

콜센터 상담사의 감정노동이 직무소진, 조직시민행동 및 직장-가정갈등에 미치는 영향

The Effects of Emotional Labor on Job Burnout, Organizational Citizenship Behavior and Work-Family Conflict Among Call Center Employees

복미정*

광주여자대학교 콜마케팅학과 조교수

Bok, Mijung*

Dept. Call Marketing, Kwangju Women's University

Abstract

The purpose of this study was to observe work-related emotional consequences in call center employees. The data were collected from 434 employees in 3 call centers by way of a self-administered questionnaire. Frequencies, Cronbach's alpha, T-test, one-way ANOVA, Pearson's correlation analysis, and multiple regression analyses were conducted by SPSS Win 18.0. The results of this study were as follows: first, job burnout proved to be significant, and demonstrated a positively correlation to surface acting and negatively correlation to deep acting. Second, altruism proved to be significant and demonstrated a positive correlation to deep acting, while also demonstrating a negatively correlation to both sex and surface acting. Third, conscientiousness proved to be significant and demonstrated a positive correlation to both age and deep acting, as well as a negatively correlation to surface acting. Finally, work-family conflict proved to be significant and demonstrated a positive correlation to both sex and workload in terms of hours per day.

Keywords: Emotional labor, job burnout, organizational citizenship behavior(altruism, conscientiousness), work-family conflict.

I. 서론

콜센터는 고객과의 최일선 접점에서 고객만족을 위해 각종 서비스를 제공하는 고객관계관리(CRM)의 핵심센터라고 할 수 있다. 이러한 콜센터의 역할이 점차 증가함에 따라 기업은 막대한 비용의 시스템 투자를 통해 콜센터의 생산성 및 운영의 효율성을 증가시키기 위해 노력하고 있다. 그러나 지속적인 고객만족을 확보 하려면 콜센터의 생산성 측면도 중요하지만 무엇보다도 서비스의 수준에 대한 철저한 관리가 이루어져야

한다. 콜센터의 경우 상담사들은 고객과의 상호 커뮤니케이션 과정에서 서비스의 수준을 결정짓는 중요한 역할을 하며 이들의 서비스 태도는 성공적인 서비스 거래의 핵심요인이 될 수 있다(Yun & Lee, 2007).

그러나 투철한 서비스 마인드로 서비스를 제공하는 콜센터 상담사들도 인간으로서의 특성을 가지고 있으므로, 매번 친절함과 공손한 태도로 고객응대를 하기에는 한계가 있다. 물론 기업에서는 부정적인 감정표현을 자제하게 하고, 고객에게 기쁨이나 만족, 감동을 선사하기 위해 상담사들에게 자신의 감정을 억누르고 기업에서 요구하는 지침을 따르도록 교육을 하고 있다. 이러한 과정에서 수

* Corresponding Author: Bok Mijung
Tel: 062-950-3703, Fax: 062-950-3947
Email: bbok@kwu.ac.kr

많은 콜센터 상담사들은 감정노동(emotional labor)을 경험하게 된다. 감정노동은 자신의 감정과 조직에서 요구하는 감정 간의 차이로 인하여 지각하게 되는 스트레스의 한 종류(Jeong, Lim & Choi, 2008; Bok, 2010)로 Hochschild(1979)에 의해 처음으로 연구되었다.

Hochschild(1983)는 직업상 원래 감정을 숨긴 채 다른 얼굴 표정과 몸짓을 해야 하는 상황을 감정노동이라는 말로 표현하였다. 즉, 감정노동이란 배우가 연기를 하듯, 타인의 감정을 맞추기 위해 자신의 감정을 억누르고 통제하는 일을 일상적으로 수행하는 것을 일컫는다(Park, 2006: 23).

감정노동에 대한 기존의 연구들은 대부분 경영, 의료 서비스, 관광, 패션 분야에서 수행되어 왔다. 연구주제별로는 감정노동과 심리적 안녕과의 관계(Kang, 2005; Kang & Kim, 2008; Kim & Lee, 2008), 감정노동이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향(Chung, 2009), 감정부조화가 조직시민행동에 미치는 영향(Kong & Chun, 2011), 감정노동의 선행요인과 구성차원(Choi, Lim & Jeong, 2008), 감정노동의 결과에 대한 연구(Kim, 2006; Jeong *et al.*, 2008) 등이 존재한다. 대부분 감정노동에 대한 선행연구들은 감정노동 스트레스가 긍정적인 결과보다는 부정적인 결과를 초래한다고 보고 있다. 공통적으로 직무소진과 같은 만성적인 스트레스를 더 높이고, 직장 동료와 고객을 자발적으로 돕고자하는 이타주의와 양심행동을 낮추며, 직장가 가정생활에 있어서 불균형을 초래하는 등의 결과들이 나타나고 있는 것으로 밝혀졌다. 그리고 이러한 감정노동의 스트레스로 유발되는 다양한 결과 중 가장 문제가 되는 것은 직무에 대한 불만족으로 연결되어 결국에는 이직률의 증가로 이어진다는 것이다. 그러므로 본 연구에서는 감정노동의 결과로 나타날 수 있는 변수 중에서 직무에 대한 불만족과 이직에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 직무소진, 조직시민행동과 직장-가정 갈등 등의 변수만을 선정하여 구체적으로 살펴볼 것이다.

따라서 본 연구에서는 우선 콜센터 상담사들의 감정노동 스트레스를 측정하여 실제 고객접점에서 근무하는 상담사가 체험하는 감정노동의 정도를 알아보고, 감정노동의 결과로 등장할 수 있는 직무소진, 조직시민행동과 직장-가정 갈등과의 관계를 실증적으로 분석하고자 한다. 본 연구의 결과는 향후 기업의 소비자 상담사들을 관리하고, 교육시키기 위한 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

II. 선행연구 고찰

1. 감정노동

인간의 감정에 관한 사회과학적 접근은 1970년대에 들어서 사회심리학자들에 의해 본격적으로 시도되었다. 기존에 이루어진 사회심리학 분야의 감정연구에서 가장 큰 쟁점이 되어 온 것은 생리적인 측면과 사회구조 또는 문화 가운데 어떤 요인이 감정의 결정요인으로서 상대적으로 중요성을 갖는가에 관한 논의이다. 일반적으로 심리학적 사회심리학 이론들이 감정을 인간 유기체의 타고난 특성으로 환원하여 설명하는데 비하여, 사회학적 사회심리학에서는 감정을 일시적인 자극에 대한 즉각적인 반응이라기 보다는 지속되는 사회관계를 반영하는 속성을 지닌 것으로 본다(Lee & Jeon, 1995; Kim, 2006에서 재인용)

감정에 대한 연구의 선두주자로 볼 수 있는 Hochschild(1983)는 감정노동을 표면화 행위와 내면화 행위로 구분하였다. 표면화 행위는 자신의 감정을 외면한 채 기업의 강요에 의해 나타낼 수 밖에 없는 목소리, 억양, 얼굴 표정 등을 지어야 하는 것으로 스스로의 의지와 무관하게 어쩔 수 없이 서비스 표준에 맞추어 표현해야 하는 행위이며, 내면화 행위는 자신의 감정을 기업에서 원하는 기준에 맞추도록 스스로를 변화시켜 나가려는 보다 적극적인 행위라고 볼 수 있다. 실제 콜센터 상담사들은 감정노동의 내면화 행위보다 표면화 행위를 더 경험한다는 연구(Bok, 2010)결과도 존재하는데, 이는 곧 기업이 원하는 감정표현을 준수하여 고객을 응대한다는 의미로 해석되며, 상담사의 감정까지 조직적으로 설계되어 관리하려는 기업의 압박은 주요한 스트레스 원인이 된다.

2. 감정노동에 관한 연구

Choi *et al.*(2008)은 은행, 카드사, 홈쇼핑 및 통신회사 콜센터에 종사하는 482명의 상담사를 대상으로 감정노동의 선행요인과 감정노동의 구성 차원을 연구하였다. 감정노동의 차원은 감정표현의 빈도와 감정표현의 주의정도로 보았고, 감정노동의 선행요인으로 직무특성과 개인특성을 고려하였는데, 직무특성에는 감정요구, 시간적 압력, 직무 자율성 및 직무 책임감, 개인특성에는 감정감화, 정서적 배려, 직무감정을 포함하였다. 분석결과 직무자율성과 정서적 배려는 감정표현의 빈도와, 직무감정은 감정표현의 빈도, 감정표현의 주의정도와, 감정감화는 감

정표현의 주의정도와 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 확인할 수 있었다. 자신의 감정과 조직이 요구하는 감정 간의 차이로 인한 심리적 노동을 의미하는 감정노동은 직무특성보다는 자신의 감정을 조절하고 관리하는 개인특성과 더 관련되어 있었다. 특히 개인 특성 중에서 직무와 관련하여 감정을 잘 표현하는 종사자의 경우에는 조직에서 요구하는 감정의 빈도나 강도 모두가 직무 관련 스트레스에 영향을 미칠 수 있고, 타인의 감정을 처리함에 있어서 자신의 감정으로 받아들이기 경우(즉, 감정 감화)에는 감정을 표현하는 횟수에는 별다른 스트레스를 지각하지 않지만, 조직에서 요구하는 감정을 표현함에 있어서의 강도나 지속기간(즉, 정서적 배려)에 대해서는 스트레스를 느낄 수 있는 것으로 나타났다.

Chung(2009)은 부산, 울산, 경남지역의 호텔 종업원 226명을 대상으로 감정노동이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향을 분석하였는데, 그 결과 감정노동은 직무만족에 부(-)의 영향을, 이직의도에는 정(+)의 영향을 주었다. 호텔종업원의 서비스 지향성이 감정노동에 직접적으로 영향을 미치는 않았으나 종업원의 서비스 지향성이 높아지면 직무만족이 높아지고, 이직의도는 감소하였다.

Choi & Yeo(2009)은 호텔 종사자 203명을 대상으로 감정부조화를 유발시키는 요인이 감정노동에 미치는 영향, 감정노동이 감정소모와 직무만족에 미치는 영향과 감정소모를 줄여주는 사회적 지원 요인과 감정소모, 직무만족과의 관계를 분석하였다. 감정부조화의 발생은 직접적으로 감정소모에 영향을 미치고, 감정노동의 표층적 연기에 영향을 미치나, 이것이 감정소모를 더욱 크게 만들었다. 또한 감정소모가 커지면 직무불만족도 커지고, 종업원의 서비스 태도에도 부적인 영향을 미쳤다. 사회적 지원 중에서는 상사지원이 커지면 감정소모가 적어졌다. 따라서 호텔 종사자의 감정관리는 직무만족과 고객 서비스 태도에 영향을 미치는 중요한 요인이었다.

2. 감정노동이 영향을 미치는 변수

1) 직무소진

직무소진은 직무 스트레스의 일종으로 주요 증상은 정서적 소진, 비인격화, 개인성취감의 감소로 나타난다(Maslach & Jackson, 1986; Jeong *et al.*, 2008에서 재인용). 항공사 콜센터 상담사를 대상으로 감정노동이 소진에 미치는 영향관계를 분석한 결과(Yun & Lee, 2007),

감정표현의 다양성, 감정표현의 지속시간, 감정표현의 강도, 감정표현의 빈도는 소진 차원에 전혀 영향을 미치지 않았고, 감정부조화만이 소진의 차원 중 정서적 고갈에 영향을 미치고, 비인격화와 자아성취감 저하에는 영향을 미치지 않았다. 콜센터 상담사를 대상으로 연구(Jeong *et al.*, 2008)에서는 감정노동의 표면화 행위는 직무소진과 유의한 정(+)의 관계를, 감정노동의 내면화 행위는 부(-)의 관계를 보이는 것으로 밝혀졌다.

2) 조직시민행동

조직시민행동은 자발적으로 다른 사람을 도와주고, 격정하는 행동으로 본 연구에서는 이타주의와 양심행동을 포함하였다. 이타주의는 특정 타인의 조직 내 관련업무나 문제를 돕는 자발적인 조직행동을 의미한다. 양심행동은 조직구성원이 자신의 역할행동을 최소한으로 요구되는 수준 이상으로 수행하는 행동을 의미한다. 이러한 양심행동은 조직구성원들이 흔히 접하게 되는 갈등의 상황에서 발생한다. 예를 들면 혹독한 날씨나 질병, 집안문제 등으로 출근이 곤란한 경우일지라도 출근하는 행동(Jeong *et al.*, 2008)이 여기에 속한다.

Jeong *et al.*(2008)의 연구에서 감정노동의 표면화 행위는 조직시민행동의 두 차원과는 부(-)의 관계를, 감정노동의 내면화 행위는 정(+)의 관계를 보였다. Kong와 Chun(2011)은 서비스직에 종사하는 병원, 호텔, 콜센터 및 금융종사자를 대상으로 조직자이존증감 및 직무스트레스의 매개효과를 중심으로 감정부조화가 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 감정부조화는 직무스트레스를 야기하여 조직시민행동에 부정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

3) 직장-가정 갈등

오늘날 경제적 상황을 이유로 직장을 갖는 기혼 여성이 증가하면서 직장생활과 가정에서의 역할 간 갈등이 발생될 수 있다. 직장에서의 갈등과 가정에서의 갈등이 야기되면 직장생활과 가정생활 두 가지 측면에서 부정적인 결과가 초래될 것이다. 그리고 모든 역할을 충실히 수행해야 한다는 부담감과 서비스 업무의 특성상 야기되는 감정노동이 개인의 스트레스를 가중시킬 것이며, 결국에는 직장생활과 가정생활 모두를 등한시하게 될 것으로 보인다. 실제 감정노동의 표면화 행위는 직장-가정 갈등과 유의한 정(+)의 관계(Jeong *et al.*, 2008)를 보여 감정노동의 스트레스

는 직장과 가정생활의 불균형을 일으키는 요인으로 나타났다.

Ⅲ. 연구문제 및 연구방법

1. 연구문제

- [연구문제 1] 콜센터 상담사는 감정노동을 어느 정도로 인지하고 있는가?
 [연구문제 2] 콜센터 상담사의 특성에 따라 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정 갈등은 어떠한가?
 [연구문제 3] 콜센터 상담사의 감정노동과 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정 갈등간의 상관관계는 어떠한가?
 [연구문제 4] 콜센터 상담사의 특성과 감정노동이 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정 갈등에 미치는 영향력은 어떠한가?

2. 연구방법

1) 조사대상 및 표본추출

광주광역시 소재의 S전자, S화재, L콜센터에 근무하는 상담사를 대상으로, 2010년 3월 9일부터 4월 27일까지 설문조사를 실시하였다. 표본추출은 강제할당표집과 단순무작위 표집을 병행하였다. 콜센터의 규모에 따라 S전자 150명, S화재 200명, L콜센터 150명 등 총 500명을 목표로 하여 사전에 교육을 받은 해당 콜센터의 상담사 3명이 현직 종사자들에게 무작위로 직접 질문지를 나누어 주어 스스로 기입하게 하는 자기기입식 방법을 적용하여 설문조사를 하였다. 조사기간 중 440부의 질문지를 회

수하였으며, 이 중 부실 기재된 6부를 제외하고 S전자 147부, S화재 170부, L콜센터 117부로 총 434부의 자료를 분석에 사용하였다.

2) 조사도구

감정노동, 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정갈등 변수는 이미 Jeong *et al.*(2008)의 연구에서 검증된 문항을 다시 재구성하여 질문지로 구성하였고, 문항의 일부 내용은 상황에 적절하게 수정하였다. 척도의 문항은 1점 '전혀 그렇지 않다'에서부터 5점 '매우 그렇다'까지 5점 Likert 척도로 측정하였으며, 값이 높아질수록 척도에 대한 성향이 높다는 것을 의미한다.

척도의 신뢰도 분석결과는 <Table 1>과 같다. 내면화 행위를 제외한 모든 척도가 .70 이상으로 높은 값을 지니며, 신뢰할만한 함을 알 수 있다. 내면화 행위도 문항 수가 4개인 점을 감안하면 비교적 신뢰할 수 있는 수준이다.

3) 자료의 처리

자료를 처리하기 위해 SPSS WIN 18.0k 프로그램을 이용하였으며, 조사대상자의 일반적 특성을 알아보기 위해 빈도분석과 기술통계를, 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정 갈등과 감정노동 측정도구의 신뢰도를 알아보기 위하여 신뢰도 분석을 하였다. 감정노동의 인지정도를 알아보기 위해 paired T-test를, 콜센터 상담사의 특성에 따른 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정 갈등의 차이를 검증하기 위해 T-test와 일원분산분석을, 감정노동과 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정 갈등간의 관련성을 검증하기 위해 상관관계분석을, 마지막으로 콜센터 상담사의 특성과 감정노동이 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정 갈등에 미치는 영향력을 살펴보기 위해 중회귀분석을 실시하였다.

<Table 1> Reliability of Scales

Category		Items	Cronbach's α
Job burnout		5	.753
Organizational citizenship behavior	altruism	5	.827
	conscientiousness	4	.809
Work-family conflict		4	.804
Surface acting		4	.807
Deep acting		4	.624
Emotional labor		8	.808

4) 조사대상자의 일반적 특성

조사대상자의 일반적 특성은 <Table 2>에 제시되어 있다. 성별은 여성이 89.7%로 남성 10.3%에 비해 월등이 많았다. 콜센터 산업이 여성친화직종이므로 남성보다 여성의 비율이 높은 것으로 보인다. 콜센터 상담사의 평균 연령은 29.7세로 나타났고, 27~29세가 31.4%, 30~32세 26.4%, 20~26세 20.5%, 33세 이상 21.7%였다. 교육수준은 전문대학 졸업 44.1%, 대학교 졸업 34.4%, 고등학교 졸업 21.1%로 나타나 전문대학 졸업 이상이 3/4을 차지하였다. 결혼여부에서는 미혼 64.5%, 기혼 35.5%이고, 2명 이상의 자녀를 가진 기혼자는 36.7%였다.

콜센터 상담사로서의 평균 근무년수는 3년 2개월이고, 1개월~1년 6개월 이하, 1년 6개월 초과~3년 이하가 31.8%, 31.3%로 나타났다. 1일 평균 응대시간은 7시간 42분이며, 과반수의 상담사들이 7시간 초과~8시간 이하의 근무를 하였다. 직급은 상담사가 94.6%로 가장 많았다. 상담사 중 고객에게 걸려온 전화를 수신하는 형태의

인바운드 업무 종사자는 86.7%, 고객에게 전화를 걸어 제품이나 서비스를 판촉하는 형태의 아웃바운드 업무 종사자는 10.9%로 대부분이 인바운드 상담사였다.

IV. 연구결과 및 해석

1. 감정노동 인지경향

콜센터 상담사가 경험하는 감정노동의 인지경향은 <Table 3>과 같다. 상담사가 실제로 느끼는 감정을 억제하고 회사의 규정대로 고객을 응대하려고 하는 표면화 행위의 평균은 13.32이고, 상담사가 본인의 감정을 회사에서 요구하는 규정대로 진심으로 변화시켜 진정으로 고객을 응대하려고 노력하는 내면화 행위의 평균은 14.18로 표면화 행위 보다 내면화 행위의 스트레스가 조금 더 높았다.

콜센터 상담사들은 단순히 기업의 고객응대 지침에 부합하는 상담업무를 수행하지만 자신이 경험하는 실제 감

<Table 2> General characteristics of subjects

characteristics		n	%	characteristics		n	%
Sex	male	44	10.3	Working period (mean = 3y 2m)	1m ~ below 1y 6m	133	31.8
	female	382	89.7		over 1y 6m ~ below 3y	131	31.3
	total	426	100.0		over 3y ~ below 5y	73	17.5
Age (mean = 29.7)	20 ~ 26	86	20.5		over 5y ~ below 7y	41	9.8
	27 ~ 29	132	31.4		over 7y ~ 13y	40	9.6
	30 ~ 32	111	26.4		total	418	100.0
	over 32	91	21.7	Customer response (mean = 7h 42m)	1h ~ below 7h	105	27.5
	total	420	100.0		over 7h ~ below 8h	203	53.1
Education	high school	89	21.1		over 8h ~ 10h	74	19.4
	college	186	44.1	total	382	100.0	
	university	145	34.4	Position	counselor	400	94.6
	graduate school	2	0.5		group leader	3	0.7
	total	422	100.0		part leader	10	2.4
Marital status	single	272	64.5		supervisor	1	0.2
	married	150	35.5		others	9	2.1
	total	422	100.0	total	423	100.0	
Children (mean = 1.01)	none	59	39.3	Work type	inbound	366	86.7
	1	36	24.0		outbound	46	10.9
	over 2	55	36.7		in + out	10	2.4
	total	150	100.0		total	422	100.0

<Table 3> Level of Emotional Labor

	Surface acting	Deep acting	t
mean	13.32	14.18	-7.178***
SD	2.78	2.07	

*** p<.001

정과 차이가 존재할 때 감정노동과 같은 스트레스를 겪게 된다. 기업에서 요구하는 고객에 대한 감정표현 그대로, 상담사가 스스로의 감정까지 조절하며 고객을 응대하는 내면화 행위는 표면화 행위보다 더욱 더 심각하게 상담사의 스트레스를 가중시킬 것이며(Bok, 2010), 결국에는 상담사의 직무소진, 조직시민행동과 직장-가정 갈등에까지도 영향을 미칠 것이다.

2. 상담사의 특성에 따른 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정 갈등

콜센터 상담사의 특성에 따라 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정 갈등이 차이를 보이는지 알아보기 위하여 T-test와 일원분산분석을 한 결과가 <Table 4>와 같다. 우선 직무소진은 성별과 자녀 여부, 근무년수에서 $p < .05$ 수준으로, 연령, 교육수준, 1일 응대시간, 업무성격에서 $p < .01$ 수준으로 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 그러나 결혼여부에서는 의미있는 차이가 나타나지 않았다.

남성보다는 여성이, 연령은 27~29세가 가장 많이 직무소진을 경험하였고, 다음이 30~32세, 20~26세이고, 33세 이상이 가장 적은 것으로 나타났다. 사후검증 결과

<Table 4> Socio-economic variables on the job burnout, organizational citizenship behavior, work-family conflict

		N	Job burnout		Organizational citizenship behavior				Work-family conflict	
					altruism		conscientiousness			
			mean	scheffe	mean	scheffe	mean	scheffe	mean	scheffe
Sex	male	44	13.02		18.70		15.30		11.04	
	female	382	14.77		16.07		13.33		12.46	
	t		-2.612*		4.753***		5.684***		-1.898	
Age	20 ~ 26	86	14.08	ab	15.68	a	13.21	a	13.00	
	27 ~ 29	132	15.10	b	16.05	ab	13.33	ab	13.28	
	30 ~ 32	111	15.03	b	16.62	ab	13.54	ab	12.35	
	over 32	91	13.72	a	17.09	b	14.18	b	11.72	
	F		5.343**		4.342**		3.545*		1.475	
Education	high school	89	13.76	a	15.99		13.50		11.37	
	college	186	14.56	ab	16.33		13.49		12.49	
	over university	147	15.06	b	16.55		13.59		12.44	
	F		5.023**		1.030		.078		1.314	
Marital status	single	272	14.74		16.11		13.18		-	-
	married	150	14.23		16.77		14.00		-	-
	t		1.630		-2.244*		-3.062**		-	
Children	none	59	14.90		15.59		13.03		12.95	
	yes	91	13.81		17.51		14.63		11.78	
	t		2.232*		-3.800***		-4.100***		2.127*	
Working period	below 1y 6m	133	14.37	ab	15.91	a	13.42	ab	12.04	
	over 1y 6m~below3y	131	14.95	ab	15.69	a	13.29	a	12.12	
	over 3y ~below 5y	73	15.14	b	16.48	a	13.42	ab	12.72	
	over 5y	81	13.92	a	18.05	b	14.30	b	12.24	
	F		2.887*		13.882***		3.998**		.257	
Customer response (1day)	below 7h	105	13.80		16.77		13.84		10.51	
	over 7h	277	14.90		16.09		13.46		12.83	
	t		-2.929**		2.021*		1.476		-3.160**	
Work type	inbound	366	14.42	a	16.35		13.55		12.05	
	outbound	46	15.80	b	16.04		13.15		13.35	
	in + out	10	15.40	ab	17.78		15.00		13.20	
	F		4.454**		1.393		2.864		1.522	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

27~29세 집단과 33세 이상인 집단, 30~32세 집단과 33세 이상인 집단 간에만 차이가 존재하였다. 교육수준을 살펴보면 대학교 졸업 이상이 가장 높았고, 다음이 전문대학 졸업, 고등학교 졸업의 순이었다. 사후검증 결과 고등학교 졸업과 대학교 졸업 이상인 집단 간에만 차이가 있었다. 기혼자인 경우 자녀가 있는 경우보다 없는 경우에 직무소진을 더 경험하는 것으로 나타났다. 근무년수에서는 3년 초과~5년 이하인 집단이 가장 높았고, 5년 초과인 집단이 가장 낮았으며, 사후검증 결과도 이 두 집단 간에만 차이가 있었다. 1일 7시간 초과와 응대시간을 가진 집단과 아웃바운드 상담사들의 직무소진이 높은 편이었다.

조직시민행동 중 이타주의는 결혼 여부, 1일 응대시간에서 $p < .05$ 수준으로, 연령에서 $p < .01$ 수준으로, 성별, 자녀여부, 근무년수에서는 $p < .001$ 수준으로 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 그러나 교육수준, 업무성격에서는 의미있는 차이가 나타나지 않았다. 여성보다는 남성이 높고, 연령은 33세 이상인 집단이 가장 높으며, 다음이 30~32세, 27~29세, 가장 낮은 집단은 20~26세였다. 사후검증 결과도 20~26세 집단과 33세 이상인 집단 간에만 차이가 있었다. 결혼여부에서는 미혼보다는 기혼이, 자녀가 없는 경우보다 있는 경우에 이타주의 높은 것으로 나타났다. 5년 초과와 근무년수를 가진 집단이 가장 높았고, 다음이 3년 초과~5년 이하, 1년 6개월 이하, 1년 6개월 초과~3년 이하가 가장 낮았다. 사후검증 결과 5년 초과 집단은 1년 6개월 이하, 1년 6개월 초과~3년 이하, 3년 초과~5년 이하인 집단과 차이가 있었다. 그리고 1일 7시간 이하의 응대시간을 가진 집단에게서 이타주의가 높게 나타났다.

조직시민행동 중 양심행동은 연령에서 $p < .05$ 수준으로, 결혼여부, 근무년수에서 $p < .01$ 수준으로, 성별, 자녀여부에서는 $p < .001$ 수준으로 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 그러나 교육수준, 1일 응대시간, 업무성격에서는 의미있는 차이를 보이지 않았다. 양심행동은 여성보다는 남성이 더 높고, 연령은 33세 이상인 집단이 가장 높

으며, 다음이 30~32세, 27~29세, 가장 낮은 집단은 20~26세였다. 사후검증 결과도 20~26세 집단과 33세 이상인 집단 간에만 차이가 있었다. 결혼여부에서는 미혼보다는 기혼이, 자녀가 없는 경우보다 있는 경우에 양심행동을 더하는 것으로 나타났다. 근무년수에서는 5년 초과인 집단이 가장 높고, 다음이 1년 6개월 이하와 3년 초과~5년 이하, 가장 낮은 집단은 1년 6개월 초과~3년 이하였다. 사후검증 결과 1년 6개월 초과~3년 이하 집단과 5년 초과 집단 간에만 차이가 있었다.

직장-가정 갈등은 자녀여부에서 $p < .05$ 수준으로, 1일 응대시간에서 $p < .01$ 수준으로 유의미한 차이를 보였다. 그러나 성별, 연령, 교육수준, 근무년수, 업무성격에서는 차이를 보이지 않았다. 자녀여부에서는 자녀가 있는 경우보다 없는 경우에, 1일 응대시간이 7시간 초과하는 집단인 경우에 직장-가정 갈등이 높게 나타났다.

Jeong *et al.*(2008)의 연구에서 직무소진은 여성일수록 더욱 많이 지각하며, 이타주의 행동은 적은 편이었다. 그리고 인바운드 종사자들이 직무소진이나 직장에서의 스트레스를 더욱 지각하는 것으로 밝혀졌지만 본 연구에는 아웃바운드 종사자들의 직무소진이 더욱 높다는 결과가 나왔다. 이타주의는 남성일수록 더욱 높다는 결과는 Jeong *et al.*(2008)의 연구와 일치한다. 직무소진의 경우에는 아직 경험이 부족한 초보 상담사에게 발생할 가능성이 높고, 인바운드 보다는 공격적인 성향을 지닌 아웃바운드 상담사일수록 직무소진 스트레스가 높은 것으로 보인다. 상대적으로 연령이 높고, 근무경험이 많은 상담사에게서는 다른 사람을 배려하고 돕는 이타주의와 양심행동의 성향이 높은 것으로 밝혀졌다.

3. 상담사의 감정노동과 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정 갈등간의 상관관계

콜센터 상담사의 감정노동과 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정 갈등 간의 상관관계를 분석한 결과는 <Table 5>에 제시되어 있다.

<Table 5> The Results of the Correlation Analysis

Variables		Job burnout	Organizational citizenship behavior		Work-family conflict
			altruism	conscientiousness	
Emotional labor	Surface acting	.298***	.019	-.101*	.249**
	Deep acting	.095	.287***	.241***	.020

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

감정노동의 표면화 행위는 직무소진과 양의 상관관계($r=.298, p<.001$)를 가진다. 즉, 자신의 감정을 누르고 기업의 지침대로 감정표현을 하려는 스트레스가 클수록 직무 스트레스가 더 커짐을 알 수 있다. 그리고 양심행동과는 음의 상관관계($r=-.101, p<.05$)를 지니는데, 표면화 행위가 클수록 조직 내에서 일정 수준 이상의 양심행동을 하지 않는 것으로 나타났다. 직장-가정 갈등과는 양의 상관관계($r=.249, p<.01$)를 보인다. 이는 표면화 행위가 클수록 가정과 직장생활의 병행이 어렵다는 것을 의미한다.

감정노동의 내면화 행위는 이타주의와 양의 상관관계($r=.287, p<.001$)를 보이는데, 자신의 감정을 조직의 지침과 부합되게 스스로 변화시키려고 적극적으로 노력할수록 조직내에서 다른 사람을 자발적으로 도와주는 행동도 높아짐을 알 수 있다. 또한 양심행동과도 양의 상관관계($r=.241, p<.001$)를 보임으로써 내면화 행위는 양심행동도 상승시킬 수 있다는 것을 의미한다.

따라서 자신의 감정을 변화시키지 않고, 일시적으로 억제하는 경우에는 스트레스를 경험하게 되어 직무소진을 지각하게 되고, 직장과 가정갈등을 증가시키는 반면, 양심행동은 감소시킨다. 그러나 자신의 감정을 적극적으로 변화시키려고 노력할수록 이타주의와 양심행동은 증가하게 된다고 볼 수 있다.

4. 상담사의 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정 갈등에 영향을 미치는 요인

상담사의 개인특성과 감정노동이 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정 갈등에 미치는 영향력을 알아보기 위해 중회귀분석을 한 결과는 <Table 6>에 제시되어 있다. 회귀분석에 투입되는 변수들간의 다중공선성을 확인한 결과 공차한계값은 .10보다 훨씬 크고, VIF는 10보다 작기 때문에 공선성의 문제는 없다고 할 수 있다.

먼저 직무소진에 미치는 영향력을 분석한 결과, 표면화 행위($\beta=.372, p<.01$)는 정적으로 유의한 영향을, 내면화 행위($\beta=-.226, p<.05$)는 부적으로 유의한 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 감정의 부조화가 정서적 고갈에 영향을 미친다는 Yun과 Lee(2007), Jeong *et al.*(2008)의 연구와도 일치하는 결과가 나타났다. 즉, 감정노동의 표면화 행위는 직무소진을 증가시키고, 내면화 행위는 직무소진을 감소시킨다고 할 수 있다. 이 회귀식의 설명력은 23.9%이다.

이타주의 행동에 미치는 영향력을 분석한 결과, 근무년수($\beta=.206, p<.05$)와 내면화 행위($\beta=.405, p<.001$)는 정적으로 유의한 영향을, 성별($\beta=-.196, p<.05$)과 표면화 행위($\beta=-.249, p<.05$)는 부적으로 유의한 영향을 미쳤다. 콜센터 근무년수가 많을수록, 내면화 행위가 높을수록 이

(Table 6) The Results of the Regression Analysis

	Job burnout		Organizational citizenship behavior				Work-family conflict	
			altruism		conscientiousness			
	B	β	B	β	B	β	B	β
Sex(1=female)	.650	.072	-1.781	-.196*	-1.161	-.161	2.319	.229*
Age	-.062	-.095	.018	.027	.100	.193*	-.036	-.049
Education	-.004	-.002	.223	.108	.184	.116	.122	.055
Children	-.057	-.017	.442	.131	.355	.135	-.168	-.045
Working period	-.010	-.121	.018	.206*	.006	.087	.017	.177
Customer response	.003	.108	-.001	-.036	.001	.047	.011	.335**
Work type(1=inbound)	-1.092	-.134	.950	.113	.677	.104	-1.105	-.120
Surface acting	.353	.372**	-.240	-.249*	-.285	-.375***	.138	.124
Deep acting	-.309	-.226*	.568	.405***	.371	.339**	.026	.017
R ²	.239		.334		.331		.256	
Adjusted R ²	.173		.273		.274		.191	

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

타주의 행동도 높다고 할 수 있다. 반면, 여성일수록, 표면화 행위를 할수록 이타주의 행동이 적은 것으로 해석된다. 이 회귀식의 설명력은 33.4%이다.

양심행동에 미치는 영향력을 분석한 결과, 연령($\beta = .193, p < .05$)과 내면화 행위($\beta = .339, p < .01$)는 정적으로 유의한 영향을, 표면화 행위($\beta = -.375, p < .001$)는 부적적으로 유의한 영향을 보였다. 연령이 높아질수록, 내면화 행위가 높을수록 양심행동도 높아지고, 이에 반해 표면화 행위가 높을수록 양심행동은 줄어든다고 볼 수 있다. 이 회귀식의 설명력은 33.1%이다. 조직시민행동에 미치는 영향력을 분석한 본 연구의 결과는 Jeong *et al.*(2008)과 일치하며, 감정부조화가 직무스트레스를 유발시켜 조직시민행동에 부정적인 영향을 미친다는 Kong와 Chun(2011)의 연구와도 동일하다.

직장-가정의 갈등에 미치는 영향력을 분석한 결과, 성별($\beta = .229, p < .05$)과 1일 응대시간($\beta = .335, p < .01$)만이 정적으로 유의한 영향을 보였다. 여성일수록, 1일 응대시간이 길수록 직장-가정 양립에 어려움을 겪는 것으로 나타났다. 이 회귀식의 설명력은 25.6%이다. 감정노동의 표면화 행위가 직장-가정 갈등과 정의 관계를 보인다는 Jeong *et al.*(2008)의 연구와는 달리 본 연구에서는 감정노동이 직장-가정 갈등에는 영향을 미치지 않았다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 콜센터 상담사를 대상으로 감정노동의 정도를 파악하고, 감정노동과 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정 갈등과의 관계를 분석하고자 하였다. 서비스업에 종사하는 인구가 해마다 늘어남에 따라 상담사의 감정노동 스트레스도 높아질 것으로 예측되는데 그 정도를 실증적으로 분석하여 기업의 소비자 상담사들을 관리하고, 교육하는데 기초자료를 제공하고자 하였다.

연구의 결과를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 콜센터에 종사하는 상담사의 과반수 가량은 감정노동에 대한 스트레스를 가지고 있는 것으로 보인다. 특히 감정노동의 표면화 행위보다는 내면화 행위로 인한 스트레스를 더욱 높게 인지하고 있었다. 일선 현장에서 고객과의 응대과정에서 유발되는 개인의 감정을 억누르고 기업의 규정에 맞추어 항상 친절하게 응대해야 하는 상황적 요인이 스트레스를 더욱 가중시킴을 알 수 있다.

둘째, 상담사의 특성에 따른 직무소진, 조직시민행동 및 직장-가정 갈등은 다양한 결과가 나타났다. 직무소진의 경우 남성보다는 여성에게서, 연령은 27-29세의 대학교 졸업이상의 교육수준을 가지며, 결혼을 하였지만 자녀가 없고, 1일 응대시간이 7시간을 초과하는 상담사에게서 특징적으로 드러났다. 특히 좀 더 공격적인 마케팅 성향을 지닌 아웃바운드 형태의 상담유형에서 직무소진의 모습이 더 많았다. 조직시민행동 중 이타주의와 양심행동은 여성보다는 남성에게서, 연령은 33세 이상의 근무경력이 5년을 초과하는 경력자에게서, 현재 결혼을 하여 자녀가 있는 상담사에게서 나타났다. 또한 이타주의는 1일 7시간 이하의 응대시간을 가지고 있는 상담사도 높은 것으로 밝혀졌다. 마지막으로 직장-가정 갈등은 자녀가 없고, 1일 응대시간이 7시간 초과하는 상담사에게서만 존재하였다.

셋째, 감정노동과 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정 갈등의 상관관계를 분석한 결과 감정노동의 표면화 행위가 증가하면 직무소진과 직장-가정 갈등을 증가시키고, 조직구성원으로써의 양심행동을 감소시켰다. 반대로 감정노동의 내면화 행위는 이타주의와 양심행동을 증가시켰다. 즉, 억지로 서비스 표준에 부합되게 감정을 표현하는 행위는 오히려 부정적인 결과를 양산하고 있었고, 오히려 서비스 표준에 맞추기 위해 스스로를 변화시켜 고객을 응대하려는 적극적인 노력이 긍정적 결과를 유발할 가능성이 높음을 증명한다.

넷째, 상담사의 감정노동이 직무소진, 조직시민행동, 직장-가정 갈등에 미치는 영향력을 분석한 결과 표면화 행위는 직무소진을 가중시키며, 내면화 행위는 직무소진을 약화시켰다. 이타주의는 여성보다는 남성에게서, 근무년수가 오래될수록 더욱 높았고, 양심행동은 상담사의 연령이 높을수록 증가하는 것으로 나타났다. 감정노동의 표면화 행위는 이타주의와 양심행동을 감소시켰고, 내면화 행위는 증가시키는 요인으로 밝혀졌다. 직장-가정 갈등에서는 감정노동의 영향력은 없었고, 남성보다는 여성일수록, 1일 응대시간을 많을수록 갈등이 더욱 증가하였다.

이상의 결과를 바탕으로 결론을 제시하면 첫째, 현재 콜센터 상담사들은 감정노동을 경험하고 있는 것이 분명하며, 이것을 관리하기 위한 기업의 방안이 절실하다. 그동안 기업들은 감정노동 스트레스를 감소시키기 위해 사내 휴식시설 구비, 그룹별 및 관리자별 1:1 맞춤형 관리, 헬스케어제도 등을 운영하고 있지만 각종 제도들의 실효성에 대해 진단해 보아야 할 것이다.

둘째, 감정노동의 결과로 나타날 수 있는 직무소진, 조

직시민행동과 직장-가정 갈등에 취약한 특성을 지닌 상담사들을 분류하여 맞춤형 교육을 실시할 필요가 있다. 특히 이직의 직접적인 원인이 되는 직무소진의 경우, 남성보다는 여성에게서 높게 나타난 만큼 재미있는 근무환경과 개인의 업무 성취감을 높일 수 있는 분위기를 조성하여 내부 직원의 이탈을 방지해야 한다.

셋째, 감정노동의 표면화 행위는 직무소진과 조직시민행동에 부정적인 영향을, 내면화 행위는 직무소진과 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 콜센터에서는 무조건 상담표준에 의거한 상담만을 강요할 것이 아니라 진심으로 고객을 이해하고, 고객이 경험하는 감정을 승화하려는 상담사의 노력만이 감정노동의 스트레스를 경감시킬 수 있다는 사실을 인지하고, 이에 적합한 여러 가지 대안들을 제시하여야 한다.

본 연구는 3개의 콜센터에 국한시켜 연구를 수행하여, 업종별로 나타날 수 있는 감정노동의 차이라든지, 콜센터별로 근무환경이나 상담사를 지원하는 프로그램의 다양성을 간과하였다. 그리고 무엇보다도 감정노동이라는 것은 사람의 심리가 반영된 결과로써 등장하는 현상이므로 차후에는 질적연구방법을 적용하여 상담사의 상담과정이나 경력에 따른 내면과정을 분석하는 것이 필요하다.

주제어: 감정노동, 직무소진, 조직시민행동, 이타주의, 양심행동, 직장-가정갈등

REFERENCES

- Bok, M. J. (2010). Effects of socio-economic variables and job stress on the employees emotional labor in call centers, *Journal of Kwangju Women University*, 13, 615-626.
- Choi, H. S., Lim, H. C., & Jeong, M. G. (2008). The determinants of employees emotional labor in call centers. *Journal of Corporation Management*, 15(2), 53-68.
- Choi, K. J., & Yeo, K. J. (2009). The effect factor and performance process of emotional labor. *Journal of Tourism*, 23(4), 199-218.
- Chung, D. S. (2009). An impact of emotional labour on the job satisfaction and turnover intention. *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 11(6), 3221-3234.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, Feeling Rules, and Social Structure, *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Jeong, M. G., Lim, H. C., & Choi, H. S. (2008). Study of consequences of employees emotional labor in call center. *Journal of the Korea Service Management Society*, 9(2), 319-345.
- Kang, J. H. (2005). A study on the relationship between emotional labor and psychological well-being in the tourism industry. *Journal of Tourism Management Sciences*, 9(3), 1-21.
- Kang, J. H., & Kim, M. J. (2008). A study on the difference of emotional labor and its consequence according to the interaction styles with custer: focused on the relationship between emotional labor and psychological well-being. *Journal of Hospitality Administration*, 17(1), 157-174.
- Kim, M. J. (2006). A comparative study of the consequences of emotional labor between Korea and U.S.A.: focused on the relationship between the hotel employees emotional labor and their job stress. *Journal of Hospitality Administration*, 15(1), 35-57.
- Kim, S. P., & Lee, D. R. (2008). The effects of emotional labor and job context on service employees psychological well-being. *Journal of Human Resources Management*, 15(2), 79-102.
- Kong, H. W., & Chun, B. J. (2011). Effects of emotional dissonance on organizational citizenship behavior: focusing on the mediating effects of organizational based self esteem and job related stress. *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 13(1), 477-490.
- Park, J. W. (2006). Emotional Labor. *LG Business Insight*, 916, 23.
- Yun, S. N., & Lee, S. R. (2007). The relationship

between emotional labor and burnout in airline call center. *Journal of Tourism Management Sciences*, 11(1), 99-117.

접 수 일 : 2012. 02. 09.
수정완료일 : 2012. 03. 19.
게재확정일 : 2012. 03. 26.