

# 콜센터 상담사의 감정노동행동과 이직의도에 관한 실증적 연구 : 직무성과의 조절효과

박종무(Park, Jong-Moo)\*  
박동수(Park, Dong-Soo)\*\*  
이재강(Lee, Jae-Kang)\*\*\*  
안성익(Ann, Seong-Ik)\*\*\*\*

본 연구는 콜센터 상담사들의 감정노동행동, 직무소진, 직무성과가 이직의도에 미치는 영향을 확인하였다. 또한 감정노동행동과 이직의도에 대한 선행연구를 바탕으로 감정노동행동, 직무소진이 이직의도에 미치는 직접 효과와 직무소진과 이직의도간의 관계에서 직무성과의 조절효과에 대하여 실증적으로 분석하였다. 직무성과가 이직의도에 미치는 조절효과를 확인하기 위하여 객관적인 성과 자료와 주관적 성과 자료를 비교하여 차이점을 확인하였다. 본 연구를 위한 실증 자료는 대구지역 콜센터에서 근무하는 S통신사 상담사를 대상으로 설문지를 작성하여 조사하였으며 최종분석에는 총301부가 이용되었다. S통신사 대구지역 콜센터 상담사를 표본으로 선택한 이유는 직무성과의 주관적 성과 변수와 함께 조절변수로 사용한 S통신사 내부의 객관적인 성과변수를 연구결과에 활용하기 위함이다.

실증연구결과에서 첫 번째는 콜센터 상담사의 감정노동행동은 직무소진에 유의한 영향을 미쳤다. 표면행동은 정서적 탈진에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 자아성취감 저하와 비인격화에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 내면행동은 정서적 탈진과 성취감 저하에 부(-)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 비인격화에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 여타의 선행연구에서 제시한 표면행동은 직무소진에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치고, 내면행동은 직무소진에 부(-)<sup>2</sup>의 영향을 미친다는 선행연구와 유사한 결과이다.

둘째, 콜센터 상담사의 직무소진은 이론적 배경에서 예측한 바와 같이 전반적으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 밝혀졌다. 즉 콜센터 상담사의 정서적 탈진, 비인격화와 성취감 저하는 이직의도에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

셋째, 콜센터 상담사의 직무소진과 이직의도와의 관계에서 직무성과는 조절변수로써 효과를 가지지 못하였다. 그 이유는 콜센터 상담사들의 이직의도에는 감정노동행동과 직무소진의 직접 효과가 강하게 작용하기 때문에 직무성과(객관적 직무성과, 주관적 직무성과)의 조절 효과가 약하기 때문이며, 또한 본 연구의 표본대상이 S통신사 콜센터의 상담사들로써 객관적 성과에 의한 인센티브의 차등 폭이 적기 때문에 이직의도에 크게 영향을 미치지 못하였다.

**|주제어** 감정노동행동, 직무소진, 이직의도, 직무성과, 표면행동, 내면행동

\* 영남대학교 상경대학 경영학부 박사(E-mail: k001132@nate.com), 제1저자  
\*\* 영남대학교 상경대학 경영학부 명예교수(E-mail: dspark@ynu.ac.kr), 공동저자  
\*\*\* 영남대학교 상경대학 경영학과 박사(E-mail: next-jk@hanmail.net), 공동저자  
\*\*\*\*영남대학교 상경대학 경영학과 조교수(E-mail: siahn@yu.ac.kr), 교신저자

# I. 서론

최근 서비스 산업의 비중이 비약적으로 늘고 있고, 이와 함께 대표적인 서비스업이라고 할 수 있는 콜센터 역시 급증하고 있다(이병훈·강혜영·권현지·김중성, 2006). 최근 조사에 의하면, 콜센터는 금융권(은행, 신용카드, 보험, 증권), 통신 분야, 유통업, 홈쇼핑, 제조업, 공공서비스업 등의 다양한 산업에서 운영되고 있으며, 약 3,000개의 고객센터가 운영되고 있으며 종사자수는 35만명으로 추산되고 있다(정기주, 2010). 따라서, 콜센터의 상담업무는 일반적이고 보편화된 직종이라고 할 수 있고, 서비스가 강화되는 추세에 따라 향후 이 분야 종사자 수가 지속적으로 늘어날 것으로 예상된다.

피상적으로 생각해 보면, 콜센터 상담사는 비교적 편한 장소에서 장소 이동 없이 비대면인 상태로 고객을 응대하므로, 다른 서비스 종사자에 비해 서 비교적 편한 여건에서 근무할 것으로 예상할 수 있다. 그런데, 콜센터의 대표적인 예로 서울시의 다산콜센터만 보면 현실이 그렇지 않다는 것을 알 수 있다. 다산 콜센터의 상담사들은 고객의 무리한 요구, 폭언/폭행/성희롱에 시달리고 있고, 그에 따라서 소진이 높고 격심한 감정노동을 감수해야 한다고 한다.<sup>1)</sup> 이런 현상을 비단 서울시의 다산 콜센터에만 국한되는 것이 아니다. 2008년에 발간된 국가인권위원회가 발간한 “콜센터 텔레마케터 여성비정규직 인권 상황 실태조사”에서도 유사한 결과를 보였다. 따라서, 콜센터 상담사들은 다른 대면상태의 서비스 종사자 이상으로 감정노동에 시달리고 있는 것으로 볼 수 있다. 결과적으로, 기타 다른 이유와 더불어 높은 수준의 감정노동과 감정소진 때문에, 콜센터 상담사들의 이직률은 매우 높다.<sup>2)</sup>

사용자 입장에서 콜센터 상담사들의 높은 이직률은 많은 문제를 야기한다. 콜센터 상담사들은 메뉴얼화하기 힘들 정도로 다양한 서비스 상황을 겪어야 하므로, 이들의 상담에서 충분한 숙련도를 쌓기 위해서는 많은 시간이 요구된다. 이처럼 어렵게 육성한 숙련된 상담원이 감정노동과 직무소진 등의 이유로 이직하게 되면 조직은 당장 고객 상담 업무의 애로를 겪게 되고, 더불어 숙련된 상담사를 개발·육성해야하는 2중고를 겪게 된다. 따라서, 서비스 조직은 효과적인 고객응대 프로그램을 개발하고, 상담원들의 처우 방식을 적극적으로 개선하여 이들의 이직률을 줄이기 위해서 노력해야 한다.

이런 배경 하에서 본 연구는 기존 연구와 같이 감정노동행위를 표면행동(surface acting)과 내면행동(deep acting)으로 나누고(Hochschild, 1983; Grandey, 2000), 이들이 직무소진과 이직의도에 미치는 영향을 검증하여, 콜센터 상담원의 이직의도를 줄이는 방안을 밝히고자 한다. 나아가, 본 연구는 직무소진과 이직의도 관계에서 직무성과의 조절효과를 살펴보고자 한다. 일반적으로, 표면행동을 하면, 내면의 실제 감정과 다른 감정을 표출하여 정서적 부조화(emotional dissonance)를 야기하고, 이로 인해 직무소진이 증가하여 이직의도가 높아지는 것으로 알려져 있다(Grandey, 2000; Hülsheger & Schewe, 2011). 반면, 내면행동을 하면, 내면의 실제 감정대로 외부로 감정 표출을 하므로, 위와 같은 부정적 결과가 발현되지 않거나 혹은 상대적으로 적게 나타나게 된다(Grandey, 2000; Hülsheger & Schewe, 2011). 이상의 내용을 단편적으로 실무에 적용하면, 가능하면 콜센터 상담원들이 내면행동을 하게끔 해야 한다. 현실적으로 이렇게 하기는 불가능하고, 많은 경우 표면행동을 할 수 밖에 없다. 이러한 기존 주장을 따른다면, 콜센터 상담원이 표면행동을 주로 하여 높은 수준의 직무소진을 경험하였다면, 이들의 이직을 줄이는 방법이 모색하기 어렵다. 이런 이유에서 본 연구는 직무성과를 주관적 성과와 객관적 성과로 구분하여, 직무소진과 이직의도 관계에서 이들 각각의 조절효과를 살펴서, 높은 직무소진 상태에서도 이직을 줄이는 방향을 모색하고자 한다.

현재 많은 사람들이 콜센터 상담사로 일하고 있다. 하지만, 이들은 앞서 언급한 바와 같이, 비대면적 상태로 고객을 응대하는 과정에서 대면적 고객 응대 상황보다 더 극심한 감정노동을 경험하고 있고, 그 결과, 높은 이직률을 보이고 있다. 이렇게 높은 이직률로 말미암아, 조직들은 업무차질과 신규 인력양성의 2중고를 겪고 있다. 이런 배경 하에서 본 연구는 콜센터를 운영하는 조직 관리자들에게 효과적인 콜센터 상담사의 인력활용 방안을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 1이론적 배경

#### 1.1콜센터의 개념과 상담사 역할

1) 2013년 10월 22일, 국가인권위원회 배움터에서 “서울시 120 다산콜센터 고용성격과 감정노동 문제 어떻게 볼 것인가?”라는 주제로 실시된 콜센터 노동인권보장 공동 캠페인 정책토론회에 다룬 내용을 요약한 것임.  
2) 2008년 국가인권위원회가 (사)한국비정규직센터에 의뢰한 용역 “콜센터 텔레마케터 여성비정규직 인권 상황 실태조사”에서 수록된 내용임.

일반적으로 한 기업이 산업평균에 비해 높은 이익을 내고 있을 때 이 기업은 다른 기업에 비해 경쟁우위 또는 포지션우위를 가진다고 한다. 이러한 경쟁우위를 Porter(1985)는 비용우위와 차별화우위로 구별하였고 Hill과 Johns(2004)는 효율, 품질, 혁신과 고객반응성으로 Morgan et al.(2004)은 비

콜센터는 기업의 고객들이 상품이나 서비스에 관한 문의, 질의, 서비스 요청, 판매 등의 필요한 정보제공 기능과 같은 각종 커뮤니케이션 기능을 담당하는 기업의 대 고객 전략적 마케팅 채널이라고 정의된다(Anton, 2000). 콜센터는 고객의 상품문의, 불만에 대한 상담서비스, 텔레마케팅, 기술지원 등을 목적으로 고객의 전화를 받는 조직 또는 상담사들이 고객에게 전화를 하거나 또는 정보를 제공하는 등의 업무를 수행하는 조직과 종업원을 말하며, 기업과 고객 간에 정보통신 수단을 통한 커뮤니케이션적인 접촉이 非對面(non-face to face)으로 이루어지는 곳이다. 또한 콜센터는 성공적인 고객관계관리(CRM)전략을 수행하는 콜센터, 커뮤니케이션 센터, 마케팅센터, 예약센터, 텔레마케팅센터, 고객센터, 컨택센터, 고객만족센터, 상담센터 등의 다양한 이름으로 불리고 있다(Anton, 2000). 본 연구는 일반적으로 사용되는 용어인 '콜센터'로 명칭을 사용하고자 한다. 또한 전화 안내원, 상담원, 상담사, TMR 등으로 호칭되고 있는 호칭도 상담사로 통일하여 사용하고자 한다(전국컨택 협회 권고사항).

콜센터에 종사하는 상담사의 업무는 인바운드 업무, 아웃 바운드 업무, 혼합형 콜센터 업무로 구분해볼 수 있다. 가장 많은 형태인 인바운드형 콜센터는 고객으로부터 걸려온 전화를 상담하는 것으로 다양한 업무지식이 필요하기 때문에 교육 기간이 길고, 업무흐름, 매뉴얼, 스크립트 등은 표준화되고 정확화 되어 있다. 상담사들은 장기간의 업무 교육과 OJT교육을 통하여 현업에 종사하게 된다. 일반적으로 장기간 근무한 종업원들의 상담품질과 정확도 업무처리량이 많다. 아웃바운드형 콜센터는 판매촉진, 상품소개, 고객리서치, 고객 안내 등의 콜센터로써 제품이나 서비스를 판매하기 위한 목적으로 고객설득이나 가입을 유도하는 판매촉진, 회원가입, 전화설문 등 기업이나 개인이 어떤 뚜렷한 목적을 가지고 고객들에게 전화를 거는 업무중심의 콜센터이다. 상담사의 업무는 고객에게 전화를 걸어서 연결이 되면 상품을 소개하고 가입을 권유하거나, 회사 이미지 제고, 업무 처리 결과의 안내, 고객 만족을 위한 사전안내, 제품을 위한 시장조사, 고객이미지 조사 등을 수행하는 업무이다. 혼합형 콜센터 업무는 인바운드 업무와 아웃바운드 업무를 혼합한 형태라고 말할 수 있다. 인바운드 콜이 많이 몰리는 시기에는 인바운드 콜을 처리하고, 인바운드 콜이 적을 때는 고객에게 아웃바운드 업무를 수행한다. 혼합형 업무를 수행하기 위하여 상담사는 일정기간 이상의 숙련도와 경험이 필요하다. 혼합형 상담사들의 장점은 회사가 필요한 시기에 맞추어 콜센터의 효율성과 생산성을 효과적으로 높일 수 있는 장점이 많이 있다(박종태, 2007).

## 1.2 감정노동 행동의 개념과 유형

앞선 가설1의 설정에서 살펴본 바와 같이 창업이후 신속한 해외시장 진출에 따른 상대적으로 높은 해외시장 물입은 해당 기업의 국제적인 경쟁우위 창출에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 그러나 이 과정에서 보다 세부적으로 살펴보아야 할 점은 창업이후 신속한 해외진출을 수행하는 국제신생벤처기업이 진출하는 새로운 해외시장에서 새로운 사업기회를 적극적으로 탐색하고 여기서 경쟁우위를 창출시킬 수 있는 기업역량을 확보하기 위해서는 관련되는 시장정보의 탐색과 획득이 필수적이라는 것이다. 즉 이들 기업들은 해외진출시장에서 발생하는 고객요구와 향후 해당 해외시장에서 수행해야 할 시장경쟁전략 등과 관련된 암묵적인 시장지식과 필요 마케팅 역량과 같은 해외시장 지식을 조직에 흡수, 융화시키는 과정이 필요할 것이다(Cohen과 Levinthal, 1990; Zahra와 George, 2002).

사회학자인 Hochschild(1979)가 감정에 대해서 본격적으로 연구하기 전까지 감정은 노동의 요소로 인식되지 않고, 외부 자극에 대해 근로자는 본능적인 반응정도로 보았다. 그런데, Hochschild(1979)가 감정노동(emotional labor)이라는 개념을 제시하고부터 많은 연구자들이 감정노동에 관심을 가지고 다양한 이론들을 개발하여 왔다(Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendorff & Gosserand, 2003; Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996; Shott & Hochschild, 1979; 박동수, 2005).

Hochschild(1979)의 연구 이후, 감정노동의 개념은 더욱 더 정교하게 발전해 오고 있다. Ashforth & Humphrey(1993)는 감정노동을 '표현규칙에 맞추어 적절한 감정을 표현하는 행동'이라고 정의하였다. Morris & Feldman(1996)은 Hochschild(1983)와 Ashforth & Humphrey(1993)는 감정노동을 '대인 접촉과정에서 조직이 요구하는 감정을 표현하는데 필요한 노력, 계획 및 통제'로 정의하였고, 감정노동의 강도를 감정노동의 빈도, 요구되는 감정표현규범의 주의정도, 표현에 요구되는 감정의 다양성, 감정부조화와 같이 네 차원으로 구분하였다.

Grandey(2000)는 초기 Hochschild(1983)의 연구를 기반으로 하여 감정노동을 '조직 목표를 달성하기 위하여 느낌 및 감정표현을 규제하는 과정'이라고 정의하고, 이러한 감정표현의 감정규제는 외부적으로 나타나는 것에 중점을 두는 표면행동(surface acting)와 진심이 동반되는 내면행동(deep acting)로 구성된다고 주장하였다. 표면행동은 서비스종사자가 본인이 실제로 느끼지 않는 감정을 얼굴 표정, 목소리 등으로 직무가 요구하는 표현 규범에 따라서 행동하는 것이고, 여기서, 표현규범이란 서비스종사자의 내적인 심리 상태보다는 외부적으로 드러나는 표현행위를 관리하는 기준을 의미한다. 반면, 내면 행동은 서비스 종사자가 자신이 표현하기를 원하는 감정을 실제로 느끼거나 경험하려고 노력하는 것을 말한다.

### 1.3 직무소진의 개념

직무소진(Job burnout)에 대한 문헌연구를 실시한 Maslach, Schaufeli, & Leiter(2001)의 연구에 따르면, 직무소진 연구가 1970년대 탐색단계와 1980년대 실증단계를 거치면서 발전하였다고 한다. 소진이라는 용어는 1970년대 미국에서 대인 서비스 종사자들 사이에서 사용되기 시작하였다고 한다. 대표적 연구로 Freudenberger(1975)의 연구와 Maslach(1976)의 연구를 들 수 있다. 먼저, 대체의학센터의 심리치료사인 Freudenberger는 자신을 포함한 의료진들이 업무에 대하여 관심과 열의를 잃고, 환자들에게도 비인격적으로 대하는 것을 경험하고, 이런 현상을 표현하기 위해서 '소진'이라는 용어를 사용하였다. 다음으로 사회심리학자 Maslach는 대인 서비스업에 종사하는 인력들과의 인터뷰 과정에서 이 용어를 사용하였다. 이후, 인터뷰를 통해서 소진에 대한 개념적 정의가 발달하고, 그와 더불어, 이의 구성요소가 구체화되었다.

소진에 대한 연구는 1980년대에 접어들어서 실증단계로 접어들었다. 당시까지 다양한 형태의 소진에 대한 정의가 제시되었는데, Maslach & Jackson(1981)이 Maslach Burnout Inventory(MBI)를 발표하면서 소진의 정의가 대체로 MBI로 통일되게 된다. Maslach(1982)는 소진을 '대인관계를 주로 하는 구성원들이 겪는 정서적 고갈, 비인격화, 자아성취감 저하의 총체적 현상'이라고 정의하고, 이의 하위 구성요소를 정의하고 측정도구를 개발한 Maslach & Jackson(1981)의 연구에서는 소진이 정서적 탈진, 고객에 대한 비인격화, 자아성취감 저하와 같이 세 차원으로 정의되었다.

정서적 탈진: 정서적 탈진은 일종의 역할관련 스트레스로 종업원이 직무에 대한 관심과 열정을 잃고, 극도의 피로감과 상실감을 느끼는 것을 말한다. 이는 직무소진을 느끼는 가장 핵심적인 요인으로 비인격화와 자아성취감 저하를 일으키는 요인이 되기도 한다. 정서적 탈진은 오랜 기간 타인과의 강한 감정적 교류를 하는 직무를 수행하는 사람들에게 나타나는 감정적 피로감으로써 스스로 더 이상 해 줄 것이 없다고 느끼는 상태이며, 서비스 업종에서 많은 구성원들이 겪고 있는 요소라고 생각할 수 있다(윤혜미, 1993).

비인격화: 상대방을 인격체로 여기지 않고, 업무나 사례로 여기는 것을 말한다. 이러한 비인격화는 종업원이 정서적 고갈로 인하여 자신의 고객과 동료에 대하여 무감각하고, 냉소적이며, 기계적으로 처리하여 더 이상 자신의 정서적 고갈을 막으려는 방어적인 심리적 대처라고 할 수 있다(Ashforth & Lee, 1990).

성취감 저하: 직무상 성취감 부족으로 느끼는 자신에 대한 부정적인 평가이다. 대부분의 현장 서비스 직무의 경우 다양한 고객들과 주변 환경으로 인하여 자기 직무에 대한 만족감을 얻기가 힘들며, 이런 현실인 개인의 자아 성취감을 저하시키는 요인이 된다. (황승욱, 2012).

MBI는 이후에도 꾸준히 발전하여, 대상을 보다 특화시킨 형태인 MBI-HSS(대인 서비스용 MBI), MBI-ES(교육현장용 MBI)이 등장하였다. 이후, 보다 일반적 상황에 적용할 수 있는 MBI-GS(일반형 MBI)가 제시되었다. 이러한 상황에 보다 밀접한 일부 수정이 이루어져 오고 있지만, 소진에 대한 가장 보편적인 정의는 MBI로 대표되는 정의(Maslach, 1982; Maslach & Jackson, 1981)라고 볼 수 있고, 이의 하위 차원은 정서적 탈진, 비인격화, 성취감 저하라고 볼 수 있다.

### 1.4 콜센터 상담사의 이직의도

Price(2001)에 의하면 이직 의도는 종업원이 조직외부로 이동하는 것을 말하며, 하나의 조직을 단위로 하는 인적자원관리에서는 좁은 의미의 이직에 초점을 맞추어 '조직구성원 신분에서 벗어나는 이동'으로 정의하였다. 이는 곧 소속되어 있는 조직의 구성원으로서의 자격을 상실함을 의미한다. 적절한 이직은 종업원의 순환으로 조직에 새로운 활력을 불어넣는 순기능의 역할을 하지만, 지나친 이직은 기업의 기술 축적을 막고, 조직을 파괴할 뿐만 아니라 생산에 막대한 차질을 준다(최종태, 2005).

콜센터 운영자들에게 이직을 관리하는 특별히 더 중요하다. 왜냐하면 이직을 관리하는 콜센터의 성과 관리에 직접적인 영향을 미치고, 채용비용, 교육비용의 직접적인 관리비용을 증가시키고, 또한 높은 상담 품질과 고객만족도를 유지하기 위해서는 숙련된 상담사가 필요하기 때문이다. 2010년 발표된 정보통신 산업진흥원의 2009년 기준 "콜센터 산업실태조사 및 정책연구" 보고서 중에서 상담사 이직률에 관한 연구보고서를 살펴보면 전체 콜센터 운영 기업 중에서 월평균 이직률이 4% 이상인 기업들이 44.0%를 이루고 있다. 이 중에서 7% 이상인 기업들은 24.4%를 이루고 있다. 특히 도급과 파견 형태로 운영되는 콜센터의 이직률이 매우 높은데 4%이상의 기업이 77.2%를 차지하며, 7%이상 이직률을 보이는 콜센터가 45.6%를 이루고 있다(한상록 등, 2010년).

콜센터 상담사의 이직원인을 연구한 박종태(2007)는 이직의 원인을 크게 직무관련 원인과 개인 및 외부환경 요인으로 구분하였다. 직무관련 요인으로는 열악한 근무환경, 미흡한 복지혜택, 낮은 급여, 상사 및 동료와 부정적 관계, 과도한 업무, 교육기회 및 경력개발 기회 미흡 등에 해당된다. 개인 및 외부 환경요인으로는 상담사 개인의 의지에 의한 이직, 불합리한 고용계약, 해직 및 권고사직, 업무 부적응으로 인한 스트레스, 건강상의 이유, 기타 개인적 사유 등이 있다. 다른 직종과 마찬가지로 콜센터 상담사들의 이직원인은 매우 다양한 편이지만, 업의 특성을 감안해 볼 때, 서비스 노동에 따른 스트레스가 가장 큰 원인으로 볼 수 있다.

앞서 살펴본 서울시의 다산 콜센터의 경우처럼 상담사의 경우 일부가 자신의 신분이 노출되지 않는다는 점을 노려서 무리한 요구를 하거나 폭언 ·

폭행·성희롱 등을 일삼는다. 이런 상황이 비단 서울시의 다산 콜센터에만 국한되지 않고 모든 종류의 콜센터에서 벌어지고 있다는 점은 2008년 국가인권위가 발간한 「콜센터 텔레마케터 여성비정규직 인권 상황 실태조사」를 통해서 확인된다. 따라서, 콜센터 상담원의 이직의사결정을 감정노동 차원에서 분석될 수 있고, 이런 접근법은 한국 연구에서 시도된 바 있다(이수연·양해술, 2008). 이러한 기존 연구들을 근거로 하여, 본 연구는 감정노동과 직무소진 중심으로 콜센터 직원들의 이직의도를 살피고자 한다.

## 2연구가설

본 연구의 목적은 높은 감정노동을 겪고 있는 콜센터 상담원들의 이직의도를 줄이는 방안을 모색하는 것이다. 그래서 Hochschild(1983)의 주장대로 감정노동행동을 표면행동과 내면행동으로 구분하고, MBI로 정의되는 소진(Maslach, 1982; Maslach & Jackson, 1981)을 기반으로 하여, 이들이 이직의도에 미치는 영향을 살피려고 한다. 그래서 콜센터 현장에서 어떤 감정노동전략이 콜센터 상담사의 이직의도에 더 강력하게 영향을 미치는가를 살피고, 동시에 이직을 예측하는 핵심적인 프로세스가 바로 소진이라는 것을 밝히고자 한다.

나아가, 본 연구는 직무소진과 이직의도 간 관계에서 직무성과의 조절효과를 살피고자 한다. 일반적 서비스 여건에서는 표면행동을 할 수 밖에 없는 상황이 많기 때문에 감정노동행동 전략을 재량적으로 운영하기가 쉽지 않다. 따라서, 콜센터 상담사들이 높은 수준의 표면행동으로 인해 상당한 수준의 직무소진을 겪고 있다고 볼 수 있다. 이런 상황에서도 만약 성과가 만족스럽다면 소진이 바로 이직의도로 직결되지 않을 것이라 예상할 수 있다. 이런 이유로 성과의 조절효과 검증도 모형에 포함하였다. 본 연구에서는 조절변수로 사용한 직무성과는 주관적 성과와 객관적 성과의 두 가지 지표를 사용하였다. 주관적 성과지표는 Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988)가 제시한 서비스 산업에서 널리 사용되는 '서비스 품질 측정 도구'를 기반으로 설문응답을 통하여 수집하였고, 객관적 직무성과 지표는 설문에 응답한 종업원들이 소속된 조직에서 매월 측정 평가한 직무성과 점수를 인용하여 사용할 것이다.

### 2.1 감정노동과 직무소진

콜센터에 종사하는 상담사들은 고객과의 접점에서 자신의 감정을 통제하면서 고객서비스를 제공하기 때문에 감정노동을 수행한다고 할 수 있다. 이렇게 콜센터 종사자가 감정노동을 한다고 볼 때, 선행연구를 참조하면, 이들이 소진을 겪을 가능성은 높다. 우선, Hochschild(1983)가 감정노동에 대한 연구에서 감정노동은 감정부조화, 스트레스, 육체적 소진, 정서적 소진, 결근등의 부정적 결과를 초래한다고 주장하였고, 둘째, Grandey(2000)도 감정노동을 수행하는 구성원은 자신의 감정 조정과 사회적 요구로 직무소진을 일으킨다고 주장하였다. 대체적으로 감정노동은 소진과 밀접한 관계가 있다고 볼 수 있는데, 문제는 이 감정이 표면행동과 내면행동으로 구분되므로, 각각에 대해서 보다 세부적으로 예측할 필요가 있다.

우선, 표면행동의 효과를 살펴보겠다. 표면행동은 종업원 스스로가 자신의 감정과 관계없이 조직에서 부여한 감정행동매뉴얼에 의한 규범을 따르는 것이다(Hochschild, 1983). 그러나, 내면행동은 종업원 스스로가 바람직한 행동을 표현하기 위해 의식적으로 자신의 감정을 규범에 맞게 수정하는 것을 의미한다(Hochschild, 1983). 이러한 표면행동을 하게 되는 경우에는 실제 감정이 아니라 요구되고 있는 감정을 표현해야 하므로 감정노동자는 많은 노력과 고통을 겪어야 하므로 소진을 겪을 가능성이 높아진다고 예상할 수 있다. 단적으로 Ashforth & Humphrey(1993)는 표면행동이 자신의 감정상태와 조직의 요구와의 불일치 상태에서 행해지는 경우에는 자신의 내적 감정과 직무에 대해서 불만족함으로써 직무소진을 경험하게 된다고 주장하였다. 그리고, Brotheridge & Lee(2003)도 감정부조화로 인하여 직무소진의 한 요소인 정서적 탈진을 유발한다고 주장하였는데, 이는 표면행동으로 심화된 감정부조화가 소진의 하위 차원 중의 하나인 정서적 탈진을 유발하는 것으로 볼 수 있다. 이러한 점을 미루어볼 때, 표면행동은 소진의 모든 하위 차원을 높일 것이라고 예상할 수 있다.

다음으로 내면행동의 효과를 살펴보겠다. 내면행위는 겉으로 표출되는 감정만을 꾸며내는 것이 아니라 내적인 감정까지도 감정표현의 규범에 맞는 방향으로 변화시키려고 노력하는 것이다(Hochschild, 1983). 따라서, 서비스 행동을 할 때, 표면행동과 같이 실제 행동과 표출된 행동 간의 정서적 불일치가 높다고 보기 어렵다. 이처럼 정서적 불일치만 놓고 보면, 정서적 소진에 미치는 효과가 표면행동보다 낮다. 그렇다고, 효과의 방향이 표면행동과 반대일 것이라고 보기는 쉽지 않다. 왜냐하면, 감정노동의 정의 자체에 노동이 개념이 포함되어 있기 때문에 내면행동도 의도된 노력이 수반되어야 하기 때문이다. 표면행동과 내면행동의 선행요인과 결과요인에 대해 메타분석을 실시한 Kammeyer-Mueller, Rubenstein, Long, Odio, Buckman, Zhang, Halvorsen-Ganepola(2013)의 연구를 참조해 보면, 표면행동은 스트레스 및 소진과는 유의한 양의 상관관계를 보인 반면, 내면행동은 양의 상관관계로 추정되기는 하였지만 통계적으로 유의하지는 않았다. 국내에서도 황승욱(2011), 김영진(2010), 김학수(2011) 등은 이들 관계를 실증한 바 있다. 먼저, 황승욱(2011)의 연구에서는 내면행동이 직무소진의 하위 요인 중에서 정서적 탈진에는 정(+의 영향을 미치고, 비인격화와 개인성취감 감소에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 김영진(2010)의 연구에서는 내면행동이 직무소진의 비인격화와 자아성취감 저하를 감소시키는 것으로 나타났다. 마지막으로 김학수(2011)의 연구에서는 내면행동이 감정적 고갈, 비인격화, 자아성취감 저하 모두 감소시키는 것으로

나타났다.

따라서, 통계적으로 일관성 있게 뚜렷하게 검증되고 있지는 않지만, 대체로 내면행동은 표면행동과 반대 방향으로 영향을 미치는 것으로 보여진다. 앞서 언급한 표면행동의 효과에 대한 논의와 내면행동의 효과를 대한 논의를 종합하여, 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설 1: 콜센터 상담사의 감정노동행동은 직무소진에 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 콜센터 상담사의 표면행동은 정서적 탈진에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 콜센터 상담사의 표면행동은 비인격화에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3: 콜센터 상담사의 표면행동은 성취감 저하에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설1-4: 콜센터 상담사의 내면행동은 정서적 탈진에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-5: 콜센터 상담사의 내면행동은 비인격화에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-6: 콜센터 상담사의 내면행동은 성취감 저하에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 직무소진과 이직의도와 의 관계

종업원이 소진되었다는 것은 감정적으로 고갈되고(정서적 탈진), 다른 사람에게 감정을 쓰지 않고 그냥 일로만 대하고(비인격화), 자신에 대해 부정적으로 평가하는(성취감 저하) 상태를 의미한다(Maslach & Jackson, 1981). 따라서, 사람을 상대하며 감정을 사용해야 하는 일을 하는 사람이 소진되었을 경우에는 사람을 계속적으로 대해야 하는 것이 어렵게 된다. 이런 맥락에서 Maslach, Jackson & Leiter(1996) 그리고 Ashforth & Lee (1993)는 직무소진이 업무와 조직에의 참여, 직무만족을 감소시키고, 결근과 이직의도를 증가시키는데 영향을 미친다고 주장하였다. 따라서 소진이 고객을 지속적으로 상대해야 하는 콜센터 상담사의 이직의도를 높일 것이라는 것은 쉽게 예측할 수 있다. 그리고, 다수 연구에서도 콜센터 상담사의 소진과 이직의도 간의 관계는 실증적으로 뒷받침되고 있다(곽상중, 2008; 김성아, 2011; 김학수, 2011; 이수연, 2007). 이러한 근거에 바탕을 두고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설2: 콜센터 상담사의 소진은 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

가설2-1: 콜센터 상담사의 정서적 탈진은 이직의도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2: 콜센터 상담사의 비인격화는 이직의도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설2-3: 콜센터 상담사의 성취감 저하는 이직의도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 직무소진, 이직의도와 직무성과와의 관계

본 연구는 기존 연구와 같은 맥락에서 감정노동이 직무소진을 높이고, 직무소진은 다시 이직의도를 높일 것이라고 예상하였다. 그런데, 앞에서 살펴본 바와 같이, 콜센터 상담사들은 매우 높은 수준의 감정소진에 시달리고 있다. 그리고, 콜센터 상담사들의 소진은 이직의도를 높인다(곽상중, 2008; 김성아, 2011; 김학수, 2011; 이수연, 2007). 이를 뒷받침하듯이, 콜센터 상담사의 이직률은 매우 높은 편이다(한상록 등, 2010). 이들 연구들을 종합해 보면, 콜센터 상담사의 높은 이직률은 높은 강도의 감정노동 때문이라고 볼 수 있다. 그런데, 현실적으로 이들의 감정노동을 줄이는 방법이 쉽지 않고, 많은 수의 상담사들이 상당한 수준의 소진에 시달리고 있다고 볼 수 있다. 이런 상태가 그대로 방치될 경우에는 이들의 이직의도가 높아지고, 결국 숙련된 상담사를 잃게 될 우려가 높아진다. 이런 이유로 본 연구는 소진과 이직의도의 관계에서 성과라는 피드백의 조절효과를 살펴보고자 한다. 다시 말하면, 비록 같은 수준의 소진에 시달리고 있다고 하더라도, 이들에게 성과에 관한 피드백을 주는 방식을 선택하여 이직의도를 줄이는 방안을 찾을 수 있다. 이런 맥락에서 직무소진과 이직의도 간 관계에서 상담사에게 전달되는 성과관련 정보의 조절효과를 살펴보고자 한다.

자원보존이론(Conservation of resource theory)(Hobfoll, 1989; 2001; Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014)은 인간은 기본적으로 자신들이 가치를 두는 것들(즉 자원)을 획득하고, 유지하고, 방어하고 강화시키려고 노력한다고 가정한다. 이러한 가정 하에서 자원보존이론은 인간들이 자원손실의 위협을 느꼈을 경우, 실제 자원을 잃었을 경우, 자원획득을 위해서 자원을 투자하고도 필요한 만큼의 자원을 획득하지 못하였을 경우, 스트레스를 받게 된다(Hobfoll, 1989). 여기서 자원이란 가치를 두는 실체(valued entity)를 의미하며, 대상, 상태, 개인적 특성, 에너지를 포함한다(Hobfoll, 2001). 이같은 맥락에서 수행된 Hobfoll(1998)의 연구에서는 무려 74개의 자원이 파악되었는데, 이는 자원보존이론에서 말하는 자원의 개념이 매우 폭넓다는 것을 의미한다.

이러한 자원보존이론 관점에서 볼 때, 앞서 언급한 소진과 이직의도의 관계는 자원이 고갈되는 과정으로 이해될 수 있다(Lapointe, Vandenberghe,

& Panaccio, 2011). 즉, 고객에 대한 감정노동 과정에서 자원이 고갈되어 극심한 스트레스 속에 조직이나 작업장을 이탈하려는 상태로 이해할 수 있다. 그런데, 이런 상태에서 바람직한 성과는 다른 종류의 자원으로 작용할 수 있다. 자원보전이론에서 자원이란 주어진 여건 속에서 개인이 가치는 두는 것인데, 종업원의 입장에서 성과는 자신에게 가장 중요한 자원이라고 볼 수 있다. 구체적으로 Hobfoll(1998)의 연구에서는 언급된 74개 자원 중에는 '타인으로부터 가치를 인정받는 느낌', '목표를 성취했다는 느낌', '나의 성취에 대한 인정' 등이 언급되는데, 이는 모두 조직 내에서 높은 성과를 발휘했을 때에 느낄 수 있는 감정적 자원이다. 따라서, 소진 자체는 자원의 고갈로 인해 이직의도를 높지게 되지만, 만약 높은 성과를 발휘했을 때에는 이를 통해 자원이 보충되므로, 소진과 이직의도 간 관계를 억제시킬 것으로 예상할 수 있다. 본 연구에서는 종업원 개인이 느끼는 주관적 성과와 회사가 평가한 객관적 평가를 모두 고려하였고, 이들 모두 종업원들에게 동일한 형태로 자원으로 작용하므로, 효과가 같을 것이라고 예측된다. 이런 내용을 근거로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설3: 콜센터 상담사의 직무성과는 직무소진과 이직의도 간의 관계를 약화시킬 것이다.

가설3-1: 콜센터 상담사의 주관적 직무성과는 정서적 탈진과 이직의도 간의 관계를 약화시킬 것이다.

가설3-2: 콜센터 상담사의 주관적 직무성과는 비인격화와 이직의도 간의 관계를 약화시킬 것이다.

가설3-3: 콜센터 상담사의 주관적 직무성과는 자아성취감 저하와 이직의도 간의 관계를 약화시킬 것이다.

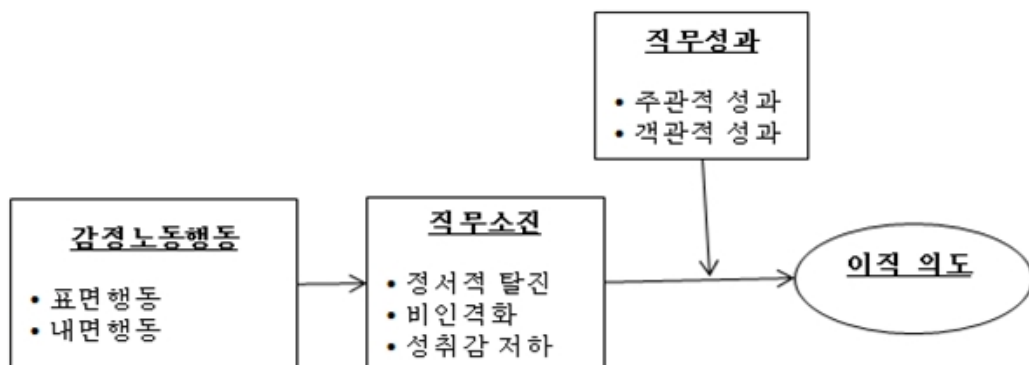
가설3-4: 콜센터 상담사의 객관적 직무성과는 정서적 탈진과 이직의도 간의 관계를 약화시킬 것이다.

가설3-5: 콜센터 상담사의 객관적 직무성과는 비인격화와 이직의도 간의 관계를 약화시킬 것이다.

가설3-6: 콜센터 상담사의 객관적 직무성과는 자아성취감 저하와 이직의도 간의 관계를 약화시킬 것이다.

가설들을 모형화하면 다음의 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



### III. 연구 방법론

#### 1. 자료의 수집

본 연구에서 설정한 가설들을 검증하기 위하여 국내의 S통신사 대구지역 콜센터 를 선정하여, 직접 전화 상담업무를 담당하는 600명의 직원을 무작위로 선정하였다. S통신사의 대구지역 상담사를 표본으로 선정 한 이유는 연구자가 연구모형의 조절변수로 사용한 객관적인 성과변수를 연구 분석에 활용하기 위함이다.

자료 수집은 설문을 통해서 이루어졌는데, 설문지 배포 및 회수는 직접 방문하는 방식과 우편을 통한 방식을 모두 사용하였다. 본격적인 조사를 실시하기 전에 표본의 특성에 맞게 설문지가 제대로 작성되었는지를 확인하기 위해서 콜센터 상담사 30명을 대상으로 면담과 사전예비 설문을 실시하

였다. 이러한 절차를 통해서 설문지를 완성한 다음, 본 설문이 실시되었다. 설문조사는 2013년 4~5월에 걸쳐 실시하였으며, 총 설문지 600부를 배포하여 361부를 회수하였으며, 회수된 설문지 중에서 불성실한 응답, 6개월 이하의 신입사원, 지원인력, 관리자등을 제외하고 301부를 분석에 활용하였다. 그리고, 직원의 객관적 성과지표로는 기업이 실시한 성과평가 자료를 분석에 활용하였다. 이렇게 수집된 응답자 301명의 인구통계학적 특성을 살펴보면, <표 1>와 같다.

<표 1> 응답자의 인구통계학적 특성

항목	구분	빈도	비율(%)
성 별	남 성	6	2.0
	여 성	295	98.0
	합 계	301	100
연 령	20~29세 이하	204	67.8
	30~39세 이하	97	32.2
	합 계	301	100
학 력	고졸이하	2	0.7
	고졸	48	15.9
	전문대졸	99	32.9
	대졸	152	50.5
	합 계	301	100
결 혼여부	미혼	260	86.4
	기혼	41	13.6
	합 계	301	100
직장근속연수	3년 미만	214	71.1
	3년~5년 미만	74	24.6
	6년~8년 미만	12	4.0
	8년~10년 미만	1	0.3
	합계	301	100
고용상태	정규직	187	62.1
	비정규직	114	37.9
	합계	301	100

## 2. 변수의 측정

본 연구에서 두 가지 종류가 자료가 사용되었는데, 첫째는 설문을 통해 수집된 자료이고, 둘째는 기업의 2차 자료이다. 앞서 언급한 바와 같이, 콜센터 상담사의 객관적 직무성과는 회사가 작성한 성과 평가 결과인 2차 자료를 활용하였다. 이외의 모든 변수는 설문을 통하여 측정되었다. 모든 변수의 측정문항에 대한 응답은 Likert 5점 척도(1="전혀 그렇지 않다", 3="중간", 5="매우 그렇다")에 따라서 응답하게 하였다. 설문을 통해 측정된 변수의 측정은 다음과 같이 이루어졌다.

감정노동행위: 표면행동과 내면행동으로 구분하여 측정하였다. 원 문항은 Blau et al.(2010)의 연구에서 사용된 7문항 (표면행동 4문항, 내면행동 3문항)을 사용하였다.

직무소진: 직무소진은 정성적 탈진, 비인격화, 성취감 저하로 구분하여 측정하였다.

측정문항은 Maslach & Jackson(1981)의 연구에 사용된 9문항(각각 3문항씩)을 사용하였다.

직무성과: 직무성과는 주관성 성과와 객관적 성과로 구분하여 측정하였다. 앞선 언급한 바와 같이 객관성 성과는 기업의 2차 자료를 활용하였다.

주관적 성과는 Parasuraman et al.(1988)의 연구에서 사용된 8 문항을 사용하였다.

이직의도: Chiu et al.(1995)의 연구에서 사용된 4 문항을 사용하였다.

이상의 변수에 동일방법편이(common method bias)를 통제하기 위해서 사회적 소망성도 함께 측정하였는데, 이를 위해 Crowne & Marlowe(1960)의 연구에서 사용된 5 문항을 활용하였다.

## IV. 분석결과

### 1. 신뢰성 및 타당성 분석결과

변수들의 타당도를 검증하기 위해서 베리맥스 회전방식을 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였는데, 이를 위해 고유값(eigen value) 1 이상 그리고 요인적재량 .40 이상의 기준(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006)을 적용하였다. 1차 탐색적 요인분석 결과, 몇몇 문항들이 기준에 적합하지 않아서 제거하였는데, 구체적으로 직무성과에서는 2 문항, 정서적 탈진에서는 1문항, 성취감저하에서는 1문항, 비인격화에서는 1문항을 제거하였다. 이와 같이 문항을 제거하여 최종적으로 23개 문항을 선택하였다. 이렇게 탐색적 요인분석을 실시하였는데도 '고유값 1 이상'의 기준에서는 요인이 예측한 바와 같이 7개로 묶이지 않았다. 본 연구에 사용된 측정문항은 이미 많은 연구에서 사용되었으므로, 기존 이론에 따라서 요인수를 7개로 강제로 지정하여 탐색적 요인분석을 실시하였고, 그 결과가 <표 2>이다.

<표 2>에서 볼 수 있듯이, 이들 7요인에 대해 21개 문항이 설명한 분산의 비율은 69.163%로 양호한 편이다. 그리고, 요인7을 제외하고 모두 고유값이 1 이상이고, 마지막으로 추출된 요인 7의 고유값이 비록 1보다 작기는 하지만 .944로 1에 근접한 값이다. 이렇게 추출된 요인에 대해서 회전후 산출된 요인적재량은 모두 .53을 넘는 값을 보였다. 이런 점을 볼 때, 대체적으로 측정의 타당도가 뒷받침된다.

사회적 소망성에 대해서 탐색적 요인분석을 실시하였다. 총 5개의 문항 중에서 역선택 문항으로 구성된 2문항이 다른 요인으로 묶이는 경향을 보여서 이들을 제거하고 탐색적 요인분석을 실시하였다. 분석결과, 하나의 요인으로 묶였고, 이의 누적분산 비율은 61.639%이고, 고유값은 .840이다.

<표2>탐색적 요인분석결과

변수	측정항목	요인적재량							신뢰도
		요인 1	요인 2	요인3	요인4	요인5	요인 6	요인 7	
이직 의도	이직의도2	.857							.870
	이직의도4	.817							
	이직의도1	.792							
	이직의도3	.755							
직무 성과	직무성과2		.809					.812	
	직무성과6		.740						
	직무성과4		.695						
	직무성과1		.678						
	직무성과7		.639						
	직무성과3		.523						
표면 행동	표면행동3			.819				.788	
	표면행동2			.777					
	표면행동1			.744					
	표면행동4			.738					
내면 행동	내면행동2				.877			.821	
	내면행동1				.818				
	내면행동3				.758				
정서적 탈진	정서적 탈진1					.779		.779	
	정서적 탈진2					.753			
성취감 저하	성취감저하2						.851	.651	
	성취감저하3						.698		
비인격화	비인격화1						.802	.600	
	비인격화2						.530		
고유값		5.139	4.020	1.906	1.425	1.277	1.170	.944	
분산설명(%)		22.344	17.478	8.287	6.312	5.552	5.087	4.102	
누적분산(%)		22.344	39.823	48.109	54.421	59.974	65.061	69.163	

주) 직무성과 5, 8문항 제외, 정서고갈 3 문항, 성취감저하 1 문항, 비인격화 3 문항을 제거하였음.

이상의 탐색적 요인분석 결과를 토대로 Chronbach'  $\alpha$  값을 산출하여 신뢰도를 살펴보았다. <표 3>의 결과처럼 신뢰도는 .600에서 .870 정도로 양호한 값을 보였다.

<표3> 변수에 대한 신뢰도 분석 결과

구분		문항 수	α
감정노동전략	기초표면행동	4	.788
	기초내면행동	3	.821
직무소진	정서적 탈진	2	.779
	성취감저하	2	.651
	비인격화	2	.600
직무성과	객관적성과	-	-
	주관적성과	6	.812
이직의도		4	.870

※ 직무성과 2개 문항, 정서적 탈진 1개 문항, 성취감저하 1개 문항, 비인격화 1개 문항은 요인분석에서 제외되었음.

## 2. 변수의 평균, 표준편차, 상관관계

변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 산출한 결과가 <표 4>이다. 표면행동은 직무소진의 정서적 탈진과 주관적 직무성과와 이직의도와 정(+)의 관련성이 있는것을 확인할 수 있으며, 내면행동은 직무소진의 성취감 저하, 비인격화와 이직의도에 부(-)의 상관관계를 가지며, 직무성과에 높은 정(+)의 상관관계를 가지고 있음을 알 수 있다. 직무소진의 정서적 탈진, 성취감저하, 비인격화는 이직의도에 정(+)의 상관관계를 가지며, 주관적 성과와 부(-)의 상관관계를 가진다. 그러나 직무소진은 객관적 성과와는 상관관계를 가지지 않으며, 유의하지 않음을 알 수 있다. 이것은 직무소진, 이직의도에 영향을 미치는 직무성과는 객관적인 성과보다는 주관적인 성과가 더 큰 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다.

동일방법 편의성에 의한 오류를 검증하기 위하여 Harman의 단일요인검증(Harman's single factor test)을 시행하였다(Podsckoff & Organ, 1986). 전체 설문문항에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 요인이 6개로 도출되었으며, 그 분산설명력에 있어 가장 큰 요인의 설명력은 전체분산의 22.5%만을 설명하는 것으로 나타나 절대적인 설명력을 갖고 있다고 볼 수 없다. 따라서 측정방법에 따른 동일방법편의에 의한 오류는 없다고 판단되어진다. 또한 다중공선성에 대한 검증을 위하여 독립변수, 통제변수, 매개변수와 종속변수간의 공차한계와 VIF지수를 검증한 결과 공차한계는 0.599~0.937로 나타났으며, VIF지수는 1.076에서 1.670으로 양호하게 나타났다. 각 변수간의 다중 공선성은 문제가 없는 것으로 확인되었다.

<표4> 평균, 표준편차, 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 성별	0.98	0.14													
2. 연령	1.32	0.47	-.105												
3. 학력	3.33	0.76	-.094	.101											
4. 결혼여부	0.86	0.34	.013	-.348**	-.081										
5. 근무연수	1.34	0.57	.001	.394**	.157**	-.294**									
6. 고용상태	0.62	0.49	-.111	.260**	.179**	-.130*	.437**								
7. 표면행동	3.70	0.72	.073	.161**	.058	-.006	.056	.098	1						
8. 내면행동	3.59	0.70	-.083	.134*	.113	-.037	.188**	.220**	.081						
9. 정서적 탈진	3.83	0.82	.101	.147*	.048	.012	.069	.027	.350**	-.109					
10. 성취감 저하	2.07	0.80	-.016	-.064	.025	-.017	-.080	-.106	.048	-.227**	.127*				
11. 비인격화	2.56	0.92	.009	.026	-.011	-.007	.023	-.025	.090	-.130*	.373**	.414**			
12. 주관적 직무성과	3.50	0.55	-.080	.210**	.159**	-.143*	.262**	.360**	.215**	.471**	.034	-.275**	-.160**		
13. 객관적 직무성과	4.42	0.14	.099	.057	.007	-.021	.142*	.244**	.090	-.012	.078	-.034	.050	.118*	
14. 이직의도	2.86	0.90	-.002	-.048	-.006	.064	-.096	-.025	.181**	-.194**	.476**	.341**	.457**	-.160**	.001

주) \*p<.05, \*\*p<.01

### 3. 연구가설의 검증

가설검증을 위해서, 성별, 연령, 학력, 결혼여부, 근무연수, 고용상태를 통제한 상태에서 독립변수와 상호 작용 항을 모형에 투입하여 회귀분석을 실시하였다.

#### 3.1 직무소진에 대한 감정노동의 효과

먼저, 표면행동과 내면행동으로 구분된 감정노동이 직무소진(정서적 탈진, 성취감 저하, 비인격화)에 미치는 효과를 검증한 결과는 다음과 같다. <표 5>에서 보는 바와 같이, 정서적 탈진에 대해 표면행동은 양의 방향으로 유의한 효과를 보였다( $\beta=.333, p<0.01$ ), 내면행동은 음의 방향으로 유의한 효과를 보였다( $\beta=-.154, p<0.01$ ). <표 6>에서 보는 바와 같이, 성취감 저하에 대해서, 표면행동은 유의한 효과를 보이지 않았고, 내면행동은 음의 방향으로 유의한 효과를 보였다( $\beta=-.221, p<0.01$ ). <표 7>에서 보는 바와 같이, 비인격화에 대해서, 표면행동은 통계적으로 유의하지 않지만 양으로 방향으로 어느 정도의 효과를 보였다( $\beta=0.100, p<0.10$ ), 내면행동은 음으로 방향으로 유의한 효과를 보였다( $\beta=-.144, p<0.05$ ).

성취감 저하에 대한 표면행동의 효과와 비인격화에 대한 표면행동의 효과를 제외하고, 가설1에서 예측했던 바가 모두 통계적으로 지지되었다. 따라서, 대체적으로 감정노동이 직무소진에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 구체적으로 말하면, 표면행동은 소진에 대해서 양의 효과를 보이고, 내면행동은 음의 효과를 보인다.

<표5> 감정노동행동이 정서적탈진에 미치는 영향

독립변수	종속변수: 정서적 탈진		
	표준화 회귀계수	t값	p값
성별	.078	1.430	.154
연령	.127	2.045	.042
학력	.041	.742	.458
결혼여부	.068	1.163	.246
근무연수	.050	.771	.442
고용상태	-.017	-.270	.787
표면행동	.333	6.074	.000
내면행동	-.154	-2.770	.006
$R^2$		.165	
Adjusted $R^2$		.142	
F		7.230**	

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

<표6>감정노동행동이성취감저하에 미치는 영향

독립변수	종속변수: 성취감 저하		
	표준화 회귀계수	t값	p값
성별	-.048	-.824	.411
연령	-.052	-.797	.426
학력	.056	.964	.336
결혼여부	-.052	-.847	.398
근무연수	-.018	-.266	.791
고용상태	-.066	-1.026	.306
표면행동	.082	1.414	.158
내면행동	-.221	-3.772	.000
$R^2$		.069	
Adjusted $R^2$		.044	
F		2.710*	

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

<표7>감정노동행동이비인격화에 미치는 영향

독립변수	종속변수: 비인격화		
	표준화 회귀계수	t값	p값
성별	-.013	-.212	.832
연령	.018	.264	.792
학력	-.006	-.101	.920
결혼여부	.006	.102	.919
근무연수	.054	.777	.438
고용상태	-.031	-.468	.640
표면행동	.100	1.691	.092
내면행동	-.144	-2.411	.017
$R^2$		.030	
Adjusted $R^2$		.004	
F		1.136	

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

<표8> 직무소진이 이직의도에 미치는 영향

독립변수	종속변수: 이직의도		
	표준화 회귀계수	t값	p값
성별	-.043	-.907	.365
연령	-.070	-1.305	.193
학력	-.015	-.318	.751
결혼여부	.016	.321	.748
근무연수	-.102	-1.818	.070
고용상태	.054	1.014	.311
정서적 탈진	.383	7.450	.000
성취감 저하	.184	3.558	.000
비인격화	.243	4.440	.000
$R^2$		.369	
Adjusted $R^2$		.350	
F		18.920**	

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

### 3.2 이직의도에 대한 직무소진의 효과

<표 8>는 직무소진의 하위 차원들, 즉, 정서적 탈진, 성취감 저하, 비인격화가 이직의도에 미치는 효과를 검증한 회귀분석 결과이다. 분석결과, 이직의도에 대해 정서적 탈진( $\beta=.383, p<0.01$ ), 성취감저하( $\beta=.184, p<0.01$ ), 비인격화( $\beta=.243, p<0.01$ ) 모두 통계적으로 유의한 효과를 보였다. 따라서, 직무소진과 이직의도 관계에 관한 가설2는 지지되었다.

### 3.3 직무성과의 조절효과

본 연구에서 직무소진과 이직의도와의 관계에서 주관적 성과와 객관적 성과가 두 변수사이에서 조절효과를 가지는지를 검증하기 위하여 3단계 회귀 분석을 실시하였다. 1단계에서는 모형에 통제변수와 독립변수를 투입하고, 2단계에서는 조절변수를 투입하고, 3단계에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입해 가며 위계적 회귀분석을 실시하였다.

<표 9>은 객관적 직무성과의 조절효과를 검증한 결과이다. <표 9>의 모형2는 통제변수와 독립변수가 포함된 모형1에 조절변수를 투입한 것이다. 모형2의 설명력 증분값( $\Delta R^2$ )은 거의 0에 가까운 값이므로, 모형2에 새롭게 투입된 객관적 성과가 이직의도에 미치는 효과가 유의하지 않다는 것을 나타낸다. 모형3의  $\Delta R^2$ 은 모형2에 두 상호작용항이 투입됨으로 인해 증가된 모형설명력을 의미하는데,  $\Delta R^2 = .005$ 로 거의 0에 가까운 값이고, 모형3에서 두 상호작용항의 회귀계수 역시 모두 유의하지 않다. 따라서, 객관적 성과의 주효과도 유의하지 않고, 객관적 성과의 조절효과도 역시 유의하지 않다.

<표 10>은 주관적 직무성과의 조절효과를 검증한 결과이다. 앞서와 마찬가지로 모형1, 모형2, 모형3의  $\Delta R^2$ 을 살펴보면, 모두 유의하게 증가하지 않았고, 동시에 각 모형에 추가된 변수의 회귀계수 역시 유의하지 않다. 이는 이직의도에 대한 주관적 직무성과의 주 효과와 조절효과 모두 통계적으로 유의하지 않다는 것을 의미한다. 따라서, 조절효과에 대한 가설인 가설3은 지지되지 않았다.

<표9> 직무성과(객관적성과)의 조절효과검증

독립변수	종속변수: 이직의도					
	모형1		모형2		모형3	
	표준화 회귀계수	t	표준화 회귀계수	t	표준화 회귀계수	t
성별	-.043	-.907	-.040	-.835	-.050	-1.033
연령	-.070	-1.305	-.071	-1.310	-.081	-1.475
학력	-.015	-.318	-.016	-.334	-.013	-.260
결혼여부	.016	.321	.017	.329	.016	.303
근무연수	-.102	-1.818	-.101	-1.794	-.100	-1.773
고용상태	.054	1.014	.060	1.109	.066	1.202
정서적 탈진(A)	.383**	7.450	.384**	7.458	.384**	7.411
성취감 저하(B)	.184**	3.558	.183**	3.538	.186**	3.566
비인격화(C)	.243**	4.440	.245**	4.454	.242**	4.373
객관적성과(E)			-.027	-.547	-.024	-.478
A × E					-.071	-1.373
B × E					-.026	-.531
C × E					.044	.817
R <sup>2</sup>		.369		.370		.375
ΔR <sup>2</sup>		-		.001		.005
F		18.920**		17.017**		13.219**

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

<표10> 직무성과(주관적성과)의 조절효과검증

독립변수	종속변수: 이직의도					
	모형1		모형2		모형3	
	표준화 회귀계수	t	표준화 회귀계수	t	표준화 회귀계수	t
성별	-.043	-.907	-.047	-.985	-.042	-.871
연령	-.070	-1.305	-.066	-1.228	-.063	-1.155
학력	-.015	-.318	-.008	-.177	-.009	-.196
결혼여부	.016	.321	.011	.220	.013	.244
근무연수	-.102	-1.818	-.096	-1.713	-.097	-1.734
고용상태	.054	1.014	.074	1.350	.074	1.353
정서적 탈진(A)	.383**	7.450	.389**	7.559	.384**	7.398
성취감 저하(B)	.184**	3.558	.168**	3.172	.163**	3.081
비인격화(C)	.243**	4.440	.236**	4.292	.239**	4.232
주관적성과(E)			-.078	-1.469	-.082	-1.541
A × E					-.065	-1.242
B × E					-.030	-.593
C × E					.065	1.159
R <sup>2</sup>		.369		.374		.378
ΔR <sup>2</sup>		-		.005		.005
F		18.920**		17.311**		13.439**

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

## V. 결론

### 1. 논의

본 연구는 콜센터 상담사들의 감정노동이 직무소진과 이직의도에 미치는 영향과 직무소진과 이직의도 간 관계에서 직무성과의 조절효과를 살펴 보았다. 분석결과, 감정노동(표면행동과 내면행동)은 직무소진에 대해 유의한 효과를 보였고, 직무소진 역시 이직의도에 대해서 유의한 효과를 보였다. 구체적으로 살펴보면, 표면행동은 직무소진에 대해서 대체로 양의 방향으로 영향을 미치고, 내면행동은 대체로 음의 방향으로 영향을 미쳤다. 그리고, 직무소진의 하위 세 차원(정서적 고갈, 성취감 저하, 주관적 성과) 모두에 대해 양의 방향으로 영향을 미쳤다. 이상의 결과는 기존 연구결과와 동일하다. 이처럼 감정노동과 직무소진의 주 효과는 지지된 반면, 직무성과의 조절효과는 지지되지 않았다.

본 연구는 자원보존이론에 근거하여 직무소진과 이직의도 간 관계에서 직무성과의 조절효과를 예측하였지만 통계적으로 지지되지 않았다. 지지되지 않은 원인에 대해서 논의해 보면 다음과 같다. 첫 번째 가능성은 콜센터 상담사들의 이직의도에 대한 직무성과(객관적 직무성과, 주관적 직무성과)의 효과에 비해 감정노동행동과 직무소진의 효과가 매우 커서 직무성과의 효과가 묻혀버렸을 가능성이다. 주관성 성과에 대한 반응은 대체로 인지적으로 이루어지는 비해, 감정노동의 효과 및 직무소진은 감정적인 반응에 가까우므로 반응속도 및 효과의 강도 측면에서 이렇게 예상할 수 있다. 두 번째 가능성은 직무성과의 도구적 가치가 낮아서 미치는 효과가 낮았을 가능성이다. S통신사 콜센터 상담사들은 콜센터 업계에서 상대적으로 복리후생수준이 높고, 기본급이 80%이상으로 성과에 의한 인센티브의 차등은 낮아서 직무성과는 이직의도에 크게 영향을 미치지 못한다. 따라서, 성과가 주는 실질적 피드백이 약하므로, 자원으로 작용할 가능성이 낮아서 충분히 큰 조절효과를 보이지 않았다고 해석할 수 있다.

### 2. 시사점

이상과 같은 연구결과를 토대로 본 연구는 다음의 실무적 시사점을 제공할 수 있다. 첫 번째는 이직률이 높은 콜센터 상담자들에게 서비스 행동의 지침을 제공해 준다. 기존 연구결과와 같은 맥락에서 본 연구결과도 표면행동은 대체로 부정적 결과를 증가시키고, 내면행동은 직무소진을 억제하는 것으로 나타났다. 따라서, 콜센터 상담자들의 이직률을 낮추기 위해서는 감정규범에 따라서 수동적으로 서비스행동을 따라하게 교육하기 보다는 주어진 상황에 맞게 실제 감정을 이끌어 낼 수 있는 교육훈련이 뒷받침되어야 한다. 더불어, 채용단계에서 주어진 상황에 맞게 내면의 감정을 잘 이끌어 낼 수 있는 인력을 우선적으로 채용하여야 할 것이다.

두 번째 시사점은 현장관리자들이 실시간으로 콜센터 상담사들을 관찰하고 이상 징후가 보일시에 면담과 휴식 등의 조치를 즉시 취해야 한다는 것이다. 본 연구결과에서 직무소진의 모든 하위차원이 유의하게 이직의도에 영향을 미쳤다. 따라서, 상담사들이 일정한 수준까지 소진을 경험하게 되면 짧은 시간에 이직을 결심할 수 있다고, 오랜 시간 동안 육성된 우수 인력이 순식간에 유출될 수 있다. 따라서, 현장 관리자들은 지속적으로 감정노동을 해야 하는 상담사들이 심각하게 소진에 빠지기 전에 조치를 취하도록 상담사들의 상태를 예의주시해야 한다.

세 번째 시사점은 직무성과 등과 같은 결과로 이미 직무소진의 단계에 들어간 종업원의 이직의도를 줄일 수 없다는 점이다. 즉, 인사시스템 혹은 제도적 장치에 의해서 제공되는 정보로는 감정노동을 통해 소진의 단계에 접어든 상담사를 바꿀 수 없다는 점이다. 따라서, 두 번째 시사점과 마찬가지로 현장 관리자의 밀접한 모니터링의 중요성이 더욱 부각된다. 나아가, 감정적 반응이 실시간으로 빠르게 일어나기 때문에 즉각적 대처가 필요하므로, 두 번째 시사점과 같이 현장 관리자 보다 더 면밀하게 상담자들의 심리적 그리고 감정적 상태를 면밀히 점검해야 한다.

### 3. 한계점 및 제언

본 연구는 아래와 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 S통신사의 인바운드 콜센터 상담사를 대상으로 표본을 선정하였기 때문에 연구결과를 콜센터로 일반화하기에는 한계가 있다. 이는 본 연구자가 직무소진과 이직의도와와의 관계에서 소속기업에서 평가한 객관적 직무성과의 조절효과를 확인하기 위하여 표본을 S통신사로 한정하였기 때문에 발생한 한계점이다.

둘째, 직무소진과 이직의도의 관계에서 직무성과의 조절효과를 검증하고자 하였으나, 복리후생 수준이 상대적으로 높고 기본급 비율이 높은 인바운드 콜센터 상담사의 특성으로 인하여 조절효과가 나타나지 않았다. 직무성과의 조절효과를 검증하기 위하여 급여에서 기본급 비율이 낮고, 인센티브 비중이 높은 아웃바운드 콜센터와 타 직무의 종업원을 대상으로 연구가 필요하다.

셋째, 본 연구는 감정노동행동, 직무소진, 이직의도에 대한 실증연구를 수행하기 위하여 각변수를 측정하는 과정에서 단일한 방식의 설문 조사 방

식을 선택하였다. 이는 데이터 수집과정에서 독립변수, 매개변수, 조절변수, 종속변수의 관련성이 증감하거나 인과관계에 대한 오류가 발생할 수 있다. 이러한 동일방법편의에 의한 오류를 줄이기 위하여 사회적 소망성 문항을 이용하여 자료수집 단계에서 검증하고, harman의 단일요인검증으로 분석하였지만 완벽하게 오류를 줄일 수 없었다. 향후의 연구에서는 위와 같은 한계를 극복하기 위하여 변수간의 측정방법을 달리하는 시도가 필요하다.

## 참고문헌

- 곽상중 (2008), “콜센터 내부마케팅이 상담사의 고객지향성, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구,” 박사학위논문. 전남대학교.
- 김광우 (2011), “호텔기업의 사회적 책임활동이 종사원의 이직의도에 미치는 영향,” 박사학위논문. 경기대학교.
- 박동수, 전명구, 정성한 (2005), “감성노동의 개념화와 선행요인,” *한국인사관리학회*, 29(4): 137-167.
- 김민주 (1999), “호텔종사원의 감정노동이 직무관련 태도에 미치는 영향,” *관광학연구*, 5: 59-83.
- 김상표(2007), “개인특성, 고객과의 상호작용특성 그리고 관리기제가 감정노동수행 전략에 미치는 효과,” *경영학연구*, 36(2): 355-384.
- 김성아(2011), “감정노동자의 경쟁력 향상 방안: 고객센터 상담사 사례 분석,” 박사학위논문. 숙명여자대학교.
- 김영진(2009), “감정노동과 고객지향성의 관계에서 소진의 역할(항공사 직원을 중심으로),” 박사학위논문. 경원대학교.
- 박용수(2003), “판매원의 성과영향요인과 만족 및 이직에 관한 연구,” 박사학위 논문. 세종대학교
- 박종태(2007), “한국형 콜센터 경영,” *물푸레*
- 김학수(2011), “감정노동이 직무소진과 직무철회에 미치는 영향,” 박사학위논문. 경원대학교.
- 서윤원(2008), “환대산업 종사원 성과가 직업만족도, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구,” 박사학위 논문. 경희대학교.
- 유기종(2010), “금융기관 콜센터 근로자의 고충처리에 관한 실증 연구,” *고려대학교 노동문제연구소*: 195-239.
- 육풍림(2012), “감정노동, 내재적 특성, 사회적 지지가 소진 및 고객지향성, 조직유효성에 미치는 영향,” 박사학위논문. 동국대학교.
- 윤혜미, 박병금 (2004), “아동학대 예방센터 상담원의 소진관련 요인에 관한연구,” *한국사회복지학회지*. 56(3): 279-301.
- 이수연, 양해술(2008), “콜센터 상담원의 감정노동과 감정소진 및 이직의도에 관한 연구,” *한국컴퓨터정보학회논문지*, 13(5), 291-308.
- 이영기, 박동수, 김수희(2013), “가정방문 교사의 행동 통제성향과 조직몰입: 감정노동행동의 조절효과,” *(사)한국교육학회*. 28(1): 257-278.
- 정기주(2010), “콜센터 지역별 분포 및 산업 현황,” *한국고객센터 산업연구소*.
- 조상은(2010), “콜센터 상담원의 감정소진이 고객지향성 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구,” 박사학위논문. 호서대학교.
- 최종태(2005), “현대인사관리론 개정판,” 박영사.
- 한상록, 남상현, 김영삼, 김동준, 김주영, 한나(2010), “콜센터 산업 실태조사 및 정책 연구보고서”, 정보통신산업진흥연구원.
- 황승욱, 이영기, 박동수, “서비스 종사자의 감정노동전략과 직무소진 관계에 관한 연구: 감성리더십과 신뢰의 조절효과,” *(사)한국산업경영학회* 28(2): 153-191.
- Ashforth, B. E and Humphrey, R. H. (1993), “Emotional labor in service roles : The influence of identity,” *Academy of Management Review*, 19(1): 88-115.
- Ashforth, B.E. and Lee.R.T. (1993), “A further examination of managerial burnout, toward an integrated Model,” *Journal of Organizational Behavior*, 13: 3-20.
- Anton, J. (2000), “The Past, present and future of customer access center”, *International Journal of Service Industry Managemen.*, 11(2): 120-130.
- Birnbaum, D. and Somers, M.J. (1993), “Fitting job performance into turnover model: An examination of the form of the job performance-turnover relationship and a path model,” *Journal of Management*, 19(1): 1-11.
- Blau, G., Fertig, J., Tatum, D. S., Connaughton, S., Park, D. S. and Marshall C. (2010), “Further scale refinement for emotional labor”, *Career Development International*, 15(2): 188-216.
- Brotheridge, C. B. and R. T. Lee.(2003), “Development and validation of the emotional labor scale”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 : 5-379.
- Brown, S.P and Peterson, R. A.(1993), “Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction : A meta-analysis and assessment of causal

- effects", *Journal of Marketing Research*, 30(1): 63-77.
- Carmines. E. G. and A. Z. Richard.(1979), "Reliability and validity assessment", *Sage University PAGER series on quantitative applications in the social science*. Beverly Hills, Sage Publications.
- Cherniss, C.(1980), "Professional burnout in human service organizations", New York: Praeger Publishers.
- Chiu, C., Lin, C., Tsai, Y. H. and Hsiao, C.(1995), "Modeling turnover intentions and their antecedents using the locus of control as a moderator : A case of customer service employees", *Human Resource Development Quarterly* , 16(4): 481-499.
- Crowne, D. P. and D. Marlowe.(1960), "A new scale of social desirability independent of psychology", *Journal of Consulting Psychology*, 24(4): 349-354
- Desery, S., Roderick, I. and Janact, W.(2002), "Work relationships in telephone call centers : Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal", *Journal of Management Studies*, 39(4): 471-496.
- Dietsch, K. W.(1980), "Politics and government: How people decide their fate", *Boston: Houghton Mifflin, Co.*
- Diefendorff, J.M and Gosserand, R. H.(2003), "Understanding the emotional labor process: A control theory perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 24: 945-959.
- Freudenberger.(1974), "Staff burnout", *Journal of Social issues*. 30(1): 159-165 .
- Grandey, A.(2000), "Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5: 95-110.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J., Paustian-Underdahl, S. C., and Westman, M.(2014), "Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory", *Journal of Management*, 40(5): 1334-1364.
- Hochschild, A. R.(1979), "Emotion work, feeling rules, and social structure author(s)", *The American Journal of Sociology*, 85(3): 551-575 .
- Hochschild, A. R.(1983), "The Managed Heart: Commercialization of human feeling, Berkeley", Unpublished Doctoral Dissertation, University of California Press.
- Hobfoll, S. E.(1998), "Stress, Culture, and Community", New York: Plenum.
- Hobfoll, S. E.(1989), "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress", *American Psychologist*, 44: 513-524.
- Hobfoll, S. E.(2001), "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resource theory". *Applied Psychology: An International Review*, 50(3): 337-421.
- Hülsheger, U. R. & Schewe, A. F.(2011), "On the costs and benefits of emotional labor: A Meta-Analysis of three decades of research", *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3): 361-389.
- Jackofsky, E.(1984), "Turnover and job performance: An integrated process model", *Academy of Management Review*, 9(1): 74-83 .
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K.(2013), "A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor", *Personal Psychology*. 66: 47-90.
- Lapointe, è, Vadenberg, C., Panaccio, A.(2011), "Organizational commitment, organization-based self-esteem, Emotional exhaustion and turnover: A conservation of resources perspective", *Human Relations*, 64(2): 1609-1631.
- Lazarus and Folkman.(1984), "Stress, appraisal, and coping", New York: Springer.
- Leiter M.P. and Maslach, C.(1988), "The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 9(4): 297-308.
- Maslach C.(1982), "Burnout: The cost of caring. Englewood Cliffs", NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P.(2001), "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*. 52: 397-422.
- Maslach, C. and S.E Jackson.(1981), "The measurement of experienced burnout", *Journal of Occupation Behavior*. 2: 100-113.
- Maslach, C.Jackson.S.E & Leiter, M.P.(1996), "Maslach Burnout Inventory manual.3." Palo Alto, CA: Consulting Psychologists press.
- Morris, J. A and Feldman, D. C.(1996), "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor," *Academy of Management Review*, 21(4): 986-1010.
- Parasuraman, V.A., A. Zeithaml and L.L.(1988), "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perception of service quality," *Journal of Retailing*, 64(Spring): 12-40.
- Perlman and Hartman. (1982), "Perlman, B. & Hartman, E. 1982), "Burnout: Summary and future research", *Human Relations*, 35: 283-305.

- Pines, A. M., Aronson, E. and Kafry, D.(1981), "Burnout: From tedium to personal growth", New York: Free Press.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. W.(1986), "Self reports in organization research: Problems and prospects." *Journal of Management*. 12: 531-544.
- Price, J. L.(2001), "Reflections on the determinants of voluntary turnover," *International Journal of Manpower*, 22(1): 600-624.
- Selye.(1956), "The stress of life. New York, NY, US: McGraw-Hill. (1956). xvi .
- Skovholt. T. M.(2001), "The resilient practitioner: Burnout prevention and self-care strategies for counselors, therapists, teachers, and health professionals", Boston: Allyn & Bacon.
- Schaubroeck, J. and Jones, J. R.(2000), "Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms", *Journal of Organizational Behavior*, 21(2): 163-183.
- Stone, E. F. and Anderson, L. E.(1994), "Relative power of moderated multiple regression and comparison of subgroup correlation coefficients for detecting moderating effects", *Journal of applied psychology*, 79(3): 354-359 .
- Stumpf, S. and Hartman, K.(1984), "Individual exploration to organizational commitment or withdrawal", *Academy of Management Journal*. 27: 308-329.
- Tett, R. P. and Meyer, J.P.(1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings ", *Personnel Psychology*. 46(2) : 259-293. 끝.

# An Empirical Study on the Relationship between Emotional Labor Strategies and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Burnout and the Moderating Role of Job Performance

Park, Chong Moo\*

Park, Dong Su\*\*

Lee, Che Gang\*\*\*

Ahn, Seong Ik\*\*\*\*

## Abstract

In response to the challenging requirements of call center service, employees have to engage emotional displays like caring, friendliness, tolerance and kindness to increase customer satisfaction, organizational reputation, and financial success. In the process of service interactions with clients, they engage themselves with surface acting and deep acting for effective displays of emotional service which often cause employees' job burnout and ends up with their intention to leave. This study attempts to explain turnover intentions among call center employees by examining the relationship between emotional labor strategies, job burnout, and job performance.

Data was collected via survey questionnaire from a convenient sample of employees working at 'S' call center. Three hundred and one cases were used in the analysis. Results show that emotional labor strategy is to some extent significantly related to job burnout. Specifically, surface acting is related to emotional exhaustion; depersonalization and feeling a lack of personal accomplishment were not. Deep acting is significantly related to both emotional exhaustion and feeling a lack of personal accomplishment; depersonalization was not. These results support the extant literature in that surface acting is positively related to job burnout while deep acting negatively to job burnout. For the mediating role of job burnout in the relationship between emotional strategy and turnover intention, we could find significant impact of it. For the moderating role of job performance in the relationship between job burnout and turnover intention we could not. The results suggest that both the direct impact of emotional labor strategy and job burnout on turnover intention is so strong for call center employees as to consider any job performance effect of moderating the relationship between job burnout and turnover intention. Direction for future research along with limitation of the study was provided.

**Keywords :** Emotional labor strategy, Surface acting, Deep acting, Job burnout, Job performance, Turnover intention

---

\* Ph.D. Student, Department of Business Administration, Yeungnam University (First author) corresponding author

\*\* Emeritus professor, Department of Business Administration, Yeungnam University (Co-author)

\*\*\* Ph.D. Student, Department of Business Administration, Yeungnam University (Co-author)

\*\*\*\* Assistant professor, Department of Business Administration, Yeungnam University (corresponding author)