

콜센터 상담원의 감정소진이 고객지향성 및 직무만족에 미치는 영향

Impact of the Customer Orientation and Job Satisfaction as a Result of the Consultant's Emotional Exhaustion at the Call Center

조상은, 양해술
호서대학교 벤처전문대학원

Sang-Eun Cho(chopro77@naver.com), Hae-Sool Yang(hsyang@hoseo.edu)

요약

본 연구는 콜센터에서 업무특성상 감정노동(emotional labor)을 수행하는 상담원들이 감정소진(emotional exhaustion)의 결과로 고객에 대한 친절의 욕구, 성취감의 욕구 저하가 초래되어 고객지향성 및 직무만족에 영향을 주는 요인에 대하여 연구하였다. 콜센터 상담원의 감정소진이 고객지향성 및 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 연구모형과 가설을 설정하였다. 가설검증을 위해 서울지역 콜센터 상담원을 대상으로 회수된 설문지 157부를 실증분석에 이용하였다. 본 연구에서는 해당 상담원의 감정소진이 고객지향성 및 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 상담원의 감정소진의 정도를 줄이기 위해서는 업무수행시 시간적 압력을 낮추고 업무의 자율성과 권한을 부여하여야 하며, 유관부서의 적극적인 지원과 관리자들과 상담원간의 지속적인 커뮤니케이션을 통하여 감정소진을 저하시키는 요인을 제거하고 개선시켜서 업무수행의 주체인 상담원의 감정소진 경험을 최소화 시켜야 한다는 중요성을 본 연구에서 제시하였다. 본 연구는 콜센터 운영에 있어서 상담원의 감정소진이 고객지향성 및 직무만족에 부정적인 영향 요소라는 것을 제시하였다는 데 의의가 있다.

■ 중심어 : | 감정소진 | 고객지향성 | 직무만족 | 상담원 |

Abstract

This research studied the impact of the customer orientation and job satisfaction by lowering the desire of the kind for customers and the desire for fulfillment as a result of emotional exhaustion of the consultant who performs emotion labor at the call center. This research sets study model and hypothesis to verify that call center consultant's emotional exhaustion how to effect customer orientation and job satisfaction. We took questionnaires from 157 call center(financial institutes) consultant's in Seoul for the verification of the hypothesis. I show that the consultant's emotional exhaustion had negatively affected the customer orientation and job satisfaction. In this paper proposed the importance that the experience of the consultant's emotional exhaustion who is the main agent of the performance should be minimized by removing and improving the factors to lower emotion exhaustion through lowering time pressure in the work performance reduce the consultant's emotional exhaustion, granting work autonomy and authority, and active support of relevant departments and the ongoing communication between the managers and consultant This study makes a significant meaning in that it proposed the consultant's emotional exhaustion was negative factor on the customer orientation and job satisfaction factor in operating call center worker.

■ keyword : | Emotional Exhaustion | Job Satisfaction | Customer Orientation | Consultant |

1. 서론

최근 정보화 사회에서 급속도로 성장하고 콜센터는 그 동안 단순한 고객 문의나 불만을 처리하는 비용센터(Cost Center)에서 매출을 창조할 수 있는 수익센터(Profit Center)로 점진적으로 발전하고 있으며, 향후에는 기업을 대표하는 역할로 점차 그 위상이 높아질 것이다. 즉, 콜센터는 고객관계관리(CRM : Customer Relationship Management)의 최접점으로 기존고객을 관리하고, 더 나아가 신규 고객을 창출하는 전략센터로 역할이 확대되고 있다. 고객의 중요성이 강조되는 기업 환경에서 콜센터의 중요성도 그만큼 중요하다. 기존고객을 유지관리하고 신규고객을 유치하는데 있어 콜센터의 역할과 중요성은 더욱 증가되고 있다. 고객 획득에 드는 비용은 고객 유지에 드는 비용의 5배 이상이며, 만족하지 못한 고객의 95%는 그들의 불만이 빠르게 해결될 때 다시 거래를 한다고 한다. 또한 불만족한 고객은 평균적으로 25명에게 이야기 하고, 만족한 고객은 평균 5명에게 말한다고 한다. 20%의 고객이 80%의 매출을 발생한다는 '20대80원리'의 법칙도 성립되고 있다. 또한 콜센터는 기존고객의 유지뿐만 아니라 고객 서비스 향상과 상담 고객에 대한 고객대기시간 향상, 고객의 요구 발굴 등을 통해 기업에게 새로운 마케팅 기회를 제공한다. 때문에 콜센터 상담원의 수요는 제조업체, 통신업체, 호텔, 백화점, 금융기관, 공공기관 등 다양한 업종으로 확장하고 있다. 지속적인 고객만족을 위해서는 콜센터의 생산성측면도 중요하지만 고객과의 상호작용으로 서비스품질을 결정하는 상담원들에 대한 정확한 이해 및 이들의 서비스 태도를 결정짓는 요인에 관한 연구는 조직 구성원 및 조직 양자 모두를 위해 필수적으로 이루어져야 할 것이다. 콜센터의 상담원들은 계속되는 감정노동의 요구, 그로 인한 업무스트레스, 비정규직, 낮은 보상체계 등으로 인하여 감정소진이 되고 있는 것이 작금의 현실이다. 2003년 발표된 자료에 의하면 상담원에게 요구되는 성격 중 자기통제가 75%, 스트레스 74%, 인내 64%로 나타났다[1]. 특히, 불특정 다수 고객들과 일대일 관계에서 요구되는 감정노동에 대한 스트레스는 마침내 감정소진 증상으로 나타나게

되고, 결국 상담원의 정신적·신체적 건강에 악 영향을 끼친다. 뿐만 아니라, 이들의 고객지향성에 부정적인 영향을 미치며, 직무만족 저하에도 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 그렇기 때문에 아직까지 연구의 불모지라 할 수 있는 감정노동을 수행하는 콜센터 상담원의 감정소진의 정도를 파악하고 고객지향성 및 직무만족에 미치는 상관관계를 알아보는 연구는 콜센터 산업의 양적 팽창을 이루고 있는 현 시기에 함께 이루어져야 할 필요성이 있으며, 이는 선행연구의 축적과 더불어 노동시장과 콜센터 산업의 질적 향상 및 효과성 측면에서도 중요한 의미가 있을 것이다. 감정소진에 관한 연구는 선행변수로 개인적 측면, 역할 모호성, 역할 갈등, 역할 스트레스 등 '직무환경'측면, 감정부조화, 감정노동 등의 '감정'측면 그리고 상사와 동료의 지원 등의 사회적 지원 측면과 연계하여 그 영향관계에 대한 연구가 이루어졌다. 또한 결과변수로 정신적·신체적 건강, 조직몰입, 이직의도와 연계되었으며, 감정소진의 요소인 정서적 고갈은 고객지향성과 연계하여 실증분석 되었다. 그러나 지금까지 감정소진과 그 선행변수에 관한 연구들은 선행변수를 한 가지로 제한하여 영향관계를 연구 하였으나, 본 연구에서는 감정소진에 영향을 미칠 수 있는 여러 선행변수들과의 영향관계를 동시에 밝히고, 종속변수와 통합적으로 연계하여 실증분석을 한 연구는 거의 없는 실정이다. 아울러 감정소진에 관한 연구대상은 주로 서비스 직종 종사자들로서 교사(김옥만, 2003) 사회복지전담공무원(박은정, 2001), 호텔종사원(최가영, 1999), 항공사 승무원(Ellen Heuven and arnold B. Barker, 2003) 콜센터 상담원(Stephen Deery, Roderick Iverson and Janet Wallsh, 2002), (Dormann,C.,Zadf, D.and Isic,A, 2002)을 대상으로 한 연구가 있으나, 아직까지는 상담원들을 대상으로 한 연구는 부족한 현실이다. 이에 본 연구에서는 국내 금융기관 콜센터 상담원의 감정소진 정도에 따른 고객지향성 및 직무만족을 측정함에 있어 감정소진의 독립변수로 감정노동, 업무특성, 개인적 성향 조절변수로 사회적 지원(상사지원, 동료지원)의 정도에 따라 차이가 있는지 여부와 감정소진의 종속변수로 고객지향성 및 직무만족의 구조모형을 통하여 실증분석 하고자 한다. 이 연구결과를 바탕

으로 콜센터 상담원의 지속적인 고객지향성 및 직무만족 표출을 저해하는 요인을 분석하여, 서비스 기업의 경쟁력 제고와 동시에 향후 콜센터 운영에 필요한 독특한 정보를 제공할 수 있으리라 기대된다.

II. 이론적 배경과 선행연구

2.1 감정소진에 관한 연구

감정소진은 일반적으로 오랜 기간에 걸쳐 사람들과 밀접한 관계를 유지하는 과정에서 계속적이고 반복적으로 받는 정서적 압박의 결과로서, 주로 사람이 중심이 된, 서비스 관련분야 종사자들에게 많이 나타난다.

감정소진에 대한 연구는 직무수행의 결과로서의 감정(emotion), 각성(arousal), 그리고 이 각성에 사람들이 대처하거나 관리하는 방법을 연구하면서 시작되었다[2]. 감정소진을 직무와 관련하여 처음 사용한 것은 1974 New York Clinic의 Freudenberger에 의해서이다[3]. 그는 지역사회 정신건강센터에서 자원 봉사하는 사회사업가들이 뚜렷한 이유 없이 의욕을 잃기 시작하고 마침내 환자들에게 냉정하게 대하는 것을 목격하고 이와 같은 현상을 묘사하기 위해 감정소진이라는 용어를 사용하였는데, 감정소진을 조직 구성원이 기대되는 보상을 획득하지 못하는 원인, 생활방식 및 인간관계 등에 지나치게 몰입하여 생겨난 피로감 또는 좌절감으로 정의하였다[4]. Berkerley Planung Associates(1997)는 감정소진을 종업원이 자신의 직위가 가진 본래의 목적 및 의미에 공감하지 못하고, 고객, 동료, 의뢰인과의 관계가 소원해져서, 그들의 직무를 훌륭히 수행할 수 없는 상태로 정의하였다. 또한 Maslach(1982)는 감정소진은 스트레스에 의해 발생하는 것으로 타인에게 도움을 주는 직업을 가진 사람에게 공통적으로 나타나며, 장기적으로 나타나는 감정고갈과 비인격화, 성취감의 저하 등 3가지 요인으로 구성된다고 정의하였다.

여러 학자들에 의해 정의 되어온 감정소진의 개념 중 오늘날 가장 대표적인 것은 Maslach(1982)의 개념이다. Maslach(1982)의 연구는 현재 감정소진의 측정도구로 가장 널리 사용되고 있는 MBL(Maslach Burnout

Inventory, 1981, 1986)를 개발하였는데[5], 그는 감정소진을 감정고갈, 비인격화, 성취감의 저하라는 순차적인 단계를 거쳐 진행된다고 설명하였다.

Maslach(1982)는 감정소진이란 부정적인 자아개념, 업무에 대한 부정적인 태도, 고객에 대한 관심이나 느낌의 상실을 포함한 신체적 및 정서적 탈진증후로 설명하면서 다음의 세 가지 요인을 제시하였다.

첫 번째, 정서적 고갈(emotional exhaustion)의 차원은 고객의 과도한 심리적·정서적 요구로 인해 서비스 제공자가 정서적 자원이 고갈되어 관심, 신뢰, 감정을 상실하게 되는 정도를 의미한다. 주로 서비스업종에 종사하는 사람들에 대한 연구 결과가 많은 것도 이러한 이유에서이다[6]. 두 번째, 비인격화 차원은 고개에 대해 무감각해지고, 냉소적인 느낌과 태도가 커져 고객을 인격체로 보기보다는 하나의 사례로 대하는 비인격적인 태도를 말하며, 이러한 비인격화는 고객에게 부정적인 반응을 일으키게 한다. 이는 문제의 책임이 고객에게 있다고 인식하면서 자신이 행하는 부정적인 태도를 고수, 강화시키는 요인으로 작용하게 될 뿐만 아니라, 동료, 고객, 조직에 대하여 냉소적이고 회의적인 태도를 취하게 된다[7]. 마지막으로, 자아성취감의 차원은 어떤 사람이 자기의 일과 자기 일의 성취에 대해 가지는 부정적인 반응으로, 서비스 제공자가 성공적인 성취감을 경험하지 못해 일에 의미를 찾지 못하는 정도를 말한다. 또한 Edlwich & Brodsky에 의하면 감정소진의 과정은 열성, 침체, 좌절, 무관심의 네 가지 단계로 보여지고 있다. 첫 단계인 '열성 단계'는 자기 일에 대한 희망과 정열, 때로는 비현실적인 기대를 갖고 많은 시간과 정력을 투자하며 어려운 사례를 수행하며 도전과 보람을 느끼는 단계로 고객과 자신을 지나치게 동일시하며 업무와 관련된 활동에 비현실적일 만큼 많은 시간과 정력을 쏟는다. 두 번째 단계인 '침체단계'는 근무를 계속 수행하지만 직업이 모든 것을 대처할 만큼 흥미 있는 것으로 느껴지지 않는 단계로 자신의 개인적 욕구를 충족시키는 것이 더 중요하게 생각되며 오히려 보수, 근무시간, 업무환경 등에 많은 신경을 쓰게 된다. 세 번째는 '좌절 단계'로 자신이 감당할 수 있는 직무능력과 업무차체의 가치에 대해 의문을 가지기 시작하면서 업

무 상황에서의 제한점들을 자신이 하고 있는 일에 대한 위협으로 보게 되는데 자신의 노력에 비해 성과가 적다고 생각하여 고객을 회피하며, 여러 가지 신체적 증상들을 경험하게 된다. 마지막 단계는 '무관심 단계'로 스트레스가 최종적인 극한에 도달하고 좌절에 대한 자신을 방어하기 위해 냉담해져 업무 상황에서 계속 과정을 겪지만 생활의 수단으로 직업이 필요하기 때문에 정신적, 신체적 상태에서 무관심하게 그냥 직업에 머무르게 되던지 절망과 우울증에 빠진 나머지 직장을 옮기거나 아주 떠나버리게 된다.

2.2 고객지향성에 관한 연구

고객지향성이란 목표고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하도록 도움을 주는 것이다[8]. Kotler(1991)는 고객지향적 행동을 기업으로 하여금 기업의 시각이 아닌 기업을 대변하는 일선 종업원들의 시각에서 고객의 욕구를 정의하는 것이라고 하였다. 즉 서비스기업의 고객만족전략은 일선 종업원들의 고객지향성에 의해 구체화될 수 있다는 것이다. 또한 Sigauw, Brown & Widing II(1994)은 직무태도의 선행변수로서 고객지향성을 개념화하였는데, 고객지향성은 고객과 기업의 접점이라고 할 수 있는 기업의 최전방에 위치한 판매 및 서비스 일선종사원의 서비스태도로 표현될 수 있다.

고객지향성에 대한 기존의 연구들은 많으나, 그 동안 그것에 대한 정확한 개념화를 시도하고 실증적 분석을 제시한 연구들은 드물었다. Saxe & Weitz[9], 유필화·박대현·곽영식, Tom J. Brown, John C Mowen, D.Todd Donovan & Jane W. Licata, D.Todd Donovan, Tom J. Brown, John Mowen(2004)[10]등의 연구에서는 고객지향성에 대한 구체적인 개념 정립 및 실증 연구를 실시하였는데, 이들은 고객지향성의 개념 및 고객지향성 차원을 다음과 같이 설명하고 있다.

Saxe & Weitz(1982)에 의하면 고객지향성이란 판매원이 그들의 고객에게 고객욕구를 만족하게 하는 구매 의사결정을 함에 있어 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 개념의 수행정도를 나타내는 것, 즉 종업원과 고객의 상호작용 수준에서 고객욕구의 충족으로 정의

하였다. 이들은 고객지향성을 마케팅 컨셉 실천차원으로 파악하였으며, 그 하위요소는 고객의 욕구 파악 및 충족과 강매의 삼가로 구성되어 있다. 이밖에도 고객지향성을 마케팅 개념의 차원으로 설명한 연구자들은 그 구성요소를 고객만족 목표, 불만의 효과적 처리, 정보의 제공 및 친절성에 대해 언급하였다.

2.3 직무만족에 관한 연구

직무만족(Job Satisfaction)에 대한 연구는 1935년 Hoppock에 의해 이루어 졌다[11]. 그 이후 오늘날까지도 많은 학자들에 의해 광범위하게 연구가 진행되고 있다. 그 이유는 직무의 만족여부에 따라 조직 구성원은 그 조직에 대하여 긍정적이며 적극적인 태도를 지닐 수도 있고, 반대로 부정적이며 소극적인 태도를 가질 수도 있는데 이러한 태도는 곧 바로 조직의 성과에 큰 영향을 미치기 때문이다. 직무만족의 선구자로 불리는 Hoppock(1935)은 '조직 구성원들의 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합체' 라고 정의한바 있다.

Smith(1965)는 '각 개인이 자기의 직무와 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화 또는 이러한 모든 감정의 균형 상태에서 기인하는 일련적 태도'라고 정의함으로써 직무만족을 직무에 대한 감정 및 태도와 관련지어 해석하고 있다. Locke(1976)는 '조직 구성원 자신이 직무에 대한 평가결과에서 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태'라고 정의하였으며, Betty(1991)는 '종업원으로 하여금 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로 개인별로 직무평가에서 얻게 되는 유쾌한 감정적 상태'[12], 즉 행동이나 활동의 개념이 아닌 감정적인 개념(emotional concept)으로 이해되어야 한다고 정의하고 있다. Milion(1981)은 직무에 대한 태도의 하나로서 '한 개인의 직무나 직무경험의 평가로부터 생기는 유쾌하고 긍정적인 감정의 상태'로 정의하였으며[13], Albaness와 Van Fleet(1983)은 직무만족을 세 가지 측면에서 설명하고 있다. 첫째, 직무만족은 기대와 실제 경험 간의 차이로 인지됨으로서 결정되는 것이다. 둘째, 직무 자체와 직무의 조건에 대한 총체적 태도이다. 셋째, 직무만족은 다차원적(Multi-Dimensional)이어서 직무 그 자체뿐만 아니라 임금, 승진기회, 감독과 동료 등

의 요인들에 의해서 결정된다는 것이다.

여러 학자들의 의견을 종합해 보면 '직무만족이란 개인의 태도와 가치신념 욕구 등의 수준에 따라 직무 자체를 비롯한 직무 환경에 대한 평가에서 얻어지는 유희한 감정적, 정서적인 만족상태'를 말하게 되는데 이는 직무 수행에 영향을 미친다. 종업원이 자신의 직무와 관련된 직업자체, 임금, 승진기회, 감독, 동료, 작업조건 등과 같은 근무 조건에 대하여 얼마나 만족하느냐를 나타내는 감정적 표현이다[14].

이와 같은 정의에서는 심리적인 측면과 보상적인 측면이 강하게 나타나는 경향이 있다. 그리고 보상적인 요인 중에서 경제적인 요소 이외에도 직무, 직위 등의 요소와 관련된 직무만족을 얻지 못한 종업원은 심리적으로 성숙하지 못하여 욕구불만족 상태에 이르게 될 것이다. 정서적 반응은 어떤 대상이나 상황을 지각하고 나서 이를 평가 하는 단계를 거쳐 나타난다. 이런 관점에서 직무만족을 종업원이 직무 및 조직 내의 대상, 상황을 지각하고 이를 평가해서 나타낸 정서적 반응의 상태라 정의할 수 있다.

이때 그 정서적 반응이 유희하거나 긍정적인일 때 직무만족의 상태가 되고, 반대로 부정적이거나 불유쾌한 상태일 때는 직무불만의 상태가 된다. 따라서 조직과 관련된 직무만족의 영향요인을 다룬 연구에 근거하여 조직은 통제 가능한 요인을 최대한 고려하여 종업원 중심의 관리방식을 개선해 나아가는 것은 조직의 효율성 측면에서 중요한 전략이 될 수 있다.

따라서 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 전략에 있어 종업원 자신이 담당하고 있는 직무를 어떻게 지각하느냐, 즉 직무자체와 관련된 직무 특성요인에 관심을 기울여야 한다.

2.4 콜센터 상담원의 감정소진

콜센터 상담원은 고객과의 상호 커뮤니케이션 과정에서 서비스의 질을 결정짓는 중요한 역할을 하므로, 상담원들이 고객에게 자신의 느낌을 표현하는 태도는 서비스 거래의 품질에 주요한 영향을 미친다[15]. 또한 Peccei와 Rosenthal,(1997)은 고객이 인지하는 서비스의 질은 특히 최일선 종사원과의 상호관계의 질에 의해

영향을 받는다고 언급하였다[16]. 따라서 고객 접점의 전진기지로서 고객과 상호작용하는 콜센터 상담원의 서비스 태도는 성공적인 서비스 거래의 핵심요인이 될 수 있다.

Steinberg와 Figart(1999)는 서비스 기업의 종사자들은 자신의 감정표현을 전략적으로 조작하여 고객이 원하는 특정한 심리적 상태를 충족시킴으로써, 직무수행에 적합한 고객과의 상호작용 형태를 창출해야 한다고 언급하였다. 상담원들은 서비스를 제공하는 과정에서 감정노동을 수행함으로써 그들의 감정을 상품화시킨다.

항공사, 편의점, 호텔 등에 근무하는 종업원들은 기쁨, 즐거움 혹은 공손함과 같은 긍정적 감정을 표출하도록 강요받는데, 서비스의 조직은 다양한 통제 매커니즘을 활용하여 종업원들이 자신의 감정을 조직이 요구하는 방식대로 연출하도록 유도한다. 대표적인 수단 중 하나가 감정에 관한 '표현규칙(display rule)'의 활용이다. Peter와 Waterman(1982)은 그들의 책 In Search of Excellent Company에서 회사가 서비스 품질 그리고 신뢰성의 측면에서 고객에게 좋은 이미지로 다가가게 되면, 고객의 상표충성도가 높아진다고 주장한 바 있다. 이들의 주장에 감명을 받은 7-11(Seven-eleven)사의 최고 경영진은 1)인사말을 건넌 것 2)미소를 지을 것 3) 시선을 교환할 것 4)'감사합니다' 라고 말 할 것 등의 4 가지 긍정적인 감정표현 규범을 만들었다.

국내 금융기관 콜센터는 1)업무처리능력으로 신속성, 정확성, 적극성, 불만 및 불편 제기 고객 응대 능력 2)대화스크립트 준수 3)서비스태도로 어속 및 어감, 어감의 변화, 경청태도, 어휘사용, 끝인사 등의 세부적인 표현 규칙을 세워, 상담원들에게 이를 준수할 것을 요구하고 있다. 이러한 '감정표현규범'은 조직으로부터 기대되는 감정을 상담원들이 고객에게 일관성 있게 표출하도록 이끄는 기능을 하기도 하지만 고객과 대화시 상호작용의 유연성을 상실하는 요인으로 작용하기도 한다.

또한 서비스제공자들의 내적 느낌(inner feeling)이 항상 조직의 감정표현규범과 일치하지는 않는다. 고객들은 어떤 경우에는 서비스 제공자에게 좀 더 적극적인 자세로 서비스를 제공하도록 지시하기도 하고, 종업원

이 제공한 서비스의 질에 대해 평가하고, 일방적으로 무례하고 모욕적인 언사로 불합리한 요구를 하거나 불만을 토로하기도 한다. 그러나 고객은 단순한 관찰자가 아니라 상호작용의 공동 창출자로서 그들 또한 노동과정의 일부분으로 기능하므로 고객의 협력이 수반되지 않는다면 노동과정은 지체되고 방해되며 극단적으로는 중단될 위험마저 있다. 이러한 상황에서 콜센터 상담원은 조직의 표현규범과 내적 느낌 간에 불일치로 인해 감정부조화(emotional dissonance)를 경험하게 된다. Rafaeli와 Sutton(1987)은 조직의 표현규범을 무시하고 내적 느낌을 그대로 표현하는 것을 감정적 이탈(emotional deviance)이라고 하였는데, 콜센터 상담원은 무례하고 모욕적인 언사를 하는 고객들에게 종종 감정적 이탈을 범할 수 있다.

감정적 부조화는 종업원들이 내적 느낌과의 불일치에도 불구하고 규범적 감정을 고객에게 전달하는 상황을 일컫는데 반해, 감정적 이탈은 규범적 감정과 상반되는 내적 느낌 그대로 표출하는 상황을 일컫는다. 콜센터 상담원은 간혹 감정적 이탈을 범하기도 하지만, 녹음장비시스템 또는 감독관의 모니터링에 의해 비가시적인 감시자가 항상 자신을 응시하고 있다고 생각하여 조직의 의도대로 감정표현행위를 하게 되어 더 큰 감정 부조화를 경험하게 된다.

이들은 또한 신속한 전화접수, 방대한 양의 업무지식의 습득 및 고객응대 요령의 어려움, 관리자와 동료의 지원의 부족, 서비스의 질적 향상을 위해 노력하면서도 접수 전화량, 한 콜 당 평균 처리시간, 고객불만이나 특정 문제 발생시 처리 시간 등의 전화 접수 데이터도 신경 써야 하므로 데이터 관리에 대한 압박감을 느낀다. 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 상담시에 상황 대처를 할 때 예는 상담원의 의사소통능력으로 이루어지는 즉흥적 대화(improvisational choreography)에 크게 의존한다(Whalen, Whalen, & Henderson, 2002).

콜센터 상담원은 항상 좋은 목소리(good voice)와 좋

은 감정(good feeling)을 유지하면서 고객에 응대하기를 요구받기 때문에, 고객과의 대화 내용에 따라 기분을 겪을 수밖에 없음에도 불구하고 고객에게 항상 좋은 감정 상태를 전달할 것을 요구받는 상담원들은 늘 자신의 감정을 통제해야 하는 상황에 놓여 있다(Bolton, 2002; Belt, 2002; Sczesny & Stahlberg, 2000)[17].

즉, 콜센터의 상담원은 배우가 연기를 하듯, 타인의 감정을 맞추기 위하여 자신의 감정을 억누르고 통제하는 일을 일상적으로 수행하고 있다. 이러한 서비스 노동은 Hochschild(1983)가 정의한 감정노동(emotional labor)의 전형적인 형태이다.

III. 연구설계

3.1 연구모형

본 연구는 국내 금융기관 콜센터 상담원을 대상으로 감정노동, 업무특성, 개인적성향이 감정소진을 초래하고, 상담원이 경험하는 감정소진의 정도가 심할수록 고객지향성 및 직무만족에 저하될 것이라는 영향관계를 밝히는 것이 목적이다. 연구의 이론적 배경과 선행연구를 통하여 콜센터에서 상담원의 감정소진의 독립변수들의 결과로 귀결되는 고객지향성 및 직무만족의 인과관계를 규명하여 콜센터의 경쟁력을 향상시키고 효율적이고 안정적인 운영을 위한 실질적 자료를 제공하기 위한 것이다. Stephen(2002)은 상담원을 대상으로 한 연구에서 정서적 고갈과 같은 감정노동은 직무만족과 성과에 부정적 영향을 미친다는 선행연구를 참조하고 콜센터의 업무영역에서 상담원의 감정소진 독립변수와 고객지향성 및 직무만족에 어떤 영향을 미치는가에 초점을 두고 개발된 연구모형을 통하여 다음의 연구과제들에 대한 해답을 찾고자 한다.

첫째, 콜센터 상담원의 감정노동, 업무특성, 개인적성향 등이 해당 상담원의 감정소진에 미치는 영향을 분석한다.

둘째, 콜센터 상담원의 감정소진의 정도가 고객지향성 및 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지 분석한다.

셋째, 콜센터 상담원의 감정소진이 고객지향성 및 직

무만족에 미치는 영향은 상사지원과 동료지원의 정도에 따라 차이가 있는지 여부를 검증·분석 한다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 연구자의 10여 년간의 현장경험과 콜센터 업무의 실무용이성, 그리고 선행연구의 결과 등을 바탕으로 하여 연구변수를 추출하였다. 그리고 감정소진의 독립변수인 감정노동, 업무특성, 개인적 성향은 해당 상담원의 감정소진에 영향을 미치며, 감정소진은 해당 상담원의 고객지향성 및 직무만족에 유의적인 영향을 미치고, 또한 상사의 지원과 동료의 지원은 해당 상담원의 감정소진을 완화하여 고객지향성 및 직무만족에 영향을 미치나 이는 상사의 지원·동료의 지원 수준의 정도에 따라 다르다고 가정할 수 있다. 연구모형에서는 위에 제시한 연구과제들을 다루기 위한 개념적 틀과 각 구성요소들 간의 가설적 관계를 제시하였고 이를 요약하여 정리하면 [그림 1]의 연구모형과 같다.

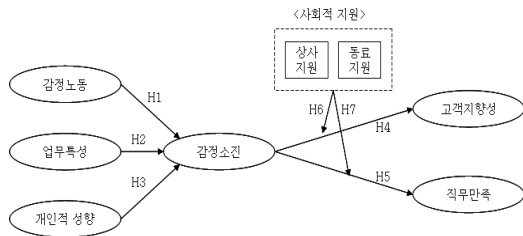


그림 1. 연구모형

3.2. 연구가설

3.2.1. 독립변수와 감정소진

a. 감정노동

콜센터의 상담원은 배우가 연기를 하듯, 타인의 감정을 맞추기 위하여 자신의 감정을 억누르고 통제하는 일을 일상적으로 수행하고 있다. 이러한 서비스 노동은 Hochschild(1983)가 정의한 감정노동(emotional labor)의 전형적인 업무 형태를 보이고 있다. 따라서 콜센터 상담원은 감정노동이 수반된 업무수행을 하기 때문에 해당 상담원의 감정소진에 유의적인 관련성이 예측된다. 이상과 같은 내용을 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1 : 콜센터 상담원의 감정노동은 해당 상담원의 감

정소진에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

b. 업무특성

콜센터의 상담원이 맡고 있는 업무를 인바운드(inbound)와 아웃바운드(outbound)로 구분하더라도 시간적인 제약은 모든 업무에 적용된다. 인바운드의 경우는 응대속도, 처리시간, 대기시간, 콜처리율, 불통률에 의해 평가를 받지만, 아웃바운드의 경우는 콜당 비용, 판매건당 비용, 시간당 판매량, 평균 판매가치, 시간당 접촉횟수, 1인당 연간 평균매출 등으로 평가한다(박균철, 2005)[18]. 따라서 인바운드(inbound)와 아웃바운드(outbound)는 공통적으로 시간적 압력을 받고 있다. 다시 말해, 시간적 압력은 불충분한 시간동안 업무가 효율적으로 처리되어야 함을 의미한다. Meijman and Mulder(1998)의 노력-회복 모형(effort-recover model)에 의하면 특정 직무부하(work load)는 특정한 정신생물학적 반응을 가져온다[19]. 그러나 직무부하가 제거될 경우 이러한 반응은 직무부하가 부여되기 이전 수준으로 돌아가며, 이러한 과정을 회복(recovery)이라고 표현한다(Sonnentag, 2001)[20].

종업원이 시간적 압력에 직면하게 될 경우, 심적 부담으로 인하여 회복이 더디게 되며, 이러한 현상이 지속될 경우 종업원에게 부정적인 영향을 줄 수 있다. 그러나 콜센터가 상담원에 충분한 자율성을 부여하여, 상담원이 시간적 압력에 직면하지 않는다면 고객에게 충분한 감정표현을 사용할 수 있을 것으로 기대된다. 그러므로 시간적 압력과 감정노동과는 음(-)의 관련성이 예측된다. 이러한 결과로 인하여 시간적 압력이 높을수록 상담원들의 업무에 대한 부담이 커져서 감정소진이 커질 것이므로 이상과 같은 내용을 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2 : 콜센터 상담원의 업무특성은 해당 상담원의 감정소진에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

c. 개인적 성향

개인적인 감정의 성향은 감정적 감화(emotional contagion)와 공감적 배려(empathic concern)로 구분할 수 있다. 감정적 감화(emotional contagion)는 타인의

감정을 공유하는 것이다. 감정적 감화(emotional contagion)의 성격을 갖고 있는 사람들은 상대방을 더욱 다정다감하게 만들며, 다정다감한 사람들은 타인(서비스업종인 경우는 서비스를 받는 사람)을 편안하고 쉽게 대하는 경향이 있다(Verbeke, 1997)[21]. 감정적 감화(emotional contagion)는 양날을 가진 칼과 같아서 서비스 제공자에 대한 신뢰성을 나타내지만, 자신은 높은 감정소진(emotional exhaustion)을 일으킨다고 하였다. 그러나 Chu(2002)의 연구에서는 감정적 감화(emotional contagion)는 종업원들의 감정노동의 차원 중 내면화 행위(deep acting)에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 감정적 감화(emotional contagion)를 갖고 있는 상담원들은 감정노동을 내면화할 가능성이 높으며 감정소진(emotional exhaustion)이 낮을 것으로 예측된다.

이에 반하여 공감적 배려(empathic concern)는 타인의 감정에 대해 자기중심적으로 정서적 반응을 보이는 것이다(Davis, 1994)[22]. 즉, 타인의 안녕이나 행복에 대한 배려는 하지만 타인의 감정을 함께 공유하는 것이 아니다. 공감적 배려가 높은 종업원들은 그들의 느낌이나 감정이 다른 고객들에 의해 흥분되지 않으며, 고객에 대해 느낌을 가진다는 것이며 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 배려(empathic concern)가 높은 경우에는 고객의 감정을 고려하지 않고 고객의 감정에 쉽게 동화되지 않으므로 상대적으로 감정소진(emotional exhaustion)과는 음(-)의 관련성을 가질 것으로 예측된다. 이상과 같은 내용을 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3 : 콜센터 상담원의 개인적 성향은 해당 상담원의 감정소진에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.2. 매개변수와 종속변수

a. 감정소진

감정소진은 고객지향성 및 직무만족 저하와 밀접한

관련성이 있다. 앞서 살펴본 바와 같이 감정소진(emotional exhaustion)은 직무탈진(job burnout)의 한 요소로 간주되어 왔고, Pine and Aroson(1988)은 직무탈진(job burnout)을 정서적으로 부담이 되는 환경에 오랜 시간동안 노출됨에 의해 비롯되는 생리적, 정서적, 정신적인 감정소진상태라고 정의하였다.

Maslach(1982)의 이론에 따르면 감정소진은 순차적인 단계를 거치는데 정서적 고갈, 탈 인격화, 성취감 저하로 진행된다. 첫째, 정서적 고갈은 감정 감정소진을 일으키는 요소 중 가장 핵심적인 차원으로서 타인과의 과도한 접촉으로 업무에 대해 지치고 정서적으로 고갈된 느낌을 말한다. 둘째, 탈 인격화는 고객을 대함에 있어 발생된 문제를 해결하기 위해 정서적 고갈을 극복하기 위한 심리적 대응으로 볼 수 있다. 탈 인격화를 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 고객지향성 및 직무만족 간에는 음(-)의 관련성이 예측된다. 이상과 같은 내용을 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4 : 콜센터 상담원의 감정소진은 해당 상담원의 고객지향성에 유의적인영향을 미칠 것이다.

H5 : 콜센터 상담원의 감정소진은 해당 상담원의 직무만족에 유의적인영향을 미칠 것이다.

3.2.3. 조절변수

a. 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[23].

Cohen과 Hoberman(1983) [24]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 비취진 자신을 보게 함으로써 자신을 평가하게 하는 자존적 지원(self-esteem support)등이 그것이다.

업무와 관련하여 여러 가지 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[25]. 상사지원은 부하직원의 동기, 직무만족, 실적/수행 등에 영향을 미칠 수 있다고 했다(Babin & Boles 1996; Michaels 등 1987). 또한 상사의 지원은 “종업원이 각각의 업무수행과 능력 발휘의 과정에서 자신의 상사가 자신의 업무수행에 얼마나 많은 관심이 있으며, 필요할 경우 도움을 줄 것으로 생각하고 있는지에 대한 지각의 정도”를 의미한다. 이때, 서비스 접점 시 종업원이 그들의 상사가 그들을 염려하고 관심을 가지고 있음을 알게 되고, 사회적, 감정적 지원을 제공하고 있음을 지각하게 된다면, 그 종업원은 그들의 작업환경과 직무에 대해서 보다 적극적인 것이며 보다 많은 노력을 기울이게 될 것이라는 것이다. 조직 지원, 상사지원, 동료지원, 고객과의 상호작용 지원 등의 사회적 지원 변수 중에서, 특히 서비스 종업원의 감정소진을 감소시키는데 상사 및 동료의 영향력이 중요한 것으로 강조 되고 있다(윤장원 2006).

따라서 조직의 감정적 요구사항에 갈등을 일으키는 문제점들에 대해 상사의 따뜻한 조언과 그들의 진실한

감정을 동료들에게 털어놓고 상담하는 과정을 통해서 감정노동으로 인해 발생하는 부정적인 측면을 최소화시키고 나아가서는 직무만족에 까지 이를 수 있다는 측면에서 사회적 지원의 효과성은 입증 된다.

따라서 본 연구에서는 사회적 지원을 콜센터의 상사 지원과 동료의 지원으로 구분하고 이러한 사회적 지원이 감정소진을 완화하는 지를 살펴보고자 한다. 이상과 같은 내용을 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다..

H6a : 콜센터 상담원의 감정소진이 고객지향성에 미치는 영향은 상사의 지원 정도에 따라 다를 것이다.

H6b : 콜센터 상담원의 감정소진이 고객지향성에 미치는 영향은 동료의 지원 정도에 따라 다를 것이다.

H7a : 콜센터 상담원의 감정소진이 직무만족에 미치는 영향은 상사의 지원 정도에 따라 다를 것이다.

H7b : 콜센터 상담원의 감정소진이 직무만족에 미치는 영향은 동료의 지원 정도에 따라 다를 것이다.

3.3 설문문의 구성

설문은 본 연구에서 사용한 개념적 설명을 기초로 하여 개발 하였다. 설문지는 ①연구 분석을 위한 질문사항(감정노동, 업무특성, 개인적 성향, 감정소진, 사회적 지원, 고객지향성, 직무만족)을 모두 척도식 응답형(Scale response)으로 설계하였고 ②일반적 사항 등 두 분야로 구분하여 설계하여 가설검정에 필요한 주요 변수들의 측정은 5점 리커트 측정(Likert Type Scale)을 사용하였다. 항목별 평가 점수는 ①전혀 그렇지 않다(1점) ②그렇지 않다(2점) ③보통이다(3점) ④그렇다(4점) ⑤매우 그렇다(5점)로 정해서 측정하였다. 감정소진의 독립변수인 감정노동, 업무특성, 개인적 성향의 3개 변수에 대해서는 각각 4문항씩 총 12개의 문항으로 구성하였고, 매개변수인 감정소진도 4개 문항으로 구성하였다. 감정소진의 조절변수 사회적 지원을 상사지원(4문항)과 동료지원(4문항)으로 구성하였으며, 콜센터에서 해당 상담원의 감정소진으로 귀결되는 종속변수인 고

객지향성 및 직무만족 또한 각각은 4개의 문항으로 구성하였다. 마지막으로 설문자의 인구특성과 관련하여 응답자의 인적특성과 업무성격은 해당 업무의 □에 표시하는 방법을 채택하였다.

연구가설을 검증하기 위한 자료는 은행콜센터, 카드사콜센터, 보험콜센터 등 금융업에 종사하는 콜센터 직원을 대상으로 하였다.

3.4 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 1]과 같다.

표 1. 자료의 분석 및 검증방법

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

IV. 연구결과

4.1 자료수집 및 표본의 특성

본 연구에서는 연구모형의 검증과 변수들 간의 관계를 검증하기 위하여 응답자로부터 정보를 직접 수집하는 방법인 설문지법을 사용하였다. 실증연구를 위한 표본으로는 카드사 콜센터, 은행 콜센터, 보험 콜센터 등

의 상담원을 대상으로 하였다.

설문은 2010년 4월에 실시되었는데 설문지의 배부와 수집은 콜센터를 직접 방문하여 회수하였다. 배부된 설문지는 은행 100부, 카드사 60부, 보험콜센터에 40부가 배포되었다. 총 배부된 200부 설문지 중에 회수된 설문지는 158부이었다. 따라서 실질적인 회수율은 약 79%이다. 회수된 설문지 중 불성실하게 응답하여 분석대상으로 사용할 수 없는 설문지 1부를 제외하여 최종적으로 분석에 사용된 설문지는 157부이다.

표 2. 설문응답자의 인구통계학적 특성

구분	빈도	백분율 (%)	누적 빈도	누적백분율 (%)	
성별	남자	0	0	0	
	여자	157	100%	157	100%
결혼 여부	미혼	96	61.14	96	61.14
	기혼	61	38.85	157	100.00
연령	21세 ~ 25세	12	7.64	12	7.64
	26세 ~ 30세	37	23.56	49	31.20
	31세 ~ 35세	39	24.84	89	56.04
	36세 ~ 40세	48	30.57	137	86.61
	41세 ~ 45세	21	13.37	157	100.00
상담 경력	6개월 이하	20	12.73	20	12.73
	6개월 ~ 1년미만	24	15.28	44	28.01
	1년이상 ~ 2년미만	22	14.01	66	42.02
	2년이상 ~ 3년미만	24	15.28	90	57.30
	3년이상 ~ 5년미만	30	19.10	120	76.40
	5년이상 ~ 7년미만	16	10.19	137	86.59
	7년이상 ~ 9년미만	18	11.46	155	98.05
학력	10년이상	3	1.91	157	100.00
	고졸	80	50.95	81	50.95
	전문대졸	39	24.84	119	75.79
직 급	대졸	38	24.20	157	100.00
	상담원	145	92.35	145	92.35
	파트장	7	4.45	152	96.80
	수퍼바이저	2	1.27	154	98.07
	스텝	3	1.91	157	100.00
상담 업무	아웃바운드	31	19.74	31	19.74
	인바운드	126	80.25	157	100.00
근무 회사 업종	카드	38	24.20	38	24.20
	은행	81	51.59	119	75.79
	보험	38	24.20	157	100.00

인구통계학적 특징을 살펴보면 성별로는 여자가 157명으로 100%를 차지하고 있으며, 미혼이 96명으로 61.14%를 차지하고 있다. 연령은 35세 이하가 56.04%를 차지하고 있다. 또한 현 직장경력은 3년 미만이 57.30%를 차지하고 있으며, 특히 1년미만이 28.01%를

차지하고 있고, 응답자의 학력은 고졸이하가 50.95%를 차지하고 있으며, 직급은 92.35%가 상담원이다. 또한 근무회사는 대부분 은행 카드사 콜센터(75.79%)이며, 보험회사에 24.20%가 근무하고 있다.

4.2 신뢰성 및 타당성 분석

4.2.1 신뢰성 검증

본 연구에서는 각 잠재원인을 측정한 측정변인에 대한 측정결과의 일치성 정도를 분석하기 위해 크론바하의(Cronbach' a)계수를 산출하여 신뢰성을 검정 하였다.

연구모형의 독립변수로서 감정노동과 업무특성, 개인적 성향 그리고 매개변수인 감정소진 및 종속변수인 고객지향성과 직무만족에 대한 6개의 변수를 측정하기 위한 총 24개의 설문 문항을 분석 자료로 사용하였고 분석결과를 해당 변수별로 구분하여 [표 3]의 하단에 각각 표시하였다. 탐색적 연구 분야에서는 알파 값이 0.6 이상이면 측정도구의 신뢰성에 대해서는 만족할만하다고 할 수 있다. 본 연구의 결과를 보면 신뢰도가 최하 0.856 이상으로서 6개 변수 측정을 위한 24개 설문 문항의 신뢰성이 만족할만한 것으로 평가되고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구를 위한 변수들의 다항목 척도간의 신뢰성 검증은 모두 0.6보다 충분히 크게 나타나 있으므로 본 연구의 측정도구는 신뢰성이 확보된 결과를 보여주고 있는 것으로 판명되었다.

4.2.2 타당성 분석

본 연구에서는 개념 타당성(construct validity) 검정 방법을 적용하여 타당성을 검정하였고, 이를 평가하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석을 위한 선택기준들은 다음과 같다. 타당성 분석방법은 주요인분석(principal components analysis)을 이용하였고 요인회전 방법으로는 요인들 간의 상호 독립성을 유지하는 직각회전방식(varimax rotation) 이용하여 요인을 나누었다. 또한 요인적재량(factor loading value)은 0.6 이상을 기준으로 하여 요인분석을 하였다. 특정변수의 모든 요인적재량을 제공하여 합한 값인 공통분산(communality)은 각 변수와 요인간의 상관관계를 나타

내 주는데 사회과학 분야에서는 0.6 이상이면 유의한 것으로 판단하므로 우선 이 기준을 만족하는가를 살펴 보았다. 이러한 단일차원의 요인분석에 관한 자료를 [표 3]으로 요약하여 정리하였다.

표 3. 측정변수의 타당성 및 신뢰성 검증

변수명	항목	공통 분산	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6
감정 노동	A11	0.798	-0.003	-0.000	0.109	0.886	0.042	0.013
	A12	0.651	0.058	-0.050	-0.033	0.799	0.071	0.002
	A13	0.845	0.015	-0.019	0.108	0.908	0.084	-0.029
	A14	0.799	0.002	0.073	0.071	0.884	0.070	0.039
업무 특성	A21	0.800	0.161	0.864	0.060	0.080	0.134	0.020
	A22	0.850	0.198	0.883	0.065	-0.017	0.137	0.090
	A23	0.820	0.244	0.857	0.048	-0.035	0.149	-0.002
	A24	0.881	0.253	0.889	0.060	-0.041	0.136	0.060
개인적 성향	A31	0.620	0.014	0.096	-0.153	-0.227	-0.030	0.731
	A32	0.707	0.053	-0.002	-0.063	0.061	-0.029	0.834
	A33	0.849	0.114	0.059	-0.142	0.001	-0.009	0.901
	A34	0.739	0.063	0.005	-0.053	0.160	-0.077	0.837
감정 소진	B01	0.853	0.866	0.227	0.110	0.041	0.181	0.071
	B02	0.898	0.912	0.217	0.086	0.031	0.062	0.082
	B03	0.850	0.870	0.204	0.128	0.014	0.169	0.077
	B04	0.853	0.878	0.231	0.112	0.004	0.117	0.054
고객 지향성	C11	0.763	0.230	0.031	0.811	0.108	0.198	-0.015
	C12	0.779	0.107	0.010	0.854	0.083	0.123	-0.125
	C13	0.817	0.068	0.082	0.880	0.012	0.067	-0.164
	C14	0.807	0.020	0.103	0.869	0.067	0.148	-0.121
직무 만족	C21	0.706	0.142	0.165	0.045	0.089	0.805	-0.002
	C22	0.767	0.210	0.073	0.290	0.079	0.788	-0.081
	C23	0.838	0.076	0.153	0.109	0.062	0.889	-0.061
	C24	0.799	0.084	0.142	0.141	0.067	0.864	-0.027
고유값(eigen values)			6.545	3.895	3.046	2.067	1.891	1.645
설명 분산(%)			27.272	16.229	12.691	8.611	7.880	6.855
누적 분산(%)			27.272	43.501	56.192	64.802	72.683	79.538
Cronbach's α			0.947	0.933	0.905	0.899	0.897	0.856

분석결과를 보면 측정된 총 24개의 문항이 6개의 요인으로 완벽하게 축소되어 있고 요인적재량 또한 최소 0.731 이상을 보이고 있다. 공통분산 또한 모두 0.6을 초과함으로 변수와 요인간의 상관관계는 문제가 없는 것으로 판단된다. 그리고 전체 요인의 전체 표본에 대한 설명력을 의미하는 설명분산의 누적치도 79.538%로서 이 또한 설명력이 충분히 있는 것으로 판단할 수 있다.

4.3 경로분석과 결과 해석

4.3.1 모형의 적합도 검증

구조방정식 모형의 적합성은 모형과 실제의 공분산 자료 사이의 일치성(consistency)의 정도 또는 일치도를 나타내며, 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 [10].

본 연구에서도 이들에 대한 대표지수를 선택하여 모형에 대한 적합도가 각각의 평가기준에 부합하는지의 여부를 살펴보기 위해 AMOS 7.0을 이용하여 구조모형의 분석기법인 경로분석을 실시하였다.

이를 위해서 신뢰성 분석과 요인분석에서 제시된 결과를 바탕으로 하여 6개의 변수를 측정하기 위한 총 24개의 설문문항과 이를 측정한 157개의 전체 표본에 대한 경로분석을 실시하여 모형의 적합도와 경로에 대한 가설을 검증하였고 연구모형에 대한 적합도 검증결과를 [표 4]에 정리하였다.

표 4. 연구모형의 적합도 평가 결과

구분	평가기준	적합도 지수
χ^2	작을수록	263.527
df	클수록	238
χ^2 의 p값	0.05 이상	0.123
χ^2/df	3.00이하	1.107
RMR	0.1이하	0.050
GFI	0.9 이상	0.877
AGFI	0.9 이상	0.846
NFI	0.9 이상	0.912
RFI	0.9 이상	0.898
IFI	0.9 이상	0.991
CFI	0.9 이상	0.991

본 연구에서 제시된 연구모형의 경우 χ^2 값이 263.527, 자유도(df ; degree of freedom)가 238, Q값(χ^2/df)은 1.107, 그리고 χ^2 의 유의수준(p값)이 0.123으로서 모두가 평가기준을 만족시키고 있다. 일부의 적합도 지수(GFI, AGFI, RFI)가 평가기준에 약간 미달하나 그 의

모든 지표들은 모두 평가기준을 만족시키고 있으므로, 이상의 내용을 종합하면 적합도 판단 지표들은 권장기준을 만족하고 있다고 해석할 수 있다.

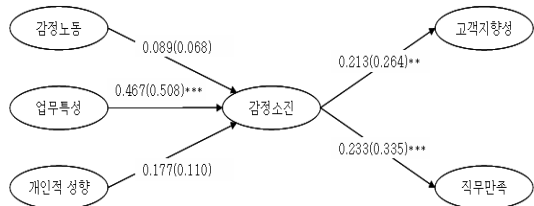
모형의 적합도를 판단할 경우에는 어느 하나의 특정 기준만으로 판단해야만 하는 것은 아니다. 이용 가능한 여러 가지의 적합도 평가기준을 종합적으로 고려하여 평가하여야 한다. 즉, 일부의 평가기준이 만족스럽지 않게 나타나더라도 다른 모든 기준을 종합하여 전반적으로 적합하다고 여겨질 수 있다면 모형은 적합한 것으로 간주할 수 있다.

따라서 전체 157개의 표본을 연구대상으로 하고 있는 본 연구모형은 전반적으로 적합한 것으로 해석할 수 있다. 즉, 연구모형에 대한 적합도 검증결과 크게 이상이 없으므로 가설검정을 위한 경로분석을 실시하였다.

4.3.2. 가설의 검증 결과

a. 경로 분석

본 연구에서 설정·제시된 총 5개의 가설에 대한 검증결과를 경로도 [그림 2]로 표시하고 이를 [표 5]에 요약하여 정리하였다.



() : 표준화 경로계수, * : 0.05유의수준, ** : 0.01유의수준, *** : 0.001유의수준

그림 2. 경로도

표 5. 가설의 검증결과-경로분석

가설 번호	경로	비표준화경로계수				표준화 경로계수	검정결과
		경로계수	S.E.	t	p		
H1	감정노동 → 감정소진	0.089	0.097	0.912	0.362	0.068	기각
H2	업무특성 → 감정소진	0.467	0.071	6.618	0.001	0.508	채택
H3	개인적 성향 → 감정소진	0.177	0.120	1.476	0.140	0.110	기각
H4	감정소진 → 고객지향성	0.213	0.070	3.056	0.002	0.264	채택
H5	감정소진 → 직무만족	0.233	0.060	3.872	0.001	0.335	채택

본 연구는 표상의 t-통계량을 기준으로 감정 결과의 채택 여부를 판단한다. 우선 [표 5]에서 독립변수(감정노동, 업무특성, 개인적 성향)와 매개변수인 감정소진 간의 관계가설 총 3개의 경로 중에서 업무특성(H2, 경로계수=0.467, $t=6.618$, $p<0.001$)은 유의한 관계를 보이고 있으나, 감정노동(H1)과 개인적 성향(H3)은 유의한 결과를 나타내지 못했다. 업무특성 변수만 지지된 이유는 업무의 특성상 상대적으로 스트레스가 심한 콜센터의 특성을 강하게 보여 준 결과라고 판단된다.

그리고 감정소진이 고객지향성에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설(H4, 경로계수=0.213, $t=3.058$, $p<0.002$)과 감정소진이 직무만족에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설(H5, 경로계수=0.233, $t=3.872$, $p<0.001$)은 유의한 결과를 보여주고 있다.

b. 총 효과 분석

[표 6 - 표 8]는 독립변수가 매개변수인 감정소진을 통하여 2개의 종속변수에 미치는 영향을 직접효과, 간접효과, 총효과로 구분하여 정리하였다. 여기서 직접효과는 가설의 설정경로에 따라 직접적으로 영향을 미치는 계수이다. 그러나 “감정노동→감정소진”, “개인적 성향→감정소진” 경로는 비유의적이므로 그 영향력이 인정할 수 없는 상태여서 본 분석에서는 영향력이 없는 것으로 취급한다.

간접효과는 독립변수가 매개변수를 경유하여 종속변수에 미치는 영향으로서 다음과 같이 계산되며, 계산과정에서 유의적이지 못한 경로는 “0”으로 취급된다.

$$\begin{aligned} & * (\text{독립변수} \rightarrow \text{매개변수간의 경로계수}) \times (\text{매개변수} \\ & \quad \rightarrow \text{종속변수간의 경로계수}) \\ & = (\text{독립변수} \rightarrow \text{종속변수 간의 간접효과}) \end{aligned}$$

총효과는 같은 경로 상에서 직접효과와 간접효과를 합한 것이다. 이상의 결과에서 업무특성이 고객지향성에 미치는 영향을 예로 들면 업무특성 1의 변화는 고객지향성 0.099의 영향을 가져오는 것으로 해석한다.

표 6. 직접효과(비표준화 경로계수)

구 분	From			
	감정노동	업무특성	개인적 성향	감정소진
To	고객지향성			0.213
	직무만족			0.233
	감정소진	0.089#	0.467	0.177#

: 비유의적인 경로계수

표 7. 간접효과(비표준화 경로계수)

구 분	From			
	감정노동	업무특성	개인적 성향	감정소진
To	고객지향성	-	0.099	-
	직무만족	-	0.109	-
	감정소진			-

표 8. 총효과(비표준화 경로계수)

구 분	From			
	감정노동	업무특성	개인적 성향	감정소진
To	고객지향성	-	0.099	-
	직무만족	-	0.109	-
	감정소진		0.467	-

c. 조절효과 검증

“매개변수가 종속변수(고객지향성, 직무만족)에 미치는 영향은 사회적 지원(상사지원, 동료지원)의 정도에 따라 다를 것이다.”라는 가설은 조절변수 사회적 지원(상사지원, 동료지원)의 조절효과에 관한 검증이다.

조절효과를 검증하는 방법은 여러 가지가 있는데 여기서는 집단 간 비교방법을 사용하여 검증하였다. 조절효과의 검증방법은 다음과 같다.

첫째, 조절변수를 두 집단으로 분류한다. 그리고 집단 분류를 위해서는 조절변수의 평균값, 중앙값 등을 사용할 수 있는데 본 연구에서는 평균값을 기준으로 하여 전체 응답자 157 표본을 상위그룹과 하위그룹으로 분류하고 이를 high집단과 low집단으로 명명하였다. 평균값의 계산은 먼저 각각의 측정변수를 응답 표본별로 평균하고 전체 157 표본별 평균을 다시 평균하여 전체 평균을 구하여 사용하였다. [표 9]에 의하면 상사지원의 평균값은 3.334, 동료지원은 3.651로 나타나 있다.

표 9. 조절변수의 기술통계량

구분	N	최소값	최대값	최빈값	중앙값	평균값
상사지원	157	2.000	5.000	3.250	3.250	3.334
동료지원		2.000	5.000	3.750	3.750	3.651

둘째, 두 번의 구조모형 분석을 실시한다. 그 중 하나는 잠재요인 간의 관계를 집단별로 Free한 형태(Free모형)로 한 분석이고, 다른 하나는 잠재요인 간 관계의 크기가 집단과 무관하게 동일하다는 제약을 설정한 모형(제약모형)이다. 이들 모형에 대한 분석결과를 [표 10]으로 정리하였다.

표 10. 사회적지원의 조절효과-방향성분석

조절변수	검정내용	집단별	비표준화경로계수				검정결과
			경로계수	표준오차	t	p	
상사지원	감정소진 → 고객지향성	high	0.190	0.097	1.966	0.049	불일치
		low	0.238	0.100	2.380	0.017	
상사지원	감정소진 → 직무만족	high	0.145	0.080	1.808	0.071	불일치
		low	0.313	0.086	3.630	0.001	
동료지원	감정소진 → 고객지향성	high	0.240	0.097	2.075	0.014	비유의적
		low	0.198	0.102	1.946	0.052	
동료지원	감정소진 → 직무만족	high	0.193	0.093	2.075	0.038	불일치
		low	0.282	0.081	3.496	0.001	

셋째, 조절효과의 방향성을 검토한다.

본 연구의 가설에서는 감정소진이 고객지향성과 직무만족에 미치는 영향은 사회적 지원(상사지원, 동료지원) 효과의 정도에 따라 다를 것으로 설정되어 있다. 따라서 high 집단에서의 감정소진→고객지향성, 감정소진→직무만족 경로계수가 low 집단에서의 해당 경로계수보다 커야 한다. [표 10]에서 감정소진→고객지향성, 감정소진→직무만족 간의 관계에 대한 경로계수를 사회적 지원(상사지원, 동료지원)에 대한 high 집단과 low 집단으로 구분하여 비교·정리하였다.

상사지원의 경우 감정소진→고객지향성, 감정소진→직무만족의 경로에서 low 집단의 경로계수가 high 집단의 경로계수보다 크다.

그리고 동료지원의 경우 감정소진→직무만족의 경로에서는 low 집단의 경로계수가 high 집단의 경로계수보다 크다. 그러나 감정소진→고객지향성의 경로에서는 high 집단의 경로계수가 low 집단의 경로계수보다 크게 나타나고 있으나 통계적으로 유의적이지 못하다.

따라서 사회적 지원의 방향성 분석에 따른 결과는 상사지원과 동료지원 모두 일치하지 않는 것으로 나타나고 있다.

넷째, Free 모형과 제약모형의 χ^2 에 대한 차이를 검증한다. 조절효과의 방향성 검토에서 그 방향성이 일치하지 않거나 일치하더라도 비유의적인 경우라면 Free 모형과 제약모형의 χ^2 에 대한 차이 검증은 필요하지 않다. 그럼에도 불구하고 통계적 검증 내용에 대한 검토의 목적으로 분석결과를 [표 11]에 요약 정리하였다.

표 11. 카이제곱(χ^2)의 차이 유의성 검정

검정내용	모형별	비표준화경로계수				검정결과
		χ^2	df	χ^2/df	p	
카이제곱(χ^2) 차이검정 (상사지원)	제약	497.120	480	1.036	0.285	비유의적
	free	495.101	478	1.036	0.285	
	차이	2.019	2	0.000	-	
카이제곱(χ^2) 차이검정 (동료지원)	제약	582.740	480	1.214	0.001	비유의적
	free	581.964	478	1.217	0.001	
	차이	0.776	2	-0.003	-	

- 상사지원 : $\Delta\chi^2 = 2.019 < \chi^2_{0.05}(2)=5.99 \Rightarrow$ 비유의적
 - 동료지원 : $\Delta\chi^2 = 0.776 < \chi^2_{0.05}(2)=5.99 \Rightarrow$ 비유의적

먼저 상사지원의 조절효과에 대한 χ^2 차이검증을 보면, Free 모형의 분석결과는 $\chi^2=495.101$, $df=478$, $p=0.285$ 로 나타나 있다. 그리고 제약모형의 분석결과는 $\chi^2=497.120$, $df=480$, $p=0.285$ 로 나타나 있다. Free 모형과 제약모형을 비교하여 보면, Free모형의 경우 제약모형보다 χ^2 값이 2.019 작지만 자유도 또한 2가 작다. 그러나 Free 모형의 경우 자유도 감소를 만회할 만큼 χ^2 값이 충분히 감소하지 않았기 때문에 Free 모형보다는 제약모형이 우수한 것으로 볼 수 있다($\Delta\chi^2=2.019 < \chi^2_{0.05}(2)=5.99$). 따라서 감정소진→고객지향성, 감정소진→직무만족 경로에서 상사지원의 조절효과는 유의적이지 않다. 같은 요령으로 [표 11]에서 같은 경로에 대한 동료지원의 조절효과 또한 유의적이지 않음을 알 수 있다.

표 12. 사회적지원의 조절효과 검정결과(종합)

구분	가설번호	경로	집단별	검정내용		검정결과	
				경로계수	χ^2 차이 검정		
상사	6a	감정소진	high	0.190	불일치	제약모형	기각

지원	6b	→고객지향성	low	0.238	불일치	우수	기각
		감정소진 →직무만족	high	0.145			
동료 지원	7a	→고객지향성	high	0.240	비유 의적	제약모형 우수	기각
			low	0.198			
	7b	감정소진 →직무만족	high	0.193	불일치	제약모형 우수	기각
			low	0.282			

결론적으로 두 잠재요인 간의 관계에서 특정 변수가 조절하는 것으로 결론을 내리기 위해서는 (1)조절효과의 방향성이 가설과 일치하여야 하고, (2)Free 모형과 제약모형과의 χ^2 적합도 비교에서 Free 모형이 우수한 것으로 나타나야 한다. 본 연구에서는 2개의 경로에서 조절변수 상사지원은 (1)조절효과의 방향성이 일치하지 않았고 (2) χ^2 의 적합도도 Free 모형보다 제약모형이 우수한 것으로 나타났다. 그리고 동료지원의 경우는 (1)감정소진→고객지향성 경로에서는 방향성은 일치하나 유의적이지 못하고 (2) χ^2 의 적합도 또한 Free 모형보다 제약모형이 우수한 것으로 나타나고 있다. 따라서 가설 6a, 6b 및 가설7a, 7b는 지지되지 않았고, 이를 [표 12]과 같이 정리하였다.

4.3.3 검정 결과에 대한 해석

a. 경로 분석에 의한 가설검정 결과

본 연구에서 제시된 총 9개의 가설 중 3개는 지지되었고 나머지 6개는 지지되지 못하고 기각되었다. 각각의 가설을 중심으로 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

우선 독립변수(감정노동, 업무특성, 개인적 성향)와 매개변수인 감정소진에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 총 3개의 변수 중에서 업무특성(경로계수=0.467, $t=6.618$, $p<0.001$)은 지지되었고 나머지 2개(감정노동, 개인적 성향)는 통계적으로 유의적이지 못하여 기각되었다.

또한, 감정소진이 고객지향성에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설(H4, 경로계수=0.213, $t=3.058$, $p<0.002$)과 감정소진이 직무만족에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설(H5, 경로계수=0.233, $t=3.872$, $p<0.001$)은 통계적으로 유의한 결과를 보여 지지되었다.

마지막으로 감정소진이 고객지향성 및 직무만족에

미치는 영향의 정도에 사회적 지원(상사지원, 동료지원)의 정도가 영향을 미칠 것이라는 조절효과에 관한 가설들(H6a, H6b, H7a, H7b)의 검증을 위해서 가설에 대한 방향성, 그리고 자유모형과 제약모형의 χ^2 에 대한 차이검증을 실시하였다. 그러나 둘 다 가설의 방향성에 대한 불일치를 보여 기각되었다.

이러한 현상을 개별가설 보다는 영향변수별로 그 원인을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 감정노동은 감정소진에는 통계적으로 유의적이지 못하였다. 감정노동(emotional labor)은 전체산업에서 서비스 산업이 차지하는 비중이 커지고 고객만족과接客서비스가 기업의 경쟁우위를 결정하는 수단으로 인식되기 시작하면서 인간감정의 상품화(commercial of human feeling)가 전면적으로 진행된 것이다. 개인이 효과적인 직무수행 또는 조직 내 적응을 위하여 자신이 경험하는 실제 감정상태와 조직의 감정표현규범에 의해 요구되어지는 감정표현에 차이가 존재할 때, 자신이 경험하는 감정을 조절하려고 한다. 즉 자신의 실제 감정을 통제하려는 노력과 바람직해 보이는 특정한 감정을 표현하려는 노력을 하게 되는데 이러한 노력을 Hochschild(1979)는 감정노동(Emotional labor)으로 정의하였다. 또한 서비스산업에 종사하는 종사원들은 자신의 실제 감정을 통제하려는 노력과 바람직해 보이는 특정한 표정과 몸짓을 표현하기 위한 느낌의 관리로서 감정노동을 정의 즉 종업원이 실제로 느끼지 않는 감정을 표현함으로써 조직의 표현규범에 순응하는 것을 의미한다. 따라서 상담원은 감정노동 그 자체를 상담업무 중 당연히 해야 하는 것으로 느끼고 감정노동을 하고 있는 것으로 해석된다.

둘째, 업무특성은 감정소진에 통계적으로 유의적인 수준에서 3개(감정노동, 업무특성, 개인적 성향)의 변수 중 유일하게 지지되었다. Macdonald & Sirianni(1996)은 고객은 상담원들에게 분노나, 스트레스의 원천이 될 수 있다고 언급하였다. 콜센터의 업무특성 중 상담원은 고객과 상호 접촉하면서 시간적인 압력을 받으면서 업무를 수행 한다는 특징을 지니고 있다. 시간적 압력란 일정시간 동안 업무가 효율적으로 처리되어야 함을 의미한다. 콜센터 상담원이 시간적 압력에 직면하게 될

경우, 심적 부담으로 인하여 회복이 더디게 되며, 이러한 현상이 지속될 경우 상담원에게 업무적인 특성으로 인하여 감정소진에 많은 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 개인적 성향은 감정소진에는 통계적으로 유의적이지 못하였다. Ashforth and Humphrey(1993)는 감정노동은 서비스 제공자가 고객의 안녕과 행복을 얼마나 깊게 배려를 하는가와 밀접한 관련이 있다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 공감적 배려(empathic concern)가 높은 경우에는 고객의 감정을 고려하지 않게 되므로 상담원이 감정노동 수행 시 개인적 성향은 감정소진에 관련성이 적다는 것으로 해석할 수 있다.

넷째, 감정소진은 종속변수인 고객지향성과(경로계수=0.213, $t=3.058$, $p<0.002$) 직무만족(경로계수=0.233, $t=3.872$, $p<0.001$) 모두에 통계적으로 유의적인 수준에서 지지되었다. 감정소진은 직무탈진의 한 요소로 간주되어 왔다. Pine and Arosion(1988)에 의하면 직무탈진은 정서적으로 부담이 되는 환경에 오랜 시간동안 노출됨에 의해 비롯되는 생리적, 정서적, 정신적인 감정소진 상태이다. 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. 따라서 감정소진은 당연히 고객지향성 및 직무만족에 저하를 가져오는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 콜센터 상담원의 고객지향성 및 직무만족 저하를 위해서는 그들의 감정소진에 영향을 미치는 요인을 면밀히 분석하여 사전에 제거할 수 있는 노력을 기울여야 한다.

b. 사회적 지원에 의한 가설검정 결과

사회적 지원인 상사지원과 동료지원의 조절효과는 가설의 방향성 및 모형의 적합도 개선의 정도가 유의적이지 못하여 모두 기각되었다. 사회적 지원은 개인의 기본적인 사회에 대한 요구가 타인과의 상호작용을 통해서 충족되는 정도로 정의된다. 따라서 콜센터라는 조직의 감정적 요구사항에 갈등을 일으키는 문제점들에 대해 상사의 따뜻한 조언과 그들의 진실한 감정을 동료들에게 털어놓고 상담하는 과정을 통해서 감정노동으

로 인해 발생하는 부정적인 측면을 최소화시키고 나아가서는 고객지향성 및 직무만족에까지 이를 수 있다는 측면에서 사회적 지원의 효과성을 검증하였으나 그 가설의 방향성 불일치 및 표본의 유의성 또한 입증되지 못하였다. 따라서 콜센터 상담원을 표본으로 하는 본 연구에서는 감정소진이 고객지향성 및 직무만족에 미치는 영향에는 통계적으로 사회적 지원이 조절효과가 있다고 가정한 가설은 기각 되었다.

V. 결론 및 한계점

본 연구는 콜센터 상담원을 대상으로 감정소진과 고객지향성 직무만족의 관련성을 연구하였다. 특히, 감정소진이 고객지향성 및 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 관련성을 밝힘으로써 상담원의 감정소진의 결과가 콜센터 상담원의 고객지향성 및 직무만족에 저하되고 있는 것에 대한 실증적인 증거를 제시하였다.

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

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

셋째 본 연구에서 밝혀내지 못한 감정소진이 고객지향성 및 직무만족간의 조절효과에 관한 내용이다. 연구자의 경우 '감정소진이 고객지향성 및 직무만족에 미치는 영향은 사회적 지원(상사지원, 동료지원)의 정도에 따라 다를 것'이라는 가설의 논리성은 설득력이 있어 보이나 통계적으로 유의하지 않아 지지되지 않았지만 향후의 연구에서는 그 표본을 달리하여 그 통계적인 유의성을 확보함으로써 콜센터 상담원들의 감정소진을

감소 및 완화를 시키기 위해서는 콜센터 내부의 상사지원, 동료지원이 필요하다는 것을 확인하는 계기가 되었으면 한다. 앞으로 점점 더 중요성이 커지고 있는 고객서비스의 최일선 접점인 콜센터를 통해 최고의 품질과 고객만족을 제공하기 위해서는 지금 이 순간에도 감정노동을 수행하고 있는 상담원들에게 감정소진의 경험이 아닌 상담원에게 활력을 불어넣어서 더 이상 고객지향성 및 직무만족의 저하가 발생되지 않도록 함으로써 보다 진취적인 콜센터 운영전략을 도출할 수 있어야 할 것이다. 콜센터의 효율적인 운영을 위하여 많은 연구자들이 보다 심층적이고 혁신적인 방법을 적용한 연구를 통해 콜센터의 발전과 콜센터 상담원들에게 비전을 제시할 수 있는 구체적이고 실행력 있는 많은 연구가 후속 연구에서 개선되기를 기대한다.

참 고 문 헌

- [1] 교육인적자원부 한국직업능력 개발원 공편, *미래의 직업세계*, 제1,2권, p.286, 2003.
- [2] C. Maslach and S. E. Jackson "Burnout in Organizational Settings," *In Applied Social Psychology Annual. Applications in Organizational Settings*, S. Oskamp(Ed.), Beverly Hills, CA:Sage, pp.133-154, 1984.
- [3] 김옥만 "일반계·공업계 고등학교 교사의 직무스트레스와 감정소진의 관계", 전남대학교 교육대학원 석사학위논문, 2003.
- [4] B. S. Kim, Alternative Model of Burnout Phase: Tests of the Three MBI Dimensions, Concurrent Validity and Utilities, Doctoral Dissertation, The University of Georgia, p.10, 1991.
- [5] C. Maslach and S. E. Jackson, *The Maslach Burnout Inventory*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1986.
- [6] M. J. Saxton, J. S. Phillips, and R. N. Blakeney, Antecedents and Consequences of Emotional Exhaustion in the Airline Reservation Service Sector, *Human relations*, Vol.44, No.6, pp.583-595, 1991.
- [7] 박은정, "사회복지 전담공무원의 직무환경과 감정소진현상에 관한 연구", 대구카톨릭대학교 사회복지대학원 석사논문, p.12, 2001.
- [8] Levitt(1980); 한지희, "조직의 서비스 지향성과 종업원의 고객지향성이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 이화여자대학교 대학원 석사학위논문, p.15재인용, 2001.
- [9] Saxe, Robert, A. Barton, and Weitz, "*The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople*," *Journal of marketing Research*, Vol.19, 1982.
- [10] D. Todd Donovan, Tom J. Brown, and John Mowen, "*Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors*," *Journal of Marketing*, pp.128-146, 2004.
- [11] 이경희 "현대인사관리", 박영사, p.276, 2003.
- [12] R. W. Betty and C. E. Schneuer, *Personal Administration : An Experimental Skill building Approach*, 2nd ed. Addison-Wesley Publishing Co : New York, p.392, 1981.
- [13] C. R. Milton, *Human Behavior in Organization*, Prentice-Hall, p.151, 1981.
- [14] 유대원, "리더쉽 유형이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구", 한밭대학교 산업대학원 석사학위 논문, p.36, 2004.
- [15] Ashforth and Humphrey, op.cit., p.88, 1933.
- [16] Peccei and Rosenthal, (1997), op.cit.: Stephen Deery, Roderick Iverson and Janet Wallsh, op.cit., p.473, 2002. 재인용
- [17] S. C. Bolton., "*Emotional Here, Emotional There, Emotional Organization Everywhere*," *Critical Perspectives on Accounting* 11: pp.155-171, 2000.
- [18] 박관철, "콜센터의 서비스품질이 고객만족에 미

치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문. 한성대학교, 2005.

- [19] T. F. Meijman and G. Muler, Psychological Aspects of Workload. *In P. J. D. Drenth and H. Thierry (Eds.), Handbook of Work and Organizational Psychology. Vol.2, Work Psychology: pp.5-33, 1998.
- [20] S. Sonnentag, “Work, Recovery Activities, and Individual Well-being: A Diary Study,” Journal of Occupational Health Psychology 6 : pp.196-210, 2001.
- [21] W. Verbeke, “Individual Differences in Emotional Contagion of Salespersons: Its Effect on Performance and Burnout,” Psychology and Marketing 14: pp.617-636, 1997.
- [22] M. H. Davis, Empathy: A Social Psychology Approach Madison, WI: Brown and Benchmark Publishers, 1994.
- [23] 정수진, 고종식, “산업 및 조직 심리학”, 서울 : 삼우사, p.500, 1998.
- [24] S. Cohen and H. M. Hoberman, “Positive events and social supports as buffers of life change stress,” Journal of Applied Social Psychology, Vol.13, pp.99-125, 1983.
- [25] 윤세준, 김상표, 김은민, “감정노동. 조직의 감정 표현 규범에 관한 질적 연구”, 산업노동연구, Vol.6, No.1, pp.215-254, 2000.
- [26] 김계수, “구조방정식 모형분석”, 서울: 도서출판 한나래, p.115, 2007.

저 자 소 개

조 상 은(Sang-Eun Cho)

정희원



- 1989년 : 중앙대학교 경영학과 졸업(학사)
- 2004년 : 한양대학교 경영대학원 회계학 졸업(석사)
- 1991년 ~ 현재 : 외환은행 근무
- 2010년 : 호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과 박사과정

학원 정보경영학과 박사과정

<관심분야> : 콜센터 운영/관리, 인바운드 마케팅

양 해 술(Hae-Sool Yang)

정희원



- 1975년 : 홍익대학교 전기공학과 졸업(학사)
- 1878년 : 성균관대학교 정보처리학과 졸업(석사)
- 1991년 : 日本 오사카대학 정보공학과 소프트웨어공학 전공(공학박사)

학박사)

- 1980년 ~ 1995년 : 강원대학교 전자계산학과 교수
 - 1986년 ~ 1987년 : 日本 오사카대학 객원연구원
 - 1995년 ~ 2002년 : 한국S/W품질연구소 소장
 - 1999년 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 교수
- <관심분야> : S/W공학, S/W 프로젝트관리, 컴포넌트 기반 개발방법론과 품질평가