

콜센터 상담원의 기술 스트레스 현상 분석: 디지털그림자노동과 조직시민행동을 중심으로¹⁾

An Analysis of Technology Stress of Call Center Employees: Focusing on
Digital Shadow Work and Organizational Citizenship Behavior

이병훈 (Byeong Hoon Lee) 대구대학교 경영학부²⁾
고준 (Joon Koh) 전남대학교 경영학부³⁾

〈 국문초록 〉

4차 산업혁명을 견인하고 있는 AI와 빅데이터, 메타버스, 사물인터넷과 같은 디지털 기술들의 발전과 함께 RPA(Robotic Process Automation)의 발전은 기업과 소비자에게도 큰 발전과 변화를 가져왔다. 본 연구는 지속적 발전하고 있는 RPA의 현장 중에서도 조직 내의 인간과 시스템 간의 상호작용으로 연결된 분야인 콜센터의 상담 서비스에서 발생하는 다양한 현상에 주목하고 있다. 특히 복합적인 첨단 시스템과 전문운영집단의 결합으로 이루어진 콜센터 서비스영역은 이제 인공지능이 상담을 진행하는 단계까지 이르렀다. 이런 변화와 함께 RPA 조직 내에서 직원들의 기술적 스트레스와 그 해결방안에서도 많은 변화가 있었다. 본 연구에서는 ‘보이지 않는 수고’로 표현되는 디지털그림자노동(Digital Shadow Work; DSW)과 ‘직무 외 조직에 도움이 되는 행위’인 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior; OCB)을 연구의 핵심으로 고려하여, RPA의 진화에 따른 기술 스트레스와 그 해결방안에서 나타나는 대표적인 심리적 기제를 제안하고자 한다. 본 연구는 DSW의 개념을 조직 내부와 조직 구성원에 대한 적용으로 확장한다는 점에서 연구적 공헌점이 있다.

주제어: 기술 스트레스, 디지털 그림자 노동, 조직시민행동, 근거이론방법, 콜센터

1) 이 논문은 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2021S1A3A2A0208980).

2) 제1저자, bigman4472@hanmail.net

3) 교신저자, kjoon@chonnam.ac.kr

1. 연구 배경과 목적

최근 기업들은 로봇을 활용한 업무의 자동화 즉, Robotic Process Automation(RPA)을 통해 품질향상, 원가절감, 생산성을 높여 왔으며 이러한 RPA와 함께 모바일 애플리케이션, 머신러닝 등의 정보기술을 통해 비접촉 관리 방식을 도입해 왔다. 이 중에서 콜센터는 RPA와 최신의 정보기술을 선도적으로 활용하는 대표적인 사례이며, 음성 또는 문자 등 다양한 형태의 디지털 비대면 운영을 통해 고객 응대 서비스를 제공한다.

COVID-19 팬데믹 상황은 디지털 비대면 상황을 사회적 삶의 필수적인 양식으로 등장시켰다(현영섭, 2022). Lambert(2015)에 따르면, 비대면 서비스 확산으로 디지털 환경 속에서 그림자 노동(shadow work)이 나타나게 되는데, 이로 인하여 노동자나 소비자의 권한이 제한되는 등 부정적 현상이 발생하였다. 특히 Illich(1981)의 그림자 노동의 개념은 비대면 서비스에 대한 비판적 관점의 출발점이 된다. 당초 그림자 노동은 생산과 소비를 위하여 필요한 노동이지만 대가가 지급되지 않는 노동, 그리고 권력 관계에서 만들어진 노동을 의미하고(현영섭, 2022). 그 예로 가사노동을 들 수 있다(Illich, 1981). 최근에는 디지털 노동, 비대면 서비스 등의 증가로 디지털 상황에서 발생하는 그림자 노동에 대한 논의가 확산되고 있다(소영현, 2017; Andrew, 2019; 박상철, 류성열, 2020; 박상철 등, 2020). 디지털 환경에서의 그림자 노동은 오히려 비대면 서비스를 축소하거나 비대면 소비 활동을 소극적으로 만드는 요인이 되기도 한다.

본 연구는 RPA 환경에서 콜센터 조직 상담원의 심리적 기제가 대한 주요한 요소 중에서 디지털그림자 노동(Digital Shadow Work; 이하 DSW)과 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior; 이하 OCB)간의 관계를 탐색하고자 한다. 특히 DSW를 경험하는 콜센

터 상담원들의 심리적 기제가 반영된 행동 유형을 분석하여 RPA 관련 조직 구성원들의 업무수행 특성을 파악한다. 본 연구는 DSW를 포괄적 개념으로 이해하며, 그동안의 디지털 환경에서의 그림자 노동 관련 선행 연구들이 주로 기업-소비자간 접점에서 나타나는 소비자의 감정이나 심리적 상태 등 소비자(고객) 관점에 초점을 두고 수행한 한계점이 있었던 바, 본 연구는 DSW의 개념을 조직 내 조직구성원들에 대한 적용으로 확장시킨다는 점에서 기존의 연구들과의 차별성이 있다.

본 연구는 콜센터 상담원의 고객과의 상호작용 속에서 DSW의 형성 맥락을 파악하고, 이것이 어떠한 형태로 표현되어 고객서비스로 진행되는지를 밝히고자 한다. 한편, 콜센터에서의 그림자 노동은 감정노동자인 상담원들의 스트레스를 높일 수 있다. 콜센터에서 상담원들의 스트레스 원인에 대한 현상 설명에는 상담 진행 과정에서 나타나는 그림자노동이 그 중심에 있고, OCB가 이를 극복하기 위한 하나의 해결책이 될 수 있다. 콜센터 상담원이 겪는 스트레스와 DSW는 이들의 근본적인 감정노동의 출발점이라고 할 수 있다. 또한 콜센터에서 상담원의 의지와 관계없이 고객이 DSW를 요구하는 경우, 불편을 감수하고 수용하여야 하는 사례를 중심으로 DSW의 형성과정을 탐색하며, OCB와의 관련성도 검토할 필요가 있다. 본 연구는 상담원의 DSW와 OCB가 어떻게 연계되며 상담원의 인식과 반응 및 행동이 어떻게 형성되고 변화되는지에 대한 맥락과 동태성을 살펴볼 것이며, 이러한 연구 접근은 그동안 기업-고객 접점에서 다루어져 온 DSW를 조직 내부에 적용하여 그 현상을 확인하는 계기가 된다는 점에서 의미가 있을 것이다.

2. 선행연구 검토

2.1. RPA와 콜센터

최근 정보기술을 활용하여 기업은 업무 효율화, 생산성 향상, 비용 절감을 실현하고 있다. RPA는 사람이 수행하던 규칙기반의 단순 반복적인 업무 프로세스를 소프트웨어에 적용하여 자동화하는 것으로, 업무를 빠르고 정확하게 수행하게 한다(백성식 등, 2021). 지금까지 기업들은 비용을 효율화하고 고객 만족도를 개선하며 직원의 참여를 확대하기 위해 1980년대 이후 BPO(Business Process Outsourcing), BPM(Business Process Management), ERP(Enterprise Resource Planning) 등과 같은 자동화 시스템을 여러 업무에 적용해 왔는데, 대표적으로 적용된 조직이 콜센터이다.

콜센터는 업무 특성상 RPA를 도입했을 때 상대적으로 높은 업무 효율화를 기할 수 있다. 왜냐하면 콜센터는 고객서비스 활동을 지원하기 위하여 시스템 및 제반 자원을 구축한 업무처리 장소이며, 성과지향성이 매우 뚜렷한 특성이 있기 때문이다(간호두 등, 2010). 콜센터에 대한 기존의 인식은 고객의 단순한 문의의 전화에 대하여 응대를 하는 곳이었지만, 최근에는 고객서비스, 기업 이미지 제고, 고객 맞춤형 정보 제공, 마케팅 등 고객의 문제해결과 다양한 가치 창출의 중요한 기업의 창구 역할로 변화하였다. 이러한 콜센터는 고객이 원하는 모든 채널에서 항상 신속하게 대처할 수 있는 지원 시스템과 시설을 갖추고 고객의 요구를 빠르고 정확하고 파악하여 고객이 원하는 서비스나 제품을 제공하는 창구와 같은 역할을 수행한다. 콜센터에서는 고객과 상담원을 연결하여 텔레마케팅과 응대(안내) 기능이 결합되어 체계적인 시스템과 고객과의 다양한 접점 채널과 커뮤니케이션 업무 프로세스를 장착하여 전문적인 상담을 제공하는 고

객 지향적 서비스조직이다. 최근에 콜센터는 기업의 중요한 무형자산을 종합적으로 관리하는 핵심조직으로서 빅데이터 수집과 축적을 통해 자료를 분석·가공하고 비교 분석하는 업무까지로 확대하여 수행하고 있다(이인석, 김재열, 2020). 콜센터에서는 업무적 특성상 규정화되어 있지 않은 곳은 일들이 상대적으로 많고, 특히 상담원은 가장 대표적인 감정 노동자로서 주변에서 도움과 지원을 받지 않고서는 조직생활을 유지하기가 어려운 특성이 있다. 따라서 조직 내 DSW를 연구하기에 적합한 대상이 콜센터이며, OCB는 심한 스트레스 환경 속에 놓인 상담원에게 꼭 필요한 해결책이 될 수 있음을 감안하여 본 연구는 콜센터 조직을 DSW와 OCB의 관계 탐색을 위한 연구 대상으로 삼았다.

2.2. 디지털그림자노동

오스트리아 출신의 철학자 Illich(1981)는 그림자 노동의 개념을 제시하였는데, 이는 보수가 없는 무급 활동을 의미한다(Illich, 1981). 그림자 노동이란 새롭게 생기는 일들에 대하여 ‘숨어있는 노동’이라는 뜻으로 사용하였고, 그림자 노동에 대한 예로 통근, 보육, 교육, 가사노동 등을 제시하였는데, 지금도 그 개념 자체가 유효하게 통용되고 있다. 한편, Lambert(2015)는 그림자 노동은 디지털 기술이 고도화되면서 지속적으로 증가하게 되고, 그 결과 개인의 여가 역시 계속해서 사라질 수 있음을 지적한 바 있다. 그가 제안한 그림자노동은 기존에 정의한 그림자 노동의 기본 개념을 디지털 환경에서의 기술 사용 맥락에 적용한 개념으로서, 디지털 기술의 사용을 개인에게 전가한, 대가 없는 노동 수행으로 해석할 수 있다(Lambert, 2015).

한편, 박상철, 이웅규(2019)는 그림자 노동에 대한 학술적 개념 도출을 위하여 그림자 노동과 연관된 키

위드를 중심으로 관련 문헌을 찾아 분석하였고 근거 이론을 활용하여 DSW를 ‘디지털기술을 이용하는 사용자가 기꺼이 해야 하는 숨겨진 노력’으로 정의한 바 있다. 또한 이 연구는 DSW의 개념이 자신이 통제할 수 있는지의 정도, 셀프서비스 기술, 소비자 노력, 사용자 참여 등의 개념들과 중첩됨을 밝히면서 디지털 혹은 셀프서비스 기술과 함께 소비자의 참여가 관련이 있음을 제안하였다. 이 외에도 웹 사이트 비밀번호 변경 행동을 그림자 노동의 차원에서 기술하였다. 연구결과, 사용자에게 비밀번호 변경은 귀찮고 번거로운 일인 그림자 노동이지만, 동시에 내가 해야 하는 일로 인식하고 있음을 발견하였다(박상철, 2019). 박상철(2019)은 비밀번호 변경과 같은 서비스 제공자의 요구에 반응하는 사용자 행동의 중심에는 그림자 노동이라는 개념이 자리 잡고 있음을 강조하였다. 콜센터 맥락에서 상담원들은 감정노동자로서 고객응대 서비스 과정에서 전산시스템의 오류로 인한 문제를 감당해 내야 하고, 고객 민원시 자신의 감정을 통제하여 모멸감을 감수해야 하는 등 수많은 형태의 궂은 일 또는 그림자노동을 해야 하는 상황에 놓여 있다. 콜센터 상담원들은 전산시스템의 잦은 변경이나 오류에 따른 민원에 의해 기술 스트레스가 높을 것이므로 이들의 디지털 환경에서의 그림자노동은 업무 특성상 더욱 부각되는 면이 있다.

2.3. 조직시민행동

Katz(1996)는 어떤 조직이 효율적으로 운영될 수 있으면 직원이 일반적으로 다음의 세 가지 행동이 필요하다고 하였다. 첫 번째 행동은 직원들이 조직 내부 환경에 매료되어 조직에 계속 남기를 원한다는 점, 두 번째 행동은 직원들은 조직 내에서의 일정한 성과에 도달해야 한다는 점, 즉 직원들은 조직이 요구하는 성

과를 내야 한다. 세 번째 행동은 직원들이 창조력 및 자발적인 활동을 제시해야 한다(Katz, 1996). Katz가 제시한 세 번째 행동은 직원 스스로 적극적인 업무수행을 하는 행동으로서 조직시민행동과 상당히 유사하다. Smith et al. (1983)은 선행연구에 기초하여 OCB라는 학술용어를 처음으로 제시한 바 있다. 이들은 OCB를 정상적인 보수체계에 의해 명확하고 직접 규정되지 않은 종업원의 자발적인 개인 행위로 규정하였으며, 조직 기능의 효율성을 높임에 도움이 된다고 하였다. OCB는 적극적인 단체 분위기를 형성하고 사람을 더 즐겁게 일하는 환경을 조성하며, 조직이 환경 변화에 대한 적응력을 강화하고 조직의 사회 자본을 창조하며, 직원들의 업무 효율과 조직성과를 향상시킬 수 있다. Organ(1997)은 후속 연구를 진행하여, OCB를 공식적인 업무 역할과 의무를 바탕으로 하는 것이 아닌 비공식적인 공헌으로 보았다. OCB 개념을 정리하면 다음의 <표 1>과 같다.

지금까지 연구자들은 서로 다른 연구 배경에서 다양한 내용으로 OCB의 구성 차원을 제시해 왔다. 조직시민행동은 개인에게 직접적 영향을 미치는 구성원을 위한 조직시민행동(OCB_Individual, OCB_I)과 조직의 유효성에 직접적 영향을 미치는 조직을 위한 조직시민행동(OCB_Organization, OCB_O)으로 구분되기도 한다(이영진, 2013; Schappe, 1998). 문헌을 통해 몇 가지 대표적인 OCB 차원들은 다음의 <표 2>와 같이 요약될 수 있다. 콜센터에서는 상담원들의 업무에서 전산시스템 오류 또는 악성 민원에 의해서 여러 가지 어려움에 봉착하게 되는데 이때 동료나 상사들의 지지나 도움 등 협조적인 조직 분위기가 매우 중요하다. 즉, 콜센터는 OCB에 의한 주변의 도움과 지지가 없이는 조직구성원들에게 매우 힘든 업무적 특성을 가진다. 따라서 콜센터에서는 타 조직에 비하여 OCB의 역할과 기능이 더욱 중요하며 <표 2>에서 제시된 OCB

<표 1> 조직시민행동에 관한 정의

연구자	조직시민행동에 관한 정의
Katz(1964)	직원이 규정된 역할행동에만 한정되는 조직은 치열한 시장경쟁에서 생존이 어려운 운영시스템이라고 주장
Bateman and Organ(1983)	공식적인 보상체계로 보상되지는 않으나, 정해진 규정범위의 이상을 수행하여 조직에 효과적인 결과를 이루는데 기여하는 행동
Smith et al. (1983)	반드시 요구되는 행동은 아니지만 조직 내에서 유효유와 같은 핵심적인 행동을 발휘하여 조직에 도움을 주는 행동
Organ(1988)	조직원들이 자유재량 행위로서 조직의 공식적인 보상체계 범위에서는 보상이 없지만, 조직이 효율적으로 운영되는데 도움을 제공하는 구성원들의 자발적인 행동
Mackenzie et al. (1991)	조직 내에서 다른 구성원들과의 관계에서 도움을 주는 행동
Schnake (1991)	조직에 의한 공식적인 규정의 행동은 아니지만 조직의 시각에서 판단하여 조직발전을 위한 바람직한 행동들을 의미
Moonman and Blakely(1993)	조직시민행동은 자유재량이므로 개인의 직무에 대한 상황의 변화 또는 태도 등에 따라 변화될 수 있고 공식적인 보상체계와 관련이 없으므로 직접적인 보상을 기대하며 수행하는 역할 내 행동과 비교하면 다른 동기의 의미를 가질 수 있다
Van Dyne et al. (1994)	조직에 긍정적인 효과를 제공하는 모든 행동을 포함하는 의미의 포괄적인 개념
Muchinsky (2004)	종업원 자신의 직무에서 요구되는 역할의무 이상의 행동을 제공하여 조직의 전반적인 복리증진에 기여하는 행동들

출처: 김창중(2011) 연구를 참조하여 연구자 재정리

<표 2> 조직시민행동 구성 차원

연구자	조직시민행동 구성 차원
Organ(1988)	이타심(Altruism), 양심적 행동(Conscientiousness), 스포츠맨십(Sportsmanship), 참여적 행동(Civic virtue), 호의적 행동(Courtesy)
Schappe(1998)	개인차원 조직시민행동(OCB_I), 조직차원 조직시민행동(OCB_O)
Moorman and Blakely(1995)	조직시민행동을 자신의 업무에 대해서 조직에서 지정한 의무적인 업무 범위보다 더 성실하게 행하려는 행동에서의 개인적인 성실(근면), 개인이나 팀의 성과향상을 위하여 업무와 연관된 제안 제시, 조직의 긍정적인 이미지를 외부에 노출하는 충성스런 행동과 선전행위, 업무수행에서 도움이 필요한 동료들을 돕는 개인적인 조력 행동 등 타인과의 의사소통을 위한 개인적인 발의 행동
Borman and Motowidlo(1997)	다른 이에 대한 도움 및 협력, 조직지원, 목표에 대한 추진, 보호, 열정과 노력 지속, 조직의 규칙과 절차준수, 업무활동 수행을 위한 지원으로 구성
Podsakoff et al. (2000)	도움 행위(Helping behavior), 스포츠맨십(Sportsmanship), 조직 충성(Organizational loyalty), 조직 컴플라이언스(Organizational compliance), 개인 주도성(Individual initiative), 참여적 행동(Civic virtue), 자기개발(Self development)
Farh et al.(2006)	대인 조화(interpersonal harmony), 사회 복지 참여(social welfare participation), 작업장 청결 유지(keeping the workplace clean), 회사 리소스 보호 및 절약(protecting and saving company resources)

의 차원들과 부합된다. 콜센터 맥락에서는 이러한 OCB가 어떠한 형태로 나타나며, 특히 상담원의 DSW를 극복하도록 OCB가 어떠한 역할을 제공하는지를 살펴볼 필요가 있다. 본 연구에서의 OCB는 콜센터 상

담원을 위한 도움과 지원 행동이며, 이러한 OCB는 콜센터에서 다양한 형태로 나타날 것이다.

3. 연구방법론

3.1. 연구 설계와 방법론

3.1.1. 연구 설계

본 연구는 질적 연구방법 중의 하나인 Strauss and Corbin (1996)의 근거이론방법(Grounded theory method; 이하 GTM)을 연구방법으로 선택하였다. RPA에 의해 비대면 서비스를 제공하면서 감정노동을 수행하는 콜센터 상담원들 관점에서 Strauss and Corbin(1990)의 GTM을 적용하고자 한다. 데이터 분석은 개방 코딩과 선택적 코딩으로 이루어지고, 이론적 코딩은 자료에서 나타난 범주와 범주의 속성 간의 개념적 관계를 만들어 내는 지속적인 비교 분석과정을 거친다(김은정, 2017). 근거이론은 특정 상황과 관련하여 어떤 현상 및 이론에 대해 추상적으로 접근하여 분석적 구조를 도출하는 것을 목적으로 하며, 사건이나 결과가 발생하게 된 ‘실행 과정’에 초점을 맞추어 맥락을 파악하는 방법에 유용하다. 따라서 본 연구는 상담원들의 고객과의 상담 과정에서 나타나는 수많은 경험과 의미를 서로 비교하며 개념화하고 속성을 이해함에 근거이론이 적합할 것으로 판단하였다.

근거이론의 분석 결과는 현상이 일어나는 과정을 경험한 면담대상자들로부터 수집된 실제 자료에 근거하기 때문에 소수의견에도 의미를 부여하고 해석하며, 현장의 생생한 자료를 활용한 귀납적 연구방법을 활용하여 새로운 이론을 발견할 수 있다(장현용 등, 2020). 근거이론에서는 자료의 의미를 단위로 개방 코딩(Open coding), 축 코딩(Axial coding)과 같은 체계적 분석 과정을 통해 근거이론 패러다임 모형인 중심 현상(Phenomenon), 중재적 조건(Intervening conditions), 작용/상호작용(action/Interaction), 원인적 조건(Casual conditions), 맥락적 조건(Contextual conditions), 결과

(Consequence)와 같은 모델을 도출하여 현상에 대한 귀납적 방법을 통해 하나의 이론으로 발전시킨다(Strauss & Corbin, 1996). 구체적으로 개방 코딩을 기본값으로 하여 관련된 개념을 정해진 단계로 범주화하는 것으로(이성경 등, 2020), 축 코딩을 통한 근거이론의 기준으로 도출된 개념과 범주를 체계적으로 정리하며 사안의 진행 과정에서 발견되는 작용 및 상호작용의 패러다임에 속하는 범주들을 시간 경과에 따라 정리하면서 현상의 흐름을 분석하고자 하였다. 이러한 연구 대상자들의 서로 다른 인터뷰 내용에 대하여 선택 코딩을 적용하고 유형화하여 조직 내 OCB와 DSW를 경험한 근로자의 반응 행동으로 나타나는 핵심범주를 분석하였다.

근거이론 패러다임에서 강조하고 있는 현상 및 사안에 대한 콜센터 적용의 구체적인 내용은 다음과 같다. 우선 축 코딩 과정에서 상담원이 고객과의 콜 상담 내용에서 조직 내의 OCB와 DSW를 중심 사건으로 정하고 이 중심사건에 영향을 미치는 맥락적 조건과 원인적 조건을 배치하였다. 원인적 조건은 중심사건이 발현되도록 이끌어 주는 직접적인 사안들을 의미하고, 맥락적 조건은 원인적 조건이 중심사건으로 연결되는 과정에 영향을 주는 맥락적 특성을 의미한다(이수연, 2020). 중재적 조건은 콜센터 내에서 상담원이 경험한 현상의 강도를 높이거나 혹은 완화시키는 조건이다.

3.1.2. 근거이론의 적용

본 연구는 RPA를 운영하는 조직에서 근무자들의 기술 스트레스, OCB와 DSW가 어떻게 나타나는지를 분석하고자 한다. 구체적으로, 조직적 맥락에서 콜센터에서 일하는 방식과 업무환경 및 사안과 관련된 요인은 무엇이고, OCB와 DSW의 상호작용으로 야기될 수 있는 근무자들의 행동과 태도 변화의 요인들은 무엇인가에 대하여 분석한다. 이러한 연구 과정에서

OCB와 DSW의 적용에 따른 조직과의 상호작용과 그 결과적인 측면을 강화시키거나 혹은 완화할 수 있는 핵심요인들이 무엇인지 살펴보고자 한다.

본 연구는 GTM을 통해 RPA 업무환경에서 나타나는 콜센터 구성원의 기술 스트레스 현상을 우선 분석한다. OCB와 DSW의 적용으로 조직 구성원들의 업무 방식에 영향을 주게 되는 특성을 질적 연구를 활용하여 파악하며, 이러한 질적 연구를 통한 상담원들의 일하는 방식의 변화, 변수 및 관계성 간에 대한 탐색은 조직 환경이 근로자의 행동과 태도에 미치는 영향을 이해함에 도움이 될 것이다.

GTM은 연구자가 자료를 수집·분석하여 특정한 개념을 구성하고, 새롭게 수집된 자료를 추가하여 이미 만들어진 개념과 지속적 비교함으로써 새로운 개념을 만들거나 개념 간의 새로운 관계를 정립하는 작업을 반복할 경우에 활용된다(이응규, 2015; 성병욱 등, 2021). 사실 경영학 분야에서는 정량적 연구를 중심으로 수행되어 왔기 때문에 정성적 연구는 상대적으로 부족한 편이었다(김효근 등, 2003). 본 연구와 같은 해석주의 접근법은 대규모 양적 자료연구를 선호하는 실증주의 접근방법과 달리, 연구 대상자들을 관찰하거나 비구조화된 인터뷰를 진행함으로써 수집된 자료를 활용하는 연구방법이다. 해석주의 관점의 특징은 같은 상황에서도 이를 경험하는 개인들이 서로 다른 의미를 적용할 수 있으므로 반드시 한가지의 실제적 진실의 자료가 존재한다고 인정하지 않으며 다양한 해석을 추구한다.

3.2. 연구 질문과 자료수집

본 연구는 질적 연구의 해석주의적 방법과 관점을 선택하고, 한정된 한 가지 현상의 심층적인 연구방식 보다는 OCB와 DSW의 적용 맥락에서 나타나는 근무자들의 대응과 반응 행동을 기술하는 프로세스 모델 구축을 위한 탐색적 접근을 취한다. 본 연구의 인터뷰 기본 질문 구성은 다음의 <표 3>과 같다.

연구의 진행과정에서 연구주제와 관련된 심도 있는 전문적 면담은 질적 연구에서 중요한 자료수집 방법이다(장현용 등, 2020). 면담은 면담자와 피면담자 간의 상호관계 속에서 목적을 가지고서 이루어지는 대화로 정의되며, 일상적인 대화에서부터 심도 있는 장시간의 면담까지 다양하다(Marshall & Rossman, 1989). 여러 가지 질문을 던지면서 연구 참여자로부터 다양한 정보를 얻는 과정은 질적 연구를 수행하는 연구자들에게 매우 중요하다(최귀순, 2005).

본 연구에서 적용하는 질문의 구성은 사전 예비조사를 진행한 후, 콜센터 전문상담원과 관리자의 조언과 함께 종합적인 검토를 수행한 후, 다시 전문가(해당 분야 교수)의 보완하여 최종 질문지를 완성하였다. 연구 참여자가 면담의 핵심내용 이해가 부족한 경우에는 상담내용의 현장감을 구체적으로 확인하는 방법으로 Strauss와 Corbin(1998)이 제안했던 “만약~한다면”과 “어떻게”를 사용하면서 연구 참여자의 답변을 자연스럽게 유도하였다(Strauss & Corbin, 1998).

본 연구의 자료 수집은 연구자가 대형 보험회사의 콜센터 근처 면담 장소로 직접 방문하여 개방형식의

<표 3> 인터뷰 질문의 구성

인터뷰 기본 질문
1. 콜센터 상담원들은 어떠한 기술적 스트레스와 애로사항이 있는가? 이때의 대응과 반응 행동은 무엇인가?
2. 콜센터 상담원들은 고객과의 상담 업무에서 발생하는 각종 스트레스(문제, 불편사항 등)를 어떻게 해결하고 있는가?
3. 콜센터 상담원들이 보람을 느끼는 경험과 힘든 경험은 무엇인가? 그 이유는?

심층면접법을 진행하였다. 자료수집 기간은 2022년 6월부터 2022년 7월까지 총 2개월이었고 서울지역 총 8명을 대상으로 연구자료를 수집하였다. 인터뷰 중에는 진행내용을 연구목적에만 사용할 것을 인지시키고 녹취 동의와 현장 메모의 동의를 구하고 필사하였고, 면담 일정이 어려운 인터뷰 대상자는 연구 질문의 답변을 일부 서면으로 수령하여 자료의 신뢰성을 확보하는 방법도 적용하였다. 마지막으로 연구의 타당성 확보를 위한 조치로 질적 연구의 전문성을 가진 경영학 전공 교수와의 토의를 거쳤다.

인터뷰 참여자는 총 8명으로 상담경력이 각각 4개월에서 20년 이상 사이의 전문 상담원이며 나이, 성별, 결혼 여부, 근속 년수, 직급의 다양성을 확보하였다. 성별은 남성 참가자가 1명, 여성 참가자가 7명으로 이루어졌고, 직급은 일반 상담원, 중간관리자(PL), 관리자(수퍼바이저)까지 다양한 직급이 포함되었으며 연령은 33세부터 50대 초반으로 나타났다. 참여자 특성 및 직군 특성은 다음의 <표 4>와 같다.

4. 연구 결과

4.1. 기술 스트레스와 반응

인터뷰 과정에서 응답자들은 시스템 변경으로 상담 진행이 느려지거나, 전산변경에 따른 고객의 짜증과

<표 4> 참여자 및 직군 특성

구분	유형	성별	연령	경력	직급	인터뷰 시간	인터뷰 일시
1	수퍼바이저	여	45세	20년	관리자	30분	2022. 6. 30
2	수퍼바이저	여	44세	19년	관리자	40분	2022. 6. 30
3	중간관리자	여	35세	12년	중간관리자	30분	2022. 6. 30
4	중간관리자	여	40세	10년	중간관리자	서면	2022. 7. 20
5	중간관리자	남	43세	15년	중간관리자	서면	2022. 7. 20
6	상담원	여	51세	11년	상담원	서면	2022. 7. 20
7	상담원	여	33세	4개월	상담원	서면	2022. 7. 30
8	상담원	여	33세	13년	상담원	서면	2022. 7. 30

불편함 표현을 여과없이 수용해야 하는 상황이었다. 전산이 불안정할 경우, 상담자는 상담 매뉴얼을 토대로 임기응변 조치를 수행하고 있었으며, 실시간 전산 오류에 대해서는 불안과 긴장을 유발하기도 하였다. 기술적인 문제에 있어 고객들의 짜증은 상담원들에게 고스란히 전달되었다. 콜센터 상담원들이 겪는 스트레스와 관련된 주요 인터뷰 내용은 다음과 같다.

(참여자 8: 상담원 경력 13년, 33세) 고객과 대화 속도에 비해서 느리게 진행되는 시스템으로 인하여 고객이 원하는 상품의 각 담보변경을 구체적으로 안내하는 경우에는 금액안내가 올바르게 되지 못하는 경우가 발생하는데, 고객은 불편하다고 짜증을 내거나 불만을 여러 형태로 심하게 표현한다.

(참여자 7: 상담원 경력 4년, 33세) 고객들의 입장에서 모르는 번호 혹은 낯선 번호의 전화를 잘 받지 않으려는 경향이 강하고 전화를 받는 경우에도 “어디냐? 누구냐? 왜 전화했냐?” 등의 불편한 표현으로 화를 내면 너무 두렵고 상담이 잘 안된다.

(참여자 8: 상담원 경력 13년, 33세) 어떤 경우에는 현재 회사 내의 전산시스템상의 문제를 고객에게 전달하고 “조금만 기다려주세요”라고 (내가 잘못된 경우는 아니더라도) 사정을 하는 경우가 있고 이런 경우에는 정말 불안하고 긴장이 고조되어서 신입 때에는 울고 싶을 때도 있었다.

(참여자 7: 상담원 경력 4월, 33세) 전문적인 상담이 되려면 복잡한 전산시스템의 기술적인 능력이나 업무적인 지식의 습득이 제대로 갖추어진 후에 고객 응대가 이루어져야 하는데, 그런 상담을 진행할 수가 없었고 게다가 업무평가도 좋지 않았다. 상담원 업무가 정말 어렵다는 것을 깨닫게 되었다. 빨리 잘 하고 싶다. 참 힘든 과정이다.

(참여자 4: 상담원 경력 10년, 40세) 매달 마감의 스트레스와 민원의 스트레스에 가장 민감한 편인데, 이런 경우가 발생하면 우선 회사에서 책정해준 목표달성에 가깝게 해놓고 여유롭게 상담운업을 진행하려 하고 있다.

(참여자 2: 상담원 경력 19년, 44세) 가장 힘든 경험은 업무 시간 외에 고객으로부터 개인 핸드폰으로 문의 전화가 올 때이다. 이 또한 친절하게 응대하고 질문에 답변을 해야 보험계약을 성사시킬 수 있다고 생각하여 어쩔 수 없이 개인 시간에도 외부상황에서도 상담을 하게 되는 점이 힘들다. 또한 상담결과에 대한 평가와 관리, 고객의 민원에 대한 스트레스가 가장 지치게 한다.

상기 내용을 토대로 도출한 하위 차원 코드는 다음의 <표 5>와 같다. 이 내용은 주로 상담원의 기술 스트레스와 이에 대한 반응을 현상학적으로 정리한 것이다. 상위 코드로는 기술적 스트레스와 업무 스트레스로 범주화하였다.

4.2. 상담원의 스트레스에 대한 해결 과정과 방법

인터뷰 응답자들에 따르면, 고객의 초과되는 과중한 문의와 서비스 요청항목들은 상담원에게 불편을 제공하지만 때로는 이러한 상황을 극복하면서 계약성사가 되는 기회로서의 활용도 발생한다. 고객은 상담원의 업무시간 외에도 개인적으로 연락하여 안내를 부탁하는 경우가 있는데, 이 때 계약이 이루어질 수도 있기 때문에, 상담원은 불편하지만 기꺼이 친절하게 안내를 진행하고 있다. 시스템의 에러가 발생할 경우에는 고객에게 상황을 대처하는 매뉴얼로 대체된다. 블랙 킨슈머를 대상으로 하는 업무에서는 상담원과 특히 수퍼바이저와 같은 입장에서는 어려운 고객의 상황을 해결함으로써 위기관리 능력의 기회로도 활용되고 있다. 콜센터의 첨단시스템의 복잡한 상황과 불

<표 5> 기술 스트레스와 반응

구분	상위 코드	번호	하위 코드
상담원 스트레스 (원인적 요인)	기술적 스트레스	1	시스템 변경으로 상담 진행 느려짐
		2	전산 변경에 따른 고객의 짜증과 불편함 표현
		3	전산 불안정 시 상담 매뉴얼 임기응변 조치
		4	전산 오류 상황에서 틀린 금액 안내
		5	실시간 전산 오류는 불안과 긴장 고조
		6	기술적 문제가 발생한 경우 고객의 짜증 등 감정적 반응
	업무 스트레스	1	상담 피로도 증가
		2	업무/실적 마감 압박
		3	상담 평가제도 부담
		4	관리자 면담/호출 압박
		5	매일 통화 업무가 힘들
		6	업무시간 외에 고객의 전화 문의

특정한 고객과의 상황에서 상담원의 조화로운 상담 운영이 요구되는 것이다. 관련된 주요 인터뷰 내용을 제시하면 다음과 같다.

(참여자 5: 상담원 경력 15년, 43세) 심각한 민원이 발생한 경우가 아니면, 고객을 설득해서 해결하고 있다. 이처럼 민원 발생이 없도록 상담에 집중하고 만약, 상담원이 실수하거나 잘못했다고 판단이 되면 고객에게 빠른 인정과 사과 및 재발 방지에 노력하겠다는 고객에게 전달한다. 이런 종류의 상담 종료 후에는 슈퍼바이저를 찾아가서 녹취파일을 함께 청취하면서 해결방법을 도움받기도 한다. 회사의 업무상의 문제들은 슈퍼바이저 또는 실장님과 면담을 통해서 회사생활에 대한 문제해결방안을 도움받고 있다. 항상 든든한 존재이다.

(참여자 4: 상담원 경력 10년, 40세) 전산시스템 변경 등으로 정말 짜증나는 상황일때는 실시간으로 진행되는 업무이기 때문에 관리자나 동료도 도와줄 때가 많았고 큰 도움이 되었다. 지금은 내가 동료나 신입들을 도와주고 있어서 관리자나 동료들로부터 '상담전문가'라고 칭찬해 줄때가 있다. 기분이 좋고 자부심도 생긴다.

(참여자 3: 상담원 경력 12년, 35세) 고객과의 상담 중에 발생하는 많은 스트레스에 대해서는 '예방과 해결'이라는 무게중심이 있다면 예방에 더 몰입하려고 한다. 최대한 고객과 상담 속에서 준비된 고객과의 대화와 설득으로 스트레스를 받지 않으려는 쪽을 선택하고 있다.

(참여자 7: 상담원 경력 4년, 33세) 다양한 고객들에게 일일이 그 상황에 맞추어 응대한다는 것이 무척이나 어려웠다. 정말 별의별 고객들이 모두 있었다. 결국에는 실제 상담 시에는 고객에게 제대로 된 상

담을 못하는 경우가 많았고 그만두고 싶었다. 결국에는 불완전한 상담을 마친 후에 동료 선배, 관리자들에게 조언을 얻고 배워서 다시 고객에게 알맞은 상담을 재진행하였고 지금까지 일하고 있다.

(참여자 1: 상담원 경력 20년, 45세) 콜센터에서 기술적인 문제가 발생하면 상담을 진행 중이던 상담원은 빠른 고객 응대가 불가능해지고 고객의 상담 불만이 여러 가지 유형으로 나타나게 되는데, 그 중에서도 블랙 컨슈머는 상담원들에게 두려운 존재이지만 슈퍼바이저 입장에서는 위기관리능력을 보여줄 기회가 된다.

(참여자 4: 상담원 경력 10년, 40세) 전산시스템을 중심으로 운영되는 전문상담의 기술적인 환경은 고객과의 상담진행 중에 일어나는 각종 문제를 대부분 그동안의 경험과 사례를 통해서 나 스스로가 자체적인 해결방법을 가장 많이 적용하는 것 같다. 발생하는 문제나 스트레스는 신입 초기에는 실장님께 부탁을 많이 하고 의지를 하였는데, 지금은 그대로 참고 견디면서 적응하려고(사실 후배들이 많다)하는 의지가 강한 편이다.

(참여자 3: 상담원 경력 12년, 35세) 최선을 다해서 고객의 질문에 대한 나의 준비된 답변과 각 상품의 비교를 통한 가장 적절한 상품을 추천하는 상담 결과, 계약이 성사됨은 물론 "수고했어요 덕분에 좋은 계약을 한 것 같아요"라고 칭찬까지 해주실 때 가장 기분 좋고 "이 일은 할 만한 일이구나!"라고 생각하게 된다.

상기 내용을 토대로 이들 하위 차원의 코드는 다음의 <표 6>과 같이 제시하였다. 이 내용은 상담원이 어떻게 스트레스를 해결하고 극복하는지의 과정과 방법을 설명한다. 즉, 상담원의 DSW가 완충되는 과정을

〈표 6〉 상담원의 스트레스에 대한 해결 과정과 방법

구분	상위코드	번호	하위코드
스트레스 해결 과정과 방법 (결과적 요인)	고객의 칭찬과 인정으로 스스로 문제해결	1	그동안의 경험을 기반으로 스스로 문제를 해결함
		2	고객의 무리한 추가 서비스의 요구와 칭찬을 받음
		3	고객 문제는 예방과 해결 중 예방에 무게를 둠
		4	계약의 성사와 '수고했어요'는 사기진작에 도움
	업무 문제 발생 시 동료/관리자의 지원	1	고객 응대 능력 저평가로 관리자의 관심 대상이 됨
		2	심각한 민원 아닌 경우, 설득과 반론 극복, 해결
		3	불완전한 상담 종료 후 관리자/동료 조언이 도움 됨
		4	신입시절 동료/관리자 도움이 조직 정착에 도움이 됨
	문제해결 노력 또는 적당한 마무리	1	업무/실적평가에서 낮은 점수를 받았을 때 관리자 면담 또는 교육과정을 통해서 지도를 받거나 스스로 업무능력을 향상시키려는 노력을 보임
		2	민원 발생 요인이 아니면 적절한 마무리
		3	고객에게 1차 사과 및 설득/대화, 2차 서비스 시도

기술하며, 특히 OCB가 이러한 과정에 어떠한 역할을 할 수 있는지를 보여준다. 상위 코드로는 스스로의 문제해결, 동료/관리자의 지원, 문제해결 노력 또는 적당한 마무리 등을 도출하였다. 상담원의 기술 스트레스가 원인적 요인이라면 상담원의 스트레스 해결 과정과 방법은 결과적 요인에 해당된다.

4.3. 상담원의 심리적 상태와 태도(DSW 특유성, OCB 특이성, 행동 결정)

인터뷰 과정에서 응답자들은 상담원의 역할로서 블랙 컨슈머에 대하여 장시간을 투입하면서까지 고객을 설득하면서 안전한 상담을 진행하고, 상담업무 중에 효율산정의 전산상 기술적 오류의 불안감도 항상 내재하고 있으며, 특히 실시간으로 운영되는 시스템의 오류의 경우에는 담당역할의 요원이 대기하고 있지 않은 경우가 있어서 불안해하고 있다. 콜센터 내의 기술적인 문제는 그 해결이 안될 경우, 결국 고객과의 업무적인 민원으로 확대되면서 문제의 심각화를 초래하는 경우도 발생하고 있다. 특히 이러한 문제에서는 복잡한 시스템 구조와 그 운영에 대한 역할의 권한과 책임소재가 불분명한 경우도 종종 나타나고 있었다.

상담원들은 경험과 업무에서 느끼는 감정 등 복잡한 심리적 상태 속에서 문제해결을 위한 노력을 지속하기도 하고 평가에 대한 압박을 느끼기도 하며, OCB와 역할 인식을 통해 보람을 찾기도 한다. 이처럼 인터뷰 참여자들은 콜센터에서 느끼는 보람과 고통에 대한 다양한 경험과 태도들을 가지고 있었으며, 이들에게 DSW 특유성과 OCB 특이성이 적용되어 행동이 결정되는 양상을 보였다. 관련 인터뷰 내용을 살펴보면 다음과 같다.

(참여자 8: 상담원 경력 13년, 33세) 전산 에러가 발생하면 상담을 계속 이어가면서 보험의 담보 변경의 이전 내용과 변경 후의 내용을 (필요하지도 않는 데) 조건별로 담보내용을 비교대조의 의미로 천천히 읽어주면서 전산시스템의 정상적인 운영을 기다리는 임기응변의 '시간끌기'의 애드립 행위를 적용하고 있다. 이런 상황이 횡수로는 자주는 없지만 감정적으로 힘들었던 기억이 든다.

(참여자 4: 상담원경력 10년, 40세) 상담업무를 진행 중에 전산오류가 발생하게 되면, 실시간으로 곧바로 복구가 가능하면서 상담과 시스템이 연결되면서 진행되어야 하는데, 전산변경이 이루어질 경우

에도 실시간으로 시스템 오류나 복구에 대한 요청 전문요원이 대기하고 있지 않기 때문에 불편한 시스템 환경에서 상담을 실시간으로 진행해야 하는 불안한 긴장감이 있다.

(참여자 6: 상담원 경력 11년, 51세) 가장 힘든 경험은 다른 상담원들도 마찬가지로겠지만 진상 고객이 다. 본인이 잘못하고 소리 지르고 성질 내고, 말도 안 되는 민원으로 집요하게 물고 늘어지는 행태를 보여준다. 이때는 상담 진행을 포기하고 관리자에게 위임한다. 더구나 이런 민원을 반복해서 괴롭힌다. 정말 심장병 생길 정도다.

(참여자 5: 상담원 경력 15년, 43세) 고객이 어려운 상담일을 잘했다고 칭찬해줄 때 큰 자부심과 보람을 갖게 된다. 복잡한 구조의 자동차 보험의 복잡한 문제 해결이 고객에게 도움이 되어 고객이 어려운

일을 쉽고 전문적으로 잘 해결해 주었다고 인정해 줄 때 큰 보람을 느끼게 된다.

(참여자 2: 상담원 경력 19년, 44세) 하루 종일, 1년 내내 지속적으로 통화를 해야 하는 업무적인 특성 때문에 다음 통화에 부정적인 영향을 미치지 않도록 회사에서는 휴게실을 이용하여 동료들과 휴식을 취하거나, 개인적으로 동아리에서 취미생활을 즐기고 있다.

(참여자 6: 상담원 경력 11년, 51세) 콜센터의 복합적인 업무적인 성격에서는 종합적인 업무의 결정체 같은 역할을 하고 있는데, 어떤 분야가 명확하게 구분되지 않아 담당부서의 책임규명이 바로 되지 않는 경우에도 애로사항이 크게 닦치게 된다.

(참여자 8: 상담원 경력 13년, 33세) 자동차보험 상담 중에 타사와 비교하여도 당사가 조금 더 비싼 가

〈표 7〉 상담원의 심리적 상태와 태도(DSW 특유성, OCB 특이성, 행동 결정)

구분	상위코드	번호	하위코드
DSW 특유성과 수용	DSW 특유성	1	제도변경 시스템 업그레이드 운영 참여
		2	블랙 컨슈머에 대한 장시간 다양한 설득 진행
		3	업무 중 요율 산정의 기술적 오류의 불안감
		4	실시간 시스템 오류 시 요원 대기 없음
		5	복합적 업무 성격은 불명확한 책임규명 전가
		6	기술적 시스템 문제는 업무적 민원으로 변질
	DSW 수용과 평가	1	재교육은 싫지만 문제가 재발하지 않음
		2	상담시스템 운용능력 미숙으로 동료의 도움이나 지원을 받았을 때 자존심 상실과 이로 인해 도움 거부
		3	준비된 멘트와 설득으로 스트레스 사전 차단
OCB 특이성과 행동	OCB 특이성	1	문제된 업무는 회사 및 관리자 지원으로 해결
		2	동료들과의 휴식으로 자신의 문제를 해결
		3	조직 생활(이직) 문제는 관리자 면담 해결방안
	OCB 적용과 문제해결	1	회사의 관리체계시스템을 활용하여 문제해결
		2	민원강도가 높은 사안은 관리자가 위임 받음
		3	시스템 에러 실시간 발생 시 전산 담당자 해결
		4	경험과 사례를 통한 자체적인 해결방법 적용
	행동 결정	1	다양한 고객 스타일에 맞춤형 상담 적용
		2	상담원의 실수로 판단되면 빠른 인정/재발 방지
		3	어려운 상담의 전문성 칭찬은 보람을 제공함

격임에도 불구하고 고객이 “열심히 상담을 잘해서 가입하겠다”라고 하며 전문적인 상담을 잘해주었다고 칭찬해 줄 때 가장 보람된 마음이 들었다.

상기 인터뷰 내용을 토대로 분석한 하위 차원의 코드들은 <표 7>과 같이 제시될 수 있다. 이러한 내용들은 DSW의 특유성, OCB 특이성을 포함하여 상담원이 보람을 느낀 경험과 힘든 경험의 다양한 유형과 함께 역할 인식과 문제해결 노력에 의한 심리적 상태와 태도, 행동을 보여준다. 상위 코드로는 DSW 특유성, DSW 수용과 평가, OCB 특이성, OCB 적용과 문제해결, 행동 결정 등을 도출하였고, 이 개념들은 크게 DSW 특유성과 수용, OCB 특이성과 행동 등으로 범주화하였다.

5. 토의와 시사점

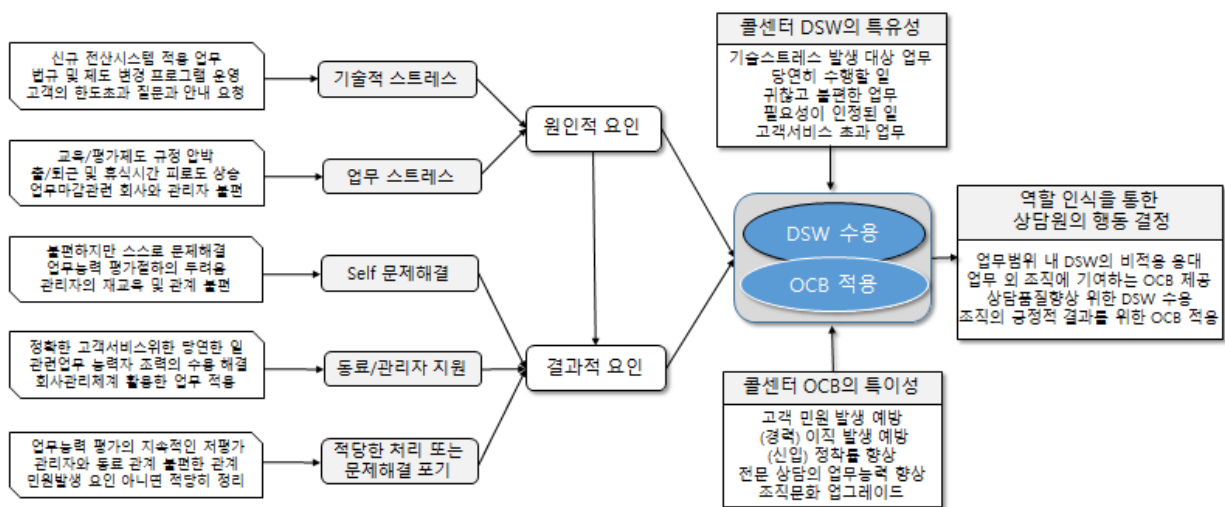
5.1. 연구결과 토의

본 연구는 RPA 환경에서 콜센터 상담원들이 어떠

한 스트레스를 겪고 있으며, 기술 스트레스와 같은 문제들을 어떻게 해결하고 있는지에 대하여 조직 내의 DSW와 OCB의 관계와 상호작용을 분석하였다. RPA 환경에서의 콜센터 상담원들의 기술적 스트레스와 그 해결과정/방법에 대한 현상 설명과 함께 조직 내 DSW와 OCB를 분석한 결과는 코드 추출과정을 거친 아래의 개념들로서 종합적으로 다음의 <그림 1>과 같이 정리될 수 있다. 우선 DSW는 기술 스트레스의 원인적 특성(DSW 특유성)을 지니고, OCB와 문제해결 과정은 결과적 요인으로 작용하며(OCB 특이성), DSW를 극복하는 과정이 OCB의 적용으로 묘사될 수 있다. 이러한 상호작용을 통해서 최종적으로 상담원의 행동 결정과 문제해결이 이루어진다.

5.1.1. 콜센터 DSW의 특유성

콜센터 DSW의 특유성은 디지털 기술 환경에서의 그림자 노동의 구체적인 감정과 심리적 기제들의 표현이 나타나고 있다. 상담업무 진행 중 발생하는 시스템 에러와 상담 방해 및 전산 오류와 같은 시스템 기술적 스트레스가 발생하는 상황으로, 당연히 수행해



<그림 1> RPA 환경에서의 콜센터 상담원의 기술 스트레스 현상

야 하는 일, 귀찮고 불편한 업무나 필요성이 인정되는 업무와 고객 상담 범위를 넘어서는 상담서비스의 초과업무 등도 DSW 특징으로 확인되었다.

DSW의 원인적 요인

콜센터 맥락에서 상담원의 DSW를 유발하는 요인들은 기술적 스트레스와 업무 스트레스로 나눌 수 있다.

(기술적 스트레스) 기술적 스트레스의 발생은 여러 가지 상황에서 발생이 가능하고 그 중에서도 콜센터 시스템 중에서 신규 전산시스템 적용하는 업무에서 자주 느끼고 있었다. 이 경우에는 신입사원은 물론 경력이 있는 상담원들도 그 스트레스가 적지 않기 때문에 조직관리 측면에서 관심을 가져야 할 부분이다. 업무 관련 제도변경으로 인한 운영 프로그램이나 프로세스가 변경되어 운영되는 경우에도 상담원의 기술적 스트레스의 영향을 받으면서도 대고객상담을 진행하는 역할을 수행한다. 또한 상담 범위를 벗어난 고객의 무리한 요구로 인하여 진행되는 업무(추가적인 메일 요청, 보험료 재산출, 메일과 팩스로 송부 요청 등)와 같이 불필요한 추가 업무로 인한 시간 소요와 심리적 불편감의 스트레스는 통화 품질의 저하를 초래할 수 있다. 이러한 기술적 스트레스는 업무 능력과 상담원 개인성과와 심리적 요소에 중요한 영향을 끼치고 있음을 확인하였다.

(업무 스트레스) 상담원들은 고유 업무 수행에서 각종 교육과 평가를 통한 조직에서 적용하는 규정을 준수해야 하는 업무들도 이수하여야 한다. 이러한 정기적 평가나 필수 교육의 진행은 개인성과 및 급여에도 연관되어 있기 때문에 평소 상담원의 일상적 업무 스트레스의 큰 부분을 차지하고 있다. 이러한 평가제도에 의해 평가결과에 따른 피드백 부분에서도 상담원들은 다른 업종 대비 심리적 스트레스의 압력을 강하게 받는다. 타 업종과는 달리 조직 생활의 기본인 출/

퇴근의 시간은 물론 휴식시간도 일일 총통화량으로 체크 되고 휴식인 경우에도 애플리케이션에서 별도의 기능으로 표시되면서 평가와 급여로 환산 적용되고 있다. 상담원들은 이러한 일상 관리의 스트레스와 함께 상담 결과의 실적 마감에서도 업무적 스트레스를 많이 받고 있었다.

5.1.2. 콜센터 OCB의 특이성

콜센터 OCB의 특이성은 콜센터의 특징이 잘 반영된 분야이기도 하다. 콜센터는 사무실 책상의 폭이 120cm 전후로 구성되어 있고 최첨단 시스템의 환경 속에서 실시간으로 상담이 이루어지는 장소이다. 이러한 환경 속에서 어떤 문제나 급박한 상황(시스템 에러 및 민원 등)이 발생하더라도 스스로 해결하거나, 동료의 도움을 받거나, 관리자의 지원을 받으면서 비대면 고객을 최대한 자연스럽게 상담하기 위해 노력한다. 상담 업무 중 고객 민원 발생, 이직 고민, 업무능력 향상에 관심이 있는 경우에는 동료나 관리자의 도움을 받거나 스스로 문제를 해결하기도 하는데, 이러한 OCB의 발생은 타 업종에 비해서 발생빈도가 높고 자연스러운 상황이다. 또한 상담원이 문제를 혼자 해결하면서 느끼는 감정은 다양할 수 있는데 DSW를 극복하는 과정을 자신이 수행하는 일종의 OCB처럼 느끼기도 한다. 한편, OCB의 결과적 요인을 살펴보면 다음과 같다.

OCB의 결과적 요인

OCB의 결과적 요인은 Self 문제해결, 동료 및 관리자 지원, 적당한 처리 또는 문제해결 포기 등을 중심으로 구성된다.

(Self 문제해결) 콜센터의 특징으로서 업무평가 및 QA평가 등 지속적인 관리포인트의 적용이 진행되는 데, 이러한 심리적 압박은 다른 업종에 비해서 정형화

되어 있는 편이다. 이러한 평가의 결과가 기준을 미달하면 재교육과 재평가가 각 항목별로 진행되는데, 이 경우에도 OCB의 조직에 도움을 주는 심리적인 기제를 통해 스스로 극복하고 문제를 해결하면서 불편한 심리적 문제를 해결하는 모습을 보이기도 한다.

(동료/관리자 지원) OCB의 결과적 요인 중에서 동료/관리자의 지원에서는 앞에서 정리한 DSW의 불편한 심리적 기제에 해당하는 상황이 발생하면 동료나 관리자가 OCB를 발휘하여 어떤 일은 직속 관리자가 도움을 주고, 다른 분야에서는 전산 전문가가 도움을 주며, 순간적으로 급하고 간단한 문제는 옆의 동료로부터 직접 또는 메신저와 같은 온라인 도구를 활용하기도 한다. 이러한 동료와 관리자 지원의 심리적인 토대는 성실한 조직 생활과 기본적인 고객센터 서비스 제공일 것이다. 결국 상담원의 업무 본질은 상담 중에 불편하거나 어려운 상황이 발생하더라도 고객에게 정확하고 편안한 상담을 제공하는 기준이 있기 때문에 상담원에게는 ‘당연한 일’인 것이다. 또한 동료나 관리자의 지원도 발생하지만 그런 지원을 받았던 상담원도 다른 동료들을 지원하는 역할과 상황이 공존하면서 문제를 예방하고 해결하는 상황도 이끌어 낸다.

(적당한 처리 또는 문제해결 포기) 콜센터에서 발생된 어려운 문제는 상황에 따라 적당하게 처리하거나 스스로 문제해결이 어려운 경우 포기하기도 한다. 포기는 콜센터의 결과적 요인 중 가장 부정적인 결과적 원인으로 연결될 수 있다. 문제해결의 포기 단계의 경우, 경력자는 이직의 고민을 할 것이고, 신입사원은 회사 생활을 포기하려는 심리적 결정을 할 것으로 예상된다. 그 이유는 지속적인 저평가로 관리자와의 불편한 관계가 지속되고 동료들에게 오랫동안 도움만 받는 입장이 된다면 본인의 조직 정착에 대한 고민과 의구심이 발생할 수밖에 없을 것이다. 이러한 상황에 해당하는 상담원들은 콜센터에서 고객에게도 좋은 평

가를 받기 어렵고, 민원 발생의 빈도나 그 내용의 심각성도 높을 것으로 예상할 것이다. 결국 OCB가 부족했거나 앞으로도 OCB의 적용이 어려운 대상들이 여기에 해당된다.

본 연구는 RPA 환경에서의 OCB와 DSW에 대한 상담원들의 대응적 반응과 행동 유형을 분석하였다. 구체적으로, 본 연구는 ‘조직 내 DSW와 OCB를 수용·적용하려는 결정’을 경험한 상담원들의 일하는 모습 관련하여 이들에게 어떠한 기술 스트레스와 애로사항이 발생하고 있으며 대응과 반응 행동은 무엇인지를 파악하였다.

우선 DSW의 경우에는 부정적인 감정으로서 불편함, 시간이 부족함, 업무에 필요한 일, 해야 하는 일 등이 언급되었고, OCB의 경우에는 긍(부)정적인 감정으로서 상사와 동료의 반응, 조직생활의 뿌듯함, 스스로의 자신감, 동료들의 인정 등이 언급되었다. 이처럼 콜센터에서 기술 스트레스를 경험한 상담원들의 DSW와 OCB는 크게 긍정적 감정과 부정적 감정으로 분류된다. 이 중에서 특히 두 가지 요소를 모두 경험한 상담원들의 경우에는 대부분 업무과정에서 상담원이 일처리 방식을 스스로 변화시키고자 하는 행동을 통해 고객에 대한 긍정적이거나 부정적인 DSW와 OCB의 작용/상호작용을 통해 균형의 유지와 역할을 조절하면서 상담의 행동유형을 결정한 것으로 확인되었다. RPA 업무환경에서 근무하는 상담원들은 고객을 대상으로 상담이 진행되는 동안 DSW의 수용으로 인한 부정적인 대응과 긍정적인 현상이 공존하는 경험을 갖게 되는데 OCB를 통해 부정적 감정이 희석될 수 있으며, 긍정적 경험은 배가 되는 현상을 보였다. 즉, DSW에 따라 부정적 기류가 OCB에 의해 극복되는 양상이 가능함을 확인할 수 있었다. 이러한 DSW와 OCB의 공존과 상호작용은 콜센터 맥락에서 더욱 두

드러지게 나타나는 현상으로 해석된다.

5.2. 연구 시사점

본 연구의 결과는 다음과 같은 학술적, 실무적 시사점들을 제공한다. 우선 학술적 시사점으로서, 지금까지 기존 DSW 연구는 기업과 소비자 또는 고객간의 접점에서 그 현상을 포착함에 중점을 두었다면, 본 연구는 DSW 현상을 기업 조직 관점에서 다루었다는 점에서 의의가 있다. 그동안의 그림자노동의 전제는 기존에 기업이나 직원이 하던 일을 고객에게 전가시켰다는 점이였다. 본 연구는 이러한 전제를 기업내 조직 구성원(콜센터 상담원)으로 확장하여, 그림자노동 현상이 기업조직에서도 확인할 수 있음을 제안하였다. 어떤 일을 처리함에 있어 보이지 않은 누군가의 노력이 계속 이어져야 한다는 점을 볼 때, 향후 연구에서는 기업-기업과 같은 맥락에서도 그림자노동 현상을 검토하고 다룰 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 콜센터 조직에서의 직원들의 OCB에 대해 다루고 있다. 기존 연구에서 OCB는 주로 개념적 구성 차원, OCB의 영향요인과 결과요인 등을 주로 다루었으나, 본 연구는 이를 콜센터 조직에 적용하여 콜센터에서 나타나는 독특한 OCB의 예시와 함께 DSW 극복에 어떠한 기능을 하는지를 제시하여 기존 연구들의 연구적 한계점을 극복하고 있다.

셋째, 본 연구에서 추출된 코드인 콜센터 조직에서의 기술 스트레스, DSW, OCB 간의 연계성은 콜센터 관련 연구에 주요 연구변수로 활용가능하다. 특히, 문제 발생시 동료와 관리자의 지원, 고객의 칭찬과 인정, 보람 인식 같은 코드들은 콜센터 관련 연구에서 상담원 스트레스 현상을 설명함에 어려움이 있었던 부분을 해결할 주요 변수가 될 수 있으며, 본 연구에서 다루고 있는 DSW와 OCB에 대한 통합적 시각은 콜센터

연구분야에 새로운 연구적 관점을 제공할 수 있다.

한편 실무적 시사점으로서, 본 연구의 결과는 우선 RPA 근무환경에서 콜센터 상담원들의 기술 스트레스를 예측하고 그 원인적 요소와 결과적 요소를 사전에 파악할 때 도움이 된다. 즉, 콜센터에서 나타나는 수많은 유형의 DSW, 그리고 DSW의 역기능과 순기능에 대한 인식, 이 때 OCB를 통한 조직 분위기의 쇄신이 나선형으로 상호작용하게 되면 DSW와 OCB 간 선순환 상황이 만들어질 수 있다. 이러한 해석은 조직 관리 관점에서 조직을 어떻게 제어해 나갈 수 있을지에 대한 통찰력을 제공한다. 본 연구에서 제안한 RPA 환경에서의 DSW의 특유성(기술 스트레스 발생업무, 당연히 수행할 일, 귀찮고 불편한 일, 필요한 일, 서비스의 초과된 업무 등), OCB의 특이성(고객 민원예방, 이직, 정작률 향상, 업무능력 향상, 조직문화 향상 등), 이들 간 상호관련성에 대한 이해는 향후 콜센터 조직 관리에 참고가 될 것이다.

본 연구는 RPA 환경에서의 콜센터 상담원의 다양한 스트레스 현상분석에 초점을 맞추었다. 따라서 본 연구의 결과는 RPA 환경에서 기술 스트레스가 항상 부정적인 요소로만 역할이 인식되는 것인지, 또는 조직 구성원에게 긍정적인 요소로 작용할 수 있는지에 대한 논쟁과 연계하여 발전적이고 미래지향적 논의를 가능하게 한다. 예를 들면, 기술적, 업무적 스트레스가 조직 구성원을 힘들게 만들고 불편하게 하는 것과 동시에 이를 업무능력 향상과 고객서비스의 수준을 높이는 계기로 작용할 수도 있다. 문제해결의 불편함이 존재하여 결국 포기하기도 하지만, 조직 내의 동료나 관리자의 지원을 통하여(즉, OCB를 통해) 조직의 긍정적인 결과로 이어지게 하는 기회도 창출될 수 있다. 이러한 다양한 방향의 역할 인식은 상담원들이 고객을 응대하는 행동유형을 결정하고 있다. 그리고 DSW에 대한 부정적인 해석과는 다른 견해에서 이에

대한 문제점을 극복하고 업무능력 향상과 고객서비스로 승화시키는 새로운 접점과 경로를 발견하는 계기가 될 수 있다. 따라서 본 연구는 RPA 환경에서 상담원을 운영하는 기업의 전략적 혁신적 관리방안의 마련과 DSW와 OCB의 균형과 조절을 통한 조직관리의 최적화 운영의 대안 마련에 기여가 될 것이다.

마지막으로, 본 연구결과는 RPA 환경을 가진 기업들의 정책적 수립을 위한 참고자료가 될 수 있을 것이다. 본 연구는 RPA 맥락에서 해당 조직과 전문상담원 및 고객 사이에 위치한 각각의 현장에서 체감되는 각종 감정들을 범주화와 개념화를 적용하고 있다. RPA와 같은 기술혁신에 따른 노동의 특징과 인식 변화를 고민할 필요가 있으며, 궁극적으로 RPA에 적합한 조직관리 방안이 검토되어야 한다. 이러한 조직 구성원의 인식 변화, 합리적인 업무의 적용, 그리고 균형과 조절적 능력은 조직의 성과를 긍정적인 결과로 이어지게 할 것이다.

5.3. 연구 한계점 및 향후 방향

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 연구 한계점을 지닌다. 우선 GTM의 인터뷰 대상자를 서울지역 대형 보험사 콜센터 직원들로 구성하였기 때문에 인터뷰 대상자 선정의 타당성 문제가 있을 수 있다. 특히 직급별로 다양한 전문상담원들을 인터뷰하였는데, 각 직급별 공통 질문과 맞춤 질문으로 구분해서 인터뷰를 수행하지는 못하였다. 또한 본 연구는 RPA에 초점을 두었기 때문에, 콜센터에서의 TTS(Text to speech), 챗봇(Chatbot), STT(Speech to text), OCR(Optical character recognition) 등 다른 기술을 종합적으로 확인하고 통합적 틀을 제시하지는 못한 한계점이 있다. 예를 들어, 통계/녹취 웹 테스트 업무의 경우 STT 기능을 활용하여 녹취파일 재생 시의 음성을 문자화하는 기능을 추

가한다면 담당 인력이 직접 음성파일을 청취할 필요가 없게 되므로 이를 반영한 연구도 의미가 있을 것이다. 한편, 본 연구에서는 질적연구 결과로 <그림 1>을 제시하였는데, 향후에 이를 검증하기 위한 통계적 실증 분석이 필요하다. 아울러서 동태성 관점에서 RPA 환경 속에서 DSW와 OCB의 비교분석 연구는 RPA의 진화를 고려해야 한다. 그 이유는 RPA 진화에 따라 DSW와 OCB의 양상이 달라질 것이며, 특히 기술적인 스트레스와 행동적 반응 유형들은 RPA 맥락에 의해 상당히 다르게 나타날 것이기 때문이다. 마지막으로, 지금까지 DSW는 기업과 소비자 접점에서 주로 다루어져 왔으나 본 연구가 조직 내 관점으로 확장한 시도와 같이 향후에는 기업간 또는 가치사슬 맥락 등 보다 확장된 관점에서 DSW를 다룰 필요가 있을 것이다.

〈참고문헌〉

[국내 문헌]

1. 간호두, 이정훈, 김동호 (2010). 콜센터 상담원의 직무 만족이 생산성에 미치는 영향: 이동통신사의 사례를 통한 실증연구. **한국전자거래학회지**, 15(2), 107-135.
2. 김은정 (2017). 한국의 사회학 연구영역에서의 근거이론의 활용 방법과 전개, 그리고 향후 방향의 모색. 한국 사회학 계제논문을 중심으로. **한국사회학**, 51(3), 37-70.
3. 김창중 (2011). **변혁적 리더십, 열정, 성취 구, 혁신행동 및 조직시민행동 간의 관계**. 박사학위논문, 경기대학교 서비스경영전문대학원.
4. 김효근, 이현주, 문윤지 (2003). 한국경영 현상분석을 위한 연구방법론의 재고: 질적연구방법론을 중심으로. **Korea Business Review**, 6(2), 47-66.
5. 박상철 (2019). 그림자노동 차원에서 본 IT 사용자의 비밀번호 변경 행동연구. **정보시스템연구**, 28(2), 93-107.
6. 박상철, 류성열 (2020). 맥도날디제이션 관점에서 본 SST 사용자의 그림자 노동. **인터넷전자상거래연구**, 20(1), 99-115.
7. 박상철, 이용규 (2017). 근거이론을 활용한 멀티채널 사용자의 크로스오버 쇼핑 행동 이해. **Information Systems Review**, 19(3), 179-199.
8. 박상철, 이용규 (2019). 문헌 고찰을 위한 근거이론 방법의 활용: 디지털 환경에서의 그림자 노동 개념 도출. **지식경영연구**, 20(2), 185-187.
9. 박상철, 이용규, 고준, 류성열 (2020). 디지털 기술환경에서의 그림자 노동 메커니즘 규명 연구. **경영학연구**, 49(1), 31-50.
10. 백성식, 김우제 (2021). RPA에서의 SLA 지표연구. **Proceedings of KILT Conference (한국정보기술학회 6월)**, 126-130.
11. 성병욱, 박상철, 고준 (2021). 무엇이 정보시스템 프로젝트 일정을 지연시키는가? **지식경영연구**, 22(1), 1-19.
12. 소영현 (2017). 그림자 노동의 (재)발견: 자본과 노동의 성적 분할과 계급 위계-식민지기 '남의 집살이' 여성의 노동을 중심으로. **숙명여자대학교 아시아 여성연구원**, 56(2), 47-74.
13. 이성경, 박상철, 서은희, 고준 (2020). 원격의료 서비스 실행 과정에서의 이해관계자 이슈 분석: 근거이론 접근. **지식경영연구**, 21(4), 1-19.
14. 이수연 (2020). **주52시간제 도입에 따른 변화된 업무강도와 자기 주도 직무설계에 대한 연구: 조직 및 개인특성의 조절**

효과를 중심으로. 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.

15. 이영진 (2013). **병원 행정 종사자의 조직 공정성 인식이 병원 내 조직시민행동에 미치는 영향: 조직 신뢰의 매개 효과를 중심으로**. 석사학위논문, 가천대학교 대학원.
16. 이용규 (2015). 비사용의 연구주제와 연구방법론. **정보시스템연구**, 24(3), 155-169.
17. 이인석, 김재열 (2022). 대학행정직원 중간관리자의 변혁적 리더십이 대학조직성과에 미치는 영향: 자기효능감, 조직시민행동의 매개역할. **관리회계연구**, 22(2), 79-105.
18. 장현용, 박상철, 고준 (2020). 온라인 교육 수용 환경에서 시니어들의 디지털 행동 이해: 근거이론 적용. **지식경영연구**, 21(2), 77-100.
19. 조성현 (2020). **지방자치단체장의 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 창원시를 사례로**. 박사학위논문, 창원대학교 대학원.
20. 최귀순 (2005). Strauss와 Glaser의 근거이론 방법론 비교. **정신간호학회지**, 14(1), 82-90.
21. 현영섭 (2022). 비대면 평생학습에서 성인 학습자가 경험한 디지털 그림자노동의 요소와 유형. **한국방송통신대학교 원격교육연구소**, 18(1), 1-35.

[국외 문헌]

22. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. **Academy of Management Journal**, 26(4), 587-595.
23. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Organizational citizenship behavior and contextual performance. **Human Performance**, 10(2), 67-70.
24. Farh, J. L., Cannella, A. A., & Lee, C. (2006). Approaches to scale development in Chinese management research. **Management and Organization Review**, 2(3), 301-318.
25. Illich, I. (1981). **Shadow work**. Salem, New Hampshire and London: Marion Boyars.
26. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. **Behavioral Science**, 9(2), 131-146.
27. Lambert, C. (2015). **Shadow work: The unpaid, unseen jobs that fill your day**. Berkeley, CA. Counterpoint.
28. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991).

- Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123–150.
29. Marshall, C., & Rossman, G. B. (1989). *Designing qualitative research*. SAGE Publication.
 30. Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism–collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127–142.
 31. Muchinsky, P. M. (2004). When the psychometrics of test development meets organizational realities: A conceptual framework for organizational change, examples, and recommendations. *Personnel Psychology*, 57(1), 175–209.
 32. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D.C. Heath and Com, Lexington, MA.
 33. Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
 34. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
 35. Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment & fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, 132(3), 277–290.
 36. Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44(7), 735–759.
 37. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(8), 655–663.
 38. Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedure and techniques*. London: Sage.
 39. Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). Grounded theory methodology: An overview. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of quality inquiry*. London: Sage.
 40. Van Dyne, L. N., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.

● 저 자 소 개 ●



이 병 훈 (Byeong Hoon Lee)

현재 대구대학교 경영학과 전임연구교수로 재직 중이다. 전남대학교에서 경영학박사 학위를 취득하였고, 경영학연구 등의 학술지에 논문을 게재하였고, 한국경영정보학회 등의 학술대회에서 논문을 발표해 왔다. 주요 연구분야는 그림자노동 현상, 지식경영 등이다.



고 준 (Joon Koh)

KAIST 산업경영학과를 졸업하고 동 대학에서 석사와 박사(MIS 전공) 학위 취득 후 삼성 전자에서 근무하였으며, 현재 전남대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. 한국경영학회 제 4회 우수경영학자상과 제1회 K-Management 논문상, 한국경영정보학회 최우수논문상, 한국정보시스템학회 최우수논문상 등의 학술상을 수상한 바 있다. CACM, IJEC, JAIS, ECRA, CHB, IJHRM, I&M 등의 학술지와 ICIS, ECIS, HICSS, PACIS 등의 학회에서 논문을 게재 또는 발표하였다. 주요 연구분야는 디지털 워크, 그림자 노동, 지식생태계 등이다.

〈 Abstract 〉

An Analysis of Technology Stress of Call Center Employees: Focusing on Digital Shadow Work and Organizational Citizenship Behavior

Byeong Hoon Lee^{*}, Joon Koh^{**}

With the development of AI and digital technologies such as big data, metaverse, and the Internet of Things, Robotic Process Automation (RPA) has brought great development and change to companies. Among these realistic industrial areas by RPA, the call center service area, which consists of a combination of complex high-tech systems and professional operation groups, has now reached the stage where AI is conducting counseling. The evolution of this digital transformation has become an important direction of change in the digital-related industry sector. Along with these changes, there have been many changes in the technical stress of the members of the organization within the RPA organization and their solutions. In this study, the representative psychological mechanisms were presented as Digital Shadow Work (DSW), expressed as ‘unpaid work’, and Organizational Citizenship Behavior (OCB), which is ‘an act that helps organizations other than their duties’. This study theoretically contributes to the extension of the DSW concept to the organizational members.

Key words: Technical stress, Digital shadow work, Organizational citizenship behavior, Grounded theory methodology, Call center

* Daegu University, Department of Business Administration

** Chonnam National University, School of Business Administration