콜센터 근로자의 감정노동과 감정소진 및 이직의도의 관계에 대한 연구

The Relations of Emotional Labor to Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Call Center Workers

이수연*, 양해술**

호서대학교 벤처전문대학원 박사과정*, 호서대학교 벤처전문대학원 교수**

Lee Soo Yun(tinda11@hanmail.net)*, Hae-Sool Yang(hsyang@hoseo.edu)**

요약

본 연구는 고객과 직접적인 대면을 하지 않고 전화를 이용하여 감정노동(emotional labor)을 수행하는 콜센터 상담원들의 감정노동의 결과로 표출되는 감정소진(emotional exhaustion)과 이직의도에 영향을 주는 요인을 연구하였다. 본 연구는 감정소진이 직무만족을 저해시켜 이직의도를 높이는 것으로 이직율이 높은 콜센터 운영에서 관리하여야할 중요한 요소라는 것을 실증하였다. 감정소진을 낮추기 위해서는 시간적 압력을 낮추고 업무의 자율성을 부여하여야 하며, 이직의도를 낮추는 위해서는 상사지원이 중요한 요소로 나타났다. 본 연구는 콜센터 운영에 있어서 감정노동이 상담원의 관리에 중요하다는 것을 제시하였다는 데 의의 가 있다.

■ 중심어 : | 감정노동 | 감정소진 | 직무만족 | 이직의도 |

Abstract

In this paper, I show the factors which have an effect on the emotional exhaustion and turnover intention in call center workers who perform emotional labor using telephone without direct confronting with clients. I empirically show that emotional exhaustion decreases job satisfaction and increases turnover intention. Therefore the emotional exhaustion is the important managing factor for efficient management of call center. To weaken emotional exhaustion, it is necessary to decrease time pressure in call center work. To weaken turnover intention, it is important to strengthen superior support. This study makes a contribution in providing the fact that emotional exhaustion is an important managing factor in administration of call center worker.

■ keyword : | Emotional Labor | Emotional Exhaustion | Job Satisfaction | Turnover Intention |

Ⅰ. 서론

정보통신 혁명은 전 세계적인 범위로 진행되고 있으며, 그 사회변동의 파장은 경제체제와 산업구조, 생산-유통-소비의 일련흐름, 그리고 사회구성원들의 인간관계와 일상생활 등에 심대한 영향을 미치고 있다. 이러한 정보통신의 혁명과 산업구조가 서비스업을 중심으로 재편되면서, 정보통신과 결합하여 고객과의 상호작용이 요구되는 직무를 중시하는 새로운 노동시장이 출현하게 되었다. 노동수요의 새로운 형태의 결과로서 감정노동(emotional labor)라는 것이 고객과 상호작용하는 서비스업에 중요한 핵심으로 출현하게 되었다. 콜센터는 백화

접수번호 : #080317-002
접수일자 : 2008년 03월 17일
심사완료일 : 2008년 04월 03일
교신저자 : 이수연, e-mail : tinda11@hanmail.net

점, 주유소, 호텔, 패스트푸드점, 항공사 등과 같은 서비스업이면서도 콜센터만의 독특한 산업특성을 갖고 있다. 즉, 콜센터는 컴퓨터(정보)와 전화(통신)를 결합하여 고객 관련 서비스 업무를 수행하는 사업조직으로서 공간적·시간적 제약성을 크게 받지 않으며, 고객과 직접 접촉하지 않고 전화를 통하여 비대면적 상호작용으로 서비스를 제공한다.

초기의 콜센터는 고객의 불만을 해소시키는 필수적인 비용센터이었으나, 점차 발전하여 매출을 창조하는 수익센터로 발전해가고 있다. 즉, 콜센터는 고객관리의 최접점으로 기존고객을 관리하고, 더 나아가 신규 고객을 창출하는 전략센터로 역할이 확대되고 있다.

또한 업무 방식에 있어서도 고객과의 대화가 필요한 대본과 표준화된 작업설명서가 상담원에게 주어지지만, 표준화된 대본이 포괄할 수 있는 범위가 한계가 있으며 상담의 대부분은 상담원의 직관력과 판단력, 그리고 의사소통능력으로 이루어지는 즉흥적 대화에 크게 의존한다[1].

콜센터 상담원은 항상 좋은 목소리(good voice)와 좋은 감정(good feeling)을 유지하면서 고객에 응대하기를 요구받기 때문에, 고객과의 대화 내용에 따라 기복을 겪을 수밖에 없음에도 불구하고 고객에게 항상 좋은 감정상태를 전달할 것을 요구받는 상담원들은 늘 자신의 감정을 통제해야 하는 상황에 놓여 있다[2][3].

콜센터의 상담원은 배우가 연기를 하듯, 타인의 감정을 맞추기 위하여 자신의 감정을 억누르고 통제하는 일을 수행하고 있어, Hochschild(1983)가 정의한 감정노동의 전형적인 형태이다.

콜센터에 관한 선행연구는 콜센터의 서비스 품질이 고객만족 또는 서비스성과에 미치는 영향[5][6], 효과적인 고객관계관리(CRM)[7]와 이를 근거로 한 성과모형의 개발을 중심으로 이루어졌다. 이러한 연구들은 대부분은 콜센터를 이용하는 고객의 관점에서 이루어졌다. 다시 말해, 고객들이 얼마나 만족감을 느끼는 지를 평가하고 이를 어떻게 성과 평가로 연결할 것인지가 연구의 주된 관심이었다.

그러나 콜센터에 근무하는 상담원들 자체에 대한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 특히, 콜센터 운영비용에서 가장 많은 부분을 차지하는 항목은 인건비로서 전체 비용의 53% 차지하고 있으며[25][1], 콜센터 상담원의 높은 이직률로 인하여 빈번한 상담원의 채용, 교육 및 재교육 비용 등이 인건비를 증가시키는 주요 요인으로 작용한다.

따라서 본 연구는 서비스업의 일반적인 감정노동을 연구한 선행연구와는 달리 콜센터의 업무특징을 고려하여 상담원의 감정노동을 중점적으로 살펴보고자 한다. 콜센터 상담원의 감정노동이 감정소진과의 관련성을 연구함으로써 콜센터 상담원의 인사관리에 정책적인 시사점을 제공하고자 한다.

또한 콜센터 상담원의 높은 이직율의 원인을 감정노동 차원에서 원인을 모색하고자 한다. 특히, 업무특성과 감정노동이 감정소진과 어떤 관계가 있고, 감정소진이 이직의 원인이 되는 지를 살펴본다. 또한 이직의도를 낮추는 요인이 무엇인지를 살펴봄으로써 콜센터상담원의 인력관리에 정책적인 시사점을 주고자 한다.

II. 이론적 배경과 선행연구

2.1 감정노동

2.1.1 감정노동의 개념

감정 노동은 Hochschild(1983)에 의해 제기되었는데, 그녀는 감정노동을 '일반 대중들로부터 주목받게 되는 표정이나 몸짓을 창출하는 데 따르는 느낌을 관리하는 것(The management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display)'으로 정의하였다. 그녀는 어떤 직업 또는 직무들이 정서적 노동을 하는 것으로 간주될 수 있는가에 대하여 다음의 세 가지 특성들을 제시하였다. 첫째, 고객과 얼굴을 맞대거나 목소리로 상호 작용하는 직무, 둘째, 고객에게 정서적 표현을 하는 직무, 셋째, 자신이 표현하는 정서에 대해 고용주가 통제를 가할 수 있는 직무가 정서적 노동을 포함하는 직무라고 지적하였다. 이러한 감정노동(emotional labor)은 전체산업에서 서비스 산업이 차지하는 비중이 커지고 고객

1 한국콜센터산업정보연구소(www.callcenter.or.kr)의 '콜센터산업정보-통계정보'에서 구한 통계량이다. 이 통계량은 2003년, 2004년, 2005년 산업실태조사 결과를 토대로 작성된 것이라고 명시되어 있다.

만족과 대고객서비스가 기업의 경쟁우의를 결정하는 수단으로 인식되기 시작하면서 인간감정의 상품화가 전면적으로 진행된 것이다.

각 서비스 기업들은 이윤을 극대화하기 위해서 고객과 직접 대면하는 판매원들이나 서비스 관련 종사자들의 태도와 이미지, 친절도 등이 생산성 향상에 중요한 영향을 준다는 점이 인식되면서 서비스직 근로자들에게 이를 보다 적극적으로 요구하게 되었다.

다른 형태의 노동과는 달리 서비스 노동만이 갖고 있는 독특한 특성이 있는데, 서비스 노동에서는 종업원과 고객 간에 이루어지는 상호작용의 질, 그 자체가 고객에게 전달되는 서비스로서 제품의 일부분을 구성한다.

따라서 서비스 종사자들이 노동과정을 원활하게 진행시키려면 자신의 감정표현을 전략적으로 조작하여 서비스 수용자가 원하는 특정한 심리적 상태(예, 기쁨, 놀람, 공포, 흥겨움 등)를 충족시킴으로써 직무수행에 적합한 고객과의 상호작용 형태를 창출하여야 한다[8].

2.1.2 감정노동 표현방식

Hochschild(1983)는 서비스 기업의 감정표현규범에 대한 종사원의 감정표현의 연출을 표면화 행위(surface acting)와 내면화 행위(deep acting)로 구분하고 있다.

표면화 행위는 부정적인 느낌에도 불구하고 웃음을 짓는 것과 같이 자신의 표현을 통제하고 수정하는 과정을 말한다. 종업원이 실제로 느끼지 않은 감정을 표현함으로써 조직의 표현규범에 순응하는 것을 의미한다. 이러한 표면화 행위는 언어적 표현뿐 아니라, 얼굴표정, 몸짓, 목소리 등과 같은 비언어적인 표현을 통해 나타난다.

한편, 내면화 행위는 표현하고자하는 감정을 실제로 경험하기 위한 노력으로, 적극적으로 감정을 불러일으키거나 억누르는 시도 또는 긴장을 풀기 위해 휴가를 생각하는 것처럼, 관련된 감정을 유도하기 위해 적극적으로 생각, 이미지, 기억 등을 떠올리는 노력을 통해 수행된다[9].

실제와 다른 감정을 숨기고 가장하는 표면화 행위와 실제로 느끼지 않은 감정을 진심으로 경험하기 위해 노력하는 내면화 행위는 감정 부조화를 포함한 다양한 심리적 반응을 야기한다. 특히 내면화 행위는 표면화 행위보다 더 많은 노력을 요구한다[10].

2.2 콜센터 상담원과 감정노동

2.2.1 콜센터 업무와 감정노동

먼저 Hochschild(1983)이 제시한 감정노동의 세 가지 특성에 콜센터 업무를 비교하여 보기로 한다. 감정노동의 첫 번째 특성은 고객과 얼굴을 맞대거나 목소리로 상호 작용하는 직무이다. 콜센터는 고객과 얼굴을 맞대지는 않지만 정보통신(전화)을 이용하여 고객과 목소리로 상호 작용하는 직무이다.

두 번째 특성은 고객에게 정서적 표현을 하는 직무이다. 콜센터에 근무하는 상담원의 평가 항목을 기본능력, 상담능력, 업무능력으로 구분하고 있다[11]. 기본능력의 항목에는 친밀감 형성이 있으며, 상담능력에는 공감표현이 평가항목으로 되어 있다.

세 번째 특성은 자신이 표현하는 정서에 대해 고용주가 통제를 가할 수 있는 직무가 정서적 노동을 포함하는 직무라는 것이다. 대부분 콜센터 서비스 기업은 상담원들에게 정형화된 업무 매뉴얼을 제공하고 있으며, 고객과의 통화 내용을 모니터링하여 이를 성과에 반영하고 있다[12].

2.2.2 콜센터의 감정표현규범

콜센터의 감정표현규범은 업무와 관련하여 구체적으로 규정되고 있다. 주된 업무가 전화로 이루어짐에 따라 전화응대방법에도 감정표현을 요구하고 있으며, 업무특성이 인바운드인지 아웃바운드인지에 따라 감정표현방법이 다르다. 이러한 감정표현의 결과는 모니터링을 통해 성과평가로 이어지며, 보상과 승진에 활용되고 있다.

먼저, 텔레잡(www.telejob.co.kr)의 TM아카데미에 올라와 있는 전화응대 십계명에는 콜센터 상담원들은 전화를 받을 때 요구되는 감정은 고객은 보이지 않지만 '웃는 얼굴'을 강조하고 있다. 또한 전화 응대를 하는 경우는 적극적 감정을 표현하도록 하고 있으며, 요구되는 감정은 웃음, 명랑, 생기, 공감표시 등으로 요약된다[24].

일반적으로 인바운드는 고객의 문의사항을 상담하고 고객이 제시하는 불만사항이나 이의 개선, 주문접수처리, 요구사항 등 주로 고객이 먼저 전화를 걸었을 때 상

담원이 응대하는 방식을 말한다. 인바운드는 업무흐름, 매뉴얼, 스크립트(script) 등이 정형화되어 있지만 고객의 요구가 충족되어야하므로 콜센터 상담원은 상당한 스트레스를 겪게 된다. 인바운드는 상담원이 주어진 시간 내에 고객의 불만을 얼마나 잘 처리하느냐가 상담원의 중요한 평가항목이 된다. 다음 [표 1]은 ○○은행 콜센터의 인바운드에 요구되는 감정표현규범을 명시한 스크립트이다.

표 1. 인바운드(inbound) 스크립트(script) 사례

현금서비스 수수료율과 대출 수수료율 비교문의(제3자)	
첫인사	상담원 : 안녕하세요. ○○은행 고객센터 ×××입니다. 고 객 : 수고하십니다. 상담원 : 네, 감사합니다. 제가 무엇을 도와드릴까요?
문의내용	고 객 : 현금서비스하고 대출 중에 어느 것이 이자가 더 싼가요? 상담원 :현금서비스하고 대출 수수료율을 확인해드리겠습니다. 고 객 :네
문제해결	상담원 : 실례지만, △△△회원님 되십니까? 고 객 : 아니요, 전 배우자에요. 상담원 : 예, 배우자 되십니까? 죄송합니다. 현금서비스 수수료율은 회원님의 이용실적 및 신용상태에 따라 차이가 있습니다. 회원님의 소중한 정보 보호를 위해서, 본인 회원님께서 문의해주시면 신속하게 확인 가능합니다. 혹시 지금 본인 회원님 통화가 가능하십니까? 고 객 : 아니요, 출근하고 없어요. 카드번호, 비밀번호도 다 알고 있는데 안내 안되나요? 그래도 일반적으로 차이가 있나요? 더 싼게 있지 않아요? 상담원 : 네, 일반적으로 현금서비스는 대출에 비해 이자율은 높을 수 있지만, 취급수수료가 저렴하기 때문에 단기간 이용하실 경우에는 대출보다 더 유리하실 수 있습니다. — 중 략 —
종결	고 객 : 네, 알았어요. 감사합니다. 상담원 : 감사합니다. 즐거운 하루되시길 바랍니다. 상담원 ××× 입니다.

이에 반하여, 아웃바운드(outbound)는 잠재고객이나 유망고객을 정확하게 포착하여 제품이나 서비스 이용을 판촉하거나 기존고객 유지를 위한 적극적이고 인간적인 고객관계 개선활동을 위한 커뮤니케이션 향상에 초점을 두고 있다. 다음의 [표 2]는 ○○은행 콜센터의 아웃바운드 스크립트(script)의 실제사례이다.

표 2. 아웃바운드 스크립트(script) 사례

현금서비스 이용수수료 50%할인	
프로모션 내용 □ 프로모션 기간 : 상담원통화(9월12일-10월31일) □ 기간 내 현금서비스 이용수수료 50%할인(국내/해외 사용분 모두 적용) □ 필수 안내사항 : 기간 내 이용수수료 50%할인 안내(9월10일 DM발송)	
첫인사	상담원 : 안녕하십니까? ○○은행 고객센터 ×××입니다. △△△ 고객님 이십니까? 고 객 : (고객 YES) 상담원 : "네!!! (정말) 반갑습니다. 고객님" . 현금서비스 할인행사로 연락드렸는데 잠시 통화 가능하십니까?
사례 I	고 객 : 아니요? 상담원 : 《반론 극복 필수》
사례 II	고 객 : 네. 상담원 : 지금부터 10월(말일/31일)까지 ○○카드로 현금서비스를 이용하시면 이용수수료를 50%할인해 드리므로-(사용유도멘트) — 중 략 —
종	상담원 : 끝인사.

아웃바운드는 고객이 통화를 거부할 때에도 가능하면 고객과 통화를 하여야 하나, 고객이 거부하면 통화를 강제할 방법이 없다. 그러므로 능력 있는 상담원은 고객과 대화할 때 적절한 단어를 사용해서 고객의 호감을 얻고, 고객과 대화를 이끌어 가기 위해 대화중단이나 소재전환을 적시에 구사해야 한다[4] .

인바운드와 아웃바운드의 스크립트(script)를 비교하면 인바운드업무는 고객의 욕구를 충족시켜야 하는 반면에 아웃바운드는 상담원이 목적 달성을 위해 고객과 통화하는 것이다. 인바운드의 경우는 고객의 불만처리와 문의사항에 응대하기 위하여 감정표현의 빈도가 높고 다양한 표현을 하여야 할 것으로 추측된다.

콜센터에서는 통화내용을 모니터하여 사전에 설정된 감정표현규범과 비교하여 성과를 평가하고, 이를 근거로 보상(급여, 인센티브, 우수사원 선정 등)을 실시하고 있다. 성과평가표는 감동 주는 상담과 신뢰받는 상담으로 구분되며, 세부평가 항목으로 구성되어 있다.

성과평가에는 동일한 표현을 하더라도 감정의 강도에 따라 부여하는 점수의 배점을 달리하고 있다. 기분 좋은 인사 항목인 첫인사의 경우에 반가움이 전달될 수 있도록 밝은 음성으로 미소를 담아서 말하는 경우에는 최고점인 4점의 배점을 부여하고 있는 반면에, 인사와 이름

을 모두 정확하게 전달하였으나 반가움이 전달되지 않은 경우는 3점을 부여하고 있다. 더욱이 인사말, 이름 중 하나라도 누락하거나, 발음이 정확하지 않은 경우는 0점을 부여하고 있다.

또한 언어의 표현에서도 일정한 규범을 갖고 있다. 예를 들면 정중한 언어표현 항목인 경어의 사용의 예를 들면, 문장의 종결어미나 감사합니다. 죄송합니다와 같은 성의 있는 느낌을 전달하는 표현들을 경어체(다, 까체)를 사용하는 경우에는 최고점인 5점을 부여하는 반면에, 2분미만의 상담에서 종결어미(평서문/질의문)에 요조체를 4회 이상 사용하는 경우에는 최저점인 0점을 부여하고 있다.

콜센터 상담원들은 첫 인사에서부터 상담과 종결단계까지 조직의 감정표현규범을 준수해야 하며, 모니터링을 통해 평가를 받고 점수화되어 성과평가에 받고 있다.

이처럼 콜센터의 상담원의 업무는 관찰할 수 있는 얼굴 또는 신체적 표현을 만들기 위한 느낌으로 관리되고 있으며, 이에 대한 평가를 하고 그 결과에 따라 임금이 지불되고 있다. 이는 Hochschild(1983)가 언급한 바와 같이 인간의 감정이 노동의 일부분으로 간주되어 교환가치가 있는 것이다.

2.3 콜센터 상담원의 감정노동의 결과

콜센터 상담원들은 고객에 좋은 서비스를 제공하여야 하는 동시에 시간적 압력(time pressure)과 역할갈등(role conflict)을 경험하게 된다. 이러한 것은 과업과 관련된 스트레스 요인이다. 과업 관련 스트레스 요인과 감정 부조화(emotional dissonance) 간의 상호작용의 영향은 감정소진(emotional exhaustion)으로 나타난다는 것이다[21].

감정소진은 직무탈진(job burnout)의 한 요소로 간주되어 왔다. Pine and Aroson(1988)을 직무탈진을 정서적으로 부담이 되는 환경에 오랜 시간동안 노출됨에 의해 비롯되는 생리적, 정서적, 정신적인 소진상태로 정의하였다. Maslach(1982)은 직무탈진을 감정소진, 몰개성화(*depersonalization*), 직업관련 성취감 감소의 세 가지 구성요소로 정의하였다. 먼저 감정소진은 에너지가 고갈된 상태이다. 다음으로 몰개성화는 직무에 대한 냉소적인 태도는 자신이 하는 일에 대해 소극적인 태도와 고객들에 대한 무관심을 나타낸다[22]. 마지막으로 직업관련 성취감(personal accomplishment) 감소는 '나는 일을 잘 할 수 없다'와 같이 직무 능력에 대해서 부정적인 평가를 하게 되는 것이다.

다음은 한겨레 21(2006. 9)에 '음란고객도 OK할 때까지?'라는 제목으로 소개된 것으로 스포츠 게임 결과를 안내하는 콜센터 상담원과 고객과의 대화내용이다.

상담원 : 안녕하십니까? 상담원 ○○○입니다.
고　객 : 야, ×××야, 17 회차 결과 불러봐.
상담원 : 네, 21대 49입니다.
고　객 : 야, ××, 너네 짰지?
상담원 : 고객님, 저희가 결과를 어떻게 짭니까?
고 객 : ××, 달린 주둥이라고, 이 ××야 이게 말이 돼?…

MBC 뉴스데스크(www. imnews. com, 2007. 5. 15.)는 '홈쇼핑, 114안내, 성희롱사각지대'의 내용으로 콜센터상담원의 감정노동의 실태를 보도하였다. 이 보도의 내용을 보면 콜센터 상담원들은 고객으로부터 홈쇼핑과는 관련이 없는 사적인 통화와 성희롱 전화에 시달리고 있음을 알 수 있다. 즉, 콜센터 상담원들은 고객을 존중하여야 하기 때문에 감정을 표출하지 못하고 심한 감정소진을 경험하고 있다는 것이다.

한겨레21의 기사와 MBC의 보도내용은 콜센터라는 서비스업이 호텔, 놀이동산, 패스트푸드점, 항공사 등과 비교하여 독특한 특징이 있다는 것을 보여준다. 콜센터의 전화를 이용한 비대면적 업무로 인하여, 고객들은 감정을 그대로 표출할 뿐만 아니라 심지어 성희롱도 하고 있다. 그러나 콜센터 상담원은 고객을 존중해야 하기 때문에 성희롱 고객에게도 경어를 사용하여야 하므로 심한 감정소진을 경험한다는 것이다[13].

이러한 감정노동의 결과는 머릿속의 뇌리에 스치면서 퇴근 후에도 계속 생각이 난다는 것이다(MBC 뉴스데스크). 위의 사례는 감정 노동의 부정적인 결과인 감정소진(emotional exhaustion)으로 인하여 업무 수행하는 것이 지쳐서 출근하는 것 자체가 힘들게 되는 경우를 보여주고 있다.

III. 연구설계

3.1 연구모형

본 연구는 콜센터 상담원의 감정노동에 따른 감정소진과 이로 인한 이직의도에 관한 것이다. 지금까지 콜센터 상담원에 대한 감정노동에 관한 연구는 이루어지지 않았다. 물론, 서비스업에 대한 감정노동에 관한 연구를 하면서 콜센터 상담원에게 설문을 받아 연구된 경우는 있다[14]. 그러나 그들의 연구는 콜센터의 인바운드와 아웃바운드 업무특성을 반영하지 못하였고, 보험회사의 콜센터로 한정되어 있다.

따라서 본 연구는 콜센터의 상담업무를 인바운드와 아웃바운드를 조절변수로 보고, 각 업무에서 자율성과 시간적 압력, 감정노동의 빈도와 다양성 및 상담원의 감정노동에 대한 태도에 따라 감정소진이 달라지는 지를 살펴본다.

그 다음에 감정노동의 결과인 감정소진이 이직의도와 어떤 관련성이 있는 지를 살펴본다. 즉, 감정소진이 감정소진과 함께 사회적 지원(상사지원, 동료지원)과 개인적 특성(감정적 감화, 공감적 배려)이 이직의도와 어떤 관련성이 있는 지를 살펴본다.

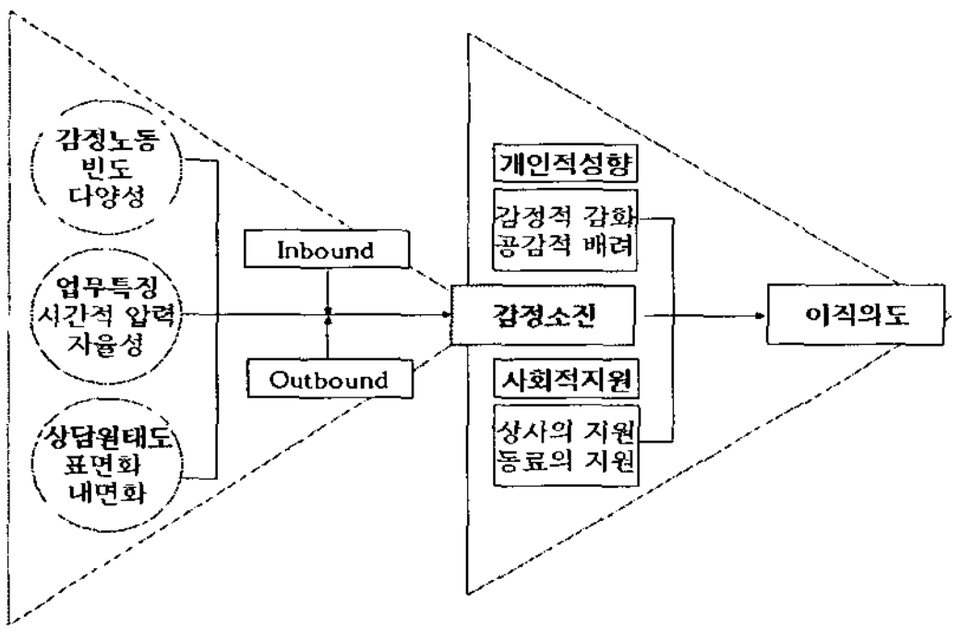

그림 1. 연구모형

[그림 1]은 위에서 살펴본 두 가지 연구주제를 모형으로 표시한 것이다. 왼쪽의 삼각형은 감정노동, 업무특징, 상담원의 감정노동에 대한 태도가 감정소진에 어떤 영향을 미치는지를 먼저 검증하고, 인바운드와 아웃바운드의 차별성이 감정소진에 조절효과가 있는지를 살펴보는 것이다. 오른쪽 삼각형은 개인적 성향과 사회적 지원을 통제하고 감정노동의 결과인 감정소진이 이직의도에 어떤 관련성이 있는지를 살펴보는 것이다.

3.2 연구가설

3.2.1 감정노동과 감정소진

Meijman and Mulder(1998)의 노력-회복 모형(effort-recover model)에 의하면 특정 직무부하(work load)는 특정한 정신생물학적 반을 가져온다[23]. 그러나 직무부하가 제거될 경우 이러한 반응은 직무부하가 부여되기 이전 수준으로 돌아가며, 이러한 과정을 회복(recovery)이라고 표현한다[15]. 상담원이 시간적 압력에 직면하게 될 경우, 심적 부담으로 인하여 회복이 더디게 되며, 이러한 현상이 지속될 경우 상담원에게 부정적인 영향을 줄 수 있다.

또한, 실제와 다른 감정을 숨기고 가장하는 표면화 행위는 실제로 느끼지 않은 감정을 진심으로 노력하는 내면화 행위보다는 감정 부조화(emotional dissonance)를 포함한 다양한 심리적 반응을 야기한다[10]. 표면화 행위(surface acting)를 하는 상담원들은 스스로 위선적이라고 생각하는 '거짓 자아(false self)'를 경험하게 되고 이것들은 종사원들을 자기비하, 우울증, 냉소주의, 소외 등과 같은 개인적 혹은 직무관련 부적응 상태에 놓이게 한다[10].

따라서 업무의 자율성이 높을수록, 감정노동의 표현이 다양할수록, 내면화 행위를 할수록 감정소진은 낮게 나타날 것이므로 다음과 같이 가설 1을 설정한다.

가설 1: 업무의 자율성이 높을수록, 상담원의 감정표현이 다양할수록, 상담원이 감정노동을 내면화 행위로 할수록 감정소진은 낮아질 것이다.

콜센터의 상담업무가 인바운드인지 아웃바운드인지에 따라 감정표현규범이 차이가 난다. 그러므로 인바운드와 아웃바운드에 따라 감정소진의 차이가 있는 지를 검증하고자 한다.

인바운드의 경우는 응대속도, 처리시간, 대기시간, 콜처리율, 불통률에 의해 평가를 받지만, 아웃바운드의 경

우는 콜당비용, 판매건당 비용, 시간당 판매량, 평균 판매가치, 시간당 접촉횟수, 1인당 연간 평균매출 등으로 평가한다[4]. 따라서 인바운드의 경우는 시간적인 제한을 받게 되며, 스크립트이외 통화로 고객의 욕구를 충족하여야 하므로 업무의 자율성이 높을 것으로 예상된다.

또한 인바운드는 고객과 끝까지 통화를 하여야 하므로 아웃바운드보다는 표면화 행위를 할 가능성이 높다고 판단된다. 따라서 가설 1의 보조가설로 인바운드와 아웃바운드의 업무특성이 감정소진을 조절하는 지를 살펴본다.

가설 1-1: 인바운드는 감정빈도와 감정다양성이 낮을수록 감정소진은 낮아진다.

가설 1-2: 인바운드는 시간적 압력이 낮을수록, 자율성이 높을수록 감정소진이 낮아진다.

가설 1-3 : 인바운드는 표면화 행위가 낮을수록, 내면화 행위가 높을수록 감정소진이 낮아진다.

3.2.2 감정소진과 이직의도

감정노동(emotional labor)의 결과인 감정소진은 직무탈진(job burnout)의 한 요소로 간주되어 왔다. 선행연구에 의하면 직무탈진(job burnout)을 정서적으로 부담이 되는 환경에 오랜 시간동안 노출됨에 의해 비롯되는 생리적, 정서적, 정신적인 소진상태로 정의된다[19]. 이러한 감정소진이 지속되면 조직을 이탈하려는 이직의도도 커질 것이다.

감정노동의 결과는 개인적 성향뿐만 아니라 사회적 지원에 따라서도 달라질 수 있다. 사회적 지원은 감정적 부조화가 심리적 안녕감(psychological well-being)에 주는 영향을 조절하는 것으로 알려져 있다[16]. 일반적으로 사회적 지원은 '안정적인 대인관계를 통하여 얻는다고 지각되는 자원'으로 정의된다. 사회적 지원 제공되면 개인에게 부족한 상황적인 요소가 보충되므로, 부정적 정서와 관련된 반응을 억제하고 개인의 대처 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다.

국내의 감정노동에 관한 연구에서도 동료들과의 대화가 정서적 긴장을 해소하는 것으로 나타났다[20]. 따라서 본 연구에서는 사회적 지원을 콜센터의 상사지원과 동료의 지원으로 구분하고, 이러한 사회적 지원이 이직의도를 낮춘다고 예측한다.

감정적 감화(emotional contagion)와 공감적 배려(empathic concern)로 개인의 성향을 구분할 수 있다. 감정적 감화는 타인의 감정을 공유하는 것이다. 감정적 감화의 성격을 갖고 있는 사람들은 타인들을 더욱 다정다감하게 만들며, 다정다감한 사람들은 타인을 편안하고 쉽게 대하는 경향이 있다[17]. 따라서 감정적 감화를 갖고 있는 상담원들은 감정노동을 내면화할 가능성이 높아 이직의도가 낮을 것으로 예측된다.

그러나 공감적 배려는 타인의 감정에 대해 자기중심적으로 정서적 반응을 보이는 것이다[18]. 즉, 타인의 안녕이나 행복에 대한 배려는 하지만 타인의 감정을 함께 공유하는 것이 아니다. 공감적 배려가 높은 상담원들은 그들의 느낌이나 감정이 다른 고객들에 의해 흥분되지 않으며, 고객과 같이 느끼는 것은 아니라는 것이다.

Ashforth and Humphrey(1993)는 감정노동은 서비스 제공자가 고객의 안녕과 행복을 얼마나 깊게 배려를 하는가와 밀접한 관련이 있다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 공감적 배려가 높은 경우에는 고객의 감정을 고려하지 않는 표면화 행위를 할 가능성이 높으므로 상대적으로 감정소진과 이직의도가 높을 것으로 예측한다.

따라서 감정소진이 높을수록, 사회적 지원이 낮을수록 감정적 감화가 낮을수록 이직의도가 높을 것이라고 예측하고 다음과 같이 가설 2를 설정한다.

가설 2: 감정소진이 높을수록, 사회적 지원이 낮을수록, 감정적 감화가 낮을수록 이직의도가 높을 것이다.

감정적 감화(emotional contagion)와 공감적 배려(empathic concern) 및 사회적 지원은 감정소진에도 영향을 미치므로 개인적 성향과 사회적 지원이 감정소진 간에 상호작용효과가 있는지를 검증하기 위하여 다음과 같이 가설 2에 대한 보조 가설을 설정한다.

가설 2-1: 상사의 지원이 감정소진을 약화시키므로 상사의 지원과 감정소진의 상호작용효과가 낮을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

가설 2-2: 동료의 지원이 감정소진을 약화시키므로 동료의 지원과 감정소진의 상호작용효과가 낮을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

가설 2-3: 감정적 감화가 감정소진을 약화시키므로 감정적 감화와 감정소진의 상호작용효과가 낮을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

가설 2-4: 공감적 배려가 감정소진을 강화시키므로 공감적 배려와 감정소진의 상호작용효과가 클수록 이직의도는 높아질 것이다.

3.3 연구대상과 연구변수

3.3.1 연구대상

연구가설을 검증하기 위한 자료는 카드사콜센터, 은행콜센터 등 금융업에 종사하는 콜센터 직원을 대상으로 하였다. 카드사와 은행은 금융업이므로 콜센터의 업무가 유사하였다. 인바운드가 주된 업무이고, 고객의 불만처리 및 AS접수가 대부분을 차지한다.

설문은 2008년 2월에 실시되었는데 설문지의 배부와 수집은 콜센터를 직접 방문하여 회수하였다. 배부된 설문지는 230부이었고 최종 회수된 설문지는 200부이었다. 전체적인 회수율이 87%이었다. 회수된 설문지 중 불성실하게 응답하여 분석대상으로 사용할 수 없는 설문지 47부를 제외하고, 최종적으로 분석에 사용된 설문지는 153부이다. 따라서 총배포된 설문지 대비 연구에 사용된 설문지 비율은 67%이다.

표 3. 설문응답자의 인구통계학적 특성

구 분		빈도	백분율(%)	누적빈도	누적백분율(%)
성 별	남자	2	1.31	2	1.31
	여자	151	98.69	153	100.00
	소 계	153	100.00	153	-
결혼여부	미혼	90	58.82	90	58.82
	기혼	63	41.18	153	100.00
	소 계	153	100.00	153	-
연 령	20세이하	15	9.80	15	9.8
	21세~25세	51	33.33	66	43.13
	26세~30세	36	23.53	102	66.66
	31세~35세	38	24.84	140	91.50
	36세~40세	12	7.85	152	99.35
	40세이상	1	0.65	153	100
	소 계	153	100.00	153	-
현직장 경력	6개월 이하	39	25.49	39	25.49
	6개월~1년미만	27	17.65	66	43.14
	1년이상~2년미만	22	14.38	88	57.52
	2년이상~3년미만	17	11.11	105	68.63
	3년이상~4년미만	14	9.15	119	77.78
	5년이상~6년미만	21	13.73	140	91.51
	6년이상~7년미만	5	3.27	145	94.78
	7년이상	8	5.22	153	100
	소 계	153	100.00	153	-
직급	상담원	137	89.54	137	89.54
	조 장	1	0.65	138	90.19
	파트장	13	8.50	151	98.69
	수퍼바이저	2	1.31	153	100
	소 계	153	100.00	153	-
업무성격	Outbound	66	43.14	66	43.14
	Inbound	87	56.86	153	100
	소 계	153	100.00	153	-

[표 3]의 인구통계학적 특성을 보면 성별로는 여자가 98.69%를 차지하고 있어 상담원은 대부분 여성이다. 따라서 본 연구에서는 성별을 구분하지 않는다. 결혼여부는 미혼이58.82%)이 기혼(41.18%)보다 높게 나타났다. 연령대는 21세 이상 25세미만이 33.33%를 차지하고 있어, 젊은 여성들이 콜센터에 근무하는 것으로 나타났다.

현 직장의 경력은 1년 미만이 43.14%를 차지하고 있어, 콜센터가 높은 이직률로 인하여 장기근속자가 다른 업종에 비하여 상대적으로 낮다는 것을 의미한다. 직급은 대부분이 상담원이었으며, 인바운드의 비율이 아웃바운드보다는 높게 나타났다.

3.3.2 연구변수

설문지는 7개의 대분류로 구성하였다. 설문지 Ⅰ에서는 감정노동에 관한 것으로 감정노동의 빈도(3문항)와 다양성(3) 및 표면화 행위(5문항)와 내면화 행위(9문항)로 구성하였다. 설문지 Ⅱ에서는 업무에 요구되는 감정표현을 긍정적 표현(4문항)과 부정적 표현(3문항)으로 구성하였다. 설문지 Ⅲ에서는 사회적 지원을 상사지원(4문항)과 동료지원(4문항)으로 구성하였으며, Ⅳ에서는 개인적 성향을 감정적 감화(5문항)와 공감적 배려(7문항)로 구성하였다. 그리고 Ⅴ에서는 업무특성에 관한 설문으로 시간적 압력(4문항)과 감정표현(2문항)으로 구성하였다. Ⅵ은 감정노동의 결과로 감정소진(10문항)과 직무

만족(4문항) 및 이직의도(4문항)로 구성되어 있다. 마지막으로 Ⅷ에서는 업무자율성(6문항), 이타행동(5문항) 및 양심행동(4문항)으로 구성하였다.

측정척도는 리커트 5점 척도이며, 1은 '전혀 그렇지 않다'이며, 3은 '보통이다'이고 5는 '매우 그렇다'이다. 설문자의 인적특성과 관련해서 응답자의 상담시간은 개방형 질문이며, 나머지 인적특성과 업무성격은 해당 업무의 ( )에 표시하는 방법을 채택하였다.

설문항목은 SAS통계프로그램을 이용하여 요인분석으로 타당성과 신뢰성을 검증하였으며, 가설은 회귀분석을 통해 검증하였다.

3.3.3 설문항목의 타당성과 신뢰성

설문지를 통해 수집된 자료의 측정 결과는 타당성과 신뢰성을 갖아야 한다. 타당성이란 측정치가 의도한 것을 실제로 측정하고 있는 정도를 의미한다. 타당성을 확인하기 위해서는 의도한 변수들이 하나의 요인으로 구성되는 가를 확인하여야 한다.

먼저, 개별 설문항목의 구성요소별로 타당성을 확인하기 위하여 회전되지 않은 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 요인분석을 실시하여 요인 값(요인 부하량)이 0.6보다 작으면 타당성이 없는 것으로 보고 이를 제거 하였다.

신뢰성(reliability)은 동일한 개념(속성)을 독립된 측정 방법에 의해 측정하는 경우 결과가 비슷하게 나타나야 한다는 것을 의미한다. 신뢰성을 측정하기 위한 방법으로는 일반적으로 Cronbach' α 값이 0.60이상이면 측정변수의 신뢰성에 별 문제가 없다. 공감적 배려가 0.60보다 작은 값을 보이나 기준 값인 0.60과 큰 차이를 보이지 않아 포함하였다. 항목별 신뢰성 계수가 전체항목의 Cronbach' α 값보다 크면 신뢰도를 저하되므로 직무만족의 설문지 항목 중 1개를 제거하였다.

3.3.4 변수의 타당성

변수의 신뢰성은 설문항목의 신뢰성 검증에서 동시에 실시하였으므로 변수의 타당성을 검증한다. 변수의 타당성은 독립변수, 조절변수, 종속변수 등으로 구분하여 실하였다. 변수의 타당성은 요인분석(factor analysis)을 이용하였으며, 요인회전 방법으로는 요인들 간의 상호독립성을 유지하는 직각회전방법(varimax rotation)을 선택하였다. 6개의 독립변수에 대한 요인분석의 결과는 [표 4]에 나타나 있다.

독립변수에 대한 요인분석 결과 누적설명력은 65.57%이었으며, 6개의 요인으로 묶여졌다. 6개 요인 모두 아이겐 값이 1을 넘는 것으로 나타났다. 개별 설문항목에서 신뢰성과 타당성이 있었던 내면화 행위의 설문항목인 Ⅰ-20(설문지 변수명 da9)은 요인 값이 0.6보다 작은 값을 보여 제거하였다.

표 4. 독립변수에 대한 요인분석 결과

문 항	설문 변수명	시간적 압 력	표면화 행 위	감 정 다양성	내면화 행 위	감 정 빈 도	자율성
Ⅰ 1	em1	0.0948	0.2264	0.1422	0.1804	0.7622	0.1076
Ⅰ 2	em2	0.0569	-0.0668	0.1173	0.0829	0.8059	0.0134
Ⅰ 3	em3	-0.0255	0.1330	0.2798	-0.3420	0.6310	-0.0595
Ⅰ 4	em4	0.0500	0.0245	0.6543	0.1064	0.3530	0.2009
Ⅰ 5	em5	0.0311	0.0514	0.8080	0.0185	0.0941	-0.0254
Ⅰ 6	em6	0.0675	0.0125	0.8084	0.2685	0.1172	0.0321
Ⅰ 8	sa2	0.0576	0.7456	0.1599	-0.1820	0.1092	-0.2258
Ⅰ 9	sa3	0.0410	0.8519	-0.0337	0.0310	0.0349	0.0415
Ⅰ 10	sa4	0.1614	0.7844	0.0103	-0.0946	0.0634	-0.0250
Ⅰ 16	da5	-0.0246	-0.2904	0.1635	0.6051	0.0603	0.1953
Ⅰ 18	da7	-0.1434	0.0656	0.0898	0.7492	-0.0483	-0.0528
Ⅰ 19	da8	0.0082	-0.0932	0.1078	0.8009	0.0915	0.0823
Ⅴ 1	tp1	0.7426	0.0590	0.0131	-0.1379	0.1727	0.0844
Ⅴ 2	tp2	0.7321	0.1058	0.2096	-0.2188	-0.0997	0.0273
Ⅴ 3	tp3	0.7677	0.0904	-0.0313	0.1654	0.0194	-0.0434
Ⅴ 4	tp4	0.8925	0.0381	-0.0015	-0.0481	0.0829	-0.0465
Ⅶ 2	au2	-0.1228	-0.0908	0.0449	0.1500	0.0245	0.8196
Ⅶ 3	au3	-0.0838	-0.1207	0.1115	0.0258	0.1890	0.7737
Ⅶ 5	au5	0.2159	0.0411	-0.0197	-0.0091	-0.1051	0.6550
아이겐값		3.3228	3.0638	2.0781	1.5467	1.3948	1.0515
설명비율		17.49%	16.13%	10.94%	8.14%	7.34%	5.53%
누적선명(%)		17.49%	33.62%	44.56%	52.70%	60.04%	65.57%

또한, 감정노동의 종속변수와 조절변수 등 6개의 변수들에 대한 요인분석을 [표 5]와 같이 실시하였다. 요인분석 결과 누적설명력은 65.32%로 나타났으며, 6개의 요인으로 묶여졌고, 6개 요인의 아이겐 값은 모두 1을 넘는 것으로 나타났다.

표 5. 종속변수와 조절변수에 대한 요인분석

문 항	설문 변수명	감정 소진	이직 의도	동료 지원	상사 지원	감정 감화	공감적 배려
III- 1	ss1	-0.1086	-0.0534	0.2643	0.7241	0.0470	0.0987
III- 2	ss2	-0.0915	-0.1450	0.1992	0.8100	0.0908	0.0629
III- 3	ss3	0.0007	-0.3115	0.1287	0.7836	-0.0385	0.0282
III- 4	ss4	-0.1571	-0.2857	0.1662	0.7909	-0.0468	-0.0516
III- 5	cs1	-0.0171	-0.0477	0.7540	0.2344	0.1105	-0.0165
III- 6	cs2	-0.0800	-0.0599	0.8276	0.1405	0.1868	0.0423
III- 7	cs3	0.0092	-0.0127	0.8586	0.1534	0.1513	-0.0360
III- 8	cs4	-0.0854	-0.0432	0.9016	0.1833	0.0447	-0.0130
IV- 6	mc1	-0.1251	-0.1045	0.0974	-0.0437	0.2626	0.7050
IV- 9	mc4	-0.2495	0.1447	-0.0604	0.0462	0.1125	0.6411
IV-12	mc7	-0.0810	-0.1480	-0.0543	0.1119	-0.0344	0.7399
IV- 1	ec1	-0.0155	-0.0271	0.0048	0.1061	0.7169	0.0174
IV- 2	ec2	0.0182	-0.1975	0.2178	-0.0029	0.8118	0.0691
IV- 3	ec3	0.0777	-0.0947	0.2791	-0.0410	0.7829	0.1479
IV- 4	ec4	-0.1003	0.0580	0.0386	-0.0228	0.6620	0.0653
VI -1	jh1	0.7445	0.0239	0.1204	-0.1976	-0.0534	-0.0559
VI- 4	jh4	0.7454	0.0576	-0.0875	-0.1458	-0.1769	-0.0062
VI- 5	jh5	0.7793	0.2063	0.1122	-0.1441	-0.1954	-0.0695
VI- 6	jh6	0.7602	0.1957	-0.0027	0.0490	0.0885	-0.1502
VI- 7	jh7	0.5718	0.4212	-0.1097	0.0113	0.1122	-0.2102
VI- 8	jh8	0.5957	0.4602	-0.1501	-0.0193	0.0841	-0.2788
VI- 9	jh9	0.5415	0.2566	-0.2729	0.0817	0.0533	-0.2086
VI-10	jh10	0.7682	0.3003	-0.1270	-0.0540	0.0936	-0.0472
VI-15	jd1	0.2431	0.7879	-0.0464	-0.2444	0.0144	0.0488
VI-16	jd2	0.0134	0.7967	0.0043	-0.1865	-0.2002	0.0151
VI-17	jd3	0.3258	0.7372	-0.0767	-0.1121	0.0784	-0.1219
VI-18	jd4	0.3499	0.7725	0.0053	-0.1471	-0.0901	-0.0078
VI-19	jd5	0.2568	0.7029	-0.0632	-0.2097	-0.1453	-0.0858
아이겐값		7.6624	3.7806	2.7414	2.0180	1.5163	1.2241
설명비율		26.42%	13.04%	9.45%	6.96%	5.23%	4.22%
누적설명(%)		26.42%	39.46%	48.91%	55.87%	61.10%	65.32%

Ⅳ. 연구결과

4.1 기술통계량

각 변수에 대한 기술통계량이 [표 6]에 제시되어 있다. 변수의 계산은 [표 6]에 제시된 것처럼 요인분석으로 타당성이 확인된 설문항목의 평균값으로 계산하였다. 감정노동의 빈도는 평균값이 2.9651이고, 감정노동의 다양성은 3.1699의 값을 보이고 있다. 두 변수의 중위수 값이 3인 것을 감안하면 상대적으로 감정의 다양성이 감정의 빈도보다 높은 값을 보이고 있다. 또한 표면화 행위의 평균값이 3.3834인 반면에, 내면화 행위의 평균값이 2.5163을 보이고 있다.

업무특성인 시간적 압력의 평균값이 3.4984를 보이고 있는 반면에, 자율성은 2.9673을 보이고 있어 콜센터 상담원들이 시간적인 제한을 받고 있음을 나타내고 있다.

사회적 지원인 상사지원의 평균값이 3.0947인 반면에 동료지원의 평균값은 3.6732로 나타났다. 이는 콜센터 상담원들은 동료 간의 지원이 상사의 지원보다 크게 느끼고 있음을 의미한다. 개인적 특성인 감정적 감화의 평균값이 3.7353인 반면에 공감적 배려는 2.9216을 보이고 있어, 콜센터 상담원들은 다른 사람의 감정에 동조하려는 경향이 높음을 나타내고 있다.

감정노동의 결과변수인 감정소진의 평균값은 3.3440인 반면에 중위수 값은 3.2500을 나타내고 있어 응답자들의 일부가 감정소진이 큰 것으로 나타났다. 또한 이직의도의 평균값은 3.3804를 보이고 있어 상대적으로 높은 이직의도를 보이고 있다.

표 6. 변수의 기술통계량

변수	N	평균값	중위수	표준 편차	최소값	제25 분위수	제75 분위수	최대값
EMFRE	153	2.9651	3.0000	0.6191	1.0000	2.6667	3.3333	4.3333
EMVAR	153	3.1699	3.0000	0.5863	1.0000	3.0000	3.6667	5.0000
SURAC	153	3.3834	3.3333	0.7293	1.0000	3.0000	4.0000	5.0000
DEPAC	153	2.5163	2.6667	0.6200	1.0000	2.0000	3.0000	5.0000
SUPAS	153	3.0948	3.2500	0.8257	1.0000	2.7500	3.7500	5.0000
COMAS	153	3.6732	3.7500	0.7026	1.0000	3.2500	4.0000	5.0000
EMCON	153	3.7353	3.7500	0.5435	2.5000	3.2500	4.0000	5.0000
EPCON	153	2.9216	3.0000	0.6019	1.0000	2.6667	3.3333	4.6667
TIMEPR	153	3.4984	3.5000	0.7681	1.5000	3.0000	4.0000	5.0000
AUTNO	153	2.9673	3.0000	0.6708	1.0000	2.6667	3.3333	5.0000
JOBEX	153	3.3440	3.2500	0.7409	1.5000	2.8750	3.8750	5.0000
RETIN	153	3.3804	3.4000	0.8136	1.0000	2.8000	4.0000	5.0000

변수설명 :

EMFRE = 감정노동 빈도; em1, em2, em3의 평균값
EMVAR = 감정노동 다양성; em3, em4, em5의 평균값
SURAC = 표면화 행위; sa1, ss2, ss3, ss4의 평균값
DEPAC = 내면화 행위; da5, da6, da7의 평균값
SUPAS = 상사 지원; ss1, ss2, ss3, ss4의 평균값
COMAS = 동료 지원; cs1, cs2, cs3, cs4의 평균값
EMCON = 감정 감화; ec1, ec2, ec3, ec4의 평균값
EPCON = 공감적배려; mc1, mc4, mc7의 평균값
TIMEPR = 시간적 압력; tp1, tp2, tp3, tp4의 평균값
AUTNO = 자율성; au2, au3, au5의 평균값
JOBEX = 감정소진; jh1, jh4, jh5, jh6-jh10의 평균값
RETIN = 이직의도; jd1, jd2, jd3, jd4, jd5의 평균값

4.2 가설 1의 검증

가설 1은 감정노동과 감정소진과의 관련성을 검증하는 것으로, 업무의 자율성, 상담원의 감정노동 다양성, 감정노동의 내면화 행위가 높을수록 감정소진이 낮아지는 지를 살펴보는 것이다.

먼저 종속변수는 감정소진으로 하고, 인구통계학적인 변수를 통제변수로, 감정노동의 빈도와 다양성, 시간적 압력과 자율성, 표면화 행위와 내면화 행위를 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하여 가설 1을 검증하였다. 보조가설을 검증하기 위하여 인바운드를 '1'로 하는 더미를 취하여 독립변수에 곱하여 검증하였다. 가설 1에 대한 모형과 검증결과는 [표 7]에 제시되어 있다.

표 7. 가설 1의 검증결과(회귀분석)

변수명		모형 I		모형 II		모형 III		모형 IV	
		계수값	t값	계수값	t값	계수값	t값	계수값	t값
b_0	절편	3.3335	14.58***	1.9922	4.13***	2.0339	4.10***	1.8604	2.67***
b_1	wed	-0.2689	-1.88*			0.1790	-1.49	-0.1557	-1.32
b_2	age	0.0741	1.18			0.0529	1.02	0.0473	0.94
b_3	care	-0.0026	0.08			-0.0314	-1.17	-0.0476	-1.81*
b_4	grad	0.1518	1.52			0.1316	1.57	0.1264	1.54
b_5	emfre			0.1731	1.60	0.1370	1.25	0.2894	1.90*
b_6	emvar			-0.2360	2.07**	-0.2226	-1.95*	0.1123	-0.65
b_7	timepr			0.5083	7.70***	0.5062	7.54***	0.3094	3.11***
b_8	autno			0.2287	-3.02***	-0.2258	2.94***	-0.4574	-3.65***
b_9	surac			0.0906	1.24	0.0930	1.27	0.1506	1.43
b_{10}	depac			0.0718	0.86	0.0956	1.11	0.2725	2.49**
b_{11}	inbo							0.8116	0.83
b_{12}	inemfre							0.3133	-1.44
b_{13}	inemvar							-0.1052	0.46
b_{14}	intimepr							0.2736	2.04**
b_{15}	inautno							0.2883	1.86*
b_{16}	insurac							-0.1050	0.71
b_{17}	indepac							-0.3127	-1.86*
F값		1.74		13.62***		8.72***		6.74***	
수정R^2		0.0191		0.3326		0.3367		0.3909	

1. 변수설명 : 다음 변수를 제외하고는 표 4에서 설명하였음
   - wed = 미혼이면 1, 기혼이면 2를 부여한 명목척도
   - age = 20세를 1로하고, 5살 단위로 1씩 추가한 명목척도
   - care = 6개월 이하를 1로 하고, 경력에 따라 부여한 명목척도
   - grad = 상담원을 1로 하고 수퍼바이저를 4로한 명목척도
   - inbo = 인바운드이면 1, 아니면 0을 부여한 더미변수
   - inemfre = emfre에 inbo를 곱한 변수, 기타변수도 동일
2. ***, **, * 는 1%, 5%, 10%에서 유의수준을 의미함(양측검증)

인구통계적인 변수만을 도입한 모형 1은 모형이 유의하지 않다(F 값 1.74). 모형 2는 감정노동과 업무특성을 나타내는 독립변수와 종속변수로 회귀분석한 결과이다. 통계적으로 5% 유의수준에서 감정노동의 다양성이 낮을수록(t-값 : -2.07), 1% 유의수준에서 시간적 압력이 높을수록(t-값 :7.70) 자율성이 낮을수록(t-값 :-3.02) 감정소진이 높아짐을 나타내고 있다.

모형 3은 통제변수와 독립변수를 동시에 고려한 모형으로 가설 1을 검증한 결과이다. 이 결과에 의하면 통제변수는 감정소진과 관련성이 없는 것으로 나타났으나, 감정소진과 감정노동의 다양성은 유의수준(10%)이 떨어지지만 음(-)의 값을 보이고 있으며(t-값 : -1.95), 시간적 압력은 1%유의수준에서 유의한 양(+)의 값을 보이고 있다(t-값 : 7.54). 또한 자율성도 감정소진과 1%수준에서 유의적인 값을 보이고 있다(t-값 :-2.94).

따라서 업무의 자율성이 높을수록, 감정표현이 다양성이 높을수록, 시간적 압력이 낮을수록 감정소진이 낮아진다는 것을 의미한다. 따라서 표면화 행위와 내면화 행위가 감정소진이 통계적으로 유의한 관련성을 보이지 않고 있는 것을 제외하고는 가설 1은 지지된다.

모형 4는 인바운드인 경우 감정노동과 감정소진과 관련성이 차이가 있는지를 검증한 것이다. 인바운드의 경우 감정노동의 빈도와 다양성은 감정소진과 음(-)의 관련성이 있으나 통계적인 유의성이 없으므로 가설 1-1은 지지되지 않는다.

인바운드의 경우 업무특성인 시간적 압력과 감정소진은 1%수준에서 통계적으로 유의적인 양(+)의 관련성(t-값 : 2.04)을 보이고 있으나 자율성은 예상과는 달리 통계적인 유의성은 떨어지지만 양(+)의 관련성을 보이고 있다. 따라서 가설 1-2는 부분적으로 지지된다고 할 수 있다.

인바운드의 경우 감정소진과 내면화 행위와는 통계적 유의성은 떨어지지만 음(-)의 관련성을 보이고 있다. 따라서 가설 1-3도 부분적으로 지지된다고 할 수 있다.

전체적으로 가설 1의 검증결과를 요약하면 감정소진과 통계적으로 유의한 음(-)의 관련성을 갖는 변수는 경력, 자율성이다. 따라서 경력이 높을수록 자율성이 높을수록 감정소진은 낮아진다고 할 수 있다. 그러나 인바운드의 경우는 자율성은 낮아지는 것으로 해석된다. 가설 1의 검증결과를 요약하면 [표 8]과 같이 정리된다.

표 8. 가설 1의 검증결과 요약

가설		결과	비고
가설 1	업무의 자율성이 높을수록, 상담원의 감정표현이 다양할수록, 상담원이 감정노동을 내면화 행위로 할수록 감정소진은 낮아질 것이다.	부분 채택	표면화행위 내면화 행위 제외
가설 1-1	인바운드는 감정빈도와 감정다양성이 낮을수록 감정소진은 낮아진다.	기각	
가설 1-2	인바운드는 시간적 압력이 낮을수록, 자율성이 높을수록 감정소진이 낮아진다.	부분 채택	자율성제외
가설 1-3	인바운드는 표면화 행위가 낮을수록, 내면화 행위가 높을수록 감정소진이 낮아진다.	부분 채택	표면화행위 제외

4.3 가설 2의 검증

가설 2는 상사지원과 동료지원이 감정소진과 어떤 관련성을 가지며, 개인적 성향에 따라 감정소진의 정도가 다른 지를 검증하는 것이다.

가설 2의 종속변수는 이직의도이고, 독립변수는 감정소진이며 조절변수는 사회적 지원과 개인적 성향이다. 통제변수는 가설 1의 검증모형과 동일하게 인구통계학적 변수로 하였다. [표 9]에는 가설 2의 검증모형과 검증결과가 제시되어 있다.

표 9. 가설 2의 검증결과(회귀분석)

변수명		모형 I		모형 II		모형 III		모형 IV	
		계수값	t값	계수값	t값	계수값	t값	계수값	t값
b_0	절편	3.5756	14.15***	2.7015	4.58***	2.8259	4.49***	6.4468	3.17***
b_1	wed	-0.2108	-1.34			0.0279	0.22	0.0751	0.58
b_2	age	-0.0182	-0.26			-0.0508	-0.91	-0.0728	-1.28
b_3	care	-0.0028	-0.05			-0.0104	-0.38	-0.0055	-0.20
b_4	grad	0.1354	1.22			0.0321	0.37	0.0359	0.40
b_5	jobex			0.5452	7.13***	0.5459	7.02***	-0.5578	-0.94
b_6	supas			-0.3131	-4.51***	-0.3064	-4.29***	-0.7076	-2.03**
b_7	comas			0.0665	0.81	0.0494	0.58	0.3092	0.82
b_8	emcon			-0.1551	-1.54	-0.1427	-1.38	-0.9419	-2.14**
b_9	epcon			0.0547	0.59	0.0455	0.48	-0.0529	-0.13
b_{10}	sujoe							0.1139	1.21
b_{11}	cojoe							-0.0799	-0.72
b_{12}	emjoe							0.2513	1.88*
b_{13}	epjoe							0.0303	0.28
F값		1.25		21.3***		11.78***		8.65***	
수정R^2		0.0066		0.4004		0.3897		0.3955	

1. 변수설명 : 다음 변수를 제외하고는 표 4와 표7에서 설명하였음
   sujoe = 감정소진과 상사지원을 곱한 변수, 기타변수도 동일
2. ***, **, * 는 1%, 5%, 10%에서 유의수준을 의미함(양측검증)

모형 1은 이직의도와 인구통계학적 변수만을 가지고 회귀분석한 결과이다. 모형 자체가 성립하지 않아 단순한 인구통계학적 변수는 이직의도과 관련성이 없는 것으로 보인다.

모형 2는 이직의도와 독립변수 및 조절변수에 대한 검증결과이다. 1%유의수준에서 감정소진이 높을수록 (t-값 : 7.13), 상사지원이 낮을수록(t-값 : -4.51) 이직의도가 높아지는 것으로 나타났다. 그러나 동료지원, 감정적 감화, 공감적 배려는 유의성이 없어 보인다.

모형 3은 모형 2에 인구통계학적 변수를 추가한 것이다. 검증결과는 모형 2와 큰 차이를 보이지 않고 있다. 여전히 감정소진과 이직의도는 정(+)의 관계를 보이고 있으며, 상사지원과 이직의도는 음(-)의 관계를 보이고 있다. 따라서 가설 2는 부분적으로 지지된다.

모형 4는 모형 3에 조절변수를 추가한 모형이다. 상사지원은 여전히 이직의도와 음의 관계(t-값 : -2.03)를 보이나 통계적 유의성은 5%수준으로 떨어지고 있다. 이에 반하여 모형 3과는 달리 감정적 감화와 이직의도는 음(-)의 관계를 보이고 있다. 이는 조절변수를 추가하였을 경우 감정적 감화가 낮을수록 이직의도가 높다는 것을 보여주는 것이다. 미약하나마 10% 유의수준에서 감정소진과 감정적 감화의 상호작용 효과가 정(+)의 관계(t-값 :1.88)를 보이고 있다. 이는 감정적 감화가 감정소진을 약화시켜 이직의도를 약화시키는 것으로 해석된다. 따라서 보조가설은 2-3만 지지되고 있다. 가설 2의 검증결과를 요약하면 [표 10]과 같이 정리된다.

표 10. 가설 2의 검증결과 요약

가설		결과	비고
가설 2	감정소진이 높을수록, 사회적 지원이 낮을수록, 감정적 감화가 낮을수록 이직의도가 높을 것이다.	부분 채택	감정정감화 제외
가설 2-1	상사의 지원이 감정소진을 약화시키므로 상사의 지원과 감정소진의 상호작용효과가 낮을수록 이직의도는 낮아질 것이다.	기각	
가설 2-2	동료의 지원이 감정소진을 약화시키므로 동료의 지원과 감정소진의 상호작용효과가 낮을수록 이직의도는 낮아질 것이다.	기각	
가설 2-3	감정적 감화가 감정소진을 약화시키므로 감정적 감화와 감정소진의 상호작용효과가 낮을수록 이직의도는 낮아질 것이다.	채택	
가설 2-4	공감적 배려가 감정소진을 강화시키므로 공감적 배려와 감정소진의 상호작용효과가 클수록 이직의도는 높아질 것이다.	기각	

V. 결론 및 한계점

본 연구는 콜센터 상담원을 대상으로 감정노동과 감정소진과의 관련성을 연구하였다. 특히, 감정소진이 이직의도와의 관련성을 밝힘으로써 감정노동의 결과가 콜센터 상담원이 이직원인이 되고 있음에 대한 실증적인 증거를 제시하였다.

연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째 감정노동의 이론적 측면에서 보면 콜센터는 전형적인 감정노동에 해당된다. 따라서 콜센터의 상담원의 인사관리에 감정노동을 고려하여야 한다는 것을 제시하였다. 그러므로 콜센터 상담원의 모집과 선발, 교육, 보상에 있어서 감정노동의 요소를 가미하여 관리할 필요성이 있음을 제시하였다.

둘째 감정소진에 감정노동의 다양성은 음(-)의 관련성을 시간적 압력은 양(+)의 관련성을 자율성은 음(-)의 관련성을 보였다. 따라서 감정표현규범을 획일적으로 할 것이 아니라 상담원 특성에 적합한 다양한 감정표현 방법을 사용하여야 하며, 시간적 압력이 일어나지 않도록 자율성을 부여해야 할 것으로 판단된다.

또한 감정소진은 이직의도와 밀접한 관련성이 있으며, 상사지원에 따라 이직의도는 약화되는 것으로 나타났다. 따라서 콜센터 상담원과 관리자들은 정기적인 면담, 회합 등을 가져 상담원들의 고충을 듣고 해결하려는 노력을 해야 한다고 판단된다.

본 연구는 콜센터 상담원을 대상으로 감정노동을 연구하였다는 점에서 기존의 연구와는 차별이 된다고 할 수 있다. 또한 콜센터 인사관리에 감정노동이 중요한 요소임을 제시하여 실무에 기여하였다고 판단된다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 갖고 있다. 첫째 연구대상이 금융업을 중심으로 이루어졌다는 것이다. 따라서 일반화된 연구결과를 위해서는 홈쇼핑, 통신회사, 공공콜센터 등이 추가되어야 할 것이다. 둘째 선행연구의 부족으로 인하여 정치한 연구모형을 사용하지 못하였다는 점이다. 이러한 점은 후속 연구에서 개선되기를 기대한다.

참 고 문 헌

[1] J. Whalen, M. Whanlen, and K. Henderson, "Improvisational Choreography in Tele service," British Journal of Sociology Vol.53, No.2, pp.239-258, 2002.

[2] S. C. Bolton, "Emotional Here, Emotional There, Emotional Organization Everywhere," Critical Perspectives on Accounting 11: pp.155-171, 2000.

[3] S. Sczesny and D. Stahlberg, "Sexual Harassment over the Telephone : Occupational Risk at Call Centres," Work and Stress, Vol.14, No.2, pp.121-136, 2000.

[4] 박균철, *콜센터의 서비스품질이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구*, 박사학위논문. 한성대학교, 2005.

[5] 권오관, *콜센터에서의 서비스 품질에 대한 연구*, 석사학위논문, 고려대학교 경영대학원, 2005.

[6] 이동진, *콜센터의 서비스품질경영 핵심요인이 서비스성과에 미치는 영향*. 박사학위논문, 청주대학교, 2006.

[7] 하일규, *콜센터에서의 효과적 고객관계관리(CRM) 구출에 관한 연구*, 석사학위논문, 고려대학교 경영대학원, 2001.

[8] R. J. Steinberg and D. M. Figart, "Emotional labour since The Managed Heart," Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol.1, pp.8-26, 1999.

[9] A. R. Hochschild, The managed heart: Commercialization of human feeling. Berkeley, CA: University of California Press, 1983.

[10] B. Ashforth, and R. Humphrey, "Emotional Labor in Service Roles : The Influence of Identity," Academy of Management Review 18: pp.88-115, 1993.

[11] 조정란, "콜센터 성과향상을 위한 Call Monitoring에 관한 연구", 콜센터기술경영저널 11: pp.68-78, 2007.

[12] 이병훈, 강혜영, 권현지, 김종성, "콜센터의 고용관계와 노동문제", 정책자료 2006-04 한국노동연구원, 2006.

[13] 한겨레 21(제626호). 음란고객도 OK할 때까지? 2006. 9. 5.

[14] 최항석, 김오현, 임효창, "서비스 기업 구성원의 직무특성과 개인적 정서특성이 감정노동에 미치는 영향", 대한경영학회지 Vol.19, No.5 : pp.1934-1966, 2006.

[15] S. Sonnentag, "Work, Recovery Activities, and Individual Well -being: A Diary Study," Journal of Occupational Health Psychology 6 : pp.196-210, 2001.

[16] R. Emmons and P. M. Colby, "Emotional Conflicts and Well-Being: Relation to Perceived Availability, Daily Utilization, and Observer Report of Social Support," Journal of Personality and Social Psychology, Vol.68, No.5, pp.947-959, 1995.

[17] W. Verbeke, "Individual Differences in Emotional Contagion of Salespersons: Its Effect on Performance and Burnout," Psychology and Marketing 14: pp.617-636, 1997.

[18] M. H. Davis, Empathy: A Social Psychology Approach. Madison, WI: Brown and Benchmark Publishers, 1994.

[19] A. M. Pines and E. Aronson, Career Burnout: Causes and Cures. New York: Routledge, 1988.

[20] 윤세준, 김상표, 김은민, "감정노동, 조직의 감정표현 규범에 관한 질적 연구", 산업노동연구 Vol.6, No.1 : pp.215-254, 2000.

[21] K. A. Lewig and M. F. Dollard, "Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers," European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.12, No.4, pp.366-392, 2003.

[22] C. Maslach, Burnout: The Cost of Caring. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.

[23] T. F. Meijman and G. Muler, Psychological Aspects of Workload, In P. J. D. Drenth and H. Thierry, Handbook of Work and Organizational Psychology : Work Psychology: Vol.2, pp.5-33, 1998.

[24] http://www.telejob.co.kr

[25] http://www.callcenter.or.kr

저 자 소 개

이 수 연(Lee Soo Yun) 정회원

- 1992년 : 한국방송통신대학교 가정학과 졸업(학사)
- 1998년 : 한양대학교경영대학원 회계학 졸업(경영학석사)
- 1998년 : 제이앤비컨설팅 설립
- 2006년 : 아웃소싱 전문가 인증
- 2008년 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 박사 과정, 제이앤비컨설팅 대표이사

<관심분야> : 효율적인 콜센터 인력운영관리, 서비스 품질평가관리

양 해 술(Hae-Sool Yang) 정회원

- 1975년 : 홍익대학교 전기공학과 졸업(학사)
- 1878년 : 성균관대학교 정보처리학과 졸업(석사)
- 1991년 : 日本 오사카대학 정보공학과 소프트웨어공학 전공(공학박사)
- 1980년 ~ 1995년 : 강원대학교 전자계산학과 교수
- 1986년 ~ 1987년 : 日本 오사카대학교 객원연구원
- 1995년 ~ 2002년 : 한국S/W품질연구소 소장
- 1999년 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 교수

<관심분야> : S/W공학, S/W 프로젝트관리, 컴포넌트 기반 개발방법론과 품질평가