

고객센터에서 상담사의 직무탈진감이 고객지향성, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향

곽상중

한국방송공사(KBS) 목포방송국
(sangjong@kbs.co.kr)

정기주

전남대학교 경영대학 경영학부
(kcheong3@chonnam.ac.kr)

최수정 (교신저자)

전남대학교 경영학과 BK21 @비즈니스컨설팅사업단
(95choi@hanmail.net)

오늘날 고객센터는 고객이 기업과 상호작용하기 위한 대표적인 서비스 접점 채널로 성장하였다. 기업은 고객센터로 집중되는 고객에게 우수한 서비스를 제공하여 고객과의 장기적인 관계를 지향하고 나아가 새로운 고객을 유인하는 전략적인 CRM 실행조직으로 고객센터의 역할을 확대시키고 있다. 특히, 고객센터 운영에 최첨단 정보기술이 활용되면서, 고객센터는 전화, 팩스, 웹 사이트, 실시간 문자채팅 및 화상상담 등의 다양한 비대면 채널들을 통합적으로 관리하는 조직으로 발전하고 있다. 하지만, 여전히 고객센터는 블루칼라 노동, 테일러리즘, 노동자 저항, 높은 통제, 정서노동, 높은 이직율 등의 부정적인 용어들로 대변되고 있다. 이러한 상황에서, 본 연구는 고객센터 운영에서 최대의 현안으로 떠오른 상담사의 높은 직무탈진감 문제를 조명하고자 한다. 상담사의 높은 직무탈진감은 높은 이직율, 서비스품질의 저하와 같은 부정적인 결과들과 관련성이 높으며, 특히 높은 이직율은 신규 상담사의 채용, 교육 및 훈련과 직결되어 또 다른 문제를 야기할 수 있다. 본 연구는 상담사의 직무탈진감이 조직에 미치는 영향들을 분석하고, 직무탈진감의 증가요인들(직무요구 차원)과 감소요인들(직무자원 차원)을 도출하여 이들 변수의 효과성을 검증하고자 한다.

고객센터 상담사로부터 수집한 유효데이터 257개를 가지고 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 상담사의 직무탈진감은 역할모호성, 업무과부하, 정서노동에 의해 증가하며, 상사지원에 의해 감소하는 것으로 나타났다. 직무자원 차원으로 고려한 모니터링/피드백과 경력개발은 직무탈진감의 감소와 관련이 없는 것으로 밝혀졌다. 주목할 만한 결과는 상담사의 장기근속을 장려하는 차원에서 제공하는 경력개발이 오히려 직무탈진감의 증가요인으로 작용할 가능성이 있다는 점이다. 둘째, 직무탈진감은 고객지향성과 직무만족을 감소시키고 이직의도를 크게 증가시키는 것으로 나타났다. 마지막으로, 상담사의 직무만족은 고객지향성을 증가시키나 이직의도와는 관련이 없는 것으로 밝혀졌다. 본 연구는 비용효율적인 고객센터 운영관점에서 상담사의 통제와 관리를 강조하는 기업들에게 상담사의 문제를 해결하려는 노력이 궁극적으로 고객센터의 문제를 해결하는 지름길이 될 수 있음을 제안하고 있다는 점에서 시사하는 바가 크다.

주제어: 직무탈진감, 고객지향성, 이직의도, 직무만족, 고객센터, CRM

1. 서론

고객센터(customer center)는 고객의 서비스

요청에 대한 신속한 문제해결과 불만해소, 상품 및 서비스에 관한 정보의 제공, 고객질문에 대한 응대를 위해 일년 365일, 하루 24시간 운영된다. 기업은 고객관계관리(CRM)의 실행조직으로 즉, 고객

과의 관계를 구축하고 유지하고 관리하기 위한 중심점에 고객센터를 위치시키고 있다(Anton 1997; Feinberg et al. 2002). 기업관점에서 고객센터는 CRM의 실행조직으로 우수한 고객서비스 제공을 통한 고객만족과 고객충성도 제고를 제일의 목표로 하고 있으며, 비대면 일대일 판매촉진을 통한 신규고객 획득과 수익증대에도 공헌하고 있다. 고객관점에서 고객센터는 접근의 용이성과 편리성으로 인하여 기업과 접촉하기 위한 대표적인 채널로써 활용되고 있다. 고객센터는 주로 전화를 매개로 서비스를 제공하고 있으나 정보기술의 발달로 전화, 팩스, 웹 사이트, 인터넷 기반 문자채팅 및 화상상담 등의 다양한 비대면 고객접촉 채널들이 고객센터를 중심으로 통합되고 있다(최수정 등, 2009). 이와 같이, 기업과 고객 모두의 관점에서 고객센터의 중요성은 지속적으로 증가하고 있는 반면에 고객서비스 제공을 책임지고 있는 상담사(Customer Service Representative: CSR)에 대한 관심과 지원은 상대적으로 부족하다. 고객센터 상담사는 고객의 높은 서비스 기대와 이에 부응하려는 기업의 요구가 더해져 과도한 스트레스에 노출되어 있다(안톤, 록웰 2004, p.36). 상담사의 높은 이직율은 고객센터에서의 근무가 어려움을 단적으로 보여주는 결과이다. 2005년에 수행된 한 조사에 따르면, 상담사 이직률은 평균 43%로 나타났으며, 10%미만이 10%를, 10%~20%가 30%를, 31%~50%와 51%~100%가 각각 20%를 차지하고, 101%이상도 10%를 차지하는 것으로 나타났다(김흥기 2006, p.100). 상담사의 높은 이직은 고객서비스 업무에 따른 과도한 스트레스, 상대적으로 낮은 지위와 대우, 자기개발과 성장 및 승진기회의 부족, 고객의 불평 등이 주요 원인으로 제시되고 있다(김흥기 2006; 안톤, 록웰 2004).

본 연구는 고객센터에서 상담사가 경험하는 정신적 및 육체적으로 지친 상태를 직무탈진감(job burnout)의 연구들을 적용하여 설명해 보고자 한다. 일반적으로 높은 탈진감은 사람과의 상호작용이 빈번한 서비스직 종사자 예를 들어, 간호사, 교사, 사회복지사, 경찰관 등에게서 많이 나타나는 현상으로 탈진감에 대한 연구도 주로 이들을 대상으로 수행되었다(김상희 2006; Maslach 1982; Maslach and Schuafeli 1993). 상담사는 고객과의 비대면적인 상호작용이지만 하루 평균 100콜 이상을 처리하는 과정에서 정신적, 육체적으로 심각한 스트레스에 노출되기 쉽다. 특히, 상담사의 대다수가 20대 전후의 여성으로 고객에게 받은 마음의 상처는 정신적, 육체적인 질병으로 이어져, 상담사 중의 일부는 실제로 자폐증 초기 증세, 우울증, 기피증, 의심증 등의 질병으로 고생하고 있다(지윤정 2006).

고객센터에서 상담사의 직무탈진감에 대한 관심과 이를 해소하기 위한 노력이 절실히 요구되는 시점이다. 직무탈진감의 문제는 상담사 개인의 문제를 넘어서 조직에도 심각한 부작용을 가져온다. 즉, 직무탈진감은 상담사의 직무만족을 감소시키고, 고객서비스 업무수행에서 필요한 고객의 문제에 공감하고 배려하는 자세, 고객에게 우수한 서비스를 제공하려는 노력 등의 고객지향성(customer orientation)을 감소시킨다(서문식, 김상희 2002). 또한, 직무탈진감은 오늘날 고객센터가 직면한 가장 큰 애로사항인 높은 이직을 유발하는 데에도 직접적인 영향요인으로 작용한다(Cordes and Doughety 1993; Demerouti et al. 2001).

하지만, 그동안의 고객센터 연구는 주로 고객관점에서 고객센터가 제공하는 서비스 품질과 고객만족을 측정하거나 서비스품질의 관리를 위한 계량화

가 가능한 핵심성과지표들을 관리하는데 편중되어 있다(예: Anton 1997; Bennington et al. 2000; Feinberg et al. 2002). 상담사에게 초점을 맞춘 연구에서도 우수한 서비스품질 제공을 위해 상담사가 갖추어야 할 능력과 태도가 무엇인지 밝히는데 중점을 두고 있다(예: Pontes and Kelley 2000).

서비스 접점(service encounter)에서 종업원 관리의 중요성은 새로운 이슈는 아니다. 내부마케팅(internal marketing) 연구자들은 서비스 접점에 위치한 종업원의 만족이 우수한 고객서비스와 고객만족을 창출하는데 핵심부분임을 인식하고 종업원 관리의 중요성을 강조해왔다(안운석, 강도원 2000; 윤만희, 박정준 2005; Bitner 1990; George 1990). 업무에 만족한 종업원일수록 고객지향적인 업무수행이 가능하기 때문이다.

본 연구는 서비스 접점 연구와 내부마케팅 연구들을 기반으로 하여, 첫째는 상담사의 직무탈진감을 증가시키는 요인과 감소시키는 요인을 도출하고, 이들 요인이 직무탈진감에 미치는 효과를 검증하고자 한다. 본 연구에서는 직무탈진감의 증가요인으로 직무요구 차원을 고려하고 이 차원에 역할 모호성, 업무과부하, 정서노동을 포함하였다. 직무탈진감의 감소요인은 고객센터가 상담사에게 제공하는 지원요인들을 포함하는 직무자원 차원을 설정하고 이 차원에 모니터링/피드백, 상사지원, 경력개발을 포함하였다. 둘째는 상담사의 직무탈진감이 고객지향성, 직무만족, 이직의도와 같은 고객센터의 핵심관리부분에 어떠한 영향을 주는지 검증하고자 한다. 이 결과는 상담사의 직무탈진감이 고객센터 운영에서 관리해야 할 핵심변수임을 설명해 줄 수 있을 것이다. 마지막으로, 상담사의 직무만족과 고객지향성, 이직의도와와의 관계를 검증하고자 한다. 직무만족은 고객 지향적인 업무수행을 촉발하

며, 이직의도의 감소와도 관련성이 있을 것이다. 이 결과는 고객만족을 최우선 목표로 하는 고객센터에서 외부고객의 만족을 최대화하기 위해서는 내부고객인 상담사의 만족을 관리하는 것이 필요함을 다시 한번 강조해 줄 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 고객센터

고객센터는 전화를 매개로 하여 고객의 다양한 서비스 요청에 응대하는 것을 핵심업무로 하며, 새로운 상품 및 서비스에 대한 정보제공 기능을 포함하여 각종 커뮤니케이션 기능을 수행하는 기업의 대고객 접점 채널이다(Anton 2000). 궁극적으로 고객센터는 고객에게 우수한 서비스를 제공하여 고객만족과 고객충성도를 제고하고, 나아가 세일즈 및 판촉활동 등을 통해 기업수익의 증가에 공헌한다(최수정, 이철승 2009). 하지만, 오늘날 기업과의 상호작용을 위해 고객센터로 고객들이 집중됨에 따라, 고객센터는 고객과의 잘못된 커뮤니케이션이 가장 많이 발생하는 단일 채널로 등장하기도 하였다(최수정, 이철승 2009; Braff and Leogue 2004).

고객센터는 과거에 고객만족센터, CRM센터, 전화고객 상담센터, 상담센터, 서비스센터 등의 다양한 용어로 불리었으나, 오늘날에는 콜센터라는 용어가 일반적으로 사용되고 있다. 하지만, 전화 이외에도 이메일, 웹 사이트를 통한 온라인 상담 및 실시간 문자채팅 등의 다양한 비대면 채널을 콜센터에서 관리하게 되면서 컨택센터(contact center)로 불리기도 한다. 이러한 현실을 반영하여 2007

년 한국텔레마케팅협회는 한국컨택센터협회로 이름을 변경하기도 하였다.¹⁾

현재 국내 한국표준산업분류에는 '사업지원 서비스' 산업분류 하에 '콜센터 및 텔레마케팅 서비스업(분류번호 75991)'로 분류되어 있다.²⁾ 이 분류에서 콜센터는 인바운드 콜센터를 가리키며, 텔레마케팅은 아웃바운드 콜센터를 가리킨다. 본 연구는 콜센터와 텔레마케팅 서비스를 모두 포함하고 있어 이들 개념을 포괄하는 개념으로 '고객센터'를 사용하고자 한다. 현장에서는 텔레마케팅이라는 용어보다 인바운드 고객센터, 아웃바운드 고객센터, 인바운드와 아웃바운드를 모두 담당하는 블렌딩 고객센터를 많이 사용한다(황태철 2004). 인바운드 고객센터는 고객으로부터 걸려오는 콜 응대가 주요 업무이며, 아웃바운드 고객센터는 상담사가 고객에게 전화를 걸어 제품 및 회사 소개, 처리 결과 안내, 가입 권유 등의 업무를 담당한다(황태철 2004).

상담사라는 명칭도 국내에서는 전화 응대원, 상담원, 텔레마케터 등으로 사용되었으나 오늘날에는 상담사의 역할과 중요성을 인식하고 상담사의 지위를 높이는 노력의 일환으로 상담사(Customer Service Representatives: CSR)라는 용어가 확산되고 있다. 이는 고객센터의 역할과 중요성이 점차 증가하고 있음을 의미한다. 과거에는 고객센터에서 일반적으로 판매된 상품이나 서비스에 대한 A/S나 불만사항을 접수하는 수동적이고 부수적인 조직으로 위치되었으나, 현재는 고객을 관리하고 새로운 고객을 창출하는 조직으로 역할이 변화함에 따라 고객센터의 중요성이 급격히 증가하였다(송현수 2002). 고객은 고객센터로부터 기본적인 서비스에서부터 각종 부가적인 서비스에 관해 커뮤니케

이션하고, 문제를 해결하며, 새로운 상품을 구입하기도 한다. 특히, 고객센터에서 최첨단 정보기술을 활용하게 되면서, 고객센터의 전문성이 강화되고 있다. 예를 들어, WFMS(Workforce Management System)는 년 간 수백만콜이 인입되는 고객센터에 필요한 상담인력을 산출하여 적정인력을 보유할 수 있도록 지원하며, 고객센터가 보유한 자원들을 최적으로 사용할 수 있도록 한다. 또한, CTI(Computer Telephony Integration)는 고객과의 상담과정에서 필요한 정보들을 즉시적으로 검색해 주고, 정보의 수집 및 분석을 지원하여 CRM 전략 수립을 지원한다. 이에 따라, 고객센터는 CRM 전략센터로서의 역할도 요구받고 있다.

고객센터는 다양한 비대면 채널들로부터 발생하는 고객과의 커뮤니케이션을 통합적으로 관리하는 과정에서, 고객정보를 수집하고 분석하여 CRM 전략수립을 지원할 뿐만 아니라 수립된 CRM 전략을 실제로 수행한다. 그러므로 고객센터는 신규고객의 획득, 우수고객의 관리 및 유치, 고객가치의 증진, 잠재고객의 활성화 및 평생고객의 확보 등과 같은 기업의 고객관리에 핵심적인 역할을 담당하고 있다.

2.2 서비스 점점 종업원의 직무탈진감

2.2.1 상담사의 직무탈진감

고객센터에서 상담사는 하루 평균 103건의 고객콜을 처리하고 있다(한국콜센터산업정보연구소 2005). 상담사가 처리해야 하는 대다수의 콜은 긍정적이기 보다는 불만이나 불평을 내포하는 부정적인 내용들이다(Mahesh and Kasturi 2006). 이 과정에서

1) 한국컨택센터협회 사이트(www.telemarketing.or.kr)

2) 통계청(www.nso.go.kr)

상담사는 높은 직무탈진감에 노출된다. 이 외에도 상담사는 조직 및 고객의 다양한 요구와 업무환경 등으로 인해 직무탈진감을 경험한다. 구체적으로 첫째, 고객센터는 우수한 서비스 품질을 유지하고 고객만족을 향상시키고자 상담사에게 단순한 고객 응대를 넘어 높은 관심과 표현, 경청, 이해와 공감, 설득 등의 다양한 상황들을 조율함으로써, 고객에게 더 좋은 서비스를 제공하도록 끊임없이 요구하고 있다. 둘째, 높아진 고객의 서비스 기대는 상담사에게 더 많은 것을 요구한다. 고객의 높은 기대에 부응하고자 고객센터는 상담사에게 더 높은 서비스 품질을 제공하도록 압박한다. 셋째, 고객센터에서 상담사를 관리하는 방식도 직무탈진감을 증가시키는 원인 중의 하나이다. 상담사는 의자에 앉는 순간부터 수화기를 놓는 순간까지 모든 상담내용이 전자적으로 기록되고 평가된다. 상담사의 근무시간, 평균 대화 시간, 쉬는 시간 등 모든 업무내용이 엄격히 측정되고, 저장되고, 보고되고, 모니터링 된다. 또한, 상담사의 모든 행동은 정해진 시간 목표치에 의해 평가되고 관리된다(안톤, 록웰 2004).

직무탈진감은 육체적 및 정신적으로 기진맥진한 상태를 설명하는 핵심변수로써, 대인접촉이 많은 인적서비스에서 주로 발생하는 것으로 알려져 있다(Maslach 1982; Maslach and Schaufeli 1993). 직무탈진감에 대한 가장 영향력 있는 정의는 Maslach(1982)가 제안한 것으로, 직무탈진감은 사람과의 상호작용을 업무로 하는 사람들 사이에서 주로 발생하는 정서적 소진(emotional exhaustion), 비인격화(depersonalization), 개인성취감 감소(reduced personal accomplishment)를 가져오는 증후군으로 특징지을 수 있다. 정서적 소진은 업무수행과정에서 정서적인 요구로 인하여 몹시 지

치고 기운이 없는 상태를 의미한다. 비인격화는 서비스 대상자와 거리감을 두고 냉소적으로 반응하는 상태를 의미한다. 개인성취감의 감소는 업무에 대한 성취감이 저하되고, 자신의 능력이 감소되었다고 느끼는 자기평가를 가리킨다.

직무탈진감을 특징짓는 핵심차원에 대해서는 연구자마다 의견이 다르다. Schaufeli et al.(1996)은 직무탈진감이 사회복지사, 의료, 교육과 같은 인적서비스 이외에 정보제공 분야 및 다른 산업분야의 종사자들에게서도 동일하게 발생하고 있음을 지적하고 Maslach Burnout Inventory(MBI)의 초기버전을 수정하여 보다 일반화 가능한 MBI-General Survey(MBI-GS)을 제안하였다. 이들은 Maslach(1982)의 정의와 유사하게, 직무탈진감을 소진(exhaustion), 냉소(cynicism), 직업효능감(professional efficacy)의 결핍증후군으로 정의하였다.

Demerouti et al.(2001)은 직무탈진감을 특징짓는 세 가지 핵심 차원 중에서 개인성취감의 감소(Maslach 1982) 또는 직업효능감의 감소(Schaufeli et al. 1996)는 독립적인 차원으로 고려하지 않고, 소진(exhaustion)과 이탈(disengagement)의 두 가지 차원으로 분류하였다. 이러한 이유는 정서적 소진과 비인격화가 직무탈진감과 높은 상관관계를 갖는 반면, 개인성취감 감소는 직무탈진감과의 관계가 약한 것으로 밝혀졌기 때문이다(Lee and Ashforth 1996).

이상의 연구들을 종합하면, 직무탈진감은 오늘날의 서비스직 종사자가 겪게 되는 가장 큰 애로사항이며, 정서적 소진과 사람에 대한 비인격화, 자신감 및 성취감의 저하를 동반하여 서비스 조직에서 관리해야 할 중요한 이슈임을 알 수 있다.

2.2.2 직무탈진감의 원인과 결과

심리학 및 인사조직 분야에서 직무탈진감의 영향 요인은 탈진감을 증가시키는 직무요구 차원과 탈진감을 감소시키는 직무자원 차원으로 구분하여 연구되었다(Demerouti et al. 2001; Maslach and Jackson 1986; Schaufeli and Bakker 2004).

직무요구는 지속적으로 물리적 및 심리적인, 인지 또는 정서노력이 요구되어 물리적, 정신적 비용이 수반되는 직무의 물리적, 심리적, 사회적 또는 조직적 측면을 의미한다(Demerouti et al. 2001; Schaufeli and Bakker 2004). 조직 내에서 직무요구 차원으로 작용하는 변수들은 다양하다. 예를 들어, 직무요구 차원으로 연구된 주요 변수들은 역할모호성, 업무과부하, 정서노동, 직장과 가정간의 갈등 등이 있다(정민정, 탁진국 2004; Bakker et al. 2004; Holman et al. 2002; Maslach and Jackson 1986; Maslach and Leiter 2008; Wong and Law 2002).

한편, 직무자원은 직무요구와 관련된 생리적 및 심리적인 비용을 감소시키고, 과업목표를 달성하도록 지원하고, 개인의 성장과 학습을 촉진하는 직무의 물리적, 심리적, 사회적 또는 조직적인 측면을 의미한다(Demerouti et al. 2001; Schaufeli and Bakker 2004). 이 정의에 부합하는 다양한 요인들이 존재한다. 예를 들어, 직무자율성 또는 통제, 의사결정에 참여, 기술다양화, 성과피드백 등의 직무와 관련된 요인들, 상사나 동료의 지원 요인들, 협력적 팀 분위기와 같은 대인 관계적 요인들, 임금수준, 경력기회, 고용안정성, 신뢰, 조직 공정성 등의 조직차원의 요인들이 직무자원에 포함될 수 있다(이랑 등. 2006; Bakker et al. 2004; Demerouti et al. 2001; Maslach and

Leiter 2008).

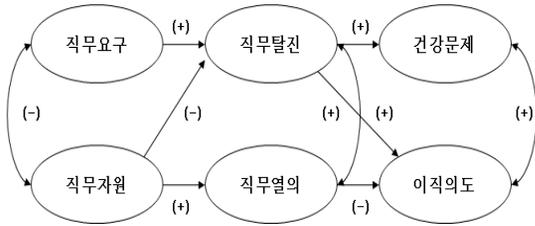
직무요구가 반드시 부정적인 효과만 갖는 것은 아니지만, 종업원이 직무요구를 충족하기 위해서는 많은 노력이 소요되고 부정적인 반응이 수반되는 경우가 많기 때문에 일반적으로 직무스트레스 원천으로 작용한다(Hobfoll 2002). 반면, 직무자원은 과도한 직무요구에 대처하고 일을 수행하는데 필요한 지원과 관련될 뿐만 아니라 종업원의 권리와도 관련 있는 변수이다(Hobfoll 2002).

직무요구와 직무자원은 직무탈진감을 예측할 수 있는 중요한 선행변수이며, 직무탈진감은 개인과 조직의 성과에 부정적인 영향을 야기한다. 즉, 직무요구 및 직무자원 → 직무탈진감 → 부정적인 결과들로 이어진다. 직무탈진감이 직무요구에 의해 증가하고, 직무자원에 의해 감소된다는 점에는 큰 이견이 없으나, 직무요구 및 직무자원을 설명하는 하위 구성개념들은 연구자마다 다르게 제안되었다. Maslach와 Jackson(1986)은 직무요구와 직무자원이 직무탈진감에 영향을 미친다고 주장하였으며, 직무요구 차원에 업무과부하와 개인적인 갈등을 포함하였으며, 직무자원 차원에는 통제권, 사회적 지원, 자율성, 의사결정 참여를 포함하였다. 그리고 직무탈진감은 육체적 및 정신적 질병, 이직, 결근, 조직몰입의 감소와 같은 다양한 부정적인 결과와 관련되어 있다고 하였다.

Demerouti et al.(2001)은 직무요구 차원으로 물리적 작업량, 시간압력, 서비스대상자와의 컨택, 물리적 작업환경, 직무이동을 다섯 가지 변수를 제시하였고, 직무자원에는 피드백, 보상, 직무통제, 의사결정에의 참여, 직무안전성, 상사지원의 여섯 가지 변수를 제시하였다.

Schaufeli와 Bakker(2004)는 Demerouti et al.(2001)의 연구를 확장하여 '직무요구-직무자원'

모형을 제안하였다. 이 모형은 직무요구와 직무자원이 직무탈진감과 직무열의(job engagement)를 매개로 하여 건강문제와 이직의도에 영향을 주고 있음을 설명한다(〈그림 1〉 참조). 이들은 직무요구의 차원으로 양적인 업무과부하와 질적인 정서노동을 고려하였으며, 직무자원의 차원으로는 과업레벨(성과 피드백), 대인간레벨(동료의 지원), 조직레벨(상사코칭)을 고려하였다.



〈그림 1〉 직무요구-직무자원 모형
(Schaufeli and Bakker 2004)

직무탈진감에 관한 국내연구들을 살펴보면 다음과 같다. 이랑 등(2006)은 직무자원과 직무요구가 직무탈진감에 직접적인 영향요인으로 작용한다고 주장한 Schaufeli와 Bakker(2004)의 연구모형을 수정하여, 정서노동의 매개역할을 주장하였다. 즉, 정서노동은 직무요구 및 직무자원과 직무탈진감간의 관계에서 매개역할을 담당한다. 특히, 직무탈진감은 정서노동의 두 가지 유형인 표면행위와 내면행위 중에서 표면행위에 의해 직접적인 영향을 받음을 강조하였다. 연구결과는 자신의 실제 감정과 불일치하는 정서를 지속적으로 표현해야 하는 표면행위가 정서적 소진, 냉소, 직무효능감의 감소와 관련된 반면에 내면행위는 개인적 성취감, 직무효능감의 증가와 관련되어 있음을 밝히고 있다.

양범선 등(2006)은 서비스 종업원의 탈진감에 영향을 주는 변수들을 연구하였는데, 이들 변수는

직무관련변수(직무압력, 직무다양성, 직무능력), 대인관계변수(직무자율성, 상사, 고객), 급여, 사회적 지원(동료지원, 상사지원)이다.

김상희(2006)는 판매원의 탈진감을 감정적 고갈, 고객 비인격화, 성취감 저하의 세 가지 하위 구성개념을 포함하는 다차원적 개념으로 접근하였으며, 이들 세 가지 차원은 모두 고객 지향적 판매 행동에 부정적으로 작용하고 있음을 검증하였다. 또한, 이 연구는 판매원이 보유한 감정지능이 탈진감을 감소시키는데 효과적임을 제시하고 있다.

III. 연구모형 및 연구가설

3.1 연구모형

본 연구모형은 Schaufeli와 Bakker(2004)가 제안한 직무탈진과 직무열의에 관한 ‘직무요구-직무자원 모형(Job Demands-Resources Model)’을 기반으로 개발되었다. 하지만, 본 연구모형에서는 직무열의 차원은 고려하지 않았다. 직무탈진과 직무열의가 연속선상에서 양극단에 존재하는 개념인지(Maslach and Leiter 1997), 아니면 서로 다른 독립된 개념인지(Schaufeli and Bakker 2004)에 대해서는 의견차이가 존재한다. Maslach와 Leiter(1997)는 직무탈진을 직무열의의 감소로 정의한 바 있으며, Maslach와 Leiter(2008)는 직무탈진과 직무열의의 관계에 관하여 종업원이 직무에 대해 갖는 양극단에 존재하는 심리적 관계로 부정적인 경험을 직무탈진으로 긍정적인 경험을 직무열의로 개념화하였다. 즉, 직무탈진을 구성하는 세 가지 핵심 차원인 정서적 소진, 비인격화,

성취감 감소는 직무열의의 핵심 차원들로 대응될 수 있다(Maslach and Leiter 2008). 예를 들어, 정서적 소진은 에너지로, 비인격화는 관여(involve-ment)로, 성취감 감소는 효능감(efficacy)으로 대응된다. 본 연구는 상담사가 고객서비스 업무 수행과정에서 경험하는 긍정적인 차원보다는 부정적인 차원인 직무탈진감에 초점을 두고자 한다. 이는 현재 고객센터의 핵심 현안이 상담사의 직무 관여보다는 직무탈진감을 해소하는데 중점을 두고 있기 때문이다.

본 연구모형은 상담사의 높은 직무탈진감이 고객센터에 미치는 부정적인 결과들 즉, 높은 이직, 고객지향성의 감소, 직무만족의 감소에 관한 현상을 설명할 수 있을 것이다. 구체적으로, 첫째, 직무탈진감이 고객센터에 미치는 가장 큰 문제는 상담사의 높은 이직이다(김흥기 2006; 지윤정 2006; de Ruyter et al. 2001). 상담사의 높은 이직은 새로운 상담사를 채용함으로써 쉽게 해결되는 문제가 아니고 다양한 문제들을 동반한다. 예를 들어, 상담사의 채용에서부터 교육과 훈련을 통해 상담업무에 배치하기까지 상당한 비용과 시간이 소요된다. 더 큰 문제는 숙련된 상담사의 이직이 상담품질을 떨어뜨리는 원인으로 작용한다는 점이다. 둘째, 직무탈진감은 상담사가 고객센터에서 다양한 고객의 서비스 요구사항을 처리하고 불만을 해소하는데 필요한 고객지향성을 감소시킬 수 있다. 고객지향성은 고객만족을 증가시키고 고객과의 장기적인 관계유지와 관련된 변수로서 고객센터에서 관리해야할 핵심 변수이다(Saxe and Weitz 1982). 셋째, 직무탈진감은 상담사의 직무만족을 감소시킬 수 있다. 서비스 종업원의 직무만족은 우수한 고객서비스와 고객만족을 실현하기 위해 서비스 기업에서 특히 관심을 기울여야 하는 핵심 변수이다

(George 1990; 윤만희, 박정준 2005).

본 연구모형은 또한, 직무탈진감의 증가요인과 감소요인을 제시하고 있어 고객센터에서 상담사의 직무탈진감 관리를 위해 고려해야 할 변수들에 대한 설명을 제공한다. 구체적으로, 첫째, 본 연구는 직무탈진감의 증가요인인 직무요구 차원에 역할모호성, 업무과부하, 정서노동을 포함하였다. 이들 변수는 대표적인 직무요구 차원으로 보고되고 있다(정민정, 탁진국 2004; Bakker et al. 2004; Holman et al. 2002; Maslach and Jackson 1986; Maslach and Leiter 2008; Wong and Law 2002).

3.1.1 역할모호성

상담사가 고객의 다양한 서비스 요구를 처리하는 과정에서 필요한 정보나 자원의 부족, 자신의 역할과 의사결정 범위에 대한 제약 등으로 인해 지각하는 높은 역할모호성은 직무탈진감의 증가요인으로 작용할 수 있다. 고객센터는 상담사에게 사전에 작성된 상담매뉴얼을 제공하여 이에 근거한 고객서비스를 제공하도록 관리하고 있다. 하지만, 다양한 고객서비스 요구사항에 비해 상담사가 갖는 자율성이나 권한위임의 수준은 매우 제한적이기 때문에(de Ruyter et al. 2001), 이 과정에서 경험하는 상담사의 역할모호성은 직무탈진감을 증가시킬 것이다.

3.1.2 업무과부하

고객센터의 중요성에도 불구하고 아직도 많은 기업들이 비용효율적인 관점에서 고객센터를 운영하고 있다. 이 관점에서의 고객센터 운영은 콜량을

최대화하고 비용을 최소화하는 다시 말해서, 최소한의 비용으로 최대한의 고객 콜을 처리하는 것이 핵심이다(Mahesh and Kasturi 2006). 이에 따라, 주어진 시간 내에 많은 고객콜을 처리해야 하는 상담사에게 특히 양적인 업무과부하는 직무탈진감의 주요원인이 될 수 있다.

3.1.3 정서노동

상담사가 자신의 실제 감정을 감추고 고객센터가 요구하는 규범에 따라 감정을 표현하는 과정에서 수행하는 정서노동은 가장 큰 직무요구 차원이다. 정서노동은 서비스접점에서 일하는 종업원들이 공통적으로 경험하는 애로사항으로 제시되어 왔다. 상담사는 전화를 매개로 고객과 상호작용하는 과정에서 고객의 분노에 쉽게 노출되어 정서노동의 강도가 심하다. 전화상에서 기다리는 고객은 “대기중” 상태에 매우 화를 내는 경향이 있으며, 표정과 몸짓이 전달되지 않는 등의 제약이 존재하여 원활한 의사소통이 어렵다(Kasturi 2004).

3.1.3 모니터링/피드백

둘째, 직무탈진감의 감소요인인 직무자원 차원에는 모니터링/피드백, 사회적 지원, 경력개발을 포함하였다. 고객센터는 통화품질관리자, 슈퍼바이저, 고객서비스 리더 등의 관리자를 현장에 배치하여 상담사의 모든 고객서비스 업무를 모니터링하고 이 결과를 상담사 개인 및 상담사가 속한 팀의 성과평가에 반영하고 있다(Holman et al. 2002). 모니터링/피드백이 상담사에 미치는 영향에 대해서는 긍정적 및 부정적인 견해가 동시에 존재하나, 본 연구에서는 모니터링/피드백의 긍정적 효과에 초점

을 둔다. 즉, 모니터링의 피드백이 즉시적이고 명확한 평가기준에 의해 수행되며, 처벌과 감시의 목적보다는 보상 및 급여수준 결정, 상담스킬 향상과 같은 긍정적인 측면을 제공하는 경우에(Chalykoff and Kochan 1989), 상담사의 직무탈진감은 완화될 것이다.

3.1.5 상사지원

관리자는 상담사에 대한 모니터링과 성과평가에 그치지 않고, 일대일 코칭 및 상담능력 향상을 위한 교육과 훈련을 관리한다. 상사로부터 업무적 및 개인적인 지원과 관심은 상담사의 직무탈진감에 영향을 줄 것이다.

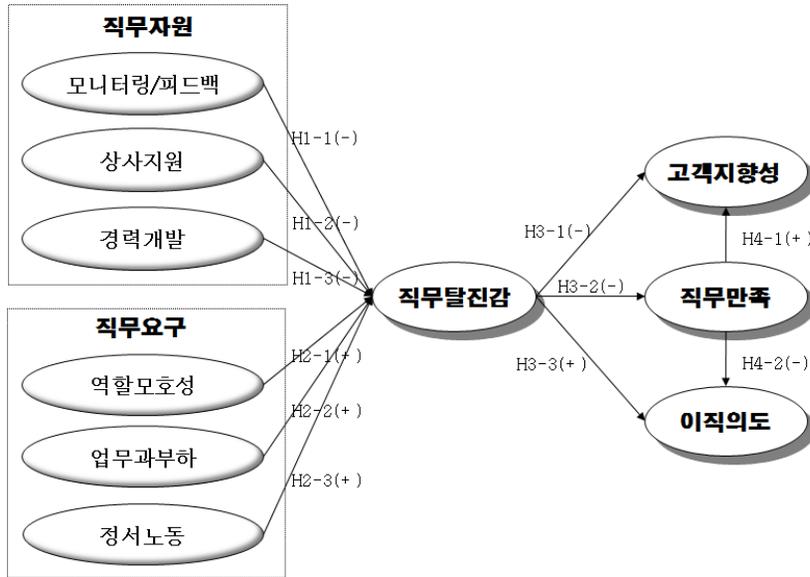
3.1.6 경력개발 가능성

대부분의 고객센터에서 상담사의 높은 이직을 줄이고 장기근속을 유도하는 방안으로 상담사에게 경력개발 경로를 명확히 제시하고 있다. 즉, 상담사로 출발하여 관리자로 승진할 수 있는 경력개발 가능성을 열어두고 있다. 본 연구는 이러한 상담사의 경력개발 가능성이 직무탈진감을 완화하고 고객센터에 긍정적인 효과들을 가져오는지 분석하고자 직무자원의 한 차원으로 포함하였다. 이상의 논의를 도식화하면 <그림 1>과 같다.

3.2 연구가설

3.2.1 직무자원과 직무탈진감 간의 관계

직무자원은 종업원이 조직으로부터 받은 직무탈진감을 감소시키는데 핵심적인 역할을 한다(Schaufeli



〈그림 2〉 연구모형

and Bakker 2004). 직무자원은 내적동기와 외적 동기를 자극하여 개인의 성장과 발전, 학습의욕의 고취와도 관련된다(Schaufeli and Bakker 2004). 직무자원이 풍부한 조직은 즉, 권한위임과 전문적인 기술이 요구되는 직무수행, 경력기회가 보장되어 높은 성장과 발전가능성이 높은 조직에서는 종업원의 직무탈진감이 상대적으로 낮다(Gaines and Jemier 1983). 반면, 직무자원이 부족한 조직에서는 종업원의 직무탈진감, 질병, 이직, 결근의 증가, 조직몰입의 감소와 같은 부정적인 결과들이 높게 발생한다(Maslach et al. 1996).

직무자원과 유사한 개념은 내부마케팅 연구에서도 찾아볼 수 있다. 내부마케팅은 우수한 고객서비스와 고객만족을 창출하기 위해서 우선적으로 서비스를 제공하는 내부종업원의 만족이 선행되어야 함을 강조한다(George 1990; 안운석, 강도원 2000; 윤만희, 박정준 2005). 내부종업원의 직무만족을

높이기 위해서는 직무만족에 효과적인 내부마케팅 변수들을 먼저 이해할 필요가 있다. Berry와 Parasuraman(1991)은 내부마케팅 요인으로 유능한 직원 채용, 조직 구성원의 동기부여를 위한 장단기 비전 제시, 교육 및 팀워크를 제안하였으며, 팀워크가 가능하기 위해서는 권한위임, 공정한 평가와 보상이 뒷받침되어야 한다고 주장하였다.

본 연구는 직무자원의 차원으로 모니터링과 피드백, 상사지원, 경력개발 가능성의 세 가지 변수를 고려하였다. 첫째, 상사지원은 직무탈진감을 감소시킬 것이다. Belicki와 Woolcott(1996)는 좋은 동료 관계를 유지하고 우호적인 상사의 지원을 받는 경우에 그리고 창조적이고 혁신적인 기회가 주어질 경우에 탈진감은 감소한다고 하였다. Etzion (1984)은 상사, 동료, 부하의 지원을 포함한 사회적 지원이 스트레스 요인(예: 업무과부하, 경쟁력, 의사결정의 어려움, 높은 긴장감 등)과 직무탈진감

의 관계를 조절하고 있음을 검증하였다.

고객센터는 상사지원이 상담사의 업무수행과 스킬향상에 중요한 역할을 담당한다. 상사는 상담사의 상담업무를 모니터링하여 피드백을 제공하며, 이 과정에서 상담사의 원활한 업무수행을 지원하고 상담스킬을 향상시킬 수 있도록 지원한다. 더불어, 상사가 개인적인 관심을 제공하는 경우에 상담사의 직무탈진감은 감소할 것이다.

둘째, 모니터링과 피드백은 직무탈진감을 감소시킬 것이다. 고객센터에서 모니터링은 상담사의 객관적인 업무성과 평가 및 업무개선을 위해 중요한 부분이다(Stanton 2000). 객관적이고 명확한 모니터링과 피드백은 자신의 성과를 확인할 수 있고, 적시적인 피드백을 받을 수 있고, 자신의 성과를 개선하고 상담스킬을 개선시킬 수 있는 기회를 제공한다(Holman et al. 2001). 하지만, 고객센터에서의 모니터링과 피드백은 신중해야 하는데, Holman et al.(2002)은 성과평가 기준이 명확하고 긍정적인 피드백인 경우에 직무탈진감 감소에 효과적이지만, 강도 높은 모니터링은 오히려 직무탈진감을 증가시키는 요인이 될 수 있음을 지적하고 있다.

마지막으로, 상담사에게 명확한 경력개발 경로를 제시하여 상담사가 자신의 분야에서 성장 및 발전할 수 있다고 지각한다면 상담사의 직무탈진감은 감소할 것이다. 조직 내에서 종업원의 발전가능성은 직무몰입, 직무만족, 이직의도와 밀접한 관련성을 지니는 것으로 밝혀졌다(김성필, 이준엽 2007). 현재 많은 고객센터에서 상담사가 직무탈진감을 극복하고 장기근속을 위한 동기부여 방안으로 경력개발 경로를 활용하고 있으나 이에 대한 효과성은 검증되지 않았다. 본 연구는 이에 대한 경험적 증거를 제공하고자 가설에 포함하였다.

H 1-1: 모니터링 결과에 대한 피드백은 상담사의 직무탈진감에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

H 1-2: 상사지원은 상담사의 직무탈진감에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

H 1-3: 명확한 경력개발 경로는 상담사의 직무탈진감에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

3.2.2 직무요구와 직무탈진감 간의 관계

종업원의 높은 직무탈진감은 조직의 다양한 직무요구에 의해 발생한다(Maslach 1982; Schaufeli and Bakker 2004). 직무요구는 정서적 소진, 비인격화, 개인성취감의 감소와 같은 직무탈진감의 대표적인 차원들과 높은 관련성을 보인다(Maslach 1982). 높은 직무요구는 서비스 대상자와의 분리감 또는 정서적 거리감을 유발하며, 서비스 대상 및 심지어 자신에 대해서도 무관심, 냉소와 같은 비인격화를 가속화시킨다(Demerouti et al. 2001).

본 연구는 상담사의 직무탈진감을 증가시키는 직무요구 차원으로 역할모호성, 업무과부하, 정서노동의 세 가지 변수를 포함하였다. 첫째, 상담사가 고객서비스 업무를 수행하는데 필요한 정보가 충분하지 못하고, 자신의 역할과 의사결정의 범위에 대해 명확히 알고 있지 못한 경우에 즉, 역할모호성이 높은 경우에 직무탈진감은 증가할 것이다. 역할모호성은 업무수행과정에서 지각하는 명확성 또는 예측가능성의 부족을 의미하며(Rizzo et al. 1970), 종업원이 주어진 역할을 효과적으로 수행하는데 필요한 정보나 자원이 부족할 때 증가한다(Hartline and Ferrell 1996, p.55). 이러한 역할모호성은 직무탈진감의 하위 차원인 정서적 소진, 비인격화, 개인성취감의 감소에 모두 영향을 주는 것으로 알

려져 있다(Lee and Ashforth 1996). 서비스 접점에서 종업원의 역할모호성 증가는 자기효능감, 직무만족, 적응력을 감소시켜 결과적으로 고객의 서비스 지각에도 영향을 미친다(Hartline and Ferrell 1996). 고객센터에서 상담사는 규정된 상담매뉴얼에 따라 고객서비스를 제공하지만 다양한 고객서비스 요구를 처리하는 과정에서 역할모호성을 경험하기 쉽다. 특히, 다양한 고객서비스 요구에 비해 상담사가 갖는 자율성이나 권한위임은 매우 제한적이어서 상담사는 역할모호성이 높을 것이다.

둘째, 업무과부하는 직무탈진감을 증가시킨다(Lee and Ashforth 1996). 업무과부하는 자신의 능력보다 더 많은 양의 일을 요구받을 때 발생한다(Maslach and Leiter 2008). 업무과부하는 제한된 시간 내에 수행할 수 있는 것 이상으로 많은 양의 역할을 부여하는 양적과부하와 직무를 수행하는데 요구되는 기술, 지식, 능력 및 자력이 부족해 나타나는 질적과부하로 구분된다(Quick and Quick 1984). 일반적으로 고객센터에서는 사전에 규정된 스크립트와 상담 매뉴얼에 따라 고객서비스가 이루어지기 때문에 질적과부하보다는 양적과부하가 문제가 된다. 또한, 상담사는 고객센터로 인입되는 고객 콜을 주어진 목표시간 내에서 처리해야 하며, 하루에 몇 콜을 처리했느냐가 성과평가의 중요한 잣대가 되고 있어(안톤, 록웰 2004), 상담사가 느끼는 업무과부하가 클 것으로 예상되며, 이는 직무탈진감을 증가시키는 요인으로 작용할 것이다.

마지막으로, 상담사는 고객과의 상호작용과정에서 자신의 실제 감정을 억제하고 조직의 감정표현 규범에 의해 긍정적인 감정 표현 또는 부정적인 감정 표현과 같이 상황에 적합한 감정을 표현하는 정서노동을 요구받고 있다(Holman et al. 2002). 서비스 종업원의 감정표현은 서비스 제공에 있어

서 중요한 측면이며, 급여에 대한 반대급부로 자신의 정서를 통제해야 한다. 이러한 노력을 가리켜 정서노동이라고 한다(Hochschild 1983). 정서노동은 서비스직 종사자들에게 나타나는 일반적인 현상이며, 직무탈진감을 증가시키는 핵심 변수이다(Brotheridge and Grandey 2002). 조직관점에서 정서노동은 고객서비스의 향상, 고객유지, 고객만족 등의 잠재적인 이점이 크지만, 종업원 관점에서는 직무탈진감을 유발시키는 요인이다(Holman et al. 2002). 이상의 연구들을 참조하여 다음의 가설들을 개발하였다.

H 2-1: 역할모호성은 상담사의 직무탈진감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H 2-2: 업무과부하는 상담사의 직무탈진감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H 2-3: 정서노동은 상담사의 직무탈진감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

3.2.3 상담사의 직무탈진감과 고객지향성, 직무만족 및 이직의도 간의 관계

직무탈진감은 이직행동 및 이직의도의 증가, 부정적인 업무 태도의 형성, 업무성과의 감소 등과 같이 조직에 부정적인 결과를 가져온다(Brotheridge and Grandey 2002; Lee and Ashforth 1996). 마찬가지로 고객센터에서 상담사의 높은 탈진감은 개인성과뿐만 아니라 고객센터의 성과에도 부정적인 영향을 줄 수 있다. 직무탈진감이 고객센터에 가져올 부정적인 영향으로 첫째, 직무탈진감은 상담사의 고객지향성을 감소시킬 것이다. 직무탈진감은 고객에 대한 무관심을 유발하며, 판매상황에서 고객과의 대화, 다양한 정보제공, 고객의 문제해결

과 같은 고객 지향적 행동보다는 즉각적인 판매 및 구매촉진에 초점을 맞추도록 한다(서문식, 김상희 2002). 고객과의 상호작용이 많은 서비스 종업원일수록 높은 피로감이나 상실감을 경험하며, 고객에게 냉소적이거나 냉담한 반응을 보일 가능성이 높아지고 고객과의 거리감을 유지하려 한다(서문식, 김상희 2002; Maslach and Pines 1977).

둘째, 상담사의 높은 직무탈진감은 자신이 하는 일에 대한 만족도를 낮추며, 함께 일하는 동료와 조직에 대한 만족도를 감소시킨다. Kahill(1988)은 직무탈진감이 증가할수록 동료, 자신의 업무, 조직에 대한 부정적인 태도가 증가한다고 하였다. 반면, 직무탈진감이 종업원에게 도전의식을 고취시켜 성장과 발전을 유도하는 긍정적인 측면도 존재한다는 주장도 있다(Bhagat et al. 1985; Cohen 1980). 직무탈진감의 긍정적인 효과를 고려하더라도, 적정수준의 스트레스는 개인의 성장과 발전을 자극하지만 과도한 스트레스는 무력감, 신체적 질병을 초래하며, 업무수행에 있어서도 부정적인 결과를 가져온다(Cohen 1980). 본 연구는 상담사가 경험하는 직무탈진감의 수준이 적정수준을 넘어서고 있다고 판단하였으며, 고객과의 수많은 상호작용과정에서 정신적, 신체적 피로상태가 매우 심각하다고 판단하였다. 이에 따라, 직무탈진감의 긍정적인 효과보다는 부정적인 효과가 더욱 클 것으로 가정하였다.

마지막으로, 직무탈진감은 고객센터의 최대 해결 과제인 높은 이직을 예측하는데 가장 효과적인 변수이다(Schaufeli and Bakker 2004). 직무탈진감은 만성적인 직장 내 스트레스 요인들과 이직의도를 연결하는 매개변수로서 많이 연구되었다(Cordes and Dougherty 1993; Demerouti et al. 2001). 탈진감이 성격과 같은 개인적 특성과

관련 있다는 주장도 존재하나, 대부분의 연구에서 탈진감은 직장 내에서 발생하는 상황적 스트레스와 더 깊은 관련성을 지닌다(Miller et al., 1988). 이상의 연구들을 참조하여, 본 연구는 상담사의 직무탈진감이 고객지향성, 직무만족에 부정적인 영향을 주며, 이직의도를 증가시킬 것으로 가설화하였다.

H 3-1: 직무탈진감은 상담사의 고객지향성에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

H 3-2: 직무탈진감은 상담사의 직무만족에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

H 3-3: 직무탈진감은 상담사의 이직의도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

3.2.4 상담사의 직무만족과 고객지향성 및 이직의도 간의 관계

직무만족은 직무목표의 달성도 또는 목표를 달성하려는 노력에 대한 평가결과로써 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정 상태를 의미한다(Locke 1969). Brown과 Peterson(1993)은 직무만족을 상사, 업무, 급여, 승진기회, 동료, 고객에 대한 만족을 포함한 다차원적인 개념으로 주장하였으며, 이 개념을 받아들여 Hartline과Ferrell(1996)은 급여, 동료, 상사 등을 포함한 8가지 측면에 대한 종합적인 만족으로써 직무만족을 측정하였다.

서비스 제공자의 직무만족은 고객만족과 직결되어 있어 서비스 조직의 관리가 필요한 부분이다(안운석, 강도원 2000). 김남재 등(2002)은 서비스 산업의 성공이 고객서비스를 제공하는 종업원에게 달려있으며, 고객에게 서비스를 제공하는 '진실의 순간'에서는 종업원의 역량에 따라 고객만족이 결정된다고 하였다. 즉, 서비스 제공자인 내부종업원

의 만족이 충족된 경우에 고객지향적인 업무수행도 가능하다(김남재 등, 2002). 고객센터에서는 상담사의 높은 고객지향성이 요구된다. 고객지향성은 고객만족을 증가시키고 고객과의 장기적인 관계유지에 영향을 주기 때문이다(Saxe and Weitz 1982). 서비스 접점에서 고객의 니즈와 요청사항을 처리할 수 있는 종업원의 능력과 행동은 고객이 지각하는 서비스 그 자체이기 때문이다(Bitner 1990). 서비스 환경에서 직무만족은 이러한 종업원의 행동에 영향을 주며(Churchill et al. 1985), 특히 만족한 종업원은 고객을 지원하는 행동에 적극적으로 참여한다(김남재 등, 2002). 그러므로 상담사의 직무만족이 높을수록 고객과의 상호작용과정에서 고객을 더욱 이해하고자 노력하고 더 나은 고객서비스를 제공하고자 노력할 것이다.

반면에, 고객지향성이 직무만족의 선행변수로 작용한다는 연구결과도 존재한다(Brown et al. 2002; Donovan et al. 2004). 개인의 성향이나 성격으로 고객지향성을 정의한 연구자들은 고객지향적인 성향을 보유한 서비스 종업원을 채용하여 고객업무에 배치시키는 것이 직무몰입, 직무만족, 고객만족 등의 성과를 증가시킬 수 있다고 주장한다(Brown et al. 2002; Donovan et al. 2004). 하지만, 본 연구는 고객지향성을 개인의 행위적 결과로 정의하고 측정된 Saxe와 Weitz(1982)의 연구를 기반으로 고객 지향적 행동이 직무만족 그리고 앞서 가설화한 직무탈진감에 의해 영향을 받을 수 있다고 가정하였다.

다음으로, 직무만족은 상담사의 높은 이직을 감소시키는데 기여한다(Lee and Ruhe 1999). 일반적으로 직무만족은 이직, 결근, 조직시민행동과 같은 종업원의 행동에 영향을 주는 변수로 잘 알려져 있다(Robbins 2005). 직무만족과 이직의도간

의 관계는 많은 연구자들의 의해 검증되어 왔다. 서비스 접점 종업원으로서 호텔종사원을 대상으로 한 Ghiselli(2001)의 연구에서 직무만족은 이직의도에 영향을 주는 것으로 검증되었으며, Hom과 Gaertner(2000)의 연구에서도 직무만족은 자발적 이직에 부(-)의 영향을 주고 있음을 확인하였다. 이희영과 이명국(2002)의 연구에서는 D쇼핑에 근무하는 200명의 종업원을 대상으로 직무만족이 조직몰입이라는 매개변수를 통해 이직의도가 낮아지고 있음을 검증하였다. 이상의 논의를 참조하여, 상담사의 직무만족이 높을수록 고객지향성은 증가하고 이직은 감소할 것으로 가설화하였다.

H 4-1: 직무만족은 상담사의 고객지향성에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H 4-2: 직무만족은 상담사의 이직의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

IV. 실증분석

4.1 연구변수의 조작적 정의 및 측정

연구변수의 조작적 정의와 측정항목, 관련문헌들은 <표 1>에 정리하였다. 모든 설문항목은 선행연구에서 검증된 항목들을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였으며, 리커트형 7점 척도를 이용하여, 1점은 “전혀 그렇지 않다”에서 7점은 “매우 그렇다”로 측정하였다. 연구변수들에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

4.1.1 고객지향성

고객지향성의 측정은 Saxe와 Weitz(1982)의 연구에서 개발한 SOCO(Selling Orientation and Customer Orientation Scale) 척도를 사용하였다. SOCO 척도는 개인수준에서 고객지향성을 측정하기 위한 24개 항목으로 구성되어 있으며, 이 중에 12개 문항은 긍정적인 고객지향 관련 항목이고, 12개는 부정적인 판매지향 항목이다. 이 항목들은 주로 종업원이 장기적으로 고객만족을 향상시키고자 노력하는 정도로 측정되었다. 본 연구는 SOCO의 항목들 중에서 본 연구와 관련된 문항들을 연구목적에 맞게 수정하여 사용하였다.

4.1.2 직무만족

Hartline과 Ferrell(1996)의 연구를 참조하여, 직무만족은 현재 자신이 수행하는 일과 일을 수행하는 환경에 대한 만족정도로써 정의하였다.

4.1.3 이직의도

이직의도는 새로운 직업을 탐색하거나 고객센터를 벗어나려는 이직의도를 가지고 있는 정도로써 정의하였다(Chiu et al. 1995). 이직의도는 실제 종업원의 이직을 측정하는 대용변수로서 많이 사용되고 있다(Bluedorn 1982).

4.1.4 직무탈진감

직무탈진감은 상담사가 고객과의 빈번한 상호작용과정에서 발생하는 신체적, 정신적, 육체적인 고갈상태를 의미한다. 직무탈진감의 측정은 김상희

(2006), Maslach와 Jackson(1981)이 개발한 MBI(Maslach Burnout Inventory) 중에서 관련된 문항을 선택해 본 연구의 목적에 맞게 수정하였다. 하지만, 본 연구는 직무탈진감을 세부적인 하위차원들로 측정하기보다 종합적인 개념으로 측정하였다.

4.1.5 내부마케팅(직무자원)

직무자원은 심리학 및 인사조직 분야에서 제시된 개념이며, 유사하게 마케팅 분야에서는 내부마케팅이 사용되고 있다. 본 연구는 상담사의 업무수행을 지원하고, 성장과 학습을 촉진하는 변수들을 포함하는 개념으로 직무자원을 사용하였다. *모니터링/피드백*은 상담사가 관리자의 콜 모니터링을 통해 업무수행 결과나 성과평가에 대한 피드백을 받는 정도를 의미한다. 모니터링을 통한 피드백 정보는 상담사가 업무를 잘 수행하고 있는지, 그리고 어떤 부분에 더욱 관심을 기울여야 하는지를 포함한다. 본 연구는 Demerouti et al.(2001), 김남재 등(2002) 연구에서 제안한 측정항목들을 연구목적에 맞게 수정하여 사용하였다. *사회적지원*은 고객센터의 지원, 동료 및 상사의 지원, 고객과의 상호작용 지원을 포함하는 다차원적 개념으로도 연구되고 있으나, 본 연구는 상사지원에 초점을 맞추었다. 고객센터에서 슈퍼바이저나 상담품질관리자 등의 상사지원은 상담사의 고객서비스 업무수행을 지원하고 상담사가 좋은 성과를 낼 수 있도록 지원할 뿐만 아니라 개인적인 복지에도 관심을 갖는 정도를 의미한다. 상사지원은 Schmidt(2007)의 연구에서 제안한 항목들을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. *경력개발*은 상담사가 고객센터에서 계속적으로 자신의 경력을 개발해 나갈 수 있는 경로가

〈표 1〉 연구변수의 측정 및 관련문헌

변수명	측정항목	관련문헌
고객지향성	① 고객 개개인에게 친절함 ② 고객의 문제에 공감 ③ 고객의 요구사항에 빠른 응대 ④ 고객을 행복하게 만들고자 노력함	김상희(2006), Brown et al. (2002), Saxe and Weitz(1982)
직무만족	① 이 일에 전반적으로 만족함 ② 동료에 대해 만족함 ③ 상사(슈퍼바이저, 팀리더 등)에 대해 만족함 ④ 고객을 행복하게 만드는 것에 만족함	Hartline and Ferrell(1996)
이직의도	① 새로운 직업을 탐색함 ② 이직에 관해 종종 생각함 ③ 새로운 직업을 찾을 수 있다고 생각함 ④ 현재 직업을 바꿔야 한다고 생각함	Bluedorn(1982), Chiu et al.(1995)
직무탈진감	① 상담업무로 인한 정서적인 메마름 ② 퇴근할 무렵 기진맥진함 ③ 상담 업무에 완전히 지쳐있음 ④ 이 일을 시작한 이후로, 사람을 대하는 게 무감각해짐 ⑤ 내가 하고 있는 고객상담업무는 가치가 높지 않음	김상희(2006), Maslach and Jackson(1981)
모니터링/ 피드백	① 성과에 대한 피드백을 충분히 받고 있음 ② 성과에 대한 정확한 평가를 받고 있음 ③ 업무처리에 대한 모니터링을 받고 있음	Demerouti et al. (2001), 김남재 등(2002)
상사지원	① 일을 잘 수행할 수 있도록 상사가 돕는 정도 ② 다른 사람과 일을 잘 처리할 수 있도록 지원하는 정도 ③ 내가 좋은 성과를 낼 수 있도록 돕는 정도 ④ 나의 복지에도 상사가 관심을 가지고 있는 정도	Schmidt(2007)
경력개발	① 상담사에서 관리자로 승진이 가능함 ② 상담사에서 관리자를 선발함 ③ 승진경로를 명확히 제시하고 있음	김성필, 이준엽 (2007)
역할모호성	① 고객에게 서비스를 제공하는 방법을 잘 알고 있음 ② 고객 불평을 해결하는 방법을 알고 있음 ③ 매일의 업무 활동을 계획하고 조직화할 수 있음 ④ 예외적인 문제나 상황에 대처하는 방법을 알고 있음 ⑤ 일을 처리하면서 어디서 지원을 받아야 하는지 알고 있음 ⑥ 고객만족을 위해 어느 정도까지 규정을 따르지 않아도 되는지 잘 알고 있음	Hartline and Ferrell(1996), Rizzo et al. (1970), de Ruyter et al. (2001)
업무과부하	① 해야 할 일이 너무 많음 ② 해야 할 일에 비해 시간이 적음 ③ 시간에 맞추어 일을 처리하기 벅참	Rizzo et al. (1970), 정민정과 탁진국 (2004)
정서노동	① 고객과의 상호작용에서 본래의 나의 감정은 숨겨야 함 ② 내가 느끼는 것과 고객에게 표현하도록 요구되는 감정 사이에 차이가 많음 ③ 고객과의 상호작용에서 나의 감정 및 생각과 다른 말을 많이 해야함	Holman et al. (2002), Wong and Law (2002), 정민정과 탁진국 (2004)

주) 역할모호성은 역코딩함

명확히 제시되어 있는 정도를 가리킨다. 경력개발은 김성필과 이준엽(2007)의 연구에서 사용한 측정항목을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다.

4.1.6 직무요구

역할모호성은 Rizzo et al. (1970)의 정의를 참조하여, 상담사가 고객서비스 업무를 수행하는 과정에서 지각하는 업무내용 및 의사결정 범위에 대한 명확성 및 예측가능성의 부족상태로 의미한다. 역할모호성은 자신의 역할, 직무목표 및 직무에 관한 책임한계가 불분명한 경우에 증가한다. 측정항목은 Hartline과 Ferrell(1996), de Ruyter et al.(2001)의 연구를 참조하였다. 업무과부하는 상담사가 수행해야 할 업무량이 많은 정도로 양적인 업무과부하를 의미하며, Rizzo et al.(1970), 정민정과 탁진국(2004)에서 사용한 측정항목을 본 연구목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 정서노동(*emotional labor*)은 고객센터 상담사가 고객과의 빈번한 상호작용과정에서 자신의 감정을 통제하고, 조직이 요구하는 특정한 감정을 지속적으로 표현하는 행동을 의미한다. 측정항목은 Holman et al.(2002), Wong과 Law(2002), 정민정과 탁진국(2004)의 연구를 참조하여 개발하였다.

4.2 자료수집 및 분석결과

4.2.1 자료수집 및 분석방법

본 연구에서 제시된 가설과 연구모형을 검증하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 고객센터에서 근무하는 상담사들로부터 데이터를 수집하였다. 총 6개의 고객센터에서 설문에 응해주었으며, 회수된 설

문지는 272부였다. 설문에 참여한 고객센터는 업종별로 통신사 콜센터가 2개, 공공기관 콜센터가 2개, 보험 콜센터가 2개이다. 이 중에서 공공기관 콜센터 2개를 제외한 4개 콜센터는 전문 외부업체를 통해 아웃소싱 방식으로 운영되고 있다. 설문 응답 결과가 한 쪽으로만 치우치거나 미응답 문항이 많은 경우와 같이 불성실한 응답 15부를 제외한 257부를 분석에 이용하였다.

4.2.2 표본의 인구통계적 특성

응답자의 인구 통계적 특성을 분석한 결과는 <표 2>에 정리하였다. 성별은 '남성'이 22명(8.6%), '여성'이 235명(91.4%)으로 나타났다. 최종 학력은 '고졸'이 97명(38.2%)이었으며, '전문대졸'이 93명(36.6%)으로 전체 표본에서 74.8%를 차지하고 있었다. 대학재학 및 대학졸업은 62명으로 24.1%를 차지하고 있어, 상담사의 학력은 높지 않은 것으로 나타났다. 상담사의 연령은 '20대'가 124명(48.4%)으로 가장 많았으며, '30대'가 109명(42.6%)으로 20대와 30대가 전체 표본의 91%로 대다수를 차지하고 있었다. 상담사의 업무유형은 '인바운드'가 227명으로 91.5%를 차지하고 있었다. 고용형태는 비정규직이 69명(28.2%), 정규직이 176명(71.8%)으로 나타났다. 상담사의 근무연수는 '2년 이상 - 3년 이하'가 55명(20.4%)으로 가장 높았으며, '1년 이상 - 2년 이하'가 47명(18.8%) 순으로 나타났다. 대다수의 상담사가 5년 이하의 근무경력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

4.2.3 신뢰성 및 타당성 분석

연구에서 사용한 변수들의 신뢰도를 평가하고자

Cronbach's α 계수를 이용하였다. 일반적으로 Cronbach's α 계수값이 0.6이상이면 신뢰성을 확보한 것으로 평가되는데(Zeller and Camines 1980), 분석결과, 정서노동(0.782)을 제외한 모든 변수가 0.8이상으로 나타나 신뢰성을 확보한 것으로 나타났다(<표 3>과 <표 4> 참조).

연구변수의 타당성을 검증하고자 탐색적 요인분석을 수행하였다. 요인추출방법은 주성분 분석을 이용하였으며, 요인추출은 아이겐값이 1이상인 요인들만 추출하였고, 용이한 해석을 위하여 베리맥스 회전을 실시하였다. 요인분석은 독립변수와 매개 및 종속변수별로 수행하였다. 먼저 독립변수의 요인분석 결과는 <표 3>과 같다. 연구모형에서 제안한 것과 같이 6개의 독립된 요인으로 나타났으며, 공통성과 요인 적재값도 모두 기준치인 0.4와 0.6보다 높게 나타나 타당성이 확보되었다. 요인들의 총분산은 약 74.6%이다. 직무탈진감 및 결과변수의 요인분석 결과는 <표 4>와 같다. 요인분석 결과, 공통성은 모두 0.4이상이었으며, 요인 적재

값은 burn5(0.542)를 제외하고 모두 0.7이상으로 높게 나타났다. 요인들의 총분산은 약 71%이다.

4.2.4 확인적 요인분석

본 연구는 탐색적 요인분석에 추가적으로 확인적 요인분석을 실시하여 연구변수들의 타당성을 평가하였다(<표 5>, <표 6> 참조). 확인적 요인분석은 외생변수와 내생변수로 구분하여 수행하였다. 각 요인들의 항목구성의 최적상태를 도출하기 위한 적합도 평가과정에서 단일차원성을 저해하는 측정항목들을 제거하고(amb2, sup4, cus1, burn2), 측정모형(measurement model)을 확정하였다. 측정모형의 적합도 지수는 외생변수와 내생변수 분석 모두에서 RMR이 기준치인 0.5보다 높게 나타났다. RMR(root mean square residual)은 표본자료에 의해 모델이 설명할 수 없는 분산/공분산의 크기를 의미하며, 절대적인 기준은 없지만 값이 0에 가까우면 좋은 모델로 평가된다(배병별 2005).

<표 2> 응답자의 인구 통계적 특성

구분	항목	응답자수 (명)	백분율 (%)	구분	항목	응답자수 (명)	백분율 (%)
성별	남	22	8.6	최종 학력	고졸	97	38.2
	여	235	91.4		전문대졸	93	36.6
고용 형태	계약직	69	28.2		대학재학	9	3.5
	정규직	176	71.8		대졸	53	20.9
근무 년수	6개월 이하	32	12.8		대학원졸	2	0.8
	1년 이하	36	14.4	연령	20대	124	48.4
	1년 이상 - 2년 이하	47	18.8		30대	109	42.6
	2년 이상 - 3년 이하	51	20.4		40대	23	9.0
	3년 이상 - 4년 이하	25	10.0	업무	인바운드	227	91.5
	4년 이상 - 5년 이하	25	10.0		아웃바운드	2	0.8
5년 이상	34	13.6	블렌딩		19	7.7	

〈표 3〉 독립변수의 탐색적 요인분석 결과

연구변수 (Cronbach's α)	측정항목	공통성	성분					
			요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6
역할 보호성 (.866)	amb4	.766	.867	-.005	.068	.038	.091	.018
	amb2	.680	.805	.154	-.039	-.035	-.053	.050
	amb5	.649	.794	-.012	.061	.020	.110	.042
	amb6	.615	.736	-.098	.118	.143	.129	.113
	amb1	.604	.729	.215	-.110	.051	-.079	.072
	amb3	.483	.666	.140	.011	.023	.025	-.136
상사지원 (.915)	sup3	.904	.075	.908	.161	-.078	.198	.055
	sup2	.893	.089	.897	.119	-.066	.243	.049
	sup1	.871	.051	.873	.191	-.031	.253	.067
	sup4	.573	.158	.695	.162	-.068	.155	-.099
경력개발 (.919)	car2	.860	.038	.172	.905	-.043	.116	.002
	car1	.865	.038	.179	.902	-.002	.108	.038
	car3	.846	.008	.190	.886	-.009	.157	.005
업무 과부하 (.884)	over2	.902	.101	-.010	-.051	.936	-.030	.109
	over1	.826	.188	-.088	-.002	.877	-.047	.112
	over3	.767	-.081	-.104	-.001	.842	.005	.203
모니터링/ 피드백 (.811)	feed2	.795	.062	.252	.115	-.015	.844	-.047
	feed1	.733	.092	.231	.168	-.071	.799	.008
	feed3	.660	.033	.263	.104	.011	.753	-.113
정서노동 (.782)	emo2	.756	0.16	-.035	.010	.212	-.139	.831
	emo3	.729	0.10	.024	-.022	.201	-.046	.828
	emo1	.639	.077	.051	.048	.010	.035	.792
초기 고유값			5.379	3.731	2.689	1.809	1.640	1.170
설명분산			24.450	16.961	12.222	8.222	7.454	5.316
누적분산			24.450	41.411	53.633	61.855	69.310	74.626

하지만, RMR은 공분산행렬보다는 상관행렬인 경우에 더욱 유용한 것으로 평가되고 있다(배병렬 2005). 본 연구는 구조방정식모델 분석에 적합한 공분산행렬을 입력자료로 사용하였으며(배병렬 2005),

이 외에 다른 모든 지표들의 적합도가 기준치를 상회하거나 근접하고 있어 측정모델이 실제 자료에 잘 부합하고 있는 것으로 판단된다. RMR을 제외한 나머지 적합도 지표들은 기준치 값에 근접하게

〈표 4〉 직무탈진감 및 결과요인 탐색적 요인분석 결과

연구변수 (Cronbach's α)	측정항목	공통성	성분			
			요인1	요인2	요인3	요인4
직무탈진감 (.851)	burn2	.695	.818	.161	-.020	.001
	burn1	.682	.801	.143	-.093	-.104
	burn3	.677	.789	.140	-.135	-.126
	burn4	.748	.780	.256	-.161	-.219
	burn5	.474	.542	.217	-.204	-.302
이직의도 (.883)	turn1	.820	.171	.873	-.051	-.163
	turn2	.818	.253	.846	-.147	-.128
	turn4	.779	.238	.827	-.079	-.177
	turn3	.596	.117	.759	-.020	.079
고객지향 (.828)	cus3	.721	-.038	-.043	.831	.164
	cus4	.705	-.054	-.100	.819	.145
	cus2	.696	-.135	-.067	.813	.109
	cus1	.551	-.206	-.044	.711	.040
직무만족 (.871)	sat3	.834	-.123	-.076	.062	.900
	sat2	.827	-.140	-.056	.139	.886
	sat1	.742	-.219	-.170	.295	.760
초기 고유값			5.773	2.360	1.659	1.571
설명분산			36.083	14.750	10.371	9.819
누적분산			36.083	50.833	61.204	71.023

나 상회하는 것으로 나타나, 측정모형은 양호한 것으로 평가된다.

이와 더불어, 모든 변수의 개념신뢰도가 기준치인 0.7이상이며, 평균분산추출값(average variance extracted: 이하 AVE)도 기준치인 0.5이상으로 나타나 이 연구에서 사용된 측정항목들은 해당 연구변수들에 대해 높은 대표성을 나타내고 있음을 알 수 있다(Hair et al. 1979).

4.3 모형의 적합도 및 가설검정

4.3.1 모형의 적합도 평가

본 연구에서 제안한 연구모형과 가설을 검정하기 위하여, 각각의 가설들을 검정하는 대신에 전체 연구모형을 종합적으로 검증하는 구조방정식 모델을 이용하였다. 공분산구조분석에 사용된 모수추정방법은 최대우도법이며, 공분산행렬을 분석자료로 이용하였다.

〈표 5〉 외생변수의 확인적 요인분석 결과

연구 변수	측정 항목	비표준화 추정치	표준화 추정치	측정 오차	t값	개념 신뢰도	AVE	적합도
역할 모호성	amb1	1.00	0.59	0.65	-	0.841	0.520	$\chi^2=220.16$ $p=0.00$ $df=155$ $GFI=0.92$ $RMR=0.07$ $RMSEA=0.04$ $\chi^2/df=1.42$ $AGFI=0.89$ $PNFI=0.77$ $NFI=0.94$ $NNFI=0.97$ $CFI=0.98$
	amb3	1.04	0.59	0.65	7.72**			
	amb4	1.71	0.89	0.20	9.87**			
	amb5	1.37	0.76	0.42	9.16**			
	amb6	1.32	0.72	0.47	8.90**			
업무 과부하	over1	1.00	0.85	0.28	-	0.919	0.790	
	over2	1.16	0.97	0.06	18.35**			
	over3	1.01	0.76	0.43	14.51			
정서 노동	emo1	1.00	0.58	0.66	-	0.794	0.568	
	emo2	1.35	0.85	0.28	8.62**			
	emo3	1.36	0.80	0.36	8.69**			
모니터링/ 피드백	feed1	1.00	0.78	0.38	-	0.825	0.614	
	feed2	1.08	0.87	0.25	12.66**			
	feed3	0.99	0.69	0.53	10.75**			
상사 지원	sup1	1.00	0.93	0.13	-	0.958	0.883	
	sup2	1.06	0.95	0.09	29.81**			
	sup3	1.09	0.93	0.13	28.01**			
경력 개발	car1	1.00	0.90	0.20	-	0.919	0.790	
	car2	0.99	0.90	0.18	20.42**			
	car2	0.92	0.87	0.25	19.14**			

주) ** : $p < 0.01$, 제거변수: amb2, sup4

가설검정에 앞서 연구모형의 적합도를 평가하였다. 일반적으로 카이제곱이 작으면 연구모형이 적합하다는 귀무가설을 채택하는데 분석결과, 카이제곱=706.64, $df=501$, $p=0.00$ 으로 귀무가설이 기각되었다. 하지만 기각되는 경우에도 통계적 유의성이 과학적 유의성과 반드시 일치하지는 않으므로 다른 적합도지수를 참조하여 평가할 것을 권장하고 있다(강병서 2002). 〈표 7〉에 제시하고 있는

지수들의 기준치와 비교해 볼 때(배병렬 2005), GFI, AGFI, RMR이 기준치에 약간 미흡하나 다른 지수들과 함께 고려해 볼 때 연구모형의 적합도는 양호한 것으로 평가된다. 다음으로, 내생변수의 다중상관지수(squared multiple correlation: SMC) 값은 회귀분석에서 R^2 와 유사한 것으로 방정식에 포함된 독립변수에 의해 설명되는 종속변수의 분산의 양을 나타낸다(배병렬 2005). SMC가

〈표 6〉 내생변수의 확인적 요인분석 결과

연구 변수	측정 항목	비표준화 추정치	표준화 추정치	측정 오차	t값	개념 신뢰도	AVE	적합도
이직 의도	turn1	1.00	0.88	0.23	-	0.886	0.666	$\chi^2=104.74$ $p=0.01$ $df=71$ $GFI=0.94$ $RMR=0.11$ $RMSEA=0.04$ $\chi^2/df=1.48$ $AGFI=0.92$ $PNFI=0.75$ $NFI=0.97$ $NNFI=0.99$ $CFI=0.99$
	turn2	1.02	0.90	0.19	19.42**			
	turn3	0.60	0.60	0.64	10.57**			
	turn4	0.97	0.85	0.28	17.61**			
고객 지향성	cus2	1.00	0.67	0.55	-	0.833	0.626	
	cus3	1.47	0.85	0.28	16.84**			
	cus4	1.40	0.84	0.29	10.84**			
직무 만족	sat1	1.00	0.79	0.38	-	0.875	0.700	
	sat2	1.00	0.87	0.24	14.26**			
	sat3	1.12	0.85	0.28	14.03**			
직무 탈진감	burn1	1.00	0.73	0.47	-	0.833	0.558	
	burn3	1.14	0.75	0.44	11.06**			
	burn4	1.26	0.86	0.26	12.29**			
	burn5	1.03	0.63	0.60	9.39**			

주) ** : $p < 0.01$, 제거변수: cus1, burn2

높을수록 구조모델이 잘 수립되었다고 할 수 있다 (배병렬 2005). 분석결과, 직무탈진감의 SMC는 0.43으로 나타났는데, 이는 직무탈진감이 독립변수들에 의해 43%가 설명되고 있음을 의미한다. 그리고 고객지향성의 SMC는 0.19로, 직무만족의 SMCsms 0.24로, 이직의도의 SMC는 0.31로 각각 나타났다.

4.3.2 연구가설의 검정 및 결과논의

연구가설의 검정을 위하여 직접경로계수의 t값을 평가하였다. 분석결과는 〈표 8〉에 정리하였으며, 결과에 대한 논의는 다음과 같다.

4.3.2.1 직무탈진감의 감소요인

상당사의 직무탈진감을 완화시켜줄 것으로 고려한 모니터링/피드백, 상사지원, 경력개발의 직무자원 차원들 중에서, 상사지원만이 직무탈진감을 감소시키는데 효과적인 것으로 밝혀졌다. 이 결과는 상담사를 직접적으로 지원하고 코칭하는 슈퍼바이저, 통화품질관리자 등의 상사지원이 직무탈진감을 해소하는데 가장 효과적임을 의미한다. 즉, 고객센터에서 상담사의 직무탈진감 관리를 위해서는 상사의 역할이 중요하다. 모니터링/피드백은 본 연구에서 설정한 가설방향과는 일치하게 직무탈진감에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났으나 효과는 유의하지 않았다. Holman et al.(2002)은 모니터링/피드백이 직무탈진감의 감소에 효과적이기 위해서

는 모니터링의 내용과 평가기준이 명확하고 긍정적 및 지원적인 성격을 지녀야 하며, 모니터링의 강도가 너무 지나치면 역효과가 발생할 수 있다고 지적한 바 있다. 본 연구결과는 업무처리에 대한 모니터링과 성과에 대한 명확한 평가와 피드백이 상담사의 직무탈진감 감소와는 관련이 없음을 제시한다.

경력개발은 직무탈진감을 감소시킬 것으로 가정했으나 반대로 증가시키는 것으로 나타났으며 효과는 유의하지 않았다. 이 결과는 명확한 승진경로를 제시하고, 승진가능성을 제공하는 것이 오히려 직

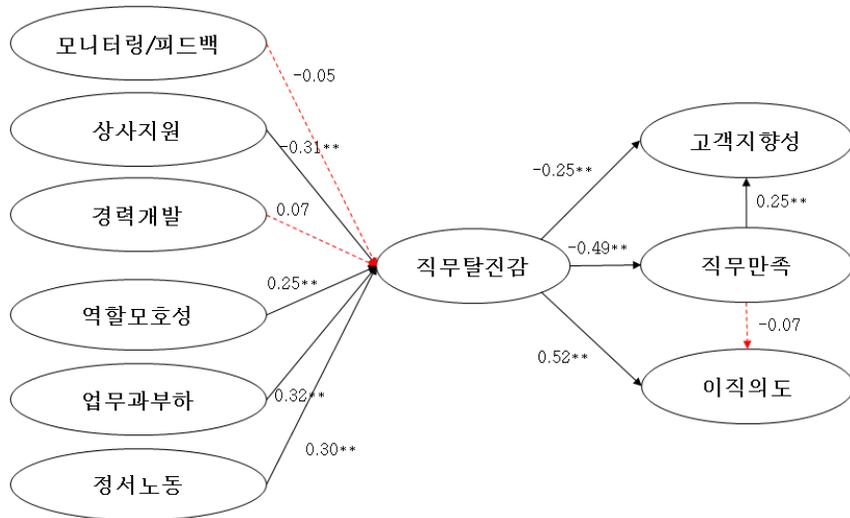
무탈진감을 증가시키는 요인으로 작용할 가능성이 있음을 시사해 주고 있어 이 부분에 대한 향후연구가 필요하겠다.

4.3.2.2 직무탈진감의 증가요인

직무탈진감은 직무요구 차원으로 고려한 역할모호성, 업무과부하, 정서노동에 의해 증가하는 것으로 밝혀졌다. 구체적으로 살펴보면, 첫째, 역할모호성은 직무탈진감을 증가시킨다. 역할모호성은 자신에게 주어진 역할과 책임, 권한을 정확히 지각하

〈표 7〉 연구모형의 적합도 평가

모형 부합도 지수	절대적합지수				간명적합지수			충분적합지수		
	$\chi^2(p, df)$	GFI	RMR	RMSEA	χ^2/df	AGFI	PNFI	NFI	NNFI	CFI
평가기준	-	≥0.9	≤0.05	≤0.05	≤3.0	≥0.9	≥0.6	≥0.9	≥0.9	≥0.9
분석결과	706.64 (0.00, 501)	0.86	0.08	0.04	1.41	0.83	0.82	0.92	0.97	0.97



주) *: p<0.05, **: p<0.01, 실선: 유의함, 점선: 유의하지 않음

〈그림 6〉 연구모형의 경로도형

지 못한 경우에 그리고 업무수행에 필요한 정보가 부족한 경우에 발생한다(Hartline and Ferrell 1996; Rizzo et al. 1970). 일반적으로 고객센터는 상담사의 역할모호성을 감소시키고자 상담사의 역할과 책임, 권한을 표준화된 상담매뉴얼에 의해 명확하게 규정하고 있으며, 지속적인 훈련과 학습을 병행하고 있다. 이에 따라, 상담사가 지각하는 역할모호성은 상대적으로 낮은 것으로 보인다. 고객센터는 상담사에게 정확한 역할과 책임, 권한을 제시하여 고객서비스 업무수행과정에서 직면하는 다양한 상황들에 효과적으로 대처할 수 있도록 지원해야 한다. 이를 통해, 상담사가 지각하는 직무탈진감을 감소시킬 수 있다.

둘째, 상담사가 지각하는 업무과부하는 직무탈진감을 증가시킨다. 상담사가 처리해야할 업무량은 많은데 비해 주어진 시간이 적다고 지각하는 경우 그리고 주어진 시간 내에 일을 처리하기 힘들다고 지각하는 경우에 탈진감은 증가한다. 고객센터는 상담사의 적정 업무량을 파악하여 상담사의 업무과부하를 해소하는데 관심을 가져야 할 것이다.

마지막으로, 오늘날, 상담사뿐만 아니라 서비스직에 종사하는 종업원들의 공통적인 문제로 떠오른 정서노동은 마찬가지로 상담사의 직무탈진감을 증가시킨다. 정서노동은 상담사가 고객과의 상호작용 과정에서 자신의 생각과 감정을 통제하고 조직이 요구하는 특정한 감정을 지속적으로 표현하는 과정에서 발생한다. 고객센터 관리자는 상담사의 정서노동에도 관심을 기울여야 하겠다.

4.3.2.3 직무탈진감의 결과요인

직무탈진감은 상담사의 직무만족을 감소시키며, 고객서비스 업무에서 요구되는 고객지향성을 감소시키고, 고객센터를 떠나려는 이직의도를 증가시키

는 것으로 밝혀졌다. 즉, 높은 직무탈진감을 겪고 있는 상담사는 일에 대한 만족, 동료 및 상사에 대한 만족도가 낮으며, 새로운 직업을 찾거나 현재의 일에서 벗어나려는 이직의도가 높다. 상담사의 이직은 새로운 상담사의 충원으로 해결되는 단순한 문제가 아니다. 이직의 문제는 새로운 상담사를 채용하여 훈련 및 학습시키고 현장에 배치하는 일련의 프로세스를 마친 숙련된 상담사를 잃는다는 것에 있다. 이직문제는 높은 고객센터 운영비용과도 연결된다. 상담사의 채용, 훈련 및 학습, 재교육 등의 상담사의 이직과 관련되어 소요되는 비용이 고객센터 운영비의 53%를 차지한다(한국콜센터산업정보연구소, 2005). 이러한 시점에서, 본 연구결과는 상담사의 높은 직무탈진감 관리가 이직을 줄이는데 하나의 효과적인 방안이 될 수 있음을 시사해 준다.

고객으로부터 인입되는 콜에 대한 응대를 주요 업무로 하는 인바운드 고객센터에서, 상담사는 무엇보다도 고객의 문제에 공감하고, 고객의 요구사항에 빠르게 응대하고, 고객 개인에게 친절과 행복을 제공하려고 노력하는 고객지향성이 필요하다. 상담사는 고객만족을 실현하고 고객충성도를 제고하는 것이 핵심 업무이기 때문이다. 본 연구결과는 직무탈진감이 상담사의 고객지향성에 부정적으로 작용하고 있음을 제시한다. 그러므로 고객센터에서 상담사에게 우수한 고객서비스를 요구하기 위해서는 먼저 상담사의 직무탈진감을 해소하려는 노력이 선행되어야 할 것이다. 한편, 직무탈진감과 고객지향성간의 경로계수 값은 직무만족 및 이직의도에 비해 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 표준화된 고객서비스 매뉴얼에 따른 고객서비스 응대와 이에 관한 지속적인 교육 및 훈련을 통해 상담사가 지각하는 높은 탈진감에도 불구하고 표준화된 고객서비스

〈표 8〉 연구변수의 직·간접 효과 분석

종속변수	경로 독립변수(가설)	가설 방향	직접효과		간접효과		검정 결과
			경로 계수	t값	경로 계수	t값	
직무 탈진감	모니터링/피드백(H1-1)	-	-0.05	-0.57	-	-	기각
	상사지원(H1-2)	-	-0.31	-4.01**	-	-	지지
	경력개발(H1-3)	-	0.07	1.07	-	-	기각
	역할보호성(H2-1)	+	0.25	4.03**	-	-	지지
	업무과부하(H2-2)	+	0.32	4.78**	-	-	지지
	정서노동(H2-3)	+	0.30	4.78**	-	-	지지
직무 만족	모니터링/피드백		-		0.02	0.57	-
	상사지원		-		0.15	3.59**	-
	경력개발		-		-0.03	-1.06	-
	역할보호성		-		-0.12	-3.61**	-
	업무과부하		-		-0.16	-4.12**	-
	정서노동		-		-0.15	-3.81**	-
	직무탈진감(H3-2)	-	-0.49	-6.49**	-	-	지지
고객 지향성	모니터링/피드백		-		0.02	0.57	-
	상사지원		-		0.11	3.22**	-
	경력개발		-		-0.03	-1.05	-
	역할보호성		-		-0.10	-3.23**	-
	업무과부하		-		-0.12	-3.58**	-
	정서노동		-		-0.11	-3.38**	-
	직무탈진감(H3-1)	-	-0.25	-3.00**	-0.12	-2.87**	지지
	직무만족(H4-1)	+	0.25	3.08**	-	-	지지
이직 의도	모니터링/피드백		-		-0.02	-0.57	-
	상사지원		-		-0.17	-3.76**	-
	경력개발		-		0.04	1.07	-
	역할보호성		-		0.14	3.78**	-
	업무과부하		-		0.18	4.37**	-
	정서노동		-		0.17	4.01**	-
	직무탈진감(H3-3)	+	0.52	6.38**	0.04	1.00	지지
	직무만족(H4-2)	-	-0.07	-1.00	-	-	기각

주) *: p<0.05, **: p<0.01, -: 경로 없음.

스를 제공이 이루어지는 것으로 해석해 볼 수 있다.

4.3.2.4 상담사의 직무만족이 고객지향성과 이직의도에 미치는 영향

직무만족은 고객지향성을 증가시키나 이직의도에는 부(-)의 관계를 가지만 효과는 유지하지 않은 것으로 나타났다. 이 결과는 일과 동료 및 상사에 대해 만족한 상담사가 더욱 고객지향적인 행동을 하고자 노력함을 의미한다. 즉, 만족한 상담사일수록 고객의 문제에 공감하고, 고객의 요구사항에 빠르게 응대하고자 노력하며, 고객을 행복하게 만들고자 노력한다. 이 결과는 서비스 접점에서 만족이 높은 종업원이 고객을 돕는 행위에 몰입할 가능성도 높다는 선행연구 결과와도 일치한다(Schneider and Bowen, 1985). 따라서 상담사의 고객지향적인 업무수행을 장려하기 위해서는 상담사의 직무만족을 관리하는 것이 선행되어야 한다. 앞서 고객지향성은 직무탈진감에 의해 부(-)의 영향을 받는 것으로 밝혀졌는데, 이상의 결과를 종합해 보면, 상담사의 직무탈진감은 고객지향성에 직접적으로 부(-)의 영향을 주기도 하지만, 직무만족을 통해 간접적으로도 고객지향성에 부(-)의 영향을 주고 있음을 알 수 있다(〈표 8〉의 간접효과 참조). 즉, 상담사의 높은 직무탈진감은 직무만족을 감소시키고 결과적으로 고객지향성도 감소시킨다.

다음으로, 직무만족은 가설방향대로 이직의도와 부(-)의 관계로 나타났으나 효과는 유의하지 않았다. 연구결과를 종합해 보면, 상담사의 이직의도는 직무만족보다는 직무탈진감에 의해 결정되는 변수이다. 다시 말해서, 상담사의 이직은 직무만족보다는 업무로부터 발생하는 과중한 직무탈진감에 의해 직접적인 영향을 받는다. 그러므로 고객센터에서 상담사의 높은 이직을 관리하기 위해서는 상담사가

직면하고 있는 높은 탈진감을 해소하는데 주안점을 두어야 한다.

V. 결론

5.1 연구의 시사점

오늘날 서비스 산업은 국가경제를 견인하는 성장 동력 산업이며, 고객센터 서비스 분야가 서비스 산업에서 차지하는 비중도 점차 증가하는 추세이다. 이를 인식한 정부는 서비스 산업을 육성 및 발전시키고자 제품에만 인종해오던 KS인증을 서비스 산업으로 확대했으며, 콜센터서비스를 첫 번째 실시 대상으로 선정하여 2008년 6월부터 인증에 들어갔다. 고객센터는 기업의 체일선에 위치하여 기존 고객의 만족과 신규고객의 창출을 관리하는 기업의 대표적인 CRM 실행조직이다. 본 연구는 고객센터에서 고객서비스 업무를 책임지고 있는 상담사에 초점을 두었다. 많은 기업에서 고객센터 상담사는 바로 기업의 얼굴이고 고객과의 중요한 접점이며 기업목표를 달성하는데 있어서 가장 중요한 인적자원이다. 그럼에도 불구하고 상담사에 대한 기업의 관심과 지원은 매우 부족한 편이다. 이러한 상황에서 본 연구결과는 상담사의 가장 큰 애로사항인 높은 직무탈진감을 관리하는 것이 중요한 이슈임을 환기시키고, 직무탈진감의 관리가 이직율, 직무만족, 고객지향성의 고객센터 문제를 해결하는 선행과제임을 시사하고 있다.

본 연구결과에 기반한 실무적 및 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구결과는 상담사의 높은 직무탈진감을 해결하려는 노력이 고객센터를 성

공적으로 운영하는데 매우 중요한 부분임을 제시한다. 상담사의 높은 직무탈진감은 직무만족(-), 이직의도(+), 고객지향성(-)에 모두 부정적인 영향을 미친다. 이 결과는 비용효율적인 고객센터 운영을 위해 상담사 1인당 처리할 콜량을 최대화하여 비용을 최소화하고자 노력하는 기업들에게 시사해주는 바가 크다. 고객센터 운영의 핵심목표인 우수한 고객서비스를 통한 고객만족 및 고객충성도 제고는 서비스 제공자인 상담사에게 달려있다. 상담사의 상담능력, 동기부여, 조직에 대한 충성도, 만족 등의 핵심요인이 서비스품질로 직결되기 때문이다(Mahesh and Kasturi, 2006). 그러므로 비용효율적인 고객센터 운영도 중요하지만 내부고객인 상담사의 문제를 먼저 해결하려는 노력이 선행되어야 한다. 이는 우수한 고객서비스 제공을 위해서 내부고객인 서비스 제공자를 먼저 만족시키는 것이 선행되어야 함을 강조한 내부마케팅의 주장과도 일치한다. 더불어, 본 연구는 효율적인 고객센터 운영을 위해 수치화된 핵심성과지표들을 통한 통제와 관리를 강조했던 기존 연구들과는 달리 상담사의 관점에서 상담사의 문제를 해결하려는 노력이 고객센터의 문제를 해결할 수 있는 하나의 방안이 될 수 있음을 보여주었다는 점에서 의의가 높다.

둘째, 본 연구는 상담사의 직무탈진감이 이직의도와 밀접하게 관련되어 있음을 검증함으로써, 고객센터의 이직관리에 시사점을 제공할 수 있다. 고객센터에서 상담사의 높은 이직은 상담사의 채용, 훈련 및 교육, 재교육 등의 일련의 과정들과 연결되어 이직관련 비용이 고객센터 운영비의 절반을 차지한다. 이러한 문제를 반영하여, Wallace et al.(2000)은 상담사를 대체가능한 부품처럼 인식하고 높은 이직에 대비한 직무설계가 필요하다고 주장하기도 하였다. 하지만, 상담사의 이직문제는

비용관점에서만 해결할 수 있는 문제가 아니다. 한편으로 높은 이직은 숙련된 상담사를 잃는 것을 의미하며, 이는 우수한 고객서비스 제공과도 연결되는 문제이기 때문이다. 본 연구는 상담사의 직무탈진감 관리를 통해서 이직을 낮추고 고객지향성과 직무만족을 높임으로써 고객센터의 궁극적인 목표달성에 기여할 수 있음을 제안하고 있다는 점에서 기업에 주는 시사점이 크다.

셋째, 본 연구는 고객센터에서 직무탈진감을 관리하고자 할 때 고려해야할 변수와 이의 효과성을 제시하였다는 점에서 시사점을 제공한다. 본 연구는 상사지원이 직무탈진감을 완화시키는데 가장 효과적이며, 또한 직무탈진감을 통한 고객지향성, 직무만족, 이직의도에도 간접적으로 연관되어 있음을 보여주었다. 이 결과는 고객센터에서 특히 슈퍼바이저, 통화품질담당자 등의 역할이 중요함을 의미한다. 상사는 상담사의 성과평가에 관여하며, 상담사의 일대일 코칭 및 상담능력 향상을 위한 교육과 훈련을 관리한다. 기업은 상담사의 직무탈진감을 완화하기 위해 상사의 업무적 및 개인적 관심과 지원을 장려할 필요가 있다.

한편, 상담사의 경력개발 가능성은 직무탈진감을 완화시키는데 효과적이지 않은 것으로 나타났다. 오히려, 경력개발은 통계적으로 유의하지는 않았지만 직무탈진감과 정(+)의 관계로 나타났다. 이 결과는 높은 직무탈진감과 높은 이직환경에서 고객센터 내에서의 발전가능성이 상담사에게 영향을 주지는 못하는 것으로 해석해 볼 수 있다. 최수정과 이철승(2009)의 연구에서 유사한 결과를 찾아볼 수 있는데, 상담사의 보상을 측정하는 과정에서 금전적이고 단기적인 보상항목에 반해 승진기회의 제공과 같은 비금전적이고 장기적인 보상은 제거된 바 있다. 본 연구는 상담사의 직무탈진감을 완화시키

고 장기근속을 유도하기 위한 방안으로 명확한 경력개발 경로를 제시하는 것이 실제로는 효과가 없음을 시사해 준다.

넷째, 본 연구는 상담사의 직무탈진감을 증가시키는 요인들-역할모호성, 업무과부하, 정서노동-를 제시하고 변수들의 효과성을 검증함으로써 직무탈진감 관리에 시사점을 제공한다. 서비스업무의 특성상 상담사의 정서노동은 쉽게 해결되기 어려운 부분이나, 기업에서 상담사의 정서노동을 인정하고 적절한 보상을 제공하는 것이 필요하다. 반면, 역할모호성과 업무과부하는 고객센터에서 비교적 관리하기가 쉬운 부분이다. 고객센터는 상담사의 업무내용을 명확히 제시하고, 이에 따른 책임과 권한을 제공하여 역할모호성에 따른 스트레스를 제거하는 것이 필요하며, 적절한 업무량을 파악하여 상담사의 업무과부하를 해결하는 노력이 필요하다.

다섯째, 고객센터 또는 상담사에 대한 연구들은 조직관점 또는 고객관점에서 주로 수행되었으며, 상담사를 대상으로 한 연구에서도 우수한 서비스 제공에 필요한 상담사의 태도나 능력을 파악하는데 초점을 맞추고 있다(예: Anton 1997; Bennington et al. 2000). 하지만, 본 연구는 고객센터에서 우수한 서비스를 제공하기 위해서 상담사의 애로사항을 해결하려는 노력이 선행되어야 함을 강조하고 있다. 즉, 고객센터와 같은 서비스 조직에서 상담사는 조직목표 달성을 위한 핵심부분으로 바라보는 시각이 필요하다.

마지막으로, 상담사는 대인간의 상호작용에서 발생하는 직무탈진감을 연구하기 적합한 대상이지만 상대적으로 상담사에 대한 연구가 많지 않은 상황에서 본 연구는 기존의 서비스 점점 종업원에 대한 연구를 기반으로 상담사의 직무탈진감 문제를 심도 있게 연구하였다는 점에서 의의가 있다. 상담사의

직무탈진감 관리는 결과적으로 고객만족 및 고객충성도 제고라는 고객센터의 목표를 달성하는 노력과 별개의 문제가 아님을 본 연구결과는 제시해 준다.

5.2 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 동시에 지니고 있다. 첫째, 이 연구에서 직무탈진감의 증가요인으로 고려한 변수들은 모두 유의적인데 비해 완화요인으로 고려한 변수들은 효과가 없는 것으로 나타나, 기각된 변수들에 대한 추가적인 연구들이 필요하다. 예를 들어, 선행연구에서 경력개발 경로를 명확히 제시함으로써 조직 내에서 성장기회의 발견은 자신이 수행하는 업무에 몰입을 가져오는 것으로 밝혀졌으나(이수광, 최우성 2006), 본 연구대상인 고객센터 환경에 적용한 결과 유의하지 않았으며, 오히려 직무탈진감에 정의 영향을 갖는 것으로 나타나 이 부분에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 특히, 향후 연구에서는 대다수의 상담사가 여성이고 연령도 20-30대가 주류이며 근속연수가 짧은 고객센터 특성을 고려한 연구 설계가 필요하다. 즉, 경력개발 가능성이 직무탈진감이나 이직의도에 미치는 영향이 성별이나 연령, 근속년도에 의해 영향을 받는지 연구해 볼 필요가 있다. 더불어, 장기근속을 유도하는 방안으로 경력개발 가능성을 제공하는 것이 효과적인지 금전적이고 단기적인 정책들을 제공하는 것이 효과적인지 추가적으로 연구해 볼 필요가 있겠다.

둘째, 본 연구는 직무탈진감의 영향요인으로 고려한 직무요구 및 직무자원 차원의 변수들과 고객지향성, 직무만족, 이직의도간의 직접효과는 고려하지 않았다. 내부마케팅 연구에 따르면, 직무자원 및 직무요구의 변수들은 직무만족에 직접적인 영향

을 미칠 수 있다(예: 윤만희 2000; 김성필, 이준엽 2007; Hartline and Ferrell 1996). 본 연구는 상사지원, 역할보호성, 업무과부하, 정서노동이 직무탈진감을 통하여 간접적으로 고객지향성, 직무만족, 이직의도에 유의적인 영향을 주고 있는 것은 확인했지만, 직접효과는 고려하지 않았다. 이 부분에 대한 향후연구들이 필요하겠다.

마지막으로, 고객센터의 핵심업무는 인바운드 업무와 아웃바운드 업무로 크게 구분해 볼 수 있다. 본 연구에서 수집한 표본의 대다수는 인바운드 업무를 처리하는 상담사로부터 수집되었다. 이에 따라, 이 연구결과를 아웃바운드 업무를 포함하는 고객센터로 확장하는 경우에 주의가 요구된다. 향후에는 인바운드 업무 및 아웃바운드 업무와 같이 업무 유형에 따라 상담사가 받는 직무탈진감에 차이가 존재하는지 연구해 볼 필요가 있겠다.

참고문헌

- 강병서 (2002), **인과분석을 위한 연구방법론**, 무역경영사.
- 김남재, 강병서, 유경환 (2002), "서비스 종업원의 역할보호성이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구," **경영학연구**, 31(5), 1165-1183.
- 김상희 (2006), "판매원의 감정지능과 탈진감 및 고객지향적 판매행동의 관계에 관한 연구," **경영학연구**, 35(1), 183-225.
- 김성필, 이준엽 (2007), "항공사 종업원이 지각하는 승진장벽(Glass Ceiling)이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구," **관광연구**, 22(3), 65-87.
- 김홍기 (2006), "효율적인 상담원 관리에 관한 제언: 아웃바운드 Sales 센터 중심," **콜센터기술경영저널**, 8, 96-103.
- 배병렬 (2005), **LISREL 구조방정식모델 -이해와 활용**, 도서출판 청람.
- 서문식, 김상희 (2002), "판매원의 감정부조화와 감정적 고갈이 고객지향성 및 고객의 서비스 품질 평가에 미치는 영향," **마케팅연구**, 17(4:12월), 47-75.
- 송현수 (2002), **콜센터 매니지먼트**, 새로운제안.
- 안운석, 강도원 (2000), "내부마케팅에 관한 실증적 연구," **상품학연구**, 22(6월), 59-84.
- 안톤, 존., 록웰, 안티아 (2004), **상담원 이직의 최소화 (Minimizing Agent Turnover)**, 안톤컨설팅, 20-25.
- 양범선, 김정환, 고은영 (2006), "서비스 종업원의 정신적 고갈에 관한 연구," **서비스경영학회지**, 7(1), 223-248.
- 윤만희 (2000), "서비스 점점 종업원 지원이 고객의 서비스 품질 평가에 미치는 영향," **경영학연구**, 29(2), 65-83.
- 윤만희, 박정준 (2005), "서비스 종업원의 교환관계 인식이 역할 내외적 행위수행에 미치는 영향," **경영학연구**, 34(3), 783-813.
- 윤장원 (2006), "서비스직에서 직무요구와 직무자원이 직무탈진에 미치는 영향과 개인특성의 조절효과," **대한경영학회지**, 19(6), 2531-2559.
- 이광, 김완석, 신강현 (2006), "직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모형에서 정서노동전략의 역할 -콜센터 상담원을 대상으로," **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 19(4), 573-596.
- 이수광, 최우성 (2006), "호텔종사원의 경력특성이 경력몰입과 고객지향성에 미치는 영향," **경영학연구**, 35(2), 557-577.
- 이희영, 이명국 (2002), "쇼핑센터 종업원의 개별직무특성과 이직의도 간의 관계에 대한 직무만족과 조직몰입의 매개작용," **마케팅과학연구**, 10, 1-17.
- 정민정, 탁진국 (2004), "성과별 직급에 따른 직무스트레스원에서의 차이: 서비스직 종사자를 중심으로," **한국심리학회지: 건강**, 9(3), 729-741.

- 지윤정 (2006), "한국형 콜센터를 위한 3자(상담원, 관리자, 회사)의 과제," **콜센터기술경영저널**, 8, 10-24.
- 최수정, 이철승 (2009), "인바운드 고객센터에서 서비스품질의 제고를 위한 상담사 직무만족 관리," **대한경영학회지**, 22(6), 3259-3285.
- 최수정, 임혜경, 박영숙 (2009), "고객센터에서 상담사의 셀프리더십이 상담품질, 고객만족, 신규매출에 미치는 영향," **산업경제연구**, 22(4), 1807-1832.
- 한국콜센터산업정보연구소 (2005), **2005 콜센터산업통계 보고서**, 내부보고서.
- 황태철 (2004), **콜센터시스템**, 신광문화사, 서울.
- Anton, J. (1997), *Call Center Management By the Numbers*, Ichor Business Books, Purdue University Press.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and W. Verbeke (2004), "Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance," *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Belicki, K. and R. Woolcott, (1996), "Employ and Patient Designed Study of Burnout and Job Satisfaction in a Chronic Care Hospital," *Employee Assistance Quarterly*, 12 (1), 37-45.
- Berry, L. L. and A. Parasuraman (1991), *Marketing Services - Competing Through Quality*, New York, Free Press: 151.
- Bhagat, R. S., S. J. McQuaid, H. Lindholm, and J. Segovis (1985), "Total Life Stress: A Multimethod Validation of the Construct and Its Effects on Organizationally Valued Outcomes and Withdrawal Behaviors," *Journal of applied Psychology*, 70, 202-214.
- Bitner, M. J. (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responsedence," *Journal of Marketing*, 54(April), 69-82.
- Bluedorn, A. C. (1982), "The Theories of Turn-over: Causes, Effects, and Meaning," *Research in the Sociology of Organization*, 1, 75-122.
- Braff, A. and S. M. Leogue (2004), "Mobiles's Dissatisfied Customer," *The McKinsey Quarterly*, 3, 25-31.
- Brotheridge, C. M. and A. A. Grandey (2002), "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work"," *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brown, S. P. and R. A. Peterson (1993), "Antecedents and Consequence of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal," *Journal of Marketing Research*, 30(February), 63-77.
- Brown, T. J., J. C. Mowen, D. T. Donavan, and J. W. Licata (2002), "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Determinants and Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings," *Journal of Marketing Research*, 39(February), 110-119.
- Chalykoff, J. and T. A. Kochan (1989), "Computer-Aided Monitoring: Its Influence on Employee Job Satisfaction and Turnover," *Personnel Psychology*, 42, 807-834.
- Chiu, C., C. Lin, Y. H. Tsai, and C. Hsiao (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:Winter), 481-499.
- Churchill, G. A., N. M.J. Ford, W. Hartley, and O. C. Walker, Jr. (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 22(May),

- 103-118.
- Cohen, S. (1980), "After Effects of Stress on Human Performance and Social Behavior: Review of Research and Theory," *Psychological Bulletin*, 88, 82-108.
- Cordes, C. L. and T. W. Dougherty (1993), "A Review and An Integration of Research on Job Burnout," *Academy of Management Review*, 18(1), 621-656.
- Demerouti, E., A. B. Bakker, F. Nachreiner, and W. Schaufeli (2001), "The Job Demands-Resources Model of Burnout," *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- de Ruyter, K., M. Wetzels, and R. Feinberg (2001), "Role Stress in Call Centers: Its Effects on Employee Performance and Satisfaction," *Journal of Interactive Marketing*, 15(2:Spring), 23-49.
- Donavan, D. T., T. J. Brown, and J. C. Mowen (2004), "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Marketing*, 68(January), 128-146.
- Etzion, D. (1984), "Moderating Effect of Social Support on the Stress-Burnout Relationship," *Journal of Applied Psychology*, 69 (4), 615-622.
- Feinberg, R. A., L. Hokama, R. Kadam, and I. Kim (2002), "Operational Determinants of Caller Satisfaction in the Banking/financial Services Call Center," *International Journal of Bank Marketing*, 20(4).
- Gaines, J. and J. M. Jemier (1983), "Emotional Exhaustion in a High-stress Organization," *Academy of Management Journal*, 26, 567-586.
- George, W. R. (1990), "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level," *Journal of Business Research*, 20, 63-70.
- Ghiselli, R. (2001), "Foodservice Equipment Trends," *Journal of Nutrition in Recipe & Menu Development*, 3(2), 67-74.
- Hair, J. F., A. E. Anderson, R. L. Tatham, and B. I. Grabrowsky (1979), *Multivariate Data Analysis*, Division of Petroleum Publishing Co., Tulsa.
- Hartline, M. D. and O. C. Ferrell (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 60(October), 52-70.
- Hobfoll, S. E. (2002), "Social and Psychological Resources and Adaptation," *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Hochschild, A. R. (1983), *The Managed Heart: Commercialisation of Human Feeling*, Berkley, CA: University of California Press.
- Holman, D., C. Chissick, and P. Tottrdell (2002), "The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call Centers," *Motivation and Emotion*, 26(1, March), 57-81.
- Hom, P. W. and S. Gaertner (2000), "Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implication for the Next Millennium," *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Kahill, S. (1988), "Symptoms of Professional Burnout: A Review of the Empirical Evidence," *Canadian Psychology*, 29, 284-297.
- Kasturi, A. (2004), "Delivering Service at Call

- Centres: A Critical Realist's View of the Frontline Employees' World of Work and Effectiveness," *Doctoral Dissertation*, The University of Buckingham, Buckingham.
- Lee, M. and J. A. Ruhe (1999), "Ethical Mindsets of Christianity and Confucianism: A Comparative Study," *International Journal of Value-Based management*, 12, 13-27.
- Lee, R. T. and B. E. Ashforth (1996), "A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout," *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Locke, E. A. (1969), "What Is Job Satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(April), 309-336.
- Mahesh, V. S. and A. Kasturi (2006), "Improving Call Centre Agent Performance: A UK-India Study Based on the Agents' Point of View," *International Journal of Service Industry Management*, 17(2), 136-157.
- Maslach, C. (1982), *Understanding Burnout: Definitional Issues in Analyzing a Complex Phenomenon*, in W. S. Paine (ed), *Job Stress and Burnout*, 29-40, Beverly Hills, CA: Sage.
- Maslach, C. and A. Pines (1977), "The Burnout Syndrome in the Day Care Setting," *Child Care Quarterly*, 6, 100-113.
- Maslach, C. and M. P. Leiter (1997), *The Truth about Burnout*, San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C. and M. P. Leiter (2008), "Early Predictors of Job Burnout and Engagement," *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C. and S. E. Jackson (1986) *Maslach Burnout Inventory Manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. and W. B. Schaufeli (1993), *Historical and conceptual development of burnout*, In W. B. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek (Eds), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, Washington, DC: Taylor Francis. 1-16.
- Maslach, C., S. E. Jackson, and M. P. Leiter (1996), *Maslach Burnout Inventory Manual (3rd ed.)*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists press.
- Miller, K. I., J. B. Stiff, and B. H. Ellis (1988), "Communication and Empathy as Precursors to Burnout among Human Service Worker," *Communication Research*, 17, 300-326.
- Pontes, M. C.F. and C. O. Kelly (2000), "The Identification of Inbound Call Center Agents' Competencies that are related to Callers' Repurchase Intentions," *Journal of Interactive Marketing*, 14(3: Summer), 41-49.
- Quick, J. C. and J. D. Quick (1984), *Organizational Stress and Preventive Management*, NY: McGraw-Hill.
- Rizzo, J. R., R. J. House, and S. I. Lirtzman (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, Administrative in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Robbins, S. P. (2005), *Organizational behavior (11th ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Saxe, R. and B. A. Weitz (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Schaufeli, W. B. and A. B. Bakker (2004), "Job

- Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study," *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schmidt, S. W. (2007), "The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction," *Human Resource Development Quarterly*, 18(4:Winter), 481-498.
- Schneider, B. and D. E. Bowen (1985), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension," *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- Schufeli, W. B., M. P. Leitner, C. Maslach, and S. E. Jackson (1996), *The Maslach Burn-*
- out Inventory-General Survey*, In C. Maslach, S. E. Jackson and M. P. Leiter (Eds.), *The Maslach Burnout Inventory Manual*, 3rd ed., Palo Alto, CA: Consulting Psychologies Press, 19-26.
- Stanton, J. M. (2000), "Reactions to Employee Performance Monitoring: Framework Review, and Research Directions," *Human Performance*, 13, 85-113.
- Wong, C. S. and K. S. Law (2002), "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study?" *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.

A Study on the Effects of the Job Burnout on the Customer Orientation, Job Satisfaction, and Turnover Intention of Customer Service Representatives at Customer Centers

Sang Jong Gwak* · Ki Ju Cheong** · Su Jeong Choi***

Abstract

A customer center is a specialized division of a firm that directly deals with customer interactions at the front-line service encounter. From firm's perspective, a customer center is a key division that executes customer relationship management (CRM) by which customer satisfaction and customer loyalty are maintained and new potential customers are acquired. On the other side of the coin, customers view customer centers as a major channel to contact firms due to an enriched accessibility and convenience promised by the centers. Recently, telephone contacts to customer centers have been, at large, active worldwide. However, the online chatting and video counseling, attributable to ongoing development in IT technology, have been widely getting into deployment. While these trends indicate an increasing importance in the functioning of the customer centers from both firms' and customers' perspectives, attention and resource allocation on customer service representative (CSR) are insufficient. The role and job obligation of the CSR are getting much important and sophisticated. Nevertheless, the social recognition for the CSR's job function has still remained relatively low.

Under these circumstances, this study focuses on CSRs' job burnout - the most troublesome situation on work. In a customer center, CSRs are easily exposed to high levels of job burnout during a large number of interactions with customers who have various service demands and complaints. Job burnout of a CSR give rise to negative outcomes like high turnover, reduced customer orientation and decreased job satisfaction to a customer center. Therefore, job

* Mokpo Station, Korean Broadcasting System(KBS).

** Professor, College of Business Administration, Chonnam National University.

*** Research Professor, BK21 n-Biz Convergence Team, Chonnam National University.

burnout of a CSR is an important part to be considered in managing a customer center. To explain CSRs' job burnout, we derive the most severe factors,

postulated in the literature, that are vulnerable to increase job burnout as well as the factors that decrease the burnout. We consider role ambiguity, work overload, an emotional labor as the factors increasing job burnout. The decreasing factors, on the other side, consist of monitoring and/or feedback, supervisor's support, and career path development. In this study, we empirically assess the individual effects of those factors on job burnout. Next, we examine how job burnout is essentially related to the variables on performance such as turnover intention, customer orientation, and job satisfaction. In addition, we empirically test the relationships among job satisfaction, customer orientation, and turnover intention.

A survey was conducted with CSRs in the customer center. A total of 272 responses from six customer centers were used for the analysis. The major findings are as follows. First, CSR's job burnout increases due to role ambiguity, work overload, and emotional labour. Generally, customer centers have the standard job manual for customer service which describes CSR's role, responsibility, and authority. In addition, customer centers continue to offer training and learning programs to a CSR. This is effective to reduce CSR's role ambiguity, and consequently it is beneficial to diminishing job burnout. When a CSR experiences work overload, that is, a CSR has a difficulty to deal with works at a given time, CSR's job burnout increases. Therefore, a customer center tries to resolve work overload of a CSR by grasping a reasonable workload. In terms of emotional labour, a customer center should try to manage an emotional labour of a CSR experiencing in many interactions with customers. A CSR does an emotional labour in that a CSR continuously expresses a certain emotion required by an organization irrespective of own real emotion and thinking.

Second, only supervisor support is effective in decreasing job burnout while monitoring/feedback and career path development are not statistically significant for job burnout. Note that offering a CSR career path to discourage turnover could increase job burnout although the effect of career path on job burnout is not significant. Offering clear and accurate feedback on performance and monitoring is not related to reducing job burnout.

Third, job burnout decreases customer orientation and job satisfaction, and it significantly increases turnover intention. Nowadays, high turnover is considered as the most difficult problem that a customer center has to resolve because it brings about the heavy costs followed by staffing and training a new CSR. The result implies that a customer center can resolve high turnover of a CSR through job burnout management. Besides, by reducing job

burnout, a customer center makes a CSR offer customer-oriented service which is strongly related to customer satisfaction and customer loyalty.

Finally, job satisfaction contributes to increasing customer orientation. However, it does not decrease the turnover intention. This finding is consistent with an assertion of internal marketing that CSR's job satisfaction should be a pre-conditional factor for maximizing external customer satisfaction. This result confirms that turnover of a CSR is strongly related to job burnout.

This study has a considerable implication by offering an evidence that CSR's job burnout management is essential part to resolve high turnover and to offer superior customer service in a customer center.

Key words: Customer Center, CSR, Job Burnout, Customer Orientation, Job Satisfaction, Service Marketing