

콜센터 직원들의 정서지능이 이직행동에 미치는 영향*

남 상 희

서강대학교

이 상 은

한국상담대학원대학교

장 재 윤

서강대학교

최 해 연[†]

한국상담대학원대학교

본 연구에서는 대표적인 정서노동 현장 중 하나인 콜센터에서 직원의 정서지능이 이직행동에 미치는 영향에 대해 탐구하였다. 80명의 콜센터 신입직원들을 대상으로 정서지능과 성격 5요인을 측정하고 총 190일 동안 이직 여부를 추적하였다. 생존분석을 통해 시기별 이직 위험도를 분석한 결과, 성격 5요인을 통제하고도 정서지능은 이직행동에 유의미한 영향을 미쳤다. 정서지능이 높은 집단에 비해 정서지능이 낮은 집단은 초기 2개월 동안 집중적으로 높은 이직 위험률을 보였고, 이 시기에 정서지능이 낮은 직원들 대부분이 이직하였다. 정서지능 하위차원에서는 타인정서이해와 정서활용 요인이 이직과 유의미한 관계를 가졌다. 이 연구는 실제 이직 행동을 추적 조사함으로써 콜센터 장면에서 정서지능의 중요성을 보여주었다는 데서 의의를 가진다.

주제어 : 콜센터, 이직, 정서지능, 정서노동, 생존분석

* 이 논문은 이상은의 2014년도 석사 학위논문의 데이터를 일부 활용하여 재구성하였음.

† 교신저자 : 최해연, 한국상담대학원대학교, 서울시 서초구 효령로 366, E-mail: chychy22@empas.com

최근 치열한 경쟁 속에서 많은 기업들은 마케팅과 고객만족을 강조하고 이 과정에서 콜센터의 중요성이 부상하고 있다. 하지만 콜센터 상담원들의 상황은 여전히 열악하다. 콜센터의 열악한 근무환경과 고객응대에서 경험하는 강도 높은 정서노동(emotional labor)은 직무불만족 및 우울이나 스트레스와 같은 다양한 심리적 문제를 동반하고 결과적으로 높은 이직을 초래한다고 알려져 있다. 대체로 전체 직업군에 비해 서비스업의 이직률이 높은 편이며, 다른 서비스업에 비해서도 콜센터의 이직률은 상당히 높은 편이다. 2015년 전체 산업군에서 평균 이직률은 4.6%, 사업지원서비스업의 이직률은 7.3%임에 비해¹⁾ 주시각(2013)에 따르면 콜센터 현장의 정서노동 종사자들의 이직률은 연 평균 31.9%로 상대적으로 높은 이직률을 보인다.

이직은 이직자의 대체 비용, 직원들의 모집 및 훈련비용을 증가시키고, 상품 또는 서비스의 질을 저하시키는 한편, 서비스의 일관성과 안정성을 저해하며, 조직의 효과성과 직원의 생산성을 감소시킨다(Barak, Nissly & Levin, 2001; Morrell, Loan-Clarke & Wilkinson, 2004; Trevor & Nyberg, 2008). 또한 이직은 남아있는 직원들에 대한 압력 및 사기(morale), 학습 비용, 조직의 지식(organizational memory)이나 사회적 자본의 상실 등 간접적인 방식으로 조직에 부정적인 영향을 미친다(Morrell et al., 2004). 따라서 높은 이직률은 조직의 수행과 부적의 관계를 가진다(Glebbeek & Bax, 2004; Kacmar, Andrew, Rooy, Steilberg & Cerrone, 2006; Lin & Chang, 2005; McElroy, Morrow & Rude, 2001; Shaw, Gupta & Delery, 2005). 특히 콜센

터와 같이 고객응대가 핵심적인 역할이고, 인적 자원의 비중이 높은 산업에서 이직은 더 중요한 문제가 될 수 있다. 한국고객센터산업 연구소에²⁾ 따르면 콜센터는 운영비용 중 53%를 인건비가 차지할 정도로 인적 자원의 비중이 높다. 따라서 높은 이직률은 콜센터 산업에서 가장 우려할 문제 중 하나라고 할 수 있다.

콜센터 산업에서의 인적 자원 관리의 중요성 때문에 국내외에서 콜센터 상담원들의 이직에 영향을 미치는 다양한 요인들에 대한 연구가 이루어졌다. 이 연구들에 따르면, 콜센터 상담원들의 이직의도는 개인-조직 적합도, 직무요구-자원, 고용유형, 조직몰입, 정서적 소진 등과 관계가 있다(Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003; Jacobs, Roodt, 2011; McCulloch & Turban, 2007; Schalk & Van Rijckevorsel, 2007). 국내 콜센터 상담원들을 대상으로 하는 연구들 중에서, 박상언(2015)은 콜센터 상담원들이 다른 고객서비스 직종의 노동자들보다 더 부정적인 직무정서를 경험하고, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동이 가장 낮고, 이직의도가 가장 높다는 것을 보여주었으며, 정경숙, 최수정, 박명옥, 및 이암(2015)은 콜센터가 정서노동 장면이라는 데 초점을 맞춰 정서표현규범이 정서노동과 정서소진을 거쳐 이직의도에 영향을 미치는 과정을 조사한 바 있다. 그 외에도 기타 많은 연구들이 콜센터 상담원들의 정서노동에 주안점을 두고 정서노동과 이직의도 간의 관계에 대해 밝혔다(박종무, 박동수, 이재강, 안성익, 2014; 주시각, 2013; 윤시내, 이승륜, 2007; 이수연, 양해술, 2008). 또한 박영숙, 최수정 및 정기주(2015)는 정서지능이 이직의도에 미치는 과정에 대해 분석하면서, 콜센터

1) http://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=118&tblId=DT_118N_MONA31&conn_path=I2

2) <http://www.callcenter.or.kr/>

상담원의 정서지능이 조직몰입에 영향을 주며, 조직몰입이 다시 이직의도에 영향을 미친다는 것을 보여주었다. 이처럼 국내외에서 많은 연구들이 콜센터 상담원들의 이직에 관심을 기울여 왔지만, 이 연구들은 대체로 종속변인으로 이직의도를 측정하고 있다.

이처럼 기업 현장에서 이직의 중요성 때문에 이직과 관련된 다양한 연구들이 수행되었지만, 이러한 기존 연구들 중 대부분은 이직 행동 자체보다는 이직의도를 측정했다. 비록 이직의도가 이직행동의 중요한 예측변인이기는 하지만 그 사이에 다양한 조절변인들이 개입되어 있으며, 그 관계가 기대만큼 높지 않기 때문에 이러한 방법으로는 실제 행동에 대한 예측타당도를 명확하게 알 수 없다는 한계가 있다(Allen, Weeks & Moffitt, 2005; Carsten & Spector, 1987; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Tett & Meyer, 1993). 따라서 직원들의 이직행동을 유발하는 원인이 무엇인지에 대해 보다 정확하게 이해하기 위해, 이직의도보다는 실제 이직 행동과 예측변인과의 관계를 확인할 필요가 있다.

이직관련 연구의 또 다른 제한점은 지금까지의 연구들 중 대다수가 이직행동의 발생여부에만 관심을 두어왔다는 점이다. 이직행동을 이항변인으로 취급하여 행동의 유무만을 측정할 때 이직자와 비이직자의 구분이 연구자가 결정하는 절단시점에 따라 임의적이며, 이직시기에 대한 정보가 분석에 사용되지 않기 때문에 많은 정보를 소실할 수밖에 없다(이선희, 2008). 따라서 단순히 이직 여부뿐만 아니라 이직의 추이를 정밀하게 추적하는 연구가 필요하다. 이러한 문제의식을 바탕으로 본 연구에서는 콜센터 직원들의 이직 여부뿐만 아니라 이직시기도 조사하였다.

인간 행동에 대해 안정적이고 지속적인 효과를 가지고 있는 성격변인과 같은 개인차 변인의 효과를 분석하는 것은, 이직에 영향을 미치는 사전 위험요인을 확인한다는 의미에서 중요하다(Chang, Choi & Kim, 2008). 따라서 본 연구에서는 콜센터가 정서노동 장면이라는 데 착안하여 이직에 영향을 미치는 요인으로 ‘정서지능’에 초점을 맞추었다. 구체적으로 본 연구에서는 성격 5요인을 통제한 후 정서지능의 독자적인 효과를 검증하였으며, 추가적으로 정서지능의 하위 차원이 이직에 미치는 영향을 개별적으로 확인하였다.

정서노동 장면에서의 정서지능

콜센터 직원과 같은 서비스 접점 종사자들은 고객의 분노, 언어폭력, 비인격적 대우와 같은 부정적 상황에 빈번하게 노출되며, 이 상황에서 고객의 감정적 측면을 인식하고 대응하는 한편 스스로의 정서 역시 통제하고 조절해야 하는 행동규범을 갖는다. 콜센터 상담원은 전화를 매개로 하루 평균 4~6시간 동안 고객과 긴밀한 커뮤니케이션을 유지하며, 이 과정에서 강도 높은 정서노동을 수행하고 있다(박영숙 등, 2015). 정서노동은 조직의 목표를 위해 자신의 정서를 적절하게 조절하여 강화하거나 왜곡하거나 억제하는 것을 말한다(Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996). 이러한 정서노동자, 특히 서비스 접점 종사자들에게는 고객 정서를 이해하고 스스로의 정서를 통제, 관리하여 적절하게 대응할 수 있는 능력이 중요하며(김상희, 2006; 박영숙 등, 2015; Higgs, 2004), 이러한 정서노동 상황에서 정서지능은 직원들의 직무만족, 수행, 철회행동에

대해 중요한 역할을 하는 개인차 변인이라고 할 수 있다(Ashkanasy & Daus, 2005; Grandey, 2000).

정서지능은 상호연관된 기술의 집합으로서 “정서를 정확하게 지각하고 평가하고 표현하는 능력, 사고를 촉진할 때 정서에 접근하고 정서를 생성하는 능력, 정서와 정서적 지식을 이해하는 능력, 그리고 정서적, 지적 성장을 촉진하기 위해 정서를 규제하는 능력”을 의미하며(Mayer & Salovey, 1997), 이에 따라 자기 정서 이해, 타인 정서 이해, 정서 활용, 정서 조절의 네 가지 하위 차원으로 구분될 수 있다(Wong & Law, 2002). 이러한 정서지능은 좌절상황 속에서 개인을 동기화시키고 스스로 극복하며 충동을 억제하고 만족을 지속시키고 기분을 조절하고 타인에게 공감하게 하기 때문에(Goleman, 1995), 정서지능이 높은 사람들은 스스로를 통제하고 동기화하여 자신의 정서를 조절함으로써 직무스트레스를 낮추고, 고객의 정서를 이해함으로써 적절한 응대와 원활한 업무수행을 할 가능성이 높다고 할 수 있겠다. 이러한 원활한 직무수행과 스트레스 완화는 낮은 이직으로 이어질 수 있다고 예상된다.

Wong과 Law(2002)는 정서노동과 정서지능의 관련성을 보여주는 흥미로운 연구를 수행하였는데, 이들의 연구에 따르면 정서노동을 많이 필요로 하는 직군과 정서노동을 거의 필요로 하지 않는 직군을 구분했을 때 정서노동이 필요하지 않은 직군에서는 정서지능과 직무수행의 관계가 거의 나타나지 않았던 반면, 높은 정서노동을 필요로 하는 직군에서는 정서지능의 역할이 더 증가했다. 또한 이들의 연구에 따르면, 낮은 정서노동 직무에서는 정서지능이 오히려 조직몰입과 이직의도에 부정적인

영향을 미친 반면, 높은 정서노동을 필요로 하는 직무에서는 정서지능이 유의미하게 긍정적인 영향을 미쳤다. 또한 Daus와 Ashkanasy (2005)는 정서노동 장면에서 진행된 일련의 연구를 토대로 정서지능이 정서노동이 가져오는 부정적인 결과(예: 높은 스트레스, 탈진 등)를 완화시키고 경찰, 고객센터 센터, 소매판매 등 다양한 정서노동 장면에서 직무수행을 증가시킨다고 제안했다. 또한 정서지능이 높은 직원들이 불쾌한 상황에 처했을 때 감정적 폭발을 덜하고, 정서경험과 표현의 부조화에도 불구하고 일을 긍정적으로 바라보고 직무탈진과 업무스트레스를 덜 경험한다는 것을 보여주는 일련의 연구들(Nikolaou & Tsaousis, 2002; Zhou & George, 2003; 주시각, 2013 재인용)은 정서지능이 정서노동이 직원들에게 미치는 부정적인 결과를 약화시킬 수 있다는 것을 보여준다.

정서지능은 정서노동의 부정적인 결과들을 완화하고 수행을 증가시키며, 따라서 정서지능은 정서노동 장면에서 직원들의 이직을 낮출 것으로 예상할 수 있다. 예를 들어, Spencer와 동료들은 로레알(L'Oreal) 판매원들의 이직에 대한 조사를 통해 정서노동 장면에서 정서지능의 유용성을 보여준 바 있다(Spencer & Spencer, 1993; Spence, McClelland, & Keltner, 1997). 이 연구들에 따르면, 로레알에서 정서적 유능성을 근거로 선발된 판매원들은 기존 판매원보다 91,370 달러의 매출을 더 올렸고, 선발 후 첫 해 동안 이직이 전통적인 방법으로 선발된 판매원의 63% 수준이었다.

정서노동 장면에서 정서지능의 중요성이 강조되고 있음에도 불구하고 여전히 많은 연구자들은 정서지능의 개념과 직무수행에서의 정서지능의 역할에 대해 회의적인 태도를 가지

고 있다. 이 중에서도 가장 강력하게 제기되는 비판 중 하나는 정서지능이 성격특질이나 인지적 능력과 적절하게 변별되지 않는다는 것이다. 예를 들어, Davies, Stankov와 Roberts (1998)는 정서지능 관련 척도와 성격 척도를 요인분석했을 때, 정서지능 관련 척도 문항들이 전통적인 성격 5요인에 부하된다는 것을 발견했다. 이후 연구들에서는 정서지능이 성격이나 인지능력과는 구별되는 개인차 변인이며, 직무수행이나 직무태도, 심리적 건강 및 삶의 만족 등 여러 준거변인에 대한 증분타당도(Incremental validity)를 가지고 있음을 보여주었으며(Ashkanasy & Daus, 2005; Daus & Ashkanasy, 2005; Janovics & Christiansen, 2002; Joseph & Newman, 2010; Law, Wong & Song, 2004; Lopes, Salovey & Straus, 2003; Van der Zee, Thijs & Schakel, 2002; Van Rooy & Viswesvaran, 2004; Wong & Law, 2002), 국내 연구에서도 정서지능과 성격이 대부분의 하위차원에서 낮은 상관을 보인다는 것을 확인하였다(유태용, 김천석, 최명옥, 한지현, 송진섭, 2004). 하지만 여전히 성격이나 인지능력의 효과와 정서지능의 효과가 변별되는 정도에 대한 의문은 남는다. 특히 정서지능을 검사(test) 방식이 아니라 자기보고식으로 측정하였을 때 과연 동일하게 자기보고식으로 측정되는 성격 5요인을 통제하고도 정서지능이 종속변인에 대해 고유한 영향력을 가지고 있는지에 대해 의문을 제기할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 성격 5요인을 통제한 후 자기보고식으로 측정된 정서지능의 이직 행동에 대한 고유한 효과를 분석하였다.

선행 연구에 따르면 정서지능은 4개의 차원들(자기정서 이해, 타인정서 이해, 정서활용, 정서조절)로 잘 구분되는 한편, 이 각 하위 차

원들은 기저에 있는 다차원 정서지능 구성개념으로 통합될 수 있다(Kafetsios & Zampetakis, 2008; Law et al., 2004; Wong & Law, 2002). 따라서 본 연구에서는 주로 이 기저의 정서지능 요인을 이용하여 정서지능이 이직에 미치는 효과에 대해 확인하였다. 본 연구에서는 이직에 대한 정서지능의 전반적인 기능을 주된 관심사로 두고 있지만, 정서지능이 이직에 미치는 영향에 대해 구체적으로 확인하기 위해서는 하위 차원 각각의 기능에 대해서도 구체적으로 이해할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 정서지능 차원들 중 이직행동과 유의미한 관계를 가지는 차원들에는 어떤 것이 있는지 탐색적으로 분석하였다.

구체적으로 본 연구는 콜센터에서 직원들의 정서지능 수준이 이직에 미치는 영향을 확인하는 것을 주요 목적으로 하였다. 이를 위해 정서지능만의 고유한 영향력을 확인하기 위해 본 연구에서는 성격 5요인을 통제하고 정서지능이 이직행동에 미치는 효과를 분석하였다. 또한 정서지능이 실제 이직행동 및 이직 시점에 미치는 영향에 대해 확인하기 위해 본 연구에서는 6개월 동안의 추적연구를 통해 이직행동을 측정하였다. 선행연구에서 이직의도만을 측정하거나, 실제 이직행동을 이항변인으로만 다루어 많은 정보를 소실한다는 한계를 넘어, 본 연구에서는 6개월간의 이직 추이에 대한 생존분석을 실시하여 어느 시기에 가장 이직 위험도가 높은지에 대한 보다 구체적인 결과를 얻고자 하였다.

방 법

연구대상 및 조사 절차

서울 소재 콜센터 두 곳에서 채용된 신입 상담원의 전수를 대상으로 조사하였다. 연구 대상 80명 중 금융기관 콜센터 직원이 13명, 전문 아웃소싱 콜센터 직원 67명이었다. 연구 대상이 된 상담원들은 여성이 더 많았으며(70%), 대부분이 미혼(80%)이었다. 상담원 중 10대가 35명(43.8%), 20대가 26명(32.5%), 30대가 12명(15.0%), 40대 이상이 7명(8.8%)이었고, 상담원 중 대부분(83.8%)이 고졸 이하의 학력을 가졌다. 연구대상 중 43명(53.8%)이 정규직, 37명(46.3%)이 계약직이었다. 채용 이전에 콜센터에 종사한 경력이 없는 상담원이 48명(60%), 1년 미만의 경력을 가지고 있는 상담원이 17명(21.3%), 1년 이상 3년 미만의 경력이 9명(11.3%), 3년 이상의 경력을 가지고 있는 상담원이 6명(7.6%)이었다. 마지막으로 채용 후 190일이 지난 시점에서 이직을 하지 않은 상담원은 20명(25%)에 불과했다. 성별, 결혼여부, 연령, 최종학력, 고용유형, 경력 중 어떤 변인도 이직 여부와 유의미한 관계를 가지지 않았다($p > .10$).

본 연구의 관심 변인인 성격 5요인과 정서지능은 입사 후 교육 중(1주일) 측정되었으며, 직원의 실제 이직행동은 신입 상담원 채용시점부터 교육기간 후 최대 6개월까지 이직 여부를 추적하였고(교육기간을 포함하여 최대 190일), 이직한 경우 이직하기 전까지의 근속기간을 계산하였다.

측정 도구

성격 5요인

Goldberg(1999)가 제작한 성격 5요인 측정

질문지(IPIP)를 유태용, 이기범과 Ashton(2004)이 번안한 것을 사용하였다. 외향성, 우호성, 성실성, 신경증적 성향, 경험에 대한 개방성의 각 요인별로 열 문항씩 총 50개의 문항으로 구성되었다. 사용한 척도는 리커트형 5점 척도(1='전혀 그렇지 않다', 5='매우 그렇다')이며, 점수가 높을수록 관련된 성격특질을 많이 가지고 있다는 것을 의미하였다. 본 연구에서 외향성, 우호성, 성실성, 신경증, 개방성의 신뢰도는 각각 .76, .71, .81, .80, .65였다.

정서지능

정서지능을 측정하기 위해 Wong과 Law(2002)가 개발한 WLEIS(Wong and Law Emotional Intelligence Scale)를 한지현과 유태용(2005)이 번안한 척도를 사용하였다. 이 척도는 자기정서이해, 타인정서이해, 정서활용, 정서조절의 네 개의 하위차원을 가지고 있으며 각 차원별로 네 문항씩 총 16개의 문항으로 구성되었다. 자기정서이해는 '여러 상황에 처했을 때 자신이 어떤 정서를 느끼는지 잘 알고 있다', 타인정서이해는 '주변 사람들의 정서를 잘 파악한다', 정서활용은 '스스로에게 동기 부여를 잘 할 수 있다', 정서조절은 '자신의 감정을 매우 잘 통제할 수 있다' 등의 문항으로 구성되어 있으며, 사용한 척도는 7점 척도(1='전혀 그렇지 않다', 7='매우 그렇다')였다. 본 연구에서 정서지능의 전체 신뢰도는 .94였으며, 하위차원들의 신뢰도는 각각 .85, .90, .90, .91이었다.

이직

본 연구에서 이직은 '조직 외부로의 이동'을 의미하며, 상담원들의 실제 이직행동을 측정하기 위해 입사 일부터 퇴사 일까지의 근속일수를 측정하였다. 근속일수는 1일부터 190일까

지의 연속변수로 기록되었다. 재직하고 있는 경우는 190일이 되며, 이직한 경우, 재직할 날까지의 일수를 계산하였다.

분석 방법

정서지능이 실제 이직행동에 영향을 주는지 알아보기 위해 상관분석과 더불어, 생존분석(survival analysis)을 실시하였다. 이직여부를 0, 1의 이분형 변수로 취급하여 이직행동을 분석할 경우, 이직과 비이직이라는 두 개의 정보만 분석에 사용하게 된다. 반면 생존분석은 사건(event) 발생 여부뿐만 아니라 사건 발생 시점에 초점을 두고 특정 사건이 일어날 때까지 한 상태에 머물러 있는 시간을 분석하는 방법이다(박재빈, 2007; Morita, Lee & Mowday, 1993). 이직연구에 적용하자면 잘 정의된 시작 시점(회사 입사 시점)에서 사건 발생 시점(이직 시점)까지의 지속기간에 초점을 두고, 특정 시점에 측정된 예측변인과 이직의 발생 및 시점 간의 관계를 동시에 조사하는 방법이라고 할 수 있다(Morita, Lee & Mowday, 1989). 이직의 경우 관찰기간이 끝날 때까지 사건이 일어나지 않은 중도절단자료(censored data)가 있고 사건이 발생하기까지의 시간이 대상자마다 다르기 때문에 종속변수가 정규성 가정을 따르지 않는다. 일반적인 회귀 분석에서는 정규성 가정에 위배된 자료를 분석하기 힘들뿐더러 중도 절단된 자료를 처리할 수 없기 때문에, 이 경우 생존분석이 사용될 수 있다(송경일, 최종수, 2008).

생존분석에는 다양한 방법들이 있지만 다루는 변수가 많을 경우 다변량 생존분석 모형인 Cox 비례 위험 모형(Cox proportional hazard model)이 추천된다. 여기서 위험(hazard)이란 관

찰기간을 무한히 줄였을 때 순간적인 사건의 잠재적 발생률을 의미하며, 위험이 높을 때 사건이 발생할 가능성이 높고, 위험이 낮을 때 사건 발생 가능성이 낮다고 해석할 수 있다. Cox 비례 위험 모형은 생존시간 분포에 대한 가정이 없고, 분포가 어떤 형태를 가지는 상관이 없다는 점에서 생존시간에 대한 분포를 알지 못할 때 주로 사용된다. 따라서 본 연구에서는 Cox 비례 위험 모형을 바탕으로 정서지능이 이직행동에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 분석도구로는 PASW 18버전을 사용하였다.

인구학적 변인 중 이직 여부와 유의미한 관계를 가지는 변인들이 없었기 때문에 성격 5요인과 정서지능만을 분석에 투입하였으며, 추가적으로 평균을 중심으로 정서지능 고집단과 정서지능 저집단을 구분하여 생명표범(life tables)에 의해 추정된 위험률(hazard) 그래프를 확인하였고, 마지막으로 정서지능의 하위 차원별로 Cox 비례 위험 모형으로 분석하여 하위차원들의 상대적 영향력을 분석하였다.

결 과

본 연구에서 측정된 변인들 간의 상관관계가 표 1에 제시되어 있다. 우선 정서지능의 하위차원들 간에는 .53에서 .75까지 대체로 높은 상관을 보였다. 정서지능 하위차원들 중 타인정서이해와 정서활용의 상관이 .75로 가장 높았다. 신경증을 제외하고 성격요인과 정서지능의 하위 요인 간에는 .02에서 .48까지의 상관관계를 보였으며, 성실성과 정서조절의 상관이 .48로 가장 높았다. 신경증은 모든 정서지능의 하위요인과 유의한 부적 관계를 보

표 1. 측정된 변인들의 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 외향성	(.76) ²⁾									
2 우호성	.63**	(.71)								
3 성실성	.24*	.20	(.81)							
4 신경증	-.08	.20	-.53**	(.80)						
5 개방성	.24*	.29**	.32**	-.14	(.65)					
6 자기정서 이해	.29**	.15	.33**	-.35**	.39**	(.85)				
7 타인정서 이해	.09	.05	.35**	-.31**	.16	.56**	(.90)			
8 정서활용	.19	.12	.47**	-.25*	.30**	.53**	.75**	(.90)		
9 정서조절	.08	.02	.48**	-.46**	.23*	.57**	.64**	.60**	(.91)	
10 정서지능	.19	.10	.49**	-.40**	.31**	.77**	.89**	.87**	.84**	(.94)
11 이직여부 ¹⁾	-.10	-.02	-.36**	.20	-.14	-.47**	-.71**	-.63**	-.63**	-.74**
평균	3.44	3.45	3.54	2.80	3.29	5.23	4.67	4.77	4.74	4.85
(SD)	(.49)	(.43)	(.53)	(.58)	(.40)	(.83)	(1.03)	(1.01)	(.98)	(.81)

1) 0=재직, 1=이직으로 코딩됨. 2) 대각선의 () 안의 숫자는 신뢰도 계수.

* $p < .05$, ** $p < .01$, 양측검증

였으며, 그 범위는 -.25에서 -.46이었다.

성격 5요인 중 성실성만이 -.36으로 이직여부와 유의미한 부적 관계를 가지고 있었다. 정서지능 총점은 -.74로 이직과 가장 높은 부적 관계를 보였고 정서지능의 하위차원들은 -.47에서 -.71까지로 이직과 대체로 높은 부적 상관을 보였다.

정서지능이 이직여부와 더불어 이직시기(생존시간)와도 유의미한 관련성을 가지고 있는지 확인하기 위해 생존분석을 실시하였다. Cox 비례 위험 모형에서 핵심적인 가정은 예측변인의 효과가 시간에 관계없이 일정하다는 것이므로 모형에 투입되는 변인들의 편잔차(partial residual)의 산포도를 그려서 y축의 0을 중심으로 균등하게 분포되는지 확인하였다.

그 결과 산포도가 비교적 균등하게 분포되어 있었으므로 비례 위험 모형의 가정을 충족시키는 것으로 나타났다. 성격 5요인을 통제한 후에도 정서지능이 이직에 유의미한 영향력을 미치는지 분석하기 위해 모형에 정서지능과 더불어 성격 5요인을 투입하였다. 생존분석 결과는 표 2에 제시되어 있다.

Cox 비례 위험 모형에서 공변량의 회귀계수는 최대편우도함수(L=maximum partial likelihood function)로 구한다. 여기에 자연 로그(log)를 취한 것을 로그 우도(LL=log likelihood)라고 하고 -2를 곱한 -2LL을 통해 모형의 적합도를 확인할 수 있다. 우도비 검정(likelihood ratio test)은 모든 공변량의 회귀계수의 값이 0일 때의 기저모형보다 독립변수인 공변량을 투입시

표 2. 정서지능이 이직에 미치는 영향 생존 분석

	B	표준오차	Wald	Exp(B)	95.0% CI for Exp(B)	
					Lower	Upper
외향성	-.24	.37	.41	.79	.38	1.62
우호성	.08	.46	.03	1.09	.44	2.67
성실성	-.53	.36	2.15	.59	.29	1.20
신경증	-.57	.37	2.40	.56	.27	1.16
개방성	-.03	.41	.00	.97	.44	2.17
정서지능	-2.57***	.33	59.39	.08	.04	.15
X^2	91.19***					

*** $p < .001$

킬 때 모형이 더 적합한지 확인하는 것으로, 총괄검정(omnibus test)의 -2LL에서 공변량을 투입한 모형의 -2LL을 빼준다. 이에 따라 공변량을 투입하지 않은 모형 -2LL(466.103)에서 공변량을 투입한 모형 -2LL(360.207) 값을 비교한 결과 -2LL(105.896)의 변화값이 유의하였다. 따라서 공변량을 투입한 모형이 이전 모형보다 좀 더 적합한 모형이라고 할 수 있다. 또한 카이 제곱 값을 통해 모형적합도를 확인한 결과, 유의미한 것으로 나타났다($X^2(df=6) = 91.19, p < .001$).

Cox 비례 위험 모형에서 생존회귀계수는 일반 회귀계수와 동일한 의미를 지닌다. 따라서 회귀계수가 양수일 때는 이직의 위험이 증가하고 음수일 때는 위험이 감소한다고 볼 수 있다. 투입된 변인들은 대체로 이직의 위험을 낮추는 방향으로 나타났지만, 유의미한 변인은 오직 정서지능밖에 없었다. 정서지능의 생존회귀계수가 음수였으므로 이 결과는 정서지능이 높을 때 생존기간이 늘어난다는 것을 보여준다. 또한 Exp(B)가 1보다 적을 때 위험률이 낮아지고, 1보다 클 때 위험률이 높아지며,

신뢰구간이 1을 포함하지 않을 때 각 변인들의 효과가 유의미하다고 볼 수 있다. 따라서, 정서지능의 Exp(B)가 .08이었고 신뢰구간이 1을 포함하지 않았기 때문에 정서지능이 이직의 위험을 유의미하게 낮춘다는 것을 확인할 수 있다. 정서지능을 제외한 성격 5요인 중 어떤 변인도 이직을 유의미하게 설명하지 못했다.

그림 1은 성격 5요인과 정서지능을 투입한 Cox 비례 위험 모형에서 추정된 누적 생존률 그래프이다. 전반적으로 우하향하고 있으며, 입사초기부터 약 30일까지, 그리고 약 80일에서 100일까지 생존률이 급격히 낮아지고, 100일 이후에는 변동이 거의 없었다.

평균을 기준으로 높은 정서지능 집단(36명)과 낮은 정서지능 집단(44명)을 구분하여 각 집단의 시간에 따른 위험률을 비교하였을 때, 전반적으로 정서지능이 낮은 집단이 정서지능이 높은 집단에 비해 높은 위험률을 보였다. 또한 그림 2에서는 정서지능이 낮은 집단이 입사 후 초기 두 달 안에 위험률이 가장 높고 정서지능이 높은 집단에서는 입사 후 3개월

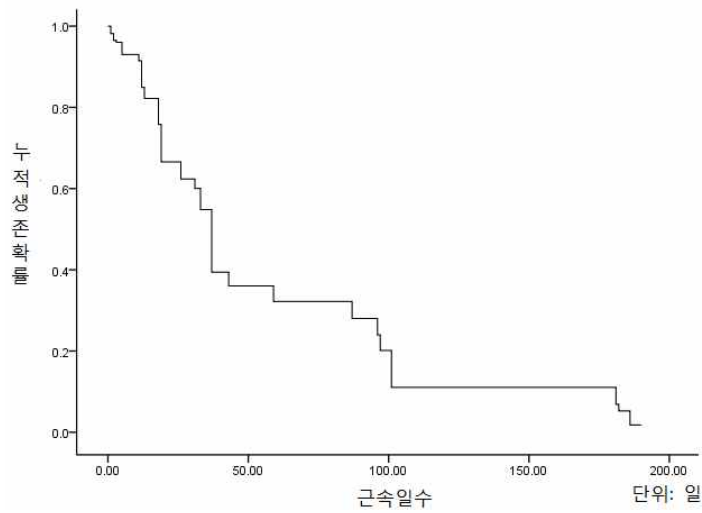


그림 1. 생존확률 그래프

경, 그리고 6개월경에 위험률이 높은 편이라는 것을 확인할 수 있었다. 그림 2에서 감성지능이 낮은 집단은 초기 2개월 이후에 이직의 위험률이 0에 가깝다. 하지만 이 그래프는 주의해서 해석할 필요가 있다. 시기별 이직의 단순빈도를 확인한 결과, 정서지능이 높은 집단(36명)에서는 적어도 190일까지는 19명이 남아 있었던 반면, 정서지능이 낮은 집단 44명 중 43명이 60일 이전에 이직을 하였다. 따라

서 이 그래프를 통해 초기 2개월 이후에 정서지능이 낮은 집단의 위험률이 나타나지 않는다고 주장하는 것은 이 자료에만 한정된 해석일 수 있다. 따라서 여기서는 최소한 정서지능이 낮은 집단의 초기 2개월 동안의 위험률이 상당히 높은 편이라는 결론만을 내렸다.

마지막으로 정서지능의 하위차원별로 성격 5요인을 통제한 후 정서지능 하위요인들의 상대적 영향력을 확인하였다. 공변량을 투입하

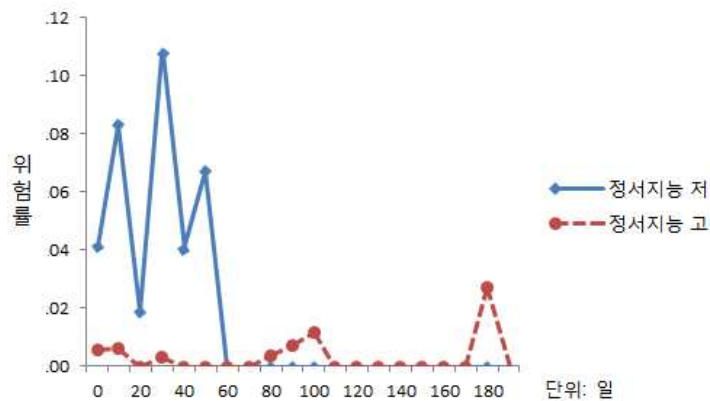


그림 2. 정서지능 고, 저 집단의 이직 위험률 비교

표 3. 정서지능 하위차원들에 대한 생존분석 결과

	B	표준오차	Wald	Exp(B)	95.0% CI for Exp(B)	
					Lower	Upper
외향성	-.41	.44	.89	.66	.28	1.56
우호성	.27	.50	.29	1.31	.49	3.51
성실성	-.46	.42	1.19	.63	.27	1.44
신경증	-.42	.40	1.10	.66	.30	1.44
개방성	-.37	.45	.69	.69	.29	1.66
자기정서이해	-.22	.28	.62	.80	.47	1.38
타인정서이해	-.98***	.26	13.73	.38	.22	.63
정서활용	-.94**	.28	10.98	.39	.22	.68
정서조절	-.38	.22	2.90	.68	.44	1.06
χ^2	96.30***					

** $p < .01$, *** $p < .001$

였을 때 이전 모형에 비해 -2LL(113.865)로 변화량이 유의미했다($p = .000$). 유의수준과 신뢰구간을 확인하였을 때 성격 5요인과 정서지능 하위차원 중 타인정서이해와 정서활용 차원만 이직에 유의미한 효과를 가졌다($p < .01$).

논 의

정서지능은 20년 이상 동안 심리학과 경영학 분야에서 인기 있는 연구 주제 중 하나이다. 정서지능에 대한 학계와 실무 현장에서의 관심은 정서지능이 직무수행이나 직무태도 등 다양한 직무 관련 변인들에 대한 긍정적인 효과를 가지고 있다는 주장이 검증되면서 더욱 실질적으로 자리를 잡아가고 있다. 많은 기업에서 정서지능 개념을 직원 선발과 훈련의 도구로 응용하고 있지만(Joseph & Newman, 2010)

아직 그 역할이 구체적으로 이해되었다고 할 수는 없다. 개념에 대한 이해가 정교해지면서, 정서지능은 특히 콜센터와 같은 정서노동 현장에서 특히 더 중요하다는 점이 제안되었다(Wong & Law, 2002). 콜센터 직원들을 대상으로 정서지능에 초점을 맞춘 연구가 일부 존재하지만 정서노동의 현장에서 정서지능이 구체적으로 어떤 작용을 하는지에 대해서는 다양한 연구가 필요한 시점이다.

본 연구에서는 정서노동 현장 중 하나인 콜센터에서 상담원들의 정서지능 수준이 실제 이직행동에 영향을 미치는지를 검증하였다. 단순한 이직여부뿐만 아니라 근속기간을 측정하여 정서지능의 효과를 검증하였다. 분석 결과, 정서지능이 높을 때 근속기간이 늘어났으며 이러한 정서지능의 고유한 효과는 성격 5요인을 통제한 후에도 나타났다. 성격 5요인과 정서지능을 모형에 동시에 투입하였을 때, 성격 5요인 중 어떤 차원도 직원들의 생존기

간에 유의미한 영향을 미치지 못한 반면, 정서지능은 이직에 유의미한 관련성을 가졌다. 특히 정서지능의 하위 차원 중 타인정서이해와 정서활용의 차원이 이직에 유의미한 효과를 가졌다. 평균을 중심으로 정서지능 고저 집단을 구분한 뒤 집단 별 위험률을 확인하였을 때, 정서지능이 높은 집단에 비해 정서지능이 낮은 집단에서는 입사 직후 두 달 사이에 가장 높은 이직의 위험률을 보였다. 특히 정서지능이 낮은 집단은 초기 2개월 이후에 이직의 위험률이 0에 가까웠다. 이는, 정서지능이 높은 집단(36명)에서는 190일까지는 19명이 남아 있었던 반면, 정서지능이 낮은 집단 44명 중 43명이 60일 이전에 이직을 하였기 때문에 입사 2개월 이후에 이직 위험률이 0에 가깝게 나타난 것이다. 즉, 정서지능이 낮은 집단은 입사 초기 2개월 동안의 이직 위험률이 매우 높다는 결과이다.

이직에 대한 정서지능 하위차원들의 상대적 효과를 탐색한 결과, 정서지능의 네 개 차원 중 타인정서이해의 차원과 정서활용의 차원만이 근속기간과 유의미한 관계를 나타냈다. 타인정서이해 차원은 타인의 행동이나 표정을 통해서 그들이 어떤 감정을 느끼는지 인식하고 파악하는 능력을 측정하며, 고객을 지속적으로 대면해야 하는 서비스 접점 종업원들이 효과적으로 직무를 수행하기 위해서 이 능력은 상당히 중요하다. 예를 들어, 사람들의 얼굴에서 정서를 좀 더 잘 읽어내는 사람들이 직무로부터 정서적 부하(emotional load)를 덜 느낀다(Daus & Ashkanasy, 2005). 또한 타인정서이해 능력은 상담원들이 고객의 욕구나 정서를 잘 파악함으로써 효과적으로 직무를 수행할 수 있도록 해줄 수 있다. 이는 직원 자신과 고객의 만족도를 모두 높일 수 있는 요소

라 할 수 있다. 비록 콜센터 상담원들은 전화를 매개로 고객들과 소통하지만, 만약 타인의 정서를 잘 이해하여 정서노동으로부터 오는 스트레스가 감소된다면 이직의 위협 역시 낮출 수 있다는 의미로 볼 수 있다.

정서활용능력은 개인이 성과를 높이는 방향으로 정서를 활용하여, 스스로 동기부여 하는 능력을 말한다. 정기주, 최수정과 고은별(2010)의 연구에서는 네 개의 정서지능 차원 중 유일하게 정서활용만이 고객지향성과 상담품질을 유의미하게 증가시킨다고 보고된 바 있다. 정기주 등은 정서활용 차원을 일종의 동기부여 능력으로 간주한다. 정서활용은 자신의 부정적 정서를 업무나 상황에 유용한 것으로 변용할 수 있는 능력을 의미하며, 이는 부정적 정서가 스트레스로 작용하여 심리적 자원을 고갈시키는 것을 예방하며 나아가 동기부여를 촉진할 수 있음을 함의한다. 그러나 정서지능의 네 가지 하위요인들 간의 상관은 .53~.75로 비교적 높은 편이기 때문에 하위차원들의 상대적인 영향력에 대한 정교한 논의를 위해서는 보다 많은 연구가 필요할 것이다.

본 연구는 기업 현장에서 콜센터 직원들의 이직 추이를 실제 추적했다는 점에서 특히 의미를 갖는다고 할 수 있다. 콜센터 현장에서 이직의 중요성 때문에, 기존 많은 국내외 연구들에서 직원들의 이직에 영향을 미치는 변인들을 조사했지만 대부분의 연구들은 종속변수로 단지 이직의도만을 이용했었다. 의도와 행동이 다르게 나타날 수 있다는 것을 감안하였을 때(Griffeth, Hom & Gaertner, 2000), 단순히 이직의도가 아니라 이직행동이 어떻게 나타나는지를 구체적으로 밝혔다는 점에서 의의가 있다.

더불어 본 연구에서는 이직 시점까지 분석

하여, 정서지능이 낮은 직원들이 많이 이직할 뿐만 아니라 입사 직후 빠르게 이직한다는 사실을 밝혔다. 본 연구의 참가자 중 정서지능이 높은 집단에서 절반이 190일 이상 근속한 반면, 정서지능이 낮은 집단은 대다수 60일 이내에 이직행동을 보였다. 특히 정서지능이 낮은 집단에서는 초기 2개월 동안 압도적으로 이직을 많이 하였는데, 입사 후 2개월 동안 이직에 대한 적응기간이라는 것을 감안한다면 정서지능이 낮은 집단에서는 직무에 적응하지 못함을 시사하는 것으로 해석할 수 있다. 이 결과는 정서지능이 낮은 사람들이 콜센터 직무에 적합하지 않은 스스로를 발견하고 빠르게 퇴출(attrition)되는 과정을 나타낼 수도 있다.

또한 본 연구는 콜센터 직무를 할 때 정서지능이 이직행동에 미치는 효과가 상당히 강하다는 것을 보여주었다는 점에서 의의가 있다. 구체적으로 본 연구에서는 성격 5요인과 정서지능을 함께 투입하였을 때 성격 5요인 중 이직행동에 유의미한 효과를 미치는 변인이 존재하지 않았지만 정서지능의 효과는 뚜렷하게 나타났다. 정서지능이 콜센터 상담원들의 이직에 이처럼 중요한 역할을 한다면, 콜센터에서는 채용과정에서 정서지능이 높은 직원들을 선발하는 것이 향후 이직률을 낮추는 데 유용한 방안이 될 수 있으며, 나아가 이직 방지를 위해 채용뿐만 아니라 상담원들의 교육과정에서도 정서지능을 훈련시키는 것이 중요함을 시사한다.

후속연구를 위하여 본 연구의 제한점과 대안을 제시하자면 다음과 같다. 본 연구는 실제 콜센터 직원의 이직행동을 종단적으로 추적했다는 의의를 가지지만, 연구참여자가 80명으로 상대적으로 적은 편이었으며, 6개월이

라는 짧은 시간 동안의 이직행동만을 분석했다. 단기간의 연구에도 이직에 대한 정서지능의 효과가 유의미하게 검증되었으나, 보다 큰 표본을 대상으로 반복확인이 필요할 것이다.

본 연구에서는 콜센터의 가장 중요한 직무 특성 중 하나로 정서노동을 제안하고, 정서노동 장면에서 정서지능이 이직에 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하였다. 하지만 정서지능과 이직의 이러한 관계가 정서노동 때문인지, 또는 콜센터의 다른 직무특성 때문인지는 다양한 연구를 통하여 지속적으로 확인이 필요한 부분이다. 예를 들어 콜센터 작업장은 고객과 고도의 기술적 통제와 전자적 감시 때문에 직원들의 자율성이 극도로 제한되어 있으며 비정규직 비율이 높고 과업주기가 짧고 반복적이다(박상언, 2015). 따라서 대안적 영향 요인을 정교하게 구분하여 포함시키거나, 콜센터 외 다른 정서노동 업종을 비교집단으로 포함하는 연구설계가 필요할 것이다. 마지막으로, 선행연구들에서 정서지능과 이직의도의 관계를 매개하는 변인들을 다양하게 제안하고 있지만 본 연구에서는 이러한 매개변인들을 포함하지는 않다. 예를 들어 정기주, 최수정과 고은별(2010)은 고객센터에서 정서지능이 상담 품질을 증가시킨다는 것을 보였고, Wong과 Law(2002)는 정서지능이 이직의도에 미치는 영향을 정서노동 강도가 조절한다고 제안한 바 있다. 노혜미, 유태용과 신강현(2007)은 정서지능이 정서노동 전략에 영향을 미치고, 이것이 다시 개인적 성취감을 증가시킴으로써 직무만족이나 조직몰입과 같은 직무관련 태도에 영향을 미친다는 것을 보여주었다. 따라서 정서지능이 이직행동에 미치는 영향에 대해 좀 더 면밀히 탐색하기 위해 추후 연구에서는 이러한 매개변인들에 대한 정교한 검토가 필요할

것이다.

참고문헌

- 김상희 (2006). 판매원의 정서지능과 탈진감 및 고객 지향적 판매행동의 관계에 관한 연구. *경영학연구*, 35(1), 185-227.
- 노혜미, 유태용, 신강현 (2007). 정서지능과 정서노동 전략이 직무관련 태도에 미치는 영향: 개인적 성취감의 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 20(4), 529-550.
- 박상언 (2015). 콜센터 상담직의 직무특성과 직무관련 정서 및 태도. *연세경영연구*, 52(1), 21-54.
- 박영숙, 최수정, 정기주 (2015). 콜센터에서 상담사의 정서지능, 조직몰입, 친사회적 조직행동 간의 구조적 관계. *경영연구*, 30(1), 155-196.
- 박재빈 (2007). *생존분석 이론과 실제*. 서울: 신광출판사.
- 박종무, 박동수, 이재강, 안성익 (2014). 콜센터 상담사의 감정노동행동과 이직의도에 관한 실증적 연구: 직무성과의 조절효과. *경영컨설팅연구*, 14(4), 173-186.
- 송경일, 최종수 (2008). SPSS 15를 이용한 생존자료의 분석. 서울: 한나래출판사.
- 유태용, 이기범, Ashton, M. (2004). 한국판 HEXACO 성격검사의 구성타당화 연구. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 18(3), 61-75.
- 유태용, 김천석, 최명옥, 한지현, 송진섭 (2004). 성격과 정서지능의 구성개념간 관련성 및 변별성에 대한 탐색적 연구. *한국심리학회 학술대회 자료집*, 1, 221-221.
- 윤시내, 이승륜 (2007). 항공사 콜센터 상담원의 감정노동이 소진에 미치는 영향. *관광경영연구*, 30, 99-117.
- 이선희 (2008). 직무만족과 개인-직무 부합도가 청년근로자의 이직 결정에 미치는 영향: 사건사 분석법의 적용. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(4), 705-728.
- 이수연, 양혜술 (2008). 콜센터 근로자의 감정노동과 감정소진 및 이직의도의 관계에 대한 연구. *한국콘텐츠학회논문지*, 8(4), 197-210.
- 정기주, 최수정, 고은별 (2010). 고객센터에서 상담사의 정서지능이 고객지향성과 상담 품질에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 23(4), 1759-1781.
- 정경숙, 최수정, 박명옥, 이 암 (2015). 콜센터에서 감정표현규범에 따른 상담사의 감정노동이 감정부조화, 감정소진, 이직의도에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 28(2), 529-551.
- 주시각 (2013). 정서노동이 직무 스트레스, 직무소진, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 콜센터 상담사를 중심으로. *한양대학교 대학원 박사학위 논문*.
- 한지현, 유태용 (2005). 상사의 정서지능이 부하의 태도와 상사 과업수행에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(1), 177-199.
- Allen, D. G., Weeks, K. P., & Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90, 980.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors

- of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441-452.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands - resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Barak, M. E. M., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metaanalysis. *Social Service Review*, 75(4), 625-661.
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374.
- Chang, J. Y., Choi, J. N., & Kim, M. U. (2008). Turnover of highly educated R&D professionals: The role of pre entry cognitive style, work values and career orientation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 299-317.
- Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (2005). The case for the ability based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 453-466.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: in search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989-1015.
- Glebbeek, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47, 277-286.
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public-domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt, and F. Ostendorf(Eds.), *Personality psychology in Europe*, 7. Tilburg University Press: The Netherlands.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York, NY.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Higgs, M. (2004). A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centres. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 442-454.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Jacobs, C., & Roodt, G. (2011). A human capital predictive model for agent performance in contact centres. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 01-19.

- Janovics, J., & Christiansen, N. D. (2002). Emotional intelligence in the workplace. Paper presented at the 16th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 54.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal, 49*(1), 133-144.
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences, 44*(3), 712-722.
- Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences, 35*(3), 641-658.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 483.
- Lin, S. C., & Chang, J. N. (2005). Goal orientation and organizational commitment as explanatory factors of employees' mobility. *Personnel Review, 34*(3), 331-353.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-34). New York: Basic Books.
- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using Person - Organization Fit to Select Employees for High Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment, 15*(1), 63-71.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology, 86*, 1294-1299.
- Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. J. (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review, 33*, 161-173.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review, 21*, 986-1010.
- Morita, J. G., Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1989). Introducing survival analysis to organizational researchers: A selected application to turnover research. *Journal of Applied Psychology, 74*(2), 280.
- Morita, J. G., Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1993). The regression-analog to survival analysis: A selected application to turnover research. *Academy of Management Journal, 36*(6), 1430-1464.
- Nikolaou, I. & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment, *International Journal*

- of Organizational Analysis*, 10, 327-342.
- Schalk, R., & Van Rijckevorsel, A. (2007). Factors influencing absenteeism and intention to leave in a call centre. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 260-274.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48, 50-68.
- Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Spencer, L. M. Jr., McClelland, D. C., & Kelner, S. (1997). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay/McBer.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Trevor, C. O., & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51, 259-276.
- Van der Zee, K., Thijs, M., & Schakel, L. (2002). The relationship of emotional intelligence with academic intelligence and the Big Five. *European Journal of Personality*, 16, 103-125.
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71-95.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Zhou, J. & George, J. M. (2003), Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence, *Leadership Quarterly*, 14, 545-568.

1차 원고접수 : 2016. 01. 13

2차 원고접수 : 2016. 03. 30

최종게재결정 : 2016. 04. 07

The effect of emotional intelligence on turnover behaviors among call center employees

Sanghee Nam

Sogang University

Sang-eun Lee

Korea Counseling
Graduate University

Jae Yoon Chang

Sogang University

Hae Youn Choi

Korea Counseling
Graduate University

The purpose of this study is to examine the effect of emotional intelligence (EI) on turnover behaviors among call center employees. We investigated the relationship between EI and turnover behaviors during 190 days at two call centers located in Korea. Survival analyses revealed that EI significantly reduced turnover rate after controlling for the Big 5 personality traits. Specifically, most of the employees with low EI quit their jobs within the first 2 months while only half of the employees with high EI did. The importance of EI in the emotional labor settings and suggestions for the future research are discussed.

Key words : call center, turnover, emotional intelligence, emotional labor, survival analysis