

# 고객서비스 조직의 지적자본과 조직성과 간의 구조적 관계: 동적역량의 역할을 중심으로

## Structural Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance in a Customer Service Organization: Focused on the Role of Dynamic Capability

박찬선\*, 정기주\*\*, 김소라\*\*\*, 유일\*\*\*\*

(주)넥서스커뮤니티\*, 전남대학교 경영학과\*\*, 순천대학교 사회복지학부\*\*\*, 순천대학교 경영학과\*\*\*\*

Paul Park(paul@nexus.co.kr)\*, Ki-Ju Cheong(kcheong3@jnu.ac.kr)\*\*,  
Sora Kim(srkim@scnu.ac.kr)\*\*\*, Il Ryu(iryu@scnu.ac.kr)\*\*\*\*

### 요약

본 연구에서는 고객센터를 대상으로 고객센터의 중요한 조직자본이 무엇인가 밝혀내고, 조직자본이 고객센터의 어떠한 동적역량을 통하여 조직성과로 연결되는가에 대한 관계를 분석하였다. 이를 위해 고객센터 구성원을 대상으로 설문조사를 실시하여 389개의 데이터를 실증 분석에 이용하였다. 분석결과, 조직자본 중 관계적 자본과 조직문화가 조직의 동적역량 구성요소(구성원 협력, 자본공유, 자본변환) 모두에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 구조적 자본은 동적역량 구성요소 중 협력에 유의한 영향관계가 있음을 밝혔다. 조직성과는 조직 동적역량 중 구성원의 협력과 조직자본공유가 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구결과는 고객센터의 관리자들과 상담사원들에게 고객센터에서 과연 어떠한 조직자본이 보다 중점적으로 관리되고 부족한 부분이 보완되어야 하는가에 대한 실용적인 가이드라인을 제시하고, 앞으로 고객센터가 기업의 전략적이며 핵심적인 조직으로 발전하기 위해서는 어떠한 조직자본과 동적역량을 강화, 발전시켜야 하는가에 대한 시사점을 제공하였다.

■ 중심어 : | 조직자본 | 동적역량 | 조직성과 | 고객센터 |

### Abstract

This study explores which organizational capital is important for the customer service center and how the organizational capital is linked to organization's performance through dynamic capability. In this study, total of 389 employees in customer service centers were surveyed for the analysis. The results indicate that relational capital and organizational culture were positively linked with collaborative behavior, capital share, and capital transformation. Also, structural capital was a significant factor in collaborative behavior. Organizational performance was positively affecting collaborative behavior and capital share. This study provides a practical guideline on how to manage organizational capital and supplement shortcomings for managers and counsellors at the customer service centers. Furthermore, the implications for the reinforcement and development of organizational capital were suggested in building a customer service center as a strategic and fundamental part of the company.

■ keyword : | Contact Center|Intellectual Capital | Dynamic Capability | Organizational Performance |

\* 이 연구는 박찬선(2012)의 박사학위논문을 일부 발췌하여 수정·보완한 것임

접수일자 : 2014년 09월 11일

심사완료일 : 2014년 10월 07일

수정일자 : 2014년 10월 06일

교신저자 : 유일, e-mail : iryu@scnu.ac.kr

## I. 서론

최근 기업환경이 지식집약적 환경으로 변모하면서 기업의 가치 및 경쟁력 평가에서 유형자산보다는 조직 구성원의 지식, 고객 및 공급업체와의 관계, 경쟁기업과의 전략적 제휴, 학습조직, 프로세스 혁신 등과 같이 기업의 핵심역량을 구성하는 무형자산 평가항목들을 더욱 중요하게 고려하고 있다[1]. 조직의 성과는 핵심자본을 조직이 보유하고 있는지와[2][3] 보유한 조직의 자본을 해당 조직이 얼마나 효과적으로 활용하느냐[2][4][5]에 의해 결정된다. 즉 기업 내에 내재되었거나 구성원들에 의해 창출된 무형의 자본을 활용하고 변환시키는 능력이 기업경쟁우위의 창출과 유지에 기여하는 핵심원천이며 기업성과의 동인이 된다[6][7].

지식기반사회에서 고객서비스 조직은 기업의 대고객 서비스 활동을 수행하는 대표적인 지식조직이라고 할 수 있다. 고객서비스 조직은 고객으로부터의 불만이나 문의 및 요구사항 등을 응대하고 처리하는 대고객서비스 창구로서 날로 그 중요성이 커져가고 있다. 과거 기업의 주력사업을 지원하고 사후처리 및 각종 지원 업무를 수행하는 보조적 기능으로 인식되던 고객서비스 조직이 이제는 고객과의 모든 접촉이 집중되는 접점(contact point)으로서 새롭게 인식되고, 고객과 시장에 대한 모든 정보가 집중화되고 분석되는 기업의 두뇌와 같은 조직으로 진화 발전하고 있다.

고객으로부터 획득한 무형의 자본에 대한 관리는 조직의 성공과 실패를 결정할 수 있는 전략자원이 될 수 있다[8][9]. 고객서비스 조직은 기업이 보유한 다양한 유·무형자본(예: 고객데이터베이스, IT장비 및 시스템, 지식관리 시스템, 업무 프로세스 등)을 기초로 구성원들의 경험, 지식과 노하우, 전문성 등을 활용하여 고객과의 상호작용 정보를 획득하고 분석하며, 고객요구를 해결하는 중요한 역할을 수행하지만, 상대적으로 이들 고객서비스 조직에 대한 지적자본과 자본의 활용에 대한 연구는 매우 부족하였다. 이에 본 연구에서는 기존의 무형자본에 대한 연구를 토대로 고객서비스 조직의 지적자본을 이해하고, 이러한 자본을 중심으로 고객서비스 조직의 성과가 어떻게 창출되는가의 메커니즘을

규명하고자 한다.

기업의 조직자본에 대해서는 주로 자원기반관점(Resource Based View)의 연구에서 많이 다루어져 왔는데, 한 연구는 기업이 다른 기업과 차별화된 경쟁우위를 갖기 위해서는 기업이 보유한 자원이 가치 있고(valuable,) 희소하며(rare), 모방하기 어렵고(difficult to imitate), 대체하기 어려운(difficult to substitute) 특성, 즉 VRIN 특성을 가져야 한다고 하였다[10]. 고객서비스 조직성과의 핵심은 고객과의 관계 및 상호작용에서 발생하는 조직자본과 밀접한 관계가 있다고 유추할 수 있다. 이렇듯 유사한 유형자산을 보유하고 있는 많은 고객서비스 조직이 조직성과 측면에서 차이를 보이는데 어떠한 조직의 지적자본이 고객서비스 조직의 특성을 가장 잘 설명하는가를 연구하는 것은 의미가 있을 것이다. 고객서비스 조직은 조직구성원간의 상호협력을 통한 강력한 팀워크로 운영되는 조직으로 조직 내의 인적자본과 조직구성원과의 관계적 자본이 매우 중요한 역할을 할 것으로 판단된다.

따라서 본 연구에서는 고객서비스 조직의 지적자본을 관계적 자본과 인적 자본으로 분류하고, 이러한 지적자본이 흡수역량(협력, 지식공유 및 지식변환)을 통해 조직성과에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 또한 본 연구를 통해 고객서비스 조직의 관리자들과 구성원들에게 과연 어떠한 지적자본이 중점적으로 관리되고 부족한 부분이 보완되어야 하는가에 대한 실용적인 가이드라인을 제시하고자 한다. 고객과의 끊임없는 상호작용과 기업의 대고객 창구인 고객서비스 조직의 중요성을 생각할 때, 이러한 연구의 필요성은 매우 크다고 할 수 있다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 1. 조직의 지적자본(Intellectual Capital)

지식 기반 경제 환경이 도래함에 따라 세계 경쟁에서 조직자본의 중요성이 증대되었다는 주장에 대해 반론을 제기하는 이는 거의 없을 것이다. 많은 조직들이 무형의 자본에 투자하는 목적은 무엇인가? 조직의 성과

는 성과달성을 위한 핵심자본, 즉 조직자본(organizational capital)을 조직이 보유하고 있는가의 여부와 이러한 조직자본을 조직이 얼마나 효과적으로 활용하느냐에 의해 결정되기 때문이다[2][3]. 또한 조직의 무형자본을 경영하는 것은 조직의 장기적인 성공을 위해 매우 중요한데, 그 이유는 이를 측정하고 관리하는 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 높은 성과를 달성하기 때문이다[2][4]. 무형자본 관련 연구에서는 조직자산(asset)이나 재산(property)등 가시적 유형의 자원보다는 조직의 지식, 능력, 문화 등 비가시적인 자원이 조직의 핵심역량을 강조하며 조직이 무형의 자원을 가져야만 지속적 성장을 이룰 수 있다고 주장한다[4][5].

구체적으로 어떤 요소들을 조직자본의 범위 내에 들 것인가를 결정하는 조직자본 수준에 관한 선행연구를 살펴보면, Stewart(1997)는 조직자본을 인적자본(human capital), 구조적 자본(structural capital), 고객자본(customer capital)으로 분류하였고[12], Kamukama et al.(2010)은 인적자본(human capital), 구조자본(structural capital), 관계자본(relational capital)으로[13], Maditinos et al.(2011)은 인적자본 효율성(human capital efficiency), 구조자본 효율성(structural capital efficiency)과 자본활용 효율성(capital employed efficiency)으로 구분하였다[14]. 조직자본 관련 연구에서는 자본의 조작적 정의에서 다소 차이가 존재하지만 인적자본과 구조적 자본, 관계적 자본의 세 가지 요소가 조직자본의 대표적이고 공통적인 구성요소로 사용하고 있음을 알 수 있다.

Norris and Ingelhart(2004)에 의하면 산업사회의 가장 중요한 사회적 동력은 ‘물질 자본’이었다. 하지만 후기산업사회에서의 사회적 동력은 더 이상 물질 자본이 아니라 지식과 기술이라는 ‘문화적 자본(cultural capital)’으로 이동하였으며 이들에 의하여 생산되는 무형의 재화가 제조업을 대신하여 경제 분야의 주축이 되었다[14]. 조직에서의 문화적 자본은 구성원에게 공유된 정체성(shared identity)과 의미체계를 제공하여 고유한 일하는 방식과 업무절차를 만들어내며 결과적으로 조직 구성원이 공유한 문화적 자본은 조직 내에서

차후에 나타나는 효과들의 배후를 포착하는 장치라 볼 수 있다[15].

본 연구에서는 고객서비스 조직을 대상으로 하고 있다. 고객서비스 조직은 구성원들의 경험, 지식과 노하우, 전문성 등을 활용하여 고객과의 상호작용 정보를 획득하고 분석하며, 구성원들 간의 상호협력을 통한 강력한 팀워크로 운영되는 관계가 무엇보다 중요시 되는 조직이므로 지적자본에 대한 고찰은 필수적이다.

## 2. 동적역량(Dynamic Capability)

동적역량은 사전지식을 바탕으로 외부지식의 가치를 인식하고, 소화하여 활용할 수 있는 능력으로 정의된다. 변화하는 환경 속에서는 기존에 보유한 지식을 결합하는 것이 지식 자체를 변화시키는 것보다 더 효과적이다. 조직의 동적역량은 조직 구성원의 학습활동의 축적과 이를 공유하는 수단을 통한 조직내부의 지식이전 결과라고 할 수 있다[16].

선행연구에서는 “변화하는 환경에서 조직은 어떻게 지속적으로 생존할 수 있는가?”라는 근본적인 질문을 던지며, 기업이 급변하는 환경에서 보유한 자본과 구축된 역량을 잘 활용하여 경쟁력을 유지하고 강화하는 것도 중요하지만, 환경변화에 대응하기 위해서는 새로운 역량을 발굴하여 경쟁력을 확보하는 것이 기업의 생존에 필수조건이라고 제시하였다[17]. 즉 보유한 지식의 활용과 변환 중 어느 하나만을 선택하는 것이 아니라 두 역량을 동시에 추구하는 것이 기업의 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 조직의 동적역량은 내부자원과 역량을 통합하고, 구축하고 재배열하는 능력을 의미하기 때문에 조직의 내부적 요인에 초점을 두고 있다. 즉 조직의 흡수역량은 조직이 보유한 지식을 공유하여 조직 내로 확산시켜 시장변화에 대응할 수 있게 하는 조직 지식의 공유와 이를 전략적으로 지원할 수 있게 하는 조직구성원의 협력, 그리고 기존의 조직 지식자본을 재조합하여 새로운 지식으로 변환하도록 해야 한다[18][19].

## 3. 조직자본과 동적역량

### 3.1 구조적 자본과 동적역량과의 관계

본 연구에서는 구조적 자본을 “조직구조가 구성원들에게 임파워먼트를 부여하고, 구성원들이 상호작용할 수 있는 구조를 지니며, 고객의 니즈를 파악하고 이해하는 고객지향성을 가진 정도”로 정의하며, 구조적 자본은 임파워먼트, 상호작용성, 고객지향성의 3가지 구성요소를 포함하고 있다. 조직의 구조 자체는 자본으로서 의미를 갖지 못한다. 조직의 구조가 단순히 구조를 넘어서 ‘자본’으로서의 역할을 하기 위해서는 구조가 조직의 경영활동 프로세스에서 가치를 나타내야 한다[20]. 조직 환경의 변화는 구성원의 자율적이고 자발적인 몰입에 기초한 유연한 구조로의 변화를 요구하였고, 그 결과 임파워링 구조 등이 나타나게 되었다. 수많은 임파워먼트 관련 연구들은 조직구조가 구성원들의 자율성, 의사결정 참여 등 임파워링 가능성(enabling)의 특성을 지닐 때 조직성과 및 효율성을 높이는 ‘자본’으로서의 역할을 할 수 있음을 제시하고 있다[21].

Nahapiet and Ghoshal(1998)은 사회적 자본의 구조적 관계를 한 행위 주체와 다른 주체들이 네트워크를 구성하고, 그들의 직무할당이나 책임, 권위 등을 어떻게 다른 개인들과 상호작용하는가로 설명하고 있다. 구성원들 간의 상호작용성이 자원으로서의 접근을 제공해 주고 유익한 정보의 근원이 될 수 있을 뿐만 아니라, 정보를 획득하는데 소요되는 시간과 비용을 감소시킬 수 있다는 것이다. 조직의 구조적 자본은 조직 구성원의 협력, 자원의 공유와 탐색 등을 통해 외부적 환경의 변화나 인적자본이 이탈하는 등의 내적 환경의 변화에 효과적으로 대응할 수 있는 능력을 증진시킴으로 조직성과를 향상시킬 수 있다[22][23]. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1: 구조적 자본은 구성원의 협력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 가설 2: 구조적 자본은 조직자본공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 가설 3: 구조적 자본은 조직자본변환에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 관계적 자본과 동적역량과의 관계

본 연구에서는 관계적 자본을 “조직이 관계를 맺고 있는 내·외부 이해 관계자와의 관계에서 발생하는 호혜적 규범, 신뢰, 고객가치 등의 긍정적 관계를 구축한 정도”로 정의하며, 이러한 관계적 자본은 호혜적 규범, 신뢰, 고객가치의 3가지 구성요소를 포함하고 있다. 구성원들이 관계적 자본을 통해 얻을 수 있는 자원은 업무관련 정보와 조언 및 정서적 지원 등 광범위한 영역을 포함한다. 조직 내외의 사회적 관계를 통한 정보 및 자원 교류성은 조직의 혁신성향 및 성과를 높일 수 있다[24]. 특히 타 구성원에게 업무상의 조언이나 자원을 제공받는 경우, 다른 구성원이 가지고 있는 자원은 자신이 보유한 자원과 상이하기 때문에 자본의 중복 없이 활용할 수 있다. 따라서 이러한 관계가 가지는 가장 큰 장점은 중복성 없는 새로운 자본의 활용 및 통합을 통해 조직의 혁신을 용이하게 이끌어 낼 수 있다는 점이다[25].

조직 구성원들이 유용한 연계를 통해 새로운 지식과 정보, 참신한 아이디어를 획득함으로써 조직 역시 새로운 지식을 획득하고 혁신적 생각을 할 수 있으며[26], 이는 새로운 아이디어를 창출해내는 지식변환에 긍정적 영향력을 미칠 것이라 유추할 수 있다. 또한 조직이 타 조직의 기술자와 제휴를 하고 새로운 외부 네트워크를 형성하는 과정을 통해 조직의 역량을 증진할 수 있다는 연구 결과도 존재한다[27].

고객서비스 조직은 조직의 집단행동을 중심으로 상호호혜적 관계 속에서 운영되는 대표적인 조직으로 상호호혜적 규범은 중요한 관계적 자본의 하나이다. 관계적 자본은 조직이 관계를 맺고 있는 이해 관계자와의 관계에서 발생되는데 고객서비스 조직의 가장 중요한 관계 대상은 바로 고객이므로 고객의 가치를 어떻게 측정하고 고객가치를 높이기 위해서 어떠한 노력이 있어야 하는지에 대한 관심이 필요하다[28]. 이러한 선행 연구 결과를 통해 고객서비스 조직의 관계적 자본이 협력, 지식공유 및 지식변환에 긍정적 영향을 미친다는 가설을 도출할 수 있다.

- 가설 4: 관계적 자본은 구성원의 협력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 관계적 자본은 조직자본공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 관계적 자본은 조직자본변환에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 인적 자본과 동적역량과의 관계

본 연구에서는 인적 자본을 “조직 구성원 개인과 관련된 특성으로 업무와 관련된 스킬과 능력 등 조직 구성원 내에 내재된 지식 집합이며, 또한 이러한 조직 구성원의 능력을 지원하는 행위 중심의 체계도 포함한 자본”으로 정의하였다.

조직구성원들의 정서와 능력이 중요한 경쟁우위의 원천이라면, 이러한 조직 구성원들의 인적 자본을 증진하여 조직의 목적을 달성하도록 하는 인적자원관리는 구성원의 정서와 능력의 변화를 야기하는 또 하나의 중요한 인적 자본으로 인지되어 관리되어야 한다. 앞서 두 가지 인적자본 구성요소인 구성원의 조직에 대한 자긍심과 개인능력 수준은 조직 구성원과 관련된 요소로, 종업원이 조직에 합류하는 시점부터 조직의 지원과 투자 등에 의해 좌우되며 조직성과에 보다 근접한 영향을 미치는 결과적 성격의 무형자본이다. 나아가, 인적자원 관리 활동은 이러한 종업원의 정서 후호성과 개인역량 수준에 대해 영향을 주는 선행요인 성격의 조직의 지원과 투자 행위에 해당하게 된다.

조직 차원의 무형자본을 연구한 대표적 학자인 Brooking(1996), Edvinsson and Malone(1997)도 조직의 무형자본의 주요 요소로서 인적 자본을 논하였으며 [4][5], 이는 개인 차원에서의 학습과 노력이 조직 차원에서 직무와 관련된 전문성 향상 및 조직의 성과 향상과 연결된다는 가정 때문이다. 조직 내에 과연 어떠한 구성원이 있는가와 함께 이러한 구성원들이 개개인의 목표를 넘어서서 조직의 목표를 이해하고 목표 달성에 기여할 방식을 깨닫는 경우, 인적 자본은 개인과 조직 모두에 긍정적 영향을 미칠 수 있으며[4], 인적 자본이 축적된 조직에서는 구성원의 만족도가 높고, 구성원 혁신 행동의 수준이 높아지는 결과를 나타낸다[5]. 이러한 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 7: 인적 자본은 구성원의 협력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 8: 인적 자본은 조직자본공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 9: 인적 자본은 조직자본변환에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.4 문화적 자본과 동적역량과의 관계

본 연구에서는 문화적 자본을 “조직이 조직의 미션과 비전이 내재된 환경을 갖고 있고, 조직 구성원들이 공유하는 정도”로 정의하였다. 조직의 목표를 달성하기 위한 행동을 하는 구성원들이 조직 목표와 비전을 잘 이해할 수 있도록 조직환경이나 분위기가 구축되면, 조직 구성원들은 자신의 개인적 목표와 그 관련 행동을 포기하고 조직의 이익을 위해 자발적 교류와 지원을 아끼지 않게 된다[29]. 조직 구성원들 간의 상호 신뢰, 조직의 비전과 미션에 대한 믿음과 몰입에 근거할 때 교감성이 확대되고 조직의 문화적 자본으로서의 역할을 수행할 수 있다. 이에 본 연구에서는 조직의 문화적 자본의 하위 구성요소로 비전 및 목표 공유, 조직환경 및 분위기 두 가지를 설정하였다. 조직 내 보유자본이 성공적으로 다루어지기 위해서는 조직 내 문화자본이 적절히 형성되어지고, 동시에 조직자본의 가치를 높이기 위해서는 조직 내 직원들이 가지고 있는 철학이나 의식, 가치 등이 공유되어야 한다[30].

‘구성원들의 문화적 자본에 대한 몰입정도가 높다’는 것은 구성원들이 교감성에 의해 타 구성원과 교류하고 있음을 뜻한다. 또한 조직의 미션을 강하게 공유한 상태로 자본을 효과적으로 활용하고 있음을 의미하기 때문에 고객센터의 동적역량의 정도가 높을 것이라 예상할 수 있다. 따라서 다음의 가설을 도출하였다.

가설 10: 문화적 자본은 구성원의 협력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 11: 문화적 자본은 조직자본공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 12: 문화적 자본은 조직자본변환에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 동적역량과 조직성과

##### 4.1 구성원의 협력과 조직성과와의 관계

조직성과에 중요한 영향변수로 협력의 중요성이 강조되고 있다. 이는 협력이 조직 구성원들간의 관계를 더욱 강하게 만들고 조직의 잠재력을 향상시키며, 구조화하는 과정을 증진시켜 조직성과를 향상시키기 때문이다[31]. Allred et al.(2011)은 협력적 행동을 강조하였는데, 기업의 목표달성이 조직 구성원들의 과업수행 과정에서 동료와 협력하는 정도에 따라 결정되기 때문에 종사자들 간의 협력이 매우 중요함을 강조하였다[32].

조직환경의 복잡성과 역동성은 의사결정의 중요성을 증가시키므로 구성원의 정보교환, 협력적 행동, 공동의 사결정은 자본의 공유와 변환을 높이는 중요한 요인이 된다. 한 연구에서는 구성원의 협력 분위기는 위험추구 행위와 실험을 촉진하는데 중요한 역할을 한다고 제시하였다. 행위적으로 통합된 조직에서는 인지적 갈등이 발생하였을 때, 전략적 이슈에 대한 논쟁이나 토론을 하기 위한 기회를 가질 여유가 있어 다양한 지식과 대안을 활용할 수 있다[33]. 따라서 조직 구성원의 협력은 외부로부터 유입된 정보를 조직적으로 활용하기 위한 과정에서 무엇보다 중요하다. 이상의 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 13: 구성원의 협력은 조직성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

##### 4.2 조직자본공유와 조직성과와의 관계

조직은 보유한 조직자본을 구성원들이 공유하여 조직 내로 확산시켜 조직성과를 유도할 수 있다. Nonaka(1994)는 활용은 자본의 정제과정을 의미하며 이를 통해 기존의 조직자본을 통합, 내부화시키는 것으로 이를 위해서는 지식의 공유가 중요하다고 하였다[34]. 본 연구에서는 흡수역량의 구성요건인 지식활용 측면을 조직이 보유한 자본의 공유로 정의한다. 지식공유는 조직이 보유한 지식 외에도 고객 만족을 극대화하기 위한 행동 공유를 포함하며, 전략적 제휴 및 협력 투자가 성공적으로 이루어지기 위해서는 이들이 이루고

자 하는 목적과 미션이 유사해야 한다. 만약 조직 내 행동 및 목적 공유가 제대로 이루어지지 않거나 기능적 마찰이 존재할 때에는 부정적 감정과 갈등이 발생하여 성과에 부정적 영향을 줄 수 있다[35]. 결과적으로 조직이 조직 고유의 자본을 갖추고 있고 이러한 자본을 적절히 이용하고 탐색할 때 이러한 조직의 역량이 성과에 긍정적 영향을 준다고 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 14: 조직자본공유는 조직성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

##### 4.3 조직자본변환과 조직성과와의 관계

지식변환이란 기존의 자원 활용 방법이나 지식 등을 버리고 새로운 방식과 새로운 지식으로 변환시키는 것으로, 마치 '탐험'을 하는 듯한 방법으로 새로운 창조적 기제를 만드는 것이다[36]. 기존의 자원준거이론은 급변하는 환경변화에 따라 기존의 경쟁력 있는 자본이 유용성을 상실했을 때의 문제를 설명할 수 없는 단점을 지니고 있다.

자본의 재형성 역량은 중요한 개념인데, 이는 기존의 운영 자원을 환경 변화에 대응할 수 있는 새로운 자원으로 활용하여 자원의 환경에 대한 진화적 적합성을 높이는 것을 뜻한다. Teece(2007), Kogut and Zander(1996)는 조직의 혁신과 경쟁우위를 창출하는 수단으로 지식의 역할을 강조하였다[37][38]. 즉 기업의 성장과 성과는 지식의 개발과 도입에 의존하며, 기업은 지식을 공유하고 획득하는 단계에서 더 나아가 새로운 지식으로 변환하는 능력을 갖추어야 한다는 것이다. 또한, 고성과 기업, 지속적 성장을 하는 기업이 되기 위해서는 조직이 보유한 지식을 환경에 맞춰 전환하여 새로운 자원으로 구축하는 관리가 조직성과의 선행 변수로 작용한다고 제안되기도 하였다[39]. 이러한 선행 연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 15: 조직자본변환은 조직성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구설계

#### 1. 연구변수의 조작적 정의

앞서 제시된 15개의 가설을 검증하기 위한 조사도구에서 사용된 변수들에 대한 조작적 정의는 선행연구를 중심으로 고객센터의 상황을 고려하여 정의하였다 [1][40][41]. 연구모형을 검증하기 위하여 변수들에 대한 설문 문항을 개발하였는데 각 문항은 대부분 기존 연구에서 사용되었던 항목들을 기반으로 하여 고객센터 구성원의 직무 환경에 적합하도록 변형하였다. ‘구조적 자본’의 문항은 “우리 고객센터는 업무와 관련된 대부분의 의사결정 사항이 조직구성원의 의견으로 이루어지는 편이다”를 포함한 총 10개로 구성되었으며, ‘관계적 자본’의 경우 “우리 고객센터의 구성원들은 규범과 규칙을 잘 지킨다”를 포함한 총 9문항으로 측정되었다. ‘인적자본’에는 “우리 고객센터 구성원들은 나의 업무수행능력이 좋다고 평가한다” 등의 총 13문항이 포함되어 있으며, ‘문화적 자본’은 “우리 고객센터 구성원들은 조직의 정체성을 형성해주는 문화가 존재한다고 생각한다”를 포함한 4문항으로 측정되었다. ‘협력’의 경우 “우리 고객센터는 업무수행을 위해 관련 부처의 협조를 받는다”를 포함한 4문항, ‘조직자본공유’는 “우리 고객센터 구성원은 다양한 자원을 잘 활용하는 편이다”를 포함한 3문항, ‘조직자본변환’ 문항은 “우리 고객센터는 모범사례를 업무에 적용하고자 노력한다” 등 3문항으로 구성되었다. 마지막으로 ‘조직성과’는 “우리 고객센터는 더 많은 수익을 내고 있다”를 포함한 6문항으로 측정되었다.

1차로 작성된 설문지에 대해 고객센터 전문가 30명을 대상으로 예비조사를 실시하여 신뢰성 및 타당성을 검증하였다. 각 항목들에 대해서는 리크트형 7점 척도를 이용하여 측정하였다. 설문 응답에서 “전혀 동의 안함”의 경우에는 1, “매우 동의함”의 경우에는 7을 주는 방식으로 처리하였다. 다음 [표 1]은 연구변수들의 조작적 정의를 나타낸 것이다.

표 1. 연구변수의 조작적 정의

연구 변수	조작적 정의
구조적 자본	조직구조가 구성원들에게 임파워먼트를 부여하고, 구성원들이 상호작용할 수 있는 구조를 지니며, 고객의 니즈를 파악하고 이해하는 고객지향성을 가진 정도
관계적 자본	조직이 관계를 맺고 있는 내외부 이해 관계자와의 관계에서 발생하는 호혜적 규범, 신뢰, 고객가치 등의 긍정적 관계를 구축한 정도
인적 자본	조직 구성원에게 축적되어 내재된 개인적인 업무 능력 수준, 조직에 대한 구성원의 자긍심, 그리고 조직 구성원의 능력을 지원하고 운영하는 교육 및 보상을 보유한 정도
문화적 자본	조직이 조직의 미션과 비전이 내재된 환경을 갖고 있고, 조직 구성원들이 공유하는 정도
협력	둘 이상의 주체들이 목적을 달성하기 위해 공동활동을 수행하여 목표에 도달할 수 있게 하는 역량구직을 하는데 있어 유용한 도움을 받을 수 있는 관계망을 가지고 있는 정도
조직자본공유	조직이 보유한 조직자본을 구성원들이 공유하여 조직 내로 확산하는 정도
조직자본변환	조직구성원들이 기존의 자원 활용 방법이나 지식 등을 버리고 새로운 방식과 지식으로 변환하여 업무에 적용하는 정도
조직 성과	조직이 수행하는 업무의 질과 효율성(운영성과), 그리고 조직의 문제를 개선하기 위한 새로운 방식으로 접근(혁신성과)하는 정도

#### 2. 표본 및 분석방법

본 연구는 고객서비스를 담당하는 대표적인 조직인 고객센터의 구성원을 대상으로 조사를 수행하였으며, 업종(은행, 유통, 공공기관 등) 및 업무유형(인바운드, 아웃바운드, 블렌디드)에 관계없이 가능한 다양한 산업의 고객서비스 담당자를 대상으로 하였다. 설문조사는 고객센터 서비스를 담당하는 420명을 대상으로 하였으며, 총 400부를 회수하였고, 이 중 모든 항목에 성실하게 응답하지 않았다고 판단한 11개의 설문지를 제외하여 최종적으로 389개의 설문지가 본 연구의 분석에 사용되었다. 응답자는 여성의 비율이 76.9%(299명), 남성이 23.1%(90명)으로 나타났다. 연령은 20대가 50.9%(198명)으로 가장 많았으며, 다음으로 30대 29.3%(114명), 40대 17.2%(67명), 50대 이상 2.6%(10명) 순으로 나타났다. 응답자의 학력은 고졸이 35%(136명)으로 가장 많았으며 대학재학 19.8%(77명), 전문대졸 18.8%(73명) 순으로 나타났다. 응답자의 직위를 살펴보면, 상담사원이 76.1%로 가장 높았고, 고객센터가 담당하는 주요 업무는 인바운드 47.3%, 아웃바운드 37.5%로 나타났다. 연구변수들의 평균을 살펴보면, 문화적 자본이 4.67로 가장 높았으며, 그 뒤를 이어 관계적 자본이 4.64, 조직자본변환 4.61, 조직자본공유 4.45, 조직성

과 4.33, 인적자본 4.26, 협력이 4.11이었으며, 구조적 자본이 4.02로 가장 낮게 나타났다. 설문조사로 수집된 자료는 일차적으로 SPSS 17.0 프로그램을 이용하여 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ )값과 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 통해 잠재적 요인의 문항을 최종적으로 선정하였다. 문항 제거시 Cronbach's  $\alpha$ 값을 향상시키는 문항을 제거한 후 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 베리맥스 회전을 사용하여 1 이상의 고유값을 갖는 요인이 추출되도록 설정하고 각 잠재요인의 단일차원성을 저해하는 문항들을 제거하여 다시 요인분석을 실시하였다. 측정모형 분석(확인적 요인분석)과 구조모형 분석은 SmartPLS(Partial Least Squares) 프로그램 2.0을 이용하였다.

#### IV. 분석결과

##### 1. 측정모형의 검증

본 연구에서 사용한 측정도구에 대한 신뢰성 및 타당성 분석을 위하여 구조방정식모형 분석도구의 하나인 PLS를 이용한 확인적 요인분석을 실시하였다. 우선 각 변수들의 측정항목에 대한 개념타당성(construct validity)은 변수들의 요인 적재량을 통해 검증하는데, 개별 항목들의 요인 적재량이 0.6 이상이고, 다른 변수와의 교차요인 적재량보다 크면 측정항목이 개념적으로 타당하다고 간주한다[42]. 검증결과 측정항목의 요인 적재량이 0.774~0.929로 모두 0.7이상으로 높게 나타났다으며, 교차요인 적재량보다 높게 나타났다[표 3]. 이와 더불어, 평균분산추출값(AVE)가 0.5(0.666~0.865)를 초과하여 집중타당성도 확보되었다.

신뢰성은 Cronbach's  $\alpha$ 값으로 평가하였으며, 분석결과 모든 연구변수들의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 권장치인 0.7 이상으로 나타나 신뢰성이 확인되었다. 또한 조합신뢰성(composite reliability: CR)의 값이 권장치 값인 0.7보다 높게 나타났다.

표 2. PLS 측정모형의 분석결과

연구변수	AVE	Composite Reliability	Cronbach's $\alpha$
구조적 자본	0.666	0.856	0.751
관계적 자본	0.782	0.915	0.861
인적자본	0.731	0.891	0.818
문화적 자본	0.801	0.923	0.876
협력	0.732	0.916	0.877
조직자본 공유	0.865	0.950	0.922
조직자본 변환	0.719	0.885	0.804
조직 성과	0.737	0.933	0.910

표 3. PLS 측정모형의 요인적재값

항목 \ 연구 변수	구조적 자본	관계적 자본	인적 자본	문화적 자본	협력	조직 자본 공유	조직 자본 변환	조직 성과
S1	0.781	0.468	0.580	0.616	0.513	0.415	0.462	0.465
S2	0.827	0.613	0.540	0.468	0.620	0.577	0.638	0.607
S3	0.838	0.610	0.554	0.503	0.586	0.473	0.483	0.521
R1	0.621	0.891	0.599	0.582	0.653	0.657	0.615	0.588
R2	0.615	0.888	0.565	0.583	0.615	0.674	0.646	0.583
R3	0.639	0.875	0.676	0.592	0.678	0.639	0.594	0.681
H1	0.614	0.634	0.885	0.734	0.629	0.563	0.585	0.663
H2	0.417	0.493	0.786	0.497	0.468	0.443	0.441	0.485
H3	0.677	0.635	0.891	0.753	0.719	0.620	0.643	0.723
cul01	0.559	0.504	0.655	0.872	0.561	0.537	0.571	0.550
cul02	0.564	0.600	0.696	0.922	0.640	0.628	0.647	0.613
cul03	0.593	0.664	0.660	0.891	0.681	0.616	0.630	0.662
coop01	0.557	0.578	0.508	0.544	0.774	0.575	0.656	0.578
coop02	0.583	0.634	0.607	0.574	0.874	0.680	0.680	0.641
coop03	0.645	0.639	0.698	0.661	0.879	0.648	0.658	0.708
coop04	0.629	0.654	0.643	0.621	0.889	0.710	0.634	0.709
sha01	0.563	0.699	0.576	0.587	0.644	0.929	0.640	0.697
sha02	0.591	0.718	0.640	0.645	0.612	0.944	0.616	0.686
sha03	0.538	0.652	0.576	0.626	0.678	0.916	0.676	0.658
tran01	0.519	0.555	0.480	0.510	0.607	0.555	0.799	0.537
tran02	0.625	0.625	0.587	0.598	0.625	0.618	0.891	0.658
tran03	0.522	0.597	0.610	0.642	0.637	0.603	0.851	0.596
perf01	0.556	0.641	0.647	0.605	0.670	0.672	0.652	0.884
perf02	0.556	0.625	0.635	0.621	0.677	0.665	0.623	0.893
perf03	0.530	0.557	0.615	0.539	0.631	0.632	0.584	0.861
perf04	0.601	0.613	0.659	0.590	0.638	0.558	0.576	0.823
perf05	0.586	0.556	0.634	0.571	0.670	0.554	0.592	0.828



## 2. 구조모형의 검증

본 연구의 가설들을 검증하기 위해 PLS 구조모형의 경로계수를 이용하였다. 경로계수의 통계적 유의성 평가는 부트스트랩(bootstrapping) 방법을 이용하였으며, 부트스트랩 표본은 1,000개로 설정하였다. 설정한 총 15 개의 연구가설을 SmartPLS를 이용하여 검증한 결과는 [그림 1]과 같다.

조직성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 변수는 조직의 동적역량 중에서는 협력과 조직자본공유로 나타났다. 즉, 협력(경로계수값=0.470,  $t=2.867$ ,  $p<0.01$ )과 조직자본 공유(경로계수값=0.315,  $t=2.454$ ,  $p<0.05$ )가 높을수록 조직성과가 증가하는 것으로 나타났다. 조직성과에 대한 이들의 설명력은 64.7%로 나타났다. 본 연구모형에서 설정한 가설에 대한 검정 결과를 요약하면 [표 4]와 같다.

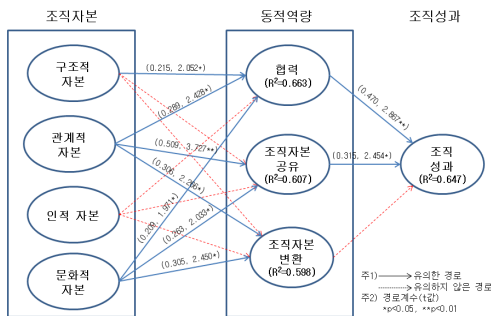


그림 1. PLS 구조모형의 분석결과

조직의 동적역량 중 협력에 유의한 영향을 미치는 변수는 조직자본 가운데 인적자본을 제외한 모든 조직자본이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 구조적 자본(경로계수값=0.215,  $t=2.052$ ,  $p<0.05$ ), 관계적 자본(경로계수값=0.289,  $t=2.428$ ,  $p<0.05$ ), 문화적 자본(경로계수값=0.209,  $t=1.971$ ,  $p<0.05$ )은 조직 동적능력 중 협력에 영향을 미치는 것으로 나타났다고, 협력에 대한 이들의 설명력은 66.3%로 나타났다. 조직의 동적역량 중 조직자본 공유에 유의한 영향을 미치는 변수는 조직자본 중 관계적 자본과 조직문화로 나타났다. 즉 관계적 자본(경로계수값=0.509,  $t=3.727$ ,  $p<0.01$ )과 문화적 자본(경로계수값=0.263,  $t=2.033$ ,  $p<0.05$ )은 조직 동적능력 중 조직자본 공유를 증가시키는 것으로 나타났다고, 조직자본 공유에 대한 이들의 설명력은 60.7%로 나타났다. 마지막으로 조직의 동적역량 중 조직자본 변환에 유의한 영향을 미치는 변수도 조직자본 중 관계적 자본과 조직문화로 나타났다. 관계적 자본(경로계수값=0.306,  $t=2.266$ ,  $p<0.05$ )과 문화적 자본(경로계수값=0.305,  $t=2.450$ ,  $p<0.05$ )은 조직 동적능력 중 조직자본 변환을 증가시키는 것으로 나타났다고, 조직자본 변환에 대한 이들의 설명력은 59.8%로 나타났다.

표 4. 연구가설의 검정 결과

가설	경로	가설방향	경로계수	t값	결과
H1	구조적 자본 → 구성원의 협력	+	0.215	2.052*	지지
H2	구조적 자본 → 조직자본공유	+	0.007	0.058	기각
H3	구조적 자본 → 조직자본변환	+	0.170	1.352	기각
H4	관계적 자본 → 구성원의 협력	+	0.289	2.428*	지지
H5	관계적 자본 → 조직자본공유	+	0.509	3.727**	지지
H6	관계적 자본 → 조직자본변환	+	0.306	2.266*	지지
H7	인적 자본 → 구성원의 협력	+	0.210	1.691	기각
H8	인적 자본 → 조직자본공유	+	0.077	0.590	기각
H9	인적 자본 → 조직자본변환	+	0.093	0.670	기각
H10	문화적 자본 → 구성원의 협력	+	0.209	1.971*	지지
H11	문화적 자본 → 조직자본공유	+	0.263	2.033*	지지
H12	문화적 자본 → 조직자본변환	+	0.305	2.450*	지지
H13	구성원의 협력 → 조직성과	+	0.470	2.867**	지지
H14	조직자본공유 → 조직성과	+	0.315	2.454*	지지
H15	조직자본변환 → 조직성과	+	0.075	0.511	기각

\* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$

## V. 결론

### 1. 연구결과 논의

조직의 성과는 성과 달성을 위한 핵심 자원을 조직이 보유하고 있는가의 여부, 그리고 그 핵심 자원을 조직이 얼마나 효율적이고 효과적으로 활용하느냐에 의해 결정된다. 본 연구에서는 지금까지 이루어진 조직자본 연구를 바탕으로 조직자본의 네 가지 구성요소를 밝히고자 하였다. 본 연구는 고객센터 조직을 연구대상으로 하여 조직자본의 구성요소들이 조직성과에 미치는 영향력과 조직자본이 조직성과에 영향을 미치는 과정에 있어서 조직의 동적역량의 효과에 대해 검증하였다. 제시한 가설에 대한 검증결과를 통해 다음과 같은 결론을 도출할 수 있다.

첫째, 조직이 보유한 핵심 자원 네 가지 중 관계적 자원은 조직의 동적역량에 모두 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 구성원에 대한 신뢰 및 호혜적 규범은 조직 구성원의 협력을 강화하고, 내부 구성원이나 고객과의 관계에서 획득한 자원은 새로운 자원의 '탐색'을 통해 동적역량을 강화시킬 수 있음을 의미한다. 또한 관계적 자원은 조직자본의 변환'에도 통계적으로 유의한 영향력을 미치는 것으로 밝혀졌다.

둘째, 문화적 자본 또한 조직의 동적역량에 모두 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이는 조직의 목표를 달성하기 위한 행동을 하는 구성원들 간의 상호 신뢰 분위기, 조직과 팀의 비전과 미션에 대한 믿음과 몰입에 기초하여 구성원들 간의 교류가 이루어짐을 나타내는 결과이다. 즉 구성원들의 조직문화에 대한 몰입 정도가 높으면 구성원들이 교감성에 의해 타 구성원과 자원과 정보를 교환하고 있음을 뜻한다. 조직의 미션을 강하게 공유한 상태로 자원을 효과적으로 활용하고 있음을 의미하기 때문에 문화적 자본은 조직의 동적역량을 강화시킬 것으로 예상할 수 있다.

셋째, 구조적 자본의 경우 조직의 동적역량 중 구성원의 협력에는 긍정적 영향을 미치지만 조직자본의 공유나 변환에는 영향을 미치지 않는 결과를 보였다. 이 결과는 고객센터의 조직은 매뉴얼에 기초하여 업무를 수행하는 조직구조를 지니고 있어 자본의 공유나 변환

은 다소 부족한 것으로 추정된다. 그러나 조직 구성원이 문제에 직면할 때 고객센터의 매니저, 슈퍼바이저 및 많은 경험을 보유한 구성원들이 도움을 주는 구조로 운영되기 때문에 협력에는 긍정적 영향을 보이는 것으로 생각된다.

넷째, 조직의 동적역량은 조직성과에 유의한 영향을 미치고 있으며, 조직자본과 조직성과의 관계에 있어서 조직이 보유한 동적역량이 중요한 과정역할을 한다는 사실을 검증하였다. 선행 연구들에서도 동적역량을 가진 조직이 타 조직보다 성과가 우월함을 보여주고 있다. 또한 동적역량의 매개 역할이 지지된 것을 통해 동적역량은 조직자본이 조직성과로 이어지는 과정에서의 주요 역할을 담당하였음을 보여 준다.

### 2. 연구의 시사점

본 연구는 조직자본이 조직의 동적역량을 매개로 조직성과에 미치는 영향력을 실증 분석함으로써 다음과 같은 이론적 의의를 가진다. 첫째, 본 연구에서는 조직자본의 요소를 구체적으로 네 가지로 구성하였으며, 그동안 중요성이 끊임없이 제시되어왔던 '조직문화'와 조직의 동적역량, 조직성과에 대한 영향력을 입증하였다. 이 결과는 가시적이고 하드한 측면을 강조하는 구조적 자본과 구성원이 공유한 멘탈모델(Mental Model)로서의 소프트한 문화적 자본을 분리하여 모형화하는 것이 적절함을 제시하고 있다. 둘째, 조직자본의 구성 요소 제시와 함께 조직자본이 최근 중요한 이슈로 떠오르고 있는 동적역량 구축에 어떠한 영향을 미치는가의 메커니즘을 밝혀 동적역량의 선행요인으로서의 조직자본을 제시하였다. 이와 함께 동적역량의 요소인 협력, 자본공유와 자본변환 각각이 조직자본에 미치는 상대적 영향력 또한 살펴보았다. 지금까지의 동적역량 관련 연구는 동적역량을 선행 변수로 설정하여 동적역량이 성과에 미치는 영향력을 검증하는데 치우쳐 있었는데, 각각의 상대적 영향력을 밝혔다는 데에 의의를 가진다.

본 연구의 실무적 시사점으로는 첫째, 고객센터는 다른 조직에 비하여 규정된 절차와 지침에 의하여 엄격히 운영되고 개인의 특수성 보다는 표준화되고 일관된 프로세스를 따르는 것이 강조되는 조직으로 구성원의 임

파워먼트(empowerment)가 부족한 조직이다. 그러나 현대의 고객센터가 높은 수준의 고객서비스를 효과적으로 제공하고 복잡하고 높은 수준의 업무를 주도적으로 수행하는 조직으로 변모함에 따라 고객센터가 보다 높은 성과를 창출하기 위해서는 구성원에게 의사결정의 자율성 및 권한위임, 자율성과 창의성을 발휘할 수 있는 기회를 제공할 필요가 있다.

둘째, 관계적 자본은 모든 조직의 동적역량에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 고객센터의 운영에 있어서 방향을 제시하고 있다. 고객센터는 한정된 공간에 다수의 인원이 집중화되어 있어 고객센터 구성원간의 관계적 자본이 상대적으로 매우 중요하다. 실제로 고객센터의 운영과 성과를 높이기 위하여 긍정적인 관계적 자본을 구축하는 것이 가장 중요시 되는 업무라고 할 수 있다.

셋째, 본 연구결과는 문화적 자본이 이제까지 막연하게 고객센터의 성과를 향상시키는데 도움이 된다는 생각에서 벗어나 보다 집중적으로 관리되고 운영되어야 할 중요한 조직자본이라는 것을 시사한다. 고객센터의 구성원이 조직의 가치와 비전을 공유하고 문화적 자본이 일상적인 활동에 지속적으로 영향을 미칠 수 있도록 고객센터 경영자와 관리자들이 좀 더 유의해야 할 것이다.

#### 참고 문헌

- [1] 이영찬, “사회적 자본, 지식경영, 그리고 조직성과 간의 인과관계”, 정보시스템연구, 제16권, 제4호, pp.223-241, 2007.
- [2] A. Carmeli and A. Tischler, “The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance,” Strategic Management Journal, Vol.25, pp.1257-1278, 2004.
- [3] C. K. Prahalad and G. Hamel, “The Core Competence of the Corporation,” Harvard Business Review, pp.1-15, 1990.
- [4] A. Brooking, *Intellectual Capital*, International Thompson Business Press, London, 1996.
- [5] L. Edvinsson and M. S. Malone, *Intellectual Capital*, Piatkus, London, 1997.
- [6] C. Moorman and A. S. Miner, “The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity,” Journal of Marketing Research, Vol.34, pp.91-106, 1997.
- [7] S. Watson and K. Hewett, “A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse,” Journal of Management Studies, Vol.43, pp.141-173, 2006.
- [8] H. Tanriverdi and N. Venkatraman, “Knowledge Relatedness and the Performance of Multi-business Firms,” Strategic Management Journal, Vol.26, pp.97-119, 2005.
- [9] 홍순복, “세무공무원의 조직문화와 조직유효성”, 한국콘텐츠학회논문지, 제9권, 제2호, pp.318-325, 2009.
- [10] J. B. Barney, “The Resource-based Theory of the Firm,” Organizational Science, Vol.7, No.5, pp.469-496, 1996.
- [11] T. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey Publishing, Business Digest, New York, 1997.
- [12] N., A. Kamukama, Ahiauzu and J. M. Ntayi, “Intellectual Capital and Performance: Testing the Interaction Effects,” Journal of Intellectual Capital, Vol.11, pp.554-574, 2010.
- [13] D. Maditinos, D. Chatzoudes, G. Tsairidis, and G. Theriou, “The Impact of Intellectual Capital on Firms’ Market Value and Financial Performance,” Journal of Intellectual Capital, Vol.12, pp.132-151, 2011.
- [14] P. Norris and R. Inghelhart, *Sacred and Secular, Religion and Politics Worldwide*, Cambridge, Cambridge University Press, 2004.
- [15] 서정교, “문화산업투자의 경제적 파급효과분석”, 경제학연구, 제51권, 제1호, pp.61-87, 2003.

- [16] W. M. Cohen and D. A. Levinthal, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.128-152, 1990.
- [17] C. A. O'Reilly and M. L. Tushman, "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma," *Research in Organizational Behavior*, Vol.28, pp.185-206, 2008.
- [18] C. B. Gibson and J. Birkinsha, "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity," *Academy of Management Journal*, Vol.47, pp.209-226, 2004.
- [19] Z. Lin, H. Yang, and I. Demirkan, "The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing," *Management Science*, Vol.53, No.10, pp.1645-1658, 2007.
- [20] W. Y. Wang and C. Chang, "Intellectual Capital and Performance in Causal Models," *Journal of Intellectual Capital*, Vol.6, No.2, pp.222-236, 2005.
- [21] 정예지, *조직의 사회구조적 특성이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향-심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로-*, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문, 2005.
- [22] J. Nahapiet and S. Ghoshal, "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *The Academy of Management Review*, Vol.23, pp.242-266, 1998.
- [23] 김선재, "지식기반경제와 국민지적자본의 효율성: 한·미·일·중을 중심으로", *한국콘텐츠학회논문지*, 제8권, 제10호, pp.158-171, 2008.
- [24] M. Woolcock, *Using Social Capital: Getting the Social Relations Right in the Theory and Practice of Economic Development*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001.
- [25] M. Blyler and R. W. Coff, "Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation: Ties That Split Pies," *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.7, pp.677-686, 2003.
- [26] M. McFadyen, A. and A. Cannela, "Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange Relationships," *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.5, pp.735-746, 2004.
- [27] F. T. Rothaermel and A. M. Hess, "Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual, Firm, and Network Level Effects," *Organization Science*, Vol.18, pp.898-921, 2007.
- [28] D. Jain and S. S. Singh, "Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions," *Journal of Interactive Marketing*, Vol.16, pp.34-46, 2002.
- [29] C. Leana and H. Van Buren, "Organizational Social Capital and Employment Practices," *The Academy of Management Review*, Vol.24, No.3, pp.538-555, 1999.
- [30] J. Roos, G. Roos, and N. C. Dragonetti, *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*, London: Macmillan, 1997.
- [31] J. W. Bishop and K. D. Scott, "An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-directed Team Environment," *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.3, pp.439-450, 2000.
- [32] C. R. Allred, S. E. Fawcett, C. Wallin, and G. M. Magnan, "A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competitive Advantage," *Decision Sciences*, Vol.42, No.1, pp.129-161, 2011.
- [33] C. J. Collins and K. G. Smith, "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms," *Academy of*

Management Journal, Vol.4, No.3, pp.544-560, 2006.

- [34] I. Nonaka, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," Organization Science, Vol.5, No.1, pp.14-37, 1994.
- [35] J. H. Humphreys, M. G. Pryor, S. P. Haden, and J. D. Oyler, "The Leadership of Joseph R. Walker: Towards a Model of Socialized Charisma through Expert Power," Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Vol.14, No.1, pp.59-81, 2009.
- [36] J. March, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," Organization Science, Vol.2, No.1, pp.71-87, 1991.
- [37] D. J. Teece, "Explicating dynamic capabilities: The Nature and Micro Foundations of Sustainable Enterprise Performance," Strategic Management Journal, Vol.28, pp.1319-1350, 2007.
- [38] B. Kogut and U. Zander, "What Firms Do: Coordination, Identity, and Learning," Organization Science, Vol.7, pp.502-518, 1996.
- [39] T. Peters and R. Waterman, *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row, 1982.
- [40] W. Tsai and S. Ghoshal, "Social Capital and Value Creation: The Role of Intra-firm Networks," Academy of Management Journal, Vol.41, pp.464-476, 1998.
- [41] 문윤지, *지적자본이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구*, 이화여자대학교 대학원 박사학위논문, 2007.
- [42] C. Fornell and D. F. Larcker, "Evaluating Structural Equations with Unobservable Variables and Measurement Error," Journal of Marketing Research, Vol.18, No.1, pp.39-50, 1981.

저 자 소 개

박 찬 선(Chanseon Park)

정회원



- 2013년 2월 : 전남대학교 전자상거래학 박사
- 2010년 8월 ~ 현재 : 넥서스커뮤니티 부사장

<관심분야> : 컨택센터시스템, e-비즈니스, 기술사업화

정 기 주(Kiju Cheong)

정회원



- 1993년 12월 ~ 현재 : 전남대학교 경영학부 교수
- 2003년 4월 ~ 현재 : 한국고객센터산업연구소 소장

<관심분야> : 고객센터/콜센터 서비스품질, VoC 관리, 운영평가 시스템

김 소 라(Sora Kim)

정회원

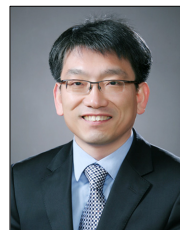


- 2004년 12월 : 미국 오하이오 주립대학 소비자학 박사
- 2009년 3월 ~ 현재 : 순천대학교 사회복지학부 교수

<관심분야> : 광고규제, 정보화정책, 소비자안전

유 일(Il Ryu)

정회원



- 1996년 8월 : 전남대학교 경영학 박사
- 1998년 3월 ~ 현재 : 순천대학교 경영학과 교수

<관심분야> : e-비즈니스, 지식경영, 정보화정책