

## 콜센터에서 상담사의 지각된 고객언어폭력이 감정노동과 감정소진에 미치는 영향\*

최수정(주저자)

전남대학교 공짜21플러스e-서비스사업단 연구교수  
(*mischolsj@chonnam.ac.kr*)

정기주(교신저자)

전남대학교 경영학부 교수  
(*kcheong3@chonnam.ac.kr*)

.....

오늘날 서비스 산업은 “고객은 항상 옳다”, “고객은 왕이다”, “미소를 떨 정도의 서비스” 등의 고객주권 패러다임에 의해 주도되고 있다. 이러한 사고는 서비스 종업원과 고객 간의 관계를 불평등하게 만들며, 이 관계 속에서 종업원은 고객으로부터 가해지는 부당한 행동들에 빈번히 노출되고 있다. 하지만 고객의 이러한 행동들이 조직에 미치는 영향들을 체계적으로 설명할 수 있는 학문적 논의가 매우 부족한 상황이다. 선행연구는 서비스 접점에서 종업원의 핵심 스트레스 원인이 ‘고객’으로부터 기인한다는 점에 동의하면서도 이 부분은 조직이 통제할 수 없는 영역으로 가정하고 연구의 범위에서 제외하였다. 결과적으로 서비스 종업원이 고객과의 상호작용과정에서 어떠한 문제로 인하여 심각한 스트레스가 발생하고 있는지를 설명할 수 있는 명확한 개념과 측정도구가 매우 부족하다. 이러한 상황에서 본 연구는 콜센터에서 고객서비스를 담당하는 서비스 종업원 즉 상담사들을 대상으로 이들이 경험하는 고객언어폭력을 개념화하고 측정해 보고자 시도한다. 콜센터에서 고객은 직접 대면하지 않는 상담사에게 자신의 분노와 적대감을 보다 쉽게 표출하는 경향이 있으며, 전화상에서 고객이 사용할 수 있는 대표적인 수단이 바로 언어공격이기 때문이다. 그럼에도 불구하고 상담사는 감정표현규범에 따라 자신의 감정을 억제하고 조직이 요구하는 감정을 표현하는 감정노동을 수행하고 있다. 이러한 인식하에 본 연구는 고객언어폭력을 상담사의 핵심 스트레스 원인으로 고려하고 직무탈진감의 프로세스에 통합해 보고자 한다. 즉 스트레스 원인-감정소진-부정적 결과로 이어지는 직무탈진감의 프로세스에 고객언어폭력을 중요한 스트레스 원인으로 포함시키고자 한다. 구체적으로 본 연구는 상담사의 감정소진을 야기하는 핵심 스트레스 원인을 고객차원(즉 고객언어폭력)과 업무차원(즉 감정노동)의 두 가지 차원에서 설명해 보고자 한다. 아울러 고객언어폭력과 감정노동 간의 관계를 밝히고자 한다. 마지막으로 본 연구는 감정소진이 직무성과와 이직의도에 미치는 효과를 검증하고자 한다.

제안된 연구모형과 연구가설을 검증하기 위해 본 연구는 생명 및 화재 보험업의 인바운드 콜센터 2곳에서 근무하는 여성 상담사로부터 수집한 218개의 데이터를 가지고 PLS(Partial Least Squares) 분석을 수행하였다. 주요 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 고객언어폭력은 상담사의 감정소진을 예측하는데 매우 영향력 있는 선행변수이다. 둘째, 고객언어폭력은 상담사의 감정노동 중에서 표면행동을 상당히 증가시키는데 비해 내면행동과는 관련이 없다. 셋째, 표면행동은 직무성공과를 증가시키는 동시에 감정소진을 크게 유발하지만 내면행동은 직무성공과를 증가시킬 뿐만 아니라 감정소진의 감소에도 기여한다. 마지막으로, 감정소진은 상담사의 이직의도를 결정짓는 핵심변수이다. 본 연구는 상담사가 경험하는 높은 감정소진의 원인을 업무차원과 고객차원의 서로 다른 관점에서 설명할 수 있다는 점에서 새로운 통찰력을 제공한다. 이와 더불어 본 연구는 콜센터에서 상담사의 이직의도를 예측하는데 직무성과보다는 감정소진이 더욱 영향력 있는 변수임을 입증하였다는 점에서 의의가 있다.

주제어: 고객언어폭력, 감정노동, 감정소진, 직무성과, 이직의도, 상담사, 콜센터

## 1. 서론

오늘날 서비스 산업뿐만 아니라 모든 산업에서 ‘고객주권(customer sovereignty)’ 관점이 지배적이며, 이제 고객은 기업으로부터 정중한 대우를 받는 것을 당연하게 받아들인다(Harris and Reynolds, 2003). 이와 대조적으로, 고객은 기업에 정중한 행동을 수행할 의무가 없다(BenZur and Yagil, 2005). 이러한 사고는 미소와 친절함이 강조되는 서비스 접점에서 뚜렷하게 나타난다(Hochschild, 1983). 고객서비스의 근간을 이루는 “고객은 항상 옳다” 또는 “고객이 왕이다”의 사고는 서비스 접점에서 종업원과 고객 간의 관계를 불평등한 힘의 불균형이 존재하는 관계로 만든다(Hochschild, 1983). 서비스 접점에서 종업원이 고객에게 서비스를 제공하는 상황임에도 불구하고, 기업은 고객 없이 존재할 수 없기 때문에 고객에게 ‘왕’이라는 차별적인 지위를 부여하고 있다. 이러한 상황에서, 서비스 종업원은 고객의 부당한 대우에 직면하더라도 항상 긍정적인 표현과 ‘미소를 띤 정도의 서비스(service with a smile)’를 요구받고 있으며, 고객은 이러한 차별적인 지위를 잘 파악하고 있다(Grandey, 2003).

이러한 불평등한 교환관계로 인해, 서비스 종업원은 고객으로부터 가해지는 무례하고 정중하지 못한 언어공격(예, 고함, 욕설, 모욕적인 말투, 협박 등)에 매우 빈번하게 노출되고 있으며, 고객언어폭력(customer verbal abuse)은 더욱 증가하는 추세이다(Grandey, Dicker, and Sin, 2004; Grandey, Kern, and Frone, 2007; LeBlanc and Kelloway, 2002). 일반적으로, 언어폭력은 자신에게 돌아올 위험은 최소화하면서 상대방에게 최대의 효과를 줄 수 있어, 가장 쉽게 그리고 빈번하게 발생하는 일탈

행동으로 지적되고 있다(Glomb, 2002; Neuman and Baron, 1998). 이와 같이, 서비스 접점에서 서비스 종업원에 대한 고객의 부당한 행동(customer mistreatment)은 시급히 해결해야 할 중요한 이슈가 되고 있다(Cameron and Webster, 2011; Grandey et al., 2004; Shao and Skarlicki, 2014; Sliter, Jex, McInnerney, and Wolford, 2010).

이에 본 연구는 기업의 대표적인 비대면 서비스 접점으로 성장한 콜센터에서 고객서비스를 제공하고 있는 서비스 종업원들 즉 상담사들을 대상으로 이들이 경험하는 고객언어폭력에 초점을 맞추고자 한다. 오늘날 콜센터의 핵심 업무는 고객의 다양한 서비스 요청에 대한 즉각적인 응대와 더불어 제품 또는 서비스에 대한 불만족을 경험한 고객들에게 우수한 사후서비스를 제공함으로써 이들의 만족을 회복시키는 것이다(Choi, Cheong, and Feinberg, 2012). 콜센터는 고객관계관리의 대표적인 실행조직으로 일년 365일 하루 24시간 서비스를 제공하고 있다(곽상중 · 최수정 · 정기주, 2010). 이를 통해 기존 고객과의 장기적인 관계를 유지하고 신규 고객을 창출하는 것이 최대 목표이다. 이에 콜센터는 상담사에 의해 제공되는 서비스품질을 엄격히 관리하고자 노력하고 있다. 콜센터는 전문 통화품질관리자를 지정하여 매주 또는 매월 정기적으로 상담사가 처리한 고객 인입콜을 모니터링하고 결과에 따라 코칭 및 교육을 실시하며 동시에 성과평가에 즉각적으로 반영하고 있다(최수정 · 이철승, 2009; Holman, Chissick, and Totterdell, 2002). 이러한 콜 모니터링은 강도 높은 상담사 통제와 자율성을 제한하는 대표적인 수단으로 많은 연구자들에 의해 지적되고 있는 부분이기도 하다(Choi et al., 2012; Holman et al., 2002; Mahesh and Kasturi, 2006).

상담사는 고객과의 직접적인 대면 없이 음성을 통하여 고객에게 서비스를 제공하는 과정에서 분노한 고객의 무례한 행동과 언어에 빈번하게 노출되고 있다(Mahesh and Kastruri, 2006). 콜센터에서 상담사가 처리하는 대다수의 고객 인입콜(incoming calls)은 제품과 서비스에 대한 불평과 불만을 가진 부정적인 내용들을 포함하고 있으며, 고객은 전화상으로 보이지 않는 상담사에게 더욱 쉽게 자신의 분노를 표출하기 때문이다. 이 과정에서 대표적으로 사용되는 공격 수단이 바로 언어공격이다(Grandey et al., 2004).

최근에 상담사가 직면하는 고객언어폭력이 매우 심각한 수준으로 보고되고 있으며, 무차별적인 고객언어폭력으로부터 상담사를 보호해야 한다는 목소리가 꾸준히 증가하고 있다. 2015년 1월에 개최된 “콜센터 상담원 노동환경 실태발표 및 처우개선을 위한 토론회”의 자료집에 따르면, 상담사는 하루 종일 고객 콜을 처리하는 과정에서 고객의 무리한 요구, 고함, 반말, 폭언과 욕설에 상시 노출되고 있는 것으로 보고되고 있다(부산청년유니온, 2015). 심지어, 콜센터에 전화를 걸어 어떠한 설명도 없이 상담사에게 욕설을 하거나 심지어 여성비하적인 발언을 하는 고객을 만나는 것이 일상화 되고 있으며, 이러한 상황에서도 먼저 전화를 끊을 수 있는 권리가 상담사에게 보장되어 있지 않다고 지적하고 있다.

또 다른 사례로, 서울시의 인권위원회는 서울시 종합민원전화인 ‘120다산콜센터’의 상담사들이 민원인들의 불쾌한 언행(예, 인격 무시, 폭언과 욕설, 성희롱 언어)에 상시적으로 노출되어 있음을 지적하고, 이에 대응한 상담사 보호정책을 수립할 것을 권고한 바 있다(라동철, 2014). 이와 같이, 콜센터 서비스 상황에서 고객언어폭력은 중요한 이슈로 떠오르고 있지만, 서비스 접점에 관한 많은 연구들에서

여전히 고객언어폭력은 다루어지지 않고 있다.

선행연구는 서비스 종업원이 빈번하고 지속적인 고객의 언어폭력에도 불구하고 자신의 감정을 자유롭게 표현하지 못하는 경우에 다양한 부정적인 결과들을 야기할 수 있음을 밝혀왔다(Andersson and Pearson, 1999; Shao and Skarlicki, 2014; Sliter et al., 2010; Wegge, Vogt, and Wecking, 2007). 특히, 가장 빈번하게 제기된 부정적인 결과는 고객의 부당한 대우를 경험한 종업원이 심각한 스트레스를 경험하게 된다는 것이다. 그럼에도 불구하고 고객의 부당한 언어공격에 노출된 상담사를 보호할 수 있는 정책들이 마련되어 있지 않다는 점이다. 상담사는 고객언어폭력을 경험하고 나서 몇 초 후에 다시 다른 일반고객들을 향해 서비스 매뉴얼에 따라 “사랑합니다, 고객님!”을 외치는 감정노동을 지속해야 한다.

고객언어폭력은 상담사 개인의 문제로 끝나지 않고 결과적으로 기업에 부정적인 문제들을 야기한다. 고객언어폭력에 빈번하고 지속적으로 노출된 서비스 종업원이 결과적으로 고객들에게 피해가 되는 행동으로 보복하려고 한다는 것이다(Anderson and Pearson, 1999). 선행연구들은 서비스 접점에서 종업원의 핵심 스트레스 원인이 ‘고객’으로부터 기인한다는 점에 동의하면서도, 이 부분은 조직이 관리할 수 없는 영역으로 가정하고 연구의 범위에서 제외하여 왔다. 즉, 대다수 선행연구는 고객으로부터 발생하는 스트레스 원인에 관하여 규명하기보다는 통제할 수 없는 영역으로 남겨두었다. 결과적으로, 서비스 종업원이 고객과의 상호작용과정에서 어떠한 문제들로 인하여 심각한 스트레스가 발생하고 있는지를 설명할 수 있는 명확한 개념과 구성변수(constructs)에 관한 논의가 부족한 상황이다.

이러한 상황에서, 본 연구는 고객언어폭력이 상담

사의 감정노동(emotional labor)과 직무탈진감(job burnout)에 미치는 효과를 규명하고자 시도한다. 일반적으로, 조직 내에서 종업원의 직무탈진감은 스트레스 원인에 의해 발생하고, 개인과 조직에 부정적인 결과를 가져오는 것으로 알려져 있다(즉 스트레스 원인 - 직무탈진감 - 부정적 결과)(Lazarus and Folkman, 1984; Lee and Ashforth, 1996). 본 연구는 상담사의 주요 스트레스 원인을 고객차원의 스트레스 원인(즉 고객언어폭력)과 업무차원의 스트레스 원인(즉 감정노동)의 두 가지 차원에서 접근하여 설명하고, 직무탈진감에 미치는 효과를 검증하고자 한다. 이와 더불어 본 연구는 직무탈진감이 직무성과의 감소와 이직의도의 증가로 이어질 수 있음을 밝히고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 고객언어폭력

서비스 종업원은 고객과의 불평등한 교환관계 속에서, 고객의 언어폭력을 빈번하게 경험하는 것으로 알려져 있다(Grandey et al., 2004; Grandey et al., 2007). 물리적 폭력과는 달리 언어폭력은 자신에게 돌아올 위험은 낮은 것에 비해 상대방에게 큰 영향을 미칠 수 있어, 가장 빈번한 공격적 행동이다(Glomb, 2002; Neuman and Baron, 1998).

서비스 접점에서 고객의 언어폭력이 빈번하게 발생하는 이유는 다음과 같다. 첫째, 고객의 언어폭력은 제품 또는 서비스에 대한 불만족으로 인해 반응적(reactive) 또는 감정적 요인에 의해 발생하는 공격적 행동이다(Bitner, Booms, and Mohr, 1994).

다시 말해서, 고객은 언어공격을 통해 자신의 분노와 스트레스를 해소하려고 한다. 둘째, 고객의 언어폭력은 도구적 목적을 달성하기 위해 즉, 불만족한 상황을 수정하거나 또는 불평을 통해 더 많은 보상을 제공받기 위해 종종 발생한다(Harris and Reynolds, 2003). 마지막으로, 고객의 언어폭력은 물리적 폭력에 비해 위험성이 낮다는 점이다. 고객은 익명성이 높기 때문에 창피함이나 뒤따르는 결과에 대한 인식 없이 사회적으로 바람직하지 않은 방법으로 보다 자유롭게 행동할 수 있다(Grandey et al., 2007). 예를 들어, 종업원은 자신의 이름을 명확하게 밝혀야 하지만 고객은 자신의 이름을 밝힐 필요가 없다. 게다가, 서비스 종업원과 고객 간의 교환관계는 장기적인 관계를 유지하기 보다는 일회적인 관계가 대다수이다(Grandey et al., 2007). 즉, 고객은 서비스 종업원과 앞으로 다시 상호작용할 필요가 없다. 고객은 서비스 종업원을 바꿀 수 있는 선택권이 있거나 또는 특정 시점의 그 장소에 다시 가는 것을 피할 수 있기 때문이다(Ben-Zur and Yagil, 2005). 결과적으로, 고객은 자신의 분노를 표출하고 이 과정에서 보상을 얻을 수 있는 반면에, 이에 대한 위험은 적기 때문에(즉, 위험 대비 효과가 높음), 종업원에게 쉽게 언어폭력을 가할 수 있다.

특히, 비대면 서비스 환경인 콜센터에서 상담사는 하루 종일 고객으로부터 걸려오는 콜을 처리하는 과정에서 분노한 고객의 고함과 욕설, 무례한 언어 등에 항상 노출되어 있다(라동철, 2014; Choi et al., 2012). 고객이 전화상으로 보이지 않는 상담사에게 자신의 분노와 적대감을 표출할 수 있는 가장 효과적인 수단이 바로 언어공격이기 때문이다(Grandey et al., 2004). 오늘날 콜센터 상담사는 불평과 불만을 가진 고객들이 자신의 감정을 표출할 수 있는 대표적인 표적이 되고 있다(Choi et al., 2012; Deery,

Iverson, and Walsh, 2002).

이와 같이, 고객의 언어폭력에 노출된 상황에서도 서비스 종업원은 조직의 '미소를 띤 정도의 서비스' 목표를 달성하고자 자신의 감정을 억제하고 조직이 요구하는 감정을 고객에게 전달해야 한다(Rafaeli and Sutton, 1987). 이는 서비스 종업원의 중요한 역할내(in-role) 직무요구사항이며(Diefendorff, Richard, and Croyle, 2006), 상사의 모니터링과 고객평가 등을 통해 명시적으로 강요된다(Rafaeli and Sutton, 1989).

하지만, 지속적인 고객언어폭력은 결과적으로 '비신사성의 악순환(spiral of incivility)'를 야기한다(Andersson and Pearson, 1999). 즉, 고객의 적대적인 공격은 종업원의 분노를 증가시키고, 분노한 종업원은 결과적으로 고객에게 보복적인 대응을 하게 된다는 것이다. 더 나아가, 이러한 악순환의 고리가 지속된다는 것이다. 비록 기업이 감정표현규범(Grandey, 2000), 전자모니터링(Holman et al., 2002) 등의 관리시스템을 개발하여 종업원의 행동을 통제하려고 하지만, 모든 종업원을 완벽하게 통제하기는 불가능하다. 이는 궁극적으로 서비스품질, 고객만족 및 기업성장에 부정적으로 작용한다.

고객의 언어폭력과 같이 매우 빈번하게 발생하는 일상적인 괴롭힘은 종업원의 업무 스트레스를 크게 증가시켜 조직에 부정적인 결과들을 가져온다(Lazarus and Folkman, 1984). 대표적인 예로 감정소진(Kern and Grandey, 2009), 직무성과의 감소(Sliter et al., 2012), 비신사적인 행동(van Jaarsveld, Walker, and Skarlicki, 2010)이 제시되고 있다.

서비스 접점에서 고객으로부터 가해지는 버릇없고, 무례하고, 비신사적인 행동들이 점차 증가하고 있지만, 이러한 행동들을 명확하게 규정할 수 있는 이론

적 개념화가 매우 부족한 상황이다. 이에 따라, 고객의 다양한 부당한 행동들이 서비스 종업원 및 조직에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지에 관한 이해가 부족하다(Sliter et al., 2010). Grandey et al. (2004)은 고객으로부터 가해지는 폭력을 정확히 이해하고, 고객폭력을 경험한 종업원이 겪는 심리적 및 행위적 결과들을 규명하여, 공격적인 고객으로부터 종업원을 보호하는 노력이 필요함을 강조했다.

## 2.2 감정노동

감정노동은 조직이 원하는 감정을 고객에게 전달하기 위해 종업원이 실제 느낌과 감정을 규제하는 것을 의미한다(Grandey, 2000; Hochschild, 1983). 예를 들어, 서비스 종업원은 고객의 무례한 언어나 행동에 감정이 상해도 미소를 보이며 조직이 원하는 감정을 표현해야 한다(Brotheridge and Grandey, 2002). 서비스 조직은 감정표현규범을 개발하여 종업원이 고객과의 상호작용동안에 표현해야 할 감정들을 제시할 뿐만 아니라 부적절한 감정들을 억제하도록 요구한다(Rafaeli and Sutton, 1987). 이와 같이, 감정노동은 종업원 자신이 실제 경험한 감정과 조직의 규범에 의해 표현해야 할 감정 간의 차이로 인해 발생한다.

종업원이 감정노동을 수행하기 위해 선택하는 대표적인 방식이 표면행동과 내면행동이다(Henning-Thurau, Groth, Paul, and Gremler, 2006; Hochschild, 1983; Grandey, 2000; 2003; Groth, Henning-Thurau, and Walsh, 2009). 표면행동과 내면행동은 모두 조직의 감정표현규범에서 규정하고 있는 감정을 표현해야 한다는 점에서 공통점을 지닌다. 하지만, 표면행동은 종업원이 감정표현규범에서 규정된 감정을 고객에게 표현하기

위해 자신의 실제 감정을 억누르고 거짓으로 감정을 만들어 내는 것을 의미하며, 내면행동은 규정된 감정을 실제로 느껴보거나 경험해보려는 노력을 포함한다(Hochschild, 1983; Rafaeli and Sutton, 1987). 다시 말해서, 내면행동은 종업원이 고객에게 표현해야 할 감정을 고객의 입장에서 이해하고 이 감정을 내면화하는 노력이 포함된다. 종업원은 조직의 감정표현규범을 따르기 위해 표면행동과 내면행동을 선택할 수 있다(Hochschild, 1983).

서비스 접점에서 감정노동이 특히 강조되는 이유는 서비스 종업원이 표현한 긍정감정이 고객의 긍정감정으로 연결되는 감정전염(emotional contagion) 현상이 발생하기 때문이다(Pugh, 2001). 최근의 감정노동 연구는 표면행동의 효과성에 대해 의문을 제기한다. 이는 종업원이 감정표현규범에 따라 표면행동을 성공적으로 수행하더라도 고객은 종업원이 표현한 감정의 진정성(authenticity)을 파악할 수 있기 때문이다(Henning-Thurau et al., 2006). 예를 들어, 콜센터에서 상담사가 공손하고 친절하게 서비스를 제공하지만 고객은 이 서비스가 우수하다고 평가하지 않는다. 고객은 상담사의 이러한 표면행동에 익숙해졌으며, 상담사가 아무리 “고객님, 사랑합니다.”를 외쳐도 진정성이 결여된 형식적인 표현이라는 것을 잘 알고 있다. 결과적으로, 감정의 진정성을 추구하는 내면행동이 더욱 강조되고 있다.

선행연구는 종업원의 관점에서도 내면행동이 더욱 바람직하다고 주장한다(Grandey, 2003; Kruml and Geddes, 2000). 첫째, 내면행동은 실제 감정과 표현 감정 간의 차이를 해소하여 감정소진을 줄일 수 있다(Grandey, 2003). 둘째, 내면행동은 종업원이 감정표현규범에 따른 감정표현을 자신의 중요한 업무로 받아들일 때 가능하기 때문에, 고객에게 진실된 감정을 전달하려는 노력에 대한 자신의

행동에 충분한 정당성을 확보할 수 있어 감정부조화를 줄일 수 있다(Pugh, Groth, and Henning-Thurau, 2011). 마지막으로, 내면행동은 고객으로부터 높은 평가를 이끌어 낼 수 있어 조직만족의 증가에도 긍정적으로 작용한다(Kruml and Geddes, 2000).

콜센터 상담사는 고객을 직접 대면하지 않는 음성 대응성 서비스 상황에서 고객의 무례한 언어와 행동에 빈번하게 노출되고 있지만 조직의 감정표현규범에 따라 자신의 감정을 억제하고 조직이 요구하는 감정을 표현해야 하는 대표적인 감정노동자이다. 상담사는 자신의 실제 기분이나 감정과 상관없이, 감정표현규범에 따라 항상 밝고 명랑한 목소리로 고객에게 첫인사를 제공해야 하고, 고객의 무례한 말투와 언어에도 불구하고 참고 인내해야 하며, 고객의 억지스러운 불평과 불만에도 적극적으로 동의를 표현하면서 긍정적인 변화를 유도해야 한다(Brotheridge and Grandey, 2002). 하지만, 상담사의 감정노동은 최근에 주목받기 시작했지만 여전히 이들의 감정노동을 이해하고 해소하려는 노력은 부족한 상황이다.

### 2.3 직무탈진감

직무탈진감은 빈번한 대인간 접촉이 요구되는 서비스 직종에서 발생하는 만성적이고 지속적인 심리적 긴장(strain) 상태 즉, 업무 스트레스를 의미한다(Maslach and Jackson, 1981; Maslach, 1982). 일반적으로, 고객서비스 업무는 고객과의 빈번하고 지속적인 상호작용으로 인해 높은 직무탈진감을 유발하는 것으로 알려져 있다(Singh, 2000; Deery et al., 2002). 서비스 종업원은 불만족한 고객들을 상대하는 과정에서 직무탈진감에 더욱 취약할 수밖에 없다(Singh, Goolsby, and Rhoads, 1994).

콜센터에서 상담사는 고객과 직접적인 대면접촉을 하지는 않지만 전화상으로 서비스를 제공하는 과정에서 고객의 적대행위(customer hostility)와 욕설(abuse)의 쉬운 표적이 되고 있다(Deery et al., 2002). 서론에서 서술한 대로 고객은 보이지 않는 상담사에게 쉽게 자신의 분노와 적대감을 표출하기 때문이다. 이에, 콜센터 상담사는 가장 높은 직무탈진감을 경험하는 서비스 종업원이 되고 있다(Tuten and Neidermeyer, 2004).

직무탈진감은 감정소진(emotional exhaustion), 비인격화(depersonalization), 개인의 성취감 감소(diminished personal accomplishment)의 세 가지 핵심차원으로 구성된 다차원적 개념으로 정의된다(Maslach and Jackson, 1981). 감정소진은 종업원이 과도한 직무요구로 인해 자신의 감정자원이 과잉 사용되어 고갈되었다고 느끼는 상태를 의미한다. 즉, 감정적으로 지치고 피곤한 상태를 의미한다. 비인격화는 종업원이 더 이상 고객을 사람이 아닌 하나의 대상으로 느끼는 상태를 의미한다. 종업원이 비인격화를 경험하면 타인에 대해 부정적이고 냉소적인 반응을 보이게 된다. 마지막으로, 개인의 성취감 감소는 일에 대한 자신감이 저하되고 업무를 수행하는데 필요한 능력이 감소되었다고 느끼는 상태를 의미한다.

이들 세 가지 차원 중에서, 본 연구는 감정소진에 초점을 맞춘다. 이러한 이유는 첫째, 감정소진이 직무탈진감의 가장 핵심적이고 대표적인 차원으로 직무탈진감을 충분히 설명할 수 있기 때문이다(Chau, Dahling, Levy, and Diefendorff, 2009; Deery et al., 2002; Grandey, 2003; Halbesleben and Bowler, 2007; Maslach, 1982). 둘째, 감정소진은 직무탈진감의 세 가지 차원 중에서 가장 먼저 발생하는 차원으로(Cordes et al., 1993; Grandey,

Foo, Groth, and Goodwin, 2012; Lee and Ashforth, 1996; Maslach and Jackson, 1981), 직무탈진감의 첫 번째 단계인 감정소진을 조기에 발견하여 다음 단계로의 진행을 막는 것이 중요하기 때문이다. 셋째, 본 연구는 직무탈진감의 세 가지 차원들을 모두 고려함에 따라 발생하는 차원들 간의 인과관계에 관한 추가적인 이론적 논의를 배제하고 업무 스트레스 자체에 초점을 맞추기 위해서이다. 예를 들어, 연구자들은 직무탈진감이 감정소진-비인격화-개인의 성취감 감소 순으로 심화되며(Maslach, 1982), 여기서 감정소진이 가장 먼저 발생한다는 점에는 동의하지만 비인격화와 개인의 성취감 감소는 순차적이기 보다는 동시에 발생할 수 있다고 주장한다(Choi et al., 2012). 마지막으로, 직무탈진감의 핵심차원들에 관한 이견도 존재한다. 몇몇 연구자들은 개인의 성취감 감소의 경우, 개인의 특성을 반영한 자기효능감(self-efficacy)과 유사한 개념으로, 직무탈진감의 한 차원으로 보기 어렵다고 주장한다(Brotheridge and Grandy, 2002; Cordes and Dougherty, 1993; Le Blance et al., 2007). 그러므로 본 연구에서는 직무탈진감의 핵심차원인 감정소진에 초점을 맞춘다.

연구자들은 직무탈진감이 개인 및 조직에 미치는 다양한 부정적인 결과들을 밝히고 있다(Cordes and Dougherty, 1993; Lee and Ashforth, 1996; Maslach and Jackson, 1981; Singh et al., 1994). 이들은 직무탈진감이 이직, 결근과 같은 회피행동과 더불어 직무성과의 감소, 대인관계에 문제들을 야기한다고 주장했다. Cordes and Dougherty (1993)는 리뷰연구를 통해 직무탈진감이 불면증, 두통, 대인기피증과 같은 개인적 문제뿐만 아니라 조직에 대한 부정적 태도 증가, 이직 및 이직의도의 증가, 직무성과의 감소와 같이 부정적 결과들과 관

련되어 있음을 발견하였다. Singh et al.(1994)은 서비스 접점의 종업원을 대상으로 직무탈진감이 역할 스트레스 원인(즉, 역할갈등, 역할모호성, 역할 과부하)에 의해 증가하며, 종업원의 심리적 결과(즉, 직무만족, 조직몰입, 이직)와 행동적 결과(즉, 직무성과)에 부정적으로 작용함을 검증하였다.

국내에서도 다양한 서비스 접점을 대상으로 서비스 종업원의 직무탈진감에 관한 연구들이 수행되고 있다. 이충형·류기상(2014)은 외식업 종사자를 대상으로 감정노동이 직무탈진감에 미치는 효과와 더불어, 직무탈진감이 직무만족, 직무몰입, 이직의도에 미치는 효과를 검증했다. 콜센터 상담사를 대상으로 박상종 외(2010)은 직무탈진감의 증가요인으로 직무요구 차원(역할모호성, 업무과부하, 감정노동)을 고려하고 동시에 감소요인으로 직무자원 차원(모니터링/피드백, 상사지원, 경력개발)을 고려하여 이들 변수들의 영향을 분석했다. 더불어, 직무탈진감이 고객지향성과 직무만족을 감소시키고, 이직의도를 크게 증가시키고 있음을 확인했다. 이들의 연구결과는 콜센터 상황에서, 상담사의 이직을 예측하는데 직무만족보다는 직무탈진감이 더욱 효과적인 변수임을 제시하고 있다.

### III. 연구모델 및 연구가설

#### 3.1 연구모델

본 연구모델은 고객언어폭력을 직무탈진감에 관한 대표적인 프로세스 즉, 스트레스 원인-직무탈진감(감정소진)-부정적 결과로 이어지는 프로세스(Lazarus and Folkman, 1984; Lee and Ashforth, 1996)

에 통합하여, 콜센터 상담사의 직무탈진감 과정을 설명하고자 한다. 먼저, 본 모델은 상담사의 감정소진을 유발하는 핵심 원인을 고객차원(즉, 고객언어폭력)과 업무차원(즉, 감정노동)의 두 가지 관점에서 설명한다. 대다수 연구들은 서비스 종업원의 직무탈진감을 유발하는 핵심원인을 업무수행과정에서 발생하는 역할 스트레스 원인 즉, 역할갈등(role conflict), 역할모호성(role ambiguity), 업무과부하(job overload)에 주목하였으며(Low, Cravens, Grant, and Moncrief, 2001; Singh et al., 1994; Singh, 2000), 종업원의 감정노동은 핵심 스트레스 원인으로 고려하지 않았다. 감정노동에 관한 논의가 오래전에 시작된 것에 비해(Hochschild, 1983), 감정노동이 업무차원의 스트레스 원인으로 주목받기 시작한 것은 상대적으로 최근의 일이다(Brotheridge and Grandey, 2002; Totterdell and Holman, 2003; Grandey, 2003). 이들 선행연구들의 공통적인 사고는 조직이 종업원의 스트레스 원인을 정확히 파악하여 해결함으로써 스트레스를 사전에 감소시킬 수 있다는 것이다. 즉, 스트레스의 원인인 감정노동을 감소시키거나 또는 감정노동을 효과적으로 수행하도록 사회적 및 조직적 지원을 제공하여 직무탈진감을 사전에 예방하는데 초점을 맞추고 있다. 그럼에도 불구하고, 서비스 종업원은 여전히 높은 직무탈진감을 호소하고 있다. 이러한 현상은 서비스 조직의 직무탈진감 관리의 효과성에 의문을 제기한다.

본 연구는 기존연구가 서비스 종업원의 직무탈진감이 고객과의 빈번하고 지속적인 상호작용으로 인해 발생한다는 점은 인식하였으나 구체적으로 고객의 어떤 요인들에 의해 유발되고 있는지를 설명하는데 한계가 있음을 인식하고, 고객차원의 스트레스 요인을 이해하는 것이 중요함을 강조한다. 인사조직

및 심리학 분야의 연구들은 고객과의 상호작용에서 발생하는 다양한 문제들을 이해하는 것이 서비스 종업원의 직무탈진감 관리에서 중요하다고 주장한다(Ben-Zur and Yagil, 2005; Deery et al., 2002; Grandey et al., 2004; Harris and Reynolds, 2003). 이에, 본 연구는 고객차원에서 발생하는 핵심 스트레스 원인으로 고객언어폭력을 고려하고 기존의 직무탈진감 연구에 통합해 보고자 한다. 이와 더불어, 본 연구모델은 고객언어폭력과 감정노동 간의 관계를 포함한다. 콜센터 상담사가 고객언어폭력에 빈번하게 노출된 경우에 감정표현규범에 따른 감정노동이 더욱 심화될 수 있기 때문이다.

다음으로, 본 연구모델은 감정소진과 직무성과와 이직의도 간의 관계를 설명한다. 직무탈진감은 부정적 감정, 태도, 인지를 증가시켜, 결과적으로 감정적 또는 물리적 철회(withdrawal)와 같은 대응행동을 유발한다. 특히, 상담사의 높은 이직은 콜센터 운영에서 해결해야 할 당면과제로 지적되고 있는 대표적인 상담사의 철회행동이다(곽상중 외, 2010; Choi et al., 2012).

## 3.2 연구가설

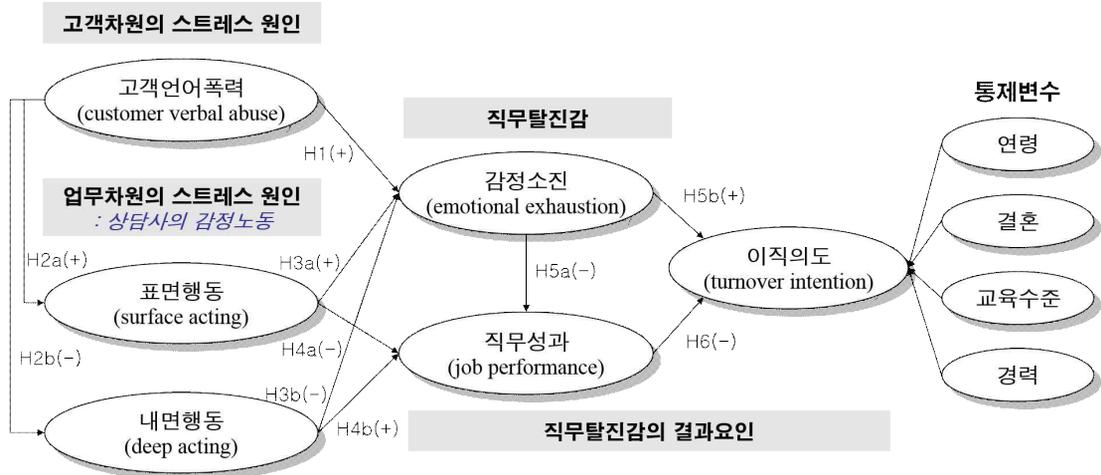
### 3.2.1 고객언어폭력과 감정소진

서비스 접점에서 고객의 공격적인 행동에 직면한 종업원이 조직이 요구하는 “미소를 띤 정도의 서비스”를 수행하기 위해서는 더 많은 감정자원이 소모될 수밖에 없다(Grandey et al., 2007). 고객의 언어폭력은 상담사의 자존감을 해치며, 스트레스의 가장 큰 원인이 되고 있다(Grandey et al., 2004, 2007). 일반적으로, 언어폭력은 상대방에게 위협감과 부당함에 따른 분노와 같은 부정적 감정을 야기

한다(Glomb, 2002; Grandey et al., 2004; LeBlanc and Kelloway, 2002; Schat and Kelloway, 2000). 이러한 부정적 감정은 감정소진을 증가시킨다(Schat and Kelloway, 2000).

서비스 접점에서 고객에 의해 유발된 공격(customer-instigated aggression)은 감정소진을 예측하는 강력한 선행변수로 지목되고 있다(Ben-Zur and Yagil, 2005; Deery et al., 2002; Grandey et al., 2004; Harris and Reynolds, 2003). 대다수 기업들은 고객만족과 고객충성도를 증가시키고 더 많은 수익을 창출하기 위해 고객을 ‘왕’처럼 대우하는 서비스 환경을 조성하여, 이 안에서 서비스 종업원이 자기감정을 철저히 통제하도록 요구한다(Ben-Zur and Yagil, 2005; Harris and Reynolds, 2003; Pugh, 2001; Rafaeli and Sutton, 1987). 감정소진은 종업원이 자신의 역할의 일부로써 부정적 감정을 통제해야 하는 경우에 더욱 증가한다(Kanfer and Kantrowitz, 2002). Grandey et al.(2007)은 고객과 종업원 간의 불평등한 교환관계로 인해 고객언어폭력이 종업원의 감정소진을 더욱 악화시킨다고 주장했다. 서비스 종업원이 고객의 언어폭력에 빈번하게, 지속적으로 노출되는 경우에 무력감, 절망감, 답답함과 같이 감정자원의 고갈상태를 경험하게 된다(Sliter et al., 2010).

콜센터에서 상담사는 고객으로부터 무리한 요구, 인격 무시, 고함, 폭언과 욕설에 상시 노출되어 있다(라동철, 2014). 고객은 보이지 않는 상대방에게 쉽게 자신의 분노를 표출하기 때문에, 콜센터 상담사는 특히 고객의 언어공격에 빈번하게 노출된다. 그럼에도 불구하고, 상담사는 서비스 매뉴얼에 따라 친절함을 유지하며 고객이 긍정적인 느낌을 가질 수 있도록 최대한 노력해야 한다. 분노한 고객을 대상으로 상담사가 이 목표를 달성하기 위해서는 자신의



〈그림 1〉 연구모형

감정을 통제하기 위해 더 많은 감정자원의 소모가 필요하다(Grandey et al., 2007). 비록 상담사가 높은 업무평가를 얻기 위해 자신의 감정을 통제하면서 우수한 고객서비스를 제공하는데 성공하였다라도 자신의 감정자원은 소모될 수밖에 없을 것이다. 이에, 본 연구는 고객언어폭력이 상담사의 감정소진을 증가시킬 것으로 가설을 설정하였다.

H1: 고객언어폭력과 상담사의 감정소진간에는 정 (+)의 관계가 있을 것이다.

### 3.2.2 고객언어폭력과 감정노동

고객언어폭력은 고객과의 상호작용이 핵심 업무인 서비스 접점에서 발생빈도가 높다(Harris and Reynolds, 2003). 서비스 접점은 고객의 공격적인 행동에도 불구하고 돌아올 위험이 낮은 상황으로 즉, 종업원에게서 언제나 '미소를 띠 정도의 서비스'가 기대되는 감정노동의 현장이다(Brotheridge and

Grandey, 2002; Diefendorff and Richard, 2003).

서비스 종업원은 고객과의 상호작용과정에서 고객의 언어폭력에 노출된 경우에도 조직의 감정표현 규범에 따라 감정노동을 수행할 것을 요구받는다(Brotheridge and Grandey, 2002; Diefendorff and Richard, 2003). 고객의 언어폭력이 존재하는 경우에, 서비스 종업원은 실제 경험하는 감정과 조직에 의해 표현해야 할 감정 간의 격차가 크게 증가할 것이다. 결과적으로, 종업원은 이 두 감정 간의 격차를 줄이기 위해 더 많은 감정노동을 수행해야 한다(Grandey, 2000). 고객의 비신사적 행위에 직면한 종업원은 자신의 부정적 감정을 더욱 강하게 통제하면서 조직이 요구하는 감정을 전달하고자 더욱 적극적으로 표면행동을 수행한다(Slitter et al., 2010). 콜센터에서도 마찬가지로 상담사는 적대적인 고객에게 서비스를 제공하는 과정에서 자신의 끓어오르는 부정적 감정을 억제하기 위해 더 많은 표면행동이 필요하다(Grandey et al., 2007; Totterdell

and Holman, 2003). 그러므로 고객언어폭력은 상담사의 표면행동을 증가시킬 것으로 가설을 설정했다.

이와 대조적으로 고객언어폭력은 상담사의 내면행동을 감소시킬 것으로 예상된다. 내면행동은 고객에게 표현할 감정과 실제 감정을 일치시키려는 자발적인 노력이 수반되며, 이를 통해 감정표현에 대한 정당성이 확보된다(Grandey, 2003). Grandey et al.(2007)은 내면행동이 고객의 공격성이 심하지 않은 상황에서 인지적 노력을 통해 그 상황을 극복할 수 있는 경우에 가능하다고 주장했다.

Hobfoll(1989)의 자원보존이론(conservation of resources(COR) theory)에 의하면, 개인은 스트레스 상황에서 자신의 감정자원이 소모되고 있음을 지각하면 감정자원을 보호하는 전략을 추구한다고 주장한다. 더 나아가 소모된 자원을 보충하기 위해 새로운 자원(예, 사회적 지지, 지식, 금전적 보상, 에너지 등)을 필요로 한다. 개인이 심리적 또는 신체적으로 감당할 수 없는 자원의 소모가 요구되면 예를 들어, 과도한 조직의 요구나 업무과부하를 경험하면 다른 가능한 자원의 이용을 제한시켜 자신의 자원 소모를 최소화하고자 한다(Schaufeli and Bakker, 2004).

COR 이론의 주장은 선행연구들에서 입증되고 있다. 연구자들은 부정적 정서가 높은 개인이 내적 감정의 수정이 요구되는 내면행동을 수행하기보다는 표면행위를 주로 수행하며, 긍정적 정서가 높은 개인이 내면행동을 수행한다고 밝히고 있다(Brotheridge and Lee, 2003; Cheung and Tang, 2010). 문영주(2014)는 사회복지시설 종사자를 대상으로 높은 부정적 정서(즉 과민한, 피로운 감정을 높게 지각하는)와 표면행동 간의 정(+ )의 관계를 그리고 긍정적 정서와 내면행동간의 정(+ )의 관계를 발견했다. 박동수·전명구·정성한(2005)은 부정적 정서를 높게 지각하는 개인이 감정노동을 수행하는데

더 많은 노력이 요구되는 내면행동보다는 실제 감정과 관계없이 직무가 요구하는 감정을 전달하는 표면행동을 수행한다고 주장한다.

이상의 논의를 토대로 본 연구는 상담사가 높은 수준의 고객언어폭력을 지각하는 상황에서 즉 자신의 감정자원이 감당할 수 없을 정도로 소모되고 있다고 지각하게 되면, 자신의 감정자원을 보호하기 위한 방어기제로서 상대적으로 감정자원의 소모가 적은 표면행동을 증기시키며 반면에 더 많은 노력이 요구되는 내면행동은 감소시킬 것으로 가설을 설정했다.

H2a: 고객언어폭력과 상담사의 표면행동간에는 정(+ )의 관계가 있을 것이다.

H2b: 고객언어폭력과 상담사의 내면행동간에는 부(- )의 관계가 있을 것이다.

### 3.2.3 감정노동과 감정소진

서비스 종업원의 감정노동은 직무탈진감을 증가시키는 핵심 변수이다(Brotheridge and Grandey, 2002; Grandey, 2003). 조직관점에서 감정노동은 고객서비스의 향상, 고객만족 및 고객유지의 증가와 같이 잠재적 이점이 크지만, 종업원관점에서는 직무탈진감을 유발하는 핵심원인이다(Holman et al., 2002).

감정노동은 특히 서비스 종업원의 감정이 고갈되고 피로가 누적된 상태인 감정소진(Maslach and Jackson, 1981)과 밀접하게 관련된다. 서비스 종업원이 실제 감정과 상관없이 부정적 감정을 억제하고 긍정적 감정을 거짓으로 표현해야 하는 감정노동은 감정자원의 소모를 수반하기 때문이다(Hochschild, 1983; Sliter et al., 2010). 특히, 감정노동이 중요한 역할로서 요구되는 상황에서 감정소진은 더욱

증가한다(Grandey, 2003). 이와 같이, 급여의 반대급부로써 자신의 감정을 파는 감정노동은 인지적 및 감정적 자원의 고갈을 가져온다(Hochschild, 1983).

서비스 종업원의 감정노동은 표면행동과 내면행동을 통해 수행되며, 각각의 행동은 서로 다른 결과를 야기한다(Grandey, 2000; Hochschild, 1983). 내면행동 역시 감정표현규범에 따라 자신의 감정을 수정해야 한다는 점에서 표면행동과 일치하는 면이 있으나, 내면행동은 실제 감정을 표현할 감정과 일치시키려는 자발적인 노력을 통하여 이 두 감정 간의 격차를 감소시킬 수 있다는 점에서 장려되는 감정노동이다(Grandey, 2003). 더욱이, 내면행동은 자신의 감정표현에 대해 충분한 정당성을 부여할 수 있어 감정소진을 유발하지 않는다(Pugh et al., 2011).

연구자들은 표면행동이 감정소진을 크게 증가시킨다는 점에 동의하는 반면, 내면행동이 감정소진에 미치는 효과는 대해서는 이견이 존재한다(Brotheridge and Grandey, 2002; Grandey, 2003; Totterdell and Holman, 2003). Grandey(2003)은 표면행동이 실제 감정과 규범 감정 간의 불일치를 크게 증가시켜 감정소진을 유발하며, 내면행동 역시 실제 감정을 규범 감정과 일치시키기 위해 상당한 에너지와 노력이 소모될 수 있기 때문에 감정소진을 증가시킬 것으로 가설을 설정했다. 하지만, 연구결과는 표면행동만이 감정소진을 증가시키며, 내면행동은 감정소진과 관련이 없는 것으로 나타났다. 이 결과에 관하여, 내면행동이 실제 감정과 규범 감정 간의 격차를 최소화할 뿐만 아니라 고객으로부터 긍정적인 반응을 이끌어내어, 내면행동에 따른 감정자원의 소모를 충분히 회복시킬 수 있기 때문이라고 해석했다. Brotheridge and Grandey(2002)는 표면행동이 감정소진을 증가시키는 반면 내면행동은 감정소진을 감소시킬 수 있다고 주장했다. 이러한 이유

는 종업원이 내면행동을 통해 실제 감정과 표현 감정 간의 차이를 해소할 수 있을 뿐만 아니라 높은 업무성과를 달성할 수 있어 성취감의 증가로 연결될 수 있기 때문이다. 그러므로 본 연구는 상담사의 표면행동이 실제 감정과 규범 감정 간의 격차를 증가시켜 감정소진을 증가시킬 것으로 가설을 설정했다. 반면에, 상담사의 내면행동은 실제 감정과 규범 감정 간의 자발적인 일치노력을 통해 감정 간의 격차를 해소하여 감정소진의 감소를 가져올 것으로 가설을 설정했다.

H3a: 상담사의 표면행동과 감정소진간에는 정(+)의 관계가 있을 것이다.

H3b: 상담사의 내면행동과 감정소진간에는 부(-)의 관계가 있을 것이다.

### 3.2.4 감정노동과 직무성과

연구자들은 표면행동이 서비스 성과를 감소시키는 반면에 내면행동은 서비스 성과를 증가시킬 수 있다고 주장한다(Brotheridge and Grandey, 2002; Grandey, 2003; Totterdell and Holman, 2003). 내면행동은 종업원이 특정 감정을 표현하기 위해 자발적으로 자신의 감정을 변화시키려는 노력을 통해, 결과적으로 고객으로부터 긍정적인 결과를 얻을 수 있다(Pugh et al., 2011). 또한, 내면행동은 직무수행능력과 조직에 대한 만족감을 증가시켜 높은 성과를 창출할 수 있다(Kruml and Geddes, 2000).

표면행동이 직무성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 주장에 관하여 몇몇 연구자는 의문을 제기한다. 일반적으로, 서비스 종업원은 자신이 부정적인 감정을 억누르는 것을(즉, 표면행동을 수행하는 것) 고객이 알아채지 못하도록 노력한다(Slitter et

al., 2010). Gross and Levenson(1997)은 실험실 연구에서, 사람들이 다양한 감정자극 비디오에 노출되었을 때, 긍정적 및 부정적 감정을 매우 효과적으로 억제할 수 있음을 발견했다. 이 결과는 Daniels, Sliter, Barger, Gillespie, Northern, and Kirkendale(2010)의 연구에서 재확인되었으며, 아울러 부정적 감정의 억제가 긍정적 감정의 억제보다 훨씬 용이함을 발견했다. 고객과의 면대면 상호작용 상황에서, Sliter and Gillespie(2010)는 최소한 6개월 이상의 고객서비스 업무경험을 보유한 서비스 종업원은 적대적 고객에 대응하여 자신의 부정적 감정을 효과적으로 억제할 수 있으며, 이는 심지어 훈련받은 관찰자에 의해서도 쉽게 파악되지 않음을 발견했다. 그러므로 부정적 감정의 억제가 즉, 표면행동의 수행이 고객의 서비스품질 평가에 영향을 줄 수 있는가에 관해서는 의문이 제기된다(Sliter et al., 2010).

반면에, 최근의 연구결과들은 서비스 접점에서 고객이 서비스 종업원의 진정성이 결여된 미소를 파악할 수 있다고 주장한다(Henning-Thurau et al., 2006). 오히려, 서비스 종업원이 제공하는 진정성이 결여된 감정표현이 서비스 접점에 관한 고객의 부정적인 평가를 증가시킬 있다고 주장한다(Sliter et al., 2010). 즉, 종업원이 고객의 비신사적인 언어와 행동에 직면하였을 때, 거짓으로 긍정적 감정을 표현하는 경우에 고객으로부터 더욱 낮은 서비스 품질 평가를 받게 된다는 것이다. 이에, Sliter et al.(2010)는 고객의 비신사적인 언어와 행동에 직면하였을 때, 종업원의 가장 적절한 대응은 감정의 중립성(emotional neutrality)을 보이는 것이라고 주장한다. 고객의 비신사적인 언어와 행동에 대응하기 위해 거짓으로 긍정적 감정을 만드는 것에 대해, 고객은 서비스 종업원이 자신의 문제를 최소화하거

나 또는 조직을 위하는 행동으로 받아들일 수 있기 때문이다. 반면에, 고객의 비신사적 언어와 행동에 대해 부정적 감정의 표현은 더욱 불만족한 고객으로 만들 수 있는 '비신사성의 악순환(spiral of incivility)'를 이끌어낸다(Anderson and Pearson, 1999). 이상의 논의를 토대로 본 연구는 상담사의 표면행동이 직무성과에 부정적인 영향을 미치며, 내면행동은 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가설을 설정했다.

H4a: 상담사의 표면행동과 직무성과간에는 부(-)의 관계가 있을 것이다.

H4b: 상담사의 내면행동과 직무성과간에는 정(+)의 관계가 있을 것이다.

### 3.2.5 감정소진과 직무성과 및 이직의도

직무성과의 감소는 직무탈진감이 가져오는 대표적인 부정적 결과이다(Halbesleben and Bowler, 2007; Maslach, 1982). 종업원의 높은 감정소진은 직무성과를 감소시킨다(Halbesleben and Bowler, 2007; Singh et al., 1994). 비록 어느 정도의 업무 스트레스는 개인을 자극하여 성과를 향상시킬 수 있다고 주장하지만(Seyle, 1976), 과도한 스트레스는 심각한 문제를 야기한다. Singh et al.(1994)은 포춘지(Fortune)가 선정한 500개 대규모 다국적 기업의 고객서비스 담당자를 대상으로 수행한 연구에서, 직무탈진감이 직무성과를 크게 감소시키고 있음을 확인했다. Singh(2000)은 콜센터 상담사를 대상으로 한 연구에서 직무탈진감이 직무성과(생산성과 서비스 품질)의 감소와 관련되어 있음을 발견했다. 그러므로 본 연구는 상담사의 감정소진이 증가할수록 직무성과가 감소할 것으로 가설을 설정했다.

H5a: 상담사의 감정소진과 직무성과간에는 부(-)의 관계가 있을 것이다.

감정소진은 콜센터 상담사의 높은 이직의도를 예측하는데 가장 영향력 있는 변수이다(곽상중 외, 2010; Choi et al., 2012; de Ruyter, Wetzels, and Feinberg, 2001; Deery et al., 2002; Grandey et al., 2004; Totterdell and Holman, 2003; Mahesh and Kasturi, 2006; Singh, 2000; Singh et al., 1994; Tuten and Neidermeyer, 2004). 상담사가 경험하는 높은 감정소진은 매우 심각한 수준으로 보고되고 있으며, 콜센터를 떠나게 만드는 핵심요인으로 지목되고 있다(곽상중 외, 2010; Choi et al., 2012). Deery et al.(2002)은 콜센터 상담사를 대상으로 감정소진이 이직의도를 예측하는 핵심변수임을 검증했다. Grandey et al.(2004)은 감정소진이 고객의 빈번한 언어공격에 의해 증가하며, 결과적으로 회피행동으로써 결국이 증가한다고 주장했다. 곽상중 외(2010)은 직무탈진감이 직무만족에 비해 상담사의 이직의도를 예측하는데 더욱 중요한 변수라고 주장했다. 이상의 논의를 토대로, 본 연구는 상담사의 높은 감정소진이 이직의도를 증가시킬 것으로 가설을 설정하였다.

H5b: 상담사의 감정소진과 이직의도간에는 정(+)의 관계가 있을 것이다.

### 3.2.6 직무성과와 이직의도

일반적으로 높은 직무성과는 이직의도를 감소시킨다(Jensen, Patel, and Messersmith, 2013). DeConinck and Johnson(2009)은 제조 및 서비스 산업의 판매원을 대상으로 직무성과가 이직의도

를 감소시키는데 매우 영향력 있는 변수임을 확인했다. Zimmerman and Darnold(2009)는 메타분석을 이용하여 직무성과가 이직의도에 미치는 영향을 조사한 결과, 상사에 의해 평가된 직무성과가 종업원의 이직의도에 가장 영향력 있는 변수임을 발견했다. 직무성과는 다른 직업을 탐색하려는 종업원의 이직의도에 직접적으로 영향을 준다. 반면, 오히려 높은 직무성과를 가진 종업원의 이직이 발생하는 경우도 존재하는데, 이는 자신의 높은 성과에 대응한 조직의 보상에 대한 기대 역시 높기 때문이다. 하지만, 이러한 기대가 충족되었을 때, 종업원이 조직을 떠날 가능성은 낮다. 하지만, 낮은 직무성과를 보이는 종업원은 일의 가치에 대해 부정적인 태도를 형성하고, 짜증이나 좌절감이 증가하여 조직을 떠날 가능성이 증가한다(Steers and Mowday, 1981). 그러므로 일반적인 보상시스템이 존재하는 경우에, 높은 직무성과를 달성한 종업원이 더 많은 보상을 받을 수 있기 때문에 이직의도는 감소한다(Allen and Griffeth, 1999). 이상의 논의를 토대로, 본 연구는 상담사의 직무성과가 증가할수록 이직의도가 감소할 것으로 가설을 설정하였다.

H6: 상담사의 직무성과와 이직의도간에는 부(-)의 관계가 있을 것이다.

## IV. 실증분석

### 4.1 연구변수의 조작적 정의 및 측정

연구변수의 측정도구는 선행연구에서 검증된 항목들을 이용하였으며, 본 연구의 상황을 반영하여 문

맥상의 약간의 수정이 있었다. 고객언어폭력을 제외한 모든 연구변수의 설문항목은 리커트형 5점 척도를 이용하여, 1점은 “전혀 그렇지 않다”에서 5점은 “매우 그렇다”로 측정하였다. 연구변수의 조작적 정의와 측정항목, 관련문헌에 관한 구체적인 내용은 <표 1>에 정리하였다.

<표 1> 연구변수의 측정 및 관련문헌

변수명	측정항목	관련문헌
고객언어 폭력	- 상담사가 고객서비스 동안에 고객의 무례하고 정중하지 못한 언어에 노출된 정도 ① 고객서비스 동안에 고객이 나에게 소리를 지른다. ② 고객서비스 동안에 불필요한 문제로 우기는 고객을 설득한다. ③ 고객서비스 동안에 고객이 나에게 무례한 언어를 사용한다.	Grandey et al.(2007), Sliter et al.(2010)
표면행동	- 상담사가 감정표현규범에서 정의된 감정을 고객에게 표현하기 위해 자신의 실제 감정을 억누르고 거짓으로 표현하는 정도 - 나는 고객과의 상호작용동안에 조직이 요구하는 감정들을 표현하기 위해, ① 나의 진짜 감정을 억누른다. ② 느끼지 않은 감정을 실제로 느끼는 것처럼 말한다. ③ 나의 진짜 감정을 감춘다.	Brotheridge and Grandey(2002), Grandey(2003), Groth et al.(2009)
내면행동	- 상담사가 감정표현규범에서 정의된 감정을 고객에게 표현하기 위해 실제로 감정을 느끼고 경험해 보고자 노력하는 정도 - 나는 고객과의 상호작용동안에 조직이 요구하는 감정들을 표현하기 위해, ① 고객에게 표현해야 할 감정을 실제로 느껴보고자 노력한다. ② 고객에게 표현해야 할 감정을 실제로 경험하고자 노력한다. ③ 내 업무의 중요한 일부로서, 고객에게 표현해야 할 감정을 실제로 느껴보기 위해 노력한다.	
감정소진	- 상담사가 고객서비스 업무로 인해 감정자원을 과잉 사용하여 지치고 피곤한 상태 ① 나는 고객서비스 업무로 인해 감정이 소모됨을 느낀다. ② 나는 퇴근할 무렵쯤에 기진맥진한 느낌이다. ③ 나는 아침에 일어날 때 피곤하다. ④ 나는 하루 종일 고객을 상대하는 것이 진짜 힘들다. ⑤ 나는 상담업무로 인해 지쳐있음을 느낀다.	Choi et al.(2012), Maslach and Jackson(1981)
이직의도	- 상담사가 새로운 직업을 찾아 콜센터를 떠나려는 정도 ① 나는 새로운 일을 찾고 있다. ② 나는 새로운 일을 고려 중이다. ③ 나는 새로운 일을 찾을 수 있을 것이다. ④ 나는 현재의 직업을 바꿔야 한다.	곽상종 외(2010), Choi et al.(2012)
직무성과	- 상담사가 자신이 수행한 고객서비스 업무에 대한 자기보고식 평가 ① 나는 콜센터가 제시하는 업무량을 충족시킨다. ② 내가 수행한 상담업무는 우수한 편이다. ③ 내가 상사(예, 슈퍼바이저, 팀리더)로부터 받은 평가는 높은 편이다. ④ 내가 고객에게 받은 평가는 높은 편이다.	Arnold, Flaherty, Voss, and Mowen (2009)

고객언어폭력은 Grandey et al.(2007)의 연구에서 사용한 측정도구를 도입하여 발생빈도에 따라 5점으로 측정하였다. 즉, 1점은 “한 달에 한번 있거나 또는 없음”, 2점은 “한 달에 한두 번”, 3점은 “일주일에 한두 번”, 4점은 “하루에 한두 번”, 5점은 “하루에 여러 번”으로 측정하였다.

본 연구는 통제변수로 연령, 결혼, 교육수준, 경력의 네 가지를 포함하였다. Deery et al.(2002)은 콜센터 상담사의 이직의도를 설명하는데 통제변수로써 연령, 교육수준, 경력을 포함하였다. 이에 추가적으로 본 연구는 결혼여부를 통제변수로 고려하였다. 결혼은 출산, 육아 등의 문제와 관련되어 상담사의 자발적인 이직을 유발하는 대표적인 원인으로 작용할 수 있기 때문이다. 또한, 콜센터에서 상담사의 교육수준은 고등학교 및 전문대학 졸업이 대다수를 차지한다. 콜센터 근무에 대한 사회적 및 기업의 낮은 인식과 대우는 빈번히 지적되고 있는 문제 중의 하나이다. 이에, 교육수준이 증가함에 따라 이직의도에 미치는 효과를 통제하였다. 마지막으로, 콜센터에서 근무한 경력이 증가할수록 이직의도가 증가할 수 있다. 콜센터 근무경력은 보다 안정적인 대우를 제공하는 콜센터로 이직하는데 중요한 항목이다. 이에, 본 연구는 근무경력이 이직의도에 미치는 효과를 통제하였다.

## 4.2 자료수집 및 분석결과

### 4.2.1 자료수집 및 분석방법

본 연구에서 제시된 가설과 연구모형을 실증분석하기 위해 설문조사를 실시하였다. 데이터는 G지역에 소재하는 생명보험 및 화재보험의 인바운드(Inbound) 콜센터 2곳에서 근무하는 여성상담사를

대상으로 수집되었다. 인바운드 콜센터는 고객에게서 걸려오는 콜(incoming calls)을 처리하는 서비스 조직이다. 설문지는 총 300부를 배포하여 234부가 회수되었으며, 회수율은 대략 78%였다. 설문 응답이 한 쪽으로만 치우치거나 미응답 문항이 존재하는 불성실한 응답 16부를 제외한 218부를 분석에 이용하였다.

데이터 분석은 PLS(Partial Least Squares)을 이용하여 측정모형 분석(즉, 확인적 요인분석)과 구조모형 분석을 수행하였다. PLS 프로그램은 Smart PLS 2.0을 이용하였다. 일반적으로, PLS가 사용되는 주요 이유는 샘플의 규모가 작은 경우, 데이터가 비정규분포를 이루고 있는 경우, 연구에 사용된 측정치가 조형지표(formative measures)인 경우, 예측에 초점을 맞추고자 하는 경우, 모델이 복잡한 경우 순으로 나타났다(Ringle, Sarstedt, and Straub, 2012). 본 연구는 샘플의 수가 218개로 작지 않으나, SPSS에서 Kolmogorov-Smirnov와 Shapiro-Wilk의 정규성 검정결과에서 모든 연구변수의 유의확률 값이 유의수준 0.05보다 작은 것으로 나타났다. 즉, 데이터가 정규분포라는 귀무가설이 기각되어 데이터가 정규분포를 따르지 않음을 의미한다. 이에 따라, 본 연구는 정규분포를 가정하는 Lisrel을 이용한 구조방정식모델 분석보다는 PLS를 이용한 구조방정식모델을 선택하였다.

### 4.2.2 표본의 인구통계적 특성

응답자의 인구 통계적 특성을 분석한 결과는 <표 2>에 정리하였다. 성별은 여성상담사를 대상으로 데이터를 수집하여 여성이 100%를 차지한다. 응답자 중에서 132명(60.6%)은 기혼으로 나타났다. 응답자의 연령은 '30대'가 167명(76.6%)로 대다수를 차

지하고 있었다. 상담사의 최종학력은 '4년제대학 졸업'이 131명(60.1%)이었으며 '전문대학 졸업'이 71명(32.6%)으로, 대학졸업자가 전체 표본의 약 92.7%를 차지하고 있었다. 일반적으로 콜센터 상담사의 교육수준은 낮은 것으로 보고되고 있는데(곽상중 외, 2010), 본 연구는 국내 콜센터 중에서 가장 높은 평판을 보유한 콜센터를 대상으로 하였으며 또한, 복잡한 업무를 처리해야 하는 보협업 콜센터를 대상으로 하였기 때문에 상담사의 교육수준이 비교적 높게 나타났다. 상담사의 평균연령은 약 32세(표준편차=4.44)이며, 콜센터 근무경력은 약 4.7년(표준편차=3.2)으로 나타났다. 상담사의 연령은 '30대'가 167명(76.6%)으로 가장 많았으며, '20대'가 39명(17.9%)으로 20대와 30대가 전체 표본의 94.5%로 대다수를 차지하고 있었다. 상담사의 근무연수는 '5-7년 미만'이 46명(21.2%)로 높았으나, 1년 이하에서 9년 이상에 이르기까지 근무연수가 비슷하게 분포하였다.

〈표 2〉 표본의 인구 통계적 특성

구분		빈도	백분율 (%)
성별	여성	218	100.0
결혼 여부	미혼	86	39.4
	기혼	132	60.6
연령	20대	39	17.9
	30대	167	76.6
	40대 이상	12	5.5
최종 학력	고졸	14	6.4
	전문대학 졸업	71	32.6
	4년제대학 졸업	131	60.1
	대학원 이상	2	0.9
근무 경력	1년 미만	23	10.6
	1-3년 미만	44	20.2
	3-5년 미만	44	20.2
	5-7년 미만	46	21.1
	7-9년 미만	33	15.1
	9년 이상	28	12.8

#### 4.2.3 PLS 측정모형의 평가

본 연구에서 사용된 측정도구에 대한 신뢰성 및 타당성 분석을 위해 Ringle et al.(2005)이 개발한 Smart PLS 2.0을 이용한 확인적 요인분석을 실시하였으며, Fornell과 Lacker(1981)이 제시한 기준치에 의해 평가하였다. 동일개념을 다시 측정하였을 때 동일하거나 유사한 값을 얻게 될 가능성을 의미하는 신뢰성은 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 값으로 평가하였으며, 분석결과는 모든 연구변수들의 알파 값이 권장치인 0.7을 넘어서는 것으로 나타나 연구변수의 신뢰성이 확인되었다. 이와 더불어, 조합신뢰성(composite reliability)의 값이 권장치 값인 0.7보다 높게 나타나 연구변수들의 신뢰성이 확인되었다(〈표 3〉 참조).

연구변수의 개념타당성은 모든 요인 적재값이 0.7 이상으로 높게 나타났으며, 각 측정항목의 요인 적재값이 교차요인 적재값보다 높게 나타났(〈표 5〉 참조). 이와 더불어, AVE(average variance extracted) 값이 기준치 0.5보다 높게 나타나 연구변수의 집중타당성이 확인되었다(〈표 3〉 참조). 연구변수의 판별타당성은 AVE의 제곱근 값이 모든 연구변수의 상관관계 값보다 높게 나타나, 판별타당성이 충족되었다(〈표 4〉 참조).

〈표 3〉 PLS 측정모형의 분석결과

연구변수	AVE	조합신뢰성	Cronbach's $\alpha$
고객언어폭력	0.782	0.915	0.866
표면행동	0.657	0.852	0.739
내면행동	0.816	0.930	0.887
감정소진	0.681	0.914	0.884
직무성과	0.721	0.885	0.806
이직의도	0.762	0.927	0.896

〈표 4〉 기술통계량, 연구변수의 상관관계, 판별타당성 분석

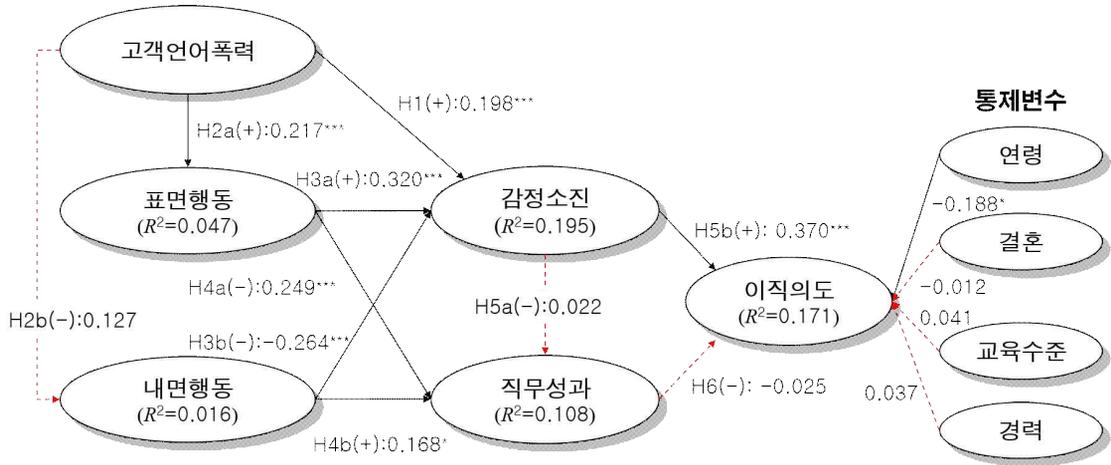
연구변수	평균	표준편차	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A 고객언어폭력	3.50	1.04	<b>0.884</b>									
B 표면행동	3.77	0.78	0.22	<b>0.811</b>								
C 내면행동	3.48	0.81	0.13	0.18	<b>0.904</b>							
D 감정소진	3.86	0.81	0.23	0.32	-0.18	<b>0.825</b>						
E 연령	32.42	4.36	0.08	0.23	0.16	0.05	<b>1</b>					
F 결혼	1.61	0.49	-0.02	0.16	0.15	-0.10	0.51	<b>1</b>				
G 교육수준	2.56	0.63	0.00	0.04	-0.08	0.05	-0.07	-0.14	<b>1</b>			
H 경력	4.75	3.17	0.06	0.32	-0.01	0.09	0.53	0.31	0.03	<b>1</b>		
I 직무성과	3.33	0.63	0.09	0.29	0.21	0.07	0.25	0.12	0.07	0.36	<b>0.849</b>	
J 이직의도	2.53	0.99	0.01	0.17	-0.13	0.37	-0.17	-0.14	0.07	-0.04	-0.03	<b>0.873</b>

주) 대각선에 AVE의 제곱근 값이 제시됨

〈표 5〉 PLS 측정모형(확인적 요인분석) 분석결과

항목	연구변수	고객언어폭력	표면행동	내면행동	감정소진	이직의도	서비스품질
verbal1		<b>0.820</b>	0.085	0.123	0.130	0.049	-0.062
verbal2		<b>0.935</b>	0.255	0.146	0.257	0.115	0.021
verbal3		<b>0.894</b>	0.183	0.062	0.197	0.055	0.050
surface1		0.194	<b>0.824</b>	0.193	0.280	0.217	0.138
surface2		0.219	<b>0.790</b>	0.153	0.201	0.237	0.124
surface3		0.115	<b>0.817</b>	0.089	0.284	0.242	0.141
deep1		0.114	0.187	<b>0.874</b>	-0.152	0.181	-0.099
deep2		0.115	0.164	<b>0.910</b>	-0.177	0.183	-0.125
deep3		0.116	0.138	<b>0.926</b>	-0.161	0.202	-0.122
exhau1		0.238	0.307	-0.057	<b>0.776</b>	0.172	0.132
exhau2		0.190	0.265	-0.072	<b>0.807</b>	0.128	0.178
exhau3		0.119	0.192	-0.203	<b>0.770</b>	0.069	0.274
exhau4		0.230	0.269	-0.164	<b>0.873</b>	-0.009	0.392
exhau5		0.190	0.278	-0.210	<b>0.891</b>	-0.004	0.438
perf1		0.048	0.198	0.123	0.091	<b>0.772</b>	-0.104
perf2		0.132	0.268	0.200	0.056	<b>0.914</b>	-0.005
perf4		0.044	0.255	0.199	0.040	<b>0.855</b>	0.010
turn1		-0.044	0.151	-0.095	0.244	-0.076	0.876
turn2		-0.016	0.153	-0.150	0.298	-0.031	<b>0.924</b>
turn3		0.025	0.090	-0.026	0.250	0.051	<b>0.804</b>
turn4		0.061	0.172	-0.153	0.436	-0.046	<b>0.882</b>

주) 제거된 항목: perf3 (요인 적재값이 0.7이하로 나타나 제거됨)



주) \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

〈그림 2〉 PLS 구조모형 및 가설검정 결과

〈표 6〉 연구가설의 검정결과 요약

연구가설	가설방향	경로계수	t값	결과	
H1	고객언어폭력 → 감정소진	+	0.198***	3.391	지지
H2a	고객언어폭력 → 표면행동	+	0.217***	3.678	지지
H2b	고객언어폭력 → 내면행동	-	0.127	1.839	기각
H3a	표면행동 → 감정소진	+	0.320***	5.474	지지
H3b	내면행동 → 감정소진	-	-0.264***	3.942	지지
H4a	표면행동 → 직무성과	-	0.249***	3.396	기각
H4b	내면행동 → 직무성과	+	0.168*	2.376	지지
H5a	감정소진 → 직무성과	-	0.022	0.280	기각
H5b	감정소진 → 이직의도	+	0.370***	5.388	지지
H6	직무성과 → 이직의도	-	-0.025	0.317	기각

주) \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

### 4.3 PLS 구조모형 평가 및 가설검정

#### 4.3.1 모형의 적합도 평가

본 연구의 가설들을 검증하기 위해 PLS 구조모형

(structural model or inner model)의 경로계수를 이용하였다. 경로계수의 통계적 유의성 평가는 부트스트랩(bootstrapping) 방법을 이용하였으며, 부트스트랩 표본은 1000개로 설정하였다. 연구가설의 검정결과는 〈그림 2〉에 제시되었다.

구조모형의 평가기준으로는 일반적으로 내생변수의  $R^2$  값을 많이 이용한다. Chin(1998)은  $R^2$  값의 효과 정도는 상(0.26 이상), 중(0.13~0.26), 하(0.02~0.13)로 평가된다. 본 연구결과는 표면행동의  $R^2$  값이 0.047, 내면행동의  $R^2$  값이 0.016, 감정소진의  $R^2$  값이 0.195, 직무성과의  $R^2$  값이 0.108, 이직의도의  $R^2$  값이 0.171로 나타났다. 본 연구에서 표면행동과 내면행동의 설명력이 낮은 것으로 나타났다는데, 이는 내면행동의 선행변수로 고려한 고객언어폭력과 유의적인 관계를 발견하지 못하였고, 표면행동 역시 고객언어폭력에 의한 설명력이 낮음을 의미한다.

구조모형을 평가하는 또 다른 방법으로 Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, and Lauro(2005)이 제시한 GoF(global goodness-of-fit)가 있다. GoF는 모든 내생변수의 평균 communality와 평균  $R^2$ 의 기하평균으로 계산된다. GoF는 최소 0.1에서 1이내의 값을 가지며, 상(0.36이상), 중(0.25~0.36), 하(0.1~0.25)로 구분된다. 본 연구에서 GoF의 값이 0.28로 나타나 연구모형의 설명력이 '중' 이상임을 보여준다.

#### 4.3.2 가설검정 결과 및 논의

가설검정 결과는 <그림 2>와 <표 6>에 제시하였다. 본 연구에서 설정한 10개의 가설 중에서 가설 H2b, H4a, H5a, H6을 제외한 나머지 가설들이 채택되었다(참조 <표 6>). 본 연구결과에 대한 구체적인 논의는 다음과 같다.

첫째, 고객언어폭력은 상담사의 감정소진을 증가시키는 것으로 나타났다(H1). 이 결과는 무엇보다도 상담사의 핵심 스트레스 원인이 고객으로부터 발생하고 있음을 입증하였다는 점에서 중요하다. 콜센

터 서비스 상황에서, 상담사는 분노한 고객의 인격 무시, 고함과 욕설, 협박과 같이 정중하지 못한 언어공격에 빈번하게 노출되어 있다. 이러한 고객의 언어폭력은 상담사의 감정자원을 상당히 소모시키는 주요 스트레스 원인이다.

둘째, 고객언어폭력과 상담사의 감정노동 간의 관계를 분석한 결과, 고객언어폭력은 표면행동을 증가시키지만(H2a), 내면행동에는 유의적이지 않은 것으로 나타났다(H2b). 이 결과는 상담사가 고객언어폭력에 빈번하게 노출된 상황에서도 감정표현규범에 따라 자신의 실제 감정을 억누르고 조직이 요구하는 규범 감정을 고객에게 표현하는 표면행동을 수행하고 있음을 의미한다. 반면에, 고객언어폭력은 내면행동에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 기대했으나, 결과는 정(+)의 방향으로 나타났으며 이의 효과는 유의하지 않았다. COR 이론은 과도한 자원의 소모가 요구되는 경우에 개인은 자신의 자원을 보호하기 위해 자원의 이용을 제한하거나 최소화하고자 노력한다고 주장한다(Hobfoll, 1989; Schaufeli and Bakker, 2004). 이를 토대로 해석해 보면, 상담사가 빈번한 고객언어폭력을 지각하는 상황에서 더 많은 자원의 소모가 요구되는 내면행동을 증가시키기는 어려울 것으로 이해된다.

더욱이 이 결과는 상담사가 빈번한 고객언어폭력에 노출된 경우에, 고객의 상황에 대한 인지적 평가(cognitive appraisal)를 통해 고객의 감정을 이해해 보려는 내면행동을 증가시키기는 어려울 것이라는 Grandey et al.(2004)의 주장을 지지한다. 마지막으로 표면행동이 조직에 의해 요구되는 기본적인 감정노동인 것에 비해 내면행동은 종업원의 자발적인 노력이 필요하다는 점에서(Pugh et al., 2011), 고객의 언어폭력에 직면한 상담사가 내면행동을 증가시키기는 어려울 것으로 이해된다.

그럼에도 불구하고 고객의 언어폭력 상황에서 상담사의 표면행동이 증가하는 이유는 콜센터의 성과평가 방식에서 찾아볼 수 있다. 대다수 콜센터는 매주 또는 매월 정기적인 콜 모니터링을 수행하고 이 결과를 성과평가에 반영하는 방식으로 상담사의 고객서비스 내용을 통제하고 있다. 그러므로 상담사는 높은 성과평가를 얻기 위해 표면행동에 적극적으로 참여할 수 밖에 없다. 이러한 주장은 본 연구의 또 다른 결과인 상담사의 표면행동과 직무성과 간의 정(+ )의 관계를 통해 유추해 볼 수 있다. 즉, 상담사의 표면행동은 직무성과와 밀접하게 관련되어 있기 때문에 높은 성과평가를 얻기 위해서는 성공적인 표면행동이 선행되어야 하기 때문이다.

셋째, 상담사의 감정노동과 감정소진 및 직무성과 간의 관계에 관한 가설들의 검정결과는 다음과 같다. 먼저, 본 연구에서 기대한 대로, 표면행동은 감정소진을 증가시키고(H3a), 내면행동은 감정소진을 감소시키는 것으로 나타났다(H3b). 이 결과는 상담사가 표면행동을 성공적으로 수행하더라도 이에 따른 높은 감정소진은 피할 수 없음을 의미한다.

다음으로, 본 연구의 예상과 달리 표면행동은 직무성과를 크게 증가시키는 것으로 나타났으며(H4a), 내면행동 역시 직무성과를 증가시키는 것으로 나타났다(H4b). 내면행동과 높은 직무성과간의 정(+ )의 관계는 선행연구에서도 이미 검증된 바 있다(Grandey, 2003; Totterdell and Holman, 2003). 이들의 주장과 일치하게, 본 연구에서도 내면행동은 감정소진을 감소시킬 뿐만 아니라 직무성과의 증가에도 기여하는 것으로 밝혀졌다. 이 결과는 내면행동의 긍정적 결과에 대한 기존 주장들을 지지한다.

반면에, 본 연구는 표면행동이 직무성과를 감소시킬 것으로 예상했으나, 연구결과는 표면행동 역시

직무성과를 증가시키는 것으로 나타났다. 고객은 상담사의 진정성이 결여된 감정표현을 파악할 수 있어 고객으로부터 높은 평가를 받을 수 없을 것으로 예상했었다. 하지만, 본 연구결과는 상담사의 능숙한 표면행동이 직무성과를 증가시킬 수 있음을 제시한다. 이와 유사하게, Sliter and Gillespie(2010)는 서비스 종업원이 적대적인 고객에 대응하여 효과적으로 자신의 감정을 억제할 수 있으며 이는 쉽게 파악되지 않는다고 주장했다.

이 결과에 대한 또 다른 해석은 본 연구에서 사용한 직무성과의 측정방법에서 기인할 수 있다. 본 연구에서 직무성과는 고객의 직접적인 평가를 반영한 것이 아니고 상담사가 자신이 수행한 고객서비스 업무에 대한 자기보고식 평가로써 측정되었다. 그러므로 높은 직무성과는 고객이 아닌 조직의 관점을 반영하고 있다. 즉, 실제 고객은 상담사의 표면행동에 관하여 높은 평가를 주지 않았지만 조직은 상담사의 표면행동에 높은 평가를 줄 가능성이 높다. 그러므로 향후 연구에서는 직무성과에 관한 평가를 고객 및 조직에 의한 평가로 세분화하여 연구를 진행해 볼 필요가 있겠다.

넷째, 상담사의 감정소진은 직무성과에 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 아울러 본 연구는 감정소진과 직무성과 간의 부(-)의 관계를 가정했지만 결과는 정(+ )의 관계로 나타났다. 이 결과는 상담사가 높은 감정소진을 경험하고 있는 상황에서도 이것이 자신의 직무를 수행하는 것에는 영향을 주지 못함을 의미한다. 이 결과는 콜 모니터링을 통한 엄격한 통제와 관리로 인해 상담사가 높은 감정소진에도 불구하고 업무성과에 영향을 주지는 못한 것으로 이해된다.

다섯째, 상담사의 감정소진은 이직의도를 크게 증가시키는 것으로 나타났다. 이 결과는 감정소진이

콜센터에서 상담사의 높은 이직을 유발하는 가장 강력한 원인이라고 주장한 기존 연구자들의 주장과 일치한다(곽상종 외, 2010; de Ruyter et al., 2001; Singh, 2000; Tuten and Neidermeyer, 2004).

마지막으로, 직무성과는 이직의도와 관련이 없는 것으로 밝혀졌다. 본 연구의 기대와 일치하게, 상담사의 직무성과는 이직의도에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났으나, 이 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 그러므로 높은 직무성과가 이직의도를 예측해 주지는 못한다.

## V. 결론 및 시사점

### 5.1 결론

콜센터는 기업의 대표적인 비대면 서비스 접점으로 성장하였고, 콜센터에서 상담사는 고객서비스를 책임지고 있는 대표적인 서비스 종업원이다. 비대면 서비스 접점인 콜센터에서 상담사는 매우 빈번하고 지속적으로 고객의 다양한 언어공격에 노출되고 있다. 콜센터 서비스 상황에서 고객은 눈에 보이지 않는 상담사에게 더욱 쉽게 자신의 분노를 표출하며, 대표적인 수단이 바로 언어공격이다. 상담사는 고객의 무리한 요구, 인격무시, 고함과 욕설에도 전화를 끊을 권리가 보장되고 있지 않으며, 감정표현규범에 따라 자신의 감정을 억누르고 규범화된 감정을 표현하는 감정노동을 수행하고 있다. 고객의 적대적인 언어폭력에도 불구하고 자신의 감정을 자유롭게 표현하지 못하는 경우에 상담사의 감정소진은 악화될 수밖에 없다. 이러한 점을 인식하고, 본 연구는 고객언어폭력을 상담사의 감정소진을 유발하는 고객

차원의 핵심원인으로 고려하고 더불어 고객언어폭력이 감정노동에 미치는 효과를 검증했다. 본 연구 결과는 첫째, 고객언어폭력이 상담사의 감정소진에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 감정노동의 한 유형인 표면행동의 증가와 관련되어 있음을 보여주었다. 둘째, 본 연구는 감정노동 중에서, 표면행동은 직무성과를 증가시키지만 동시에 감정소진을 크게 증가시키는 반면에, 내면행동은 직무성과를 증가시키지만 감정소진 역시 감소시키는 것으로 나타났다. 마지막으로, 상담사의 이직의도는 감정소진에 의해 크게 증가하지만 직무성과와는 관련이 없는 것으로 밝혀졌다.

### 5.2 실무적 시사점

본 연구의 결과들을 토대로 실무적 및 학술적 시사점을 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 고객언어폭력은 상담사의 감정소진을 유발하는 주요 원인이다. 그러므로 관리자들은 상담사가 경험하는 고객언어폭력을 이해하고 적대적인 고객으로부터 상담사를 보호하는 문제에 주목할 필요가 있다. 고객주권 패러다임 하에서, 오늘날 상담사는 전화상으로 직접 대면하지 않는 고객들로부터 정중하지 못한 언어공격에 상시적으로 노출되어 있다. 고객의 적대적인 언어폭력은 점차 증가하고 있으며 이러한 상황에서 일방적인 피해자가 되고 있는 상담사를 보호할 수 있는 정책들을 개발하는 것이 시급히 필요하다. 예를 들어, 심각한 고객언어폭력에 노출된 상담사가 서비스를 거부할 수 있는 권리, 전화를 끊을 수 있는 권리 등의 보호정책들이 필요하다.

둘째, 실무자들은 보다 거시적인 관점에서 고객언어폭력을 상담사 개인의 문제가 아니라 궁극적으로 콜센터의 서비스 경쟁력과 관련된 문제로 접근하는

것이 필요하다. 본 연구는 고객언어폭력이 표면행동을 증가시키며 내면행동과는 관련이 없음을 제시한다. 다시 말해서, 상담사가 빈번한 고객언어폭력에 노출된 경우에 내면행동보다는 표면행동을 수행한다는 점이다. 상담사가 고객언어폭력을 경험하고 몇 초 후에 다시 다른 일반고객에게 서비스 매뉴얼에 따라 “사랑합니다, 고객님!”을 외치며 표면행동을 수행할 수 있으나 내면행동을 수행하기는 어렵다는 점이다. 내면행동은 상담사 개인뿐만 아니라 조직의 관점에서도 중요하다. 상담사의 내면행동은 개인적으로 자신의 감정노동에 대한 정당성을 제공하여 감정소진을 감소시킬 수 있을 뿐만 아니라 고객으로부터 높은 평가를 얻을 수 있는 감정노동 유형이기 때문이다(Grandy, 2003).

본 연구는 고객언어폭력과 내면행동 간의 정(+)의 관계를 발견했으나 이 효과는 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 그러므로 비록 상담사가 빈번한 고객언어폭력 상황에서 높은 감정자원의 소모를 경험하더라도 이 자원의 소모에 대응한 다른 자원들을 적시에 보충하는 경우에 충분히 내면행동을 이끌어 낼 수 있는 가능성이 존재할 수 있다는 점이다. 다시 말해서, 상담사에게 감정자원의 소모를 보충하는데 효과적인 다른 자원들 조직 및 상사의 지원과 인정, 높은 보상, 교육훈련 프로그램을 통한 적절한 대응방법 등을 제공함으로써 내면행동을 증가해 볼 수 있다는 점이다.

셋째, 본 연구는 표면행동이 감정소진을 증가시키는 반면에 내면행동은 감정소진을 감소시킬 수 있음을 제시한다. 비록 현재는 고객언어폭력이 존재하는 상황에서도 상담사가 성공적인 표면행동을 통하여 조직이 원하는 성과를 성공적으로 달성하고 있는 것으로 보이지만 표면행동이 동시에 감정소진을 크게 증가시킨다는 점을 고려할 때, 표면행동을 통한 조

직성과의 달성이 장기적으로 지속될 수 있는가의 의문이 제기된다. 선행연구는 ‘비신사성의 악순환(spiral of incivility)’ 현상에 주의해야 한다고 지적한 바 있다(Andersson and Pearson, 1999). 다시 말해서 고객의 적대적인 공격은 종업원의 분노를 증가시키고, 분노한 종업원은 결과적으로 고객에게 보복이 될 만한 대응을 유발한다는 것이다. 이 주장은 이후 다른 연구들에서 입증되고 있다. 고객의 부당한 대우를 경험한 종업원이 고객에게 피해를 주고자 하며 조직시민행동을 감소시킨다는 것이다(Shao and Skarlicki, 2014). 그러므로 관리자는 상담사의 표면행동에 의존하기보다는 근본적으로 고객언어폭력으로부터 상담사를 보호하고 내면행동을 이끌어 낼 수 있는 방법들을 개발하는 것이 필요하다. 예를 들어 고객의 언어폭력에 노출된 상담사에게 충분한 휴식을 제공하거나 전문가의 상담을 제공하는 등의 지원이 필요하다. 콜센터는 상담사에게 어떻게 화난 고객을 적절하게 응대할 것인가에 관하여 교육훈련 프로그램을 제공하지만, 상담사가 자신의 감정자원을 관리하는 방법에 관하여는 충분한 교육훈련 프로그램을 제공하지 않고 있다. 김태구·이계희(2012)의 연구를 보면, 고객언어폭력으로부터 자신을 방어할 수 있는 개인의 감정자원을 개발하는 것이 필요함을 제안하고 있다. 즉 자아존중감, 자아효능감, 통제위치, 정서적 안정성 등과 같이 핵심자기평가와 관련된 요소들에 대한 개발이 필요하다는 것이다.

넷째, 본 연구는 표면행동이 직무성과를 증가시키고 있는 것으로 나타났다. 하지만, 표면행동이 동시에 감정소진을 크게 악화시킨다는 점을 고려할 때 표면행동을 통해 직무성과를 높이려는 방법은 제고해 볼 필요가 있다는 점이다. 장기적인 관점에서, 상담사가 표면행동을 수행할수록 심각한 스트레스를 경험하게 되며 이러한 상황에서 우수한 서비스를

제공하기는 어렵다는 점이다. 그러므로 감정표현규범을 통한 표면행동의 장려보다는 앞서 서술한 바와 같이, 내면행동을 가능하게 하는 요소들을 개발하는 것이 필요하다.

다섯째, 본 연구에서 감정소진은 직무성과와 관련이 없는 것으로 나타났다. 먼저, 이 결과는 현재 상담사가 높은 감정소진을 경험하더라도 이것이 바로 직무성과의 감소로 연결되지는 않고 있다는 점을 의미한다. 이러한 현상은 콜센터에서 수행하는 콜 모니터링과 같은 서비스품질 관리 방법에서 원인을 찾아볼 수 있다. 즉 콜 모니터링을 통해 상담사가 제공한 서비스 내용들을 매주, 매월 정기적으로 평가하고 이 결과를 즉각적으로 성과평가에 반영하고 있는 상황에서 상담사들은 높은 감정소진을 경험하더라도 직무성과의 감소로 연결시키기는 어렵다는 점이다. 기존의 연구결과들과 동시에 살펴보면(Halbesleben and Bowler, 2007; Maslach, 1982; Singh et al., 1994), 업무 스트레스가 긍정적 및 부정적 측면을 동시에 지닌다고 주장하지만 과도한 업무 스트레스는 결과적으로 높은 이직과 같은 부정적인 결과들로 이어질 수 있다는 점이다. 그러므로 관리자들은 적절한 업무 스트레스를 통해 높은 성과의 달성과 같은 긍정적인 측면을 자극해 볼 수 있겠지만 과도한 업무 스트레스는 개인과 조직에 부정적인 결과를 야기한다는 점을 고려해야 한다.

마지막으로, 본 연구에서 감정소진은 이직의도를 크게 증가시키며 직무성과와 이직의도는 관련이 없는 것으로 나타났다. 콜센터 실무자의 가장 큰 애로사항은 상담사의 높은 이직을 해소하는 것이다. 상담사의 이직은 숙련된 상담사의 이탈 그리고 이로 인한 신규 채용 및 훈련비용의 증가와 같이 뒤따르는 다양한 부정적인 결과들을 고려할 때 매우 중요한 이슈이다. 본 연구는 상담사의 이직의도를 예측

하는데 직무성과보다는 감정소진이 더욱 효과적인 변수임을 시사한다. 즉, 콜센터에서 상담사의 높은 직무성과가 이직을 예방하는 효과적이 수단은 될 수 없다. 그러므로 상담사의 이직을 해소하기 위해서는 상담사의 높은 스트레스를 해소하려는 노력이 필요하다.

### 5.3 학술적 시사점

학술적 측면에서의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 비대면 서비스 접점인 콜센터 상황에서 상담사가 경험하는 고객의 언어폭력을 측정하고, 고객언어폭력이 상담사의 감정노동 및 감정소진에 미치는 효과를 입증하였다는 점에서 중요하다. 많은 연구자들이 고객으로부터 가해지는 언어폭력이 서비스 종업원의 스트레스 원인이 되고 있음을 인식하고 있지만, 이 부분을 고려한 연구는 매우 소수에 불과하다(김태구·이계희, 2012; Grandey et al., 2007). 오래전에, Grandey et al.(2004)은 ‘고객이 항상 옳은 가’에 관하여 의문을 제기한 바 있지만, 고객의 부당하고 적대적인 언어공격이 종업원에게 미치는 결과들에 대한 이해가 많이 부족한 상황이다.

최근에 서비스 접점에서 종업원에 대한 고객의 부당한 행동은 인사조직 및 심리학 분야에서 중요한 이슈로 제기되기 시작했다(Grandey et al., 2004; Shao and Skarlicki, 2014). 연구자들마다 이러한 현상을 설명하기 위해 다양한 용어들을 제시하기 시작했다(Grandey et al., 2007; Shao and Skarlicki, 2014). 고객의 잘못된 행동(customer mistreatment), 고객의 비신사적행동(customer incivility), 고객의 폭력(customer abuse) 등이 대표적인 예이다. 이에 따라, 이들 용어들 간의 명확한 개념화가 우선적으로 필요한 상황이다. 아울

러, 이러한 다양한 용어들의 사용은 연구결과들의 상호 비교 및 축적을 어렵게 한다. 본 연구는 콜센터 상황이 직접대면이 없는 음성대 음성 서비스 접점으로, 고객이 가장 쉽게 자신의 분노를 표출할 수 있는 방법이 언어공격이라는 점을 인식하고, 상담사가 경험하는 고객언어폭력을 개념화하고 측정하고자 시도했다는 점에서 학술적 의의를 지닌다.

둘째, 본 연구는 직무탈진감을 설명하는 대표적인 프로세스인 스트레스 원인-직무탈진감-부정적 결과로 이어지는 프로세스에 고객언어폭력의 이슈를 통합하였다는 점에서 학술적 의의를 지닌다. 선행연구는 서비스 종업원의 핵심 스트레스 원인이 고객으로부터 기인한다는 점을 인식하면서도 이 부분은 연구의 범위에서 제외하고, 업무에서 발생하는 스트레스 원인들(예, 역할갈등, 역할모호성, 업무과부하, 감정노동)에 연구의 초점을 맞추었다(Low et al., 2001; Singh et al., 1994, Singh, 2000). 이와 대조적으로, 본 연구는 상담사의 직무탈진감의 핵심원인을 고객차원과 업무차원의 두 가지로 구분하여 제시했다는 점에서 학술적 의의를 지닌다. 특히, 본 연구는 상담사의 스트레스 원천이 고객으로부터 기인하며, 이는 다시 상담사의 업무수행으로 연결되고 있음을 입증하였다는 점에서 중요하다. 그러므로 서비스 종업원의 직무탈진감에 관한 연구에서 고객차원은 연구의 출발점으로 고려되는 것이 필요하다.

셋째, 본 연구는 조직성과를 향상시키는데 표면행동의 효과성을 지지한다. 내면행동과 높은 직무성과간의 관계는 여러 연구들에서 보고되고 있으며(Grandey, 2003; Totterdell and Holman, 2003), 이에, '감정의 진정성'을 추구하는 내면행동이 더욱 강조되었다. 본 연구에서도 내면행동의 긍정적인 결과들이 확인되었다. 하지만, 본 연구에서 주목할 만한 점은 콜센터 상황에서, 상담사의 표면행동이 조직이 원하

는 성과를 달성하는데 매우 효과적이라는 것이다. 그러므로 본 연구는 표면행동의 효과성에 관한 다른 관점을 제시한다. 선행연구는 표면행동을 통한 진정성이 결여된 감정표현을 고객이 파악할 수 있어 역효과를 가져올 수 있다고 주장한다(Slitter et al., 2010). 이에 반해, 6개월 이상의 고객서비스 업무 경험을 보유한 서비스 종업원의 능숙한 표면행동을 고객이 쉽게 파악하지 못한다는 주장도 존재한다(Slitter and Gillespie, 2010). 이러한 상반된 주장이 존재하는 상황에서 본 연구는 표면행동이 조직이 요구하는 성과를 달성하는데 효과적일 수 있음을 제시한다. 하지만, 고객의 관점에서 상담사의 서비스 성과를 평가하는 경우에는 차이가 존재할 수 있을 것이다. 그러므로, 표면행동의 효과성은 조직관점 또는 고객관점에 따라 차이가 존재할 수 있을 것이며, 이에 관한 지속적인 연구가 필요하다.

넷째, 본 연구는 고객언어폭력이 존재하는 상황에서도 표면행동뿐만 아니라 내면행동의 증가시킬 수 있는 가능성을 확인하였다는 점이다. 비록 고객언어폭력과 내면행동 간의 관계는 통계적으로 유의하지 않게 나타났지만 이 두 변수 간의 정(+)의 관계는 확인할 수 있었다. COR 이론에 따르면 상담사가 높은 감정자원의 소모 상황에서 자원을 보호하기 위해 자원의 소모를 감소시키거나 또는 다른 자원을 보완하려는 노력을 추구한다고 주장한다. 그러므로 상담사에게 조직 및 상사의 지원, 충분한 금전적 보상, 교육훈련 프로그램을 통한 대응방법의 제공과 같이 적절한 자원이 보충되는 경우에 상담사로부터 충분히 내면행동을 이끌어 낼 수 있는 가능성이 존재한다는 점이다. 이에 고객언어폭력과 내면행동 간의 관계에 작용하는 조절변수들에 대한 추가연구를 통해 COR이론을 적용 및 발전시켜 볼 수 있을 것이다.

마지막으로, 비록 본 연구에서 감정소진과 직무성

과 간의 관계는 지지되지 못하였지만, 감정소진이 직무성과에 항상 부정적으로 작용하는가에 관하여는 의문을 제기한다. 기존연구들에서 직무성과의 감소는 감정소진이 유발하는 대표적인 부정적 결과로서 제시되었다(Halbesleben and Bowler, 2007; Maslach, 1982; Singh et al., 1994). 반면에, 높은 성과를 추구하는 개인에게는 불가피하게 높은 감정소진을 수반할 수 있다는 점이다. 오래전에 Seyle(1976)는 어느 정도의 업무 스트레스가 개인을 자극하여 성과를 향상시키는데 기여할 수 있다고 주장했다. 그러므로 스트레스의 부정적 및 긍정적 면을 동시에 연구해 나가는 것이 필요할 것이다.

## VI. 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 동시에 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 G지역에 소재한 생명보험 및 화재보험의 2개 인바운드 콜센터에서 근무하는 여성상담사로부터 데이터를 수집하였다는 점에서 한계를 지닐 수 있다. 국내의 경우, 콜센터 상담사의 대다수가 여성으로 구성되어 있다는 점에서(곽상중 외, 2010), 국내 콜센터 환경을 대표하지만, 본 연구결과를 남성상담사로 구성된 콜센터 환경에 일반화하는데 주의가 필요하다.

둘째, 본 연구는 심리학에서 개발된 측정도구를 사용하여 상담사가 경험하는 고객언어폭력을 측정하고자 시도하였다는 점에서 의의가 있으나 고객언어폭력에 관한 시초적인 연구로써 향후에 이 변수에 관한 이론적 논의와 엄밀한 측정도구 개발이 필요하다.

셋째, 본 연구에서 직무성과는 고객의 직접적인 평가를 반영한 것이 아니고 상담사가 자신이 수행한

고객서비스 업무에 대한 자기보고식 평가로써 측정되었다. 그러므로 높은 직무성과는 고객이 아닌 조직의 관점을 반영하고 있다. 즉, 실제 고객은 상담사의 표면행동에 관하여 높은 평가를 주지 않았지만 조직은 상담사의 표면행동에 높은 평가를 줄 가능성이 크다. 그러므로 향후 연구에서는 직무성과에 관한 평가를 고객 및 조직에 의한 평가로 세분화하여 연구를 진행해 볼 필요가 있겠다.

넷째, 본 연구는 음성대음성 서비스 환경인 콜센터 상담사를 대상으로만 연구를 수행하여 본 연구결과는 면대면 서비스 환경으로 일반화하는데 주의가 필요하다. 향후 연구에서는 면대면 서비스 환경과 음성대 음성 서비스 환경을 모두 고려해 봄으로써 연구결과의 일반화를 추구할 수 있으며, 더 나아가 각각의 서비스 환경에 따라 종업원이 느끼는 고객언어폭력, 감정노동, 감정소진에 차이가 존재하는지 그리고 이들 변수들 간의 관계에 차이가 존재하는지 연구해 볼 수 있을 것이다.

다섯째, 본 연구는 고객언어폭력과 감정소진 간의 관계에 초점을 맞추고 있어, 향후 연구에서는 직무탈진감의 다른 차원들 즉, 비인격화와 개인의 성취감 감소를 동시에 고려해 볼 필요가 있겠다.

마지막으로, 본 연구는 상담사의 감정소진을 유발하는 핵심 원인 중의 하나로써 조직외부에서 기인하는 고객언어폭력을 고려하였지만, 조직내부의 구성원 즉, 상사나 동료로부터 발생하는 언어폭력에 의해서도 스트레스가 야기될 수 있다. 조직 내의 상사나 동료에 의한 언어폭력 역시 감정소진을 유발하는 핵심원인으로 제시되고 있다(Grandey et al., 2007; Sliter et al., 2010). 더욱이, 고객언어폭력은 조직 내에서 구성원들 간의 관계에도 영향을 미칠 수 있다. 즉, 고객의 언어폭력이 조직 내의 종업원과 종업원의 관계에 악영향을 미칠 수 있다(Walker,

van Jaarsveld, and Skarlicki, 2014). 그러므로 향후연구는 조직외부에서 발생하는 고객뿐만 아니라 조직내부에서 발생하는 구성원의 언어폭력에도 관심을 갖는 것이 필요하다.

## 참고문헌

- 곽상중 · 최수정 · 정기주(2010), “고객센터에서 상담사의 직무탈진감이 고객지향성, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향,” **경영학연구**, 39(3), 541-576.
- 김태구 · 이계희(2012), “패밀리 레스토랑 일선 직원의 고객언어폭력, 감정고갈 및 생활만족 간의 구조적 관계에서 임파워먼트의 완충역할,” **외식경영연구**, 15(6), 329-357.
- 라동철(2014), “서러운 다산콜센터 상담사 인권 보호하라, 서울시 인권위, 시에 첫 권고,” **국민일보**, 2014. 2. 6. (URL: <http://news.kmib.co.kr/article/view.asp?arcid=0008005704&code=11131800>)
- 문영주(2014), “사회복지시설 종사자의 감정노동 선행요인과 결과요인에 관한 연구,” **한국사회복지행정학**, 16(3), 283-315.
- 박동수 · 전명구 · 정성환(2005), “감정노동의 개념화와 선행요인,” **인사관리연구**, 29(4), 133-167.
- 이충형 · 류기상(2014), “외식산업에서 발생 가능한 감정노동 수준에 따른 감정소진과 직무만족, 조직몰입 및 이직의도의 관계 - 시나리오를 이용하여,” **호텔경영학연구**, 23(3), 183-200.
- 부산청년유니온(2015), **콜센터 상담원 노동환경 실태발표 및 처우개선을 위한 토론회**, 자료집, 부산시의회 중회의실, 2015. 1. 29.
- 최수정 · 이철승(2009), “인바운드 고객센터에서 서비스품질의 제고를 위한 상담사 직무만족 관리,” **대한경영학회지**, 22(6), 3259-3285.
- Allen, D. G., and R. W. Griffeth(1999), “Job Performance and Turnover: A Review and Integrative Multi-route Model,” *Human Resource Management Review*, 9, 525-548.
- Andersson, L. M., and C. M. Pearson(1999), “Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace,” *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Arnold, T., K. E. Flaherty, K. E. Voss, and J. C. Mowen(2009), “Role Stressors and Retail Performance: The Role of Perceived Competitive Climate,” *Journal of Retailing*, 85(2), 194-205.
- Ben-Zur, H., and D. Yagil(2005), “The Relationship between Empowerment, Aggressive Behaviors of Customers, Coping, and Burnout,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 81-99.
- Bitner, M. J., B. H. Booms, and L. A. Mohr(1994), “Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint,” *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.
- 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.
- Brotheridge, C. M., and R. T. Lee(2003), “Development and Validation of the Emotional Labour Scale,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Cameron, A., and J. Webster(2011), “Relational Outcomes of Multicommunicating: Integrating Incivility and Social Exchange Perspectives,” *Organization Science*, 22(3), 754-771.
- Chau, S. L., J. J. Dahling, P. E. Levy, and J. M. Diefendorff(2009), “A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover,” *Journal of*

- Organizational Behavior*, 30, 1151-1163.
- Cheung, F. Y. L. and C. S. K. Tang(2010), "Effects of Age, Gender, and Emotional Labor Strategies on Job Outcomes: Moderated Mediation Analyses," *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(3), 323-339.
- Chin, W.(1998), "Issues and Opinion on Structural Equation Modeling," *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Choi, S., K. Cheong, and R. A. Feinberg(2012), "Moderating Effects of Supervisor Support, Monetary Rewards, and Career Paths on the Relationship Between Job Burnout and Turnover Intentions in the Context of Call Centers," *Managing Service Quality*, 22(5), 492-516.
- Cordes, C. L., and T. W. Dougherty(1993), "A Review and an Integration of Research on Job Burnout," *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Daniels, M. A., M. T. Sliter, T. Barger, J. Z. Gillespie, J. Northern, & S. Kirkendale(2010), "Effects of Emotion Regulation and Emotional Disclosure on Strain," *Poster presented at the 118th Annual Convention of the American Psychological Association*, San Diego, CA.
- 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), 23-49.
- DeConinck, J. B., and J. T. Johnson (2009), "The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.
- Deery, S., R. Iverson, and J. Walsh(2002), "Work Relationships in Telephone Call Centers: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal," *Journal of Management Studies*, 39(4), 471-496.
- Diefendorff, J. M., and E. Richard (2003), "Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions," *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 284-294.
- Diefendorff, J. M., E. M. Richard, and M. H. Croyle(2006), "Are Emotional Display Rules Formal Job Requirements? Examination of Employee and Supervisor Perceptions," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 273-298.
- Fornell, C., and D. F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Equations with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Glomb, T.(2002), "Workplace Anger and Aggression: Informing Conceptual Models with Data from Specific Encounters," *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 20-36.
- Grandey, A. A.(2003), "When "The Show Must Go On": Surface Acting and Deep Acting As Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery," *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A. A., J. H. Kern, and M. R. Frone(2007), "Verbal Abuse from Outsiders Versus Insiders: Comparing Frequency, Impact on Emotional Exhaustion, and the Role of Emotional Labor," *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 63-79.
- Grandey, A. G., S. C. Foo, M. Groth, and R. E. Goodwin(2012), "Free to Be You and Me: A Climate of Authenticity Alleviates Burnout

- from Emotional Labor," *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 1-14.
- Grandey, A.(2000), "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor," *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Grandey, A., D. Dickter, and H. P. Sin (2004), "The Customer Is Not Always Right: Customer Verbal Aggression toward Service Employees," *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418.
- Gross, J., and R. W. Levenson(1997), "Hiding Feelings: Acute Effects of Inhibiting Negative and Positive Emotion," *Journal of Abnormal Psychology*, 106, 95-103.
- Groth, M., T. Henning-Thurasu, G. Walsh(2009), "Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy," *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Halbesleben, J. R. B. and W. M. Bowler(2007), "Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation," *Journal of Applied Psychology*, 92, 93-106.
- Harris, L. C., and K. L. Reynolds (2003), "The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior," *Journal of Service Research*, 6 (2), 144 - 161.
- Henning-Thurau, T., M. Groth, M. Paul, D. D. Gremler(2006), "Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships," *Journal of Marketing*, 70(July), 58-73.
- Hobfoll, S. E.(1989), "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress," *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hochschild, A. R.(1983), *The Managed Heart: Commercialisation of Human Feeling*, Berkley, CA: University of California Press.
- Holman, D., C. Chissick, and P. Totterdell(2002), "The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being," *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81.
- Jensen, J. M., P. C. Patel, and J. G. Messersmith (2013), "High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety Role Overload, and Turnover Intentions," *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Kanfer, R., and T. M. Kantrowitz(2002), "Emotion Regulation: Command and Control of Emotion in Work Life." In R. Lord, R. Klimoski, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior* (pp. 433 - 472). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kern, J. H., and A. A. Grandey(2009), "Customer Incivility as a Social Stressor: The Role of Race and Racial Identity for Service Employees," *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 46-57.
- Kruml, S. S., and D. Geddes(2000), "Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work," *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Lazarus, R. S., and S. Flkman(1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer Publishing Company Inc, New York, NY.
- LeBlanc, M. M., and E. K. Kelloway(2002), "Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 444-453.
- LeBlanc, P. M., J. J. Hox, W. B. Schaufeli, T. W. Taris, and M. C. W. Peeters(2007), "Take

- Care! The Evaluation of a Team-based Burnout Intervention Program for Oncology Care Providers," *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 213-227.
- 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.
- Low, G. S., D. W. Cravens, K. Grant, and W. C. Moncrief(2001), "Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout," *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587-611.
- 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., and S. E. Jackson(1981), "The Measurement of Experienced Burnout," *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- 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.
- Neuman, J. H., and R. A. Baron(1998), "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets," *Journal of Management*, 24, 391 - 419.
- Pugh, S. D.(2001), "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter," *Academy of Management Journal*, 44, 1018-1027.
- Pugh, S. D., M. Groth, and T. Henning-Thurau(2011), "Willing and Able to Fake Emotions: A Closer Examination of the Link between Emotional Dissonance and Employee Well-Being," *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 377-390.
- Rafaelli, A., and R. I. Sutton(1987), "The Expression of Emotion as Part of the Work Role," *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Ringle, C. M., M. Sarstedt, and D. W. Straub(2012), "A Critical Look at the Use of PLS-SEM in *MIS Quarterly*," *MIS Quarterly*, 36(1), iii-xiv.
- Ringle, C. M., S. Wende, and S. Will(2005), *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*, Hamburg, <http://www.smartpls.de>.
- Schat, A. C., and E. K. Kelloway(2000), "Effects of Perceived Control on the Outcomes of Workplace Aggression and Violence," *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 386-402.
- 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(3), 293-315.
- Selye, H.(1976), *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill.
- Shao, R., and D. P. Skarlicki(2014), "Service Employees' Reactions to Mistreatment by Customers: A Comparison between North America and East Asia," *Personnel Psychology*, 67, 23-59.
- Singh, J.(2000), "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations," *Journal of Marketing*, 64 (April), 15-34.
- Singh, J., J. R. Goolsby, and G. K. Rhoads(1994),

- “Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives,” *Journal of Marketing Research*, 31(November), 558-569.
- Sliter, M. T., and J. Z. Gillespie(2010), “Effects of Comparison Contrast on Judgments and Stress in Service Encounters,” Poster presented at *the 118th Annual Convention of the American Psychological Association*, San Diego, CA.
- Sliter, M., S. Jex, J. McInnerney, and K. Wolford (2010), “How Rude! Emotional Labor as a Mediator Between Customer Incivility and Employee Outcomes,” *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468-481.
- Steers, R. M., and R. T. Mowday (1981), “Employee Turnover and the Post Decision Accommodation Process,” In B. M. Shaw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organization Behavior*: Vol. 3 (pp. 235-281). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tenenhaus, M., E. V. Vinzi, Y. M. Chatelin and C. Lauro(2005), “PLS Path Modeling,” *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Totterdell, P., and D. Holmann(2003), “Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor,” *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55-73.
- Tuten, T. L., and P. E. Neidermeyer(2004), “Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers: The Effects of Stress and Optimism,” *Journal of Business Research*, 57, 26-34.
- van Jaarsveld, D. D., D. D. Walker, and D. P. Skarlicki(2010), “The Role of Job Demands and Emotional Exhaustion in the Relationship between Customer and Employee Incivility,” *Journal of Management*, 36, 1486-1504.
- Walker, D. D., D. D. van Jaarsveld, and D. P. Skarlicki(2014), “Exploring the Effects of Individual Customer Incivility Encounters on Employee Incivility: The Moderating Roles of Entity (In)civility and Negative Affectivity,” *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 151-161.
- Wegge, J., J. Vogt, and C. Wecking (2007), “Customer-Induced Stress in Call Centre Work: A Comparison of Audio- and Video-conference,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 693 - 712.
- Zimmerman, R. D., and T. C. Darnold (2009), “The Impact of Job Performance on Employee Turnover Intentions and the Voluntary Turnover Process: A Meta-Analysis and Path Model,” *Personnel Review*, 38(2), 142-158.

# The Influence of Customer Service Representatives' Perceived Customer Verbal Abuse on Emotional Labor and Emotional Exhaustion in the Context of Call Centers

Sujeong Choi\* · Kiju Cheong\*\*

## Abstract

The service industry is dominated by the notions of customer sovereignty, such as "The customer is always right", "The customer is king" and "Service with a smile." These notions create unequal power relationships between customer service representatives (CSRs) and customers, whereby CSRs are easily exposed to customer-instigated aggression. However, little is known about how customer mistreatment influences CSRs in the context of call centers which has become a typical service encounter of a firm. In this regard, this study sheds light on the consequences of customer verbal abuse that CSRs are frequently facing during the interaction with customers. Customer verbal abuse is defined as the extent to which CSRs are exposed to rude, uncivil verbal aggression, such as yelling, threats or insults. In general, the majority of incoming calls from customers that CSRs should handle all day long in call centers involve complaints about the firm's products or service. On the phone, unsatisfied customers are likely to express their anger more easily against CSRs who are invisible. Therefore, verbal abuse of CSRs is the most effective means that customers express their anger at the firm because customers believe that CSRs work for it. Accordingly, customer verbal abuse is emerging as a major issue in call centers particularly, as a strong predictor of CSRs' job burnout.

Under the circumstance, this study attempts to examine the process of CSRs' job burnout, applying the theoretical framework regarding employee job burnout that explains stressors, strain (i.e., job burnout) and consequences. That is, stressors trigger job burnout and thereby

---

\* Research Professor, Free21Plus e-Service Team, Chonnam National University, First Author

\*\* Professor, Dept. of Business Administration, Chonnam National University, Corresponding Author

bring about negative outcomes to individuals and/or organizations. In this study, we consider customer verbal abuse and emotional labor as main stressors causing CSRs' job burnout (i.e., emotional exhaustion). More specifically, we divide stressors into two dimensions: customer-triggered and service role-triggered dimensions. In this study, customer verbal abuse refers to a stressor triggered by customers whereas emotional labor is one triggered by the service work. Further, we classify emotional labor into two types: surface acting and deep acting. As the consequences of emotional exhaustion, this study focuses on job performance and turnover intention. In a nutshell, the main purpose of this study is two-fold: first, we empirically verify how customer verbal abuse is associated with surface acting and deep acting and further CSR emotional exhaustion and job performance in the context of call centers. Second, this study identifies the key determinant of CSR turnover intention.

To test the proposed research model and hypotheses, we collected data on CSRs from two insurance call centers, such as life insurance and automobile/firm insurance. A total of 218 were used for the PLS (Partial Least Squares) analysis. The major findings of this study are as follows. First, customer verbal abuse is a strong predictor of CSR emotional exhaustion. Moreover, customer verbal abuse increases surface acting but has nothing to do with deep acting. Under the customer sovereignty paradigm, CSRs are frequently, consistently exposed to irritated customers' rude and uncivil verbal aggression during the interaction with customers. Although call center managers recognize that superior customer service is generated by their CSRs, they are passive about solving CSRs' difficulties namely, customer verbal abuse. Furthermore, call centers demand CSRs to endure customer verbal abuse to achieve their service goals. However, our results imply that call centers should take more interest in protecting CSRs from frequent customer aggression, showing the result that customer verbal abuse greatly increases CSRs' emotional exhaustion and surface acting.

Second, concerning the relationship between emotional labor and emotional exhaustion/job performance, surface acting increases job performance as well as emotional exhaustion. On the contrary, although deep acting increases job performance, it does not bring about emotional exhaustion. Rather, deep acting contributes to decreasing emotional exhaustion. That is, deep acting enables CSRs to deliver emotional authenticity by internalizing emotions displayed, which in turn creates high job performance. When CSRs have justification for the emotions expressed to customers, emotional exhaustion is reduced.

Finally, in comparison with job performance, emotional exhaustion is a stronger predictor of CSR turnover intention in the context of call centers. Our results indicate that emotional

exhaustion considerably leads to increased turnover intention while it is negatively related to job performance. Besides, job performance has nothing to do with turnover intention. The results imply that the main reason form CSR turnover intention is job burnout. Overall, this study concludes that customer verbal abuse and emotional labor are essential issues to be solved immediately in call centers in order to reduce high CSR turnover intention and to create superior customer service.

Key words: Customer Verbal Abuse, Emotional Labor, Emotional Exhaustion, Job Performance, Turnover Intention, Call Center

- 
- 저자 최수정은 현재 전남대학교 공짜21플러스 e-서비스사업단의 연구교수로 재직 중이다. 전남대학교 대학원에서 MIS분야로 경영학석사와 박사 학위를 취득하였다. 박사학위 이후에 한국콜센터산업정보연구소의 책임연구원으로 근무하였다. 다수의 논문을 경영학연구와 APJIS를 비롯한 국내외저널에 게재하였으며 *International Journal of Information Management*, *Information Technology and Management*, *Managing Service Quality*를 비롯한 국외저널에 게재하였다. 최근의 주요 연구분야는 정보기술과 서비스경쟁력(콜센터 분야), 모바일상거래, 소셜네트워크서비스이다.
  - 저자 정기주는 전남대, 동 대학원 졸업 후, 미국 알라배마대학교에서 마케팅 박사학위 취득 후에 퍼듀대학교에서 조교수로 근무 중 Jon Anton교수로부터 콜센터를 알게 되었다. 현재는 전남대학교 경영학부에서 교수로 재직 중이며, 한국고객센터산업연구소를 운영하며, 고객센터학회창립 (2007) 및 15회차 고객센터산업컨퍼런스 개최, APCCAL(환태평양 콜센터단체장협의회) 한국대표로 활동 중이다. 주요 연구분야는 고객센터 서비스품질, 계량적 콜센터관리, 고객센터 운영혁신 등이다.