며 조직시민행동 역시 직무성과에 유의한 것으로 나타났다. 한편 근무경력에 따른 집단간 차이를 분석한 결과, 감성지능과 IT활용능력이 직무성과에 미치는 영향과 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향은 근무경력에 따라 유의한 차이가 있었다. 특히 조직시민행동의 직무성과에 대한 영향은 3년 이상의 그룹에서는 유의하였으나 3년 미만의 그룹에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 분석결과에 따른 연구적 시사점과 실무적 시사점이 논의되며, 향후 연구방향이 제시된다.

주제어: 콜센터, 상담원, 감성지능, 조직시민행동, 직무성과, 정보기술(IT)활용능력

.....

1. 서론

기업은 조직 구성원의 창의성, 자율성, 업무능력 향상에 많은 관심을 기울여 왔다. 개개인의 탁월한

능력도 중요하지만, 더불어서 조직에서 동료들과 협력하고 조직의 전체적인 이익을 위해 일할 수 있는 인재의 필요성도 절실해지고 있다. 따라서 조직구성원 자신과 타인의 감정이해, 감정조절, 감정활용 능력을 바탕으로 자신의 동기부여는 물론, 조직 구성

원들과의 대인관계를 통해 조직의 발전에 기여할 수 있는 감성의 중요성이 부각되었다. 결국에 조직구성원들의 감성을 잘 관리한 것이 조직의 성장과 생존의 필수 조건이 되고 있는 것이다(Goleman, 1995; Peppers and Briskin, 2000). 특히 콜센터에서는 상담원이 고객과의 접점을 담당하고 있기 때문에 상담원의 감성지능(emotional intelligence)은 더욱 중요하다.

콜센터의 상담조직은 개인적인 종사원의 개념을 뛰어넘어 기업의 대표성 있는 존재로 여겨지기 때문에 회사를 대표하는 과업을 수행한다. 콜센터는 조직의 효율성과 고객만족을 동시에 성과로 연결하는 역할을 하므로 공식적으로 주어진 업무 이외에도 자발적 이타행동인 조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)이 요구된다. 조직시민행동은 직무수행에 있어서 기술적 측면보다는 사회적인 측면을 강조하고, 구성원들과의 지속적인 인간관계를 유지하면서 해당 조직의 성과에 장기적으로 긍정적 영향을 미친다(Karambayya, 1990). 특히 조직시민행동은 조직구성원들의 임금 수준의 결정과 직무 및 조직성과평가에 중요한 영향을 미치며(Allen and Rush, 1998; Kiker and Motowidlo, 1999; Motowidlo and Scotter, 1994), 조직의 효율성과 고객만족에 미치는 영향에도 깊은 관련성이 있다고 알려져 있다(Organ, 1989; Koys, 2001; Bolino and Turnley, 2003). 이와 같이 조직의 한 구성원의 자발적인 도움행위가 해당 조직의 전반적인 직무성과에 영향을 미칠 수 있다.

일반적으로 콜센터 상담원의 높은 상담품질은 고객유지는 물론이거니와, 추가적인 마케팅 기회 창출과 기업 이미지를 제고할 수 있다. 기업의 콜센터 업무기능을 살펴보면, 상품이나 서비스에 관한 고객의 질문 및 안내요구 해결, 고객 불만 해소와 고객욕구

충족, 고객정보 수집과 활용 등이며, 최근 콜센터는 매출을 제고할 수 있는 융합기능의 스마트 콜센터로 발전하였다. 그러나 콜센터의 기능/역할 확대와 고객 응대 피로도 가중에 따라 상담원의 이직률은 상당히 높은 편으로 상담원들의 근무기간 편차는 매우 크다.

한편, 콜센터는 비대면 형태로 고객과의 커뮤니케이션을 수행하며 상담 중에 고객으로부터 많은 정보를 획득할 수 있다. 이 때 콜센터 상담원은 정보기술을 이용하여 고객이력 등을 모니터링하면서 전화상담에 임하게 되므로 정보기술(IT) 활용능력이 요구된다. 기업의 입장에서 상담원의 이러한 IT활용능력을 적극적으로 관리하여 고객에 질 높은 서비스를 제공할 수 있는 체계를 갖출 필요가 있다. 결국, 고객과의 상담은 기업운영의 중요한 전략이 되며, 콜센터의 생산성은 상담원의 능력에 달려 있다. 이에 본 연구는 다음과 같은 세 가지 연구문제에 대하여 답하고자 한다. 1) 콜센터 상담원의 감성지능이 조직시민행동과 직무성과에 어떻게 영향을 끼치는가? 2) 콜센터 상담원의 정보기술(IT)활용능력은 직무성과에 긍정적 영향을 끼치는가? 3) 현 직장 근무기간에 따라 상기의 영향관계들이 달라지는가?

본 연구에서는 상기 연구문제를 가지고 인바운드와 아웃바운드를 망라한 실증분석을 통하여 상담원의 인적자원관리와 운영전략에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 콜센터의 개념과 특성

콜센터는 전화와 정보시스템 등을 기반으로 고객

에게 서비스 활동을 지원하기 위하여 제반 자원을 구축한 업무처리 장소이며, 서비스 지향성이 매우 뚜렷한 실행조직이다(간호두 외, 2010). 콜센터는 기업이나 공공기관이 고객을 대상으로 정보안내, 고객문의, 불만접수, 처리 등 고객과의 커뮤니케이션 활동을 위해 마련된 기업의 온라인/오프라인 채널이며 콜센터, 고객(지원)센터, 민원상담실, 소비자보호실 등 다양한 이름과 형태로 존재한다. 특히 통신사, 카드사, 전자제품, 은행, 보험, 홈쇼핑업체 등에서 고객 문의가 많고 아웃바운드 세일즈가 큰 비중으로 운영되고 있다. 최근에는 모바일과 TGIF(트위터, 구글, 아이폰, 페이스북)로 대표되는 소셜 미디어의 확산으로 인해 스마트폰, SNS의 채널로도 콜센터 서비스가 가능하다.

콜센터는 크게 인바운드 콜센터(inbound callcenter: 착신 콜센터)와 아웃바운드 콜센터(outbound callcenter: 발신 콜센터)로 구별된다. 인바운드 콜센터는 상품·서비스에 대한 고객의 궁금증을 해결하고 고객 불만을 처리하는 기업의 창구를 말한다. 반면에 아웃바운드 콜센터는 고객 구매를 유도하는 영업·고객 관리 통합창구로, 판매·영업활동, 고객관리, 고객만족도 조사 등의 업무를 수행한다.

최근에는 인바운드 고객서비스 콜센터와 아웃바운드 세일즈 콜센터를 결합한 컨버전스 컨택 콜센터(Convergence Contact Call center)가 나타나고 있다. 이는 기존의 고객콜 응대를 진행하면서 고객 정보를 통한 아웃바운드 세일즈(크로스/업셀링)를 수행하는 컨버전스 형태이다. 즉, 콜센터의 개념과 기능이 비용을 지출하는 비용센터 개념에서 매출을 창출하고 수익을 거두는 수익센터로 발전하였다. 콜센터는 기업에서 요구되는 기능에 의하여 다양한 개념으로 발전되어 왔고, 그 역할 또한 변화되어 왔으며 앞으로도 진화가 이루어질 것으로 예상된다. 오

늘날 콜센터의 주요한 관심은 각 고객접점의 채널간 상호연계 시너지를 통해 과거의 비용조직 개념에서 수익창출조직으로 어떻게 전환할 수 있을 것인지에 있다.

최근에 콜센터는 직인 이직으로 인한 손실이 막대하다. 신규직원 채용비용과 유무형의 손실을 줄이기 위한 최선의 방법은 기존직원을 유지하는 것이다. 신규직원 채용보다 기존직원을 유지하는 것이 효과적이라는 사실은 기존직원들의 유지가 콜센터 조직의 안정성 확보는 물론, 생산성과 경쟁력을 향상시킬 수 있음을 시사한다. 콜센터에서 이직관리는 주기별, 계절별로 이직 원인을 파악하고는 있으나 사전에 이직 발생을 방지하기에는 어려움이 따른다. 콜센터의 이직사례를 살펴보면, 콜센터의 기본지식과 업무이해도의 미숙과 전문적인 상담능력의 부족함과 자신감의 결여, 동료 및 선/후배들과의 관계에 따라 이직을 결정하기도 한다. 따라서 상담원에 대한 조직의 배려와 관리가 필요하며 이들이 조직에 적응할 수 있도록 지속적인 관심이 요구된다. 결국 기업은 콜센터 상담원의 감성적 측면에 더욱 관심을 가지게 되었고 이러한 감성지능은 인적의존도가 높은 콜센터에서 결정적 역할을 할 수 있다.

한편, IT자원은 급변하는 경영환경에서 기업이 신속하게 대응할 수 있는 능력의 가능자(enabler)로서 강조되고 있다. 특히 콜센터에서는 상담원의 고객접점에서 기본적으로 활용되는 것이 정보기술(IT)이므로 상담원들의 정보기술(IT)활용능력 또한 매우 중요하게 부각된다.

2.2 감성지능

과거 생산성 중심의 경영방식은 구성원 개인의 역량 양 기초로 경쟁우위를 확보하려는 풍토가 있었다.

이에 따라 개인의 성과를 증시하여 구성원의 협력, 신뢰 등을 상실하는 부작용이 발생하였다. 오늘날의 기업들은 구성원 간 정서적 공감, 협력이 성과에 중요한 역할을 한다는 사실을 깨닫고 구성원의 정서나 감정을 중요하게 고려하기 시작하였다.

Salovey and Mayer(1990)는 감성지능을 “자신 및 타인의 정서를 인지하고 조절할 수 있는 능력”으로 정의하고, 자신 및 타인의 느낌과 감성을 관찰할 수 있는 능력, 느낌과 감성을 판단할 수 있는 능력, 감성을 이용하여 사고와 행동의 방향성을 갖는 능력 등 3가지로 구분하였다. Mayer and Salovey(1997)는 기존의 정의가 감성에 대한 지각과 평가, 조정만을 언급할 뿐 감정에 대한 사고를 배제한다는 비판이 있자, 이를 보완하여 감성을 정확하게 인지하고, 평가하여 표현하는 능력, 감성과 감성지식을 이해하는 능력, 감성을 활용해서 사고를 촉진시키는 능력, 감성조절능력 등의 4가지 차원으로 다시 정의하였다.

감성지능의 대중화에 기여한 Goleman(1995)은 동기화, 사회적 관계 등 감성정보를 처리하고 이해하는 기능에 초점을 두어 감성지능을 정의하면서, 자기감성인식(self-awareness), 자기감성관리(self-management), 자기동기화(self-motivating), 공감능력(empathy), 대인관계능력(social skill) 등 5가지로 범주화하였다. Goldman et al.(2002)은 감성지능을 단순화하여 자기인식능력, 자기 관리능력, 사회적 인식능력, 관계 관리능력 등의 4가지로 재분류하고, 이를 개인적 능력과 사회적 능력으로 구분한 바 있다. Cooper and Sawaf(1997)는 감성교양, 감성건강, 감성심도, 감성비법 등의 4요소를 제시하였고, Abraham(1999)은 감성지능을 자신과 다른 사람의 감성을 정확하게 평가하고 표현하는 능력, 감성을 적절하게 규제하는 능력, 문제해결을 위해 감성에 관한 지식을 활용하는 능력 등으로

구분하였다.

한편, Wong and Law(2002)는 Salovey and Mayer(1990), Mayer and Salovey(1997)가 정의한 감성지능의 구성요인을 바탕으로 자기감성이해, 타인감성이해, 감성조절, 감성활용 등 4가지로 분류하였다. 자기감성이해(self emotional appraisal)는 자신의 내면감성을 이해하고 자연스럽게 표현할 수 있는 능력이며 타인감성이해(others' emotional appraisal)는 주변 사람들의 감성을 지각하고 이해하는 능력이다. 자기감성조절은 자신의 감성을 조절할 수 있는 능력이며, 이 능력은 심리적 고통으로부터 빠른 회복을 가능하게 한다. 마지막으로 감성활용은 건설적인 활동과 개인적 성과를 얻을 수 있는 방향으로 자신의 감성을 이용하는 능력을 뜻한다. 이외에도 Dulewicz and Higgs(1998), Côté and Miners(2006) 등의 연구들이 있지만 Wong and Law(2002)의 분류가 기존의 복잡한 감성지능의 척도를 단순화하고 자기보고식 방식으로 측정할 수 있게 개발하여 현장에 쉽게 적용할 수 있다는 장점을 가지고 있다(최금창·최우성, 2006). 이에 본 연구에서는 감성지능을 자신과 타인의 감성을 이해하고 조절하며 감성 활용을 할 수 있는 정도로 정의하며, Wong and Law(2002)의 4가지 구성개념을 따르고자 한다. 다음의 <표 1>은 감성지능 관련 선행연구를 요약한 것이다.

2.3 조직시민행동

조직시민행동은 Katz(1964)의 역할 외 행동(extra-role behavior)의 정의에서 파생되었으며 Organ(1997)에 의해 처음으로 정의되었다(Bolger and Somech, 2004). Smith et al.(1983)은 조직시민행동을 공식적인 역할을 뛰어넘어 행해지는

〈표 1〉 감성지능에 관한 선행연구: 개념 및 구성요인

연구자	개념 및 구성요인		
Salovey and Mayer (1990)	자신 및 타인의 정서를 인지하고 조절할 수 있는 능력 <ul style="list-style-type: none"> • 감성평가와 표현: 자신의 감성과 타인의 감성을 평가하고, 효과적으로 표현하는 능력 • 감성조절: 자신과 타인의 감성을 효과적으로 억제하고 조절할 수 있는 능력 • 감성활용: 자신의 삶을 계획하고 성취하기 위해 감성을 잘 활용할 수 있는 능력 		
Goleman (1995)	좌절상황에서도 자신을 동기화시키고 지켜내며, 현재의 기분 ^에 따른 충동적인 감정을 자제하고, 타인에 대해 감성적 공감을 할 수 있는 능력 <ul style="list-style-type: none"> • 자기인식: 자신의 감성을 빨리 인식하고 알아차리는 능력 • 자기조절: 자신의 감성을 적절히 관리 및 조절할 줄 아는 능력 • 자기동기화: 어려움을 찾아내고 성취를 위해 노력하고 스스로 동기화하는 능력 • 감정이입: 타인의 감성을 느끼고 이해하는 능력 • 대인관계기술: 타인의 감성에 적절하게 대처할 수 있고 인간관계를 조정하는 능력 		
Cooper and Sawaf (1997)	인간의 에너지, 정보, 연결 및 영향력의 원천으로서 감성의 힘과 날카로운 통찰력을 감지하고, 이해하고 효과적으로 응용할 수 있는 능력 <ul style="list-style-type: none"> • 감성교양: 감성적인 정직과 감성적 피드백 • 감성건강: 진정한 모습과 신뢰감을 나타냄 • 감성심도: 독특한 잠재력과 몰입 • 감성비법: 직감적인 흐름 기회의 포착과 미래의 창조에 기여함 		
Mayer and Salovey (1997)	감성을 포함한 인지적 측면의 지능으로 자신과 타인의 감성과 느낌을 관찰 및 검토하고 그것들을 식별하며 생각과 행동을 유도하는 정보 활용 능력 <ul style="list-style-type: none"> • 감성을 정확하게 인지하고, 평가하고, 표현하는 능력 • 감성과 감성적 지식을 이해하는 능력 • 감성을 이용해서 사고를 촉진시키는 능력 • 감성의 성장과 지적인 성장을 향상하기 위해 감성을 조절하는 능력 		
Goleman et al. (2002)	개인이 처한 상황을 효율적으로 처리하기 위해 자기감성인식/자기감성조절/사회적인식/사회적기술로 구성함. 감성적 역량을 적절한 시기에 적절한 방법으로 표현하는 능력		
	개인적 능력	자기인식능력	감성적 자기인식/정확한 자기평가/자기확신 능력
	사회적 능력	사회적 인식능력	감정이입능력/조직적 인식능력/서비스 능력
Dulewicz and Higgs (1998; 2000)	자신의 감성을 인식하고 동기를 부여하면서 윤리적인 기준을 가지고 행동하는 능력 <ul style="list-style-type: none"> • 자기인식: 자신의 느낌을 인식하고 관리하는 능력 • 감성적 탄성력: 억압이나 강요에 직면했을 때 감성을 적절히 유지하는 능력 • 동기부여: 목표나 작업의 완수를 위해 에너지를 발휘하고 이끌어 나가는 능력 • 개인 간 민감성: 타인에게 동정심이나 이타성을 섬세하게 표현하는 능력 • 영향력: 자신의 관점을 상대에게 납득시키기 위해 감성적으로 설득, 영향을 주는 능력 • 직관력: 의사결정시에 자신의 영감이나 직관을 상황에 따라 적절하게 이용하는 능력 • 성실성과 무결성: 스스로의 말과 행동에 일치성을 가지고, 윤리적으로 행동하는 능력 		
Wong and Law (2002)	자기와 타인의 감성을 이해하고, 조절하고, 감성을 효율적으로 활용할 수 있는 능력 <ul style="list-style-type: none"> • 자기감성의 이해: 자신의 감성을 정확하게 이해하고 표현하는 능력 • 타인감성의 이해: 자기 주위의 다른 사람들의 감성을 인식하고 이해하는 능력 • 감성활용: 개인이 가진 감성정보를 성과와 건설적인 활동에 활용할 수 있는 능력 • 감성조절: 개인의 감성을 주어진 상황에 따라 적절한 행동으로 나타내는 능력 		
Côté and Miners (2006)	감성을 인지하고, 감성을 활용하며, 감성적 지식을 이해하고, 감성을 조절하는 능력 <ul style="list-style-type: none"> • 감성을 인지하는 능력 • 감성의 활용 능력 • 감성과 감성적 지식을 이해하는 능력 • 감성을 조절하는 능력 		

조직에 유익한 조직구성원의 행동이라 하였고, Bateman and Organ(1983)은 조직시민행동이 보상을 받을 수는 없으나 상사나 동료의 강요가 아닌 조직에 유익한 자발적인 행동으로 정의하였다. Organ(1988)은 조직시민행동을 조직의 공식적인 보상체계에 의해 보상이 되지 않는 않지만, 조직이 효과적으로 기능을 함에 도움이 되는 개인의 자유재량적 행동으로 보았다. 이후 Organ(1990)은 조직시민행동을 공식적인 보상체계에서 직접적으로 인정하지 않는 재량적인 개인행동으로서 조직의 효과적 기능을 증진하는 행동으로 다시 정의하였다.

그러나 많은 연구자들은 역할 내 활동과 역할 외 활동의 구분이 매우 어렵다고 보고, 이 구분에 대한 의문을 제기하였다(Bateman and Organ, 1983; Brief and Motowidlo, 1986; Katz, 1964; Organ, 1988; Puffer, 1987; Smith et al., 1983). 예를 들어 역할 내 활동과 역할 외 활동은 직무를 수행하는 사람과 직무 및 조직의 환경에 따라 달라진다고 하였다. 심지어 동일인이라 해도 시간에 따라 달라질 수 있기 때문에 역할을 구별한다는 것은 문제가 있음을 제기한 것이다(Van Dyne et al., 1994). Graham(1991)은 이러한 문제점을 감안하여 역할 내 활동과 역할 외 행동을 모두 포함하여 조직시민행동을 '조직에 대해 개인이 가지는 모든 긍정적인 행동'으로 정의한 바 있다.

이와 같이 역할 내 행동과 역할 외 행동에 대한 구분에 대해 개념적으로 어떻게 정리할 것인가에 대한 의문이 제기되자, Podsakoff et al.(1993)은 조직시민행동의 개념을 첫째, 조직시민행동을 나타낸 결과에 대해 명확한 보상을 받지 않고, 둘째, 직무기술서에 포함되어 있지 않은 행동이며, 셋째, 조직구성원이 자신의 직무 일부분으로서 성과를 내기 위해 훈련 받은 행위가 아님 등의 3가지 기준을 제시하였

다. 이후 Organ(1997)은 조직시민행동을 조직으로부터 공식적인 보상을 받지 못하나 조직에 유익한 행동으로 간주하기보다는 Borman and Motowidlo(1993)가 제안한 상황적 성과가 조직시민행동의 개념을 잘 설명해 준다고 주장하였다. 한편, 조직시민행동과 상황적 성과의 개념적 정의가 상당 부분 유사하다는 것을 근거로, 최근에는 이 두 개념을 합하여 시민성과행동(citizenship performance behavior)이라는 용어를 사용하기도 한다(Borman et al., 2001; Coleman and Borman, 2000).

조직시민행동의 정의에서 많은 학자들이 각기 다른 견해를 보였던 것처럼 조직시민행동의 구성요인에 대해서도 학자들마다 견해가 다양하다. 조직시민행동의 구성요인을 가장 먼저 언급한 것은 Smith et al.(1983)이다. 이들은 처음에 조직시민행동의 구성요인을 연구하기 위하여 '절대적으로 요구되지는 않지만 유용한 직무 행위'에 대한 설문을 분석하였고, 이타주의(altruism)와 일반화된 순응(generalized compliance)의 2가지로 구분하였다. 이타주의란 조직에 있는 다른 사람들을 돕는 행위를 지칭하며, 일반화된 순응이란 조직의 규범을 준수하고 따름을 의미한다. Organ(1988)은 이러한 구성요인에 대한 연구를 꾸준히 진행하여 조직시민행동의 구성요인을 이타심, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등의 5가지로 세분화하였다. 이타심(altruism)은 조직과 관련된 업무나 문제를 가진 특정 인물에 대해 구체적인 대면상황에서 도움을 주려는 자발적인 행동을, 양심성(conscientiousness)은 조직의 규칙/규정 준수 등 조직에서 요구하는 최저수준 이상의 역할을 수행하는 것을 말한다. 예의성(courtesy)은 자신의 의사결정이나 참여여부에 따라 다른 사람이 영향을 받게 될 경우, 미리 조치를 강구하는 행동이며, 시민정신(civic virtue)은 구성원이 조직생활에

대해 책임의식을 가지고 참여하는 행동을 말한다. 스포츠맨십(sportsmanship)은 조직에서 불만스러운 상황이 있어도 기꺼이 감내하거나 악담을 하지 않는 행위를 뜻한다. Organ(1988)이 제시한 조직 시민행동의 구성요인들은 체계적이고 광범위한 작업을 통해 타당성을 확립하였기 때문에 가장 많이 인용되고 있다(Podsakoff et al., 1993).

조직시민행동의 정의와 구성요인에 대한 선행연구는 다음의 <표 2>와 같다. 본 연구에서는 조직시민행동을 자유재량의 행동으로서 조직의 효율성을 증진하는 조직구성원의 역할 외 행동으로 정의하고, 이타심, 예의성, 시민정신 등을 하위구성요인으로 활용하고자 한다.

2.4 정보기술(IT) 활용능력

정보기술은 조직에서 정보의 수집, 측정, 분석과

교류 면에서 지속적인 변화와 혁신을 주도하고 있다 (Burns and Vaivio, 2001). 콜센터 업무는 전문적인 지식서비스 업무로, 상담시에 정보기술(IT)의 도움이 필요하므로 조직구성원들의 IT활용능력이 더욱 중요하게 된다. 조직에 도입된 정보기술을 조직구성원이 활용하는 문제는 새로운 직무가치 창출, 직무성과, 조직혁신의 연계, 직무 개선의 관점에서 활발히 논의되고 있다(이철주, 2010).

정보기술의 활용을 통한 기업의 성과는 조직구성원의 바람직한 직무행위나 체계적인 조직구조 등과 같은 상황적 요인과 도입된 정보기술과의 적합성이 높을 때 극대화될 수 있다(박경미, 2005). 박경미(2005)에 따르면, 경쟁전략, 조직구조의 분권화 및 정보기술의 활용 간에 적합성이 높은 기업이 성과가 더 높은 것으로 나타났다. 반면에 전략과 조직구조의 적합성이 높은 기업과 낮은 기업 간에는 성과차이가 나타나지 않았는데, 이는 기업이 높은 성과를

<표 2> 조직시민행동의 정의 및 구성요인

연구자	정의	구성요인
Smith et al.(1983)	조직의 규범과 의무를 뛰어넘는 행위	이타행동, 일반화된 순응
Bateman and Organ(1983)	공식적인 보상체계에 의하여 보상되지는 않지만 정해진 업무 이상을 수행함으로써 조직이 효율적으로 기능을 수행하는데 기여하는 행동	단일차원(감정적 직무만족)
Brief and Motowidlo(1986)	조직에서 직무수행을 위해 요구되는 역할을 초월하여 개인이나 집단, 조직과 상호작용하면서 복리를 증진시킬 의도로 행해지는 행동	조직의 역할을 넘어 유익한 행동
Organ(1988)	조직기능의 유효성이나 효율성을 증진시키는 매우 중요한 행동으로 조직의 공식적 보상체계 내에서 보상되지 않지만 조직이 효과적으로 기능함에 도움을 주는 구성원의 자유재량행위	이타심, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십
Organ and Konovsky(1989)	강요되지 않으며 공식적인 보상시스템에 의해 보상되지 않는 건설적이고 협동적인 행동	이타적인 행동, 양심적인 행동, 구성원의 참여행동
Mackenzie et al.(1991)	조직의 다른 사람들과의 관계에 도움이 되는 행동	사기진작, 이타행동, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십, 조정성

달성하기 위해서는 전략과 조직구조간의 적합성을 추구하는 것만으로 충분하지 않고 전략과 조직구조에 따라 정보기술의 활용도가 달라져야 함을 의미한다. 한한수와 김중희(2005)는 공무원의 정보기술(IT)활용능력이 높을수록 컴퓨터나 인터넷과 같은 정보기술이 업무에 효과적이라고 인식한다고 하였다. 또한, Santhanam and Hartono(2003)는 정보기술 능력의 개발을 통하여 정보기술의 활용과 지원을 효과적으로 수행하는 조직은 향상된 직무성과를 달성할 수 있다고 주장한 바 있다. Pavlou and Sawy(2006)는 정보기술과 직무성과와의 관계에서는 정보기술을 활용하고 있는 최종사용자의 정보기술 활용측면이 중요하다고 하였다. 결과적으로 정보기술의 활용은 직무효율과 직무만족 향상을 통하여 직무성과를 높여줄 수 있다. 이와 같이 정보기술은 조직에 중요한 영향을 미치고 있지만, 정보기술 도입 후 활용이 모든 조직에 동일한 효과를 나타내지 않는 것은 분명하다(윤상오, 2003).

한편, 콜센터 상담사의 업무는 인바운드, 아웃바운드를 망라하여 고객과의 전화상담시에 해당조직의 첨단기술의 전산장비와 고객DB와의 연동으로 업무를 수행하는 특징을 지닌다. 상담사 입장에서는 고객과의 소통형식은 유선상의 전화통화이지만, 정보 확인, 처리, 관리, 보안 등의 DB활용은 물론, 상담사 화면상의 애플리케이션과 전산시스템 활용의 운영 측면이 중요하게 된다. 따라서 본 연구에서는 정보기술 활용능력을 콜센터 직무를 수행함에 있어 필요한 정보기술의 효율적인 사용의 정도로 정의코자 한다.

콜센터의 진화적 측면에서 보더라도 과거의 고객센터에서는 고객 상담실이나 고객창구에서 고객의 문의나 궁금증 해결과 주문, 불만, 접수 등이 주요한 업무였으나 최근에는 고객의 욕구를 상담에서 모두

해결해야 하는 상황이 되었다. 특히 사설교환기 기반의 전화센터(1세대)에서 CTI(call telephony integration)기반의 효율과 생산성 제고의 CTI고객센터, VoIP 기반의 다양한 고객접점 채널 통합의 멀티컨택센터로 진화하고 있다. 결국 상담사들은 고객과의 상담이나 접점에서 정보기술을 활용하여 통합적 서비스를 제공해야 하므로 이들의 정보기술 활용능력은 더욱 중요해졌다.

2.5 직무성과

직무성과의 개념은 연구자에 따라 매우 다양한 척도를 제시하고 있기 때문에, 성과를 측정하는 일은 그리 간단하지 않다. 성과측정을 위해 주로 사용되는 요소는 생산성, 목표의 달성도, 생존여부와 같은 투입산출 비율, 사회에 대한 영향과 타 조직과의 협조, 환경과의 적응도, 인적자원 등 매우 다양하다(이미선, 2007).

Goodman and Pennings(1979)는 성과를 실제적 성과(actual performance)와 지각된 성과(perceived performance)로 구분하였다. 실제적 성과는 제품이나 서비스가 가지고 있는 객관적 성과를 의미하며, 지각된 성과는 제품이나 서비스를 주관적으로 인식한 성과이다. 성과라는 용어는 여러 의미의 개념들이 포함되어 있기 때문에 직무성과를 정의하는 일은 결코 쉽지가 않다. 하지만 성과를 조직효과성의 측면에서 긍정적인 반응이며 조직의 목표를 달성한다는 측면에서 보면 어렵지 않게 접근이 가능하다.

한편, 직무성과의 영향요인을 발견하는 일 또한 업무와 관련된 환경 전체를 고려해야 하므로 쉽지가 않다. 즉, 성과측정에 사용되는 구성요소들은 투입 대비 산출비율, 목표 달성도, 생산성, 조직생존, 사

회영향과 타조직과의 협조, 관련 환경과의 적응도, 인적자원 등 매우 다양할 수 있다. 이처럼 직무성과는 조직의 직무와 목표달성에 포함되는 모든 활동들로 구성되며, 연구목적과 적용방법에 따라 다양한 변수들로 연구되고 있다.

본 연구에서는 콜센터 상담사의 직무성과를 콜센터 내에서 개인별로 제시된 정량적, 정성적 목표를 달성하기 위해 보여준 노력의 결과로 정의하고자 한다. 또한 본 연구에서의 직무성과는 콜센터 상담사 본인이 담당하고 있는 직무의 성과수준이 동료들에 비해 상대적으로 어디 정도 수준인지에 대한 주관적인 인식으로 측정하고자 한다.

III. 연구모형 및 가설

3.1 연구모형

본 연구에서는 선행연구들에서 제시한 이론과 실증결과들을 바탕으로 콜센터 전문상담원들의 감성지능이 조직시민행동 및 직무성과에 어떻게 영향을 미치는지를 규명하고자 한다.

우선 콜센터에서는 고객응대를 주요한 업무로 삼고 있기 때문에 고객에 대한 이해와 공감의 필요하다. 이러한 고객과의 접점에서 고객의 니즈에 대한 충분한 이해와 공감을 위해서는 상담원들의 감성지능이 중요하게 된다. 따라서 상담원의 감성지능이 높을수록 특히 콜센터 업무환경에서는 개인의 직무성과나 직무만족이 높을 것이다(Wong and Law, 2002). 한편, 조직시민행동 역시 콜센터에서 상당한 필요성이 대두된다. 조직시민행동은 직무내용과 관계없이 동료들 도와주고, 자발적으로 회사의 규칙

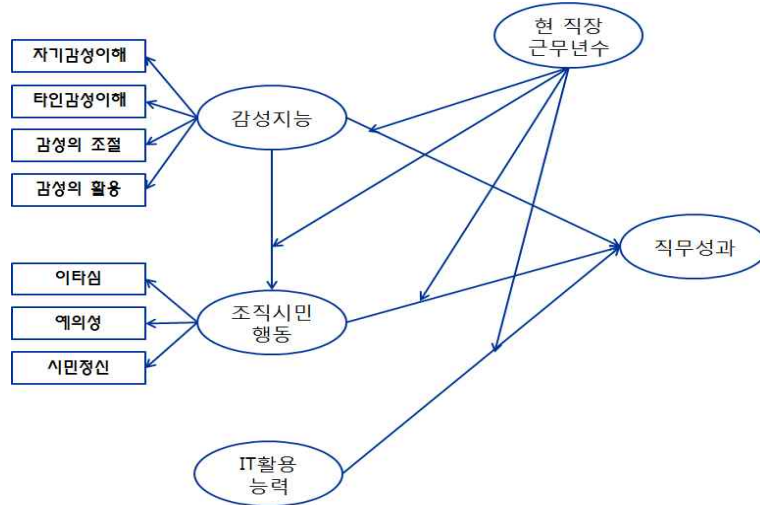
과 법규를 준수하며, 회사의 정책에 자발적으로 참여하고, 회사에 긍정적인 면을 중시하는 자발적인 행동이다. 콜센터 업무환경은 고객응대로 인해 스트레스가 많고 심리적 상태에서 조직구성원들의 감정 고갈도 종종 발생하게 됨을 감안할 때, 조직시민행동의 콜센터 분위기에 대한 효과나 영향은 상당할 수가 있다. 특히 콜센터의 아웃바운드 상황(영업적인 성격으로 업무가 도전적인 상황)이나 관리자급에서는 조직시민행동이 더욱 중요하다. 직무지식과 정보를 체계적으로 수집하고 처리할 수 있는 정보기술 또한 요구된다. 따라서 콜센터 상담원들의 정보기술(IT)활용역량은 고객접점에서 빠른 대응과 상담이력관리를 고려할 때 필수불가결한 요소이다.

본 연구는 콜센터 상담원의 직무성과는 콜센터 생산성과 직결되는 업무특성임을 감안하여 상담원 개인이 지각하는 다양한 항목의 직무성과를 종속변수로 고려하였다. 한편, 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향과 조직시민행동이 직무성과에 끼치는 영향, 정보기술 활용이 직무성과에 미치는 효과에 대하여 현 직장 근무년수에 따라 이러한 영향들이 차이를 보이는지도 확인하고자 한다. 이에 다음의 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시하고자 한다.

3.2 가설의 제시

Dulewicz et al.(2003)은 감성지능지수와 정신건강, 사기, 스트레스, 성과와의 상관관계를 분석하였다. 분석결과, 자기인식, 감성적 탄력성, 동기부여는 스트레스와 사기, 성과 등의 변수들과 높은 관련성을 가짐을 밝혔다. 또한 Abraham(1999)은 감성지능이 보험세일즈맨과 조직원의 성과에 모두 높은 관련성을 가짐을 증명한 바 있다. 감성지능이란 자신의 감성에 대해 잘 이해하고, 타인의 감성을 잘

〈그림 1〉 연구모형



관찰, 이해하며, 이러한 감성을 통해 스스로 목표를 세우고 동기부여하며, 감성을 통제하고 어려움을 합리적으로 해결할 수 있는 능력이다. 이러한 상담원의 감성지능이 높을수록 개인의 직무나 직무 경험에 대한 평가의 결과로 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정 상태인 직무만족이 높아질 것이다(Wong and Law, 2002). 따라서 상담원의 감성지능 능력이 높을수록 상담원의 직무성과는 높아질 것으로 예상되므로 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 1: 상담원의 감성지능은 직무성과에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

조직시민행동은 직무와 관계없이 동료를 도와주고, 회사의 규칙과 법규를 준수할 뿐만 아니라, 인간관계를 원만하게 하려고 노력하는 행동이다. 또한 회사의 정책에 자발적으로 참여하고, 회사에 불평하기 보다는 긍정적인 면을 중시하는 자발적인 행동이므로 감성지능이 높은 구성원들의 경우 조직시민행동

이 많이 나타날 것이다(Abraham, 1999). 정현우(2007) 역시 감성지능의 모든 요인이 조직몰입과 조직시민행동에 유의하다고 주장한 바 있다. 따라서 상담원의 감성지능이 높을수록 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2: 상담원의 감성지능은 조직시민행동에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

대부분의 조직시민행동 연구들에 따르면, 조직시민행동은 종업원의 성과와 관련이 있는 것으로 알려져 왔다(Brown and Peterson, 1993; Mackenzie et al., 1998). Mackenzie et al.(1998)에 따르면 조직시민행동은 성과의 행동적 측면으로 보고, 조직시민행동은 직무성과에 정(+)의 영향을 미친다고 주장하였다. 조직에 따라 차이는 있겠지만 조직시민행동이 성과에 대해 직접적이지는 않을 수 있으나 적어도 간접적으로는 긍정적인 것이다. 따라서

종업원의 조직시민행동은 직무성과를 높일 것으로 예상되므로 다음의 가설을 제시한다.

가설 3: 조직시민행동은 상담원의 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Santhanam and Hartono(2003)는 정보기술(IT)활용능력의 개발을 통하여 정보기술의 활용과 지원을 효과적으로 달성하는 조직은 향상된 직무성과를 달성할 수 있다고 주장한 바 있다. 또한 Pavlou and Sawy(2006)는 정보기술과 직무성과의 관계에서 실제 최종사용자의 정보기술 활용 측면을 강조하였으며, Keen(1988)은 정보기술 활용의 전략적 효용에 대한 최고관리자의 비전은 경쟁우위 확보를 위한 필요조건이라 주장하였다. Schoultheis(1995)는 정보기술 활용을 통해서 직무효율과 직무만족 등을 매개로 직무성과를 높일 수 있다고 한 바 있다. 결과적으로 정보기술의 활용은 직무효율을 증진시켜 줄 것이므로 성과를 높이는 역할을 할 것이다. 이를 콜센터에 적용해 보면, 고객과의 소통형식은 비록 유선전화이지만, 고객문의에 대한 정보 확인, 처리, 관리, 보안 등의 DB활용은 물론, 상담사 화면상의 애플리케이션 활용이 중요하게 된다. 결국 상담사는 고객과의 접점에서 정보기술을 활용하여 통합적 서비스를 제공해야 하므로 정보기술 활용능력이 직무성과에 영향을 끼칠 것이다.

가설 4: 정보기술(IT)활용능력은 상담원의 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

일반적으로 조직에서 구성원의 평균 근속년수는 집단 구성원들의 응집력, 조직에 대한 이해도, 기량, 정보, 전문지식을 결정한다. 구성원의 근무기간은

집단목표를 명확하게 하고, 우선순위를 정하거나, 집단의 규범과 가치에 대한 순응 및 집단에 대한 헌신과 충성도와 상관관계를 갖는 것으로 알려져 왔다(Ancona and Caldwell, 1992; Murray, 1989). Hambrick and Fukutomi(1991)는 조직에서 근무기간이 길수록 지식, 기술, 학습의 형태가 지속적으로 증가하며, 효과적인 의사결정이 가능하다고 주장하였다. 한편, Lin and Huang(2005)은 근속년수를 인적자본으로 보았고, Friedman and Krackhardt(1997)은 오래된 근속년수는 지식과 전문성을 축적하는 것으로 보았다. 따라서 조직에서 근무기간이 오래된 구성원들은 전문성과 지식을 소유하고 있기 때문에 조직시민행동을 발휘하고, 조직의 의견교환을 용이하게 함으로써 그들의 가치를 증가시키므로 결국에는 이들 변수들이 조직의 성과에 미치는 효과에서 근무기간이 짧은 구성원들과는 다르게 나타날 것이다. 이러한 논의를 기초로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 5: 독립변수의 직무성과에 대한 영향은 현 직장근속년수에 따라 차이가 있을 것이다.

IV. 연구설계 및 실증분석

4.1 변수의 조작적 정의 및 측정항목

본 연구에서 활용된 변수에 대한 조작적 정의, 측정지표, 관련문헌들은 다음의 <표 3>에 제시되어 있다. 변수들의 설문항목은 대부분 기존의 관련연구에서 사용되었던 항목들을 기반으로 본 연구의 상황에 적합하게 수정되었다. 1차로 작성된 측정지표에 대

〈표 3〉 변수의 조작적 정의 및 측정지표

변수	변수의 조작적 정의 및 측정항목	관련문헌
감성지능	<p>자신과 타인의 감성을 이해하고 조절하며 의미 있는 감성활용을 할 수 있는 능력의 정도</p> <p>① 자신의 감정을 잘 이해 할 수 있다. ② 다른 사람의 감정을 잘 파악할 수 있다. ③ 스스로에게 동기부여를 잘 할 수 있다. ④ 자신의 감정을 매우 잘 통제한다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wong and Law(2002) • Goleman(1995)
조직시민 행동	<p>자유재량의 행동으로 공식적 또는 직접적이지는 않지만 조직의 효율성을 증진하는 조직구성원의 역할 외 행동유형</p> <p>① 과도한 업무를 맡은 동료들 기꺼이 도와준다. ② 동료의 권리를 침해하거나 간섭하지 않는다. ③ 회사에 중요하다고 생각한 회의에는 적극 참여한다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organ(1988) • Podsakoff and Mackenzie(1994) • Williams and Anderson (1991)
정보기술 (IT) 활용능력	<p>직무에 정보기술의 효율적인 사용정도와 정보기술을 사용하는데 있어서 원활한 지원 정도</p> <p>① 전산 프로그램의 변경에도 자신감 있게 운용한다. ② 담당업무의 변경시 전산업무 진행에 걱정 없다. ③ 전산시스템을 동료보다 더 잘 다룬다고 생각한다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 김상수(1997) • 허정봉(2006) • Munro et al.(1997)
직무성과	<p>본인의 직무성과가 동료들에 비해 상대적으로 어느 정도인지 평가하는 수준</p> <p>① 다른 동료보다 업무결과의 가치나 질이 높은 편이다. ② 다른 동료보다 목표달성 기여도가 더 높은 편이다. ③ 다른 동료보다 업무 일정 완수율이 더 높은 편이다. ④ 다른 동료보다 업무의 생산성면에서 더 우수하다 ⑤ 다른 동료보다 업무 수행성과가 더 우수하다</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bandura(1986), • Babin and Boles(1996) • 박경환(2009)

하여, 콜센터 전문가 및 조직의 관리자와 면담으로 설문문의 구성과 측정방법에 대한 다양한 의견을 수집하였다. 이러한 사전 조사과정을 통해 부적절한 문항이나 모호한 항목은 제거 혹은 수정하여 설문지를 완성하였다. 각 항목들은 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

4.2 자료수집 및 분석방법

본 연구는 국내 주요 생명보험사와 손해보험사의 콜센터 인바운드와 아웃바운드 상담원을 연구대상으

로 하였으며, 각 회사의 협조를 받아 설문조사를 실시하였다. 회수된 630부의 설문지 중 불성실하게 응답한 것으로 판단된 66부를 제외한 564부를 최종 분석에 이용하였다.

표본의 기본특성은 다음의 〈표 4〉와 같다. 응답자의 성별은 여성이 503명으로 89.2%, 연령은 31-40세가 49.8%로 가장 높게 나타났다. 급여수준은 150만원-200만원이 39.2%를 차지하였으며, 최종 학력은 고졸이 41.5%로 가장 큰 비중을 차지하였다. 업무형태는 인바운드 상담원이 60.3%로 나타났다. 한편, 현 회사 근속년수는 3년 이상자가 292

〈표 4〉 표본의 일반특성

항목	구분	표본 수	비율	항목	구분	표본 수	비율	
성별	여	503	89.2%	업무 형태	인바운드	삼성화재	96	60.3%
	남	61	10.8%			교보생명	165	
	계	564	100.0%			한화손보	79	
			계			340		
연령	10~20세	4	0.7%		아웃 바운드	동부화재	76	39.7%
	21~30세	106	18.8%			교보생명	68	
	31~40세	281	49.8%			한화손보	31	
	41~50세	167	29.6%			홍국생명	49	
	51~60세	6	1.1%			계	224	
	계	564	100.0%					
급여	150만원 미만	47	8.3%	총 경력	5년 미만	273	48.4%	
	150~200만원	221	39.2%		5년 이상	291	51.6%	
	200~300만원	208	36.9%		계	564	100.0%	
	300만원 이상	88	15.6%	현 직장 근속년수	3년 미만	272	48.2%	
	계	564	100.0%		3년 이상	292	51.8%	
학력	고졸	234	41.5%	계	564	100.0%		
	초대졸	190	33.7%					
	대졸	138	24.5%					
	대학원	2	0.4%					
	계	564	100.0%					

명(51.8%)으로 응답자의 약 절반을 차지하였다.

본 연구에서는 자료분석을 위하여 구조방정식모형 분석도구의 하나인 PLS(Partial Least Squares)를 이용하였다. PLS 프로그램은 SmartPLS 2.0을 사용하였다. PLS는 넓은 의미로는 구조방정식(structural equation model)의 방법들 중 하나로 간주되지만, 기존의 구조방정식 방법의 큰 제약으로 알려져 있는 수집된 자료의 정규분포에 대한 엄격한 가정으로부터 자유롭다는 장점이 있다. 또한, PLS는 LISREL이나 AMOS처럼 공분산을 이용하지 않고 측정 오차와 잠재 변수들 간의 예측 오차를 최소화하는 방법을 사용하기 때문에 경로계수

들의 예측력이 극대화되도록 추정한다.

본 연구의 표본 수는 564개로 크지만 Kolmogorov-Smirnov와 Shapiro-Wilk의 검정결과에서 모든 연구변수가 유의수준 0.05보다 작게 나타나(즉, 데이터가 정규분포라는 귀무가설이 기각되어) 데이터가 정규분포를 따르지 않는 것으로 나타났다. 수집된 자료의 분포가 정규분포를 벗어나는 왜도가 비교적 큰 변수들이 있으므로 신뢰할 수 있는 결과를 산출해 내기 위하여 AMOS나 LISREL와 같은 공분산분석보다는 PLS분석이 적절하다고 판단하였다.

4.3 측정모형 검증

4.3.1 요인분석

본 연구모형의 외생변수는 자기감성이해, 타인감성이해, 감성조절, 감성활용의 1차요인변수가 감성지능이라는 2차요인변수를 구성하고 있고, 이타심, 예의성, 시민정신의 1차요인변수가 조직시민행동이라는 2차요인변수를 구성하고 있다. 즉, 감성지능과 조직시민행동은 2차요인변수(2nd-order construct)의 설문항목으로 간접적으로 측정하였다.

측정모형 검증과정으로 우선 감성지능과 조직시민행동의 1차요인분석에 대한 신뢰성과 타당성 분석을 실시하였다. 1차요인인 감성지능의 자기감성이해, 타인감성이해, 감성조절, 감성활용과 조직시민행동의 이타심, 예의성, 시민정신의 개념타당성에 대해서는 변수들이 선행연구를 통한 이론적 배경이 충분한 편임을 감안하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 개념타당성은 변수들의 요인적재량(factor loading)을 통해 검증하는데, 개별 항목들의 요인적재량이 0.6이상이고, 다른 변수와의 교차요인적재량(cross loading)보다 크면 측정항목이 개념적으로 타당하다고 간주한다(Barclay et al., 1995; Chin, 1998; Yoo and Alavi, 2001). 분석 결과, 다음의 <표 5>와 같이 각 측정항목의 요인적재량이 모두 0.6보다 크고(0.659~0.934), 다른 요인과의 교차요인적재량보다 크게 나타나 개념타당성이 확보되었다.

측정항목의 신뢰성 분석은 Cronbach's alpha값을 이용하였는데, 분석결과 alpha값이 권장치인 0.7 이상으로 나타났다. 아울러서 종합요인 신뢰성 지수값(CSRI: composite scale reliability index)이 권장치인 0.7보다 높게 나타나 신뢰성이 확보되었

다. 또한 평균분산추출값(AVE: average variance extracted)이 0.5이상이면 변수의 집중타당성을 확보할 수 있는데, 모두 0.5이상으로 나타나 집중타당성이 확인되었다(<표 6> 참조).

한편, PLS에서의 판별타당성 평가는 Fornell and Lacker(1981)가 제안한 평균분산추출값(AVE)을 이용하여 평가하는 방법과 교차요인적재량을 살펴보는 두 가지 방법을 사용한다. 먼저 판별타당성을 확보하기 위해서, AVE의 제곱근(\sqrt{AVE})값은 0.7이상이어야 하고(Fornell and Lacker, 1981), 해당 횡축과 종축의 다른 상관계수보다 유의적으로 커야 한다(Barclay et al., 1995; Chin, 1998). 본 연구에서 사용한 7개 변수의 \sqrt{AVE} 값은 다음의 <표 7>과 같이 0.7이상(0.772~0.919)을 나타내었고, 각 변수들 사이의 상관계수보다 크므로 판별타당성이 있음을 알 수 있다. 또한, 교차요인적재량과 요인적재량을 비교하여 각 측정항목의 요인적재량이 교차요인적재량보다 높아야 판별타당성을 확보할 수 있는데, 본 연구에 이용된 변수들의 요인적재량들은 교차요인적재량보다 높게 나타났다(<표 5> 참조).

4.3.2 최종 연구변수의 측정모형 검증

1차요인에 대한 검증결과가 타당성 및 신뢰성을 확보하였기 때문에, 2차요인을 생성하기 위해 1차요인의 측정값을 단일측정값으로 변환해야 하는데, 본 연구는 Wilson and Henseler(2007)이 제안한 latent variable(LV) score를 사용하였다. 최종 연구변수에 대한 요인적재량과 교차요인적재량은 다음의 <표 8>에 제시되어 있으며, 최종 연구변수 항목 모두의 요인적재량은 0.7이상(0.737~0.901)이며, 다른 변수와의 교차요인적재량보다 크게 나타나 개념타당성이 확보되었음을 확인하였다.

〈표 5〉 1차요인의 요인적재량과 교차요인적재량

	자기감성이해	타인감성이해	감성조절	감성활용	이타심	예의성	시민정신
ei01	0.824	0.496	0.438	0.412	0.291	0.353	0.384
ei02	0.903	0.503	0.449	0.469	0.317	0.402	0.412
ei03	0.902	0.544	0.492	0.449	0.328	0.413	0.438
ei04	0.828	0.460	0.491	0.389	0.286	0.368	0.402
ei05	0.557	0.884	0.427	0.351	0.351	0.393	0.425
ei06	0.536	0.924	0.410	0.358	0.335	0.367	0.405
ei07	0.532	0.933	0.447	0.360	0.322	0.378	0.441
ei08	0.506	0.934	0.445	0.359	0.340	0.382	0.445
ei09	0.451	0.371	0.827	0.381	0.381	0.394	0.483
ei10	0.460	0.386	0.799	0.414	0.318	0.326	0.483
ei11	0.472	0.425	0.879	0.480	0.373	0.364	0.507
ei12	0.433	0.399	0.852	0.488	0.416	0.414	0.503
ei13	0.462	0.378	0.552	0.796	0.277	0.357	0.417
ei14	0.447	0.319	0.443	0.897	0.225	0.349	0.366
ei15	0.367	0.296	0.355	0.840	0.260	0.348	0.317
ei16	0.412	0.321	0.422	0.884	0.243	0.334	0.355
ocb01	0.189	0.164	0.226	0.157	0.659	0.296	0.241
ocb02	0.260	0.286	0.338	0.207	0.789	0.348	0.344
ocb03	0.345	0.340	0.383	0.273	0.863	0.390	0.441
ocb04	0.299	0.318	0.389	0.219	0.847	0.407	0.435
ocb05	0.289	0.314	0.393	0.293	0.807	0.418	0.434
ocb08	0.352	0.317	0.352	0.329	0.392	0.761	0.437
ocb09	0.368	0.352	0.366	0.332	0.427	0.800	0.442
ocb10	0.255	0.222	0.230	0.252	0.189	0.665	0.253
ocb11	0.337	0.313	0.378	0.300	0.368	0.785	0.383
ocb12	0.382	0.366	0.367	0.346	0.390	0.836	0.486
ocb13	0.366	0.367	0.448	0.299	0.396	0.483	0.803
ocb14	0.333	0.364	0.449	0.345	0.372	0.347	0.815
ocb15	0.421	0.423	0.551	0.366	0.446	0.444	0.863
ocb16	0.408	0.351	0.444	0.380	0.356	0.446	0.750

〈표 6〉 1차요인의 타당성 및 신뢰성 검증

구성요인		AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
감성지능	자기감성이해	0.748	0.922	0.887
	타인감성이해	0.845	0.956	0.938
	감성조절	0.705	0.905	0.860
	감성활용	0.731	0.916	0.877
조직시민행동	이타심	0.634	0.896	0.855
	예의성	0.595	0.880	0.831
	시민정신	0.654	0.883	0.823

〈표 7〉 1차요인의 판별타당성 검증

구성요인	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) 이타심	0.796						
(2) 예의성	0.472	0.772					
(3) 시민정신	0.488	0.531	0.809				
(4) 자기감성이해	0.354	0.445	0.473	0.865			
(5) 타인감성이해	0.366	0.414	0.467	0.580	0.919		
(6) 감성조절	0.444	0.446	0.588	0.541	0.471	0.840	
(7) 감성활용	0.296	0.408	0.430	0.498	0.388	0.525	0.855

〈표 8〉 최종 연구변수의 요인적재량과 교차요인적재량

측정항목	감성지능	조직시민행동	IT활용능력	직무성과
감성지능01	0.826	0.533	0.333	0.366
감성지능02	0.760	0.521	0.332	0.340
감성지능03	0.836	0.612	0.406	0.582
감성지능04	0.737	0.454	0.241	0.349
조직시민행동01	0.466	0.776	0.303	0.374
조직시민행동02	0.540	0.807	0.284	0.337
조직시민행동03	0.630	0.856	0.382	0.464
IT활용능력01	0.425	0.433	0.845	0.366
IT활용능력02	0.336	0.281	0.827	0.284
IT활용능력03	0.270	0.257	0.793	0.325
직무성과01	0.470	0.392	0.288	0.869
직무성과02	0.431	0.415	0.370	0.861
직무성과03	0.465	0.474	0.411	0.818
직무성과04	0.462	0.405	0.334	0.878
직무성과05	0.477	0.410	0.315	0.901

한편, 내적일관성을 검증하기 위한 Cronbach's alpha값과 CSRI값 모두 기준치를 상회하여 내적일관성이 확보되었고, 본 연구에서 사용한 최종 4개 변수의 \sqrt{AVE} 값은 다음의 〈표 9〉와 같이 0.7이상 (0.791~0.865)을 나타내었으며, 각 변수들 사이의 상관관계수보다 크므로 판별타당성이 있다고 할 수 있다. 더불어, 연구에 이용된 변수의 요인적재량이

교차요인적재량보다 높게 나타나 판별타당성이 확보된 것으로 평가된다(〈표 8〉 참조).

4.3.3 구조모형 검증

측정모형의 검증을 통해 타당성과 신뢰성이 확보되었다고 판단되었기 때문에 SmartPLS의 부트스

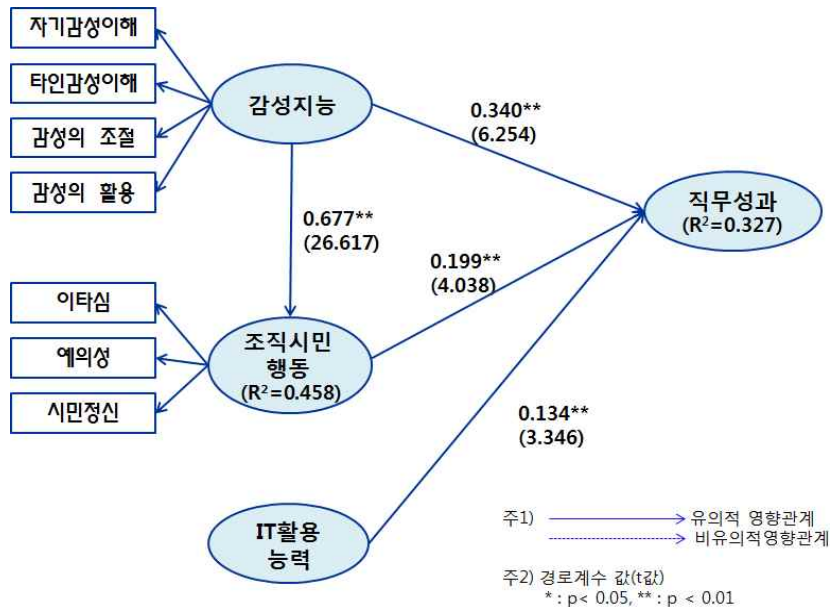
〈표 9〉 최종연구변수의 내적일관성 및 판별타당성 분석결과

	AVE	CSRI	Cronbach's Alpha	IT활용 능력	감성지능	조직시민 행동	직무성과
IT활용능력	0.675	0.862	0.761	0.825			
감성지능	0.625	0.869	0.801	0.423	0.791		
조직시민행동	0.662	0.854	0.746	0.401	0.677	0.814	
직무성과	0.749	0.937	0.916	0.399	0.533	0.486	0.865

트랩 분석을 통해, 변수간의 관계, 변수의 설명력과 경로의 유의성을 조사하였다. 부트스트랩 표본은 1,000개로 설정하였다. 연구모형의 평가기준으로는 일반적으로는 내생변수의 R²값을 많이 이용한다. Chin(1998)은 R²값의 효과정도를 상(0.26 이상), 중(0.13~0.26), 하(0.02~0.13)로 평가하였다. 본 연구결과는 직무성과와 조직시민행동의 R²값이 각각 0.327, 0.458로 매우 높은 설명력을 보여주고 있다. 본 연구에서 설정한 총 4개의 연구가설을

Smart PLS를 이용하여 검증한 결과 모두 통계적으로 유의하게 나타나, 모든 가설이 지지되었다. 경로분석 결과는 다음의 〈그림 2〉와 〈표 10〉에 제시되어 있다.

본 연구에서 설정한 4개의 가설에 대한 결과를 살펴보면, 감성지능과 조직시민행동, 감성지능과 직무성과와의 정(+)의 관계를 설정한 〈가설1〉과 〈가설2〉는 통계적으로 유의하게 나타나 지지되었다(가설1: t=6.254, p < 0.01 가설2: t=26.617, p < 0.01).



〈그림 2〉 연구모형의 경로분석 결과

〈표 10〉 경로분석 결과

가설	구성개념 간 관계	가설방향	경로계수	t-value	검정결과
H1	감성지능 → 직무성과	+	0.340**	6.254	지지
H2	감성지능 → 조직시민행동	+	0.677**	26.617	지지
H3	조직시민행동 → 직무성과	+	0.199**	4.038	지지
H4	IT활용능력 → 직무성과	+	0.134**	3.346	지지

주) **: $p < .01$

조직시민행동과 직무성과와의 정(+)의 관계를 설정한 〈가설3〉도 t값이 4.038로 통계적으로 유의하여 지지되었다. 〈가설4〉는 IT활용능력과 직무성과 간에 정(+)의 관계가 있음을 제시하였는데, 분석결과에 따르면 t값이 3.346으로 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의하게 나타나 지지되었다.

4.3.4 그룹 간 차이검증(가설5)

앞서 제시된 〈가설5〉와 관련해서 구조방정식을 이용하여 현 직장 근속년수 3년 미만 집단과 3년 이상 집단 간의 차이를 비교분석하기에 앞서, t-검정을 통하여 두 집단 간 변수의 평균 차이를 조사하였다. 다음의 〈표 11〉에 나타난 바, IT활용능력을 제외한 모든 변수의 두 집단 간 평균의 차이가 유의미하게 나타났다. 즉, 현 직장 근속년수가 3년 이상인 집단의 경우에 감성지능, 조직시민행동, 직무성과에서 3년 미만인 집단보다 높게 나타났다.

한편, 〈가설5〉의 현 직장 근속년수의 조절효과 검정을 위해 근속년수 3년을 기준으로 두 집단으로 나누어 SmartPLS로 분석하였다. 분석 결과, 현 직장 근속년수 3년 미만의 집단에서는 조직시민행동과 직무성과 간의 영향관계는 통계적으로 유의하지 않았고, 나머지 관계들은 모두 유의하게 나타났다. 3년 이상의 집단은 모든 관계에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 종속변수에 대한 설명력은 현 직장 근속년수 3년 미만 집단의 직무성과 R^2 값은 0.328로 3년 이상 집단의 0.320보다 약간 높았고, 조직시민행동에 대한 설명력은 현 직장 근속년수 3년 이상의 집단이 0.506으로 3년 미만 집단의 0.412보다 상당히 높았다.

한편, 현 직장 근속년수에 따른 집단 간 모형식의 구조적 차이를 분석하기 위해 다음의 〈수식 1〉을 계산하여 Chow검정을 실시하였다. 검정결과, $F(4, 556) = -7.999$ 로 유의수준 0.01에서 두 구조모형이 통계적으로 차이가 있었다. 이들 구조식의 차이

〈표 11〉 현 직장 근속년수에 따른 변수의 평균차이

변수	3년 미만	3년 이상	t-value
감성지능	3.523	3.622	-2.474**
조직시민행동	3.644	3.784	-3.804**
IT활용능력	3.267	3.325	-1.111
직무성과	3.075	3.378	-5.792**

주) **: $p < .01$

를 유발하는 요인을 살펴보기 위하여, Chin et al. (2003)이 제안한 경로계수 차이의 유의성 검정을 실시하였다. 경로계수 간 t-값의 차이를 비교한 모델간의 차이 검증은 다음의 <수식 2>를 활용하였다.

<수식 1> Chow검정 수식

$$F_{(k, n_1+n_2-2k)} = \frac{[ESS_0 - (ESS_1 + ESS_2)]/k}{(ESS_1 + ESS_2)/(n_1 + n_2 - 2k)}$$

ESS_0 : 전체집단의 오차제곱합(error sum of squares)

ESS_1 : 현 직장경력 3년 미만 집단의 오차제곱합

ESS_2 : 현 직장경력 3년 이상 집단의 오차제곱합

k : 경로계수 수

n_1 : 현 직장경력 3년 미만 집단의 수

n_2 : 현 직장경력 3년 이상 집단의 수

<수식 2> t값 차이 비교식

$$t_{ij} = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1) \times SE_1^2 + (n_2 - 1) \times SE_2^2}{n_1 + n_2 - 2}} \times \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

p_i : i 번째 경로계수

n_i : i 번째 경로계수

SE_i : i 번째 경로계수의 표준오차

t_{ij} 의 자유도 : $n_1 + n_2 - 2$

<수식 2>를 이용한 현 직장 근속년수에 따른 차이 검증 결과는 다음의 <표 12>와 같으며, 경로계수 모두 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 현 직장 근속년수 3년 미만의 집단의 경우에는 감성지능과 IT활용능력이 직무성과에 미치는 영향력이 높게 나타난 반면, 3년 이상의 집단에서는 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향과 조직시민행동이 직무성과에 미치는 영향이 상대적으로 큰 것으로 확인되었다. 따라서 <가설5>는 지지되었다.

V. 토의 및 시사점

본 연구는 콜센터 상담원들을 대상으로 콜센터 상담원의 감성지능과 조직시민행동이 직무성과에 미치는 영향에 대하여 실증 분석하였다. 아울러서 콜센터 상담원의 정보기술(IT)활용능력이 감성지능과 직무성과간의 관계에 어떻게 영향을 미치는지를 살펴보았다.

본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 감성지능은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 감성지능이 높은 상담원들이 해당 업무의 직접적인 대상인 고객에 대한 감성지능

<표 12> 현 직장 근속년수에 따른 경로계수 차이 검증

경로	3년 미만(n=272)		3년 이상(n=292)		계수차이 t-value	가설검증
	경로계수	표준오차	경로계수	표준오차		
감성지능 → 직무성과	0.423	0.048	0.254	0.058	37.548**	지지
감성지능 → 조직시민행동	0.642	0.038	0.711	0.030	-24.017**	지지
조직시민행동 → 직무성과	0.105	0.067	0.278	0.072	-29.482**	지지
IT활용능력 → 직무성과	0.141	0.056	0.125	0.059	3.298**	지지

주) **: $p < .01$

구성요인들의 각 특징들을 조직 내의 동료와 관리자 급들과의 관계에도 잘 적용하고 있음을 알 수 있다. 이러한 연구결과는 높은 감성지능의 종업원이 낮은 감성지능의 종업원보다 동료의 기분을 잘 이해하며 타인에 대한 이타적 행동의 경향이 높을 것으로 강조한 선행연구(Abraham, 1999)와 일치하는 결과이다. 즉, 감성지능이 높은 상담원들은 긍정적인 정서를 유지할 수 있고 심리적으로도 안정적인 조직생활을 영위해 나갈 가능성이 높다. 콜센터 내 타 동료와의 관계에서도 자신과 타인을 이해하고 감성을 잘 조절하는 감성지능 능력이 높은 상담원은 긍정적이고 동료들을 돕는 행위(예: 먼저 출근하면 옆 직원의 PC 전원을 켜주는 행동)에도 적극적인 것이다. 그 결과로 상담원은 지속적인 이타주의 성향과 조직 내 행사와 활동에도 협력하는 모습을 보여줄 것으로 해석된다.

둘째, 감성지능은 직무성공에 유의한 영향을 끼쳤다. 이 결과는 감성지능의 의미에서 알 수 있듯이 자신에 대한 충분한 이해와 타인에 대한 배려의 정서를 바탕으로 주어진 상황에서의 문제해결능력이 있기 때문으로 해석된다. Goleman(1998)은 종사원 개인이 자기인식(self-awareness)이 높은 수준일 경우 그들은 끊임없이 그들 자신들의 내부 상태에 대해 주의를 기울이고 개인의 지속적인 발전으로 나타난다고 하였다. Cooper and Sawaf(1997)는 특출한 사람으로 분류되는 사람은 어떤 능력을 지니는데, 이는 감성지능과 관련된 것이라고 주장한 바 있다. 선행연구들(McClelland, 1999; Spencer and Spencer, 1993)에서도 감성지능이 높으면 성과가 높게 나타난다고 하였다. 이처럼 콜센터에서는 상담원들의 고객문의에 대해 친절하게 안내하고 불특정 다수의 고객에게도 적절히 상품을 권할 수 있는 상담능력, 즉 “상담이 곧 상품이다”라는 표현이 타당하

다는 점을 시사한다.

셋째, 조직시민행동 역시 직무성공에 유의한 영향을 끼쳤다. 다만 현 직장경력이 3년 미만의 그룹에서는 이 영향이 유의하지가 않았고, 3년 이상의 경력그룹과 관리자급 그룹에서는 이 영향이 유의한 것으로 분석되었다. 이는 조직동일시과정(organizational identification process)으로 설명이 가능하다. 즉, 장기근속자나 관리자급들은 일정 조직에 오랜 기간 근무하면서 스스로의 직업에 대한 자부심과 자긍심이 높고 조직에 대한 책임감이 강할 수 있다. 이때 이들은 조직동일시를 지각하게 되며, 조직시민행동은 관리자급에서 매우 중요한 성과에 대한 영향요인이 될 수 있다. 그러나 현 직장경력이 짧은 상담원 집단에서는 조직시민행동이 직무성공에 영향을 끼치지 않았다. 이처럼 경력이 짧은 직급에서 조직시민행동의 성과에 대한 영향이 유의하지 않게 나타난 결과는 콜센터의 성과와 실적평가에 조직시민행동이 직접 반영되지는 않기 때문인 것으로 해석된다. 조직시민행동이 직무성공에 영향을 미친다는 연구는 Borman and Motowidlo(1993)에 의해 소개된 상황적 성과를 통해 검증이 된 바 있다. 그러나 콜센터 상황에서 특히 상담원 입장에서는 업무적으로 콜(call) 이외에는 다른 방법으로 조직에 헌신하는 모습을 표현할 수 없는 구조적인 제한이 있다. 콜센터에서 관리자급과 상담사급으로 나누어 분석하였을 때 관리자급에서 조직시민행동이 유의한 영향을 끼치게 나타난 점은 조직시민행동이 장기적으로 직무성공에 영향을 끼치는 중장기적 변수임을 시사한다. 관리자급에서의 조직시민행동은 콜센터에서 조직분위기 형성에도 결정적인 기여를 할 수 있는 요인으로 평가된다.

넷째, 정보기술(IT)활용능력은 직무성공에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 콜센터 조

직구성원들의 직무성과를 높이기 위해서는 IT활용 능력을 길러줄 수 있는 구체적인 노력과 방안이 필요하다. 콜센터 업무상황을 고려해 볼 때, 해당 업무의 지식과 전산상의 어플리케이션의 운용을 통한 신속하고 정확한 고객안내를 위해서도 IT활용능력은 절실할 것이다. 또한 고객과의 과거 접촉이력(history)을 신속하게 파악할 수 있어야 하므로 IT활용능력은 더욱 중요하게 작용할 것으로 예상된다. 따라서 IT활용능력 교육을 강화하거나 신입사원 채용시에 이러한 능력을 비중 있게 고려해야 할 것이다.

한편, 본 연구결과에 따른 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 콜센터의 생산성을 높이기 위해서는 상담원들의 감성지능을 높일 수 있는 콜센터 환경을 조성해야 한다. 감정노동을 기반으로 하는 콜센터의 경우에 감성지능이 높은 상담원의 채용 및 기존 우수 상담원의 보유여부에 따라 해당 콜센터의 서비스품질과 생산성이 크게 차이가 날 수 있다. 또한 상담원의 경우 많은 시간을 고객과 통화를 해야 하기 때문에 이로 인해 감정소진이 나타날 수 있으므로 기업차원의 감성지능 맞춤형 교육에 대한 지속적인 관심과 투자가 필요하다.

둘째, 고객과의 서비스커뮤니케이션을 담당하고 있는 상담원들의 IT활용능력을 감성지능과 결합하여 직무성과 즉, 생산성을 높일 수 있는 현장 위주의 방법들을 고안해 나가야 할 것이다. 즉, 급변하는 IT분야의 대응을 통해 감성지능과 상담능력을 갖춘 상담원들이 고객과의 응대에서 효율을 높일 수 있는 구체적인 방안이 마련되어야 한다. 신입사원과 경력사원의 상담능력을 향상시키는 직접적인 전산교육과 기타 정보기술 관련 교육프로그램을 체계적으로 편성하여 상담원들의 IT에 대한 지적호기심을 해소시키는 교육도 효과적일 것이다. 또한 '정보기술자력'

제도를 마련하여 IT 능력을 지속적으로 길러주며, IT활용에 대한 자신감도 갖게 해 줄 필요가 있다.

셋째, 선행 연구에 따르면 감성지능이 높은 조직구성원은 자신이 하고 있는 일에 대하여 더욱 가치가 있다고 느끼는데, 이는 조직몰입과 충성심에 대한 느낌 때문일 수 있다. 결국 기업에서는 조직구성원들의 감성지능 향상을 위하여 일회성 행사위주의 진행보다는 조직구성원 각자가 감성지능을 마음껏 발휘할 수 있도록 배려하는 조직문화가 구축되어야 한다. 이러한 노력은 장기적 관점에서 콜센터 기업의 우수한 인재양성과 상담원들의 이직의도 감소는 물론, 전체적인 성과제고를 이룰 수 있는 방법이 될 것이다.

마지막으로 조직시민행동이 성과에 중요한 영향변수라는 사실로부터 콜센터에서 조직시민행동이 낮은 조직구성원들에 대한 조직시민행동 증진방안을 강구할 필요가 있다. 특히 신입 상담원의 경우 이들이 자신의 직업에 대한 자부심을 가지고 관리자급으로 성장, 승진할 동기를 충분히 가질 수 있도록 조직시민행동을 강화시켜 주는 교육프로그램을 개발하는 것도 한 방법이 될 것이다. 또한 채용 측면에서도 신입사원 선발시에 순발력, 고객응대력, 감성지능 등은 물론, 조직시민행동 잠재력도 측정할 필요가 있다. 이를 위해서는 콜센터 지원자의 조직시민행동 잠재성을 평가할 수 있는 지표 개발이 선행되어야 할 것이다.

VI. 결론과 연구한계점

기존의 콜센터 관련 연구들은 대부분 상담사의 조직행동, 문화, 이직, 성과 등에 관한 연구들이며 감성지능과 성과에 대한 연구도 2000년대 들어서서

일부 진행은 되었으나 활발하지는 않았다. 본 연구는 콜센터에서 감성지능과 조직시민행동의 관계를 검토하여 직무성과에 어떻게 영향을 끼치는지를 분석하였다. 또한, 콜센터의 전화상담 중에 대부분의 업무를 정보기술을 활용해서 처리함을 고려하여 상담사들의 IT활용능력과 직무성과의 구조를 종합적으로 살펴보았다. 특히 본 연구는 기존의 콜센터 연구에서 고려하지 않았던 조직시민행동을 포함하였고, 경력을 기준으로 집단 간 차이를 분석하였다. 분석결과, 상담사들의 직무성과에 영향을 줄 것이라고 예상되었던 연구변수들은 대부분 유의하게 나타났다. 다만, 3년 미만의 상담사와 3년 이상의 경력자를 분리하여 분석한 결과, 3년 이상의 경력자 집단에서만 조직시민행동이 직무성과에 유의한 영향을 끼치는 것으로 파악되었다. 이는 콜센터에서 일정수준 이상의 경력을 가진 상담사들이 조직에 적극적으로 참여함을 시사한다. 따라서 콜센터 운영기업들은 경력에 따라 상담사들을 구분하여 상담조직에서 발생하는 비용손실이나 성과감소를 예방할 필요가 있을 것이다. 마지막으로 본 연구는 연구대상을 콜센터 인바운드와 아웃바운드를 모두 포함하여 연구하였다는 점에서도 기존연구들과 차별화된다.

한편, 본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 콜센터 상담원들의 성과를 자기평가 위주의 설문에 의존한 점에 한계가 있다. 상담원들의 성과측정은 자기응답식(self-report)보다는 기업의 성과평가점수와 같은 실(actual)데이터를 활용하는 방법이 더 객관적일 수 있다. 둘째, 본 연구의 대상을 특정 산업군의 콜센터 상담원으로 제한하여 진행하였기 때문에 연구결과의 일반화에 약점이 있을 수 있다. 향후 다양한 산업군의 콜센터 상담원을 대상으로 추가연구를 수행한다면 연구결과의 일반화를 기할 수 있을 것이다. 셋째, 감성지능과 조직

시민행동들 간의 높은 교차요인적재량과 상관관계값을 고려할 때, 이 두 변수들의 개념적 중복성에서 문제가 있을 수 있다. 이는 감성지능의 타인감성이해와 조직시민행동의 이타심이 내용적으로 유사할 수 있기 때문으로 추측되는데, 향후 연구에서 이에 대한 면밀한 검토가 필요하다. 마지막으로 연구조사방법상 횡단적인 연구로 진행하였기 때문에 시간의 경과에 따른 연구결과의 적용 측면에서도 한계점이 있다. 감성지능은 개인별로 주어진 개인특성변수인 반면, 성과평가는 개인의 인지에 의한 축적된 개념으로 측정될 수 있다. 따라서 이러한 점을 감안하여 종단적 형태의 연구 설계를 고려할 필요가 있다. 특히 조직시민행동의 경우 성과에 장기적인 영향을 준다는 점을 고려해 볼 때도 종단적 연구가 적절할 것이며, 경력개발 측면에서 승진에 따른 상담원의 심리적 상태(예: 조직시민행동과 역할지각, 조직동일시수준 등)의 변화도 추적, 조사할 수 있다면 흥미로울 것이다.

참고문헌

- 간호두 · 이정훈 · 김동호(2010), "콜센터 상담사의 직무만족이 생산성에 미치는 영향: 이동통신사의 사례를 통한 실증연구," **한국전자거래학회지**, 15(2), 107-135.
- 김상수(1997), "최종사용자 컴퓨팅의 성공요인의 상대적 중요성에 관한 연구," **경영학연구**, 26(3), 687-722.
- 김창수(2000), "정보기술이 은행의 경쟁력 강화 및 재무적 성과에 끼친 영향," **경영학연구**, 29(4), 855-862.
- 박경미(2005), "경쟁전략, 조직구조, 정보기술 활용도 간의 적합성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구," **전**

- 략경영연구, 8(1), 113-135.
- 박경환(2009), "직무요구가 직무성과에 미치는 긍정적 효과와 직무소진을 매개로 하는 부정적 효과에 관한 연구," *한국인사관리학회*, 33(4), 35-63.
- 윤상오(2003), "공무원의 정보기술 활용 영향요인에 관한 연구," *지방정부연구*, 7(1), 199 - 219.
- 이미선(2007), 카지노딜러의 내부마케팅이 직무만족과 내부성과에 미치는 영향, 세종대학교관광대학원 석사학위논문.
- 이철주(2010), "공무원의 정보기술 사용과 영향요인에 대한 실증 연구: 조직특성과 개인특성 그리고 기술 특성의 비교," *한국행정학회보*, 44(2), 221-260.
- 정현우(2007), "조직구성원의 감성지능이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구," 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 최금창 · 최우성(2006), "호텔종사원의 삶의 만족도가 감성지능 및 조직성과에 미치는 영향," *문화관광연구*, 8(2), 115-139.
- 한한수 · 김중희(2005), "정보기술 사용의 인식과 정보처리 활용능력에 관한 조사분석," *기업경영연구*, 11(2), 63-90.
- 허정봉(2001), "호텔정보시스템 서비스 품질측정도구 개발 방안에 관한 연구," *관광정보연구*, 10, 127-143.
- Abraham, R.(1999), "Emotional Intelligence in Organizations: A Conceptualization. Genetic," *Social and General Psychology Monographs*, 125(2), 209-219.
- Allen, T. D., and Rush, M. C.(1998), "The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiments," *Journal of Applied Psychology*, 83, 247-260.
- Ancona, D. G., and Caldwell, D. F.(1992), "Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance," *Organization Science*, 13(3), 321-341.
- Bateman, T. S., and Organ, D. W.(1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Babin, B. J., and Boles, J. S.(1996), "The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction," *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bandura, A.(1986), *Social Foundations of Thought and Action*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barclay, D., Higgins, C. and Thompson, R.(1995), "The Partial Least Square(PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration," *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Bolger, R., and Sornech, A.(2004), "Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools," *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Bolino, M. C., and Turnley, W. H.(2003), "Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior," *Academy of Management Executive*, 17(3), 60-71.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J.(1993), "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance," In N. Schmitt, W. C. Borman and Associates(Eds.), *Personnel Selection in Organization*: 71-98, San Francisco, CA: Jossey.
- Borman, W. C., Penner, L. A. and Allen, T. D. and Motowidlo, S. J.(2001), "Personality Predictors of Citizenship Performance," *International Journal of Selection and Assessment*

- ment, 9, 52-69.
- Brief, A. P., and Motowidlo S. J.(1986). "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brown, S. P., and Peterson, R. A.(1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: A Meta-analysis and Assessment of Casual Effects," *Journal of Marketing*, 57, 63-73.
- Burns, J., and Vaivio J.(2001), "Management Accounting Change," *Management Accounting Research*, 12, 389-402.
- Coleman, V. I., and Borman, W. C.(2000). "Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain," *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
- Chin, W.(1998), "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling," in G. A. Marcoulides(Ed.), *Modern Business Research Methods*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 295-336.
- Chin, W., Marcolin, B. L. and Newsted, P. R. (2003), "A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from Monte Carlo Simulation Study and Electronic Mail Adoption Study," *Information Systems Research*, 14(2), 295-336.
- Cooper, R. K., and Sawaf, A.(1997), *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organization*, New York: Grosse/Bantam.
- Cote, S., and Miners, T. H.(2006), "Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance," *Administrative Science Quarterly*, 51, 1-28.
- Dulewicz, V., and Higgs, M.(1998), "Emotional Intelligence: Can It Be Measured Reliably and Validly Using Competency Data," *Competency*, 6(1), 1-15.
- Dulewicz, V., and Higgs, M.(2000), "Emotional Intelligence: A Review and Evaluation Study," *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341-368.
- Dulewicz, V. M., Higgs, M. and Slaski M.(2003), "Measuring Emotional Intelligence: Content, Construct and Criterion - related Validity," *Journal of Managerial Psychology*, 18(5), 405-420.
- Fornell, C., and Larcker. D.(1981), "Evaluating Structural Equation Models and Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Friedman, R., and Krackhardt, D.(1997), "Social Capital and Career Mobility: A Structural Theory of Lower Returns to Education for Asian Employers," *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(3), 316-334.
- Goleman, D.(1995), *Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and Mckee, A.(2002), *Primal Leadership*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goodman, P. S., and Pennings, J. M.(1979), "Critical Issues in Assessing Organizational Effectiveness," Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, pp.1-45.
- Graham, J. W.(1991), "Principled Organizational Dissert: A Theoretical Essay," in Staw B. M. and Cumming L. L.(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, 1-52.
- Hambrick, D. C., and Mason, P. A.(1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Manage-*

- ment Review*, 9(2), 193-206.
- Katz D.(1964). "The Motivational Basis of Organizational Behavior," *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Kiker, D. S., and Motowidlo, S. J.(1999). "Main and Interaction Effects of Task and Contextual Performance on Supervisory Reward Decisions," *Journal of Applied Psychology*, 84, 602-660.
- Koys, D. J.(2001), "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-level Longitudinal Study," *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Lin, S., and Huang, Y.(2005), "The Role of Social Capital in the Relationship between Human Capital and Career Mobility: Moderator or Mediator," *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 191-205.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Fetter, R. (1991), "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Abearne, M.(1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of In-role Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- Mayer, J. D., and Salovey, P.(1997), "What is an Emotional Intelligence?," In P. Salovey and D. Sluyter(Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educations*, New York: Basic Books, 3-34.
- McClelland, D. C.(1999), "Identifying Competencies with Behavioral-event Interviews," *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- Motowidlo, S. J., and Van Scotter, J. R.(1994), "Evidence that Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance," *Journal of Applied Psychology*, Washington, 79(4), 475-476.
- Munro, M. C., Huff, S. L. and Martin, B. L.(1997), "Understanding and Measuring User Competence," *Information and Management*, 33, 45-57.
- Murray, A. L.(1989), "Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, 10, 125-141.
- Organ, D. W.(1988), "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome," Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., and Konovsky, M.(1989), "Cognitive versus Effective Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W.(1990), "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior," In Staw, B. M., and Cumming, L. L.(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 12, 43-72.
- Organ, D. W.(1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time," *Human Performance*, 10, 85-97.
- Pavlou, P. A., and El Sawy, O. A.(2006), "From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development," *Information Systems Research*, 17(3), 198-227.
- Peppers, C., and Briskin, A.(2000), "Bringing Your Soul to Work: An Everyday Practice," San Francisco, CA: Berrett Koehler Publishers, Inc.
- Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B.(1994),

- "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. and Fetter, R. (1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. and Hui, C. (1993), "Organizational Citizenship Behavior and Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions for Future Research," In G. R. Ferris(Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT: JAI Press, 11, 1-40.
- Puffer, S. M.(1987), "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance among Commission Sales People," *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Santhanam, R., and Hartono, E.(2003), "Issues in Linking Information Technology Capability to Firm Performance," *MIS Quarterly*, 27 (1), 125-153.
- Salovey, P. and Mayer, J. D.(1990), "Emotional Intelligence," *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Spencer, J. L., and Spencer, S. M.(1993), "Competence at Work," New York, John Wiley and Sons.
- Williams, L. J., and Anderson, S. E.(1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors," *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wilson, B., and Henseler, J.(2007), "Modeling Reflective Higher-Order Constructs using Three Approaches with PLS Path Modeling: A Monte Carlo Comparison," Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC) 2007, University of Otago, Dunedin, New Zealand.
- Wong, C., and Law, K. S.(2002), "The Effect of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study," *Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Yoo, Y. J., and Alavi, M.(2001), "Media and Group Cohesion: Relative Influences on Social Presence, Task Participation, and Group Consensus," *MIS Quarterly*, 25(3), 371-390.

What is More Important for Job Performance in Call Centers?: Call Center Representative's Emotional Intelligence vs. Organizational Citizenship Behavior

Byeong Hoon Lee* · Joon Koh** · Seonjin Shin***

Abstract

With the continuing unstable domestic and international economy, companies are demanded for relevant strategies and tactics to increase competitiveness. In particular, call center companies that are operated for customer services are trying and doing their best both in providing special services for enhancing customer satisfaction and in establishing solutions for human resource management to gain competitive advantages. With this trend, the role of frontline employees, who come in direct contact with customers and are evaluated by the customers for their performance, are growing ever important. The significance of the call center increases as the company expands. Thus, companies are paying greater attention to the call center representatives.

This study understands that the ability of call center representatives directly affects the customers and the profit of the company. With the high quality of customer services provided by a call center representative, existing customers are actively maintained and managed, along with their loyalty. Ultimately, this study focuses on the emotional intelligence of each representative who plays a critical role in marketing and attracting new customers. Emotional intelligence is defined as the ability to perceive one's own emotions as well as another's and control and use it. It has been argued that these factors would be effective in preparing strategies for customer service ability enhancement.

* High-Cube System Co., Ltd.

** School of Business Administration, Chonnam National University

*** Sogang Business School, Sogang University

This study investigates the effect of call center representatives' emotional intelligence on job performance. Furthermore, it intends to verify the effects of organizational citizenship behavior and IT utilization ability (a requisite capability) on job performance. The differences of such effects by current employment tenure of call center representatives are also explored.

To test the four hypotheses proposed in this study, 564 samples were collected from inbound and outbound call center representatives in major life insurance companies and property insurance companies in Korea. The major findings of this study from the empirical analyses and tests are as follows: Firstly, emotional intelligence had a significant effect on both organizational citizenship behavior and job performance. Also, IT utilization ability significantly affected job performance and organizational citizenship behavior had a significant effect on job performance.

Secondly, from the multi-group comparative analysis by call center representative's tenure, the effects of emotional intelligence and IT utilization ability on job performance were shown to be different by their tenure. The impact of organizational citizenship behavior on job performance was found to be significant in the group whose tenure is three years old or older, but not significant in the group whose tenure is less than three years old. Implications from the study findings and future research directions are also discussed.

Key words: Call Center, Representative, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance, Information Technology(IT) Utilization Ability