

# 고객센터 상담원의 이직의도 철회에 영향을 미치는 요인 연구

이인석<sup>1</sup>, 배재홍<sup>2</sup>, 신호영<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>SK텔레콤 고객센터 팀장, <sup>2</sup>폴리텍대학 울산캠퍼스 교양과 교수, <sup>3</sup>영남대학교 산경연구소 선임연구원

## A Study on Factors Affecting Retractation of Turnover Intention of Customer Center Counselor

In-Seok Lee<sup>1</sup>, Jae-Hong Bae<sup>2</sup>, Ho-Young Shin<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>Team Leader of SKtelecom Customer Center

<sup>2</sup>Professor, Dept. of Liberal Arts and Science, Ulsan Campus of KOREA POLYTECHNICS

<sup>3</sup>Senior Researcher, Institute of Management & Economy Research, Yeungnam University

**요약** 본 연구는 이직의도 철회 경험이 있는 상담원이 이직의도 철회시 어떠한 요인들이 중요한 역할을 했는지 알아보기 위해 모 통신사 고객센터 상담원을 대상으로 3개월에 걸쳐 인터뷰 설문조사 연구를 실시하였다. 연구결과 업무이동, 동기부여, 자기효능감, 정서조절이 상담원 이직의도 철회에 주요 영향 요인으로 나타났으며, 상사지원, 동료지원은 이직의도 철회에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그중, 정서조절과 업무이동은 이직의도 철회에 있어 다른 요인보다 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 기업에서 중요성이 점점 커지고 있는 고객센터 부서의 상담원 이직률을 낮춰 조직의 안정화를 극대화하고, 또한 고객센터 상담원의 이직의도 철회에 관련된 연구에 이론적 기반을 제공할 수 있을 것으로 생각된다.

**주제어** : 고객센터, 직무이동, 동기부여, 자기효능감, 정서조절, 이직의도 철회

**Abstract** In this study, an interview survey was conducted for three months by a counselor who had experience of retractation of turnover intention to find out what factors played an important role in retractation of turnover intention. The results found that task shift, motivation, self-efficacy, and emotion control were the major factors in the retractation of counselor's turnover intention, while superior support and colleague support did not affect. Among them, emotion control and task shift had more influence on retractation of turnover intention than other factors. The results of this study are expected to maximize the stabilization of the organization by lowering the turnover rate of counselor in the customer center department becoming more important in the enterprise and to provide an important theoretical basis for studies related to retractation of customer center counselor's turnover intention.

**Key Words** : Customer Center, Task Shift, Motivation, Self-Efficacy, Emotion Control, Retractation of Turnover Intention

\*Corresponding Author : Ho-Young Shin(shinhy@ynu.ac.kr)

Received November 26, 2019

Accepted January 20, 2020

Revised December 27, 2019

Published January 28, 2020

## 1. 서론

고객센터는 기업에서 고객의 상품이나 서비스에 관한 문제를 해결해 주고 고객에게 필요한 정보나 추가적인 가치를 제공해 주는 기능을 하고 있으며 고객센터, 고객센터센터, 고객만족센터, 전화고객 상담센터, Reservation Center, Service Center 등의 다양한 이름으로 불려진다[1]. 또한 고객 MOT(Moment of Truth)관점에서 고객센터는 기업과 고객의 커뮤니케이션 기능을 담당하는 전략적 마케팅 채널로써, 과거의 단순한 불만/질문/요구내용을 처리하는 역할을 넘어 고객만족을 향상시키고, 고객 유지율 및 신규고객 유치를 증가시키는 역할 증대를 통해 Cost Center에서 Profit Center로 전환하고 있다[2,3].

제품 중심에서 고객중심으로, 매스마케팅 전략에서 일대일 마케팅 전략으로 빠르게 전화되어가는 최근 경영환경에서 고객관계형성과 유지를 전략적으로 수행할 수 있는 역량이야말로 기업의 가장 중요한 핵심 경쟁력이라고 할 수 있으며, 이에 많은 기업들이 고객관계관리(Customer Relationship Management)에 중점을 두고 있다. 고객서비스 뿐만 아니라 기업 내 여러 부서의 업무를 수행하고 있는 고객센터는 단순한 실행부서가 아닌 기업의 전략적인 실행부서 또는 커뮤니케이션 허브 역할을 하는 중요한 부서이며, 기업의 고객관계관리(CRM) 전략에 있어 중심에 위치해 있다고 해도 과언이 아닐 것이다[4]. 이렇게 기업 내에서 고객센터의 중요성과 위상은 점점 높아지고 있는 것이 현실이다.

고객센터는 상담원을 중심으로 움직이는 조직이다. 대부분의 고객센터는 운영비용의 약 80%이상을 상담원 관련 비용으로 사용하고 있다. 이는 상담원의 효율적인 관리가 자동화를 위한 각종 솔루션 및 시스템 장비의 도입보다 중요함을 의미하는데, 특히 우수한 상담원의 이직은 단순 상담인력 자원의 손실이 아니라 결원으로 인한 추가 채용, 교육 등의 직접비용이 추가로 발생하게 된다. 이외에도 생산성 및 고객서비스 품질 저하 등의 간접비용도 발생시킨다. 따라서 지속적인 고객만족을 확보하려면 고객센터의 효율성 운영도 중요하지만, 경험 많고 우수한 상담원들에 대한 관리가 더욱 중요하다.

최근 정보통신기술의 발달은 상담원의 역할을 변모시키고 있다. 과거 단순 업무까지 콜센터에 문의하던 고객들이 최근에는 인터넷이나 모바일 채널을 활용, 간단한 업무는 스스로 처리하고 있으며, 이에 상담원의 역할도 단순 업무 처리보다는 고객이 스스로 해결하기 어려운 복잡한 문의에 대한 맞춤형 정보나 컨설팅 위주의 상담

을 제공하는 역할로 바뀌고 있다. 최근 콜센터 업계의 인입콜 동향을 분석해보면, 전체 인입콜은 감소하고 있지만, 오히려 고객과의 평균통화시간(Average Talking Time)은 증가하는 추세를 보이는데, 이는 과거 얼마나 빨리 콜을 처리하느냐의 효율성 중심에서 고객에게 얼마나 맞춤형 정보제공 또는 컨설팅을 잘 해 주느냐의 효과성 중심으로 중요성이 이동하고 있음을 보여준다. 상담원에서 컨설턴트로 역할의 패러다임이 변경되고 있다고 볼 수 있다.

위에서 언급했듯이 기업에서 고객센터의 중요성이 점점 커지면서 고객센터 상담원의 높은 이직률이 중요한 문제로 대두되고 있다. 지금까지 고객센터 서비스에 대한 학문적·관리적 초점은 서비스 운영기술과 비용절감에 맞춰져 왔다. 또한 고객센터 상담원의 이직에 대한 연구는 대부분 이직의도에 영향을 미치는 요인에 대한 연구가 대부분이었다. 물론 이직의도에 영향을 미치는 주요 요인을 파악하여 해결하는 것도 중요하지만, 이직의도에 영향을 미치는 요인 대부분이 단기간에 해결하기 어렵거나 원칙적으로 해결이 안 되는 요인들이 많다. 그리고 실제 고객센터를 운영·관리해 보면, 이직을 결심한 상담원들이 이직을 결심하게 된 요인들이 여전히 해결되지 않았음에도 불구하고 이직의사를 철회하고 지속적으로 근무하는 경우를 종종 볼 수 있다.

이에 본 연구는 고객센터 상담원의 이직의도 철회에 영향을 미치는 핵심요인을 파악하여 고객센터 조직의 안정화를 극대화하고, 고객센터 상담원의 이직의도 철회에 관련된 연구에 중요한 이론적 기반을 제공해 보고자 진행하였다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 고객센터 개념 및 이직의도에 관한 연구

#### 2.1.1 고객센터 개념

고객센터는 기업 내에서 고객의 단순문의전화를 응대하는 곳이었으나 최근에는 고객맞춤형 정보제공, 마케팅, 고객서비스, 기업이미지 제고 등 고객의 문제 해결뿐만 아니라 다양한 가치를 창출해내는 장소로 변화하고 있다. 고객센터는 고객이 어떠한 채널로 연결되더라도 항상 친절하고 신속하게 응대하고 대처할 수 있도록 관련시설을 갖추고 고객의 요구를 정확하고 신속하게 파악해 고객이 원하는 제품이나 서비스를 제공하는 창구 역할을 수행한

다. 이와 같이 고객과 효과적으로 커뮤니케이션하고, 고객의 요구에 적절하고 만족할 만한 답변을 직접 제공해야 하는 곳이 고객센터라고 할 수 있다[5,6].

고객센터는 고객과 상담원을 연결매개로 하여 커뮤니케이션과 텔레마케팅 기능이 결합되어 체계화된 시스템과 다양한 고객접점 채널, 고객응대 업무 프로세스를 접목하여 전문적인 상담을 해주는 고객 지향적인 조직이라고 볼 수 있다[7]. 특히 고도로 훈련되고 정예화 된 상담원들이 고객의 소리를 실시간으로 처리하고, 이를 수집·축적하여 그 결과를 가공·분석하고 비교하는 기업의 중요한 무형자산을 종합적으로 관리하는 핵심조직이기도 하다[8].

### 2.1.2 이직의도

콜센터 운영자들에게 가장 어려운 직무는 상담원들의 이직관리라고 말할 수 있을 정도로 콜센터의 이직률 관리의 매우 중요하다. 이직률 관리는 콜센터의 성과에 직접적인 영향을 미치고, 채용 및 교육비용의 관리적인 비용을 증가시키며 또한 고객과의 상담품질과 고객의 만족도를 유지하기 위해서는 숙련된 상담사가 필요하기 때문이다[9,10].

이직은 현재의 조직을 떠나고자 하는 구성원의 심리적인 상태를 표현하는 것으로 어떤 기업이든 간에 구성원의 이직이 많다는 것은 기업의 성과와 명성에 부정적 결과를 나타낸다고 알려져 있으며, 특히 콜센터 상담원의 이직은 금전적으로 설명할 수 없는 고유한 가치 창출(경력 상담원의 우수한 고객만족, 고객유치 등) 면에서 기업에 막대한 손실을 입히게 된다. 콜 센터 상담원의 이직률과 이에 대한 심각성이 지속적으로 증가하고 있어 많은 관련 연구에서 이직에 영향을 주는 요인들을 회사의 환경적 요인에 중점을 두고 원인을 규명하고 해결하기 위해 노력 해 왔다. 그러나 콜 센터 상담원의 이직은 타 직업군에 비해 자발적 이직의도가 강하므로, 개인적 심리상태 즉, 감정노동에 의한 심리상태의 변화에 따른 인과관계를 밝히는 것이 더욱 중요할 것으로 보인다[11].

### 2.2 직무에 관한 연구

직무만족은 상담원의 콜 처리, 고객만족 등 주요 KPI(Key Performance Index)의 생산성을 향상시키고 이직률을 감소시키므로, 조직의 성과나 상담원의 능률을 관리하는데 있어 중요한 기준이 되고 있다. 본인의 직무에 대한 만족이 높을수록 조직의 목표달성에 자발적·의욕적으로 참여할 뿐만 아니라, 조직이나 상사·동료에게

헌신을 하게 되며, 조직의 규칙이나 규율을 잘 준수하고 자기직무를 성실히 수행하게 된다는 것이다. 이런 직무만족을 결정하는 요인에는 직무자체, 급여수준, 복리후생, 근무형태, 승진에 대한 기회, 리더의 기술적·관리적 능력과 리더십, 동료의 우호적·지원적 태도 등이 영향을 미친다[12].

직무만족은 조직의 능률을 향상시킬 뿐만 아니라 조직의 유효성에도 긍정적인 영향을 미친다. 직무만족은 구성원들의 높은 직무성과를 이루고, 높은 직무성과는 높은 직무만족을 이룬다. 또한 직무만족은 낮은 결근율을 나타내고 낮은 이직률을 나타내는데, 이직률은 바람직하지 않은 직무, 취약한 업무조건 및 작업환경, 불공정한 임금, 취약한 의사소통, 승진에 대한 제한된 기회 등이 있는 기업에서 높게 나타나고 있다. 마지막으로 직무만족은 전반적인 정신건강에 큰 기여를 하고 있다[13]. 위 선행연구에서 보듯이, 직무만족은 낮은 이직률에 중요한 요인으로 작용을 하고 있다고 볼 수 있다.

### 2.3 심리에 관한 연구

자기효능감은 주어진 목표를 달성하기 위하여 자신의 행동을 효과적으로 조직화하고 실행할 수 있다고 믿는 신념이며 자신의 능력에 대한 자신감으로 과업을 수행할 수 있는 능력과 동기가 결합된 개념이다[14,15]. Bandura[14]는 인간의 어떠한 행동은 힘이 많이 들어도 지속적으로 행하는 반면, 어떠한 행동은 어렵지 않은 행동이지만 중간에 쉽게 포기하는 이유를 자기효능감으로 설명했다. 자기효능감 정도가 높은 개인의 경우 스트레스 적응력이 뛰어나며, 감정노동, 탈진감과 같이 감정노동자의 행동에 부정적인 요인을 감소시켜으로써 직무몰입 및 심층적 감정노동의 수행에 정적인 영향을 미친다[15-17]. 자기효능감이 높은 직원은 업무에 능동적으로 임하게 되고, 업무수행 대한 체계적인 계획을 세워 실천하며, 업무가 완수될 때까지 인내심을 발휘하여 고객 지향적 업무를 성공적으로 수행한다[18]. 또한 자기효능감이 높은 구성원은 스스로에 대한 신념 및 정서적 태도 수준이 높아서 조직에 대한 애사심 및 기여도의 증대로 직무에 대한 몰입도를 높여 이직의도를 감소시킨다. 감정노동과 자기효능감에 관한 다수의 연구들에서 자기효능감이 높은 직원이 업무능력 및 높은 성과에 영향을 미칠 수 있기 때문에 직원채용 시 자기효능감이 높은 지원자를 선발할 것을 고려하고 있다[18-20]. 또한 자신 스스로가 지니고 있는 자신에 대한 평가가 교육과 훈련 과정을 통

해 얻게 되는 직무능력 보다 직무성가에 높은 영향을 미치기 때문에 자기효능감을 고취시키는 교육 프로그램이 개발되어야 함을 시사한다[16].

서비스 최일선에서 고객과의 빈번한 접촉이 요구되는 업무를 하는 직원들은 조직이 요구하는 감정표현과 자신의 실제 경험이 일치하지 않을 때 감정부조화(emotional dissonance)를 경험하게 된다[21]. 감정부조화는 긴장과 스트레스, 소진 등을 야기하고, 자기감정으로부터의 소외와 그에 따른 자존감 저하, 직무불만족을 가져오며 이직에 영향을 미치는 중요한 변수 중 하나이다[22]. 고객센터 상담원은 하루 100콜 이상의 고객 전화에 응대하며 고객의 통화 내용에 따라 때로는 부정적인 감정을 느끼면서도 자신의 감정을 통제해야 한다. 따라서 고객응대 상황에서 다른 사람들의 감정과 자신의 감정을 관리하는 능력이 필요하다. 정서조절은 감정노동자의 직무스트레스 소진을 감소시키는 데 매우 효과적이며, 감정조절능력이 이직을 설명하는데 중요한 요인임을 밝혔다[21].

감정노동자들의 심리적 요인이 이직의도에 미치는 영향에 관한 기존 연구는 많으나, 고객센터 상담원 대상의 연구는 부족한 실정이다. 고객센터 상담원의 경우, 업무 특성상 서비스 최접점에서 고객을 응대하기에 감정노동 정도가 크기 때문에 심리적 요인은 업무 지속에 유의한 영향을 미치는 요인이라 할 수 있겠다.

## 2.4 사회적 지원에 관한 연구

사회적 지원이란 상담원이 대인관계에서 얻을 수 있는 긍정적인 자원으로, 자신의 정체감을 유지하고 자존감을 높이며 어려움에도 대처할 수 있도록 정서적·심리적 도움을 주고 사회적 지원을 통하여 개인의 목표를 성취하거나 상황적 요구에 대처하는 능력을 향상시키는 것을 의미한다[23]. 사회적 지원은 스트레스와 적응간의 관계를 조절하는 핵심적인 변수로 각광받기 시작하였다[24]. 상담원은 수많은 업무지식을 습득해야 하고, 다양한 고객을 만족시키기 위해 여러 가지 목표와 요구사항에 직면하게 되는데, 무력감과 자기존중감 하락, 회사 및 상사와 달성해야 하는 목표로부터 그들 자신을 보호하기 위해 직장 상사나 동료들로부터 사회적인 지원을 필요로 한다[25]. 또한 상사의 지원과 동료의 지원이 감정노동과 서비스 제공수준 및 이직의도와와의 관계를 완충시키는 역할을 한다[24,25]. 특히 조직지원인식은 감정노동으로 인한 소진을 조절할 수 있는 조절기제로 작동되며, 감정노동자들이 정서적으로나 심리적 유대를 느껴 일심동체가 되어

규정된 업무행동 범위를 초월하여 자발적으로 타직원이나 고객을 돕는 행동을 할 수 있다고 보고된다[26]. 이는 서비스품질 향상 및 이직의도 철회에 중요한 요인으로 이어질 수 있다.

사회적 지원에는 상사의 지원과 동료의 지원으로 나누어 볼 수 있는데, Kwon[23]의 연구에 따르면 상사의 지원이 낮다고 느낄수록 높은 소진을 경험하며, 동료의 지원은 소진에 매개역할을 수행하지 않는 것으로 나타났다. 이는 상사의 실질적 업무 지원으로 성공적 성취감을 경험하는 것이 업무소진을 해소하는 데 도움이 된다고 볼 수 있다. 이에 반해 Kim[24]의 연구에 따르면, 사회적 지원 중 동료지원만 서비스제공 수준에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다. 콜센터 업무 특성상 사회적 지원은 업무지속 및 소진 해소에 중요한 요인이라 할 수 있겠다. 중요도에 비해 콜센터의 사회적 지원에 관한 선행 연구가 부족하기에 본 연구를 통해 살펴보고자 한다.

## 3. 연구방법

### 3.1 연구설계 및 조사대상

본 연구는 이론적 배경에서 언급한 선행연구를 참조하여, 직무(업무이동, 동기부여), 심리(자기효능감, 정서조절), 사회적지원(상사지원, 동료지원)을 이직의도 철회에 영향을 미치는 주요 요인으로 도출 하였다. 선행 연구에 따르면 해당 요인들은 상담원의 업무지속, 소진해소, 직무스트레스 소진 감소, 업무 몰입도 향상, 직무만족 등에 주요 영향을 주는 것으로 나타났다. 실제 현장에서는 이직을 결심한 상담원들이 이직을 결심하게 된 요인들이 여전히 해결되지 않았음에도 불구하고 이직의사를 철회하고 지속적으로 근무하는 경우를 종종 볼 수 있는데, 위 요인들이 이직의도 철회에 영향을 미칠 것으로 판단되어 주요 변수로 설정하였다.

이에 본 연구에서는 상대적으로 요인 해결이 용이한 고객센터 상담원의 이직의도 철회에 영향을 미치는 핵심 요인을 파악하여 타 업종에 비해 이직률이 높은 고객센터 조직의 안정화를 극대화하고, 상담원들의 이직의도 철회에 관련된 연구에 중요한 이론적 기반을 제공하고자 한다. 본 연구의 개념적 모델은 Fig. 1과 같다.

본 연구는 모 통신사 고객센터 상담원을 대상으로 하였으며 사전에 연구의 목적에 대해 충분히 설명한 후, 지원자 208명을 참여자로 선정하였다.

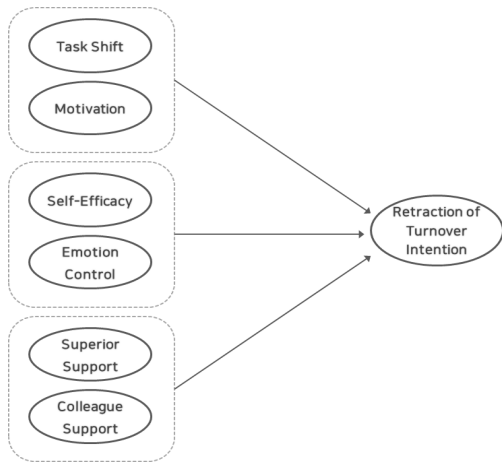


Fig. 1. Conceptual Model

### 3.2 측정도구

본 연구의 설문지는 고객센터 상담원들의 이직의도 철회에 대한 요인을 분석하기 위해 업무이동에 대한 5문항, 동기부여에 대한 6문항, 자기효능감에 대한 6문항, 정서 조절에 대한 4문항, 상사지원에 대한 5문항, 동료지원에 대한 5문항, 이직의도 철회에 대한 4문항으로 Table 1 과 같이 구성되었다.

Table 1. Construction of Questionnaire

Category	Subcategory	Number of items	Cronbach's alpha
Task	Task Shift	5	.941
	Motivation	6	.891
Psychology	Self-efficacy	6	.926
	Emotion Control	4	.916
Social Support	Superior Support	5	.936
	Colleague Support	5	.951
Retraction of Turnover Intention			.873

업무이동, 동기부여, 이직의도 철회는 Lee et al.[27], Babakus et al.[28], 자기효능감은 Chen[29], 정서조절은 Brotrid and Lee[30], 상사지원과 동료지원은 Park[31]의 연구에 사용된 설문문항을 토대로 본 연구의 내용에 맞게 수정하였다. 설문자료의 측정은 인구통계학적 문항들을 제외하고 모두 Likert 5점 척도를 사용하였다.

### 3.3 자료수집 및 분석방법

2018년 9월 1일부터 2018년 11월 30일까지 3개월

간 이직의도 철회 경험이 있는 고객센터 상담원을 대상으로 인터뷰 설문조사를 진행하였다. 불충분한 응답을 하였다고 판단된 설문지 11부를 제외한 197부를 최종분석에 사용하였다.

조사대상의 인구통계적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 하였으며, 측정항목들의 평가를 위해 신뢰도분석 및 요인분석을 실시하였다. 그리고 이직의도 철회에 영향을 미치는 요인들의 인과관계 분석을 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 수집된 자료의 모든 분석은 SPSS Statistics 23.0 프로그램을 이용하였다.

### 3.4 측정항목의 평가

본 연구의 측정 항목들은 기존의 선행연구를 바탕으로 사용된 것이기 때문에 신뢰성이나 타당성에 문제가 없다고 판단되지만, 조사 대상의 특성으로 인해 신뢰성 또는 타당성에 문제를 야기할 수 있기 때문에 측정항목에 대한 신뢰성 및 타당성 분석이 이루어져야 한다[32].

#### 3.4.1 신뢰성 분석

본 연구에 사용된 측정변수들의 신뢰성은 Table 1에서 보는 바와 같이 Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.873 이상으로 기준치 0.7 보다 크게 상회하는 것으로 나타나 측정항목들의 내적 일관성이 높은 것으로 판단된다.

#### 3.4.2 타당성 분석

요인분석의 사용 적합성은 Bartlett의 단위행렬 검증과 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 표본적합도 검증으로 파악하였다. 단위행렬 결과  $\chi^2 = 6210.516(p < 0.001, df=595)$ 으로 나타났고 KMO 값은 0.914로 나타났으며 공통성이 모두 0.4 이상으로 요인분석을 진행하는데 무리가 없다고 판단되어 Table 2에서 보는 바와 같이 요인 분석을 실시하였다.

Table 2. Factor Analysis

Factor	1	2	3	4	5	6	7	Communality
Tas1	.797	.227	.072	.111	.168	.199	.171	.744
Tas2	.811	.232	.086	.107	.216	.185	.198	.807
Tas3	.822	.234	.107	.109	.164	.181	.172	.771
Tas4	.798	.223	.093	.105	.155	.107	.263	.805
Tas5	.785	.233	-.003	.173	.206	.063	.103	.861
Mot1	.195	.063	.059	.278	.691	.237	.208	.845
Mot2	.449	.118	.053	.200	.593	.167	.223	.700

Mot3	.390	.215	-.004	.221	.552	.291	.259	.673
Mot4	.111	.196	.038	.210	.799	.049	.146	.803
Mot5	.235	.224	.034	.259	.739	.115	.123	.768
Mot6	.130	.302	.148	-.002	.653	.166	.043	.842
Sel1	.336	.632	.184	.155	.162	.298	.186	.802
Sel2	.287	.734	.197	.149	.124	.235	.136	.854
Sel3	.193	.817	.041	.110	.093	.078	.171	.894
Sel4	.236	.783	.037	.104	.213	.167	.154	.695
Sel5	.149	.747	.039	.123	.238	.232	.162	.756
Sel6	.187	.747	.087	-.019	.220	.252	.160	.927
Emo1	.221	.339	.089	.118	.129	.725	.275	.946
Emo2	.122	.263	.142	.057	.192	.809	.219	.946
Emo3	.149	.257	.171	.080	.186	.763	.188	.940
Emo4	.235	.202	.044	.121	.175	.804	.120	.946
Sup1	.158	.103	.092	.805	.040	.062	.079	.940
Sup2	.061	.167	.012	.853	.201	.146	.108	.946
Sup3	.112	.051	.095	.870	.182	.124	.080	.940
Sup4	.099	.031	.082	.909	.143	.030	.064	.946
Sup5	.104	.093	.193	.847	.174	-.012	.033	.940
Col1	.068	.075	.886	.123	.025	.034	.066	.946
Col2	.012	.074	.896	.077	.092	.035	.117	.940
Col3	.078	.075	.906	.065	.018	.061	.064	.946
Col4	.075	.062	.920	.097	.070	.093	.050	.940
Col5	.051	.081	.880	.079	.045	.144	.075	.946
Ret1	.221	.179	.149	.095	.240	.259	.703	.940
Ret2	.251	.193	.139	.169	.095	.199	.652	.940
Ret3	.311	.296	.102	.115	.267	.230	.695	.940
Ret4	.254	.292	.110	.062	.198	.180	.729	.802
Eigen-value	14.104	3.830	3.268	1.889	1.585	1.429	1.055	-
Integrated Variance	40.29	51.24	60.57	65.97	70.50	74.58	77.60	-

요인 수의 결정방식은 특정 요인이 설명해 주는 총 분산을 의미하는 고유값(eigenvalue)을 기준으로 1이상, 요인 적재량(factor loading)은 ±0.4 이상이면 유의한 것으로 고려하였으며 요인회전은 다중공선성 문제를 방지하기 위해 직교회전방식 중 베리맥스(varimax)방법을 이용하여 요인들을 회전시켰다. 7개의 요인으로 설명할 수 있는 총 분산비는 약 77.6%로 나타나 높은 설명력을 가지고 있음을 알 수 있다.

## 4. 연구결과

### 4.1 인구통계학적 특성

조사 결과, 성별은 업의 특성상 여자 상담원이 남자 상

담원보다 많았으며(96.4%), 연령대는 26~30세가 가장 많았다(47.2%). 근속기간은 2년~3년 사이가 가장 많은 것으로 나타났다(20.3%). 본 연구의 인구통계학적 특성은 Table 3과 같다.

Table 3. Demographic Characteristics of Respondents (N=197)

Category	Subject	Frequency(%)
Gender	Male	7(3.6)
	Female	190(96.4)
Age	Less than 20-25	13(6.6)
	Less than 26-30	93(47.2)
	Less than 31-35	76(38.6)
	Less than 36-40	14(7.1)
	More than 41	1(0.5)
Years of Service	Less than 3-6month	1(0.5)
	Less than 6month-1year	35(17.8)
	Less than 1year-2year	38(19.3)
	Less than 2hour-3hour	40(20.3)
	More than 3hour	83(42.1)

### 4.2 이직의도 철회에 영향을 미치는 요인

상담원이 이직의도 철회를 실제 경험한 후, 이직의도 철회에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위하여 다중회귀 분석을 실시한 결과 Table 4와 같다.

R<sup>2</sup>은 0.573으로 이직의도 철회에 대한 총분산 가운데 약 57%를 설명하였으며, F값은 42.518로 0.001 수준에서 유의한 것으로 나타났다. Durbin-Watson 수치는 2.014로 2에 가까운 수치로 나타나 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다. 분산확대지수(VIF)도 기준치에 부합하므로 다중공선성에 관한 문제가 없는 것으로 판단된다.

Table 4. Factors of impact on e-Learning intent to use (e-Learning experience)

Variables	B	SE	β	t	VIF
Constant	-.337	.246		-1.370	
Task Shift	.247	.064	.252	3.849***	1.904
Motivation	.218	.075	.202	2.917**	2.139
Self-efficacy	.183	.078	.163	2.340*	2.149
Emotion Control	.251	.063	.257	3.962***	1.868
Superior Support	.007	.049	.008	.142	1.316
Colleague Support	.094	.052	.090	1.799	1.117
R <sup>2</sup> =.573, Adjusted R <sup>2</sup> =.560, F=42.518(p<.001) Durbin-Watson=2.014					
*p<.05, **p<.01, ***p<.001					

분석결과를 살펴보면 업무이동( $t=3.847$ ,  $p<0.001$ ), 동기부여( $t=2.917$ ,  $p<0.01$ ), 자기효능감( $t=2.340$ ,  $p<0.05$ ), 정서조절( $t=3.962$ ,  $p<0.001$ )이 통계적으로 유의한 것으로 이직의도 철회에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 정서조절( $\beta=0.257$ )과 업무이동( $\beta=0.252$ )이 이직의도 철회에 다른 요인보다 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 5. 논의 및 제언

2019년 2월 기준, 우리나라 휴대전화 보급률은 100%, 이 가운데 스마트폰 사용자들이 95%이며, 이는 선진국의 평균값인 76%보다 약 20% 가까운 높은 수치이다. 더욱이 올해 5세대 이동통신이 출시되면서 통신서비스의 발달과 기술적 환경은 더욱 빠르게 변화하고 있다. 이를 통해 고객들은 다양한 디지털 기기를 통해 구매의 욕구를 충족시키고자 하며, 새로운 제품과 신기술에 대해 언제 어디서나 쉽고 편리하게 기업에게 양질의 서비스를 제공받고자 한다. 이에 기업들은 변화하는 고객들의 다양한 욕구를 신속하게 파악하여 고객 개개인의 욕구에 맞는 개인 맞춤형 서비스를 제공함으로써 고객만족을 넘어 고객감동을 이루고자 노력하고 있다. 이러한 환경의 변화 속에서 등장한 고객센터는 기업과 고객 모두의 욕구를 충족시킬 수 있는 최적의 커뮤니케이션 채널로 주목 받고 있다[11]. 이러한 변화에 대응하기 위해서는 고객을 정확히 이해한 서비스 전략과 고객이 원하는 상품개발, 그리고 고객중심(Customer-centric)의 프로세스를 구축해야 한다. 고객중심의 서비스 전략을 구축하고 실행하는 것은 더 이상 새로운 것이 아니며, 기업의 생존을 위해서라도 반드시 필요한 필수 불가결한 요소이다.

이에 본 연구는 기업의 고객중심 서비스 전략 실행에 있어 핵심적인 역할을 담당하는 상담원의 이직의도 철회 요인을 파악함으로써, 상담원의 이직을 줄일 수 있는 실질적인 해결책을 제시하고자 진행 되었다. 본 연구의 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 새로운 업무 이동 또는 동기부여 프로그램은 상담원의 이직의도 철회에 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 감정노동자의 대표 직업군이라 할 수 있는 상담원은 업무 특성상 수년간 동일 업무를 수행하면서 고객을 상대로 감정을 소진하고 있으며, 이는 일에 대한 동기부여 감소로 이어질 수 있다. 고객센터는 대부분 상담 업무를 수행하는 상담원으로 이루어진 조직으로, 다양한

업무 형태와 주기적인 업무 Rotation 제도를 운영하기 힘든 조직이다. 따라서 고객센터 관리자는 이직의도를 밝힌 상담원을 대상으로 단기간이라도 업무이동 또는 동기부여 프로그램을 제공함으로써 이직의도 철회를 이끌어 낼 수 있을 것이다.

둘째, 자기효능감과 정서조절은 상담원의 이직의도 철회에 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상담원은 실제와 다른 감정을 숨기고 가장하는 감정표현방식인 표면화 행위의 강도가 높을수록 해당 상담원의 이직의도가 높은 것으로 나타났고, 그리고 긍정규범, 자율성 및 양심행동의 정도가 높을수록 이직의도의 정도가 낮은 것으로 판명 되었다. 또한 감정소진의 정도가 높을수록 해당 상담원의 이직의도가 강한 것으로 판명 되었다. 감정소진은 직무탈진의 한 요소로 간주되어 왔다. 이러한 감정소진은 에너지가 고갈된 상태이기 때문에 감정소진이 높을수록 업무를 수행하는데 지쳐서 출근하는 것 자체가 힘이 들게 된다[33]. 최근 감정 직무소진이 많은 상담원을 위해 심리상담사를 채용·운영하는 고객센터가 증가하고 있으며, 심리상담사를 활용 다양한 심리 관련 프로그램을 운영하고 있다. 이직을 결심한 후 심리상담사와의 면담을 통해, 상담원에게 자기효능감과 정서조절에 대한 변화를 일깨워 줌으로써 이직의도 철회에 도움을 줄 수 있을 것이다.

셋째, 상사지원, 동료지원은 상담원 이직의도 철회에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 사회적 지지가 높아질수록 이직의도가 감소한다는 선행연구들의 결과와 상반되는 결과이다. 많은 선행연구에서는 상사와 동료로부터 축적되는 사회적 자본인 사회적 지지는 부정적 역할지각을 감소시켜 이직의도 역시 줄어드는 것으로 나타났다[34]. 상사와 동료로부터 받는 사회적 지지는 상담원이 회사내 인적 관계망으로부터 얻을 수 있는 모든 긍정적인 자원인 만큼 조직 생활 속에서 나타나는 다양한 난관을 극복하는데 중요한 사회적 자본이 될 수 있다고 하였다[35]. 사회적 지지가 이직의도와 달리 이직의도 철회에는 영향을 미치지 않는 것으로 나온 것은, 이직을 결심하기 전까지는 상사나 동료의 지지로부터 많은 도움과 긍정적인 에너지를 받으나, 일단 이직을 결심하고 난 후에는 주변 사람들의 지지보다는 본인 스스로의 자각이나 정서조절이 변화에 더 크게 작용하는 것으로 판단이 된다.

이러한 논의를 바탕으로 한 제언은 다음과 같다. 본 연구는 모 통신사 고객센터 상담원 197명을 대상으로 통계 자료를 수집하였는데, 모집된 표본에서 개인적 특성의 분포가 고르지 않고, 표본수가 적어 본 연구의 결과를 상담원 전체로 일반화하는 데에는 제한이 있다. 향후 연구에

서는 업종별, 성별, 지역 등을 고려하여 표본의 수를 늘려 분석해야 할 것이다. 특히 최근에는 남자 상담원의 수가 급격하게 증가하는 만큼, 남자 상담원을 대상으로 연구를 해 보는 것도 의미가 있을 것이다. 또한, 현재 고객센터 상담원의 이직의도 철회에 대한 연구가 많이 부족한 상태이다. 이에, 다양한 요인에 대한 연구가 이루어져야 하며, 산학협력을 통한 보다 세밀한 연구를 통해, 고객센터 상담원의 이직률을 낮추기 위한 기초자료를 보다 폭넓고 다양하게 제공할 필요가 있다.

마지막으로 이직의도 철회 요인 연구에 대한 변수 연구에 한계가 있다. 서론에서 언급하였듯이, 고객센터 상담원의 이직에 대한 연구는 이직의도에 영향을 미치는 요인에 대한 연구가 대부분이며, 이에 본 연구의 변수를 선정할 때도 관련 선행연구들의 변수를 다수 참조하였다. 대부분의 선행연구에서 직무(업무이동, 동기부여), 심리(자기효능감, 정서조절) 관련 요인들은 상담원의 스트레스 해소와 이직의도에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 본 연구의 결과와 일치되는 결과들이다. 그러나 이직 관련 많은 선행연구에서 상담원 이직을 줄이는데 도움이 되는 것으로 나타났던 사회적 지원(상사지원, 동료지원) 요인이 본 연구에서는 이직의도 철회에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이는 이직의도 관련 선행연구들과 본 연구와 중요한 차이점이라고 할 수 있다.

위와 같이 상담원의 이직의도에 영향을 미치는 핵심요인과 이직의도 철회에 영향을 미치는 핵심요인의 차이점을 찾고, 관련 연구와 산업 현장에 시사점을 제공한 점은 유용하지만, 변수에 있어 이직의도에 영향을 미치는 요인과 크게 다르지 않는 한계가 존재하는 만큼, 다양한 측면에서 검증할 수 있는 심층적인 후속연구가 이루어질 수 있기를 기대한다.

## 6. 결론

본 연구는 이직의도 철회 경험이 있는 고객센터 상담원을 대상으로 어떠한 요인으로 인해 이직의도 철회를 했는지 파악함으로써, 타 업종에 비해 이직률이 높은 고객센터 조직의 안정화를 극대화하고, 고객센터 상담원의 이직의도 철회에 관련된 연구에 중요한 이론적 기반을 제공해 보고자 진행하였다. 연구결과 업무이동, 동기부여, 자기효능감, 정서조절이 상담원 이직의도 철회에 주요 영향 요인으로 나타났으나, 상사지원, 동료지원은 이직의도 철회에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

그중, 정서조절과 업무이동은 이직의도 철회에 있어 다른 요인보다 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

상담원이라는 직업이 감정소진이 많은 직업인만큼, 이직의도가 수시로 발생할 수 있다. 이에 고객센터 관리자는 상담원 대상으로 직무이동, 동기부여 프로그램, 다양한 심리관련 프로그램 등을 시기적절하게 운영함으로써, Burn-out 방지, 높은 업무 성과 달성, 이직률을 낮추는 데 힘써야 할 것이다.

## REFERENCES

- [1] K. J. Cheong. (2001). A Study on The Management Strategy and Directions for Enhancing of Customer Center in Korea: A Comparison of Korean Customer Center with American Customer Centers. *The Journal of Information Strategy*, 4(1), 3-36.
- [2] J. Anton. (2000). The Past, Present and Future of Customer Access Centers. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 120-130.
- [3] H. S. Kim, K. J. Cheong & J. H. Choi. (2006). The Relative Effects of Three Dimensions of Service Quality on CS in Voice to Voice Context. *Journal of Product Research*, 24(2), 67-89.
- [4] S. J. Choi, H. K. Lim & Y. S. Park. (2009). Impact of Self-Leadership on the Enhancement of Performance of Customer Service Representatives in Customer Center. *Journal of Industrial Economics and Business*, 22(4), 1807-1832.
- [5] J. H. Kim. (2007). On the Effects of the Key Factors for Service Quality Evaluation on Service Performance in the Cell Center. *Academy of Customer Satisfaction Management*, 9(1), 155-172.
- [6] S. J. Gwak, K. J. Cheong & S. J. Choi. (2010). A Study on the Effects of the Job Burnout on the Customer Orientation, Job Satisfaction, and Turnover Intention of Customer Service Representatives at Customer Centers. *Korea Business Review*, 39(3), 541-576.
- [7] H. S. Choi, H. C. Lim & M. G. Jeong. (2008). The Determinants of Employees' Emotional Labor in Cell Centers. *Korean Corporation Management Review*, 15(2), 53-68.
- [8] I. S. Lee, C. S. Kim, J. H. Park & J. H. Ryoo. (2009). A Study on the Industry of Customer Contact Center Based on e-CRM: Its Current Status Analysis and Development Strategy. *Journal of KECRA*, 10(3), 3-28.
- [9] M. W. Yum. (2010). A Study on the Effect of the Turnover with the Job Satisfaction and Organizational Commitment of Customer Service Representative. *Journal of Industrial Economics and Business*, 23(1), 483-504.



- [10] H. K. Lee & Y. K. Sohn. (2016). A Prediction Model of Call Center Employee's Turnover Behavior: Focusing on Duties and Role of Organizational Communication. *Academy of Customer Satisfaction management*, 18(1), 145-174.
- [11] H. C. Kang & J. C. Oh. (2014). A Study on Relationship among Emotional Labor, Burnout, Self Efficacy and Turnover Intention in a Contact Center Agent: Focused on Moderating Effect of Super Leadership. *Korean Corporation Management Review*, 21(6), 61-80.
- [12] S. E. Cho & H. S. Yang. (2010). Impact of the Customer Orientation and Job Satisfaction as a result of the Consultant's Emotional Exhaustion at the Call Center. *The Journal of the Korea Contents Association*, 10(6), 386-403.
- [13] H. D. Kan, J. H. Lee & D. H. Kim. (2010). A Study on the Effect of Call Center Employee's Job Satisfaction on Productivity: An Empirical Study Through Cases at Mobile Telecommunication Company. *The Journal of Society for e-Business Studies*, 15(2), 107-135.
- [14] A. Bandura & N. E. Adams. (1977). Analysis of Self-Efficacy Theory of Behavioral Change. *Cognitive Therapy and Research*, 1, 287-310.
- [15] H. G. Kwon & B. G. Park. (2010). The Effects of Transformation Leadership and Self-Efficacy on Job Satisfaction: Moderating Roles of Work Flow and Organizational Commitment. *Journal of Human Resource Management Research*, 17(2), 203-218.
- [16] J. Y. Lee. (2009). Moderating Effects of Self-Efficiency in the Emotional Labor and Burn-Out Process. *Journal of Human Resource Management Research*, 16(4), 237-260.
- [17] H. S. Kim, D. G. J & H. J. Choo. (2011). Transactions: The Effect of Salesperson's Self-Efficacy and Work Overload on Emotional Labor and the Mediating Role of Emotion. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 35(10), 1150-1160.
- [18] Y. K. Yang. (2011). A Study on Burnout, Emotional Labor, and Self-Efficacy in Nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 17(4), 423-431.
- [19] H. Y. Shin. (2014). A Study on the Emotional Labor, Self-Efficacy and Burnout of Call Center Employees. *Academy of Customer Satisfaction Management*, 16(1), 159-178.
- [20] K. B. Lee & M. S. Chung. (2008). The Effects of Fashion Product Salesperson's Emotional Labor, Self-Efficacy and Burnout on Customer-Oriented Selling Behavior. *The Research Journal of the Costume Culture*, 16(1), 33-47.
- [21] H. J. Kim. (2013). The Moderating Effect of Emotional Intelligence in the Relationship between Emotional Dissonance and Customer Orientation of Call Center Consultants. *The Journal of Vocational Education Research*, 32(5), 115-129.
- [22] J. S. Kim. (2013). A Study about the Influence of the Care Workers Emotional Labor on Turnover Intention and Mediating Effects of Emotive Dissonance and Job Satisfaction. *Korean Journal of Gerontological Social Welfare*, 61, 163-187.
- [23] M. K. Kwon & S. Y. Yoon. (2011). A Study on the Influence of Emotional Labor and Social Support on Airline Call Center Agent Burnout. *The Journal Korea Navigation Institute*, 15(5), 808-822.
- [24] B. S. Kim, M. H. Kim, I. S. Lee & M. G. Jeong. (2010). The Impact of Hotel Foodservice Employee's Emotional Labor on Level Service Delivery: Focused on the Mediating Effect of Supervisor's Emotional Intelligence and Social Supports. *Journal of Foodservice Management*, 13(5), 319-340.
- [25] E. J. Choi. (2011). Moderating Effect of Social Support on the Relationship Between Airline Tele-Communicator's Emotional Labor and Turnover Intention. *The Journal of Korea Navigation Institute*, 15(2), 171-180.
- [26] J. H. Park & A. R. Lee. (2011). Hotel Management: Controlling Effect of Pro-Social Behavior in the Relation between Emotional Labor and Exhaustion of Hotel Employees: Focusing on Premium Hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 13(1), 234-253.
- [27] H. S. Lee, S. D. Chang & H. N. Lee. (2016). Employees Perceived Emotional Leadership, Intrinsic-Extrinsic Rewards, and Withdrawal Behaviors in SMEs. *Korean Journal of Resources Development*, 19(4), 25-56.
- [28] E. Babakus, U. Yavas & N. J. Ashil. (2009). The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand Burnout Performance Relationship: A Surface Level Trait Perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.
- [29] G. Chen, S. M. Gully & D. Eden. (2001). Validation on a New General Self-Efficacy Scale. *Organization Research Methods*, 4(1), 62-83.
- [30] C. M. Brotrid & R. T. Lee. (2003). Development and Validation of the Emotional Labor Scale. *Journal of Occupational Health Psychology*, 76, 365-379.
- [31] B. G. Park. (2008). Effects of Organizational Support and Self-Efficacy on the Relationship Between Emotional Labor and Job Attitudes. *Journal of Human Resource Management Research*, 15(1), 69-85.
- [32] G. A. Churchill. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(Fed), 64-73.
- [33] S. Y. Lee & H. S. Yang. (2008). The Relations of Emotional Labor to Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Call Center Workers. *The Journal of the Korea Contents Association*, 8(4), 197-210.
- [34] I. S. Kim. (2009). The Role of Self-Efficacy and Social Support in the Relationship between Emotional Labor and Burnout, Turn over Intention among Hospital

Nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 15(4), 515-526.

- [35] M. K. Jung, K. J. Cheong & S. D. Cho. (2015). The Effects of Customer Contact Center Service Representatives'Ego-resilience and Social Support on Service Performance and Turnover Intention and The Mediating Roles of Happiness and Negative Role Perceptions. *Journal of the Korea Service Management Society*, 16(2), 87-114.

이 인 석(In-Seok Lee)

[정회원]



- 2012년 2월 : 영남대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2010년 7월 ~ 현재 : SK텔레콤 고객 센터 근무
- 관심분야 : CRM, e-Business, 서비스 경영
- E-Mail : sk9912@nate.com

배 재 홍(Jae-Hong Bae)

[정회원]



- 2007년 9월 : 영남대학교 심리학과 (심리학 박사)
- 2016년 12월 ~ 현재 : 한국폴리텍대학 (심리상담) 교수
- 관심분야 : 명상, 스트레스 관리, e-러닝
- E-Mail : prom92@kopo.ac.kr

신 호 영(Ho-Young Shin)

[정회원]



- 2013년 2월 : 영남대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2015년 3월 ~ 현재 : 영남대학교 산경연구소 선임연구원
- 관심분야 : e-러닝, 서비스 품질 평가
- E-Mail : shinhy@ynu.ac.kr