韓國 컴퓨터情報學會 論文誌
第13卷 第5號, 2008. 9.

2008-13-5-5-3

콜센터 상담원의 감정노동과 감정소진 및 이직의도에 관한 연구

이 수 연*, 양 해 술**

The Study on the Emotional Labor, Emotional Exhaustion and Turnover Intention of Call Center Tele-Communicators

Soo-Yun, Lee *, Hae-Sul Yang **

요 약

본 연구는 고객과 직접적인 대면을 하지 않고 전화를 이용하여 감정노동(emotional labor)을 수행하는 콜센터 상담원들의 감정노동의 결과로 표출되는 감정소진(emotional exhaustion)에 영향을 주는 요인을 연구하였다. 본 연구는 감정소진이 직무만족을 저해시켜 이직의도를 높이는 것으로 이직율이 높은 콜센터 경영에서 관리하여야할 중요한 요소라는 것에 대한 실증적인 증거를 제시하였다. 감정소진을 낮추기 위해서는 시간적 압력을 낮추고 업무의 자율성을 부여하여야 하며, 이직의도를 낮추는 위해서는 상사지원이 중요한 요소로 나타났다. 본 연구의 의의는 콜센터 경영에 있어서 감정노동이 상담원의 관리에 중요하다는 것을 제시하였다는 것이다.

Abstract

EThis study shows the factors which have an effect on the emotional exhaustion and turnover intention in call center tele-communicators who perform emotional labor using telephone without direct confronting with clients. This study empirically shows 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 tele-communicators.

▸ Keyword : 감정노동(Emotional Labor), 감정소진(Emotional Exhaustion), 직무만족(Job Satisfaction), 이직의도(Turnover Intention)

• 제1저자 : 이수연
• 접수일 : 2008. 3. 10, 심사일 : 2008. 3. 26, 심사완료일 : 2008. 5. 24.
* 호서대학교 경영학 박사, 현 제이앤비컨설팅 대표 ** 호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과 교수

Ⅰ. 서 론

고객과 상호 작용하는 서비스 일에는 레스토랑이나 호텔, 백화점, 패스트푸드점, 항공사 등과 같은 대면적인 서비스업이 있고, 고객과 직접 접촉하지 않고 전화를 통하여 비대면적인 상호서비스를 하는 콜센터가 있다.

콜센터는 컴퓨터(정보)와 전화(통신)를 결합(CTI : Computer Telephony Integration)하여 고객 관련 서비스 업무를 수행하는 사업조직으로서 공간적·시간적 제약성을 크게 받지 않는 콜센터만의 독특한 산업특성을 갖고 있다. 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 서비 스 일에 중요한 핵심으로 출현하게 되었다.

초기의 콜센터는 고객의 불만을 해소시키는 필수적인 비용센터이었으나, 최근에는 고객관계관리(CRM:Customer Relationship Management)의 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(Whalen, Whalen & Henderson, 2002).

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 감정 상태를 전달할 것을 요구받는 상담원들은 늘 자신의 감정을 통제해야 하는 상황에 놓여 있다(Bolton, 2002; Sczesny & Stahlberg, 2000).

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(박균철, 2005; 권오관, 2005; 이동진, 2006), 효과적인 고객관계관리(CRM)(하일규, 2001)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 종업원들 자체에 대한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 특히, 콜센터 운영비용에서 가장 많은 부분을 차지하는 항목은 인건비로서 전체비용의 53% 차지하고 있으며(한국콜센터산업정보연구소)[2], 콜센터 상담원의 높은 이직률로 인하여 빈번한 상담원의 채용비용, 교육 및 재교육 비용 등이 인건비를 증가시키는 주요 요인으로 작용한다.

따라서 본 연구는 서비스업의 일반적인 감정노동을 연구한 선행연구와는 달리 콜센터의 업무특징을 고려하여 상담원의 감정노동을 살펴보고자 한다. 콜센터 상담원의 감정노동(emotional labor)이 감정소진(emotional exhaustion) 및 이직의도(turnover intention)와의 관련성을 연구함으로써 콜센터 상담원의 인사관리에 정책적인 시사점을 제공하고자 한다.

본 연구의 목적은 크게 다음과 같이 이론 및 문헌적 고찰과 실증적인 부분으로 나눌 수 있다. 이론적인 부문에서는 감정노동에 관한 일반적인 이론을 정리하고, 실제로 콜센터의 감정노동의 형태를 살펴본다. 지금까지 일반적인 감정노동은 레스토랑이나 호텔업 등 대면적인 서비스업을 중심으로 이루어졌으나, 비대면적인 콜센터에 대한 연구는 이루어지지 않았다. 그러므로 콜센터에서 사용하고 있는 감정노동을 구체적으로 소개하여 비대면적 서비스업에 대한 연구의 기초를 제공하는 것이 연구목적이다.

Ⅱ. 이론적 배경과 선행연구

감정노동의 개념과 표현방식에 대한 일반적인 이론을 살펴보고, 이러한 감정노동이 콜센터에서는 어떻게 적용되고 있는지를 살펴본다. 또한 콜센터의 감정노동에 대한 결과에 대한 사례를 살펴보고자 한다.

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

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

management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display)'으로 정의하였다. 정서적 노동은 다음의 세 가지 특성들을 갖는다고 주장하였다. 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 고객만족과 대고객서비스가 기업의 경쟁우의를 결정하는 수단으로 인식되기 시작하면서 인간감정의 상품화(commercial of human feeling)가 전면적으로 진행된 것이다.

다른 형태의 노동과는 달리 서비스 노동만이 갖고 있는 독특한 특성이 있는데, 서비스 노동에서는 종업원과 고객 간에 이루어지는 상호작용의 질(quality) 그 자체가 고객에게 전달되는 서비스로서 제품의 일부분을 구성한다. 따라서 서비스 노동자들이 노동과정을 원활하게 진행시키려면 자신의 감정표현을 전략적으로 조작하여 서비스 수용자가 원하는 특정한 심리적 상태(예, 기쁨, 놀람, 공포, 혼겨움 등)를 충족시킴으로써 직무수행에 적합한 고객과의 상호작용 형태를 창출하여야 한다(Steinberg and Figart, 1999).

2.1.2 감정노동 표현방식

Hochschild(1983)는 서비스 기업의 감정표현규범에 대한 종업원 감정표현의 연출을 표면화 행위(surface acting)와 내면화 행위(deep acting)로 나누어 설명하고 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(Hochschild, 1983).

실제와 다른 감정을 숨기고 가장하는 표면화 행위와 실제로 느끼지 않은 감정을 진심으로 경험하기 위해 노력하는 내면화 행위는 감정적 부조화를 포함한 다양한 심리적 반응을 야기한다. 특히 내면화 행위는 표면화 행위보다 더 많은 노력을 요구한다(Ashforth and Humphrey, 1993).

2.2 콜센터 상담원과 감정노동

2.2.1 콜센터의 개념 및 정의

콜센터는 기업의 고객들을 대상으로 상품이나 서비스에 관한 문의, 질의, 서비스 요청, 판매 등의 필요한 정보제공기능과 같은 각종 커뮤니케이션 기능을 담당하는 기업의 대 고객 전략적 마케팅 채널이다.

또한 성공적인 고객관계관리(CRM) 전략 전개의 핵심센터로 콜센터 커뮤니케이션 센터, 마케팅센터, 예약센터, 텔레마케팅센터, 고객센터, 커스터머 컨텍센터, 고객만족센터, 상담센터 등의 다양한 이름으로 불리고 있다(Anton, 2000). 여기서는 일반적으로 여러 기업에서 명명되고 있는 '콜센터(call center)로 사용한다. 또한 전화응대원, 상담원으로 불리고 있는 CSR·CCR·TCR·CSA 등[3]에 대해서도 호칭을 고객 상담원으로 통일한다(김형수, 2006).

Gans, Kool and Mandelbaum(2003)에 의하면, 콜센터는 전통적인 전화서비스에 VRU(voice response units), 이메일, 팩스, 인터넷, 채팅과 같은 부가적인 멀티미디어 고객접촉채널이 강화된 CRM의 핵심센터로 정의되고 있기도 한다. 또한 콜센터는 기술적인 측면에서 정보기술, 하드웨어(통신 네트워크, CTI· IVR 등, 소프트웨어(음성인식, WFM[4] 등), 지식웨어(CRM 등) 운영기술들이 활용되는 첨단 IT산업기술의 집합체로 정의할 수 있다.

2.2.2 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 종업원의 평가 항목을 기본능력, 상담능력, 업무능력으로 구분하고 있다(조정란, 2007). 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 상담원에게 정형화된 업무 매뉴얼을 제공하고 있으며, 고객과의 통화 내용을 모니터링하여 이를 성과에 반영하고 있다(이병훈 등, 2006).

---

2) CSR : Customer Service Representatives, CCR : Call Center Representatives, TSR : Telephone Service Representatives, CSA : Customer Service Agents

3) WFM: Work Force Management(콜센터 업무흐름 관리/자동관리시스템)

2.2.3 전화응대상의 감정표현규범

아래에서 소개하는 것은 텔레잡(www.telejob.co.kr)의 TM아카데미에 올라와 있는 전화응대자세 십계명이다.

1. 보이지 않는 상대에서도 전화로 이야기할 때는 〈웃는 얼굴〉로 한다.
2. 전화로 이야기할 때는 언제나 〈메모준비〉를 한다.
3. 전화를 두려워하지 말고 〈적극적〉으로 전화를 받는다.
4. 전화벨소리는 3회 이상 울리지 않게 신속히 받고 3회 이상이 될 때는 〈늦게 받아 죄송합니다.〉라고 한다.
5. 말은 〈명랑하고 정확하게〉하며 생기 넘치게 이야기 한다.
6. 〈전문용어 및 업계용어〉는 함부로 사용하지 않는다.
7. 전화기 주변은 항상 〈정리정돈〉을 해 둔다.
8. 요조체(~하셨어요,~하셨죠)를 쓰지 않고 〈다 까 체〉(~하셨습니다, ~하셨습니까.) 사용을 습관화 한다.
9. 고객의 말을 끊지 말고 〈경청〉하며 때론 〈공감〉을 표현한다.
10. 이야기가 끝나면 소속과 본인의 이름을 포함한 〈정확한 끝인사〉를 한다.

콜센터 상담원들은 전화를 받을 때 요구되는 감정은 고객은 보이지 않지만 '웃는 얼굴'을 강조하고 있다. 실제 콜센터에서는 상담원 앞에 거울을 비치하고 웃는 표정 관리를 하도록 하고 있다. 따라서 전화 응대를 하는 경우는 적극적 감정을 표현하도록 하고 있으며, 여기에서 나타난 감정은 웃음, 적극성, 명랑, 생기, 공감표시 등으로 요약된다.

2.2.3 인바운드와 아웃바운드의 감정표현규범

콜센터의 감정표현규범은 업무 유형에 따라 다르게 나타난다. 콜센터의 업무 유형은 고객이 콜센터에 전화를 걸어오는 인바운드(inbound)콜센터, 콜센터가 고객에게 전화를 거는 아웃바운드(outbound)콜센터, 그리고 이 두 가지를 혼합한 블렌딩(blending)으로 나눌 수 있다.

일반적으로 인바운드는 고객의 문의사항을 상담하고 고객이 제시하는 불만사항이나 이의 개선, 주문접수처리, 요구사항 등 주로 고객이 먼저 전화를 걸었을 때 상담원이 응대하는 방식을 말한다.

다음의 표 1은 ○○은행 콜센터의 인바운드 스크립트의 한 실제사례이다. 스크립트는 첫인사, 문의내용, 문제해결 및 종결단계 별로 정형화되어 있다. 인바운드는 상담원이 주어진 시간 내에 고객의 불만을 얼마나 잘 처리하느냐가 상담원의 중요한 평가항목이 된다.

표 1. 인바운드(inbound) 스크립트(script) 사례
Table 1. Case of Inbound Script

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. 이러한 특징으로 인해 아웃바운드 업무를 하는 콜센터 상담원들을 인적 부가가치 측면에서 우대하지 않을 수 없는 것이다. 다음의 표 2는 ○○은행 콜센터의 아웃바운드 스크립트(script)의 실제사례이다.

아웃바운드는 고객이 통화를 거부하려고 할 때 가능한 통화하려고 해야 하지만 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 구사한다(박균철, 2005).

표 2. 아웃바운드 스크립트(script) 사례
Table 2. Case of Outbound Script

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)

첫 인 사	상담원 : 안녕하십니까? ○○은행 고객센터 ×××입니다. ^^^ 고객님 이십니까? 고 객 : (고객 YES) 상담원 : "네!!! (정말) 반갑습니다. 고객님". 현금서비스 할인행사로 연락드렸는데 잠시 통화 가능하십니까?
사 례 I	고 객 : 아니요? 상담원 : 《반론 극복 필수》
사 례 II	고 객 : 네. 상담원 : 지금부터 10월(말일/31일)까지 ○○카드로 현금서비스를 이용하시면 이용수수료를 50%할인해 드리므로-(사용유도멘트) — 중 략 —
종 결	상담원 : 끝인사.

2.2.4 성과평가표 상의 감정표현규범

콜센터에서는 통화내용을 모니터하여 사전에 설정된 감정표현규범과 비교하여 성과를 평가하고, 이를 근거로 보상(급여, 우수사원 선정 등)을 실시하고 있다.

성과평가표는 감동 주는 상담과 신뢰받는 상담으로 구분되며, 각 항목은 세부평가 항목으로 구성되어 있다. 감동 주는 상담에는 기분 좋은 인사(첫인사, 맞이 응대, 끝인사), 호감가는 음성연출(목소리, 억양), 존중하는 경청자세(경청, 공감표현), 정중한 언어표현(경어, 부적절한 표현, 상황발생시 양해표현) 등으로 구성되어 있다.

신뢰받는 상담에는 신속한 고객요구 확인(본인확인, 문의내용 요약, 고객요구 파악 및 탐색), 도움 되는 문제해결(정확한 정보 전달, 필수안내 사항 전달, 알아듣기 쉬운 설명), 정확한 표현 및 처리(고객 맞춤 속도), 상황대처능력 등으로 구성되어 있다.

성과는 매우 세밀하게 측정되고 있다. 예를 들어 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 이름을 모두 정확하게 전달하였으나 반가움이 전달되지 않은 경우는 3점을 부여하고 있다. 더욱이 인사말, 이름 중 하나라도 누락하거나, 발음이 정확하지 않은 경우는 0점을 부여하고 있다. 이외에도 언어의 표현에서도 일정한 규범을 갖고 있으며, 규범에 따라 상담원들을 평가한다.

표 3은 구체적인 모니터링 항목과 세부기준의 일부를 나타낸 것이다. '감동 주는 상담'의 속성에서 '상황발생시 양해표현'에 관한 것이다. 콜센터 상담원들은 첫 인사에서부터 상담과 종결단계까지 조직의 감정표현규범을 준수해야 하며, 모니터링을 통해 평가를 받고 점수화되어 성과평가에 받고 있다.

표 3. 모니터링 평가표 실제사례
Table 3. Actual Case of Monitoring Table

속성	항목	부분	항목	배점	세부기준[6]
감동주는 상담	기본 항목 (50)	정중한 언어 표현 (15)	상황 발생 시 양해 표현	5	1.회원을 도와주지 못해 미안하다는 감정의 표현을 사용하는 경우
					2.전화번호, 계좌번호 등 숫자를 안내할 경우 고객이 되묻지 않도록 "메모 가능하십니까?" 등의 적절한 응대어를 사용해야 한다.
					****** 중 략 ******
					7.고객과 연결되었으나 바로 상담이 이루어지지 않고 고객이 대기해야 하는 경우가 발생했을 때 상황에 대한 추가적인 설명을 하는 경우 (전산 장애나 긴급상황의 경우)
				0	1.회원을 도와주지 못해 미안하다는 감정의 표현을 사용하지 않은 경우
					2.전화번호, 계좌번호 등 숫자를 안내할 경우 고객이 되묻지 않도록 "메모 가능하십니까?"등의 적절한 응대어를 사용하지 않은 경우
					****** 중 략 ******
					7.고객과 연결되었으나 바로 상담이 이루어지지 않고 고객이 대기해야 하는 경우가 발생했을 때 상황에 대한 추가적인 설명을 하지 않는 경우
	가점 항목(2)		관심 표현	2	1.고객을 배려하는 진심어린 $+\alpha$의 표현을 사용한 경우
	감점 항목		대기 양해	-3	1.대기전후 적절한 양해 표현을 사용하지 않는 경우 2.대기시간이 20초 이상 대기 예정인 경우 미리 대기시간에 대한 양해표현을 사용하지 않거나, 20초 이상 대기시 다시 한번 양해를 구하지 않는 경우 3.대기시간이 10초 이상 소요된다고 예상되는 경우에는 대전전 양해의 표현을 사용하는 경우 4.대기시간이 10초 이상일 때 반드시 대기 후 양해 표현을 사용하는 경우
			감정 동요	-5	1.통화내용 중 1회라도 고객의 감정에 동요되는 경우
					2.고객의 감정에 동요되어 무응답으로 일관하는 경우

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

2.3.1 모니터링에 대한 상담원의 반응

콜센터 상담원들은 고객과의 통화 내용을 모니터링을 받고 있으며, 모니터링은 자본주의적 생산체제하에서 노동자들의 순응적 직무태도 및 작업행위를 유도·확보하려는 노동통제이다(Edwards, 1979).

노동통제는 크게 3개의 요소로 구성되는 것으로 이해될 수 있다(이병훈 등, 2006). 첫째가 특정한 생산 활동 및 작업요령에 대한 지시(direction)이다. 콜센터 상담원들은 전화응대 요령에서부터 상담요령과 끝인사까지 정형화된 방법으로 지시를 받고 있다. 둘째는 작업행위와 직무수행태도 등에 대한 감독·감시를 꼽게 된다. 콜센터의 경우는 모니터링을 통하여 감정표현규범에 따라 평가를 하고 있다. 셋째는 작업성과에 대한 평가와 보상(evaluation and reward)이 포함된다. 콜센터 상담원의 경우는 모니터링의 결과에 의해 급여와 우수사원에 대한 포상의 형태로 보상을 받고 있다.

콜센터 상담원의 감정노동은 전형적인 노동통제를 받고 있다. 권순원(1998)이 지적한 것과 같이 콜센터의 전자감사가 의도하는 공식적인 첫 목표는 업무수행 관찰과 그 결과의 피드백을 통한 생산성을 제고함과 동시에 대고객 콜서비스 질에 대한 점검과 은행 및 정부의 금융거래 규칙의 준수여부를 확인하는 데에 있다.

그러나 이러한 모니터링에 대해 긍정적으로 수용하는 태도를 보이는 상담원들과 부정적으로 비판하는 반응을 보이는 상담원들로 양분되고 있다(이병훈 등, 2006). 긍정적으로 수용하는 상담원들은 업무 모니터링의 전자감시에 대해 관리자의 입장에서 콜센터의 인력관리상 필요한 조치로서 인정하는 반응을 보이는 한편, 자신들이 전화업무를 통해 침해당할 수 있는 고객으로부터 성희롱, 분쟁 등을 법적 테두리 안에서 보호해 줄 수 있는 하나의 수단으로 받아들인다.

비판적인 상담원들은 대고객서비스 업무에서 비롯되는 감정노동과 전자감시노동 통제라는 이중적인 압박감에 시달리고 있다. 실제 전자노동감시와 직무스트레스와 상관관계를 연구한 Smith et al.(1992)에 의하면 감시당하지 않는 노동자에 비해 감시당하는 노동자가 일상근무에서 더 지루해 하고, 긴장하고 걱정하며 화냄(anger)과 피로를 더 느끼는 것으로 나타나고 있다.

2.3.2. 상담원들의 감정노동과 감정소진

콜센터 상담원들은 고객에 좋은 서비스를 제공하여야 하는 동시에 시간적 압력(time pressure)과 역할갈등(role conflict)과 같은 과업과 관련 스트레스를 겪고 있다. 과업 관련 스트레스 요인과 감정 부조화 간의 상호작용의 영향은 감정소진으로 나타난다는 것이다(Lewig and Dollard, 2003).

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. 즉, 업무를 수행하는데 지쳐서 출근하는 것 자체가 힘이 들게 된다. 다음으로 몰개성화는 직무에 대한 냉소적인 태도는 자신이 하는 일에 대해 소극적인 태도와 고객들에 대한 무관심을 나타낸다. 마지막으로 직업관련 성취감(personal accomplishment) 감소는 '나는 일을 잘 할 수 없다'와 같이 직무 능력에 대해서 부정적인 평가를 하게 되는 것이다.

한겨레 21(2006. 9)에 '음란고객도 OK할 때까지?'라는 기사와 MBC 뉴스데스크(www. imnews. com, 2007. 5. 15.)에서 '홈쇼핑, 114안내, 성희롱사각지대'로 방영된 상담원들의 감정 노동의 실태와 이로 인한 감정소진이 일어나고 있음을 잘 보여주고 있다.

두 사례에서 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 있으나, 콜센터 상담원은 고객을 존중해야 하기 때문에 성희롱 고객에게도 경어를 사용하여야 한다(한겨레 21). 그리고 중요한 것은 그걸로 끝나는 게 아니라, 그 감정이 머릿속에 남아있어 퇴근 후에도 계속 생각이 난다는 것이다(MBC 뉴스데스크). 이러한 원인으로 업무를 수행하는데 지쳐서 출근하는 것 자체가 힘이 들게 되는 현상이 감정소진의 한 예이다.

III. 연구설계

3.1 연구모형

본 연구는 콜센터 상담원의 감정노동과 감정소진 그리고 이직의도에 관한 것으로 문헌적 고찰을 통하여 얻은 결과는

5) 세부기준에는 사례가 소개되어 있으나 지면상 생략하였다.

다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 콜센터 상담원은 감정 노동 종사자로서 감정표현규범의 기준을 준수하여야 한다. 정도의 차이는 있을지라도 감정노동에 종사하는 종업원들이 조직이 요구하는 감정표현규범에 따라 자신의 감정이나 느낌을 고객에게 연출하도록 강요하고 있다.

둘째, 경영자들은 감정표현규범과 더불어 상담원의 모집과 선발, 사회화 과정, 보상과 처벌 등을 통하여 종업원의 내적 심리 상태와 관련된 느낌 규칙(feeling rule)과 내적 느낌(inner feeling)을 일치시키려는 노력을 한다.

셋째, 또 다른 감정노동에 대한 영향 요소로는 기업의 업무적 특성으로서 시간적 압력 및 자율성과 책임감, 개인적 특성으로서 이타행위와 양심행동 등의 심리적 요인이 있다.

그러므로 이러한 감정노동의 결과는 감정조화 또는 감정부조화의 과정을 거쳐 감정소진에 영향을 준다. 그리고 감정소진은 직무탈진의 한 요소이다. 직무탈진은 정서적으로 부담이 되는 환경에 오랜 시간 동안 노출됨에 의해 비롯되는 생리적, 정서적, 정신적인 소진상태로서 결국은 감정소진, 몰개성화, 성취감 감소 등의 과정을 거쳐 이직의도로 연결된다.

따라서 본 연구는 첫째, 콜센터 상담원의 감정노동에 영향을 미치는 요소로서의 감정표현방식, 감정표현규범, 업무적 특성, 그리고 개인적 특성 등이 감정노동의 결과로 나타나는 감정소진과 이직의도에 미치는 영향을 분석하고, 둘째 감정노동의 결과로 귀결되는 감정소진의 정도가 궁극적으로는 이직의도에 어떠한 영양을 미치는지를 분석한다. 셋째 상담원에 대한 사회적 지원인 상사지원과 동료지원의 정도에 따라 감정소진이 이직의도에 미치는 영향에는 차이가 있는지의 여부를 검증·분석할 수 있는 모형의 개발이 필요하다.

따라서 본 연구는 감정노동의 영향요인인 감정표현방식(표면화 행위), 감정표현규범(긍정규범), 업무적 특성(시간적 압력, 자율성), 개인적 특성(양심행동)은 상담원의 감정소진과 이직의도에 영향을 미치며, 또한 상담원의 감정소진은 이직의도에 영향을 미치나 이는 상담원에 대한 상사 및 동료의 지원 정도에 따라 다르다고 가정할 수 있다. 이를 요약하여 정리하면 그림 1의 연구모형과 같다.

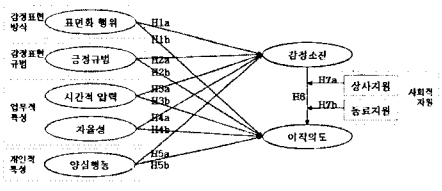


그림 1. 연구모형
Fig 1. Research Model

3.2. 연구가설

3.2.1. 감정표현방식

앞서 살펴본 바와 같이 실제와 다른 감정을 숨기고 가장하는 표면화 행위와 실제로 느끼지 않은 감정을 진심으로 경험하기 위해 노력하는 내면화 행위는 감정부조화(emotional dissonance)를 포함한 다양한 심리적 반응을 야기하며, 특히 내면화 행위는 표면화 행위 보다 더 많은 노력을 요구한다(Ashforth and Humphrey, 1993). 또한 표면화 행위를 하는 종업원들은 스스로 위선적이라고 생각하는 '거짓 자아(false self)'를 경험하게 되고 이것들은 종업원들을 자기비하, 우울증, 냉소주의, 소외 등과 같은 개인적 혹은 직무관련 부적응 상태에 놓이게 한다(Ashforth and Humphrey, 1993). 그리고 과업 관련 스트레스 요인과 감정부조화 간의 상호작용의 영향은 감정소진으로 나타난다는 것이다(Lewig and Dollard, 2003).

따라서 표면화 행위로 인한 감정노동의 강도가 높을수록 감정소진이 높게 나타날 것이므로 표면화 행위와 감정소진 및 이직의도 간에는 양(+)의 관련성이 예측된다.

H1a : 콜센터 상담원의 감정노동표현방식인 표면화 행위는 해당 상담원의 감정소진에 유의적인 영향을 미칠 것이다.
H1b : 콜센터 상담원의 감정노동표현방식인 표면화 행위는 해당 상담원의 이직의도에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 감정표현규범

감정노동의 통제에 활용하는 대표적인 수단 중의 하나가 감정에 관한 '표현규칙'(display rule)이다. 이는 '외적으로 표현되어야만 하는 감정'을 의미하는데 내적 심리상태보다는 행위와 관련된 규칙을 지칭한다. 공식적인 형태의 표현규칙은 조직규범의 일종으로 볼 수 있고(Sutton, 1991), 이 감정표현규범은 조직으로부터 기대되는 감정을 종업원들이 고객에게 일관성 있게 표출하도록 하기 위한 하나의 기능적 역할을 한다.

이러한 감정표현규칙은 서비스 업종에 따라 달리 적용되는 것으로 연구되었다. 예를 들어 놀이공원, 항공사, 편의점, 호텔 등에 종사하는 종업원들은 기쁨이나 즐거움 또는 공손함과 같은 긍정적인 감정을 표출하도록 요구받고 있다(Hochschild, 1983; Sutton and Rafaeli, 1988; 김상표 2000; 윤세준 등, 2000). 이처럼 서비스 기업이 긍정적인 감정표현규범을 만들고 이를 종업원에게 준수하도록 교육시키는 것은 규범화된 감정을 표출하는 종업원의 행위가 고객의 추가주문과 반복구

매를 유도하고 주변 고객의 유치 가능성을 높여 궁극적으로 기업의 이익 향상에 기여할 것이라고 믿기 때문이다.

그러므로 콜센터 상담원들도, 전화를 받거나 걸때 요구되는 감정표현규범으로 인한 감정노동의 강도와 감정소진 및 이직의도 간에는 유의적인 관련성이 예측된다.

H2a : 콜센터 상담원의 감정표현규범인 긍정규범은 해당 상담원의 감정소진에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H2b : 콜센터 상담원의 감정표현규범인 긍정규범은 해당 상담원의 이직의도에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 업무적 특성

콜센터 상담원이 맡고 있는 업무적 특성은 시간적 압력, 업무자율성 등으로 구분된다. Anton(1997)은 인바운드 콜센터에 있어서 통화고객 만족에 영향을 미치는 핵심지표는 최초의 콜 처리율, 스케줄 준수율, 평균 대기시간, 평균 포기율, 평균응대속도 등이라고 강조하였다.

이에 반하여 아웃바운드의 경우는 콜당 비용, 판매건당 비용, 시간당 판매량, 평균 판매가치, 시간당 접촉 횟수, 1인당 연간 평균 매출 등으로 평가한다(박균철, 2005). 따라서 콜센터 상담원은 시간적 압력을 받으며 이는 일정시간 동안 업무가 효율적으로 처리되어야 함을 의미한다.

상담원이 시간적 압력에 직면하게 될 경우, 심적 부담으로 인하여 회복이 더디게 되며, 이러한 현상이 지속될 경우 상담원에게 부정적인 영향을 줄 수 있다. 그러나 콜센터가 상담원에게 충분한 자율성을 부여하여 상담원이 시간적 압력에 직면하지 않는다면 고객에게 충분한 감정표현을 사용할 수 있을 것으로 기대된다. 자율성에 관한 이론적 배경에서 개념적 정의는 많은 학자들이 여러 가지 관점에서 다양한 정의를 내리고 있다.

Sims(1976)는 "자율성은 내가 직무에 접해있을 때 스스로 통제 할 수 있고 다른 사람들로부터 자기의 직무를 독립적으로 할 수 있는 정도" 라고 정의하고 있다. 이 정의에 따르면 자율성은 자율적 재량의 정도와 독립적 작업의 개념을 포함하고 있다.

Hackman & Oldham(1975)에 의하면, 자율성은 작업자의 독립이라는 개념을 포함하고 있으며, 종업원의 결속을 성취하기 위해서는 자율성이 필요하다는 가정을 하고 있다. 연구결과에 의하며 성장욕구가 강한 종업원들은 여러 사원들과 결합함으로써 자율성이 작업결과에 영향을 미쳐서 작업 성과와 직무만족을 증대시킨다는 것이다. Brady & Javian(1990)은 작업 장소에서의 자율성을 강하게 제시하면서 작업만족도와 직무만족도에는 자율성이 강하게 관련되어 있다고 하였다.

따라서 시간적 압력이 높을수록 상담원들의 업무에 대한 부담이 커져서 감정소진과 이직의도가 커질 것으로, 그리고 자율성과 감정소진 간에는 음(-)의 관련성이 있으므로 이직의도와도 음(-)의 영향이 있을 것으로 예측된다.

H3a : 콜센터 상담원의 감정노동표현방식인 시간적 압력은 해당 상담원의 감정소진에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H3b : 콜센터 상담원의 감정노동표현방식인 시간적 압력은 해당 상담원의 이직의도에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H4a : 콜센터 상담원의 감정노동표현방식인 자율성은 해당 상담원의 감정소진에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H4b : 콜센터 상담원의 감정노동표현방식인 자율성은 해당 상담원의 이직의도에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.4. 개인적 특성

본 연구에서는 개인적 특성을 이타행위와 양심행동으로 구분하였다. 이타행위는 업무와 관련하여 남을 도우려는 성향이 높은 개인적인 특성을 의미하여, 양심행동은 회사의 이미지를 제고하고 회사의 정책을 준수하려는 개인적인 특성을 의미한다. 이타행위가 높을수록 본인의 업무에 추가하여 남을 도와줄 수 있어야 한다.

이와 유사하게 회사의 정책에 순응하고 회사 업무에 자발적으로 참여하는 개인적 특성인 양심행동을 하는 상담원이라면 감정소진과 이직의도에 음(-)의 관련성을 가질 것으로 예측된다.

H5a : 콜센터 상담원의 개인적 특성인 양심행동은 해당 상담원의 감정소진에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H5b : 콜센터 상담원의 개인적 특성인 양심행동은 해당 상담원의 이직의도에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.5 감정소진

감정소진은 이직의도와 밀접한 관련성이 있으며, 감정소진은 직무탈진의 한 요소로 간주되었고, Pine and Aroson(1988)은 직무탈진을 정서적으로 부담이 되는 환경에 오랜 시간동안 노출됨에 의해 비롯되는 생리적, 정서적, 정신적인 소진상태라고 정의하였다.

Maslach(1982)의 이론에 따라면 감정소진은 순차적인 단계를 거치는데 정서적 고갈, 탈 인격화, 성취감 저하로 진행된다. 첫째, 정서적 고갈은 감정 소진을 일으키는 요소 중 가장 핵심적인 차원으로서 타인과의 과도한 접촉으로 업무에 대해 지치고 정서적으로 고갈된 느낌을 말한다. 둘째, 탈 인

격화는 고객을 대함에 있어 발생된 문제를 해결하기 위해 정서적 고갈을 극복하기 위한 심리적 대응으로 볼 수 있다. 탈인격화를 경험한 직원은 업무상 고객을 인간으로서가 아닌 그저 하나의 대상으로 여기며 고객에 대해 부정적인 인식을 갖거나 부적절한 태도를 보이게 된다. 마지막으로 성취감 저하는 생산성 및 능력 저하, 의욕상실, 허탈감 등과 관련된 것으로 자기 자신을 부정적으로 평가하며 결국 낮은 자아 존중감으로 나타난다.

이러한 감정소진은 에너지가 고갈된 상태이기 때문에 감정소진이 높을수록 업무를 수행하는데 지쳐서 출근하는 것 자체가 힘이 들게 된다. 또한 직무 능력에 대해서 부정적인 평가를 하게 될 가능성이 높다. 그러므로 감정소진과 이직의도 간에는 양(+)의 관련성이 예측된다.

H6 : 콜센터 상담원의 감정노동 결과로 귀결되는 감정소진은 해당 상담원의 이직의도에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.6. 사회적 지원

Thoits는 사회적 지원을 개인의 기본적인 사회에 대한 요구가 타인과의 상호작용을 통해서 충족되는 정도로 정의하면서 개인의 기본적인 사회적 요구는 애정, 자존심, 승인, 소속감, 정체감, 안정감 등을 포함하는데, 이들 요구는 사회-정서적 지원(애정, 이해, 수용, 자존심 고양)과 구체적 지원(정보, 조언, 책임 있는 도움, 경제적 도움)등으로 충족된다고 하였다(정수진과 고종식, 1998).

Cohen과 Hoberman(1983)은 사회적 지원의 유형을 4가지로 분류하였다. 첫째 정서적 공감을 표현하거나 정서 표출을 도와주고 존중과 사랑을 표현해줌으로써 편안함을 느끼게 하는 정서적 지원, 둘째 문제 해결에 도움이 되는 정보나 충고를 해 주는 정보적 지원, 셋째 문제 해결에 필요한 도구나 자원을 제공하는 물질적 지원, 넷째 자신감을 심어주거나 타인에게 비춰진 자신을 보게 함으로써 자신을 평가하게 하는 자존적 지원이다.

업무와 관련하여 여러가지 요구사항에 직면한 개인들은 무력감이나 자기 존중감으로 인해 상사로부터 그들 자신을 보호하기 위한 차원에서 직장 상사나 동료로부터의 사회적인 지원을 필요로 한다.

Hochschild(1983)에 의하면 동료들 간의 사회적 지원이 항공사 승무원의 역할이행과 감정표현을 용이하게 한다는 질적인 연구를 제시한 바 있다. 윤세준 등(2000)의 연구에서도 동료들과의 대화가 정서적 긴장을 해소하는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구에서는 사회적 지원을 콜센터의 상사지원과 동료의 지원으로 구분하고 이러한 사회적 지원이 감정소진을 완화하는 지를 살펴보고자 한다.

H7a : 콜센터 상담원의 감정노동 결과로 귀결되는 감정소진이 해당 상담원의 이직의도에 미치는 영향력은 상사지원의 수준이 높을수록 낮을 것이다.

H7b : 콜센터 상담원의 감정노동 결과로 귀결되는 감정소진이 해당 상담원의 이직의도에 미치는 영향력은 동료지원의 수준이 높을수록 낮을 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 표면화 행위

표면화 행위는 부정적인 느낌에도 불구하고 웃음을 짓는 것과 같이 자신의 표현을 통제하고 수정하는 과정 즉, 종업원이 실제로 느끼지 않는 감정을 표현함으로써 조직의 표현규범에 순응하는 정도를 의미한다. 이러한 조직의 표현규범에 순응하는 정도인 표면화 행위를 측정하기 위해 ① 고객에 대한 진정한 감정의 억제 정도, ② 고객에 대한 실제 감정과 다른 행동의 정도, ③ 고객에 대한 솔직한 느낌의 숨김 정도, ④ 고객에 대한 감정의 거짓표현의 정도, ⑤ 고객에 대해 즐거운 감정을 가지려는 노력의 정도 등 5가지의 측정항목으로 구성하였다.

3.3.2 긍정규범

감정표현규범은 조직규범의 일종으로 조직으로부터 기대되는 감정을 종업원들이 고객에게 일관성 있게 표출하도록 하는 기능을 말한다(Sutton, 1991). 콜센터 상담원의 감정표현규범은 전화응대 상의 기본적인 감정표현규범과 인바운드와 아웃바운드의 감정표현 규범, 성과평가표 상의 감정표현 규범으로 나눌 수 있으며 이는 모두 긍정적인 감정표현규범에 해당한다.

따라서 콜센터 조직으로부터 기대되는 감정표현을 고객에게 일관성 있게 표출하는 정도로 정의되는 긍정규범을 측정하기 위해 ① 당황해 하는 고객을 진정시켜야 함을 느끼는 정도, ② 고객에 대한 침착함을 유지해야 함을 느끼는 정도, ③ 고객에 대한 공감표현을 해야 함을 느끼는 정도, ④ 고객에 대한 친근감을 표해야 함을 느끼는 정도 등 4가지 측정항목으로 구성하였다.

3.3.3. 시간적 압력

시간적 압력은 일정시간 동안 업무가 효율적으로 처리되어야 함을 의미한다. 즉, 콜센터 상담원은 불충분한 시간동안 고객응대 및 고객의 요구사항을 효율적으로 처리할 것을 요구받는 것이다.

Semmer(1982)가 개발한 설문지를 사용하여 ① 업무로 인

해 시간에 쫓기는 정도, ② 고객응대 시 시간적 여유의 정도, ③ 고객과의 업무로 인한 충분한 휴식의 영향 정도, ④ 고객 상담시간의 촉박함의 정도 등 4가지 측정항목으로 구성하였다.

3.3.4. 자율성

자율성은 직무를 스스로 통제할 수 있고, 독립적으로 할 수 있는 정도라고 정의할 수 있다(Sims, 1976). 즉, 자율성은 업무를 스스로가 조절할 수 있는지를 알아보기 위한 것이다. Hackman & Oldham(1975)은 자율성이 작업자의 독립이라는 개념을 포함하고 있으며, 성장욕구가 강한 종업원들은 여러 직무종사자들과 결합함으로써 자율성이 작업결과에 영향을 미쳐서 작업 성과와 직무만족을 증대시킨다는 것이다. 이러한 자율성을 측정하기 위해, Karasek(1998)이 개발한 설문지를 사용하였으며 이는 ① 스스로 업무 수행방법을 결정하는 정도, ② 업무수행방법에 대한 독립성과 자유의 정도, ③ 개인적 창의력 사용기회의 정도 등 3가지 항목으로 구성하였다.

3.3.5 양심행동

개인적 특성의 하나인 양심행동은 회사의 이미지를 제고하고 회사의 정책을 준수하려는 정도를 의미한다. 이러한 양심행동을 측정하기 위해 ① 회사 이미지에 보탬이 되는 행동의 빈도, ② 회사 모임에 자발적인 참여의 정도, ③ 회사의 지시 등 준수의 정도, ④ 회사 내 변화에 대한 참여의 자발성 정도 등 4가지 항목으로 구성하였다.

3.3.6 감정소진

감정소진은 직무탈진의 한 요소로 간주되어 왔다. Pine and Aroson(1988)은 직무탈진을 정서적으로 부담이 되는 환경에 오랜 시간동안 노출됨에 의해 비롯되는 생리적, 정서적, 정신적인 소진상태로 정의하였다. Maslach(1982)는 직무 탈진을 감정소진, 몰개성화, 직업관련 성취감 감소의 세 가지 구성요소로 정의하였다. 이러한 감정소진을 측정하기 위해 ① 퇴근 후 피곤함의 정도, ② 가족, 친구들과 함께 할 시간의 정도, ③ 집에서의 업무몰입에 대한 가족의 반응의 정도, ④ 개인적 관심의 일을 할 수 있는 정도, ⑤ 업무로 인한 피곤함의 정도, ⑥ 긴장상태 연속의 정도, ⑦ 업무로 인한 좌절감의 느낌 정도, ⑧ 아침 출근 시 당일 업무압박으로 인한 피로감의 정도, ⑨ 업무 스트레스의 정도, ⑩ 업무에 시달림을 느끼는 정도 등 10가지 항목으로 구성하였다.

3.3.7 이직의도

이직의도(turnover intention)는 조직구성원이 자신이 현재 소속된 상태에서 직무를 계속 수행하면 개인의 목표달성에 이르기 어렵다고 느껴 직무를 이탈하려는 심리적 상태라고 정의할 수 있다. 이직의도와 이직을 동등하게 취급할 수는 없겠지만 이직의도가 실제로 이직으로 이어질 수 있는 확률은 매우 높고 이러한 이직과정은 실증연구를 통하여 조사된 바도 있다(Steel Ovalle, 1984).

종업원의 이직은 조직에 상당한 경제적, 심리적인 도전이다. 가치 있는 종업원이 이직을 할 경우 종업원을 위한 투자는 낭비가 되는 것이다. 또한 현재 조직은 변화를 고려한다면 개인은 그들이 과거에 느꼈던 것보다 쉽게 조직을 옮기려고 할 것이다(Jones & DeFilipi, 1996).

이러한 조직을 이탈하려는 심리적 상태인 이직의도를 측정하기 위해 ① 회사 이동을 원하는 정도, ② 회사에서 계속 일하기를 희망하지 않는 정도, ③ 회사를 그만두고 싶은 생각이 드는 정도, ④ 현재보다 여건 악화 시 이직하려는 의지의 정도, ⑤ 계속근무로 인한 이로움의 느낌 정도 등 5가지 항목으로 구성하였다.

3.3.8 사회적 지원

Cohen과 Hoberman(1983)은 사회적 지원의 유형을 4가지로 분류하였다. 첫째 정서적 공감을 표현하거나, 정서 표출을 도와주고 존중과 사랑을 표현해 줌으로써 편안함을 느끼게 하는 정서적 지원, 둘째 문제 해결에 도움이 되는 정보나 충고를 해 주는 정보적 지원, 셋째 문제해결에 필요한 도구나 자원을 제공하는 물질적 지원, 넷째 자신감을 심어주거나 타인에게 비춰진 자신을 보게 함으로써 자신을 평가하게 하는 자존적 지원 등이 그것이다.

사회적 지원은 감정부조화가 심리적 안녕감에 주는 영향을 조절하는 것으로 알려져 있다(Emmons and Colby, 1998). 일반적으로 사회적 지원은 '안정적인 대인관계를 통하여 얻는다고 지각되는 자원'으로 정의된다. 사회적 지원은 상사지원과 동료지원으로 구분하여 측정하였다.

따라서 상사지원의 정도를 측정하기 위해서 ① 직속상사와의 스스럼없는 대화 가능성, ② 직속상사에 대한 의지의 정도, ③ 개인적인 문제에 대한 상사의 관심의 정도, ④ 상사의 관심과 배려의 수준 등 4가지 항목으로 구성하였다. 그리고 동료지원의 정도를 측정하기 위해서 ① 동료들이 내게 의지가 되는 정도, ② 동료들과 스스럼없는 대화 가능성 ③ 개인적인 문제에 대한 동료들의 관심의 정도, ④ 동료의 관심과 배려의 수준 등 4가지 항목으로 구성하였다.

3.4. 설문의 구성

연구 설문지는 7개의 대분류로 구성하였다. 설문지 I 에서는 감정표현방식에 관한 질문으로 표면화 행위(5문항)로 구

성하였고, 설문지 II에서는 업무에 요구되는 감정표현규범을 긍정규범(4문항)으로 구성하였다. 설문지 III에서는 사회적 지원을 상사지원(4문항)과 동료지원(4문항)으로 구성하였으며, 설문지 IV에서는 업무특성에 관한 설문으로 시간적 압력(4문항)으로 구성하였다. 설문지 V는 감정노동의 결과로 귀결되는 감정소진(10문항)과 이직의도(5문항)로 구성되어 있다. 설문지 VI에서는 업무자율성(3문항)과 양심행동(4문항)으로 구성하였고 마지막으로 설문지VII에서 응답자의 일반적 사항 11문항을 포함하였다. 다음의 표 4는 잠재변인, 측정변수 및 문항수, 그리고 관련 설문지 번호를 나타낸 것이다.

표 4. 설문지 구성
Table 4. Construction of Questionnaire

구 분	잠재변인	측정		설문지 번호
		문항수	변수명	
감정표현방식	표면화 행위	5	sa1~5	I -1~5
감정표현규범	긍정규범	4	pe1~4	II-1~4
업무적 특성	시간적 압력	4	tp1~4	IV-1~4
	자율성	3	au1~3	VI-1~3
개인적 특성	양심행동	4	cp1~4	VI-4~7
감정노동의 결과	감정소진	10	jh1~10	V-1~10
	이직의도	5	jd1~5	V-11~15
사회적 지원	상사지원	4	ss1~4	III-1~4
	동료지원	4	cs1~4	III-5~8
일반사항		11	-	VII-1~11
계		54		

또한 설문지의 측정척도는 리커트 5점 척도이며, 1은 '전혀 그렇지 않다'이며, 2는 '그렇지 않다', 3은 '보통이다', 4는 '그렇다', 5는 '매우 그렇다'로 조사를 실시하였다. 설문자의 인적특성과 관련해서 응답자의 상담시간은 개방형 질문이며, 나머지 인적특성과 업무성격은 해당 업무의 ( )에 표시하는 방법을 채택하였다.

3.5. 연구조사의 방법

연구결과에 대한 타당성과 신뢰성의 확보를 위해서는 설문지의 항목들이 타당성이 높은 질문 항목들로 구성되어야 하며 신뢰도 또한 높아야 한다. 본 연구의 모형과 연구 가설들을 검증하기 전에 설문자료에 대한 신뢰성과 타당성 분석을 선행하였으며 신뢰성과 타당성 검증이 끝난 후 연구모형의 적합도와 연구가설을 검증하기 위하여 경로분석 등의 통계적 방법을 적용하였고 이를 위해 사회과학 등의 통계분야에서 일반적으로 활용되고 있는 통계처리 프로그램인 SPSS(Ver. 15.0)와 AMOS(Ver. 7.0)를 이용하였다. 결과에 대한 분석은 유의수준 0.01을 기준으로 하였다. 이상의 연구조사 방법의 구체적인 내용을 정리하면 표 5와 같다.

표 5. 자료의 분석 및 검정방법
Table 5. Data Analysis and Test Method

분석 방법		사용 목적
1. 빈도 분석		변수의 인구 통계학적 정리
2. 탐색적 요인분석		각 변수에 대한 개념타당성 검정
3. 신뢰성 분석		각 변수에 대한 내적 일관성 검정
4. 경로 분석	(1)적합도 검정	연구모형의 적합도 검정
	(2)가설 검정	연구변수들의 인과관계 검정

IV. 연구결과

4.1 자료수집 및 표본의 특성

본 연구에서는 응답자로부터 정보를 직접 수집하는 방법인 설문지법을 사용하였다. 실증연구를 위한 표본으로는 카드사 콜센터, 은행 콜센터, 홈쇼핑 콜센터, 통신회사 콜센터 등의 상담원을 대상으로 하였다.

설문은 2008년 1월에 실시되었는데 설문지의 배부와 수집은 콜센터를 직접 방문하여 회수하였다. 배부된 설문지는 카드사 250부, 은행 50부, 홈쇼핑 30부, 통신회사 100부이며, 공공콜센터에 70부가 배포되었다. 총 배부된 500부 설문지 중에 회수된 설문지는 489부이었다. 따라서 실질적인 회수율은 약 98%이다. 콜센터를 직접 방문하여 설문지를 회수하였기 때문에 회수율이 매우 높았다. 불성실한 설문지 91부를 제외하여 최종적으로 분석에 사용된 설문지는 398부이다. 분석에 사용된 설문지에 나타난 인구 통계학적 특성은 표 6과 같다.

인구통계학적 특징을 살펴보면 성별로는 여자가 382명으로 95.98%를 차지하고 있으며, 미혼이 243명으로 61.06%를 차지하고 있다. 연령은 25세 이하가 46.73%를 차지하고 있다. 콜센터 근무자는 미혼인 젊은 여성으로 구성되어 있음을 나타내는 것이다. 따라서 콜센터 연구에서 성별로 차이가 나는지를 검증하는 것은 상담원의 95%이상이 여자이므로 의미가

없다. 본 연구에서도 성별로 인한 차이 분석은 하지 않았다.

표 6. 설문응답자의 인구통계학적 특성
Table 6. Demographic Characteristics of Responser

구 분		빈도	백분율 (%)	누적 빈도	누적백분 (%)
성별	남자	16	4.02	16	4.02
	여자	382	95.98	398	100.00
결혼여부	미혼	243	61.06	243	61.06
	기혼	155	38.94	398	100.00
연령	20세이하	47	11.81	47	11.81
	21세~25세	139	34.92	186	46.73
	26세~30세	111	27.89	297	74.62
	31세~35세	81	20.35	378	94.97
	36세~40세	20	5.03	398	100.00
현직장경력	6개월 이하	93	23.37	93	23.37
	6개월~1년미만	77	19.35	170	42.71
	1년이상~2년미만	66	16.58	236	59.30
	2년이상~3년미만	46	11.56	282	70.85
	3년이상~4년미만	43	10.80	325	81.66
	5년이상~6년미만	44	11.06	369	92.71
	6년이상~7년미만	18	4.52	387	97.24
	7년이상	11	2.76	398	100.00
학력	고졸	194	48.74	194	48.74
	전문대졸	141	35.43	335	84.17
	대졸	63	15.83	398	100.00
직 급	상담원	351	88.19	351	88.19
	조장	8	2.01	359	90.20
	파트장	31	7.79	390	97.99
	수퍼바이저	8	2.01	398	100.00
상담업무	아웃바운드	226	56.78	226	56.78
	인바운드	172	43.22	398	100.00

또한 현 직장경력은 2년 미만이 59.30%를 차지하고 있으며, 특히 6개월 이하가 23.37%를 차지하고 있어 상담원의 이직이 빈번하여 이직률이 높은 것으로 추정된다. 응답자의 학력은 고졸이하가 48.74%를 차지하고 있으며, 직급은 88.19%가 상담원이다.

표로 제시하지는 않았지만, 응답자들이 가장 많이 수행하는 업무는 고객 상담(32.91%)이며, 그 다음으로는 고객관리(24.37%)이다. 또한 근무회사는 대부분 은행 카드사 콜센터(51.26%)이며, 통신회사에 22.86%가 근무하고 있다.

4. 2. 타당성 및 신뢰성 분석

4.2.1. 타당성 검정

본 연구에서는 개념 타당성(construct validity) 검정방법으로 타당성을 검정하였다. 개념타당성이란 개발된 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 특성을 적절히 측정하고 있는가를 분석하는 것으로, 본 연구에서는 개념 타당성을 평가하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석을 위한 선택기준들은 다음과 같다.

분석방법은 주요인분석(principal components analysis)을 이용하였고 직각회전방식(varimax rotation) 이용하여 요인을 나누었다. 요인 수의 결정은 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인들을 자동요인추출법으로 실시하였고, 요인적재량(factor loading value)은 0.6이상을 기준으로 하여 요인분석을 하였다. 특정변수의 모든 요인적재량을 제곱하여 합한 값인 공통분산(communality)은 각 변수와 요인간의 상관관계를 나타내 주는데 사회과학 분야에서는 0.6 이상이면 유의한 것이므로 이 기준을 만족하는가를 살펴보았다.

이상의 기준을 근간으로 하여 일차적으로는 잠재변인별 단일차원의 요인축소의 정도를 검정하고 요인적재량이 0.6 미만인 측정변인은 제거하였다. 이러한 단일차원의 요인분석에 관한 자료를 표 7로 요약하였다.

표 7. 측정변수의 타당성 및 신뢰성 검증-단일차원
Table 7. Validity and Reliability of Measured Variables - Single Dimension

잠재변인	설문지		Cronbach's α	단일차원 요인 값	
	번호	code		제거 전	제거 후
표면화 행위	I- 1	sa1	0.733	0.5801	제거
	I- 2	sa2		0.8171	0.8342
	I- 3	sa3		0.8273	0.8360
	I- 4	sa4		0.7598	0.8257
	I- 5	sa5		0.4544	제거
긍정규범	II- 1	pe1	0.788	0.7530	0.7530
	II- 2	pe2		0.8293	0.8293
	II- 3	pe3		0.8440	0.8440
	II- 4	pe4		0.7167	0.7167
시간적 압력	IV-1	tp1	0.824	0.7986	0.7986
	IV-2	tp2		0.7965	0.7965
	IV-3	tp3		0.7667	0.7667
	IV-4	tp4		0.8739	0.8739

자율성	VI -1	au1	0.803	0.8041	0.8041
	VI -2	au2		0.8885	0.8885
	VI -3	au3		0.8491	0.8491
양심행동	VI -4	cp1	0.809	0.7307	0.7307
	VI -5	cp2		0.8182	0.8182
	VI -6	cp3		0.8056	0.8056
	VI -7	cp4		0.8429	0.8429
감정소진	V -1	jh1	0.896	0.6907	0.7009
	V -2	jh2		0.7560	0.7496
	V -3	jh3		0.5055	제거
	V -4	jh4		0.7614	0.7456
	V -5	jh5		0.7785	0.7862
	V -6	jh6		0.7504	0.7638
	V -7	jh7		0.6857	0.6954
	V -8	jh8		0.7690	0.7770
	V -9	jh9		0.6669	0.6659
	V-10	jh10		0.8157	0.8166
이직의도	V-11	jd1	0.839	0.8022	0.8022
	V-12	jd2		0.6871	0.6871
	V-13	jd3		0.7745	0.7745
	V-14	jd4		0.8145	0.8145
	V-15	jd5		0.8179	0.8179

표 7에 나타난 바와 같이 일차적으로 측정 자료가 부적합하여 제거된 측정변수는 3개(sa1, sa5, jh3)이다. 이 3개의 측정변수를 제거한 후 AMOS 7.0을 이용하여 전체를 대상으로 한 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석결과 특정의 측정변수가 다른 여러 변수와의 관계에서 공분산(Covariance)이 크게 다수에 걸쳐서 나타나는 측정변수는 전체의 모형 적합도를 저해하므로 이들의 측정변수(pe1, cp1, jh7, jh8, jh9, jd3)를 추가로 제거한 후 나머지 측정변수를 검정에 사용할 변수로 결정하였다. 확정된 변수만을 대상으로 확인적 요인분석과 신뢰성검정을 다시 실시한 결과가 표 8에 표시하였다.

표 8에서 공통분산은 감정소진의 jh6(0.550)을 제외하고는 모두 0.6을 초과함으로 변수와 요인간의 상관관계는 문제가 없는 것으로 판단된다. 다만 jh6의 경우는 해당 요인적재량이 0.6을 초과함으로 타당성에는 문제가 없는 것으로 판단하고 그대로 사용하는 것으로 하였다.

다음은 요인수와 요인적재량에 관한 내용이다. 요인 수는 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인으로 7개의 요인으로 정확하게 축소되었다. 그리고 각 요인별 요인적재량을 보면 최하 0.608 이상으로서 만족할만한 적재량을 보이고 있다. 그리고 설명 분산의 누적치가 68.543%로서, 설명력이 있는 것으로 판단할 수 있다.

결과적으로 본 연구를 위한 독립변수와 종속변수들에 대한 타당성 분석은 연구의 진행을 위해 수용할만한 결과를 나타내고 있다고 판단할 수 있다.

표 8. 측정변수의 타당성 및 신뢰성 검증
Table 8. Test for Validity and Reliability of Variables

요인	항목	공통분산	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7
감정소진	jh2	0.717	0.833	0.044	0.081	-0.013	0.065	0.037	0.097
	jh4	0.674	0.804	0.080	0.106	0.049	0.006	-0.086	-0.006
	jh1	0.638	0.768	0.075	0.065	-0.114	-0.079	0.109	0.086
	jh5	0.680	0.766	0.190	0.198	-0.028	-0.093	0.072	0.052
	jh10	0.612	0.678	0.263	0.284	0.018	-0.024	-0.042	0.002
	jh6	0.550	0.676	0.094	0.236	0.002	-0.086	0.140	0.034
이직의도	jd1	0.687	0.173	0.794	0.095	0.035	-0.095	0.001	0.086
	jd5	0.715	0.284	0.758	0.050	-0.214	-0.068	-0.073	0.034
	jd4	0.637	0.264	0.720	0.102	-0.110	-0.154	0.013	0.046
	jd2	0.628	-0.053	0.717	0.072	-0.253	-0.147	-0.131	0.056
시간압력	tp2	0.704	0.109	0.034	0.818	-0.026	0.025	0.135	0.034
	tp4	0.756	0.293	0.115	0.798	0.070	-0.066	-0.008	0.103
	tp1	0.671	0.179	0.076	0.789	-0.039	0.081	0.044	-0.014
	tp3	0.598	0.430	0.120	0.608	0.127	-0.015	0.024	0.113
양심행동	cp3	0.734	-0.003	-0.112	0.064	0.832	0.065	0.132	-0.062
	cp4	0.760	-0.001	-0.175	-0.018	0.826	0.181	0.118	0.020
	cp2	0.665	-0.040	-0.120	0.016	0.769	0.239	-0.001	-0.014
자율성	au2	0.807	-0.070	-0.215	-0.012	0.099	0.861	0.013	-0.064
	au1	0.685	0.020	-0.028	0.046	0.136	0.808	0.091	0.035
	au3	0.716	-0.129	-0.199	0.004	0.297	0.754	0.048	0.038
긍정규범	pe3	0.760	0.026	-0.061	0.094	0.068	0.050	0.852	0.121
	pe2	0.667	0.049	0.041	0.148	0.097	0.027	0.791	0.074
	pe4	0.645	0.087	-0.136	-0.066	0.073	0.069	0.760	0.163
표면행위	sa3	0.717	0.053	0.017	0.007	0.025	0.019	0.090	0.840
	sa2	0.715	0.011	0.021	0.098	-0.018	-0.087	0.116	0.827
	sa4	0.685	0.155	0.164	0.054	-0.072	0.082	0.150	0.773
고유값(eigen values)			5.949	3.847	2.308	1.610	1.536	1.332	1.239
설명분산(%)			22.881	14.798	8.877	6.191	5.907	5.124	4.765

누적분산(%)	22.881	37.678	46.555	52.747	58.654	63.778	68.543
Cronbach's α	0.878	0.834	0.824	0.795	0.803	0.765	0.777

4.2.2. 신뢰성 검정

본 연구에서는 각 잠재변인을 측정한 관측변인에 대한 측정결과의 일치성 정도를 분석하기 위해서 크론바하의 알파(Cronbach's α) 계수를 산출하여 신뢰성을 검정하였다. 탐색적 연구 분야에서는 알파 값이 0.6 이상이면 측정도구의 신뢰성에 대해서는 만족할만하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구의 대상변수인 7개의 변수를 측정하기 위한 총 26개의 설문문항에 대하여 신뢰도를 검증한 결과 신뢰도가 최하 0.765 이상을 나타내고 있다. 따라서 모든 설문 문항의 신뢰성이 만족할만한 것으로 평가하고 그 내용을 각각 표 8의 하단에 표시하였다.

따라서 본 연구를 위한 변수들의 다항목 척도간의 신뢰성 검증은 모두 0.60보다 충분히 크게 나타나 있으므로 본 연구의 측정도구는 만족스러운 결과를 보여주고 있는 것으로 판명되었다.

4. 3. 경로분석과 결과

4.3.1. 모형의 적합도 검증

구조방정식 모형의 적합성은 모형과 실제의 공분산자료 사이의 일치성(consistency)의 정도 또는 일치도를 나타낸다. 그리고 모형에 대한 적합성 평가는 공분산 구조모형이 가정에 얼마나 적합한가를 살펴보는 절차로서 기본적으로는 절대적합지수(Absolute Fit Measures), 증분적합지수(Incremental Fit Measures) 그리고 간명부합지수(Parsimonious Fit Measures) 등을 이용한다.[6)]

본 연구에서 제시된 연구모형에 대한 적합도를 검정한 결과는 표 9와 같으며, 연구모형의 경우 χ^2 값이 368.055, 자유도(df : degree of freedom)가 244, Q값(χ^2/df)은 1.508, χ^2의 유의확률(p값)이 0.000임을 보여주고 있다.

표 9. 연구모형의 적합도 평가 결과
Table 9. Result of Research Model Fitness Test

구 분	평가기준	적합도 지수
χ^2	작을수록	368.055
df	클수록	244
χ^2의 p값	0.05 이상	0.000
χ^2/df	3.0 이하	1.508
RMR	0.05 이하	0.035
GFI	0.9 이상	0.930
AGFI	0.9 이상	0.907
NFI	0.9 이상	0.915
IFI	0.9 이상	0.970
CFI	0.9 이상	0.969

여기서 유의확률은 평가기준을 충족시키지 못하고 있으나, 이를 대신하여 대체적으로 모형의 적합성 여부를 판단할 수 있는 Q값(χ^2/df = 1.508)이 평가기준을 만족시키므로 모형의 유의성은 있는 것으로 판단할 수 있다. 그리고 모형의 적합도를 설명하는 기초부합지수(GFI; Goodness of Fit Index)와 이를 확장한 수정부합지수(AGFI; Adjusted Goodness of Fit Index) 그리고 비교부합지수(Comparative Fit Index)가 각각 0.930, 0.907 및 0.969로서 판단기준에 적합한 것으로 나타났고 RMR (Root Means squares Residuals)도 0.035로서 기준에 부합된다. 그 외 표준적합지수(NFI; Normed Fit Index)와 IFI도 모두 평가기준을 충족시키고 있다.

따라서 전체 398개의 표본을 연구대상으로 하고 있는 본 연구모형은 전반적으로 적합한 것으로 해석할 수 있다. 즉, 연구모형에 대한 적합도 검정결과 크게 이상이 없으므로 가설검정을 위한 경로분석을 실시하였다.

4.3.2. 가설의 검정 결과

본 연구에서 설정·제시된 총 11개의 가설에 대한 검정결과를 표 10에 요약하였다. 본 연구의 경우 각 표상의 t-통계량을 기준으로 검정 결과의 채택 여부를 판단한다.

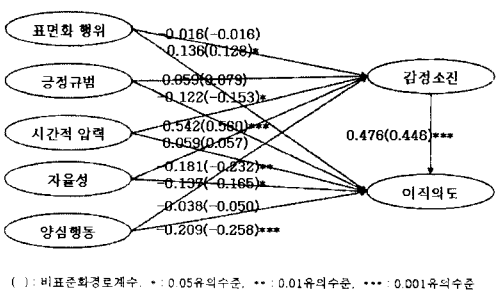
표 10. 가설의 검정결과-경로분석
Table 10. Result of Hypothesis Test -Path Analysis

가설 번호	경 로	비표준화경로계수				표준화 경로계수	검정 결과
		경로 계수	표준 오차	t	p		
H1a	표면화 행위→ 감정소진	-0.016	0.059	-0.269	0.788	-0.016	기각
H2a	긍정규범→ 감정소진	0.079	0.075	1.054	0.292	0.059	기각
H3a	시간적 압력→ 감정소진	0.560	0.070	7.951	0.001***	0.542	채택
H4a	자율성→감정소진	-0.232	0.077	-3.006	0.003**	-0.181	채택
H5a	양심행동→ 감정소진	-0.050	0.079	-0.632	0.528	-0.038	기각

5) 자세한 내용은 김계수(2007)의 구조방정식 모형분석(도서출판 한나래)을 참조하기 바란다.

가설 번호	경 로	비표준화경로계수				표준화 경로계수	검정 결과
		경로 계수	표준 오차	t	p		
H1a	표면화 행위→ 감정소진	-0.016	0.059	-0.269	0.788	-0.016	기각
H2a	긍정규범→ 감정소진	0.079	0.075	1.054	0.292	0.059	기각
H3a	시간적 압력→ 감정소진	0.560	0.070	7.951	0.001***	0.542	채택
H4a	자율성→감정소진	-0.232	0.077	-3.006	0.003**	-0.181	채택
H5a	양심행동→ 감정소진	-0.050	0.079	-0.632	0.528	-0.038	기각

그림 2는 위의 표 10의 결과를 종합하여 표현한 것이다. 표 10과 그림 2를 종합하면, 감정노동이 감정소진에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 5개의 변수 중에서 시간적 압력(경로계수 =0.560, t=7.951, p<0.01)과 자율성(경로계수=-0.242, t=-3.006, p<0.01) 2개는 채택되었고 나머지 3개(표면화 행위, 긍정규범, 양심행동)는 유의적이지 못하여 기각되었다. 또한 감정노동이 이직의도에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 5개의 변수 중에서 표면화 행위(경로계수=0.128, t=2.443, p<0.05), 긍정규범(경로계수=-0.153, t=-2.210, p<0.05), 자율성(경로계수=-0.165, t=-2.293, p<0.05), 양심행동(경로계수=-0.258, t=-3.461, p<0.01) 등 4개는 채택되었고 나머지 변수 즉, 시간적 압력은 유의적이지 못하여 기각되었다. 다음으로 감정소진이 이직의도에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설(H6)은 경로계수=0.446, t=6.614, p<0.001의 수준에서 채택되었다.



( ) : 비표준화경로계수, * : 0.05유의수준, ** : 0.01유의수준, *** : 0.001유의수준

그림 2.경로도-감정노동과 감정소진, 이직의도 간의 관계
Fig 2. Path Map - Relation of Emotional Labor, Emotional Exhaustion and Turnover Intention

4.3.3. 조절효과 검정

"콜센터 상담원의 감정노동 결과로 귀결되는 감정소진이 해당 상담원의 이직의도에 미치는 영향력은 상사지원 또는 동료지원의 수준이 높을수록 낮을 것이다."라는 가설은 변수 상사지원 및 동료지원의 조절효과에 관한 검증이다.

먼저, 표 11에 의하면 상사지원의 평균값은 3.342, 동료지원은 3.741로 나타나 있다.

표 11. 매개변수의 기술통계
Table 11. Description of Moderating Variables

구분	N	최소값	최대값	최빈값	중앙값	평균값
상사지원	398	1.000	5.000	3.500	3.500	3.342
동료지원		1.000	5.000	4.000	3.750	3.741

조절효과를 검증하기 위하여 두 번의 구조모형 분석을 실시하였다. 그 중 하나는 잠재요인 간의 관계를 제약을 두지 않은 상태에서 분석한 것이고(이후 자유모형이라 명함), 다른 하나는 잠재요인 간 관계의 크기가 동일하다는 제약을 설정하고 분석한 모형(이후 제약모형이라 명함)이다.

본 연구의 가설에서는 감정소진이 이직의도에 미치는 영향력의 크기는 상사지원 또는 동료지원의 수준이 높을수록 더 낮을 것으로 설정되어 있다. 이를 검증하기 위하여 조절효과의 방향성을 검증하였다. 따라서 high 집단에서의 감정소진→이직의도 경로계수가 low 집단에서의 해당 경로계수보다 작아야 한다.

표 12(상사지원 방향성)에 의하면 high집단의 경로계수 (=0.404, t=3.951, p≤0.001)가 low집단의 경로계수 (=0.471, t=4.404, p≤0.001) 보다 작다. 그리고 표 13 (동료지원 방향성)에 의하면 high집단의 경로계수(=0.406, t=4.276, p≤0.001)가 low집단의 경로계수(=0.494, t=4.009, p≤0.001) 보다 작다. 따라서 두 개의 조절변수 (상사지원, 동료지원)는 감정소진→이직의도의 영향에 따라 설정한 가설의 방향과 일치하고 있다.

표 12. 상사지원 조절효과-방향성 분석
Table 12. Controlling Effect of Superior Support-Direction Analysis

가설 번호	집단별	비표준화경로계수				검정결과
		경로계수	표준오차	t	p	
H7a	high	0.404	0.102	3.951	0.001	일치
	low	0.471	0.107	4.404	0.001	

표 13. 동료지원 조절효과-방향성 분석
Table 13. Controlling Effect of Coworker Support-Direction Analysis

가설 번호	집단별	비표준화경로계수				검정결과
		경로계수	표준오차	t	p	
H7b	high	0.406	0.095	4.276	0.001	일치
	low	0.494	0.123	4.009	0.001	

앞서 정의한 자유모형과 제약모형의 χ^2에 대한 차이를 검증한 결과가 표 14와 표 15에 제시되어 있다. 상사지원 조절효과에 대한 χ^2 차이 검증을 보면, 자유 모형의 분석결과 χ^2=850.489, d.f.=508, p=0.000으로 나타나 있다. 그리고 제약모형의 분석결과는 χ^2=850.692, d.f.=509, p=0.000으로 나타나 있다.

표 14. 상사지원 조절효과-χ^2 차이 검증
Table 14. Controlling Effect of Superior Support-χ^2Test

가설 번호	모형별	비표준화경로계수				검정결과
		χ^2	df	χ^2/df	p	
H7a	제약	850.692	509	1.671	0.000	비유의적
	자유	850.489	508	1.674	0.000	
	차이	0.203	1	-0.003		

표 15. 동료지원 조절효과-χ^2 차이 검증
Table 15. Controlling Effect of Coworker Support-χ^2Test

가설 번호	모형별	비표준화경로계수				검정결과
		χ^2	df	χ^2/df	p	
H7b	제약	861.792	509	1.693	0.000	비유의적
	자유	861.470	508	1.696	0.000	
	차이	0.322	1	-0.003		

두 모형 모두 유의확률이 0.000으로 통계적으로 유의한 결과를 얻었다. 따라서 감정소진→이직의도 경로에서 상사지원의 조절효과는 유의적이지 않다. 같은 요령으로 표 15에서 감정소진→이직의도 경로에서 동료지원의 조절효과 또한 유의적이지 않음을 알 수 있다.

본 연구에서는 두 개의 조절변수 모두 (1) 조절효과의 방향성은 가설과 일치하였으나 (2) χ^2의 적합도에서는 두 모형 모두 유의한 것으로 나타났으며 다소 자유모형보다 제약모형이 우수한 것으로 나타났다. 따라서 가설7a, 가설7b는 지지되지 않았다.

4.4. 검정 결과에 대한 해석

위의 검증결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 표면화 행위는 감정소진에는 유의적이지 못하였으나 이직의도에는 유의적인 수준에서 채택되었다. 표면화 행위는 감정소진보다는 이직의도에 더 직접적으로 영향을 미치는 것으로 해석된다.

둘째, 긍정규범은 감정소진에는 유의적이지 못하였으나 이직의도에는 유의적인 수준에서 채택되었다. 긍정규범은 콜센터 상담원에게 웃음, 적극성, 명랑, 생기, 공감표시 등의 즐거움으로 가득한 생기와 활기를 불어 넣을 수 있는 적극적인 요인으로 해석됨으로 그 결과는 감정소진보다는 이직의도에 더 직접적으로 영향을 미치는 것으로 해석된다.

셋째, 시간적 압력은 감정소진에는 유의적인 수준에서 채택되었으나 이직의도에는 유의적이지 못하였다. 시간적 압력은 감정노동의 결과로서 적극적인 표출인 이직의도보다는 소극적인 표출인 순간적인 감정소진에 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

넷째, 자율성은 감정소진과 이직의도 모두에 유의적인 수준에서 채택되었다. 자율성은 콜센터 상담원에게 직무만족 등을 증대시켜서 감정소진이나 이직의도를 줄여주는 감정상의 자극제 역할을 하는 것으로 해석할 수 있다.

다섯째, 양심행동은 감정소진에는 유의적이지 못하였으나 이직의도에는 유의적인 수준에서 채택되었다. 양심행동은 감정노동의 적극적인 표출로 인식되므로 감정소진 보다는 이직의도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 해석된다.

여섯째, 감정소진은 이직의도에 유의적인 수준에서 채택되었다. 따라서 감정소진은 당연히 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 콜센터 상담원의 이직률 저하를 위해서는 그들의 감정소진에 영향을 미치는 요인을 면밀히 분석하여 사전에 제거할 수 있는 노력을 기울여야 한다.

일곱째, 사회적 지원인 상사지원과 동료지원의 조절효과는 가설의 방향성은 일치하였으나 모형의 적합도 개선의 정도가 유의적이지 못하여 기각되었다. 콜센터 상담원을 표본으로 하는 본 연구에서는 감정소진이 이직의도에 미치는 영향에는 사회적 지원이 아무런 역할도 하지 못하는 것으로 판명되었다.

V. 결론 및 향후과제

본 연구는 콜센터 상담원을 표본으로 하여 감정노동의특성별 요소와 감정소진, 그리고 이직의도 간의 관계를 파악하고 감정소진과 이직의도 사이에서 사회적 지원인 상사지원과 동료지원의 조절적 효과가 있는지 여부를 파악하기 위한 목적으로 수행되었다 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 우선 문헌적 검토를 통해 감정노동-감정소진 간의 관계를 살피면서 감정노동에 대한 변수를 그 특성별로 구분하여 감정표현방식, 감정표현규범, 업무적 특성, 및 개인적 특성으로 분류 정리한 후 그 특성별로 대표성이 있으면서 기존적인 연구가 이

루어지지 않은 5개의 변수를 선택하여 그들이 감정소진과 이직의도에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 것과 또한 사회적 지원을 통하여 축소할 수 있는 조절효과가 있는지를 파악하고자 연구모형과 가설을 개발하고서 이를 검정함으로써 감정노동-감정소진-이직의도에 대해 체계적이면서도 폭 넓은 견해를 제시하여 콜센터 상담원의 관리를 위한 중요한 요소라는 근거를 실증적으로 검증함으로서 콜센터 상담원의 인력관리에 필요한 하나의 핵을 발견하였다.

그러나 본 연구의 향 후 과제로는 첫째 본 연구는 감정소진과 이직의도를 종속변수로 보고 이에 대한 원인변수로 표변화행위, 긍정규범,시간적압력,자율성 및 양심행동이라는 5개의 변수를 선택하여 독립변수와 종속변수간의 인과 관계를 검증하였다 그러나 본 연구의 검증결과는 선택된 변수간의 관계에 국한되는 것이므로 이 이상의 확대해석은 금물이며, 따라서 향후의 연구에서는 콜센터 상담원을 대상으로 감정소진과 이직의도 각각에 대한 원인이 되는 선행요인으로서의 변수를 찾아내는 연구 노력이 필요할 것이다. 둘째,. 콜센터 상담원들을 기능별로 구분하면 인바운드와 아웃바운드의 구분, 또한 자체 정규직,계약직, 도급과 파견직의 구분 등 그 관리의 속성을 달리하여 연구할 필요가 있다고 판단된다.

참고문헌

[1] 권오관. 2005. 콜센터에서의 서비스 품질에 대한 연구. 석사학위논문. 고려대학교 경영대학원.

[2] 권순원. 1998. 전자·정보적 감시와 노동통제. 민주변호사협회 주체 정책토론회 발표자료집: 1-25.

[3] 김계수. 2007. 구조방정식 모형분석, 서울: 도서출판 한나래. p407.

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

[5] 이동진. 2006. 콜센터의 서비스품질경영 핵심요인이 서비스성과에 미치는 영향. 박사학위논문. 청주대학교.

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

[7] 윤세준, 김상표, 김은민. 2000. 감정노동. 조직의 감정표현 규범에 관한 질적 연구. 산업노동연구 6(1) : 215-254.

[8] 정수진, 고종식(1998), 「산업 및 조직 심리학」 , 서울 : 삼우사, p500

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

[10] 최항석, 김오현, 임효창. 2006. 서비스 기업 구성원의 직무특성과 개인적 정서특성이 감정노동에 미치는 영향. 대한경영학회지 19(5): 1934-1966

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

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

[13] Anton, J.2002. The past, present and future of customer access center. International Journal of Service Industry Management,11(2) :120-130

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

[15] Cohen, S. & Hoberman, H. M. 1983, "Positive events and social supports as buffers of life change stress", Journal of Applied Social Psychology, Vol.13,: 99-125

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

[17] Edwards, R. 1979. Contested Terrain: the Transformation of the Workplace in the Twentieth Century. New York: Basic Books. Inc.

[18] Emmons, R. and P. M. Colby. 1995. Emotional Conflicts and Well-Being: Relation to Perceived Availability, Daily Utilization, and Observer Report of Social Support. Journal of Personality and Social Psychology 68(5): 947-959.

[19] Gans, Noah, Ger Koole, and Avishai Mandelbaum. 2003. Telephone Call Centers : Tutorial, Review, and Research Prospects. Manufacturing and Service Operations Management 5(2):79-141.

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

[21] Karasek, R. (1998). Demand/control model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development.

Encyclopedia of Occupational Health and Safety. : 34.6 -34.14. Geneva, Switzerland: International Labour Office.

[22] Lewig, K. A. and M. F. Dollard. 2003. Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers. European Journal of Work and Organizational Psychology 12(4): 366-392.

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

[24] Meijman, T. F. and G. Muler. 1998. Psychological Aspects of Workload. *In P. J. D. Drenth and H. Thierry (Eds.), Handbook of Work and Organizational Psychology (Vol. 2): Work Psychology:5-33. Hove, Psychology Press.

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

[26] Sczesny, S. and D. Stahlberg. 2000. Sexual Harassment over the Telephone : Occupational Risk at Call Centres, Work and Stress 14(2): 121-136.

[27] Semmer. N. 1982. Stress at Work, Stress in Private Life and Psychological Well-Being. In W. Bachmann and I. Udris (Eds.), Mental load and Stress in Activity: European Approaches : 42-55. Amsterdam. Elsevier.

[28] Smith M. J., P. Carayon, K. J. Sanders, S-Y. Lim., and D. LeGrande. 1992. Employee Stress and Health Complaints in Jobs with and Without Electronic Performance Monitoring. Applied Ergonomics 23(1): 17-27.

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

[30] Steinberg, R. J. and D. M. Figart. 1999. Emotional labour since The Managed Heart, Annals of the American Academy of Political and Social Science 56/1: 8-26.

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

[32] Whalen, J., M. Whanlen and K. Henderson. 2002. Improvisational Choreography in Tele service. British Journal of Sociology 53(2) : 239-258.

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

[34] 텔레잡 www.telejob.co.kr

[35] 한국콜센터산업정보연구소 www.callcenter.or.kr

저 자 소 개

이수연(Soo-Yun Lee)

- 1992년 한국방송통신대학교 가정학과 졸업(학사)
- 1998년 한양대학교 경영대학원 회계학 졸업(경영학석사)
- 1998년 제이엔비컨설팅 설립
- 2006년 아웃소싱 전문가 인증
- 2008년 호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과졸업(경영학박사), 현재 제이엔비컨설팅 대표이사

〈관심분야〉 효율적인 콜센터 인력운영관리, 서비스품질평가관리

양해술(Hae-Sool Yang)

- 1975년 : 홍익대학교 전기공학과 졸업(학사)
- 1878년 : 성균관대학교 정보처리학과 졸업(석사)
- 1991년 : 日本 오사카대학 정보공학과 소프트웨어공학 전공(공학박사)
- 1980년~95년 : 강원대학교 전자계산학과 교수
- 1986년~87년 : 日本 오사카대학교 객원연구원
- 1995년~2002년 : 한국S/W품질연구소 소장
- 1999년~현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 교수

〈관심분야〉 : S/W공학, S/W 프로젝트관리, 컴포넌트 기반 개발방법론과 품질평가