韓國IT서비스學會誌
第13卷 第2號
2014年 6月, pp.219-250
http://dx.doi.org/10.9716/KITS.2014.13.2.219

콜센터 상담원의 감성지능, 조직시민행동과 IT활용능력이 직무 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구 : 상담원의 경력 비교

이 병 훈*

An Exploratory Study on Effect of Call Center Representatives' Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior and IT Utilization Ability on Job Performance : A Comparative Analysis by Representatives' Career

Byeong-Hoon Lee*

■ Abstract ■

Corporations look for their competitiveness in many different areas, and one of them is customer call center, which provides professional, special service to the customers. The importance and the value of realization of customer satisfaction at each call center have become significant as it plays a leading role and is responsible for customer recreation and follow-up services.

This study held in-depth interviews with 3 groups of professional call representatives (categorized by experience) from popular property and life insurance companies in Korea who operate in and outbound calls. Three variables, emotional quotient, organizational citizenship behavior (OCB), and IT utilization skill, were selected and it was observed how these variables affect the job performance of in and outbound call center representatives. The importance of the relationship between the variables and the key factors in the future direction of improvement of the call center representative organization was analyzed.

Emotional quotient refers to the ability to recognize and use the emotion of oneself and others. It was considered it would be effective in enhancing the counseling ability of call center representatives, This study identifies the effect of emotional quotient on job performance and organizational citizenship behavior, which is defined as actions outside of normative roles in the organization. Also, the study aims to prove the effect of emotional quotient on the rapidly developing IT utilization ability in relation to job performance.

As a result, it was found that service career (3 months, 3 years, 10 years) had a significant effect on the key factors that affect the organization-emotional quotient, IT utilization skill, and OCB. Especially for OCB, it was considered relatively less important to the new employees, while it greatly affected the job performance, rate of settlement, and sustainment of the working life for those with longer experience. Also, the result of the interview for each variable differed by the service career. Emotional quotient, IT utilization skill, and OCB were close connection for the representatives with longer experience than for those with shorter experience. And the level of intimacy of their relationship with job performance was in proportion to the years of service.

Thus, to secure stability for the call center representatives and enhance their job performance continually, the importance of emotional quotient and IT utilization skill shall be reflected in the operation process actively. In particular, in order to lead a organization with outstanding culture, a management system shall apply OCB from the recruitment process.

Keyword : Call Center, Representative, Emotional Quotient, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance, Information Technology Utilization Ability

논문투고일 : 2014년 04월 26일 논문수정완료일 : 2014년 06월 10일 논문게재확정일 : 2014년 60월 13일

* BNF1000,

1. 서 론

1.1 연구의 배경과 목적

기업들이 경제활동의 대상인 고객들의 관리에 대한 중요성을 실질적으로 평가받을 수 있는 분야가 고객관계관리(Customer Relationship Management : CRM)일 것이다. 고객들에 대한 직접적인 서비스는 물론이고 그 반응과 각종 고객사항들을 종합분석하여 다시 서비스 체인 수익모델에 반영함으로써 기업의 긍정적인 이미지를 드높이고 있다. 이와 동시에 실질적인 매출을 향상과 서비스 재생산으로 인한 기업의 이익확대를 동시에 만족시킬 수 있는 마케팅 수단으로 적극 활용되고 있는 것이다. 이렇게 중요한 역할을 하고 있는 콜센터 산업은 정보관련 산업분야에서도 고객과 기업의 이익에 매우 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 복합적이면서도 민감한 사안들이 집약되어 있는 조직 내 핵심역할을 수행하는 조직이라고 표현할 수 있다. 특히 콜센터의 상담조직은 고객의 입장에서는 개인적인 종사원의 개념을 뛰어넘어 기업의 대표성 있는 역할을 수행하기 때문에 상담업무를 진행할 때에는 회사를 대표하는 주역으로서 고도의 전문성을 발휘하며 직무를 수행하고 있는 것이다.

각 기업의 콜센터에서는 해당 기업의 상품이나 서비스에 관한 고객의 질문 및 안내요구를 즉시 해결하고, 고객에게 필요한 정보와 서비스를 제공해 주는 단순히 고객 불만과 안내요구를 해소해 주는 기능은 물론, 더 나아가 해당 기업으로의 고객접근 용이성과 관리성을 제공하여 고객의 욕구를 상대적으로 충족시켜 주고, 고객과의 필요하고 정확한 상담과 신뢰도 높은 고객정보수집과 활용을 가능하게 함으로써 매출을 창조할 수 있는 융합기능을 탑재한 스마트 콜센터로 발전하고 있다.

이러한 상담조직에서 전문성이 강조되고 상담능력 강화를 통해 우수한 서비스 품질과 탁월한 상담운영을 하기위해서는 기업들이 신입시기부터 지속적으로 교육과 경험을 통해 관심과 지원을 해야 하지만, 현실적 상황은 업종별로 차이는 있지만 오래 근무한 직원은 5년 정도이고 대부분의 전문상담인력은 입사 1년 미만이 상대적으로 많은 편이다. 전문상담을 진행하려면 6개월 후에는 업무숙련도가 정착하지만 그 기간 이내에 30~50% 정도가 이직을 하고 있는 현실을 반영하면, 이러한 상황은 각 기업의 상담원 채용 및 이직관리의 악영향을 미치고 결국엔 성과감소로 이어지고 있다. 이러한 문제점을 극복하기 위해서는 신입사원들의 정착율을 높이고 인적자원관리의 실패이유를 피드백하는 실질적인 관심과 연구가 필요하다. 또한, 경력이 오래된 상담원과 관리자들의 지속적인 근무착근(도) 사유를 집중적으로 분석함으로써 향후 기업의 비용손실과 기업이미지를 제고하고 성과의 감소를 예방하여야 할 것이다. 콜센터 상담원들의 입장에서는 향후 전문상담원의 비전과 성과창출을 통한 상담능력의 전문화와 상담전문가로서의 자신감을 위해서는 현재 근무하고 있는 신입사원과 경력이 오래된 상담경력직원, 관리자들의 관심과 의견을 적극적으로 분석하고 연구할 필요성이 있다.

따라서 본 연구에서는 이러한 콜센터에서 경력이 다른(3개월, 3년, 10년) 상담원들이 느끼는 각 연구변수들에 대한 업무만족도와 직접적인 직무성과에 영향을 미치는 직무관련 영향요인에 대한 정확한 인식이 필요하다. 상담원의 정서적 측면의 감정을 다스리는 감성지능과 조직의 유효성 중 친 조직행위와 직무 외적이고 자발적인 행동으로 정의되는 조직시민행동에 대한 상담원들의 경력별 차이에 따른 관계를 검토하여 직무성과에 어떠한 영향을 주는지를 분석하고자 한다. 또한 콜센터는 모든 업무를 다양한 전산시스템을 기반으로 한 정보기술(IT)활용으로 진행되는 특징이 있기 때문에 상담원들의 IT활용능력과 직무성과에 대한 분석내용을 살펴볼 것이다. 더불어 콜센터의 인바운드와 아웃바운드 운영상의 IT활용능력과 직무성과에 대한 영향 및 경력의 차이로 인한 업무적응도와 IT활용능력과의 관계를 살펴봄으로써 향후 콜센터 운영전략에 시사점을 제시할 것이다.

2. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 콜센터의 개념과 특징

2.1.1 콜센터의 개념

콜센터는 전화와 정보시스템 등을 기반으로 상업적 또는 공공적 부분에서 고객에게 서비스 활동을 지원하기 위하여 제반 자원을 구축한 업무처리 장소이며, 서비스 지향과 성과지향이 매우 뚜렷한 실행 조직체이다[1]. 콜센터는 전화로 이루어지는 일종의 고객 토털솔루션 시스템으로서 회사 및 상품 소개, 요금체납 안내, A/S 신청 접수, 텔레마케팅(아웃바운드)에 이르기까지 전화를 통한 고객서비스를 신속・정확하게 제공해주는 원스톱(One stop) 고객 상담센터를 의미한다[5].

콜센터는 크게 인바운드 콜센터(Inbound Call-center; 착신 콜센터)와 아웃바운드 컨택센터(Out-bound Callcenter; 발신 콜센터)로 구별할 수 있다. 인바운드 콜센터는 상품・서비스에 대한 고객의 궁금증을 해결하고, 고객의 다양한 욕구를 접수하며, 고객 불만을 처리하는 기업의 창구를 말한다. 고객 상담, 자료 청구 접수, 상품수주, 상품・서비스 상담, 정보 제공, 시간외 문의 상담, 각종 유지보수 관련 업무를 수행한다. 아웃바운드 콜센터는 고객의 욕구와 정보를 파악한 후, 고객 구매를 유도하는 통합 영업・고객 관리 창구로, 판매・영업활동, 고객관리, 고객만족도 조사, 콜센터 진단/상담/품질평가, 모니터링 등의 업무를 수행한다. 그 밖에 블랜딩은 인바운드 콜이 많을 때는 인바운드 콜을 처리하고, 인바운드 콜이 적을 때는 고객에게 아웃바운드 콜 업무를 진행한다. 블랜딩의 장점은 콜센터의 생산성을 극대화하는 것이다.

최근에는 인바운드 고객서비스 콜센터와 아웃바운드 프로액티브 세일즈 콜센터를 결합한 컨버전스 컨택콜센터(Convergence Contact Call center)가 새롭게 구축되고 있다. 이는 서비스와 세일즈를 결합한 서비스를 제공하면서 Cross/Up Selling을 수행하여 필요에 따라서는 아웃바운드 콜을 수행하는 '융합 콜센터'를 의미한다[11]. 최근 시대의 변화에 맞춰 콜센터 역할도 변화되었고, 과거 비용을 지출하는 부서에서 매출을 창출하고 잠재적인 수익을 창출하는 수익 센터로 발전하였다. 현재 콜센터는 수익을 창출하고, 고객과의 지속적인 관계유지를 통하여 고객을 유지하고 또 다른 매출을 발생시켜 각 기업의 전략적 부서로서 콜센터의 역할이 발전되었고, 콜센터의 용어 정의도 바뀌었다. 콜센터는 기업에서 요구되는 기능에 의하여 다양한 개념으로 발전되어 왔고, 그 역할 또한 변화되어 왔으며 앞으로 지속적인 진화가 이루어질 것으로 예상된다.

2.1.2 콜센터에서의 감성지능, 조직시민행동, 정보기술(IT)활용능력

콜센터에서는 고객응대를 주요한 업무로 삼고 있기 때문에 조직원들의 고객에 대한 이해와 공감이 필요하다. 이러한 고객과의 접점에서 고객의 니즈에 대한 충분한 이해와 동감을 위해서는 상담원들의 감성지능이 더욱 중요하게 된다. 감성지능이란 자신과 타인의 감성에 대해 잘 이해하고, 스스로의 감정을 통제하고 어려움을 합리적으로 해결할 수 있는 능력이다. 따라서 이러한 상담원의 감성지능이 높을수록 특히 콜센터 업무환경에서는 개인의 직무성과나 직무만족이 높을 수 있다[70].

한편, 조직시민행동의 필요성은 콜센터에서도 크게 강조된다. 전문인력이 필요한 조직임을 감안할 때 콜센터의 인력관리 중에서 정착율 관리는 큰 비중을 차지한다. 그 정착율의 원동력은 전문상담업무의 직무에 대한 만족과 상담업무를 현 조직에서 지속적으로 수행하려는 의지이다. 이러한 근무착근의지는 콜센터 업무 중에서 자연스럽게 표출되어 상담원의 근무의지를 확인할 수 있을 것이다. 만약 현 업무에 대한 부적응이나 이직을 준비한 상담원은 조직시민행동과 같은 직무 외 친조직행위를 발휘하지 않을 것이기 때문에 관리자나 동료들이 자연스럽게 상담원의 심리상태를 인식할 수 있을 것이다. 조직시민행동은 직무수행을 위해 요

구되는 역할을 초월하여 동료를 도와주고, 자발적으로 회사의 규칙과 법규를 준수하며, 회사의 정책에 자발적으로 참여하고, 회사에 긍정적인 면을 중시하는 자발적이며 개인의 자유재량행위인 행동이다. 콜센터 업무환경은 고정된 장소에서 지속적인 고객응대와 매우 반복적인 업무형태로 인한 스트레스가 많고 다양한 상담환경 조건으로 심리적인 감정고갈도 발생하게 됨을 감안할 때, 공식적인 보상 없이도 조직과 동료에게 도움을 주고 긍정적인 마인드로 조직생활을 추구하는 조직시민행동의 특징은 콜센터 업무적 분위기에 큰 영향과 실질적인 효과가 상당할 수가 있다. 특히 이러한 자발적인 친조직행위는 콜센터의 인・아웃바운드 센터와 같이 운영형태가 다른 환경에서도 중요한 역할을 하고 있다.

마지막으로 급변하는 경영환경에서 조직은 직무지식과 정보를 체계적으로 수집하고 처리할 수 있는 정보기술이 요구된다. 따라서 콜센터에서 상담원들의 정보기술(IT) 활용역량은 고객접점에서 고객에의 빠른 대응과 안전하고 능숙한 상담운영을 통한 시간적인 효과와 고객대응 능력의 전문화가 직접적인 직무성과에 영향을 미치기 때문에 이러한 요소들을 모두 고려할 때 필수불가결한 요소이다.

2.2 감성지능

감성지능(Emotional Intelligence, EI)의 개념과 용어는 1990년 미국 Yale 대학의 교수인 Peter Salovey와 New Hampshire 대학의 심리학 교수인 John Mayer에 의해 최초로 소개되었다. Salovey와 Mayer는 자기 자신의 감정과 타인의 감정을 서로 교감시키는 능력과 삶을 보다 풍요롭게 상승시키기 위한 수단으로서 감정조절 능력이 중요하다는 것을 바탕으로 감성지능이라는 용어를 사용하였다[6].

감성지능의 개념을 세부 영역에 초점을 맞추었고 감성지능의 개념을 제안한 Salovey and Mayer[61]는 “자신 및 타인의 정서를 인지하고 조절할 수 있는 능력”으로 정의하고, 구체적으로 감성지능을 자신 및 타인의 느낌과 감성을 관찰할 수 있는 능력, 느낌과 감성을 판단할 수 있는 능력, 감성을 이용하여 자신의 사고와 행동을 조절 할 수 있는 능력의 3가지로 구분하며 감성지능을 사회지능(social intelligence)의 일부라고 정의하였다. Mayer and Salovey[50]는 기존의 정의가 감성에 대한 지각과 평가, 조정만을 언급할 뿐 감정에 대한 사고를 배제한다는 비판이 있자 이를 수정/보완하여 1) 감성을 정확하게 인지하고, 평가하여 표현하는 능력, 2) 감성과 감성지식을 이해하는 능력, 3) 감성의 생성과 사용을 촉진시키는 능력, 4) 감성의 성장과 지적성장을 향상시키기 위한 감성조절능력의 4가지 차원으로 재정의 하였다. 이후 감성지능의 개념의 시사점과 그 운용가능성에 초점을 맞추고 감성지능의 대중화에 기여한 Goleman[38]은 동기화, 사회적 관계 등 감성정보를 처리하고 이해하는 기능에 더 초점을 두는 성격을 통해 감성지능을 정의하면서, 자기감성인식(self-awareness), 자기감성관리(self-management), 자기동기화(self-motivating), 공감능력(empathy), 대인관계능력(social skill)의 5가지 차원으로 범주화하였다.

즉, 감성지능의 기본개념에 대한 정의에 있어서 Goleman[38]은 Salovey and Mayer[61]의 개념적 틀을 크게 벗어나지는 않고 있으나, 감성지능의 핵심이 정서 유발 상황에 대한 생산적인 해석과 스스로를 동기화 하는 능력으로 주로 구성되어 있을 것이라고 주장하였다. 이렇게 감성의 동기적 측면을 더욱 중요시 했던 Goleman[38]은 건설적인 사고방식, 자기융통성, 낙관주의적 경향 등도 감성지능의 주요한 하위요인으로 구성될 수 있다고 제안하였다[13].

Goleman et al.[37]은 초기 모델 단계에서 다섯 부분으로 나뉘었던 감성지능의 주요영역을 좀 더 단순화하여 자기인식능력, 자기 관리능력, 사회적 인식능력, 관계 관리능력의 4가지 차원으로 재분류하고, 이를 개인적 능력과 사회적 능력으로 구분하였다.

Cooper and Sawaf[28]는 감성교양, 감성건강, 감

성심도 및 감성비법의 4가지 요소를 제시하였으며, Abraham[19]은 조직에서의 감성지능에 대한 개념화 연구에서 감성지능을 자기 자신과 다른 사람의 감성을 정확하게 평가하고 표현하는 능력, 감성을 적절하게 규제하는 능력, 문제를 해결하기 위해 감성에 관한 지식을 활용하는 능력으로 구분하였다.

Wong and Law[70]는 Salovey and Mayer[61], Mayer and Salovey[50]가 정의한 감성지능의 구성요인을 바탕으로 조직에 적용하기 위한 구성요인을 자기감성이해, 타인감성이해, 감성조절, 감성이해의 4가지로 분류하였다. 첫째, 자기감성평가(self emotional appraisal)는 자신의 내면감성을 이해하고 자연스럽게 표현할 수 있는 능력을 의미한다. 둘째, 타인감성평가(others' emotional appraisal)는 주변 사람들의 감성을 지각하고 이해하는 능력을 의미한다. 셋째, 자기감성조절은 자신의 감성을 조절할 수 있는 능력을 의미하며, 이 능력은 심리적 고통으로부터 빠른 회복을 가능하게 한다. 넷째, 감성활용은 건설적인 활동과 개인적 성과를 얻을 수 있는 방향으로 자신의 감성을 이용할 수 있는 능력을 의미한다. 이외에도, Dulewicz and Higgs[35], Côté and Miners[29] 등의 연구가 수행되었다.

Wong and Law[70]의 분류는 기존의 복잡한 감성지능의 척도를 단순화하고 자기보고식 방식으로 측정할 수 있게 개발하여 경영현장에 쉽게 적용할 수 있다는 장점을 갖고 있으며, 실제로 경영학 분야의 감성지능 연구에 많이 이용되고 있다[4, 8, 17]. 이에 본 연구에서도 Wong and Law[70]의 4가지 구성개념을 감성지능의 하위차원으로 활용하고자 한다.

2.3 조직시민행동

조직이 성립되어 유지되는데 필수적인 요소들을 역할을 기준으로 본다면, 직무를 수행하는데 있어서 필히 따라야 하는 직무역할행동(in-role behavior)과 종사원이 자기에게 주어진 역할을 넘어서는 역할 외 행동(extra-role behavior)을 하는 것으로 나누어 볼 수 있다. 역할행동과 역할 외 행동을 명확하게 구분하기는 어렵지만 대체로 자기 개인의 성과를 높이는데 도움이 되는 행동을 역할행동으로, 개인보다는 전체의 성과를 높이는데 도움이 되는 행동을 역할 외 행동으로 구분한다. 또한 조직이 부여한 공식적 역할 혹은 조직이 효율적으로 기능하도록 촉진하는 임의의 자율적 행동인가의 여부로 구분하기도 한다.

이와 같이 역할 외 행동은 자신의 신념이나 가치관에 근거한 자발적 행동이며 개인보다 전체의 이익을 앞세우는 행동인데, 이렇게 전체의 이익을 앞세우며 자발적인 행동의 기반이 되는 신념이나 가치관을 시민정신(citizenship)이라고도 한다.

조직시민행동(OCB)은 Katz[46]의 역할외 행동(extra-role behavior)의 정의에서 파생되었으며 Organ[53]에 의해 처음으로 정의되었다[21]. 오늘날 기업환경의 급격한 변화에 따라 조직혁신, 유연성, 생산성, 외부환경 변화에 대한 적응 등이 중시되면서 조직시민행동에 대한 이론적 관심이 높아지고 있다[7].

Smith et al.[66]은 조직시민행동을 공식적인 역할을 뛰어넘어 이루어지는 조직에 유익한 조직구성원의 행동이라고 규정하였고, Bateman and Organ [20]은 조직시민행동이 보상을 보장받을 수는 없으나 상사나 동료의 강요가 아닌 조직에게 유익한 자발적인 행동이라고 정의하였다. Organ[54, 55]은 조직시민행동을 조직의 공식적인 보상체계에 의해 보상이 되지는 않지만 전체적으로 조직이 효과적으로 기능을 하는데 도움이 되는 개인의 자유재량하의 행동이라고 정의를 내렸다. 이후 Organ[56]은 조직시민행동을 공식적인 보상체계에서 직접적 또는 명백히 인정하지 않는 재량적인 개인행동으로서 종합적으로 조직의 효과적 기능을 증진하는 행동이라고 재 정의하였다. Organ을 중심으로 한 조직시민행동의 연구는 역할 내 행동의 개념과 신뢰감 있고 안정적인 구성요인을 꾸준히 연구하고 제시하였다는 점에 의의가 있다.

그러나 많은 연구자들[20, 23, 46, 54, 55, 60, 66]

은 역할 내 활동과 역할 외 활동의 구분이 매우 어려워 일률적으로 역할 내 활동과 역할 외 활동을 구분한다는 것에 대한 의문을 제기하기 시작하였다. 역할 내 활동과 역할 외 활동은 직무를 수행하는 사람과 직무 및 조직의 환경 따라 달라지는 것이며, 심지어 동일인이라 해도 시간에 따라서 달라질 수 있기 때문에 역할을 구별한다는 것은 문제가 있음을 제기한 것이다[67]. Graham[39, 40]은 이러한 문제점을 감안하여 철학과 정치학, 사회역사의 이론을 기본으로 시민정신(civic citizenship)을 제안하면서 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 구분 여부를 놓고 개념적으로 어떻게 정리할 것인가에 대한 의문이 제기되자, Podsakoff et al.[58, 59]은 조직시민행동의 개념을 다음의 3가지로 정의하고 있다. 첫째, 조직 구성원은 조직시민행동을 나타낸 결과에 대해 명확한 보상을 받지 않는다. 둘째, 조직시민행동은 직무기술서에 포함되어 있지 않은 행동이다. 셋째, 조직시민행동은 조직구성원이 자신의 직무의 일부분으로서 성과를 내기 위해 훈련 받은 행위가 아니다. 이들은 이상의 3가지 기준을 제시함으로써 기존의 Organ[54, 55]의 개념적 정의와 일치하는 동시에 조직시민행동의 개념을 보다 구체적으로 제시하였다. 이후에 Organ[53]은 조직시민행동을 역할내 행동과 역할을 뛰어넘는 행동으로, 혹은 조직으로부터 공식적인 보상을 받지 못하지만 조직에 유익한 행동으로 간주하기보다는 오히려 Borman and Motowidlo[24]가 제안한 상황적 성과가 조직시민행동의 개념을 잘 설명해 주고 있다고 기술하였다. 그는 조직시민행동을 과업수행이 이루어지는 사회적 및 심리적 환경을 지원해 주는 행동으로 재정의하였다. 또한 최근 연구에서 조직시민행동과 상황적 성과의 개념적 정의가 상당 부분 유사하다는 것을 근거로, 이 두 가지 개념을 합하여 시민성과행동(citizenship performance behavior)이라는 용어를 사용하기도 하였다[24, 27].

조직시민행동의 정의에서 많은 학자들이 조직시민행동의 개념에 대해서 각기 다른 견해를 보였던 것처럼 조직시민행동의 구성요인에 대해서도 학자들마다 다양한 견해를 가지고 있다. 조직시민행동의 구성요인을 가장 먼저 언급한 것은 Smith et al.[66]에 의해서였다. 이들은 처음에 조직시민행동의 구성요인을 연구하기 위하여 '절대적으로 요구되지는 않지만 유용한 직무 행위'에 대한 설문을 분석하였다. 이들이 설문을 분석한 결과 조직시민행동의 구성요인은 이타주의(Altruism)와 일반적인 순응(Generalized Compliance)의 2가지로 구분이 되었다. 여기서 이타주의란 동료나 부하와 같이 조직에 있는 다른 사람들을 돕는 행위를 지칭하며, 일반화된 순응이란 조직의 규범을 준수하고 따르는 것을 의미한다.

Organ[54, 55]은 이러한 구성요인에 대한 연구를 꾸준히 진행하여 조직시민행동의 구성 요인을 이타심, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십의 5가지로 세분화하였다. 이타심(altruism)은 조직과 관련된 업무나 문제를 가진 특정 인물에 대하여 구체적인 대면상황에서 도움을 주려는 자발적인 행동을, 양심성(conscientiousness)은 조직의 규칙 및 규정의 준수 등 조직에서 요구하는 최저수준 이상의 역할을 수행하는 것을 말한다. 스포츠맨십(sportsmanship)은 조직 내에서 불평, 불만스런 상황이 있어도 기꺼이 감내하거나 조직 내 사건에 대해 악담하는 등의 행위를 하지 않는 것을 말하며, 예의성(courtesy)은 자신의 의사결정이나 참여여부에 따라 다른 사람이 영향을 받게 될 경우, 미리 조치를 강구하여 문제발생시 사전에 예방하는 행동을 말한다. 끝으로 시민정신(civic virtue)은 구성원이 조직생활에 대해 책임의식을 갖고 참여하는 개인행동을 말한다. Organ[54, 55]은 조직시민행동의 구성요인을 5가지로 구분하여 체계적이고 광범위한 작업을 통해 타당성을 확립하였기 때문에 그의 요인들이 많은 학자들에 의해 인용되고 있다[58, 59].

이외에도 Karambayya[45], Van Dyne et al.[67]과 같은 많은 연구자들이 조직시민행동의 구성요인에 대한 연구를 수행하였다.

이상의 정의에서 볼 수 있듯이, 조직시민행동은 조직 내 개인이 조직과 관련해서 나타나게 되는 긍정적인 행동으로 정의되고 있다. 이는 조직시민행동이 자발성과 비보상성을 핵심으로 하고 있기 때문일 것이다. 이러한 측면에 볼 때, Organ[54, 55]의 개념정의가 가장 많이 활용되고 있는 것도 이러한 맥락에서 이해될 수 있을 것이다. 이에 본 연구에서 조직시민행동을 Organ[54, 55]의 개념정의에 근거하여, 조직구성원이 조직의 공식적 보상체계에 의존하지 않고 자발적·기능적 행동으로 조직의 성과 달성에 기여하고자 하는 일체의 개인행동으로 정의하고자 한다. 결근한 동료의 일을 대신 해주는 것, 요청받지 않은 일에 자발적으로 지원하는 것, 개인적인 전화나 잡담으로 많은 시간을 소비하지 않는 것, 과다한 휴식시간을 갖지 않는 것, 사소한 불편함을 참는 것 등이 조직시민행동의 예라고 할 수 있다[16]. 이처럼 조직시민행동은 직무행위를 포함한 직무외적 행위까지도 포함되기 때문에 조직 내 생산성 및 성과와 관련해서 중요하게 다루어지고 있다. 본 연구에서는 조직시민행동을 '자유재량의 행동으로 공식적 또는 직접적이지는 않지만 조직의 효율성을 증진하는 조직구성원의 역할 외 행동유형'으로 정의하고, 이타심, 예의성, 시민정신 등을 중심으로 연구하고자 한다.

2.4 정보기술(Information Technology)

정보기술은 기업이 추구하는 목적을 달성하는데 필요한 기술을 제공해 주는 컴퓨터 하드웨어, 소프트웨어는 물론, 통신 시스템과 네트워크 그리고 이들이 제공하는 새로운 서비스까지를 통칭한다. 콜센터 업무는 전문적인 지식기반서비스 업무환경과 특성을 고려해 볼 때 이러한 고도의 정보기술(IT)이 종합적으로 영향을 미칠 것이기 때문에 조직 구성원들의 IT활용능력의 필요성은 더욱 절실하다.

정보기술은 기업의 정보처리와 정보시스템, 그리고 의사결정과정에서 변화를 줌으로써 구성원들의 직무설계와 조직구조 그리고 조직구성원들 간의 상호작용에도 미치는 영향이 큰 편이다. 기업에 도입된 새로운 정보기술은 능률을 향상시키고 원가를 절감시켜 시장 경쟁력을 확보하고 합리적인 생산의 유연성과 제품 및 제품품질 통제를 용이하게 한다. 그러나 기업이 정보기술 도입 후 기업의 실제 성과는 운영기업에 따라 차이가 크게 나타날 수 있다. 그러므로 기업이 도입한 정보기술을 전체적인 성과에 효율적으로 적용하기 위해서는 조직 구성원의 구체적인 분야별 직무행위나 직무설계 등과 같은 미시적 차원과 더불어 거시적인 차원에서도 운영조직체계의 변화와 관리방법의 실질적인 변화가 적극적으로 고려되어야 한다. 정보기술의 활용을 통한 기업의 성과는 조직구성원의 바람직한 직무행위나 체계적인 조직구조 등과 같은 상황요인과 도입된 정보기술과의 적합성이 높을 때 극대화될 수 있다.

Yaverbaum[71]은 업무특성에 따라 사용자 만족과 생산성이 달라짐을 밝혔으며, Igbaria and Nachman[44]은 업무구조를 사용자의 행동과 태도를 결정하는 주요 요인으로 제시하였다. 업무특성은 정보 관련 행동이나 태도에도 영향을 미치는데, 다양성이 높거나 새로운 업무일수록 지속적인 정보획득이 필요하며[32], 어려운 업무일수록 관련 분야를 통합하기 위한 정보처리능력이 더욱 요구된다[33].

1990년대 이후 업무에 대한 정보기술 활용은 단순히 조직의 기능적 차원에서의 효율성 제고나 단기적 비용절감을 이루고자 하는데서 벗어나 장기적인 직무성과를 증진시키기 위해 전사적, 전략적 차원에서 고려되고 있다[18]. 조직 내에 도입된 정보기술을 조직구성원이 활용하는 문제는 새로운 직무가치를 창출하거나 정보기술을 통한 직무성과, 조직혁신의 연계, 직무의 개선의 관점에서 활발히

논의되고 있다[12].

Santhanam and Hartono[62]는 정보기술 능력의 개발을 통하여 정보기술의 활용과 지원을 효과적으로 수행하는 조직은 향상된 직무성과를 달성할 수 있다고 한 바 있다. Pavlou and Sawy[57]는 정보기술과 직무성과와의 관계에서는 실제적으로 정보기술을 활용하고 있는 최종사용자의 정보기술 활용측면이 중요하다고 하였으며, Cash and Konsynski[26]는 조직 간의 시스템 분석과정에서 경쟁세력에 대한 대응수단으로서 정보기술의 전략적 활용을 제시하였다.

Keen[49]은 정보기술 활용에 따른 전략적 효용에 대한 최고관리자의 비전이 경쟁우위 확보를 위한 필요조건임을 주장한 바 있다. 또한 Schoultheis[65]는 정보기술 활용을 통해서 직무효율과 직무만족 등을 통한 직무성과를 높일 수 있다고 하였으며, 정승환[14]은 실증연구를 통하여 직무에 있어 정보기술 활용은 수익성증대, 비용절감, 직무량 감소, 경쟁우위확보, 생산성향상, 경영합리화 등의 성장성과 수익성, 직무만족 등의 향상을 통한 성과에 기여한다고 하였다[3, 14]. 결과적으로 직무수행에서 정보기술의 활용은 직무효율과 직무만족 향상을 통하여 직무성과를 높여줄 것으로 볼 수 있을 것이다.

이처럼 정보기술은 조직의 다양한 부분에 중요한 영향을 미치고 있지만, 정보기술 도입 후 활용이 모든 조직에 동일한 효과를 나타내지 않는 것은 분명하다[10]. 조직의 생산성 증대와 성과창출을 확대하기 위하여 도입된 정보기술이 직무성과 또는 가치창출에 도움이 되려면 조직 구성원이 적극적으로 정보기술을 활용할 수 있도록 지원하여야 할 것이다.

2.5 경력

2.5.1 경력의 이론적 배경

많은 조직심리학자들은 종업원을 이해하기 위해 필요한 대표적인 인구사회적 특성중의 하나로 경력을 들고 있다[69]. 경력은 시간이 지남에 따라 발전해 나가는 개인의 일련의 업무경험이다[41]. Van Maaen and Katz[68]은 조직이 종업원반응의 차이점을 이해하기 위해서는 그들의 직업적인 경력에서의 차이를 파악하는 것이 무엇보다 중요하다고 언급하고 있다. 이는 종업원들의 직무환경에서의 주요 관심사와 문제, 이들에 대한 반응이 종업원 각각의 경력에 따라 달라질 수 있으며[48, 63] 또한 종업원들의 경력을 통해 타인, 조직, 사회를 이해하고 경험하는 방법을 파악할 수 있기 때문이다[41]. 지금까지 많은 실증적 연구들은 경력 단계가 종업원의 직무태도, 성과, 만족, 가치에 대한 평가, 행동, 그리고 관심사 등의 심리적, 행동적 반응에 영향을 미치는 중요한 변수임을 검증하여 왔다[30, 31, 43].

따라서 많은 조직심리학자들은 종업원의 심리적, 행동적 반응을 이해하기 위해 종업원들의 경력에 많은 관심을 보이고 있다. 경력을 이처럼 직무와 관련된 단계별로 구분한 연구자는 Hall[42]인데 그는 4단계로 구분하였고 그 목적은 경력 단계의 파악이 경력별 적절한 경력전략 수립을 가능하게 하며 종업원의 경력욕구에 기반 한 훈련 및 교육, 경력개발의 실시가 용이하기 때문이다. 이는 경력단계별로 종업원이 경험하는 반응들이 다양하다는 것과 이에 따라 상이한 기업의 대응전략이 필요함을 의미한다. 선행연구들은 종업원의 경력에 따라 심리적, 감정적, 혹은 지각의 체계, 조직에 대한 몰입의 정도, 이타주의가 다르다고 제시하고 있다. Caplan and Jones[25], Freudenberger[36]는 경력단계에 따라 경험하는 신체적 피로감, 무능감, 성취감의 경험정도가 다르다고 제시하였고, Katz[47]는 경력 단계별로 좌절, 긴장, 흥미, 호기심등의 감정적 반응이 달라진다고 제시하였다.

Schein[64]은 경력에 따라 시간에 대한 지각범위가 차이가 나며 최고경영자가 지각하는 시간의 사이클은 장기적이며 여유가 있지만 중간과 하급관리들은 일, 주, 달 등 단기적이며 여유롭지 못하다고 제시하였다. Moreland and Levine[51], Mowday et al.[52]는 경력에 따라 조직에 대한 몰입의

수준이 변해간다는 것을 또한 밝혔다. 이러한 연구들은 경력에 따라 상이한 반응을 보인다는 것을 제시하고 있으며 이는 직무성과 결과 후에는 경력에 따라 변수들 간 관계 또한 달라질 수 있음을 시사하고 있다. 이러한 연구를 토대로 콜센터 상담원의 직무에 적용하여 본 연구에서 연구하려는 변수들과의 관계를 통해 그 의미를 제시할 수 있을 것이다(김상희[2] 재인용).

2.5.2 콜센터 경력관리 특징

콜센터 상담원의 경력관리(Career path)는 장기근속을 유도하고 다른 업종이나 동종업계로의 이직을 낮추기 위한 경력경로로 활용하고 있다. 대부분의 콜센터에서는 신입(수습)상담원으로 기본(교육비)급에 해당하며 급여인상, 인센티브, 프로모션 등의 제공으로 상담직무에 대한 보상을 받고 있다. 또한 일정 기간 및 해당 조직의 인사시스템에 의한 관리자로의 발탁을 통해 선임, 주임, 전문, QA, 코치, PL, 스텝, 실장, 센터장 등의 관리자로 승진의 기회가 열려 있다. 다른 일반기업에 비하여 상담원 인원대비로 접근하면 그 기회는 매우 적은 기회이며 대부분 상담원의 경력으로 오랫동안 근무하는 경우가 일반적인 현상이다. 반면에 일반기업에 비해서 다양한 경력관리를 적용하고 있는데 예를 들면, 각종 관리자 호칭, 복리후생강화, 자기계발의 다양한 교육기회, 사내강사, 현장 슈퍼바이져, 팀장, 파트리더, 자격증 취득지원, 근속수당 지급, 해외연수 기회부여 등의 콜센터에서만 가능한 경력계발 메뉴얼이 상당히 많이 갖추어져 있다.

3. 연구방법론

3.1 연구의 개념적 틀(Framework)

3.1.1 개념적 요소 틀(Framework) 연구의 중요성

개념적 요소 틀(Framework)이란 사전적으로 틀 구조, 뼈대를 의미하는 것으로 통일된 관점에서 구성요소를 분류하기 위한 체계를 의미하며, 어떤 용어에 대하여 구성요소를 찾아 틀을 갖추어 분류하고 체계화하는 과정이라고 할 수 있다. 이러한 측면에서 프레임 웍(Framework)의 기본목적은 체계화 된 개념요소의 틀을 통해 공통된 용어와 개념을 고유하게 함으로써 의사소통을 원활하게 하는데 의의가 있다[15]. 개념적 요소 틀의 중요성에도 불구하고 콜센터 산업과 관련하여 포괄적인 관점에서 체계적으로 정의한 사례는 매우 부족한 실정이다. 이는 콜센터 산업에 관한 다양하고 구체적인 연구가 부족한 것에 기인한다고 볼 수 있으며, 반면에 연구의 다양한 접근과 시도는 가능하지만, 무분별한 용어의 혼란과 콜센터 성과관리의 핵심관련 변수의 개념적 요소의 정의가 필요할 것이다. 본 연구에서 진행하는 콜센터 성과관리에 영향을 미치는 주요변수와 경력 그룹별간에 연구 분석결과의 예상요인들을 정리하고, 이를 통하여 공통된 개념을 공유하고, 향후 관련 개념의 전략적인 다양한 활용이 가능할 것이다.

3.1.2 개념적 요소 틀(Framework) 연구의 범위 및 방법

최근에 각 기업의 콜센터 역할에 대한 관심과 기대가 점점 높아지는 가운데 콜센터의 실질적인 직무성과관리 측면에서 성과에 직. 간접적인 영향을 미치는 구체적인 요소들에 대한 개념정립이 필요하다는 요구가 높아지고 있다. 이와 관련된 선행연구는 일부분에 국한되어 성과에 영향을 미치는 실질적인 요소에 관한 핵심요소를 정하기는 어려움이 예상된다. 따라서 콜센터 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 개념 정립이 우선시되어야 하며, 이를 위해 본 연구에서는 먼저, 1) 선행연구와 이론적 고찰을 통하여 콜센터 직무성과에 영향을 주는 변수들을 비교연구하고, 2) 그 선행연구를 바탕으로 콜센터 직무성과에 실질적으로 가장 큰 영향을 주는 요인으로 판단되는 콜센터 운영변수를 크게 4가지(IT활용능력, 감성지능, 조직시민행동, 고 연령층 그룹의 관리방법)로 선정하였다, 3) 선

정된 운영변수를 구체적인 연구를 위해 종단적인 단층접근방법으로 3그룹(3개월, 3년, 10년 이상)으로 분류하였다. 다음으로 4) 콜센터에 영향을 미치는 핵심요인과 운영측면에서의 의미 있는 근무경력 3그룹의 모형을 기반으로 콜센터 운영관리의 포괄적인 발전방향 모색과 핵심 중점관리사항의 개념요소 틀을 제시하였다. 5) 정의된 개념적 분석의 틀과 각 요소들을 바탕으로 연구진행시 예상되는 중점내용을 개념적 분석 틀에 요약정리 하였고, 6) 3그룹의 전문상담원을 각각 2회 이상의 표적심층면접(FGI)을 통하여 제시된 현황분석 내용과 개념적 요소에 대한 적합성을 검증하였다. 이를 바탕으로, 7) 콜센터 직무성과에 영향을 미치는 주요변수와 상담경력과의 차이를 분석하고 제시한 개념적 요소(틀)에 대한 포괄적인 검증을 진행하였다.

콜센터 경력이 다른(3개월, 3년, 10년)상담원들과 관련된 여러 변수들 중 직무성과에 영향을 미치는 직무관련 영향요인에 대한 이론적배경과 선행연구들을 살펴보았다. 이를 통해 직무성과에 영향을 미칠 것으로 예상되는 핵심변수요인으로 IT활용능력, 감성지능, 조직시민행동, 고연령층의 관리와 통제운영방법 제시 등 4가지 요소들을 추출하여 연구의 개념적 분석의 틀을 구성하였다(<표 1> 참조).

본 연구에서 살펴보고자 하는 구체적인 연구의 개념적 요소 틀은 다음과 같다. 각 변수에 대한 경력별로 예상되는 성과 영향의 정도를 기준으로 표적심층면접(FGI)후에 개념적분석의 틀에서 핵심변수와 각 경력 그룹 간의 차이를 비교분석하는 것이다. 먼저 첫 번째 변수는 IT활용능력이다. 상담원의 능숙한 IT활용능력의 우수한 능력을 바탕으로 고객에게 신속하고 정확하며 친절한 서비스를 제공해야 하나, 경력별로 그 차이가 상당히 클 것이라 예상한다. 두 번째 변수는 감성지능이다. 자기와 타인의 감정을 이해하고 감성의 조절과 활용이 가능한 상담원이 성과가 높다는 선행연구의 내용처럼 각 경력 그룹에서도 차이가 작지 않을 것이다. 세 번째는 조직시민행동이다. 보상 없는 조직 내 역할 외 행동을 통하여 성과와 정착율에 미치는 영향은 물론 조직 내에서의 체계화된 조직문화 구축에 큰 영향을 미칠 것이기에 각 그룹간의 차이가 많을 것을 예상하고 있다. 네 번째는 고 연령층 그룹의 관리, 통제방법에 관련내용이다. 각 기업에서는 고 연령층의 상담원들이 상담능력과 성과창출의 큰 부분을 담당하고 있는 경우가 대부분이다. 각 관리자들의 관리, 통제 방법의 사례와 의견을 통해 발전적인 해결방법과 적용방안을 예상하고 있다. 본 연구의 개념적 분석 틀의 정리된 내용은 다음 <표 1>과 같다.

3.2 연구자료 수집 및 FGI(Focus Group Interview) 진행과정

본 연구에서는 이러한 콜센터에서 경력이 다른 상담원들과 관련된 여러 변수들이 직접적인 직무성과에 영향을 미치는 직무관련 영향요인에 대한 정확한 인식이 필요하기 때문에 표적심층면접(FGI)을 실시하였다. 본 연구에서 사용한 면접방식은

〈표 1〉 경력별 각 변수에 대한 직무성과에 영향을 주는 (예상)요인

변수		상담경력 3개월	상담경력 3년	상담/관리 10년
IT활용 능력	Inbound	IT활용 경험	시스템 Upgrade	시스템 Upgrade
	Outbound	IT활용 경험	시스템 Upgrade	시스템 Upgrade
감성지능		자기/타인이해	감성조절/활용	All 구성요소
조직시민행동		관심/영향적음	적극적 참여	적극적 참여/교육
고 연령층 관리/통제		소극적인 관심	관리, 통제 기대/ 관리자 유형 관심	관리, 통제 부담/ 조직원 유형 관심

심층면접 그 중에서도 민속지학적 면접을 이용한 것으로 이러한 민속지학적 면접은 기존의 면접기법과 같이 연구자에 의해 미리 준비된 질문을 통해 연구자가 알고자 하는 내용을 단지 얻고자 하는 연구가 아니라, 연구의 큰 틀만을 마련하고 면접을 통해 문제를 발견하고 개념간의 관계를 설정하는 과정으로 이루어진다. 면접자의 질문방식도 연구자의 문화적 지식이나 용어에 기초하지 않고 정보제공자의 문화와 언어를 공유하며 상호관심을 가질 수 있는 분야를 같이 연구하는 상호작용적(interactive) 면접의 형태라고 할 수 있다.

따라서 민속지학적 면접기법은 기존의 면접기법에서처럼 연구자의 목적에 적합하도록 연구자 단독으로 연구의 모든 배경을 설정하는 것이 아니라 연구자와 정보제공자가 함께 연구를 행하게 되는 것이다[9]. 이를 통하여 정보제공자가 원하는 것이 무엇이며, 사물을 보는 관점은 어떤지, 또 사물에 부여하고 있는 의미는 무엇인가를 보다 상세히 파악할 수 있다. 따라서 정량적 연구를 위해 사용하는 방식과는 다소 차이가 있다고 할 수 있다. 이 면접기법의 진행은 지난 3월초부터 정보제공자들을 섭외하고 그룹별로 진행을 시작하였는데, 3월 21일에 첫 인터뷰가 10년차 관리자 그룹의 FGI를 먼저 진행하였다. 이후 서울 혜화동, 영등포, 목동 등에서 각각 2회 이상을 인터뷰하여 분석을 진행하였다. 이러한 면접방법을 통하여 콜센터 현장의 필요한 상황을 연구할 수 있고 그 연구결과와 상담원의 성과와의 다양한 관계성을 통하여 기업의 대표적인 전문적 서비스를 담당하는 전문상담원들의 직무성과에 향상에 필요한 요소를 파악함으로써 콜센터 기업들이 진정한 경쟁력으로 대고객서비스를 적극적으로 운영할 수 있는 가이드를 제시해 줄 수 있을 것이다.

3.3 연구설계 및 인터뷰 질문지

본 연구에서는 선행연구들에서 제시한 이론과 각 경력별 상담원들의 사례를 살펴보고 3개 그룹의 각각 경력이 다른 3명의 상담원들을 대상으로 표적심층면접(FGI)을 진행하였다. 해당 기본 면접도구는 다음의 <표 2>와 <표 3>과 같다.

본 연구에서의 핵심적인 연구대상 질문내용을 정리해 보았다. 콜센터에서 경력이 다른 상담원들을 통하여 관련된 주요변수들에 대한 상담원들의 시각에서의 현 콜센터에 대한 인식 수준과 직무성과와의 관계를 분석하였다. 각 변수의 구성요인별로 그 질문내용을 편성하였고 경력이 다른 상담원들의 구성요인의 질문내용이 직무성과에 영향을 미치는 요인에 대한 정확한 인식이 필요했기 때문에 구체적이고 세부적인 내용을 토대로 표적심층면접(FGI)을 실시하였다.

특히, <표 3>과 같이 고 연령층의 친조직행위에 관련한 질문내용은 콜센터 현장에서 실질적으로 기업이나 관리자들이 지속적인 관련사항에 대한 보완 및 개선의 노력에도 불구하고 아직도 많은 문제점을 해결하지 못한 관리대상 요인이어서 본 연구에서는 주요변수 이외에 표적심층면접(FGI)의 추가 연구내용으로서의 질문을 구성하여 연구내용과 분석에 포함하였다.

4. 분석 결과

4.1 IT활용능력이 성과에 미치는 영향

4.1.1 상담원 관점에서의 IT활용능력 평가

Yaverbaum[71]은 업무특성에 따라 사용자 만족과 생산성이 달라짐을 밝혔으며, 업무특성은 정보관련 행동이나 태도에도 영향을 미치는데, 다양성이 높거나 새로운 업무일수록 지속적인 정보획득이 필요하며[32], 어려운 업무일수록 관련 분야를 통합하기 위한 정보처리능력이 더욱 요구된다[33]. 상담원 관점에서 IT활용능력을 스스로 평가해 보고 그 결과를 경력별로 구분하였다. 그리고 IT활용능력과 직무수행성과의 관계를 분석하기 위해 상담원의 IT활용능력의 근무환경인식을 분석한 결과에서는 경력이 오래되고 IT활용능력이 뛰어

〈표 2〉 표적심층면접(FGI)의 변수의 구성요소별 질문내용

구 분	구성요소	질문내용
IT활용 능력이 성과에 미치는 영향	상담원 관점의 활용능력 평가	◦입사원 교육 때 전산 시스템의 이해는 쉬웠나요? ◦전산 시스템 변경 시 신 전산에 적응하기는 어땠나요? ◦업무변경(보직변경)이 되더라도 전산업무 진행에 문제가 없나요? ◦입사 전 워드, 한글, 엑셀, PPT 등을 할 수 있었나요? ◦입사 전 전산경험과 능력이 현 콜센터 상담업무에 도움이 되었나요? ◦본인은 동료보다 전산활용능력이 더 뛰어나고 잘 다룬다고 생각하나요?
	상담원 IT활용 능력과 성과관계	◦연령이 어떻게 되세요? ◦여러분의 업무경력은 얼마나 되나요?(총 직장경력, 현 직장경력) ◦전산활용능력이 뛰어나면 직무성과(실적이)가 높다고 생각하나요? ◦관리자와 고능률자(고실적자)의 전산활용능력은 뛰어나다고 생각하세요?
	IN and OUT 차이	◦IB/OB 근무자중 어느 근무자가 전산을 더 잘 사용할거라 생각하세요? ◦왜 (IB or OB 중에서 더 잘 다룰 것이라고) 그렇게 생각하나요?
감성 지능	자기감정이해	◦아침에 출근할 때나 근무할 때, 퇴근할 때 감정의 차이가 있습니까? ◦마감이 잘 되지 않아 조급해 질 때는 어떻게 극복 하세요? ◦입사 전과 후의 행복감의 차이를 어떻게 느끼고 있나요?
	타인감정이해	◦주변 동료를 보면 상대방의 기분상태를 느낄 수 있습니까?
	감성조절능력	◦입사할 때 목표 또는 계획은? 그 목표가 어느 정도 진행이 되었나요? ◦민원고객 때문에 화나고 짜증 날 때는 어떻게 극복하나요?
	감성활용능력	◦관리자라면? 눈치가 빠르고 감정 활용을 잘하는 직원이 입사하면 좋겠어요?
조직 시민 행동	이타심	◦결근한 동료의 업무를 대신 해줄 마음이 있으세요? ◦동료가 과중한 업무나 슬럼프에 빠지면 기꺼이 도와줄 수 있나요? ◦신입사원이나 새로 온 동료가 새로운 업무에 빨리 적응할 수 있도록 상대방의 요청이 없어도 내가 먼저 도와줄 의향이 있습니까? ◦위 동료를 잘 도와주는 편이시죠?
	예의성	◦회사규정(완전판매, 인수지침/인사/근태/교육 등)을 잘 지키세요? ◦회사에서 공지하는 지침을 잘 숙지하세요? ◦회사생활하시면서 양심적으로 일하고 있다고 생각하세요? ◦본인 행동이 주변 동료들에게 어떤 영향을 미칠 것인가 생각하고 행동하세요? (권리침해, 인간관계-회식이나 모임 등 포함) ◦회사에서 주관하는 행사나 모임에 적극적으로 참여하세요?
	시민정신	◦그럼 회의나 간담회시 본인의 생각과 의견을 적극적으로 제시하나요? ◦회사의 변화에 부응하려고 노력하세요?(급여, 운영방향 등-정책) ◦회사에서 일어나는 사소한 일이나 불만을 얼마나 표현(얘기)하세요? ◦그러면 회사의 잘된 점보다 개선/보완할 점을 잘 지적하는 편인가요? ◦회사에서 일어나는 일들을 과장해서 자주 말씀하세요? ◦동료들과의 마찰 또는 갈등을 하지 않으려고 노력하시죠? ◦YES-어떤 사례가 있을까요?

〈표 3〉 표적심층면접(FGI)의 고연령층의 친조직행위에 관련한 질문내용

40대 이상의 상담원들에 대한 친조직행위 분석	◦관리자 입장에서 40대 이상 주부 상담원들을 관리하고 통제하는 수단과 방법이 있나요?
	◦40대 이상 주부 상담원들은 왜 친조직행위를 잘 안한다고 생각 하세요?
	◦관리자 입장에서 친조직행위를 좀 더 발휘하도록 독려하는 방법은?

났다. 전산시스템을 능숙하게 다루는 상담원일수록 업무시스템의 변경 시에도 적응속도가 빠르며, 보직변경으로 새로운 시스템을 적응해야 할 때에도 고객 서비스 레벨을 유지할 수 있는 것으로 나타났다.

입사 전에도 IT관련 업무나 경험을 하였거나 일반적인 전산관련(인터넷 활용, 웹 서핑, SNS, 워드, 엑셀, PPT 등)프로그램 및 시스템에 익숙해졌던 상담원들은 기본적인 적응시간만 주어지면 직무의 일관성을 유지하고 성과를 지속할 수가 있었다. 전산운용에 대한 자신감이 업무의 변화나 시스템 변경 시에도 기존의 상담기술과 성과를 지속할 수 있는 능력을 가지고 있는 것이다. 이러한 능력차이가 고객을 상대로 하는 서비스로 연결되어 고도의 상담 서비스 품질을 유지하거나 직무성과를 최적화하게 되고, 효율적인 실적달성을 통해 고객과 상담원 모두를 만족하는 결과를 이끌어 낼 수 있는 것으로 판단된다.

"기본전산 활용능력이 많이 뒤떨어지는 상담직원들은 업무숙지 속도가 현저하게 떨어지게 되어있고 이러한 현상은 결국 근무포기의 사태까지 이어지는 악영향을 미치게 된 경우가 많다!"

"사실 관리자들(실장이나 PL)도 이렇게 전산 활용능력이 많이 익숙하지 않은 신입직원이 한 팀이 되면 난감한 것이 사실이다. 일정 업무수준까지 끌어 올리려면 많은 시간과 여러 사람들이 노력해야 하기 때문이다."

4.1.2 상담원의 IT활용능력의 중요성(성과에 미치는 영향)

Keen[49]은 정보기술 활용에 따른 전략적 효용에 대한 최고관리자의 비전이 경쟁우위 확보를 위한 필요조건임을 주장한 바 있다. 또한 Schoultheis[65]는 정보기술 활용을 통해서 직무효율과 직무만족 등을 통한 직무성과를 높일 수 있다고 하였으며, 정승환[14]은 실증연구를 통하여 직무에 있어 정보기술 활용은 수익성증대, 비용절감, 직무량 감소, 경쟁우위확보, 생산성향상, 경영합리화 등의 성장성과 수익성, 직무만족 등의 향상을 통한 성과에 기여한다고 하였다[3, 14].

FGI를 통하여 상담원들을 경력별로 IT활용능력에 대한 성과와의 관계에 대한 영향에 대해서는 경력이 오래되고 IT활용능력이 뛰어나거나 전산시스템을 능숙하게 다루는 상담원일수록 그 성과는 비례하는 것으로 나타났다. 정보기술의 급속하고 다양한 발전으로 조직 내 최종 사용자 컴퓨팅(end-user computing : EUC)의 효과적 관리는 해당 기업들의 미래 생존 및 성공가능성을 예측할 수 있는 핵심적인 요소일 것이다[34]. 콜센터에서 전산운용의 능력차이가 고객을 상대로 하는 반론극복 및 다양한 조회. 안내 서비스와 비교를 통해 고객을 충분히 만족시킬 수 있는 확률이 훨씬 높을 것이다. 또한 정해진 시간 안에 보다 더 많은 업무를 할 수 있고, 효과적인 시간활용으로 성과에도 도움이 될 것이며, 업무진행속도가 빠르면 한 번에 업무처리에서 멀티플레이어가 가능한 부분이 가장 두드러지는 특징이 나타난다(멀티 플레이어 특징 : 상담을 하면서 전산처리 업무가 동시에 효과적으로 가능). 그러므로 통화종료와 동시에 다음 업무(통화)를 시작하여 불필요한 후처리 시간이 발생하지 않고 효율적인 시간활용을 통해 고능률(성과)에 절대적인 영향을 미친다. 따라서 콜센터 상담원들의 IT활용능력에 대한 효과적 관리는 콜센터 기업 운영자들에게는 매우 중요한 과제로 대두되고 있다. 상담원들의 IT활용능력에 영향을 미치는 요인들에 관한 체계적인 분석을 통해 업무성과를 향상 시킬 수 있는 관리방안이 마련되어 콜센터 관련기업들의 실질적인 시장 경쟁력을 강화시켜야 할 것이다. 결과적으로 직무수행에서 IT활용능력의 경쟁우위는 직무효율과 직무만족 향상을 통하여 직무성과를 높여줄 것이다.

"콜센터 내에서 성과부분에서의 모든 고능률자의 전산 응용 능력이 뛰어난 것은 아니지만 기

본적인 전산은 능력은 충분히 수준급이며, 진행 속도가 빠르다. 또한 한 번에 업무처리에서 멀티플레이어가 가능한 부분이 가장 두드러지는 특징이다(멀티란 : 상담을 하면서 전산처리 업무가 동시가 가능함을 뜻함). 그러므로 통화종료와 동시에 다음 업무(통화)를 시작하여 불필요한 후처리 시간이 거의 발생하지 않아 시간을 효율적으로 사용하는 것이 고능률(성과)에 절대적인 영향을 제공한다."

"상담원 전산운용의 능력 차이가 고객을 상대로 하는 상담 단계 운용과 반론극복 및 다양한 조회. 안내 서비스와 비교를 통해 고객을 충분히 만족시킬 수 있는 확률이 훨씬 높을 것이다. 또한 정해진 시간 안에 보다 더 많은 업무를 할 수 있고, 결국엔 시간 활용부분에서 유리하여 효율 및 성과에도 도움이 될 것이라고 생각한다."

4.1.3 IT활용능력의 IN and OUT의 차이

빠르게 변화하는 환경 속에서 조직은 직무에 필요한 지식과 정보를 체계적으로 수집, 처리할 수 있는 정보기술이 필요하다. 이처럼 정보기술은 조직의 다양한 부분에 중요한 영향을 미치고 있지만, 정보기술 도입 후 활용이 모든 조직에 동일한 효과를 나타내지 않는 것은 분명하다[10]. 상담원들의 IT활용능력에 대한 인바운드와 아웃바운드의 차이를 분석해보면 경력이 짧은 상담원의 경우는 경험과 정보가 아직 미흡하여 많은 의견을 주지는 못하였고 3년 이상의 경력을 가진 상담원들의 의견을 정리해보면 인바운드는 우선 불특정다수의 고객들이 어떤 문의사항이나 서비스를 요구할지 모르는 특징이 있고, 다양한 상담유형과 고객들을 만족시킬 많은 업무지식과 빠른 정보조회를 통해 정보안내와 문제해결 서비스를 완수해야 하는 역할을 수행한다. 이와 같은 인바운드의 또 다른 특징은 고객의 의지(적극성)로 인입이 되어 다양한 질문 및 문의사항에 대한 즉시 해결이 요구되는데, 상담원은 전산업무뿐만 아니라 상담순발력까지 발휘해야 문제해결을 할 수 있기 때문에 인바운드 상담원의 전산운용 메뉴얼이 크게 다양한 것으로 나타났다. 이에 반해 아웃바운드는 업무의 강도와 실적에 대한 스트레스는 기본적으로 내재되어있는 반면에 고객의 반응과 반론극복 대상내용이 인바운드에 비해 대응범위가 예측가능한 부분이 있으며, 고객과의 상담내용의 다양성이 인바운드보다는 상대적으로 제한적인 면도 있다. 그리고 아웃바운드에서는 상담이 진행되면 상담원이 상담주도권을 가지며 계약체결까지의 상담단계를 통해 일정한 목표실적을 달성하는 특징을 가지고 있다. 고객과의 상담준비시간도 인바운드 상담에 비해 더 확보할 수 있으며 상담진행에 대한 속도조절도 상대적인 조절(라우팅)이 가능하기 때문에 인바운드 상담원이 전산운용의 폭이 클 것이라는 결과가 나타났다. 결국 인·아웃바운드의 전산시스템 활용능력에 대한 이해와 성과의 관계를 분석하여 IT활용능력을 가진 상담원의 구체적인 적용과 적극적인 운영방안이 필요할 것이다.

"IB-불특정 다수가 대상으로 어떤 문의사항이나 서비스를 요구할지 모르는 부분의 특징과 다양한 경우의 수가 발생하고 업무지식에 대한 부분과 빠른 정보조회를 통한 원하시는 정보안내와 문제해결 서비스를 완수해야 한다.
OB-상담원이 기본적으로 고객과의 상담 주도권을 가지고 진행하며 안내를 통한 계약체결 부분까지의 상담단계를 통해 일정한 목표실적을 달성하는 특징을 가지고 있고, 고객의 반응과 반론극복 대상 내용이 인바운드에 비해 대응범위가 예측가능/발생하는 경우의 수가 상대적으로 제한적이다."

"아웃바운드는 고객과의 상담 전에 미리 상담스키립트 준비도 가능하며 상담진행에 대한 속도조절도 어느 정도는 상대적으로 조절(라우팅)이 가능하기 때문에 결국 인바운드 상담원이 더 전산운용의 폭이 클 것이라 생각한다. 인바운드의

경우 고객의 의지(적극성)로 인입이 되어 다양한 질문 및 문의사항에 대해 즉시 해결이 되어야 하므로 전산업무 뿐만 아니라 순발력까지 뛰어나야 문제해결을 할 수 있기 때문에 인바운드 상담원의 전산운용 메뉴얼이 훨씬 다양할 것이라 생각한다."

4.2 감성지능

4.2.1 감성지능의 자기감정이해

Wong and Law[70]의 분류는 기존의 복잡한 감성지능의 척도를 단순화하고 자기보고식 방식으로 측정할 수 있도록 개발하여 경영현장에 쉽게 적용할 수 있다는 장점을 갖고 있기 때문에 실제로 경영학 분야의 감성지능 연구에 많이 이용되고 있다[4, 8, 17]. 이 연구에서도 Wong and Law[70]의 구성개념을 바탕으로 분석한 결과를 살펴보면 감성지능의 자기감정 이해는 자신의 내면 감성을 이해하고 자연스럽게 표현할 수 있는 능력이다. 자신의 감성을 빨리 인식할 수 있다는 것은 다른 사람의 감성을 인식하는 만큼 중요한 능력이다. 특히 불특정다수의 고객들과 다양한 상담 내용을 통해 정보 및 상품안내를 통해 지속적인 커뮤니케이션을 해야 하는 업무 특성상 상담원 본인의 감성을 인식하지 못한 상태에서는 자연스러운 상담이 못될 뿐더러 고객에게 낮은 상담 서비스를 제공할 수도 있기 때문이다. 인터뷰 내용처럼 경력이 짧은 상담원과 많은 상담원의 차이가 두드러지는 부분이기도 하다. 경력이 짧은 상담원은 현재 상담업무 자체에 대한 부담감과 조직에 정착하지 못한 느낌이 많이 보인다. 이에 비해 경력이 많은 상담원은 마인드 컨트롤을 통해 긍정적인 자기관리가 생활화 된 것을 확인할 수 있다. 특히, 입사 전과후의 행복감의 차이에서는 경력이 짧은 상담원의 불안감과 자체기준의 행복감 비교 지수를 보면 100을 기준으로 할 때 30, 40, 50을 표현하고 있어 현재 신입 상담원들의 심리적인 상태를 엿볼 수 있었다. 경력이 많은 상담그룹에서는 실적마감에 대한 인식도 큰 차이를 보였다. 신입그룹에서는 부담감이나 막연한 기대감이 대부분인 상황과 달리 경력그룹은 일을 배가하고 동료나 관리자와 자발적 면담을 통해 의논하면서 계획한 목표를 달성하려는 과정운영에서 두 그룹이 큰 차이를 보인다. 결국 자기이해를 통해 상담원 본인의 이해가 업무의 시작일 것이라는 인식이 중요하였다.

"하루 동안의 저의 감정의 차이는 아침에 의도적으로 동기를 만드는 편입니다. 예를 들어서 까치가 날아간다거나 날씨가 좋으면 '잘 될 것 같네!'와 같이 동기부여를 하고, 일이 잘 안 되는 날은 6시 정시 퇴근을 해서 스스로한테 휴식을 주어 당일의 업무시간과의 심리적 간격을 끊어주고 있어요. 감정변화는 거의 없지만 웬만한 주변상황을 좋은 징조로 받아들이고 있어요."

"마감 때가 다가와서 마음이 조급해지면 하루를 열흘같이 일을 한다. 마감이 안 될 때는 영업이란게 이달만 하는 것이 아니므로 다음달, 다다음달을 준비하는 마음으로 바꾼다. 마감을 잘 해야겠다는 마음을 굳게 먹으면 해결방법이 눈에 보인다(동료들에게 조언을 구하기도 하고, 관리자에게 도움을 요청하기도 한다)."

"근무경력에 따른 행복감의 차이는 입사초기에는 기대도 있었지만 반면에 실적과 급여에 압박받는 느낌으로 달리기만 했다면 지금은 나를 관리 할 수 있는 스스로의 경력이 쌓이고 노하우가 생겨서 지금이 계획을 세우고 일하기가 더 좋은 것 같아요. 상담일이 적성에도 맞고, 급여도 만족하는데 개미처럼 일을 하다 보니 딜레마가 있고, 가족들한테도 작은 부분에도 상처를 받다보니 치유가 필요하다는 생각도 하지만 관리자나 동료들과 함께 이야기를 나누다보면 현실에 감사하는 마음을 부분을 잠시 잊은 것이 아닌가라는 생각을 한다."

4.2.2 감성지능의 타인감정이해

타인의 감성이해는 주변 사람들의 감성을 조절할 수 있는 능력을 의미한다. 주변사람들을 이해를 잘하는 것은 관계형성 및 유지. 관리를 잘 해 나갈 수 있는 기본 능력이라고 할 수 있다. 고객과의 상담운영 중에 고객의 감성을 이해하고 더 빨리 의도를 파악하며 진행한다면 고객이 크게 만족하는 상담으로 이어질 것이다. 동료의 얼굴 표정의 변화만 보더라도 느껴지는 감정을 통해서 상대방의 현재 기분을 파악하고 대처할 수 있는 것이다. 특히 관리자의 경우에는 팀원들의 동선과 표정을 유심히 살펴보고 일하기전이나 중간에 상황을 점검하여 좋은 상담준비 및 상황극복을 할 수 있도록 조치를 취한다. 상담원의 타인감정이해는 다른 사람을 이해하고 배려하기 위한 사전 감성의 파악이기 때문에 경력이 짧은 상담원은 쉽지 않은 능력일 수 도 있을 것이다. 지속적인 상담을 통하여 경험을 쌓고 관련 교육과 관심을 가지고 노력해야 할 중요한 부분이다.

"주변 동료들의 기분상태를 알 수 있을 때는 상담시의 목소리(업), 얼굴표정에서도 확인되지만, 평소에 일반적인 센터(실)생활 속에서도 상대에게서 느껴지는 감정을 통해서 동료들의 기분을 알 수 있다."

"관리자의 경우에는 자연스럽게 실원들의 동선과 표정을 유심히 살펴보면서 동료들의 감정 상태나 일하기전의 상황을 체크하여 더 좋은 상담준비를 할 수 있도록 준비하기 때문에 기본적으로 실원들에 대한 관심이 많고 감정상태에 대한 관리자로서의 밀착관리 의미를 부여해야하기 때문에 다른 상담직원들보다는 많은 파악이 가능하다고 생각한다."

4.2.3 감성지능의 감정조절능력

감성지능의 감정조절능력은 자신의 감성을 주어진 상황에 따라 적합한 행동으로 나타내는 능력이다[70]. 상담원의 특징 중에 하나는 인·아웃바운드의 급여차이가 큰 부분이다. 상담원들이 상담업무를 선택한 이유 중의 하나가 향후 급여에 대한 만족을 기대하는 부분도 크게 차지하고 있다. 시간에 따라 인바운드는 큰 변화의 추이를 보이지 않는데, 아웃바운드는 월 급여를 150만 원부터 1000만 원 이상까지의 구간을 갖는다. 상담원이 입사할 때부터 세운 계획이 현재에도 계속 진행되고 있다면 목표에 대한 자기감성조절을 일관성 있게 유지관리 해온 것으로 판단된다. 구체적인 사례로 불만고객을 응대할 경우에도 감성조절능력이 있는 상담원은 경력이 많을수록 힘들게만 생각하지 않고 고객의 반응에 따라 차분하게 응대하여 고객이 이해 못한 부분도 친절한 설득으로 상담에 몰입하는 것으로 나타났다. 감성지능의 감성조절능력은 실질적인 자기관리 외에도 계획과 목표에 대한 일관성 유지 및 주변에서 경험하는 어려운 상황에서도 적합한 행동을 선택할 수 있는 합리적인 판단이 필요한 능력일 것이다.

"만약, 너무 힘든 고객이 닥치면 제일먼저 '그만두어야겠다'라는 생각이 드는 것은 사실이다. 또한 두렵고 혼란스러울 것 같다. 열심히 참는 연습을 해야 한다고 생각합니다(신입사원)."

"입사 초기의 목표와 계획은 목표했었던 급여를 받고 있고, 10년, 20년 장기근속을 하고 싶었는데 지금 3년을 이루진거고, 자녀들이랑 주말에 놀러 다니고, 해주고 싶었던 것을 해주고 있으니 잘 진행되고 있다고 생각해요. 앞으로의 목표는 급여 월 1000만 원이 목표이지요. A의 사례-200만 원 정도가 모자라서 달성 못한 적이 있는데 더 열심히 해서 꼭 이루고 싶네요."

"입사 초기에는 10년 전이기 때문에 개인적인 목표와 비전을 가지고 시작했었던 것으로 기억됩니다. 중간에도 쉽지 않은 고비들이 여러 번 있었으나, 관리자나 동료, 선. 후배들의 끊임없

는 조언과 지원으로 이제까지 이어왔다고 생각하고요, 그 목표와 비전은 뚜렷하지는 않지만 현재를 기준으로 뒤돌아보면 많은 부분이 상대적으로 성취되고 있다고 보고 오늘 같은 이런 기회에 다시 한 번 나 자신을 정리할 기회를 가져야겠다고 생각하게 되었다."

"입사 시에는 150만 원을 3개월 지원해주기 때문에 그 이후에는 급여상승에 대한 욕심과 함께 많은 경제적인 개인적 계획도 가졌었다. 그 계획은 현재 거의 포기수준 상태일 정도로 생각되고 있는데 오늘 이 자리에서 처음 얘기하게 되는 것 같다."

4.2.4 감성지능의 감정 활용능력

감성지능의 감정 활용능력은 개인이 가지고 있는 감성정보를 개인의 성과와 건설적인 활동에 활용할 수 있는 능력이다[70]. 상담원이 눈치도 빠르고 감정조절이 잘되어 고객과의 상담 시에도 상담의 주도권을 갖고 설득과 유익한 정보안내를 통한 고객만족을 적극적으로 달성할 수 있다. 이러한 감성활용능력이 있는 상담원은 동료들과의 조직생활에도 적응이 빠르며 성과적인 측면에서도 확연하게 그 결과 내용의 차이가 작지 않았다. 감성 활용능력도 상담원들의 지속적인 반복학습과 노력으로 상담품질향상 및 직무성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있다.

"신입사원 때부터 신입이나 경력직원 모든 직원들은 감성지능과 같이 고객에 대한 체감이 빠른 상담직원들이 반론극복이나 스크립트 대응을 신속히 대처할 수 있는 것 같다. 결국 상황이나 시간을 고려하면 눈치가 빠른 상담직원들이 실적이나 일처리가 빠른 것 같다."

"이(고객)사람 자체가 원래 그렇다고 생각하고 굳이 부딪히지 않으며, 피할 수 있으면 피한다(가능하면 대립관계를 만들지 않기 위해, 고객한테 최대한 맞춰줌). 처음에는 고객들의 반응에 따라 벌벌 떨고 무서웠는데 경력이 쌓이면서 노련미가 생겨서 고객이 듣고 싶어 하는 내용이 상담원의 사과표현이므로 바짝 엎드려서 사과하고 가능하면 통화가 길어지지 않도록 하려고 한다. 일에 대한 스트레스는 일로서 풀려고 한다."

"특히, 관리자의 경우 민원고객관련 일로 하루에도 많은 시간과 열정을 쏟아 붓고 있는 부분인데, 고객은 충분히 안정화 및 설득시키고 팀원이나 후배들의 어려운 업무해결을 직접 도와준다는 서번트 리더쉽을 적용한다고 생각하며 다시 한 번 고객을 이해하고 설득하는데 더 몰입하여야 할 것 이라고 생각 한다."

"현재에도 과거를 돌이켜보고 그동안의 동료들을 비교를 해보면 아무래도 눈치도 있어서 상대방이나 고객, 동료들의 상황을 이해하고 배려해 줄 수 있는 이해와 조절능력이 자연스럽게 배어 있는 동료가 많을수록 좋은 결과와 문화가 형성될 것 같다."

4.3 조직시민행동

4.3.1 조직시민행동(OCB)의 이타심

조직시민행동의 개념에 대해 각기 다른 견해를 보였던 것처럼 구성요인에 대해서도 다양한 견해가 있었는데 구성요인을 가장 먼저 언급한 사람은 Smith et al.[66]에 의해서였다. 이들이 분석한 설문의 구성요인은 이타주의(Altruism)와 일반적인 순응(Generalized)의 2가지 구분이었다. 이타주의는 동료나 부하와 같이 조직에 있는 다른 사람들을 돕는 행위를 지칭하는데, 조직시민행동의 대표적인 구성요인인 것이다. 공식적인 보상체계가 없지만 조직기능의 유효성이나 효율성을 증진시키기 위해 자발적으로 수행하는 구성원의 재량행위인 것이다. 이타심에 대한 내용을 정리해보면 신입 사원들은 경력이나 능력부분에서 우선 돕는 행위 보다는 도움

을 받는 입장이 많기 때문에 경력이 많은 선배그룹보다는 이타심이 적게 나타났다. 특히 과도한 업무나 슬럼프를 당한 동료에 대한 행동에서는 경력이 많은 그룹에서 이타심을 발휘하는 내용이 실질적으로 조직 내의 구성원들에게 도움이 되는 구체적인 내용이었다. 콜센터 상담직의 특징을 살펴보더라도 다른 동료들을 자발적으로 돕는 행위나 의논하고 격려하는 행위가 일반 조직 보다는 자연스럽지는 못하다. 콜센터 조직에서 기본 관리체계 외에서 많은 부분이 동료들 간의 이타심과 같은 조직행동이 상담원들의 정착율에 영향을 주는 현실에 대해 관심을 가져야 할 것이다.

"신입사원 시절에 몇 번 있었던 일인데 '회사 그만 두고 싶어요! 언니!'하면 선배동료나 팀장이 이렇게 힘든 시간도 금방 지나 갈 거야' 혹은 '내가 도와줄게! 몇 달만 더해 봐! 내가 신입 때보다는 시스템이나 급여제도가 더 좋아졌거든!' 하는 식으로 조언을 해 준 덕분에 지금까지 버티고 있는 것 같다."

"신입 사원이나 인사발령으로 새로 온 동료에게는 내가 먼저 인사도 나누고 이야기도 건네며 회사생활에 빨리 적응 할 수 있도록 도움을 주고, 향후 조직생활 및 업무관련내용에 도움 되는 예전의 사례들을 이야기를 해 준다."

"40대 이상의 통제가 어려운 상담 직원을 잘 관리하기 위해서는 관리자 본인이 솔선수범한다. 주변에 쓰레기를 먼저 줍고, 출근이나 외출 후 들어오면 직원들의 외투를 옷걸이에 받아 걸어주고, 출근 전에 PC를 부팅 시켜주고, 여름에는 미리 에어컨을 틀어놓아 시원하게 해놓고, 상담시간이 최고조에 오르는 시간에는 커피, 차 배달을 통해 격려를 해주고, 퇴근 시에는 배웅하며 수고했다는 고마움을 표시하면 나중에는 일부 내용에 대해서는 본인들도 미안하신지 본인들이 그 역할을 먼저 해주거나 함께 동참해주기도 한다."

4.3.2 조직시민행동(OCB)의 예의성

조직시민행동 구성요인중의 예의성(Courtesy)은 자신의 의사결정이나 참여여부에 따라 다른 사람이 영향을 받게 될 경우, 미리 조치를 강구하여 문제 발생 시 사전에 예방하는 행동이며 양심적으로 조직의 규칙이나 규정의 준수 등 조직에서 요구하는 최저수준 이상의 역할수행이 그 내용이다. 특히 기업들은 첨단정보화시대에 발맞추어 복잡하고 다양한 관계 속에서 조직 구성원들의 이러한 예의성이나 양심에 대한 관심이 더욱 중요한 의미를 가지게 되었다. 경력이 많은 상담원들이 행사나 모임에 꼭 참석하며 회사의 규정과 공지사항도 꼼꼼히 확인하고 숙지하는 경향이 훨씬 강하게 나타났다. 특히 회사에 대한 불평불만에 대해서도 경력이 많은 상담원들은 예민하게 받아들이지 않았으며, 회사 내에서는 양심적으로 생활하지 않으면 불편한 마음으로 업무한다는 부분에서는 회사에서는 지속적인 교육과 관심으로 규범준수의 개념을 명확히 이해시키는 노력이 절실히 필요하다. 또한, 공지사항 같은 내용을 모르거나 숙지하지 않으면 정보공유 상황에서 큰 혼란을 가져올 수 있고 실질적으로 상담원 개인이 손해를 입는 경우도 발생하기 때문에 공지사항도 잘 숙지한다. 특히, 관리자나 선배 직원들은 먼저 솔선수범하는 경향이 많다. 먼저 관리나자 선배가 규정 및 공지사항을 위반하거나 잦은 지각, 조퇴를 하면, 팀원한테 일반적인 관리규정을 준수하라고 할 수 없을 것이고, 시간약속이나 일정이나 공지사항을 먼저 이행하지 않는 것도 관리차원에서 심각한 결과를 초래할 수 있을 것이다. 조직구성원들이 자발적으로 양심적이며 규정준수에 적극적으로 준수한다는 것은 조직의 효과적인 기능을 증진하는데 도움이 되고 신뢰성 있는 조직의 중요한 핵심요소일 것이다.

"회사에서 공지한 잠실야구장 참석행사도 개인적으로 집도 너무 멀기 때문에 참석하지 못할 상황이지만 관리자 입장에서 실원들이 많이 가신다고 한다면 그때는 저도 반드시 가자고해야

죠. 그리고 실원들이 모두 신나게 응원하려고 준비도 할 것 같아요."

"회사의 공지사항은 반드시 이해하고 암기한다. 예전에 이런 사항을 주의 깊게 듣지 않아서 손해 본 경험이 있기 때문에 반드시 숙지하고, 궁금한 내용이나 이해가 잘 되지 않은 부분은 재확인 합니다. 특히 선배나 관리자 입장에 계신 분들은 먼저 공지사항의 내용을 모르거나 숙지하지 않으면 정보공유 상황에서 큰 혼란을 가져올 수 있기 때문에 철저히 숙지하지요."

"콜센터 업무 특성상으로 각자 자기 부스 안에서 개별적으로 일하는 형태의 모습을 하는 콜센터는 당장 눈에 보이는 일을 하는 것이 아니므로 양심적으로 일하지 않게 되면 어느 단계나 어느 담당자에게서는 그러한 불합리한 상황의 결과를 부담해야하는 결과를 초래하기 때문에 양심적인 업무진행을 하여야한다고 생각해요."

4.3.2 조직시민행동(OCB)의 시민정신

Organ[54, 55]은 조직시민행동을 조직 기능의 유효성이나 효율성을 증진시키는 매우 중요한 행동으로 조직의 공식적 보상체계 내에서 보상되지는 않지만 조직이 효과적으로 가능하게 도움을 주는 구성원의 자유재량행위인 것이다. 양심성, 예의성, 이타행동, 시민정신, 스포츠맨십)특히 시민정신, 조직충성, 스포츠맨십, 자기계발, 솔선행위 등 개인의 조직 내에서의 자유로운 선택 과 행위로 이루어진 자유재량행위를 강조하였고, Graham[39, 40]은 철학과 정치학, 사회역사의 이론을 기본으로 시민정신(civic citizenship)을 제안하면서 역할 내 활동과 역할 외 행동을 모두 포함하여 조직시민행동을 '조직에 대해 개인이 가지는 모든 긍정적인 행동'으로 정의한 바 있다. 분석결과를 정리해 보면 신입사원들의 소극적이고 긍정적이지 않은데 비해 경력이 많은 상담원들은 규정 및 운영체계의 변화에도 귀찮거나 불평불만 보다는 상담원의 성과를 업그레이드하기 위한 정책의 진행으로 순응하는 편이었다. 또한 회의에서도 적극적인 의견을 개진함으로써 조직에 대한 실질적인 관심을 표현하고 있다. 회사 내의 관련사항들에 대해서도 경력그룹은 대부분 합리적인 해석과 접근으로 일관하고 있었지만 신입그룹은 회사에 대한 불안감이나 향후 진행되는 정책에 대해서도 확고한 신뢰를 표현하지 못하고 있었는데 이러한 상황은 신입그룹이 업무적으로나 심리적으로 안정되지 않은 상태를 반영하는 것이라고 판단된다. 조직시민행동의 각 구성요인들이 조직에서 직무수행을 위해 요구되는 역할을 초월하여 개인이나 조직이 서로 상호 작용하면서 Win-Win하는 의도인 만큼 시민정신에 해당하는 요소들을 조직에 지속적인 적용으로 자연스러운 조직기능의 유효성이 발휘되어야 할 것이다.

"조직 내 불만스러운 일에 대한 경우는 동료와의 마찰보다는 업무 관련해서 관리자와의 트러블이 있을 때가 있는데 "내가 더 오래 다닐 거니까"라고 생각하고 이후 관리자와의 여러 차례의 대화를 통해서도 변화가 없다면 무시하면서 적응해 나가는 게 좋아"

"직장에서 표현과 행동에 대해서는 많이 조심하는 편이다. 맘에 맞지 않는 동료나 선후배가 및 관리자가 있어도 그 분의 의견에 이의가 있어도 한 번 더 생각하고 표현하려 노력합니다. 오해가 쌓이고 불편한 관계가 형성되면 어떤 직장에서도 불편한 것은 마찬가지인 것 같다."

"우선 현장의 후배들이나 팀원들의 의견을 항상 수용하여 취합하려고 노력하고 귀 기울이고 있는 편이며, 혹시라도 불합리한 내용이 발견되거나 의견이 수렴되면 해당 관리자와 의견을 교환하여 개선되기를 희망한다는 의사를 전달하는 방법을 선택한다."

"신입 사원들이기 때문에 그럴 일은 많지는 않으

나, 당 실의 관리자께서는 업무성과에 대한 중압감을 표현 하거나 직무성과에 대한 결과 공지 시 과장하는 경우가 종종 있다. 관리자들 중에는 기분상태에 따른 포커페이스가 잘 안 되는 분들도 계신데 그때마다 어떤 상황에 대한 과장된 부분들이 종종 표현 될 때가 있다."

5. 토의 및 결론

5.1 연구결과 토의

본 연구는 콜센터에서 경력이 다른 (3개월, 3년, 10년) 상담원들이 각 연구변수들에 대한 업무만족도를 파악하고 연구변수들의 직접적인 직무성과에 영향을 미치는 지에 대한 연구를 위해 표적심층면접(FGI)을 진행하였다. 경력과 인・아웃바운드의 운영형태에 따라 직무성과에 중요한 영향을 미치는 요인에 대하여 서로 차이가 발견될 것이라는 전제로 연구를 진행하였다. 콜센터 상담원의 직무관련 영향요인에 대한 콜센타의 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 연구 설계의 주요 변수들을 도출하였는데, 본 연구에서 다루어진 주요변수들은 상담원의 정서적 측면의 감정을 다스리는 감성지능과 조직의 유효성 중 친 조직 행위와 직무 외적이고 자발적인 행동으로 정의되는 조직시민행동에 대한 상담원들의 경력별 차이에 따른 관계를 검토하여 직무성과에 어떠한 영향을 주는지를 분석하고자 한다. 또한 콜센터의 지식기반 서비스 산업의 특성상 모든 업무를 다양한 시스템을 기반으로 한 정보기술(IT)활용으로 진행되는 과정에서 상담원들의 IT활용능력과 직무성과에 대한 분석내용을 인바운드와 아웃바운드로 구분하여 파악해 보았다. 더불어 콜센터의 인바운드와 아웃바운드 운영상의 IT활용능력과 직무성과에 대한 영향 및 경력의 차이로 인한 업무적응도와 IT활용능력과의 관계를 분석하였다. 본 연구의 주요 분석결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 상담원의 정서적 측면의 감정을 다스리는 감성지능은 구성요소인 자기감정의 이해와 타인감정이해에서는 신입 그룹과 경력그룹이 자신과 타인의 감성을 빨리 인식하고 자연스럽게 표현하여 주변사람들을 이해하는 차이가 많은 것을 확인하였다. 신입 그룹은 조직생활에 적응하는 부담감과 상담자체업무에 대한 어려움을 예상보다 많이 의식하기 때문에 상담할 때에도 고객이 의도하는 감성파악이 자연스럽지 않아서 만족하는 상담업무로 마무리되기 어려웠다. 이와 반대로 경력그룹은 동료 상담원의 출근한 얼굴 표정만 보더라도 현재의 기분을 파악할 수 있는 감성이 발달하였는데, 고객과의 상담운영 중에도 고객감성의 의도를 빨리 파악하고 경제적인 상담을 운영하여 직무성과도 상대적으로 높게 달성하고 있었다. 결국 마인드콘트롤을 통해 자기긍정관리가 선행되고 다른 사람을 먼저 이해할 수 있는 감성지능 능력을 상시 상담업무진행을 통하여 경험을 쌓고 지속적인 관련교육과 적극적인 관심을 가지고 노력해야 할 것이다. 또한 감성조절과 활용부분에서도 신입그룹은 업무초기의 단기간에도 입사 때 가졌던 계획과 목표에 대한 일관성 유지가 쉽지 않았지만, 경력그룹은 인바운드와 아웃바운드 상담원 모두 자기감성조절에 일관성을 유지하고 있었다. 감성지능의 감성조절능력은 실질적인 자기관리 외에도 계획과 목표 접근에 대한 일관성 유지의 측면 및 주변에서 경험하는 어려운 상황에 대하여 가장 적합한 행동을 선택할 수 있는 능력일 것이다. 또한, 감성지능의 감성활용능력은 개인이 가지고 있는 감성정보를 개인의 성과와 건설적인 활동에 활용할 수 있는 능력이다[70]. 상담원이 눈치도 빠르고 감정조절이 잘되어 고객과의 상담 시에도 상담의 주도권을 갖고 설득과 유익한 정보안내를 통한 고객만족을 적극적으로 달성할 수 있을 것이다. 이러한 감성활용능력이 있는 상담원은 동료들과의 조직생활에도 적응이 빠르며 성과적인 측면에서도 확연하게 그 결과 내용의 차이가 작지 않았다. 감성활용능력도 상담원들의 지속적인 반복학습과 노력으로 상담품질향상 및 직무성과에 직접적인 영향

을 미칠 수 있어야 할 것이다.

둘째, 조직의 유효성 중 친 조직 행위와 직무 외적이고 자발적인 행동으로 정의되는 조직시민행동에 대한 상담원들의 경력별 차이에서는 신입그룹의 경우에 이타심과, 예의성, 시민정신 모든 구성요소에서 상대적으로 친조직행위에 대한 심리적 준비나 자신감 그리고 습관화되지 않은 것으로 파악되었다. 다른 동료를 공식적인 보상체계 없이 자발적으로 돕는 친조직 행위가 신입그룹에게는 도움을 주기보다는 받는 입장이 많기 때문에 그 이유가 될 수가 있다. 이에 비해 경력그룹은 동료를 돕는 행위자체를 지속적으로 실천하고 있었고 앞으로도 계속 진행할 예정이었다. 경력그룹은 회사 내에서는 양심적으로 생활하지 않으면 오히려 불편한 마음으로 업무를 수행하였고, 회사의 지속적인 교육으로 규범준수의 개념을 명확히 이해하고 있었다. 또한, 공지사항 같은 내용을 모르거나 숙지하지 않으면 정보공유 상황에서 큰 혼란을 가져올 수 있고 이로 인하여 실질적으로 상담원이 손해를 입는 경우도 발생하기 때문에 항상 숙지하고 실천하려한다는 것이다. 회사 내의 관련사항들에 대해서도 경력그룹은 대부분 합리적인 해석과 접근으로 일관하고 있었지만 신입 그룹은 회사에 대한 불안감이나 향후 진행되는 정책에 대해서도 확고한 신뢰를 표현하지 못하고 있었는데 이러한 상황은 신입 그룹이 업무적으로나 심리적으로 안정되지 않은 상태를 반영하는 것이라고 판단된다. 조직시민행동의 각 구성요인들이 조직에서 직무수행을 위해 요구되는 역할을 초월하여 개인이나 조직이 서로 상호 작용하면서 Win-Win하는 의도인 만큼 시민정신에 해당하는 요소들을 조직에 지속적인 적용으로 자연스러운 조직기능의 유효성이 발휘되어야 할 것이다.

셋째, 콜센터의 지식기반 서비스 산업의 특성상 모든 업무를 다양한 시스템을 기반으로 한 정보기술(IT)활용으로 진행되는 과정에서 상담원들의 IT활용능력은 경력별(3개월, 3년, 10년)/운영형태별(인・아웃바운드)로 직무성과에 대해 각각 어떻게 영향을 미치는가에 대한 결과는 신입그룹과 경력그룹 그리고 인바운드와 아웃바운드그룹 모두가 IT활용능력 및 시스템 활용에 대한 능력이 직무성과에 영향을 많이 준다고 나타났다. 전산운용의 능력 차이가 반론극복 및 다양한 조회 및 안내서비스와 비교를 통해 고객을 충분히 만족시킬 수 있는 확률이 훨씬 높을 것이다. 또한 정해진 시간 안에 보다 더 많은 업무를 할 수 있고, 결국엔 시간 활용 부분에서 유리하여 효율 및 성과에도 도움이 될 것이라 생각된다. 또한 업무의 진행속도가 빠르면 한 번에 업무처리에서 멀티플레이어가 가능한 부분이 가장 두드러지는 특징이 나타난다. 그러므로 통화종료와 동시에 다음 업무(통화)를 시작하여 불필요한 후처리 시간이 거의 발생하지 않아 시간을 효율적으로 사용하는 것이 고능률성과에 절대적인 영향을 미친다. 결국 콜센터의 상담원들의 IT활용능력의 효과적 관리는 콜센터 기업 운영자들에게는 매우 중요한 과제로 대두되고 있다. 상담원들의 IT활용능력에 영향을 미치는 요인들에 관한 체계적인 분석을 통해 업무성과를 향상 시킬 수 있는 관리방안이 마련되어 활용될 때 콜센터 관련기업들의 실질적인 경쟁력을 강화 할 수 있을 것이다.

넷째, 콜센터의 인바운드와 아웃바운드 운영상의 IT활용능력이 경력의 차이로 인한 업무적응도와 IT활용능력에 대한 상담원들의 현장운영상황을 살펴본 결과는

상담원들의 IT활용능력에 대한 인바운드와 아웃바운드의 차이를 분석해보면 경력이 짧은 상담원의 경우는 경험과 정보가 아직 미흡하여 많은 의견을 주지는 못하였고 3년 이상의 경력을 가진 상담원들의 의견을 정리해보면 인바운드는 우선 불특정다수의 고객들이 어떤 문의사항이나 서비스를 요구할지 모르는 특징이 있고, 다양한 상담유형과 고객들을 만족시킬 많은 업무지식과 빠른 정보조회를 통해 정보안내와 문제해결 서비스를 완수해야 하는 역할을 수행한다. 이와 같은 인바운드의 또 다른 특징은 고객의 의지(적극성)로 인입이 되

어 다양한 질문 및 문의사항에 대한 즉시 해결이 요구되는데, 상담원은 전산업무뿐만 아니라 상담 순발력까지 발휘해야 문제해결을 할 수 있기 때문에 인바운드 상담원의 전산운용 메뉴얼이 크게 다양한 것으로 나타났다. 이에 반해 아웃바운드는 업무의 강도와 실적에 대한 스트레스는 기본적으로 내재되어있는 반면에 고객의 반응과 반론극복 대상내용이 인바운드에 비해 대응범위가 예측가능한 부분이 있으며, 고객과의 상담내용의 다양성이 인바운드 보다는 상대적으로 제한적인 면도 있다. 그리고 아웃바운드에서는 상담이 진행되면 상담원이 상담주도권을 가지며 계약체결까지의 상담단계를 통해 일정한 목표실적을 달성하는 특징을 가지고 있다. 고객과의 상담준비시간도 인바운드 상담에 비해 더 확보할 수 있으며 상담진행에 대한 속도조절도 상대적인 조절(라우팅)이 가능하기 때문에 인바운드 상담원이 전산운용의 폭이 클 것이라는 결과가 나타났다. 결국 인・아웃바운드의 전산시스템 활용능력에 대한 이해와 성과의 관계를 분석하여 IT활용능력을 가진 상담원의 구체적인 적용과 적극적인 운영방안이 필요할 것이다.

다섯째, 선행 연구를 통해 40대 이상의 상대적 고연령층들의 상담원들이 친조직행위를 적극적으로 안하는지에 대한 내용과 해당 관리자들이 이런 조직을 운영하면서 고 연령층들을 어떻게 관리하고 통제하는지에 대한 분석을 진행하였다. 먼저 관리가 어려운 상담직원들에 대한 운영방법은 1) 상담직원 개개인에게 관심을 보여주는데, 특히 40대 이상자들의 특징은 결혼을 하였거나, 자녀들이 있다는(혹은 간혹 혼자인 경우 포함) 공통적인 주제의 환경이 주어지기 때문에 개인의 가족관련 얘기를 주로 함께 자연스럽게 관심을 표현한다. 2) 상담직원 개인의 신체적인 변화를 지속적인 관심을 통해 표현해준다. 예를 들어 “헤어스타일을 바꾸어주니깐 저보다 동생 같아요! 언니!”, “오늘 입고 온 의상이 색깔과 디자인이 너무 잘 어울려요! 이번에 선물 받았어요? 너무 좋겠어요!”처럼 개인적인 변화에 대한 관심과 표현을 아끼지 않는다. 3) 콜센터 관리자는 관리대상의 상담직원이 출근 후 당일 First Call의 상태를 보고 해당 상담직원의 컨디션을 파악할 수 있어야한다. 첫 콜 운영의 목소리, 억양, 속도, 뉘앙스, 상담 호흡을 통해 당일의 컨디션을 예측하고 관리자는 “오늘 면담을 해야겠네!/오늘 점심을 사주면서 힘내라고 독려를 해야지!/집에 무슨 일이 있는 것 같으니 친한 동료를 통해 먼저 알아보아야겠네!”와 같이 콜센터 조직은 일반적인 조직의 특징과는 다른 부분이 있기 때문에 관리자의 해당 상담직원들에 대한 상황과 컨디션 파악을 통해 해당일의 철저한 업무진행방향을 예측할 수 있어야 한다. 4) 상담직원 개인이 감기몸살이나 질병에 노출되었을 경우 그 상담직원 책상에 미리 약(의약품)과 간식 등을 준비해놓으면 상담직원이 발견 후에는 “누가 이런 것을 준비해주었지?” 반가움과 궁금증이 유발되고 주변 동료들을 수소문후 해당 관리자가 주인공이란 걸 알게 되면 아무 말 없이도 관계가 돈독해지는 특징을 보일 수 있다. 5) 상담직원 개인의 특별한 날을 기억이나 메모를 통해 챙겨주면 고마움을 느끼고 관계가 더 돈독해진다. 가끔은 가족보다도 더 잘 챙긴다는 표현을 듣기도 하는데, 이런 경우는 상담원은 부인, 엄마, 며느리, 딸 등의 역할을 하며 하루 종일 본인의 직장 일까지 해야 하는 입장이기 때문에 정작 본인을 챙겨주는 경우가 없어서 실장(관리자)이 밀착관리해주고 정(情)관리의 형태로 보듬어주는 것이다. 6) 40대 이상의 통제가 어려운 상담직원을 내 편(관리자)을 만들려고 노력한다. 사실 이런 대상의 상담직원은 본인이 조직 내에서 큰 역할을 행사하고 있다고 착각한 경우가 많은 유형이다. 이런 분들은 어떤 조직 내 문제점들이 발생하면 그 직원에게 도움을 요청하면서 대응방안에 대한 조언을 구하는 상황을 만든다. 또한 관리자가 특별하게 생각하고 있다는 인상을 남겨서 함께 좋은 의미로 참여하고 적극적으로 의견을 제시하는 상황을 만들어 놓고 있었다.

또한, 40대 이상의 고연령자들은 친조직행위를 적극적으로 안하려하는가에 대한 내용은 다음과

같다. 1) 40대 이상의 상담직원들의 일부는 본인들이 회사 및 조직 내에서 기본적인 대우(예의)를 받으려는 경향이 있다. 상담직원들의 연령 구성을 살펴보면 업종, 회사, 지역, 센타 운영방법 등의 차이에 따라 다양하다. 결국 연령이 많은 분들이 어린 직원들로부터 기본적으로 무시당하지 않으려는 심리적인 의도가 있었을 것으로 나타났다. 이런 직원들의 마음을 헤아려서 관리자들은 전체적인 조직의 한 방향 정렬을 진행하는데 차질 없도록 해야 할 것이다. 2) 회사(조직)생활에서 부여된 업무에 대해서만 열심히 하면 된다는 생각이다. 본인들이 일을 하고 그 대가를 받는 곳이라고 생각하기 때문에, 자발적으로 친조직행위를 발휘하지 않는 것이라고 생각하였다. 다른 조직형태 운영과는 독특한 특징이 있기 때문에 일반적인 조직에서의 부서 간에 협력하여 프로젝트를 성공시킨다든가, 4개부서의 공동 작업을 통해 긴밀한 협조로 실무자들과의 협력관계가 절실하다는 상황과는 차이가 있다는 것이다. 즉, 본인이 해당 부스에서 일한 만큼 그 대가를 받아가는 일의 성격이라는 고정관념 때문에 친조직행위의 적극성을 상대적으로 찾아보기가 어려운 현실이다.

마지막으로, 관리자 입장에서 이들을 친조직행위를 하도록 하는 방법의 내용은 다음과 같다. 1) 40대 이상의 통제가 어려운 상담직원을 잘 관리하기 위해서는 관리자 본인이 솔선수범한다. 주변에 쓰레기를 먼저 줍고, 출근이나 외출 후 직원들의 외투를 옷걸이에 받아 걸어주고, 출근 전 PC를 부팅 시켜주고, 미리 에어컨을 틀어놓고, 집중 콜 운영 시간에는 커피, 차 제공을 통해 격려를 해준다. 또한 퇴근 시에는 배웅하며 수고했다는 고마움을 표시하면 나중에는 본인들이 그 역할을 먼저 해주거나 함께 동참해주기도 한다. 이런 방법으로 고연령층에 대한 관리 포인트를 맞추고 전체적인 조직관리를 주도해나가고 있었다. 2) 친조직행위를 발휘하는 A그룹의 경우에는 조직 Start 초기에는 곧바로 성과(실적)가 나타나지는 않겠지만 일정기간 후에는 기준이상의 성과가 분명히 나타나고 건강한 조직으로 성장할 것 이라고 예상하고 있다. 반대로 친조직행위가 없는 B그룹의 경우에는 성과창출을 초기에 압박하여 일정 수준의 실적을 달성할 수는 있겠지만 친조직행위나 조직문화가 정착되지 않은 상태가 지속된다면 어느 정도 수준이상을 극복하지 못하는 것으로 나타났다. 현실적으로 이러한 상황들을 검증하고 확인할 수 있는 방법은 조직 내 센터장 및 실장과 같은 관리자의 교체 시에 그 시기의 전·후를 비교해보면 확인할 수 있을 것이라 예상하였다. 특히 성과진도가 좋지 않고 극복해야 될 당면문제와 같은 특별한 시점에 있을 때에는 현실적으로 임팩트 있는 실적달성 및 극복하는 전략이 필요하다. 이 경우에도 친조직행위가 발달된 조직에서는 조직원들과 함께 “한번 해보자!”하는 분위기로 달성 및 극복이 원만하게 가능할 것이라는 의견이 많았다. 3) 통제가 어려운 40대 이상의 상담직원들은 긍정적인 행동을 그렇게 자주하는 편이 아니기 때문에 만약, 조직에 도움이 되는(되게 하려는) 친조직행위를 적극적으로 표현하고 실행하게 되면 관리자는 공식적인 조회나 미팅의 자리를 통해 적극적인 칭찬과 홍보를 아끼지 않는다. 또한 그 상담직원의 Best Practice를 알리고 사례를 공유하도록 하여 그 직원의 선행을 지속적으로 발휘할 수 있도록 유도하는 방법을 적용하고 있다.

5.2 연구 시사점

본 연구결과를 바탕으로 한 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 콜센터 기업의 관심 중에서 가장 핵심요소는 우수한 전문상담원의 정착 및 관리와 상담품질 향상(Inbound)과 직무성과의 실질적 향상(Outbound)이다. 각 콜센터의 형태에 따른 생산성을 높이기 위해서는 본 연구 분석내용과 같이 생산성 향상에 직접 영향을 주는 감성지능을 높이는 콜센터 관리 시스템을 변화시키는 것이 중요하다. 또한 현재 근무자 뿐 만아니라 향후 신입사원들에게는 감성

지능이 높은 채용관리 Tool을 상담현장에 적용할 수 있어야할 것이다. 감성지능이 높으면 성과가 높게 나타나고, 성과가 높으면 생산성 및 보수가 높아지고 정착율도 안정되어 결국 조직 구성원의 전체적인 직무만족도가 높게 된다. 이는 감정노동을 기반으로 하는 상담업무의 특성상 감성지능이 높은 상담원의 신규채용증가와 기존 우수상담원의 안정적인 보유에 따라 그 콜센터의 서비스 상담품질 향상과 직무생산성이 크게 차이가 나타날 수 있는 상황을 시사한다.

상담원은 고객과의 일일 총 시도 통화(Total Calls Offered)의 증가로 매일 많은 시간을 다양한 유형의 고객과 직접적인 감정노동의 시간으로 직무수행을 하고 있다. 이러한 특징을 가진 콜센터에서는 전문상담원들의 감정노동의 강도를 완화시키고 직무성과에 직접적인 영향을 미치는 감성지능 업그레이드 프로그램을 현장에 연결하여야한다. 동시에 지속적인 맞춤형 교육을 통하여 상담업무의 실질적 향상을 충족시킬 수 있는 지속적이고 차별화된 관심과 투자가 필요할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 평범하게 인식되는 콜센터 상담업무가 IT활용을 통한 지식기반서비스의 영향과 크게 관련 있음을 확인하게 되었다. 상담업무에 중요한 역할을 담당하고 있는 IT활용능력이 직무성과에 직접적인 영향을 미치고 있다는 것도 확인하였다. 따라서 선행연구를 바탕으로 정리해 보면 IT활용능력은 감성지능과 화학적으로 결합하여 In and Outbound 모든 전문상담원의 직무성과에 큰 영향을 미치고 있다는 것도 확인 할 수 있었다. 결국 기업의 콜센타의 궁극적인 목적인 고객서비스 품질향상과 실질적인 직무성과 향상을 높일 수 있는 핵심요인의 발견과 성과향상 방안을 지속적으로 연구해야 할 것이다. 또한 지속적으로 업그레이드되는 정보기술(IT)분야의 전산개발 및 프로그램 개선과 즉시 현장적용을 통하여 감성지능과 전문상담 능력을 갖춘 상담원들이 고객서비스 상태에서 최적의 업무효율을 발휘 할 수 있도록 관심과 지원을 해 주어야 할 것이다. 이러한 정보시스템과의 밀접한 환경에서는 경력단계별 업무적 특징을 잘 파악해야하고 상담능력을 향상시키는 맞춤형 전산시스템 교육과 관련 교육 프로그램을 단계적이고 체계적으로 다양하게 구성하고 운영하여야 할 것이다. 또한 상담원들의 IT활용능력에 대한 적극적인 참여를 유도하고 맞춤형교육 서비스기능을 제공해야 할 것이다. 콜센터 운영입장에서는 상담원 개개인의 IT활용능력을 지속적으로 업그레이드 하는 기업의 자체운영방안을 마련하여 'IT PRO(Information Technology Professional Call Representatives Organization)와 같은 IT 전문상담원의 새로운 정보기술자격 제도와 같이 자격제도형식을 통해 향후 콜센터 미래조직의 잠재적인 IT전문가로서의 비전을 마련해주는 방안도 고려해 볼 필요가 있다. 콜센터 조직구성원 입장에서는 신입 사원은 업무수행능력향상과 조직에 대한 신뢰를 통한 정착율의 안정을 기대하고, 경력사원에게는 전문적이고 구체적인 IT능력의 업그레이드와 운용능력의 향상을 통한 조직구성원의 전체적인 능력향상을 유지해 갈수 있을 것이다.

셋째, 경력의 차이에 따른 상담원들의 각 구성요인들의 직무성과에 미치는 결과도 다른 부분이 많은 것을 확인하였다. 3개월, 3년, 10년의 경력을 가진 상담원들의 감성지능과, 조직시민행동, IT활용능력에 대하여 신입 그룹은 경력그룹에 비하여 감성지능을 비롯한 다른 요소들도 모두 직무성과에 미치는 영향이 부족한 결과로 나타나고 있다. 현재 대부분의 콜센터에서 기본능력과 경력이 다른 조직을 한 팀에서 근무하게 하는 센타 및 실의 형태가 대부분인 것을 확인할 수 있다. 이러한 특징을 감안하면 향후 운영형태에 대한 연구를 통하여 맞춤형 조직을 통한 시기, 단계별로 운영그룹의 변화를 통해 콜센터의 상담경력에 따른 전문적인 경력별 운영에 대한 새로운 변화와 시도가 진행되어야 할 것이다.

넷째, 콜센터 기업에서는 감성지능과 IT활용능력이 높은 상담원을 통해 성과를 높이는 것이 가장 중요할 수는 있지만 궁극적으로 상담원들이 조

직에 자발적인 노력으로 현재 상담원들이 소속된 회사를 통해 지속적인 성실함만으로도 비전을 달성할 수 있다고 신뢰하는 조직문화 구축도 필요하다. 조직시민행동의 FGI의 결과의 특징 중 하나는 신입그룹이 정착율이 떨어지는 이유가 확연히 나타나고 있다. 현재 조직에 대한 확실한 신뢰가 신입사원에게 확인되지 않았기 때문이다. 콜센터 기업들은 이러한 신입그룹의 특징을 이해하고 3개월, 6개월, 1년, 2년, 3년 등의 신입그룹을 위한 자체 회사지원 교육 프로그램을 기획, 운영할 필요가 있을 것이다. 그리하여 일정시기의 경력사원이 되면 대부분의 각 구성요소들이 정착율과 직무성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 주고 있는 조직특성과 결과와 경험을 반영하여 상담원 성과관리에 적극 활용해야 할 것이다. 더불어 이러한 콜센터 기업들의 친조직행위의 대표적 구성요소인 이타주의의 동료를 돕는 행위처럼 콜센터에서도 상담원들이 자발적으로 실천하는 문화가 정착된다면 고객서비스를 통한 기업의 대표 역할을 하는 전문상담원으로서의 역할을 담당하게 될 것이다. 이러한 관심과 시도는 일반적으로 요구하는 우수한 인재양성과 상담원들의 이직의도를 줄이며 전체적인 상담능력과 성과의 평균적인 직무성과의 상승효과를 이룰 수 있는 방법일 것이다.

마지막으로 실무적 측면에서 신입 그룹과 40대 이상의 고연령층의 상담원들이 친조직행위에 대하여 소극적인 이유와 고연령층에 대한 관리자 입장에서 친조직행위를 독려하고 문제점을 해결하는 콜센터 운영방법에 대한 의견들을 제시할 수 있었다. 이를 통해 콜센터의 경력자관리 및 전체적인 운영에 대한 새로운 적용방법에 대한 다른 시각과 3년 이상 및 10년 이상 관리자급의 경우 조직시민행동이 조직성과와 개인성과에 중요한 영향변수이라는 사실에서 두 가지 시사점을 가진다. 첫째, 콜센터 상담원 관리측면에서 조직시민행동이 소극적인 상담원들에 대한 관리/통제와 이들에 대한 조직시민행동 증진방안을 강구할 필요가 있다. 특히 1년 미만(본 연구 3개월)의 상담직원들은 기본적인 업무 메뉴얼 운영의 자신감과 업무성과 및 품질향상에 대한 기본운영능력(능력인정과 급여)에 대한 상담원역량 배양에 포커스를 맞춘 밀착관리가 필요할 것이다. 그리고 40대 이상의 고연령층에 대한 관리부분은 관리자의 다양한 관심과 솔선수범의 적극적인 운영, 상담원의 가족사항 및 공통점을 통한 커뮤니티 형성, 칭찬과 참여를 통하여 공식적인 제도권 범위 안으로 유도하는 전략을 적용하여야할 것이다. 그리하여 긍정적인 구성원으로 변화와 관리자의 지원그룹 만들기 등의 방법을 동원하여 경력과 생산성이 높은 그룹에 속하는 고연령층에 대한 밀착관리방법을 적극적으로 적용하고 직무성과 및 정착율의 안정화를 위해 지속적으로 개발하여야 할 것이다.

둘째, 각 콜센터를 운영하는 기업에서 가장 중요하고 어려운 단계과정인 신입사원 채용과정에서 간접적인 다양한 모니터링을 통한 목소리 면접, 직접대면면접으로 구술 및 고객 응대능력 Test, 감성관련 Test 등도 운영하지만 본 연구결과와 같이 콜센터에서도 조직시민행동의 중요성이 검증된 만큼 조직시민행동에 대한 잠재력도 검증할 수 있다면 인적자원관리 측면에서는 유용할 것이다. 향후 조직시민행동(OCB) 측정시스템이 가동되어 개인의 조직시민행동 수준에 대한 표준화된 측정지표에 대한 항목개발 및 운영이 가능하도록 연구대상으로 고려할 수 있을 것이다.

5.3 연구의 특징과 차별성

콜센터의 핵심사항인 인적자원관리 측면에서 상담원 채용 및 이직관리, 성과감소로 이어지는 악순환의 고리가 계속되면서 기업에서는 이러한 근본적인 문제점을 극복하기 위하여 많은 시간과 노력을 아끼지 않았다. 선행연구를 보면, 대부분 콜센터의 감성지능과 성과부분에 대한 연구는 2000년대 들어서 연구가 일부 진행되었지만 활발하지는 않았다. 특히, 기업입장에서 접근하는 방법보다는 콜센터의 핵심역량인 상담원을 중심으로 조직

행동, 문화, 이직, 성과 등에 관한 의문점과 해결점에 대한 연구의 필요성을 인지하게 되었다. 불특정 다수의 고객과 모든 업무의 진행을 정보기술(IT)환경에서 성과창출을 운영하고 평가하는 시스템적인 특수성과 경력 및 신입 사원들의 안정된 근무환경 제공 및 정착실패의 반복으로 인한 상담조직문화의 불안정성은 아직도 콜센터의 중대한 해결과제인 것이다.

본 연구자는 중요한 역할과 중대한 문제점들을 함께 지닌 콜센터의 향후 비전에 대한 방향성을 제대로 제시 할 수 있고, 기업의 가치와 효율을 향상 시키며, 고객에게는 실질적인 지식기반서비스의 혜택을 만족시킬 수 있는 방안을 마련하기 위하여 콜센터 분야의 전문적인 연구가 필요했던 것이다. 모든 기업의 가장 중요한 관리요소중의 하나인 인적자원관리 분야의 효율적인 운영과 효과적이고 전문적인 콜센터 운영방법은 반드시 제시되어야할 중요한 핵심 내용이다. 콜센터 운영에서 정서적 측면의 감정을 다스리는 감성지능이 조직의 유효성중 직무외적이고 자발적인 행동으로 정의되는 조직시민행동과의 관계를 검토하여 직무성과에 어떠한 영향을 주는지 분석함으로써 감성지능의 조직 내 활용방안을 연구하였다. 또한, 콜센터의 지식기반 서비스 산업의 특성상 모든 업무를 다양한 시스템을 기반으로 한 정보기술(IT)활용으로 진행되는 과정에서 상담원들의 IT활용능력과 직무성과에 대한 분석을 통합적인 방법으로 연구하였다. 그 연구방법은 설문을 통한 구조방정식 모형의 실증적 검증과 표적심층면접(FGI)을 진행하였고 이 연구에서는 직접대상자의 선별과 면접을 통하여 업무현장의 상황을 직접 확인 및 분석을 구체적으로 진행하는데 의미를 두었다. 본 연구는 다른 연구에 비해 콜센터의 직무성과에 직접적으로 영향을 주는 핵심역량의 변수들을 기존의 연구에서 일반적으로 적용하지 않았던 내용을 연구대상으로 하였고, 인・아웃바운드를 비교연구하며, 경력그룹을 시간적으로 특성별로 차별화하여 콜센터의 특수한 환경요소를 안정된 비교변수로 적용될 수 있도록 연구하였다. 결과적으로 상담원들의 직무성과에 영향을 줄 것이라고 예상했던 각 변수들의 역할은 대부분 유의하게 나타났다. 특히 콜센터 경력 상담원들은 조직시민행동의 역할지각과 조직 동일시에 개념에 대하여 적극적으로 이해하고 관련규정과 제도를 잘 수용하며 조직 내에서 중장기적인 자기계발과 비전을 항시 기대하고 있다는 조직구성원들의 숨은 의지를 발견한 부분은 큰 의미가 있다고 할 것이다. 또한 설문을 통한 실증적 연구에서 조직시민행동이 직무성과에 유의하지 않은 결과를 관련선행연구를 통해 문제점을 해결할 수 있었다. 선행연구에서는 상담원의 경력을 3년 기준으로 구분하여 3년 미만 및 이상의 각 상담원 조직에서 조직시민행동이 직무성과에 미치는 영향이 큰 차이를 보인다는 것을 확인하였다. 즉, 실증연구에서의 조직시민행동이 직무성과에 영향을 미치지 않은 원인은 신입 그룹의 결과가 더 큰 영향을 미치게 된 결과라는 사실이다. 이 연구 이후 1년 미만(3월), 3년, 10년 이상의 상담원 그룹을 대상으로 표적심층면접(FGI)를 통한 연구결과 연구의 틀에서 예상했던 변수요인들이 모두 콜센터 상담원들에게 밀접한 관련이 있음을 검증한 것에 대하여 큰 의미가 있다. 경력이 오래된(짧은) 상담원, 관리자들의 지속적인 근무사유에 대해서도 집중적으로 분석함으로써 향후 기업 입장에서는 상담조직 운영에서 발생하는 비용손실과 기업이미지 저하, 조직문화 및 성과의 감소와 같이 서비스 수익체인을 역행하는 것을 예방할 수 있고, 콜센터 상담원들의 입장에서는 각각 상담능력의 전문화와 전문가로서의 자신감을 위해서 신입사원과 경력직원, 관리자들의 경험과 의견을 적극적으로 수렴분석하고 연구할 필요성이 있었는데, 본 연구에서 직접 현장을 통해 실천할 수 있었던 것이 큰 의미를 갖는다. 이에 본 연구는 정량적 연구와 정성적 연구를 혼합하여 콜센터 상담원들의 직무성과에 직접적인 영향을 미치는 변수들에 대한 연구를 가설을 통한 실증분석과 표적심층면접(FGI)으로 검정했다는 부분도 이 연구 분야에서는 다른 연구와

의 차이점이라 할 수 있다. 또한, 그 연구 결과부분에서도 기존의 선행연구에서 다루지 않았던 콜센터 운영 핵심관련변수들의 유의미한 관계의 검정을 통해 학문적, 실무적으로 의미 있는 연구를 진행하였다고 판단되며, 그 연구대상 부분도 콜센터의 조직형태 중에서 한 가지 운영형태에 한정되지 않고, 인바운드와 아웃바운드를 모두 비교연구 진행한 면에서도 의미가 있다고 판단한다.

5.2 연구의 한계와 향후방향

본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 콜센터 상담원들의 경력에 대한 구간범위를 3개월, 3년, 10년으로 제한되어 진행하였기 때문에 연구결과의 일반화에 약점이 있을 수 있다. 향후 년차별로 다양한 경력을 대상으로 추가연구를 수행한다면 연구결과의 더욱 구체적인 일반화를 기할 수 있을 것이다.

둘째. 직무형태화 직무성과에 대한 인터뷰를 자기평가 위주의 진행에 의존한 점에서 한계가 있다. 실질적으로 인터뷰 대상 3개월, 3년, 10년 경력의 상담원들에 대한 인터뷰 당시의 직무수행형태 및 성과측정은 자기응답식(self-report)보다는 현재 근무하는 현장의 실제 성과(실적)평가 점수와 같은 실제(actual) 데이터를 함께 활용하는 방법을 적용하였더라면 훨씬 객관적인 결과를 기대할 수 있다.

셋째, 본 연구의 대상을 특정 손해보험 및 생명보험 산업군의 콜센터 상담원으로 제한하여 진행하였기 때문에 연구결과의 일반화에 약점이 있을 수 있다. 향후 다양한 산업군의 콜센터 상담원을 대상으로 하거나 다른 특정산업 군과의 상대비교를 통해 구성요소별로 비교분석하여 추가연구를 수행한다면 연구결과의 일반화와 전문화를 기할 수 있을 것이다.

넷째, 표적심층면접(FGI)을 통한 연구조사방법상 횡단적인 연구로 진행하였는데 이 연구방법은 근무경력의 경과에 따른 연구 분석결과의 적용 측면에서도 한계점이 있다. 신입사원 그룹의 경우(신입시절부터 연구 시작)에는 그 당시의 연구결과로 만족할 수 있지만 경력이 3년, 10년일 경우에는 이 경력 그룹의 신입 시절부터의 각 변수와 구성요소들에 대한 변화추이를 통해 종단적 형태의 연구를 시도해 볼 필요가 있을 것이다. 연령, 성별, 학력, 성격유형별, 지역별, 소득별, 전 경력유형별, 전공별 등으로 다양한 연구가 가능할 것이다.

다섯째, 본 연구에서는 감성지능과 조직시민행동 및 IT활용능력이 성과에 미치는 영향에 대한 부분과 IT활용능력에서는 인바운드와 아웃바운드의 직무수행 분위기의 차이점과 직무성과에 대한 인식의 접근방법과 그 차이를 확인 할 수 있었다. 또한 연구결과를 살펴보면 현재 근무하는 직장 경력과 연령의 중요성이 대두되는데, 경력이 없는 신입 그룹과 경력그룹의 관리항목에 대한 구체적인 적용 안이 제시되는 연구가 필요할 것이다. 예를 들어 Inbound and Outbound 상담원에 대해 관리자가 중점적으로 관심 가져야 할 주요관리항목과 회사에서 지원해야할 내용, 그리고 직무성과기준 등 관리자의 경력구간에 따른 관리지침에 관한 실무적 연구가 필요할 것이다.

참 고 문 헌

[1] 간호두, 이정훈, 김동호, “콜센터 상담원의 직무만족이 생산성에 미치는 영향 : 이동통신사의 사례를 통한 실증연구”, 「한국전자거래학회지」, 제15권, 제2호(2010), pp.107-135.

[2] 김상희, “판매성과실패 상황에서 판매원의 노력귀인과 능력귀인 : 목표지향성과 심리적 반응”, 「경영학연구」, 제38권, 제3호(2009), pp. 695-736.

[3] 김창수, “정보기술이 은행의 경쟁력 강화 및 재무적 성과에 끼친 영향”, 「경영학연구」, 제29권, 제4호(2000), pp.55-862.

[4] 노혜미, 유태용, 신강현, “정서지능과 정서노동 전략이 직무관련 태도에 미치는 영향 : 개인적 성취감의 매개효과”, 「한국심리학회」, 제

20권, 제4호(2007), pp529-550.

[5] 문주희, “한국철도 콜센터가 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 명지대학교 석사학위논문, 2003.

[6] 손희동, “Mayer와 Salovey의 정서지능이론을 활용한 아동 디자인 발상 연구”, 국민대학교 교육대학원 석사학위논문, 2008.

[7] 우석봉, “호텔종사원의 조직시민행동과 선행요인 및 직무성과간의 관계에 관한 연구”, 경성대학교 박사학위논문, 2000.

[8] 원유석, “호텔 식음료 서비스 실패와 회복 만족간의 관계연구 : 지각된 공정성을 중심으로”, 경기대학교 관광전문대학원 호텔조리학과 석사학위논문, 2007.

[9] 유창조, 김상희, “Ethnographic 접근방식을 통한 쇼핑행위에 관한 탐색적 연구 : 확장된 개념, 감정의 다양성, 동기의 다양성”, 「소비자학연구」, 제5권, 제2호(1994), pp.45-62.

[10] 윤상오, “공무원의 정보기술 활용 영향요인에 관한연구”, 「지방정부연구」, 제7권, 제1호(2003), pp.199-219.

[11] 이백규, “콜센터 아웃바운드 정보시스템의 성과에 미치는 요인에 관한 연구”, 전남대학교 대학원 박사학위논문, 2008.

[12] 이철주, “공무원의 정보기술 사용과 영행요인에 대한 실증 연구조직 특성과 개인특성 그리고 기술 특성의 비교”, 「한국행정학회보」, 제44권, 제2호(2010), pp.221-260.

[13] 임지선, “종업원의 감성지능과 종엄원의 태도, 행동 간의 관계에 관한 연구 : 감정노동과 조직성격의 조절효과를 중심으로”, 고려대학교 대학원 석사학위논문, 2004.

[14] 정승환, “호텔의 정보시스템 활용이 서비스 품질과 경영성과에 미치는 영향”, 세종대학교대학원 박사학위논문, 2002.

[15] 주미희, “Framework 구축을 통한 건설정보화 방법론 비교분석”, 명지대학교대학원 석사학위논문, 2011.

[16] 주현식, 윤승현, 김화경, “컨벤션센터 종사원의 직무특성이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 미치는 영향”, 「관광연구」, 제21권, 제4호(2007), pp.43-60.

[17] 최금창, 최우성, 이창욱 “호텔종사원의 삶의 만족도가 감성지능 및 조직성과에 미치는 영향”, 「문화관광연구」 제8권, 제2호(2006), pp. 115-139.

[18] 한윤경, “프로세스 혁신이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 정보기술활용을 중심으로, 동국대학교대학원 박사학위논문, 1998.

[19] Abraham, R., “Emotional intelligence in organizations : A conceptualization Genetic”, *Social and General Psychology Monographs*, Vol.125, No.2(1999), pp.209-219.

[20] Bateman, T. S. and D. W. Organ, “Job satisfaction and the good soldier : The relationship between affect and employee citizenship”, *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.4(1983), pp.587-595.

[21] Bolger, R. and A. Sornech, “Influence of Teacher Empowerment on Teachers Organizatinal Commitment, Professional Commitment and organizational Citizenship Behavior in Schools”, *Teaching and Teacher Education*, Vol.20(2004), pp.277-289.

[22] Borman, W. C., L. A., Penner, T. D., Allen, and S. J. Motowidlo, “Personality predictors of citizenship performance”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.9 (2001), pp.52-69.

[23] Brief and S. J. Motowidlo, “Prosocial organizational behaviors”, *Academy of Management Review*, Vol.11(1986), pp.710-725.

[24] Borman, W. C. and S. J. Motowidlo, “Expending the criterion domain to include elements of contextual performance”, *In N. Schmitt, W. C. Broman and Associates*(*Eds*),

Personnel Selection in Organization, Sanfrancisco, CA : Jossey, (1993), pp.71-98.

[25] Caplan, R. D. and K. W. Jones, "Effects of Workload Role Ambiguity and Type A personality on Anxiety, Depression and Heart Rate", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No.6(1975), pp.713-719.

[26] Cash, J. I. and B. R. Konsynski, "Is Redraws Competitive Boundaries", *Harvard Business Review*, Vol.63, No.2(1985), pp.134-142.

[27] Coleman, V. I. and W. C. Borman, "Investigating the underlying structure of the citizenship performance doma", *Human Resource Management Review*, Vol.10(2000), pp. 25-44.

[28] Cooper, R. K. and A. Sawaf, "Executive EQ : Emotional intelligence in leadership and organization", New York : Grosset/putnam, 1997.

[29] Cote, S. and T. H. Miners, "Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.51(2006), pp.1-28.

[30] Cron, W. L., "Industrial Salesperson Development : A Career Stages Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.48(1984), pp.41-52.

[31] Cron, W. L. and J. W. Slocum, "The Influence of Career Stages on Sales-people's Job Attitude, Work Perceptions, and Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol.23(1986), pp.119-129.

[32] Daft, R. L. and N. B. McIntosh, "A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organization Work Units", *Administrative Science Quarterly*, Vol.26(1981), pp.207-224.

[33] Drazin, R. and A. H. Van de Van, "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol.30 (1985), pp.514-539.

[34] Drucker, P. F., "The Age of Discontinuity", Haper and Row, New York, New York, USA, 1987.

[35] Dulewicz, V. and M. Higgs, "Emotional intelligence : Can it be measured reliably and validly using competency date?", *Competency*, Vol.6, No.1(1998), pp.1-15.

[36] Freudenberger, H., "The Staff Burnout", *Journal of Social Issues*, Vol.30, No.1(1974), pp.19-27.

[37] Goleman, D., R. Boyatzis, and A. Mckee, Primal leadership Boston, MA : HARVARD Business School Press, 2002.

[38] Goleman, D., Emotional intelligence, New York : Bantam Books, 1995.

[39] Graham, J. W., "An essay on organizational citizenship behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.4(1991), pp. 249-270.

[40] Graham, J. W., "Principled organizational dissert : A theoretical essay in Staw B. M. and Cumming L. L.(Eds)", *Research in Organizational Behavioral*, Vol.12(1991), pp. 1-52.

[41] Greenhaus, J. H. and G. A. Callanan, *Career Management*, New York : The Dryden Press, 1994.

[42] Hall, D. T., *Careers in Organizations*, Goodyear Publishing Company Inc : Santa Monica, 1976.

[43] Hargreaves, A. and M. Fullan, *Understanding Teacher Development*, New York : Teachers College Press, 1992.

[44] Igbaria, M. and S. A. Nachman, "Correlates of User Satisfaction with End User Com-

puting : An Exploratory Study", *Information and Management*, (1990), pp.73-82.

[45] Karambayya, R., "Contextual predictors of organizational citizenship behavior", *The Academy of Management Best Papers proceedings*, (1990), pp.221-225.

[46] Katz, D., "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavior Science*, Vol.9 (1964), pp.131-133.

[47] Katz, R., "Job Longevity as a Situational Factor in Job Satisfaction", *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, No.2(1978), pp. 204-223.

[48] Katz, R., "Time and Work : Toward an Integrative Perspective", in *Research in Organizational Behavior*, Berry M. Staw and L. L. Cummings(Eds.), Greenwich, CT : JAI Press, Vol.2(1980), pp.81-127.

[49] Keen, P. G., *Competing in Time*, Ballinger Publishing Company Cambridge, 1988.

[50] Mayer, J. D. and P. Salovey, "What is a emotional intelligence?", In P. Salovey and D. Sluyter(Eds), *Emotional development and emotional intelligence : Implications for educations*, (1997), pp.3-34 New York : Basic Books.

[54] Moreland, R. L. and J. M. Levine, *Group Dynamics Over Time : Development and Socialization in Small Groups*, Beverly Hill s : SAGE Publications, 1988.

[52] Mowday, R. T., W. Porter, and R. M. Steers, *Employee-Organization Linkage : The Psychology of Commitment*, Absenteeism, and Turnover, New York : Academic Press, 1982.

[53] Organ, D. W., "A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-causes-Performance Hypothesis", *Academy of Management Review*, Vol.2(1997), pp.46-53.

[54] Organ, D. W., *Organizational citizenship behavior : The good Soldier syndrome*, Lexington, MA : Lexington Books, 1988a.

[55] Organ, D. W., "A Restatement of the satisfaction performance hypothesis", *Journal of Management*, Vol.14(1988b), pp.547-557.

[56] Organ, D. W., "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", In Staw B. M. and cumming I.I(eds), *Research in Organizational behavior*, Vol.12(1990), pp. 43-72. Greenwich. CT : JAI press.

[57] Pavlou, P. A. and O. A. E. Sawy, "From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments : The Case of New Product Development", *Information Systems Reserch*, Vol.17, No.3(2006), pp.198-227.

[58] Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie, and R. Fetter, "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance", *Journal of Marketing*, Vol.57(1993), pp.70-80.

[59] Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie, and C. Hui, "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*, Vol.11(1993), pp.1-40, Greenwich, CT. JAI Press.

[60] Puffer, S. M., "Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission sales people", *Journal of Applied Psychology*, Vol.72(1987), pp.615-621.

[61] Salovey, P. and J. D. Meyer, "Emotional intelligence. Imagination", *Cognition and Personality*, Vol.9, No.3(1990), pp.185-211.

[62] Santhanam, R. and E. Hartono, "Issues in

Linking Information Technology Capability to Firm Performance", *MIS Quarterly*, Vol. 27, No.1(2003), pp.125-153.

[63] Schein, E. H., *Career Dynamics : Mat- ching Individual and Organizational Needs*, Reading, Mass : Addison-Wesley, 1978.

[64] Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., 1985.

[65] Schoultheis, R., *Management Information System*, Irwin, 1995.

[66] Smith, C. A., D. W. Organ, and J. P. Near, "Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, Vol.68(1983), pp.653-663.

[67] Van Dyne, L., J. W. Graham, and R. M. Dienesch, "Organizational citizenship behavior : Construct redefinition, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.4(1994), pp.765-802.

[68] Van Maane, J. and R. Katz, "Individuals and Their Careers : Some Temporal Consideration for Work Satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol.29, No.4(1976), pp.601-616.

[69] Wolf, G., M. London, J. Casey, and J. Pufahl, "Career Experience and Motivation as Predictors of Training Behaviors and Outcomes for Displaced Engineers", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.47, No.3(1995), pp. 316-331.

[70] Wong, C. and K. S. Law, "The Effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude : An Exploratory study", *Leadership Quarterly*, Vol.13, No.3(2002), pp.243-274.

[71] Yaverbaum, G. S., "Critical Factors in the User Environment : An Experimental Study of User, Organization and Tasks", *MIS Quarterly*, Vol.12, No.1(1988), pp.75-88.

◈ 저 자 소 개 ◈

이 병 훈 (bigman4472@hanmail.net)

인하대학교를 졸업하고, 아주대학교에서 경영학석사 학위를 취득하였다. 한화그룹 손해보험사, IMC-텔레퍼포먼스 아웃소싱 프로젝트 운영, 현재 사회적협동조합 마케팅과 인천컨택센타산업협회를 지원하고 있다. 관심분야는 조직행동, 조직운영관리 분야와 산학연계를 통한 콜센터 일자리 창출과 학문적 기여 등이다.