

# 항공사 콜센터 상담원의 감정노동과 사회적 지원이 소진에 미치는 영향 연구

## A Study on the Influence of Emotional Labor and Social Support on Airline Call Center Agent Burnout

권미경\*, 윤선영\*\*

Mi-Kyung Kwon\*, Sun-Young Yoon\*\*

### 요 약

본 연구는 서비스 산업 종사자 중 주로 대면(face-to-face) 서비스 종사자를 대상으로 감정노동에 관하여 연구된 논문이 주를 이루었던 기존의 연구와 달리 고객과의 접점 부서 중 가장 일선에서 근무하고 있는 음성(voice-to-voice) 서비스 종사자인 항공사 콜센터 상담원을 대상으로 그들의 감정노동이 소진에 미치는 영향 관계를 파악하고, 그 과정에서 사회적 지원이 어떠한 매개역할을 수행하고 있는지 연구하였다. 연구 결과, 감정노동은 소진에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 감정노동과 소진과의 관계에서 사회적 지원 중 상사의 지원이 매개효과가 있는 것으로 확인되어 효율적인 인적요소 쇄신의 방향 제시 및 항공사 콜센터의 경쟁력 제고를 위한 이론적 근거를 마련하였다.

### Abstract

In the subject experiment of this paper, contrary to the existing thesis about the emotional labor of people in the face-to-face service industry, I have chosen call center agents as they are primary first point of contact with customers in the airline industry. The main purpose of this experiment is to understand the relationship in between workplace burnout and emotional labor. In this study, I have investigated the following concepts; the effect of mediation on emotional labor, the different levels of emotional labor, and recommendations for improvement of competitive power to the call center agent as a member of the organization. The main results of experiment are as follows. First, the emotional labor given by the airline call center agents affects the rate of burnout. Second, support from workplace superiors showed that mediation had an effect on the relationship between emotional labor and burnout, however support from co-workers had no effect whatsoever. It is hope that this paper would supply information to give a competitive edge for airline call centers and their agents.

Key words : Airline Call Center, emotional labor, Burnout, Social Support

---

\* 경기대학교 관광전문대학원 박사 과정

\*\* 경기대학교 이벤트학과 부교수

· 제1저자 (First Author) : 권미경

· 투고일자 : 2011년 8월 17일

· 심사(수정)일자 : 2011년 8월 17일 (수정일자 : 2011년 9월 28일)

· 게재일자 : 2011년 10월 30일

## I. 서 론

최근 산업이 고도화되고 문화가 다양해짐에 따라 서비스 분야의 직종이 증가하게 되고 있으며, 이에 따라 기업 간 경쟁이 심화되고 있는 가운데 기업은 고객만족 제고를 위하여 공간적·시간적 제약을 크게 받지 않으면서 고객과의 용이한 커뮤니케이션 창구로 콜센터를 운영하고 있다. 한국 텔레마케팅협회의 조사 결과 콜센터의 시장규모가 2001년 3조 5천억 원에서 2002년 6조 3천억 원으로 호가되었으며, 2007년도에는 15조원으로 매년 20% 이상 성장하는 것으로 조사되었고, 콜센터를 도입할 기업의 수가 2015년 18만개로 확산될 것으로 추정했다[13]. 이는 콜센터의 영역이 최초 단순 상담업무에서 상품의 판매, 마케팅, 홍보, 고객의 불만처리 등 다양한 업무 분야로 영역이 확장되고 있음을 알 수 있다. 콜센터는 고객으로부터 걸려오는 전화를 처리하는 일(Inbound)과 상품홍보 및 정보 수집을 위하여 고객에게 전화를 거는 일(Outbound)을 수행한다. 현재 국내에는 35만 여 명이 다양한 산업분야의 콜센터에서 근무하고 있으며 이 중 80%는 인바운드 업무를, 20%는 아웃바운드 업무를 담당하고 있는 것으로 조사되었다[4].

항공사 콜센터 상담원은 고객과의 의사소통이 원활하지 않을 경우 상담원이 먼저 통화를 종료할 수 있는 아웃바운드 업무보다는 고객이 먼저 통화를 종료하기 전에 상담원이 먼저 통화를 종료할 수 없는 특성을 가진 인바운드 업무를 주로 수행하고 있다. 이러한 서비스 수행은 인적관계를 매개로 하여 이루어지기 때문에 고객과의 직접적인 감정교류를 다루어야 하는 특징을 지니며, 상담원들이 이와 같은 업무를 수행하는 과정에서 고객과의 감정교환이 고객이 지각하는 서비스 품질이나 만족에 영향을 미칠 수 있다는 인식이 확산되면서 콜센터 상담원의 감정노동에 대한 관심이 증대되기 시작하였다[8][17]. 즉, 상담원은 육체노동뿐만 아니라 항상 친절하게 자신의 감정을 통제하고 업무를 수행해야 하는 감정노동을 병행하게 되는데, 대면 서비스를 제공하는 서비스 종사자와 달리 얼굴 없는 고객을 대상으로 서비스를 제공하는 콜센터 상담원의 감정노동은 차원이 다르다.

미국의 로젠블루스 여행사 대표는, “전화로 직원

에게 무례하게 구는 고객과 계속 대화하도록 방치하는 것은 직원을 학대하는 것이다.”라고 말하여 콜센터 상담원의 감정노동에 대한 우려를 표하였고, 국가인권위원회(2008)에서 실시한 콜센터 상담원 인권상황 실태조사에서 응답자의 93.2%가 콜센터 업무 수행과 관련하여 과도한 직무스트레스와 직무소진으로 고질적 질병을 앓고 있다고 답하였다[25]. 최근의 콜센터 관련 연구는 이직의도, 고객관계지향성 또는 직무스트레스에 관하여 주로 이루어지고 있으며, 대부분 감정노동 및 소진에 관한 연구는 대면(face-to-face) 서비스 종사자들을 중심으로 이루어지고 있다. 이와 같이 고객과 얼굴을 맞대지 않고 정보통신(전화)을 이용하여 고객과 소통하는 항공사 콜센터 상담원의 감정노동에 관한 연구는 미비한 현실이므로, 본 연구에서는 그들의 감정노동 정도를 파악하고 항공사 콜센터 항공사 콜센터 상담원의 감정노동과 소진의 사이에 사회적 지원이 어떠한 역할을 수행하였는지 확인하는 것에 연구의 목적이 있다. 그리고 더 나아가 콜센터 상담원에 대한 정확한 이해를 통하여 항공사 조직구성원으로서의 콜센터 상담원의 경쟁력 제고에 기여하고자 하였다.

## II. 이론적 배경

### 2-1 항공사 콜센터 상담원의 감정노동

감정(Emotions)에 관한 문제는 많은 학자들의 주된 관심사였음에도 불구하고 학문의 연구대상이 될 수 없다고 간주되어 그 상대적 중요성이 간과되어 왔으나, 미국의 사회학자 Hochschild(1979, 1983)는 감정을 노동의 한 요소로 본격적으로 파악하여 조직이 요구하는 바람직한 감정표현을 하려고 애쓰는 행위를 “감정노동(emotional labor)”으로 명명하였다[41][42]. 즉, 자신이 경험하는 실제 감정상태와 조직의 감정표현규범에 의해 요구되어지는 감정표현에 차이가 존재할 때, 자신이 경험하는 감정을 조절하려고 하는 개인적인 노력을 “감정노동”으로 개념화 하였다.

Hochschild(1983)의 연구 결과에 뒤를 이어 Ashforth와 Humphrey(1993)는 감정노동의 개념을 더욱 발전

시켜 감정노동을 ‘직무를 수행할 때 적절한 감정을 표현하는 행위’로 정의하였으며, 감정노동으로 인하여 일어나는 행동 자체에 초점을 맞추었다[27]. 즉, 관리자나 고객은 조직 구성원의 외적으로 관찰 가능한 표면 행위를 통해 그들이 표현 규범에 순응하고 있는지를 지각하게 되며, 이런 지각을 통해 감정노동에 대한 평가와 통제가 가능함을 제시하였다. Morris와 Feldman(1996)은 조직적으로 바람직한 표현행동에 초점을 맞추어 감정노동을 대인간 상호작용을 하는 동안 조직이 요구하는 적절한 감정을 표현하는데 필요한 노력, 계획 및 통제라고 정의하며 개인특성과 환경요인의 중요성을 강조하였다[52]. 그들은 감정노동에 대한 기존 연구들이 감정표현의 빈도와 같은 양적 측정만 이루어지고 감정표현의 질적 측면을 무시하였다고 비판하며, 종사자의 감정부조화와 같은 질적인 측면의 중요성을 주장하였다.

김민주(1998)는 감정노동을 직무를 수행할 때 자신의 실제 감정을 통제하려는 노력 및 바람직해 보이는 특정한 감정을 표현하려는 노력이라고 하였으며, 허지훈(2000)은 서비스 종사자들이 고객과의 서비스 교류가 일어나고 있는 동안 자신의 감정을 통제하고 사회적으로 바람직해 보이는 특정한 감정을 외적으로 표현하려는 행위가 감정노동이라고 정의하였다 [1][24]. 또한 Kruml과 Geddes(2000)는 조직 혹은 직무를 위한 표현규범을 따르기 위해 감정표현을 과장, 가장, 억제 혹은 수정하는 것이라 하였고, Grandey(2000)는 ‘조직 목표들을 달성하기 위하여 느낌 및 감정표현들을 규제하는 과정’으로 정의하였다[40][47].

감정노동을 측정하기 위한 요인으로 Hochschild(1983)은 자신의 실제 감정을 통제하면서 실제로 느끼지 않는 감정을 우호적인 감정으로 인위적으로 표현하는 표면행위(surface acting)와, 자신이 표현하기를 원하는 감정을 실제로 느끼거나 경험하려고 노력하는 내면화 행위(deep acting)로 구성되어 수행된다고 보았다[42]. Ashforth와 Humphrey(1993)는 외적 표면행위에 중점을 둔 표현규범(display rule)이라는 용어를 사용하였는데, 사회적 표현규범과 직업적 표현규범, 조직적 표현규범의 세 가지 수준의 표현규범이 존재하며 이것들은 종사자의 감정표현행위에 영향을 미친다고 하였다[27]. 그 후 Morris와 Feldman(1996)

은 서비스 종사자와 고객들 간의 상호작용의 빈도에 초점을 맞춘 감정표현의 빈도(frequency of emotional display)에 대한 연구를 진행하면서 빈도는 감정노동의 중요한 지표이나 그것만으로는 감정노동의 설명이 불충분하여 다음 세 가지 요소도 함께 고려해야 한다고 하였다[52]. 첫째, ‘바람직한 감정표현에 요구되어지는 주의정도(attentiveness to required display rules)’이며 이는 직무에서 요구되는 표현규범의 주의정도가 클수록 종사자들의 심리적 및 육체적 에너지가 더욱 요구된다는 것으로, 이는 조직 내에서 요구되는 감정표현을 유지시키는 정도인 감정표현의 지속시간과 감정이 얼마나 강하게 중요한 의미를 가지고 경험되고 표현되어지는지를 의미하는 감정표현의 강도라는 하위개념으로 구성된다. 둘째, 조직의 특성에 따라 긍정적, 중립적, 부정적 감정표현으로 나누어지는 ‘표현되어지는 감정의 다양성(variety of emotional required display rules)’(Wharton & Erickson, 1993), 셋째, 감정표현의 규제가 강화되고 그에 따라 감정노동의 강도가 증가되는 것은 종사자의 진실한 감정과 조직의 감정표현 규범에 의한 감정 사이의 갈등이 일어나는 상황에 의한 것이라는 ‘감정적 부조화(emotional dissonance)’이다.

이수연(2008)은 감정노동의 구성요인을 기업이 고객에게 좋은 이미지로 다가가 장기적으로 회사의 이윤을 높여줄 수 있도록 긍정적인 대고객서비스 규칙을 만들어 종사원들에게 이를 준수하도록 교육시키는 긍정적 감정표현규범, 채권 회수회사와 같이 채무자들에게 주로 표출하는 감정인 부정적 감정표현규범, 긍정적 감정표현규범과 부정적 감정표현규범의 중간 정도에 해당하며 객관적이며 공정한 정보를 전달하는 역할을 수행하는 전문가들에게 주로 발견되는 중립적 감정표현규범으로 보았다[16].

박미영(2008)은 감정노동을 수행하는데 있어 구성요소를 개인의 정서규칙과 기관의 정서표현규범의 불일치에서 일차적으로 외현적인 표현을 하기 위한 정서규제인 표면행위, 내면의 정서까지 변화가 수반되도록 노력하여 바람직하게 나타내는 내면화 행위, 어떤 상황에서도 고객에게 친절한 미소를 지어야 한다는 조직의 감정표현규칙에도 불구하고 고객에게 불쾌한 말을 들었을 때 냉소적 표정을 짓게 되는 것

처럼 자아통제력의 부족 현상인 감정일탈, 규범적 감정과 내적 감정의 일치를 경험하면서 감정노동을 수행하는 방식인 자발적 연기로 보았다[7].

항공사 콜센터 상담원의 경우 고객에게 긍정적 감정을 표현하는 것이 주요 업무로, 상담원의 감정표현 기회가 많을수록 실제 감정과 조직에서 원하는 감정이 상충할 가능성이 많고, 또한 자신의 실제 감정을 통제하면서 느끼지 않는 감정을 인위적으로 표현해야 하는 표면행위를 경험하고 있으며, 특정 역할과 그것을 수반하는 감정을 본인의 것으로 일치시키고 자 하는 내면화 행위를 지속적·체계적으로 종사원에게 훈련시켜 이를 기반으로 평가 시스템이 구축된다. 따라서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 항공사 콜센터 상담원의 감정노동 구성요인을 감정표현의 강도, 감정표현의 빈도, 표면행위 및 내면화 행위로 구성하여 본 연구에 맞게 수정하였다.<sup>1)</sup>

또한 항공사를 포함한 다양한 산업분야의 콜센터에서는 상담원이 준수해야 하는 정형화된 업무 매뉴얼 및 응대 표준절차(Standard Operating Procedure, SOP)를 제공하고 지속적인 모니터링을 실시하고 있는데, 이는 상담원이 표현하는 정서에 대해 조직이 통제를 가할 수 있다는 것을 의미한다. 이러한 특성들을 종합해 볼 때 감정이입이 쉽고 민감하며 헌신적이어야 하는 항공사 콜센터 상담원의 직무가 정서적 노동을 포함하는 직무라고 할 수 있으며, “항공사 콜센터 상담원의 감정노동”이란 음성접촉(voice-to-voice)과 관련된 업무를 수행할 때 주로 발생되며, 고객의 감정 및 태도에 긍정적인 영향을 미치기 위하여 자신의 실제 감정을 배제하고 항상 좋은 목소리와 좋은 감정을 유지하도록 노력하는 것으로 정의한다.

## 2-2 항공사 콜센터의 사회적 지원

사회적 지원은 타인과 의미 있는 상호작용의 결과로 얻게 되는 긍정적인 모든 지원을 의미한다[10]. 사회적 관계를 통해 얻게 되는 정서적인 지원, 충고, 지도, 칭찬, 서비스와 물질적인 원조, 정보제공, 업무나 활동의 보조 등을 모두 포함하는 의미로 정의되는 사회적 지원에 대한 명확한 개념은 Cobb(1976)에 의

해 시도되었다[32]. 그는 사회적 지원을 세 가지 형태로 정의하였는데, 첫째, 관심과 사랑을 받고 있다는 믿음을 갖게 하는 것을 정서적 지원이라고 명명하였다. 둘째, 자신의 가치를 인정받고 존중받는다는 믿음을 갖게 하는 것을 존중감 지원이라고 하였으며, 셋째, 상호적인 관계에 소속되어 있다는 믿음을 갖게 하는 것으로 관계망 지원이라고 정의하였다. 그의 정의는 대인관계에서 제공되는 심리적 지원에 초점을 맞춘 것이었다.

사람은 스트레스 상황에 직면하게 되면 도움을 줄 수 있는 지원자를 찾게 되는데, House(1981)는 애정, 배려, 신뢰 등을 제공하는 정서적 지원(emotional support), 직무수행을 지원이나 보살핌이 필요한 사람을 직접 도와주는 도구적 지원(instrumental support), 개인이나 환경으로부터 제기되는 문제의 원활한 해결을 위해 지식이나 정보를 제공해 주는 정보적 지원(informational support), 스스로 판단할 수 있게끔 구체적인 평가정보를 제공하는 평가적 지원(appraisal support)의 네 가지 형태의 지원을 통해서 개인의 심리적 및 생리적 효과를 약화시킬 수 있다고 하였고, 일반적으로 긍정적인 사회적 지원이 부족하게 되면 불안이나 우울과 같은 부정적 심리상태를 유발하게 되고 심한 경우에는 질병이나 사망 등의 위험이 되는 행동유형을 통해 신체적 건강에 나쁜 영향을 주게 된다고 하였다[43].

Blau(1981)는 감독자(상사)나 동료의 지원이 직무불만족을 회복해 주고 조직 외적 지원과 정적인 관계를 갖는다고 하였고, Thoits(1982)는 배우자, 친구, 친척, 동료 및 성직자, 교사, 상담자, 사회사업가를 포함시켰으며, 사회적 지원의 원천을 파악하지 못하면 사회적 지원이 개인의 안녕과 적응에 어떠한 기능을 하는지에 관해 제대로 알 수 없을 것이라고 하였다[29][55].

사회적 지원은 조직 내에서 업무 수행과 관련하여 주어지는 유용한 사회적 상호 작용으로 정의할 수 있다[45]. 기본적으로 인간이 사회적 욕구를 충족시키기 위해서 타인과 상호작용을 하는 가운데 얻게 되는 것으로, 스트레스 발생을 예방하거나 그것을 경감시키며, 개인의 심리적 적응을 돕고, 좌절을 극복하게 만들며, 문제해결의 도전을 받아들이는 능력을 강화

1) 저자의 항공사 콜센터 근무 경력을 바탕으로 구성

시킨다.

또한 사회적 지원은 직무 관련 지원과 비 직무 관련 지원으로 분류할 수 있는데, 직무 관련 지원은 직장 내의 상사, 동료, 부하로부터 제공된 지원을 의미하고, 비 직무관련 지원은 가족, 친구, 컨설턴트 등에 의해 제공되는 지원을 말한다[28]. 즉, 개인이 업무와 관련하여 여러 가지 문제에 직면하게 되면 무력감 또는 자기 존중감의 상실로부터 그들 자신을 보호하기 위한 차원에서 직장 상사나 동료, 가족으로부터 사회적 지원을 필요로 하게 된다.

상사는 조직의 위계상 부하보다 높은 위치에 있어 더 강한 직무권한을 가지고 있기 때문에 그들의 관리적인 행동이 부하에게 상대적으로 중요한 위치를 점하며, 부하의 육체적·정신적 피해를 감소시켜 준다. 만약 부하가 상사가 자신을 염려하고 관심을 가지고 있음을 알게 되고, 사회적·감정적 이원을 제공하고 있음을 지각하게 되면, 이들은 작업환경과 직무에 대해서 보다 적극적일 것이며 더 많은 노력을 기울이게 된다[15].

실제 일부 국적항공사 콜센터에서는 감정과 감성이 강력히 지배하는 조직문화의 특수성을 고려하여 멘토링(Mentoring) 제도를 운영하고 있다. 멘토링은 회사에 대한 풍부한 경험과 업무 노하우는 물론 전문 지식을 두루 갖춘 콜센터 선배사원(Mento)이 후배사원(Mentee)들에게 직접 지도하고 조언해 주는 프로그램이다[11]. 이는 후배사원들이 콜센터 업무를 수행하는데 문제점이나 상태를 세밀히 파악하여 개인의 문제점을 보완할 수 있는 장점이 있다.

동료의 지원은 종사원들이 각각의 업무 수행과 능력 발휘의 과정에서 동료가 자신의 업무수행에 대한 관심과 도움을 주는 것으로 정의할 수 있다[23]. Ito와 Brotheridge(2005)는 상사의 지원은 조직 수직관계를 바탕으로 구성원이 직면한 문제 해결을 위한 조언과 도움을 줄 수 있는 반면, 동료의 지원은 주로 감정적 차원의 도움이나 격려를 수반하게 되며 수평적 차원의 도움을 받게 된다고 하였다[44].

또한 가족이 있는 사람은 보다 성숙되고 안정적이며, 나이에 상관없이 가족이 있는 사람은 대인간 문제와 감정적 갈등을 처리함에 있어서 보다 많은 경험을 할 것이므로 가족은 감정적 지원과 편안함의 근원이

이 된다[34]. 따라서 가족의 지원은 자연발생적으로 생겨나는 인간 집단에 의하여 발생되므로 긍정감(positive sentiment)이 높아 상호 작용이 빈번하고 신뢰감이 높다[53].

본 연구에서는 항공사 콜센터의 사회적 지원은 상담원이 대인관계에서 얻을 수 있는 모든 긍정적인 지원으로, 자신의 정체감을 유지하고 자존심을 높이며 어려움에 대처할 수 있도록 정서적·심리적 도움을 주는 것이고, 사회적 지원을 통하여 개인의 목표를 성취하거나 상황적 요구에 대처하는 능력을 향상시키는 것으로 정의한다. 또한 선행연구를 토대로 사회적 지원의 구성요소를 업무상 발생하는 스트레스와 긴장 완화에 미치는 영향이 상사 및 동료의 지원에 비해 상대적으로 적을 것으로 판단되는 가족의 지원을 배제하고 직무와 밀접한 관련성이 존재하는 상사 및 동료의 지원으로 구성하여 본 연구에 적합하도록 수정하였다.

### 2-3 항공사 콜센터 상담원의 소진

1970년대 중반, 정신병리학자인 Freudenrger가 정신건강센터의 자원봉사자들에게 이유 없이 점차적으로 피로와 의욕상실 및 탈진 증상이 나타나는 것을 보고 ‘소진(burnout)’이라 명명한 후 Maslach(1976)은 이것을 가정 먼저 개념화 하려고 시도하였다[49]. 그는 오랫동안 사람들과의 관계에서 계속적이고 반복적으로 받게 되는 정신적 압박의 결과인 스트레스를 더 이상 감당하지 못할 때 나타나는 업무 스트레스 반응의 한 형태를 소진으로 보았다.

Perman과 Hartman(1982)은 소진을 만성적인 정서적 스트레스에 대한 반응으로서 정서적 및 신체적 탈진과 업무생산성의 저하, 그리고 비인간화 현상으로 정의하였고, Koeske와 Kirk(1993)는 높은 감정이입과 직무몰입을 요구하는 서비스 업종의 종사자들은 공통적으로 긴장감의 한 형태인 소진의 위험에 노출되어 있다고 하였다[46][54].

소진은 개인이나 조직의 수준에서 일어나며 감정, 태도, 동기 그리고 기대를 수반하는 내적이고 심리적인 경험이라는 공통적인 요인을 가지고 있다[19]. 즉, 직무상의 스트레스가 한계에 다다랐을 때 이 상황을 적절하게 대처하지 못하면 부정적인 영향으로부터

자기 자신을 보호하기 위하여 냉소주의 또는 포기상태에 이르게 되는 현상이라고 할 수 있다.

문숙자(2007)는 소진을 정신적으로 부담이 되는 상황에서 계속되는 업무의 결과로서 생긴 신체적, 정신적, 정서적 탈진 상태라고 하였다[5].

소진을 구성하는 요인에는 과도하고 만성적인 스트레스나, 신체적 탈진, 정서적 고갈, 탈인격화, 자아성취감 저하, 인간적인 회의감 또는 좌절감 등이 있다[9][31][54][50].

이 중 Maslach(1982)이 정의한 세 가지 구성요인은 이론적인 연역에 의해 형성된 것이 아니라, 그가 개발한 'Maslach의 소진 목록(MBI, Maslach Burnout Inventory)'의 척도를 요인분석 후 각 구성요소의 이름을 명명하는 귀납적 접근법에 의하여 형성되었다. 이는 소진에 관한 체계적인 연구의 기틀을 마련하였으며, 이로써 3가지 하위개념 각각의 수준과 이들의 상호관계를 측정할 수 있다[50].

첫째, 정서적 고갈(emotional exhaustion)은 소진의 가장 핵심적인 개념으로, 탈인격화와 자아성취감 저하의 원인변수라고 하였다. 정서적 고갈은 타인과의 과도한 접촉으로 인해 업무에 대해 지치고 정서적으로 고갈된 느낌을 의미하는데, 이는 개인의 감정 상태의 일종으로 계속적으로 장기화되는 정서적 활동 및 자극의 결과로 발생하는 것이다.

정서적 고갈을 유발하는 가장 중요한 원인은 바로 종사자에 대한 조직과 타인의 요구와 역할 스트레스로 알려져 있다[33]. 예를 들면, 조직이 개인에게 부여한 양적 직무 과부하나, 불충분한 자원에도 불구하고 성과를 유지하려는 개인의 노력은 고갈을 야기시킨다. 그리고 조직구성원으로 있는 이상, 다양한 역할기대와 그로 인한 스트레스를 경험하며, 이러한 경우 상충되는 모든 요구를 충족시키려는 노력은 좌절로 이어지기 쉬우며 심리적으로 큰 부담을 주게 된다[38].

콜센터의 경우도 예외는 아니며, 콜센터 상담원 614명을 대상으로 정서적 고갈에 대하여 연구를 진행하였던 Deery, Iverson과 Wallsh(2002)는 무례하거나 모욕적인 언사를 하는 고객 상호작용의 어려움이 정서적 고갈에 큰 영향을 미치며, 정서적 고갈은 상담원의 정신적·신체적 건강에 부정적인 영향을 미친

다는 것을 밝혀냄에 따라 콜센터를 포함하여 많은 고객을 상대해야 하는 서비스직 종사자들은 항상 정서적 고갈을 경험할 위험에 노출되어 있다고 할 수 있다[36].

둘째, 탈인격화 (depersonalization)는 고객을 대함에 있어서 사람이라기보다는 물건과 같은 취급을 할 때 나타나는데, 이는 고객과의 문제발생 상황을 해결하기 위해 계속되는 요구사항에 의해 발생한 정서적 고갈을 극복하기 위한 심리적 대응으로 볼 수 있다[56]. 이는 정서적 고갈로 인하여 감정자원이 소진된 조직구성원이 타인에게 나타내는 신경질적이고 감성이 배제된 반응으로, 문제의 책임을 고객에게 전가하며 자신이 행하는 부정적인 태도를 고수·강화시키려고 하며 동료, 고객, 조직에 대하여 냉소적이고 회의적인 태도를 취하게 된다[9].

이와 같이 탈인격화에 대한 다양한 정의에 비추어 볼 때, 항공사 콜센터 상담원이 탈인격화를 경험하게 될 경우 고객을 자신들에게 할당된 몫으로 보고, 고객에게 부정적인 인식을 갖거나 부적절한 태도를 보이게 되며, 고객에게 무관심해지면서 고객의 욕구 파악, 고객의 문제해결 및 적극적 불만 처리 등을 소홀히 하게 될 것이므로 이러한 경우 통화 서비스 품질 및 고객 지향적 서비스 태도가 저하될 것이다.

셋째, 자아성취감 저하 (reduced personal accomplishment)는 탈인격화의 결과로 발생한다고 알려져 있으며, 각 개인이 스스로 부정적인 평가를 하는 경향으로 볼 수 있다. 정서적 고갈에 대한 주요 이론에서는 정서적 고갈과 탈인격화가 장기화될 경우, 자신이 더 이상 조직에서 원하는 존재가 아니라는 사실을 지각하면서 자아성취감이 하락하는 것으로 보고 있다. 자아성취감 저하의 중요한 원인으로 자기평가오류(self-referent misgiving)가 있는데, 만약 개인이 자신의 능력을 과대평가 했다면 현실과의 격차에 의해 갈등을 겪게 되며 그로 인하여 자기유능감이 낮아지게 되고 그 결과 자아성취감도 낮아지게 된다. 이와 같이 이상과 현실의 격차도 자아성취감에 부정적인 영향을 줄 수 있다[18].

본 연구에서는 소진에 관하여 체계적인 연구의 기틀을 마련하였으며, 다양한 소진 현상을 설명할 수 있는 Maslach(1982)이 정의한 정서적 고갈, 탈인격화,

자아성취감 저하의 세 가지 요소로 소진의 요소를 구성하였으며, 항공사 콜센터 상담원의 소진은 서비스를 무형의 제품으로 판매해야 하는 항공사 업무의 특성상 항상 최고의 서비스를 제공해야 한다는 부담감을 가지고 반복적인 고객 응대 업무를 수행하면서 나타나는 감정의 탈진상태로, 점차 고객에 대한 관심을 상실하게 되는 현상으로 정의한다.

### III. 조사설계

#### 3-1 연구모형

본 연구는 국적 항공사 콜센터 상담원의 감정노동이 소진에 영향을 미치며, 상사 및 동료의 지원이 주요 요인인 사회적 지원이 감정노동과 소진 사이에 매개역할을 할 것이라는 가정 하에 이론적 배경과 문헌 연구를 토대로 다음과 같이 연구모형을 설계하였다.

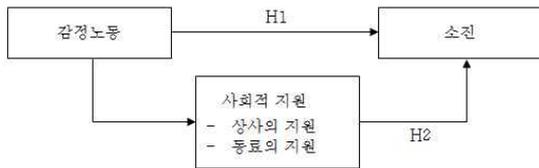


그림 1. 연구모형

Fig. 1. Research Model of the Study

#### 3-2 연구가설

본 연구는 연구모형에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

##### 3-2-1 감정노동과 소진의 관계

감정노동과 소진에 대한 연구는 매우 다양하게 이루어지고 있으며, 그 결과 감정노동을 수행하는 종사자의 내적 감정과 규범적 감정의 불일치가 나타날 때 감정 부조화를 경험하게 되며, 그 결과 정서적 소진을 유발한다는 공통적 결과가 나타났다.

Ashforth와 Humphrey(1993)는 감정노동의 결과로 나타나는 감정의 부조화는 낮은 자존심, 우울감, 냉

소감, 직무로부터의 소외감 등 부정적 현상을 일으킨다고 하였다[27].

Morris와 Feldman(1996)의 연구에서는 감정노동의 하나의 차원인 감정 부조화로 인하여 소진을 경험하고, 이를 극복하기 위하여 감정의 사용을 최대한 억제함으로써 매사에 기계적인 탈인격화가 진행되며 조직이 요구하는 대인관계를 효과적으로 수행해 낼 수 없는 자아를 발견하게 되어 자아성취감이 낮아지게 된다고 하였다[52].

Dormann, Zapf와 Isic(2002)은 독일의 콜센터 상담원을 대상으로 감정업무의 수행 결과에 대한 연구에서 조직적 문제, 감정업무 수행으로 인한 감정 부조화가 상담원의 소진, 긴장, 정서적 불만에 영향을 미치는 주요한 요인이라는 것을 밝혀냈고, Brotheridge와 Lee(2003)의 연구결과 서비스 종사자들이 자신의 감정을 억누르고 상황에 적합한 감정을 표현하기 위한 지나친 노력을 하는 경우, 한 개인은 자신의 자아 분리 현상을 느끼게 되고 이는 타인과의 관계에 있어서 어려움을 겪으며 상대방을 물건처럼 대하거나 부정적으로 대하게 되면서 탈인격화가 나타난다고 하였다[30][37]. 이와 같은 선행연구를 근거로 다음과 같은 가설 1을 설정하였다.

가설 1 : 항공사 콜센터 상담원의 감정노동은 소진에 유의한 영향을 미칠 것이다.

##### 3-2-2 사회적 지원과 소진의 관계

직무 스트레스와 관련된 여러 연구에서 사회적 지원이 스트레스의 소모를 최소화하기 위한 일종의 보호적 완충제로 사용될 수 있다고 하였고[22][35][48], Ashforth와 Humphrey(1993)의 연구에서 서비스 종사자들에 대한 사회적 지원은 조직몰입 등의 긍정적 직무태도를 만들어 내고, 따라서 이러한 개념은 감정왜곡과 같은 부정적 측면을 통제하는 역할을 담당함으로써 심리적 만족(psychological well-being)을 유지하는데 도움을 줄 수 있다고 하였다[27].

김우진(1999)의 연구에서는 조직 내 상사나 동료의 사회적 지원 정도가 감정적 부조화와 감성적 고갈, 탈인격화 간의 관계를 약화시키는 것으로 조사되었고, 감정노동의 결과에 대한 한국과 미국 간의 비

교 연구에서, 사회적 지원은 감정노동과 직무스트레스 사이의 조절변수로 작용하여 사회적 지원이 높을수록 감정노동과 직무스트레스 사이의 인과관계가 약해지는 것으로 나타났다[2][3].

사회적 지원이 소진을 감소시키는 역할을 한다는 Pengilly와 Dowd(2000)의 연구에서 매우 높은 수준의 소진을 경험하고 있더라도 상사나 동료의 지원을 받게 되면 소진 관련 증상이 훨씬 적게 나타난다고 하였으며, 이것은 상사나 동료의 지원이 완충 역할을 한다는 것을 의미한다. 이러한 선행연구에서 조직에서 발생하는 문제에 대해 상사의 따뜻한 조언과 동료의 도움은 감정노동으로 인해 발생하는 부정적인 측면을 완화시키는 역할을 하는 것으로 입증되었으므로, 이를 토대로 가설 2를 설정하였다.

가설 2 : 항공사 콜센터의 사회적 지원은 감정노동 및 소진과의 관계에 매개효과가 있을 것이다.

가설 2-1 : 항공사 콜센터의 사회적 지원 중 상사의 지원은 감정노동 및 소진과의 관계에 매개효과가 있을 것이다.

가설 2-2 : 항공사 콜센터의 사회적 지원 중 동료의 지원은 감정노동 및 소진과의 관계에 매개효과가 있을 것이다.

### 3-3 연구방법

설문 조사는 2009년 7월 1일부터 7월 31일까지 국적항공사의 콜센터 상담원에게 총 300부의 설문지를 배포하여 자기기입식 설문지법을 통한 조사를 실시하였으며, 불성실한 응답의 49부를 제외한 나머지 설문지 251부를 유효표본수로 하여 분석하였다.

본 연구에서는 SPSS 13.0을 사용하여 다음과 같이 통계적 자료처리를 실시하였다. 표본의 인구 통계적 요인에 대해서는 빈도수와 백분율을 산출하는 빈도 분석을 실시하였고, 측정변수의 타당성 검증을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 측정도구 및 측정변수의 신뢰도 검증을 위하여 Cronbach's Alpha 값을 산출하고, 측정변수의 분포를 분석하기 위하여 평균과 표준편차를 산출하는 기술 통계분석 및 가설 검증을 위한 회귀분석을 실시하였다.

### 3-4 설문구성

본 연구의 설문 항목은 선행연구를 토대로 아래 <표 1>과 같이 작성되었다.

표 1. 설문의 구성  
Table 1. Questionnaire form

구분	내용	문항수
감정노동	강도, 빈도, 표면행위, 내면화행위	17
	Morris와 Feldman(1998), Brotheridge와 Lee(2003)	
사회적 지원	상사의 지원, 동료의 지원	9
	Calpan 등(1975), House(1981), Kim(1996), Peccei와 Rosenthal(1997), 박승만(2006)	
소진	정서적 고갈, 탈인격화, 성취감 저하	18
	Maslach(1982), 김진수(2006), 이유라(2007)	
일반적 특성	성별, 나이, 학력, 근무기간, 직급	8

## IV. 분석결과

### 4-1 조사 대상자의 인구통계학적 특성

본 연구 조사 대상자의 인구통계학적 특성은 다음의 <표 2>와 같다.

표 2. 인구통계학적 특성  
Table 2. The complexity of calculation

구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남	30 12.0
	여	221 88.0
고용형태	정규직	198 78.9
	비정규직	53 21.1
연령	20대	89 35.5
	30대	133 53.0
	40대	27 10.8
	50대	2 0.8
학력	고졸	6 2.4
	2년제졸	151 60.2
	4년제졸	90 35.9
	대학원졸	4 1.6
직급	사원	124 49.4
	대리	58 23.1
	과장	69 27.5
결혼 여부	결혼	115 45.8
	미혼	136 54.2
콜센터 근무경력	1년 미만	18 7.2
	1년~3년	74 29.5
	3년~5년	43 17.1
	5년~10년	50 19.9
	10년~15년	56 22.3
15년~20년	10 4.0	

4-2 타당성 및 신뢰도 검증

본 연구의 타당성 및 신뢰도 검증 결과는 다음의 <표 3>과 같다. 감정노동에 대한 타당성 검증 결과 4개의 요인으로 추출되었으며, 추출된 요인의 아이겐 값은 모두 1.0 이상이었고, 총 누적변량은 69.860%인 것으로 나타났다. 추출된 요인들의 Cronbach's Alpha 값은 0.7이상으로 신뢰도가 높게 나타나고 있었다. 따라서 이 후의 분석에서는 표면행위, 감정표현 빈도, 감정표현 강도, 내면화 행위라는 변수명을 사용

하여 분석에 사용하였다.

사회적 지원에 대해서 타당성 검증을 실시한 결과, 2개의 요인으로 추출되었으며, 추출된 요인의

아이겐 값은 모두 1.0 이상이었고, 총 누적변량은 71.689%인 것으로 나타났다. 추출된 요인들의 Cronbach's Alpha 값은 0.8이상으로 신뢰도가 높게 나타나고 있었다. 따라서 이 후의 분석에서는 사회적 지원이라는 변수명을 사용하여 분석에 사용하였다.

소진에 대해서 타당성 검증을 실시한 결과, 3개의 요인으로 추출되었으며, 추출된 요인의 아이겐 값

표 3. 타당성 및 신뢰도 검증  
Table 3. Exploratory factor & reliability analysis

구분	요인	공통성	요인적재량	고유값	분산	누적분산	Cronbach's α	
감정노동	감정표현 강도	감정표현이 격함	.790	.873	1.965	15.115	56.118	.7168
		감정표현이 강함	.752	.845				
		감정표현이 부드러움	.500	.625				
	감정표현 빈도	업체(여행사 등)가 아닌 개인고객을 주로 상대	.844	.913	2.638	20.289	41.002	.8798
		고객당 대화시간 긴 편	.790	.873				
		실제와 다른 감정표현 빈도 높음	.759	.867				
	표면행위	실제와 감정표현 상이	.652	.783	2.693	20.713	20.713	.77917
		마음과 행동 상이	.590	.755				
		부정적 감정 숨김	.680	.754				
		친절을 연기	.487	.692				
	내면화 행위	솔직한 감정 숨김	.598	.638	1.787	13.743	69.860	.8105
		고객 응대시 요구되는 감정을 느끼려고 노력	.816	.898				
		고객의 감정을 경험하려고 노력	.823	.897				
	KMO=0.719, $\chi^2=1309.085^{***}$							
사회적 지원	상사의 지원	상사의 도움	.758	.860	3.640	40.443	44.443	.9061
		상사의 경청	.723	.850				
		상사의 칭찬	.729	.850				
		상사의 존중	.729	.842				
		상사의 관심	.736	.832				
	동료의 지원	동료의 존중	.790	.888	2.812	31.246	71.698	.8421
		동료의 도움	.731	.845				
		동료의 경청	.697	.819				
		동료에게 의존	.559	.741				
KMO=0.840, $\chi^2=1303.940^{***}$								
소진	정서적 고갈	기진맥진	.803	.878	3.640	25.997	25.997	.8859
		퇴근무렵 지침	.799	.870				
		과중한 업무	.677	.794				
		휴식이 필요	.623	.780				
		정서적 매마름	.616	.684				
	탈인격화	동료들에게 냉담	.744	.839	2.599	18.563	64.399	.7784
		동료들의 비난	.555	.733				
		동료들에게 무감각	.545	.712				
		감정적 무감각	.605	.652				
	자아 성취감 저하	열정적이지 못함	.620	.782	2.777	19.839	45.836	.8193
		업무가 가치 없음	.583	.743				
		업무에 흥미가 없음	.711	.717				
		문제해결 어려움	.562	.686				
		좌절감	.573	.571				
KMO=0.863, $\chi^2=1720.801^{***}$								

은 모두 1.0이상이었으며, 총 누적변량은 64.399%인 것으로 나타났다. 추출된 요인들의 Cronbach's Alpha 값은 0.7이상으로 신뢰도가 높게 나타나고 있었다. 따라서 이 후의 분석에서는 정서적 고갈, 자아성취감 저하, 탈인격화라는 변수명을 사용하여 분석에 사용하였다.

4-3 가설검증

4-3-1 가설 1의 검증

감정노동이 소진 전체에 미치는 영향에 대한 분석을 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과, R Square 값이 0.154로서 회귀모형의 설명력이 15.4%로 나타났으며, F=11.198로 나타났다. 독립변수의 영향력을 보면, 감정표현 강도, 감정표현 빈도, 표면행위는 유의수준 1%에서 소진에 정(+)의 영향을 미치고 있었으며, 내면화 행위는 소진에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Beta 값을 보면, 감정표현 빈도, 감정표현 강도, 표면행위, 내면화 행위의 순으로 소진에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

표 4. 감정노동이 소진에 미치는 영향  
Table 4. The influence of emotional labor on burnout

구분	B	Beta	R <sup>2</sup>	F ,p	t	p
(Constant)	2.045		.154	11.198*** .000	5.777	.000
감정표현 강도	.163	.188			3.087**	.002
감정표현 빈도	.121	.195			3.169**	.002
표면행위	.163	.174			2.814**	.005
내면화 행위	-.143	-.193			-.3223**	.001

\*\* : p < .01, \*\*\* : p < .001

4-3-2 가설 2의 검증

감정노동이 소진에 미치는 영향에 대한 사회지원의 매개효과를 분석하기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제안한 매개회귀분석(mediate regression) 기법을 사용하였다. 그의 매개회귀분석에 따르면 첫 번째 단계는 매개변수와 독립변수를 회귀분석 하여 그 결과 독립변수가 매개변수와 유의한 관계를 가진다. 두

번째 단계에서는 종속변수를 독립변수에 회귀분석을 실시하여 그 결과 독립변수가 종속변수에 유의한 관계를 가진다. 세 번째 단계에서 종속변수를 독립변수와 매개변수에 동시에 회귀분석을 실시하여 그 결과 매개변수가 종속변수와 유의한 관계를 가지는 동시에 독립변수의 종속변수에 대한 효과가 두 번째 단계의 효과보다 적거나 많을 때 독립변수-매개변수-종속변수의 관계가 성립된다.

한편, 세 번째 단계 회귀분석에서 매개변수가 통제되었을 때 독립변수의 종속변수에 대한 효과가 유의하지 않으면 독립변수가 오직 매개변수를 통해서만 영향을 주는 것이므로 완전매개효과(perfect mediating effect)를 갖게 된다. 반면에 세 번째 단계 회귀분석에서 종속변수에 대한 독립변수의 효과가 유의하게 나타나고, 세 번째 단계에서의 종속변수에 대한 독립변수의 효과가 두 번째 단계에서의 종속변수에 대한 독립변수의 효과보다 작게 되면 독립변수가 종속변수에 직접적인 영향과 매개변수를 통한 간접적인 영향을 모두 미치는 것이므로 부분매개효과(partial mediating effect)를 갖게 된다.

<표 5>와 같이 감정노동이 소진에 미치는 영향에 대하여 상사지원의 매개효과를 분석한 결과, 1단계에서는 감정노동이 상사의 지원에 부(-)의 영향을 미치고 있었으며, 2단계에서는 감정노동이 소진에 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 3단계에서는 감정노동은 정(+)의 영향, 상사지원은 부(-)의 영향을 미치고 있었다. 따라서 감정노동이 소진에 미치는 영향에 대해서 상사의 지원은 부분매개역할을 수행하고 있는 것으로 나타났다.

표 5. 상사지원의 매개효과 분석  
Table 5. The mediation effect analysis of superior

종속 변수	독립 변수	B	Beta	R <sup>2</sup>	F ,p	t	p
상사 지원	(Constant)	4.642		.031	8.071** .005	11.820	.000
	감정노동	-.347	-.177			-2.841**	.005
소진	(Constant)	1.241		.152	44.670*** .000	4.553	.000
	감정노동	.567	.390			6.684***	.000
소진	(Constant)	2.002		.200	30.910*** .000	6.041	.000
	감정노동	.510	.351			6.077***	.000
	상사지원	-.164	-.221			-3.833***	.000

\*\* : p < .01, \*\*\* : p < .001

또한, <표 6>과 같이 감정노동이 소진에 미치는 영향에 대해서 동료지원의 매개효과를 분석한 결과, 1 단계에서는 감정노동이 동료의 지원에 영향을 미치고 있지 않았으며, 2단계에서는 감정노동이 소진에 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 3단계에서는 감정노동은 정(+)의 영향, 동료의 지원은 부(-)의 영향을 미치고 있었다. 따라서 감정노동이 소진에 미치는 영향에 대해서 동료의 지원은 매개효과를 보이지 않는다고 할 수 있다.

표 6. 동료지원의 매개효과 분석  
Table 6. The mediation effect analysis of co-work

종속 변수	독립 변수	B	Beta	R <sup>2</sup>	F ,p	t	p
동료 지원	(Constant)	4.323		.006	1.541 .216	14.731	.000
	감정노동	-.113	-.078			-1.241	.216
소진	(Constant)	1.241		.152	44.670*** .000	4.553	.000
	감정노동	.567	.390			6.684***	.000
소진	(Constant)	1.872		.173	25.951*** .000	5.074	.000
	감정노동	.550	.379			6.537***	.000
	동료지원	-.146	-.145			-2.507*	.013

\*\* : p < .01, \*\*\* : p < .001

### V. 결 론

일반적으로 고객과의 커뮤니케이션에 있어서 70% 이상이 전화를 통하여 이뤄지고 있다는 조사결과가 보여주는 것처럼[21], 다양한 서비스 산업 중 서비스 자체를 무형의 재화로 판매하는 서비스 산업의 핵심인 항공사에서 고객 서비스 최접점인 콜센터는 기존 고객의 관리뿐만 아니라 신규고객을 창출하는 전략적 중요성이 부각되고 있으며, 항공사와 고객 간의 촉매 역할을 담당하고 있는 중요한 고객접점이 되고 있다.

종전 단순히 고객의 여정을 예약해 주는 역할에서, 최근에는 전자항공권 판매를 통한 수익창출에도 중요한 역할을 하고 있는 항공사 콜센터의 종사자들은 고객이 원하는 그 이상의 서비스를 제공하기 위하여 고객의 감성을 이해하고 고객의 호응을 이끌어내는 표현규칙을 끊임없이 훈련받고 이를 준수하도록 요구받고 있으며, 감독관의 모니터링을 통하여 비가시

적 감시자가 항상 자신을 응시하고 있다고 생각하여 조직의 의도대로 감정표현행위를 하게 되어 더 큰 감정 부조화를 경험하게 된다.

따라서 본 연구에서는 자신의 의지와 관계없이 기업이 요구하는 감정을 표현해야 하는 항공사 콜센터 상담원의 감정노동에 따른 소진 현상을 파악하고, 사회적 지원이 감정노동과 소진 사이에 매개역할을 수행하고 있는지 밝히고자 하였다.

본 연구의 주요 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 항공사 콜센터 상담원의 감정표현 빈도 및 표면행위는 소진에 영향을 미친다. 하루 평균 100여 건의 전화를 응대하고 있는 항공사 콜센터 상담원들이 고객을 응대하는 횟수가 증가하게 되면, 이에 따라 상담원들은 감정표현규범과 불일치하는 내적 감정을 억압하며 통제하는 횟수도 증가하는 것이므로 이는 상담원의 소진에 중요한 영향을 미치게 된다.

둘째, 감정표현 강도 또한 소진에 영향을 미치고 있는데, 이는 감정자원이 소진된 상담원이 자신의 감정을 통제하지 못하고 감성이 배제된 반응 고객을 응대하고, 문제의 책임을 고객에게 전가하며 고객을 자신들에게 할당된 몫으로 보고, 고객에게 부정적인 인식을 갖거나 부적절한 태도를 보이게 된다는 것이다. 이러한 경우 통화 서비스 품질 및 고객 지향적 서비스 태도가 저하될 것이다.

셋째, 사회적 지원의 요소 중 상사의 지원이 낮고 고 느낄수록 콜센터 상담원들은 높은 소진을 경험하는 것으로 나타났다. 강한 직무권한을 가지고 있는 상사의 호의, 관심, 애정, 배려, 경청, 신뢰 등은 상담원의 소진을 저하시킬 수 있다. 또한 항공업무 전반에 관한 방대한 업무지식을 숙지해야 하는 상담원들의 특성을 감안한 실질적 업무 지원으로 성공적인 성취감을 경험할 수 있도록 해야 할 것이다.

넷째, 동료의 지원은 소진에 매개역할을 수행하지 않는 것으로 나타났다. 이는 동료의 애정, 관심, 호의 등이 있어도 높은 소진을 경험하는 것으로, 이는 콜센터 업무가 동료와 협조에 의해서 이루어지는 것이 아니라 고객과 상담원간 1:1로 이루어지는 콜센터의 업무 특성을 반영한 결과로 볼 수 있다.

항공사 콜센터 상담원의 감정노동이 업무 효과의 증대를 위하여 반드시 부정적인 영향만 있다고 간주

할 수 없으나, 그들에게 감정표현규범에 대한 코칭이나 교육훈련을 실시할 경우 일방적인 행동교육 보다는 고객의 기쁨이 자신의 기쁨이 될 수 있도록 감성을 컨트롤 할 수 있는 마인드 교육을 통한 표현규범의 내면화가 필요하다.

또한 상사의 지원이 소진을 감소시키는데 영향을 미치는 것으로 나타났으므로, 상사와 상담원의 원활한 소통 및 관계 개선을 위한 기회 제공이 필요하다. 회사 내 친목 동호회나 소모임 등 비공식적 네트워크를 활성화 시키고, 높은 잠재력을 가진 관리자를 개발하여 후배들에게 필요한 지원과 지도를 할 수 있는 트레이닝 리더를 양성하며, 1:1로 지식 및 노하우를 전달할 수 있는 멘토링 프로그램을 운영하는 것도 효과적일 것이다.

그리고, 정규직 상담원에 비해 업무에 대한 높은 도전감과 의욕을 가지고 있고 상사의 지원도 많이 받고 있다고 지각하고 있는 비정규직 직원들을 위해 회사의 공정한 보상과 복지제도, 정규직 전환 기회 확대 등 제도적 보완책이 마련된다면 이들이 가지고 있는 긍정적인 성향이 보다 잘 발휘될 수 있을 것이다.

항공사 콜센터와 같이 감정노동을 주로 수행하는 서비스 업종에서 감정노동에 따른 소진을 원천적으로 봉쇄할 수는 없겠지만, 이를 최소화하고 소진을 효율적으로 관리하기 위한 방안을 모색하는 것이 그들의 심리적 안정과 조직의 성과를 위해 중요할 것이다.

항공사 콜센터 상담원의 감정노동이 소진에 미치는 영향을 파악하고, 사회적 지원의 유무에 따라 소진의 정도에 어느 정도 영향을 미치는지에 따른 연구를 진행하였으나, 다음과 같은 한계점이 있다.

첫째, Inbound Call을 주로 응대하는 항공사 콜센터를 대상으로 하였기 때문에 본 연구의 결과를 다른 콜센터에 적용하기에 다소 무리가 따르며, 추후 Outbound Call Center를 대상으로 후속 연구를 진행할 필요가 있다.

둘째, 이번 연구의 조사대상이 국적항공사의 콜센터 상담원으로만 한정하였으므로, 향후 해외항공사 콜센터 사례에 대한 연구를 진행하여 선진 항공사에 대한 벤치마킹 및 상호 인식차이를 보다 심층적으로 연구할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 소진에 영향을 미치는 감정노동의 요인을 감정표현 빈도 및 강도, 표면행위, 내면화행위로 한정 하였으나, 이외에도 소진에 미치는 많은 요인들이 존재할 것이므로 다양한 요인을 감안한 후속연구가 필요할 것이다.

마지막으로, 감정노동이 소진에 미치는 영향에서 사회적 지원(상사 및 동료의 지원)이 매개역할을 할 것이라는 가설에 대하여 논리적으로 입증되었으나, 이것 외에도 소진에 영향을 미칠 수 있는 다른 매개요인을 찾아내어 콜센터에서 고객만족 및 경쟁력 제고를 위하여 최선을 다하고 있는 많은 상담원들의 소진이 최소화 될 수 있는 계기가 되기를 기대한다.

## 참 고 문 헌

- [1] 김민주, “호텔종사원의 감정노동이 직무관련 태도에 미치는 영향”, *관광학연구*, 제21권, 제2호, pp. 129-132, 1998.
- [2] 김민주, “감정노동의 결과에 대한 한국과 미국의 비교연구; 호텔종업원의 감정노동과 직무스트레스와의 관계를 중심으로”, *한국호텔경영학회*, 제15권, 제1호, pp. 35-37, 2006.
- [3] 김우진, “감정적 부조화가 직무만족과 정신적 고통에 미치는 영향”, *서강대학교 석사학위논문*, 1999.
- [4] 김희웅, “안녕하십니까, 고객님?”, *시사매거진 2580*, (주)문화방송광학연구, 2009.
- [5] 문숙자, “정규직과 비정규직 간호사의 직무만족도, 조직몰입, 임파워먼트, 자율성 및 소진 비교”, *경희대학교 석사학위논문*, 2007.
- [6] 박동수, 전명구, 정성한, “감정노동의 개념화 선행요인”, *한국인사관리학회*, 제29권, 제4호 pp. 133-167, 2005.
- [7] 박미영, “외식산업 종사자의 감정노동이 수행전략과 소진에 미치는 영향”, *경기대학교 석사학위논문*, 2008.
- [8] 박봉규, “조직구성원의 감정노동과 직무태도간의 관계에 조직지원과 자기유능감이 미치는 조절효과”, *한국인적자원관리학회*, 제15권, 제1호,

- pp. 69-85, 2008.
- [9] 박은정, “사회복지 전담 공무원의 직무환경과 소진현상에 관한 연구”, *가톨릭대학교 석사학위논문*, 2001.
- [10] 박정희, 이은희, “청소년의 자아정체성, 불안/우울 및 강박증과 진로 미결정; 자기통제력과 사회적 지원의 매개역할”, *한국심리학회*, 제21권, 제1호, pp. 103-123, 2008.
- [11] 박종태, “콜센터 성과관리 및 이직관리에 대한 essay”, *경희대학교 석사학위논문*, 2007.
- [12] 안준수, “서비스 상호작용 유형에 따른 감정노동 차원에 관한 연구”, *경기대학교 박사학위논문*, 2003.
- [13] 윤선영, “항공사 텔레마케터의 직무스트레스가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, *한국항공학회지*, 제15권, 제1호, pp. 2, 2011.
- [14] 윤시내, “콜센터의 직무환경, 감정노동, 소진 및 고객지향성의 관계”, *경기대학교 석사학위논문*, 2004.
- [15] 윤하나, 탁진국, “주관적 경력성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구; 성별차이의 조절효과 중심으로”, *한국심리학회*, 제19권, 제3호, pp. 325-347, 2006.
- [16] 이수연, “콜센터 상담원의 감정노동과 감정소진 및 이직의도에 관한 연구”, *호서대학교 박사학위논문*, 2008.
- [17] 이랑, 김완석, 신강형, “직무탈진과 직무열의의 요구; 자원모델에서 정서노동 전략의 역할-콜센터 상담원을 대상으로”, *한국심리학회*, 제19권, 제4호, pp. 573-576, 2006.
- [18] 이유라, “호텔종사원의 감정노동이 소진과 직무만족에 미치는 영향 연구”, *제주대학교 석사학위논문*, 2007.
- [19] 장지숙, “전문도서관 사서의 소진경험에 관한 연구”, *이화여자대학교 석사학위논문*, 1994.
- [20] 조정란, “콜센터 성과향상을 위한 Call Monitoring에 관한 연구”, *콜센터기술경영저널* 11호, pp. 68-78, 2007.
- [21] (주)그린텔(주)그린CS컨설팅, “콜센터 운영 실무 노하우와 활용사례”, 2010.
- [22] 최중권, “직무스트레스, 직무만족, 사회적 지원의 관계; 제약회사의 조직구성원을 중심으로”, *홍익대학교 석사학위논문*, 2001.
- [23] 홍승일, “사회적지원 인식이 교육훈련 전이에 미치는 영향에 관한 연구”, *서강대학교 석사학위논문*, 2008.
- [24] 허지훈, “조직특성, 감정노동, 종업원 직무태도 간의 관계 연구”, *홍익대학교 석사학위논문*, 2000.
- [25] Contact Journal, 2007.
- [26] Rose, P(한국콜센터산업정보연구소 역), “왜 우리는 콜센터로 전화하게 되나?”, *콜센터기술경영저널* 5호, 2005.
- [27] Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. “Emotional labor in service roles; The influence of identity”, *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 1, pp. 88-115, 1993.
- [28] Beehr, T. A. “The Role of Social Support in Coping with Organizational Stress”, *Behavior and Human Decision Process*, vol. 63, pp. 223-246, 1985.
- [29] Blau, G. “An Empirical Investigation of Job Stress, Social Support, Service Length, and Job Strain”, *Organizational Behavior and Human performance*, vol. 27, pp. 279-301, 1981.
- [30] Brotheridge, C. & Lee, R. T. “Development and validation of the emotional labor scale”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, pp. 365-379, 2003.
- [31] Cherniss, C. “Professional burnout in human service organizations”, *Praeger*, 1980.
- [32] Cobb, S. “Social support as a moderator of life stress”, *Psychosomatic Medicine*, vol. 38, pp. 300-314, 1976.
- [33] Codes, C. L. & Dougherty, T. W. “A review and integration of research on job burnout”, *Academy of Management Review*, vol. 18, no. 4, pp. 621-656, 1993.
- [34] Cohen, S. & Wills, T. A. “Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis”, *Psychological Bulletin*, vol. 98, pp. 320-357, 1985.
- [35] Dean, A., Kolody, B. & Wood, P. “Effect of social

- support from various sources on depression in elderly persons”, *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 31, pp. 403-417, 1990.
- [36] Deery, S., Iverson, R. & Wallsh, J. “Work Relationships In Telephone Call Centers; Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal”, *Journal of Management Studies*, vol. 39, no. 4, 2002.
- [37] Dormann, C., Zapf, D. & Isic, A. “Emotional requirements at work and their consequences for call-center job”, *Work and Organizational Psychology*, 2002.
- [38] Fisher, C. D. & Gitelson, R. A. “A Meta-analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, pp. 320-333, 1983.
- [39] Glomb, T. M. & Tews, M. J. “Emotional Labor; a conceptualization and scale development”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, pp. 1-23, 2004.
- [40] Grandey, A. A. “Emotional Regulation in the Work place; A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, no. 1, pp. 95-110, 2000.
- [41] Hochschild, A. R. “Emotion Work, Feeling Rules, and Social structure”, *American Journal of Sociology*, 1979.
- [42] Hochschild, A. R. “The managed heart; Commercialization of Human Feeling”, *University of California Press*, 1983.
- [43] House, J. S. “Work Stress and Social Support, Deading”, *Addison-Wesley*, 1981.
- [44] Ito, J. K. & Brotheridge, C. M. “Resources, coping strategies, and emotional exhaustion; a conservation of resources perspective”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, pp. 490-509, 2005.
- [45] Karasek, R. A. & Theorell, T. “Health Work; Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life”, *New York; Basic Books*, 1990.
- [46] Koeske, G. F., Kirk, S. A. & Koeske, R. D. “Coping with job stress; Which strategies work best?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 66, no. 4, pp. 319-335, 1993.
- [47] Krnml, S. M. & Gedde, D. “Exploring the dimensions of emotional labor; the Heart of Hochschild's work”, *Management Communication Quarterly*, vol. 14, pp. 8-19, 2000.
- [48] LaRocco, J. M., House, J. S. & French, J. R. “Social support, occupation stress, and health”, *Journal of Health and social Behavior*, vol. 21, pp. 202-218, 1980.
- [49] Maslach, C. “Burn-out”, *Human Behavior*, vol. 5, pp. 16-22, 1976.
- [50] Maslach, C. “Burn-out; The Cost of Caring”, *Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall*, 1982.
- [51] Maslach, C. “Unerstanding burnout; Definitional issues in analyzing a complex phenomenon”, *Beverly Hills, CA: Sagel* 1993.
- [52] Morris, J. A. & Feldman, D. C. “The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor”, *Academy of Management Review*, vol. 21, 1996.
- [53] Payne, R. L. “A Longitudinal Study of Psychological Well-being of Unemployed Men and the Mediation Effect of Neuroticism”, *Human Relations*, vol. 6, 1988.
- [54] Perman, B. & Hartman, E. “Burnout; Summary and future research”, *Human Relations*, pp. 293, 1982.
- [55] Thoits, P. A. “Life Stress, Social Support, and Psychological Vulnerability; Epidemiological Consideration”, *Journal of Community Psychology* vol. 10, pp. 341-362, 1982.
- [56] Thomas, A. & Douglas, G. “The contribution of burnout to work performance”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, pp. 493, 1982.
- [57] Wharton, A. S. & Erickson, R. J. “Managing emotion on the job and at home; understanding the consequences of multiple emotional roles”, *Academy of management Reviews*, vol. 18, pp. 457-486, 1993.

**권 미 경 (權美京)**

1995년 7월~현재 : 항공사 재직중  
2010년 2월 : 경기대학교 관광학 석사  
2010년 3월~현재 : 경기대학교 대학원 박사과정  
관심분야 : 관광학, 항공사, 콜센터, 인적자원관리

**윤 선 영 (尹善瑛)**

1990년 2월 : 홍익대학교 교육학 석사  
1995년 10월 : The University of Birmingham 관광정책  
경영학 석사  
1999년 2월 : 경기대학교 경영학 박사  
2003년 3월~현재 : 경기대학교 관광대학 이벤트학과  
부교수  
관심분야 : 관광학, 전시박람회, 이벤트, 컨벤션