

# The Effect of Emotional Labor on Stress Coping Style and Psychological Burnout among Call Center Employees

Mi-Jung Bok \*

## Abstract

The aim of this study is to measure the degrees of emotional labor and to empirically analyze how emotional labor affects individual's stress coping style and psychological burnout. The results were as follows. First, the call center employees were actually experiencing emotional labor and it was shown that the deep acting was higher than the surface acting. Second, the degree of experiencing stress coping style and psychological burnout appeared differently depending on the socio-economic variables of the employee. Third, despite the differences in the direction, there is a correlation between emotional labor, stress coping style, and psychological burnout. Fourth, the characteristics of the employees and emotional labor clearly affected stress coping style and psychological burnout. Therefore, companies will have to provide various psychological treatments and training programs for call center employees, and a change in social awareness, where people take the service industry workers' kindness for granted, is required as well.

▶ Keyword : Emotional Labor, Stress Coping Style, Psychological Burnout

## I. Introduction

오늘날 기업들이 생산하는 제품 품질의 차이가 크지 않을 정도로 기술력이 향상되어, 다른 기업과의 차별화를 서비스 부문에 집중하는 기업이 증가하고 있다. 즉 고객 응대 서비스의 질을 향상시켜 고객만족을 극대화하려는 기업들의 시도는 고객접점에서 근무하는 서비스업 종사자들의 스트레스를 가중시킨다. 여러 스트레스 중 최근에는 고객 접점에서 업무를 수행하는 서비스업 종사자들의 감정노동 스트레스가 사회적 이슈가 되었다.

미국의 사회학자인 Hochschild(1979)에 의해 처음으로 제기된 감정노동은 개인의 감정과 기업에서 고객 서비스 응대를 위해 요구하는 감정의 차이로 지각하게 되는 스트레스의 일종으로[1], 서비스 산업에 종사하는 대부분의 사람들이 경험하는 심리적 스트레스이다.

한국고용정보원과 건강보험심사평가원의 자료에 의하면 감정노동이 강한 직업군으로 2011년에는 1위 고객상담원, 2위 사회복지사, 3위 신용추심원, 4위 레스토랑 지배인, 5위 열차 승무원일, 2014년에는 1위 텔레마케터, 2위 네일 아티스트와 호텔 지배인, 4위 중독치료사, 5위 창업 컨설턴트라고 하였다 (Seoul Newspaper, 2015. 11. 10)[2].

감정노동과 관련된 학계의 연구들은 경영, 항공, 관광, 의료, 교육 등 서비스 분야에서 주로 이루어졌으며, 연구대상도 다양하다. 이들 연구들은 감정노동에 대한 단일연구에서 벗어나, 직무소진, 감정소모, 직무만족, 이직의도, 조직시민행동과 직장-가정갈등 다양한 변수들과의 관계를 분석하는 연구가 대부분이었다.

감정노동의 결과변수로 여러 가지 변수들이 다루어진 가운데 본 연구에서는 고객상담사의 감정노동이 스트레스 대처방식과 심리적 소진에 미치는 영향을 실증적으로 살펴볼 것이다. 특히 고객센터의 상담사는 고객접점에서 업무를 수행하고

• First Author: Mi-Jung Bok, Corresponding Author: Mi-Jung Bok

\*Mi-Jung Bok(bbok@kwu.ac.kr), Dept. of Service Management, Kwangju Women's University

• Received: 2016. 04. 05, Revised: 2016. 04. 12, Accepted: 2016. 04. 18.

• This paper expanded upon the paper("The Effect of Emotional Labor on Psychological Burnout") that won Outstanding Paper at the 53th Winter Symposium of the Korean Society of Computer and Information in 2016.

있기 때문에 감정노동의 스트레스가 높은 직업군으로 판단되어 연구대상으로 선정하였다.

본 연구는 상담사의 스트레스 대처방식과 심리적 소진이라는 변수를 포함시켜 감정노동 이후에 보여지는 행동과 심리를 다루었다는 점에 있어 선행연구들과 다르다. 본 연구로 향후 고객센터를 운영하는 기업에게 상담사를 교육하고, 관리하기 위한 기초자료를 제공할 수 있을 것이고, 직무만족의 저하로 이직률이 증가하고 있는 고객센터의 인적자원관리를 도모하는데 활용될 수 있을 것이다.

## II. Theoretical Background

### 1. Emotional Labor

1970년대 사회심리학자에 의해 감정에 대한 연구가 시작된 이래 Hochschild(1979, 1983)는 감정노동을 직업상 원래 감정을 숨긴 채 다른 얼굴과 몸짓을 해야 하는 상황으로 정의하였으며, 감정노동을 표면화 행동과 내면화 행동으로 구분하였다[1][3]. 표면화 행동은 자신의 감정을 외면한 채 기업의 강요에 의해 나타낼 수 밖에 없는 목소리, 억양, 얼굴 표정 등을 지어야 하는 것으로 스스로의 의지와 무관하게 어쩔 수 없이 서비스 표준에 맞추어 표현해야 하는 행위이며, 내면화 행동은 자신의 감정을 기업에서 원하는 기준에 맞추도록 스스로를 변화시켜 나가려는 보다 적극적인 행위라고 볼 수 있다(Bok, 2012)[4].

감정노동 관련 기존 연구들은 살펴보면, 감정노동의 결과에 관한 연구(Kim, 2006; Jeong et al., 2008; Bok, 2012), 학습지향성과 조직몰입에 미치는 영향(Lee & Cho, 2012), 감정노동과 심리적 안녕과의 관계(Kang, 2005; Kang & Kim, 2008; Kim & Lee, 2008), 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향(Chung, 2009), 감정부조화가 조직시민행동에 미치는 영향(Kong & Chun, 2011), 감정노동의 선행요인과 구성차원(Choi et al., 2008)을 밝힌 연구들이 존재한다[5][6][4][7][8][9][10][11][12][13]. 그리고 대부분 감정노동의 표면화 행동은 서비스 관련 종사자들에게 부정적인 측면의 결과를 야기하지만, 내면화 행동의 경우에는 긍정적인 측면의 영향을 미친다는 연구결과들이 나타났다.

그러므로 본 연구에서는 감정노동을 다른 사람의 감정에 맞추어야 하는 서비스산업 종사자들이 자신의 감정을 속인 채 업무를 수행하면서 경험하게 되는 스트레스라고 정의를 내리고, 표면화 행동과 내면화 행동으로 구분하여 분석하고자 한다. 실제 감정과 조직에서 요구되어지는 감정 간의 격차가 크면 클수록 감정노동의 스트레스가 커질 것이라고 판단되며, 이러한 감정노동의 정도가 고객센터 상담사의 스트레스 대처방식과 심리적 소진에 미치는 영향력을 실증적으로 연구하고자 한다.

### 2. Stress Coping Style

일반적으로 스트레스는 다른 사람의 요구나 기대와 같이 인간에게 가해지는 외부적인 영향에 의해 생겨나기도 하지만 외부의 요구에 개인이 반응하는 과정에서 생겨나기도 한다. 그리고 인간의 삶에서 보편적으로 나타나며, 영향을 미치는 요인도 매우 다양하다(Bok et al., 2013)[14]. 이러한 스트레스로부터 개인을 방어하기 위한 여러 가지 행동이 유발되는데 이러한 행동을 스트레스 대처방식이라고 할 수 있다.

스트레스 대처방식에 대한 연구들을 살펴본 결과, Folkman & Lazarus(1985)는 스트레스 대처방식을 문제지향 대처와 정서지향 대처로 나누었고, Kim(1995)는 사회적 지지행동, 적극적 대처행동, 회피행동으로, Ahn et al.(2013)은 적극적 스트레스 대처방식과 소극적 스트레스 대처방식으로 크게 나누고, 적극적 스트레스 대처방식을 문제중심적, 사회적지지 추구로, 소극적 스트레스 대처방식을 정서중심적, 소망적 사고로 다시 구분하여 사용하였다[15][16][17].

스트레스 대처방식이 적극적인 사람은 개인이 경험하는 심리적인 불안이나 스트레스 강도가 높지 않을 수 있고, 반면 소극적인 사람은 상대적으로 높을 수 있기 때문에(Ahn et al., 2013)[17], 감정노동의 정도에 따라서도 스트레스 대처방식은 달라질 것으로 예상된다. 개인의 스트레스와 이에 대한 대처방식은 서비스 업무 종사자의 고객응대 과정에 직접적으로 영향을 미칠 수 있으므로 그 관계를 분석할 필요가 있을 것이다. 따라서 감정노동과 스트레스 대처방식의 관계를 밝혀보고자 한다.

### 3. Psychological Burnout

Maslach(1981)는 사람들과의 관계 속에서 지속적으로, 반복적으로 받게 되는 정신적 스트레스를 더 이상 감내하기 어려울 때 나타나는 반응이 소진이라고 하였다[18]. 일반적으로 심리적 소진의 척도로 사용되는 있는 것은 Maslach(1981)의 MBI(Maslach Burnout Inventory)이다. 이 척도는 정서적 고갈, 비인간화, 개인적 성취감 감소 등에 대한 문항들을 가지고 심리적 소진을 측정한다[18].

정서적 고갈은 정신적으로 과부하되는 것을 의미하며, 정서적 자원의 고갈은 모든 업무에 대한 관심과 열정을 잃게 만들고, 상실감을 들게 한다. 비인간화는 서비스를 받는 사람에게 부정적이고, 냉소적인 태도를 유발한다. 개인적 성취감 감소는 개인스스로가 무기력하고, 나약하다고 평가하는 현상으로 주어진 업무에 대해 가치있는 기여를 못하고 있다고 여기는 것이다.

소진과 관련된 연구들을 살펴보면 감정노동이 직무소진(Jun, 2013; Kang & Oh, 2014; Lee & Kim, 2014)과 심리적 소진에 영향을 미친다(Shin & Lee, 2014; Choi et al., 2014)는 결과가 대부분이며, 그 영향력의 방향은 차이가 있었다[19][20][21][22][23]. 그리고 감정노동 스트레스에 영향을 받은 심리적 소진은 서비스 분야 종사자들의 자기효능감,

직무스트레스 뿐만 아니라 이직의도 등에 까지도 영향을 미치고 있었다.

따라서 스트레스가 장기간 지속되거나, 자기효능감과 같은 정서적 상태가 감소될 때 발생할 가능성이 높은(Ahn et al., 2013)[17] 심리적 소진은 감정노동과 관련이 있을 것이고, 특히 정서적 고갈과 개인적 성취감 결여와의 직접적인 관계를 구체적으로 분석하고자 한다.

### III. Research Problems and Methods

#### 1. Research Problems

<연구문제 1> 고객센터 상담사의 감정노동에 대한 인지수준은 어느 정도인가?

<연구문제 2> 고객센터 상담사의 사회인구학적 특성에 따라 소비스트레스 대처방식과 심리적 소진은 차이를 보이는가?

<연구문제 3> 고객센터 상담사의 감정노동, 스트레스 대처방식과 심리적 소진 간의 상관관계는 어떠한가?

<연구문제 4> 고객센터 상담사의 특성과 감정노동이 스트레스 대처방식과 심리적 소진에 미치는 영향력은 어떠한가?

#### 2. Research Methods

##### 2.1 조사대상 및 자료수집

본 연구의 조사대상은 광주광역시 소재의 S화재, S생명, S통신, K통신의 고객센터에 근무하고 있는 상담사로, 2015년 3월 23부터 4월 24일까지 약 1달에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 표본추출은 강제할당표집과 단순무작위 표집을 병행하였다. 사전에 교육을 받은 해당 고객센터 상담사 5명이 현직 종사자들에게 무작위로 직접 질문지를 나누어 주어 스스로 기입하게 하는 자기기입식 방법을 적용하여 조사를 하였다. 조사기간 중 300부의 질문지를 회수하였으며, 이 중 부실 기재된 24부를 제외하고 최종분석자료로 총 276부를 사용하였다.

##### 2.2 조사도구

감정노동은 Hochschild(1983)와 같이 표면화 행동과 내면화 행동으로 구분하였으며[3], Bok(2012)과 Lee & Cho(2012)의 연구를 참고로 하여 문항을 구성하였고[4][7], 일부 내용은 적절하게 수정한 후 사용하였다. ‘전혀 그렇지 않다’ 1점에서부터 ‘항상 그렇다’ 5점까지 5점 Likert 척도로 측정하였으며, 값이 높아질수록 감정노동의 강도가 높아짐을 의미한다.

스트레스 대처방식은 Kim(1995)이 제시한 척도를 검증한 Ahn et al.(2013)의 연구에서 사용된 문항들을 가지고 [16][17], ‘전혀 그렇지 않다’ 1점에서부터 ‘항상 그렇다’ 5점까지 5점 Likert 척도로 측정하였다. 값이 높아질수록 스트

레스 대처방식이 높아짐을 나타낸다.

심리적 소진은 Maslach(1981)의 MBI 척도 중 정서적 고갈과 개인적 성취감 결여 문항만을 추출하여 측정하였다[18]. ‘전혀 그렇지 않다’ 1점에서부터 ‘항상 그렇다’ 5점까지 5점 Likert 척도로 측정하였고, 값이 높아질수록 심리적 소진도 높아짐을 나타낸다.

신뢰도 분석을 실시한 결과는 <Table 1>과 같다. 정서 중심적 스트레스 대처방식과 개인적 성취감 결여를 제외한 모든 척도의 Cronbach's  $\alpha$  값은 .70 이상으로 높은 신뢰수준을 보였다. 정서 중심적 스트레스 대처방식은 .642, 개인적 성취감 결여는 .635로 나타나 다른 척도에 비해 상대적으로 신뢰도 계수가 낮지만, 문항수가 적은 점을 고려하면 신뢰할만한 수준이라고 볼 수 있다.

Table 1. Reliability of Scales

Category		Items	Cronbach's $\alpha$
Emotional labor	Surface acting	6	.933
	Deep acting	7	.921
Stress coping style	Problem-focused	10	.921
	Social support	5	.815
	Emotion-focused	5	.642
	Wishful thinking	5	.728
Psychological burnout	Emotional exhaustion	5	.780
	Lack of personal fulfillment	4	.635

##### 2.3 자료의 처리

자료를 처리하기 위해 PASW 18.0 프로그램을 이용하였으며, 척도의 신뢰도를 알아보기 위해 신뢰도 분석을, 조사대상자의 특성을 알아보기 위해 빈도분석과 기술통계를, 감정노동의 수준을 알아보기 위해 paired T-test를 실시하였다. 사회인구학적 특성에 따른 스트레스 대처방식과 심리적 소진을 알아보기 위해 T-test와 일원분산분석을, 감정노동, 스트레스 대처방식과 심리적 소진간의 관계를 파악하기 위해 상관관계 분석을, 스트레스 대처방식과 심리적 소진에 영향을 미치는 변수들의 상대적 영향력을 알아보기 위해 중회귀분석을 실시하였다.

##### 2.4 조사대상자의 일반적 특성

조사대상자의 특성은 <Table 2>에 제시되어 있다. 성별은 여성이 84.9%, 남성이 15.1%로 여성 상담사가 상대적으로 많이 표집되었다. 평균 연령은 약 30세이며, 20대가 48.9%로 가장 많고, 다음이 30대 46.2%, 40대 이상이 4.9%였다. 교육 수준은 대졸 이상이 51.8%로 가장 많았고, 다음이 전문대졸 25.6%, 고졸이 22.6%로 나타났다. 결혼여부에서는 미혼이 66.9%, 기혼이 33.1%로 나타났다. 기혼 여성의 경우 자녀수는 2명 이상이 47.8%, 1명이 45.7%, 무자녀는 6.5%에 불과하였다. 고객센터에서의 평균 근무경력은 3년 5개월이고, 1~3년 이하가 30.4%, 1년 이하가 27.4%, 5년 이상이 24.1%.

3~5년 이하가 18.1%로 나타났다. 1일 평균 전화 응대시간은 6시간 32분이었으며, 1일 5~8시간 이하가 64.3%로 가장 많았고, 5시간 이하 30%, 8시간 초과는 5.7%였다. 인바운드 종사자가 92.5%로 압도적이었고, 아웃바운드는 7.5%로 나타났다. 월평균 가계소득 226만원이며, 150~200만원 이하가 51.3%, 150만원 이하는 28.4%, 300만원 초과는 15.7%, 200~300만원 이하는 4.6%였다.

Table 2. General Characteristics of Subjects

Characteristics		N	%
Gender	male	41	15.1
	female	230	84.9
	total	271	100.0
Age (m=29.9)	20's	131	48.9
	30's	124	46.2
	over 40	13	4.9
	total	268	100.0
Education	high school	61	22.6
	college	69	25.6
	over university	140	51.8
	total	270	100.0
Marital status	single	180	66.9
	married	89	33.1
	total	269	100.0
Children	none	3	6.5
	1	21	45.7
	over 2	22	47.8
	total	46	100.0
Working period (m=3y 5m)	below 1y	74	27.4
	over 1y ~ below 3y	82	30.4
	over 3y ~ below 5y	49	18.1
	over 5y	65	24.1
	total	270	100.0
Telephone response time (m=6h 32m)	below 5h	79	30.0
	over 5h ~ below 8h	169	64.3
	over 8h	15	5.7
	total	263	100.0
Work type	inbound	236	92.5
	outbound	19	7.5
	total	255	100.0
Household income (m=226)	below 150	67	28.4
	over 150 ~ below 200	121	51.3
	over 200 ~ below 300	11	4.6
	over 300	37	15.7
	total	236	100.0

## IV. Research results

### 1. The Level of Emotional Labor

고객센터 상담사가 인지하는 감정노동 스트레스의 정도는

<Table 3>에 제시되어 있다. 고객접점에 있는 상담사가 실제로 느끼는 자신의 감정을 억제하고, 회사의 규정대로 고객을 응대하려고 노력하는 표면화 행동의 평균은 18.22이며, 회사에서 요구하는 규정대로 상담사가 본인의 감정을 진심으로 변화시켜 진정성있게 고객을 응대하려고 노력하는 내면화 행동의 평균은 23.61로, 실제로 표면화 행동보다 내면화 행동의 스트레스가 더 높은 것을 알 수 있다. 실제로 경험하는 상담사의 감정까지 억지로 조절하여 고객응대를 강요하는 행동은 상담사의 감정노동 스트레스를 더욱 높일 수 있다는 점을 의미한다.

Table 3. Level of Emotional Labor

	Surface acting	Deep acting	t
mean	18.22	23.61	-16.216***
SD	5.69	6.09	

\*\*\*p<.001

## 2. ANOVA Analysis between Variables

### 2.1 사회인구학적 특성과 스트레스 대처방식

고객센터 상담사들의 사회인구학적 특성에 따라 스트레스 대처방식이 차이를 보이는지 알아보기 위해 T-test와 일원분산분석을 한 결과가 <Table 4>에 제시되어 있다. 문제 중심적, 사회적 지지, 정서 중심적 스트레스 대처방식은 사회인구학적 특성에 따라 차이를 보였지만, 소망적 사고는 전혀 차이가 나타나지 않았다.

구체적으로 살펴보면 문제 중심적 스트레스 대처방식은 연령과 결혼여부에서 p<.05 수준으로, 월평균 가계소득에서 p<.001 수준으로 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 연령에서는 40대 이상의 상담사에게서 문제 중심적 스트레스 대처방식이 가장 높게 나타났고, 다음이 30대, 20대의 순이었다. 사후검증 결과 20대와 40대 이상의 집단간에만 차이가 존재하였다. 결혼여부에서는 기혼자가 미혼자보다 문제 중심적 스트레스 대처방식이 높았다. 월평균 가계소득에서는 300만원 초과인 집단이 가장 높았고, 다음이 200~300만원 이하, 150만원 이하, 가장 낮은 집단이 150~200만원 이하였다. 사후검증 결과 150~200만원 이하인 집단과 300만원 초과인 집단간에만 차이가 있었다. 사회적 지지는 교육수준에서만 p<.05 수준에서 유의미한 차이를 보였다. 전문대졸인 집단에게서 사회적 지지가 가장 높았고, 다음이 대졸 이상, 고졸 집단이 가장 낮게 나타났다. 사후검증 결과 고졸과 전문대졸 집단간에만 차이가 있었다. 정서 중심적 스트레스 대처방식은 성별과 업무 성격에서만 p<.05 수준에서 유의미한 차이를 보였다. 여성보다는 남성이, 아웃바운드 보다는 인바운드 업무 종사자가 정서 중심적 스트레스 대처방식을 더 취하는 것으로 밝혀졌다.

Table 4. Socio-economic Variables on the Stress Coping Style

		Problem-focused		Social support		Emotion-focused		Wishful thinking	
		m	scheffe	m	scheffe	m	scheffe	m	scheffe
Gender	male	33.21		15.80		14.75		16.00	
	female	33.16		16.50		13.67		15.21	
	t	.034		-1.158		2.040*		1.343	
Age	20's	31.65	a	16.22		13.83		15.16	
	30's	34.12	ab	16.40		13.87		15.59	
	over 40	38.30	b	17.83		13.42		14.67	
	F	7.460**		1.144		.115		.728	
Education	high school	32.93		15.83	a	13.69		15.25	
	college	34.03		17.30	b	14.56		15.62	
	over university	32.79		16.17	ab	13.48		15.17	
	F	.742		3.237*		2.787		.398	
Marital status	single	32.37		16.28		14.03		15.43	
	married	34.94		16.63		13.35		15.05	
	t	-2.850**		-.822		1.685		.978	
Work type	inbound	33.37		16.45		13.92		15.41	
	outbound	32.67		15.53		12.42		15.21	
	t	.782		1.841		2.080*		.239	
Working period	below 1y	32.53		16.52		14.34		15.18	
	over 1y ~ below 3y	32.20		16.21		13.80		15.54	
	over 3y ~ below 5y	33.38		16.15		13.43		14.93	
	over 5y	35.13		16.64		13.52		15.45	
	F	2.420		.278		1.138		.369	
Telephone response time(1days)	below 5h	32.14		16.47		13.92		15.18	
	over 5h ~ below 8h	33.59		16.45		13.78		15.32	
	over 8y	30.50		15.07		14.13		15.07	
	F	2.222		1.111		.124		.072	
Average monthly Household income (Ten thousand won)	below 150	33.52	ab	16.74		14.57		15.11	
	over 150 ~ below 200	31.72	a	15.87		13.64		15.72	
	over 200 ~ below 300	34.45	ab	16.64		13.36		14.00	
	over 300	37.08	b	17.16		13.70		15.24	
	F	6.427***		1.720		1.422		1.150	

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

## 2.2 사회인구학적 특성과 심리적 소진

고객센터 상담사들의 사회인구학적 특성에 따라 심리적 소진이 차이를 보이는지 알아보기 위해 T-test와 일원분산분석을 한 결과는 <Table 5>와 같다. 정서적 고갈은 성별에서만

p<.05 수준으로, 개인적 성취감 결여는 결혼여부에서만 p<.01 수준으로 의미있는 차이를 보였다. 남성보다는 여성이 정서적 고갈을, 기혼보다는 미혼이 개인적 성취감 결여를 더 경험하는 것으로 나타났다.

Table 5. Socio-economic Variables on the Psychological Burnout

		Emotional exhaustion		Lack of personal fulfillment	
		m	scheffe	m	scheffe
Gender	male	14.12		11.73	
	female	15.49		12.25	
	t	-2.227*		-1.159	
Age	20's	15.20		12.24	
	30's	15.33		12.19	
	over 40	15.54		11.46	
	F	.072		.513	
Education	high school	14.55		11.87	
	college	16.03		12.84	
	over university	15.19		12.01	
	F	2.705		2.870	
Marital status	single	15.53		12.47	
	married	14.76		11.54	
	t	1.742		2.715**	
Work type	inbound	15.30		12.15	
	outbound	15.26		11.47	
	t	.065		1.069	
Working period	below 1y	15.30		12.33	
	over 1y ~ below 3y	15.10		12.12	
	over 3y ~ below 5y	14.89		12.02	
	over 5y	15.78		12.17	
	F	.631		.150	
Telephone response time(1days)	below 5h	15.37		12.18	
	over 5h ~ below 8h	15.31		12.23	
	over 8y	15.40		12.40	
	F	.008		.046	
Average monthly Household income (Ten thousand won)	below 150	15.27		12.36	
	over 150 ~ below 200	15.68		12.35	
	over 200 ~ below 300	14.45		12.45	
	over 300	15.00		11.19	
	F	.646		1.989	

\*p<.05 \*\*p<.01

### 3. Correlation between Variables

고객센터 상담사들의 감정노동, 스트레스 대처방식과 심리적 소진 간의 상관관계를 분석한 결과는 <Table 6>에 제시되어 있다. 우선 감정노동과 스트레스 대처방식간의 상관관계를 살펴보면, 감정노동의 표면화 행동은 문제 중심적 스트레스 대처방식( $r=.135, p<.05$ ), 정서 중심적 스트레스 대처방식( $r=.126, p<.05$ )과 양의 상관관계를 가진다. 즉, 감정노동의 표면화 행동이 클수록 당면한 문제를 직접적으로 해결하려고 노력하려는 문제 중심적 대처방식이 커지며, 더불어 혼자 나의 감정을 치유하기 위해 노력하는 정서 중심적 대처방식 또한 커지는 것을 알 수 있다. 감정노동의 내면화 행동은 문제 중심적 스트레스 대처방식( $r=.454, p<.001$ ), 사회적 지지( $r=.329, p<.001$ ), 소망적 사고( $r=.146, p<.05$ )와 양의 상관

관계를 보인다. 감정노동의 내면화 행동이 클수록 문제 중심적 대처방식이 커지고, 다른 사람에게 도움을 호소하는 사회적 지지와 당면한 상황을 일시적으로 잊기 위한 소망적 사고가 증가한다는 것을 알 수 있다.

감정노동과 심리적 소진간의 상관관계를 보면, 감정노동의 표면화 행동은 정서적 고갈( $r=.271, p<.001$ ), 개인적 성취감 결여( $r=.189, p<.01$ )와 양의 상관관계를 보였다. 감정노동의 표면화 행동이 커질수록 업무 소진, 좌절감과 후회감 등의 정서적 고갈과 개인적 성취감의 결여를 더욱 경험하는 것으로 볼 수 있다. 반면, 감정노동의 내면화 행동은 개인적 성취감 결여( $r=-.131, p<.05$ )와 음의 상관관계를 보이는데, 내면화 행동이 커질수록 개인적 성취감의 결여가 낮아지는 것으로 해석할 수 있다.

Table 6. Results of the Correlation Analysis

		Stress coping style				Psychological burnout	
		Problem-focused	Social support	Emotion-focused	Wishful thinking	Emotional exhaustion	Lack of personal fulfillment
Emotional labor	Surface acting	.135*	.095	.126*	.074	.271***	.189**
	Deep acting	.454***	.329***	.005	.146*	.119	-.131*

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

#### 4. Regression Analysis between Variables

##### 4.1 스트레스 대처방식에 영향을 미치는 요인

고객센터 상담사의 사회인구학적 특성과 감정노동 스트레스가 스트레스 대처방식에 미치는 영향력을 알아보기 위해 중회귀분석을 한 결과는 <Table 7>에 제시되어 있다. 회귀분석에 투입되는 변수들간의 다중공선성을 확인한 결과 공차한계 값은 .10보다 크고, VIF는 10보다 작기 때문에 공선성의 문제는 없었다. Durbin-Watson 값은 모두 2에 가까워 잔차에 대한 상관관계는 거의 없으므로 회귀모형에 적합하였다.

먼저 문제 중심적 스트레스 대처방식에 미치는 영향력을 분석한 결과, 1일 전화응대시간( $\beta=.184, p<.01$ ), 월평균 가계소득( $\beta=.194, p<.05$ ), 감정노동의 내면화 행동( $\beta=.409, p<.001$ )이 정적으로 유의한 영향을 미쳤다. 고객과의 1일 전화응대시간이 길수록, 월평균 가계소득이 많을수록, 감정노동의 내면화 행동이 높을수록 문제 중심적 스트레스 대처방식이 높은 것으로 볼 수 있다. 이 회귀식의 설명력은 23%이다.

사회적지지 행동에 미치는 영향력을 분석한 결과, 감정노동의 내면화 행동( $\beta=.322, p<.001$ )만이 정적으로 유의한 영향을 보였다. 내면화 행동이 높을수록, 사회적 지지를 호소하는 스트레스 대처방식이 높은 것으로 나타났다. 이 회귀식의 설명력은 8.9%이다.

정서 중심적 대처방식에 미치는 영향력을 분석한 결과, 인바운드 업무( $\beta=.162, p<.05$ )와 감정노동의 표면화 행동( $\beta=.203, p<.05$ )만이 정적으로 유의한 영향을 보였다. 주로 걸려오는 고객의 전화를 받는 인바운드 업무에 종사할수록, 감정노동의 표면화 행동이 높을수록, 정서 중심적 대처방식이 높은 것으로 나타났으며, 이 회귀식의 설명력은 8.5%이다.

소망적 사고에 미치는 영향력을 분석한 결과, 성별( $\beta=-.165, p<.05$ )만이 부적적으로 유의한 영향을 미쳤다. 여성보다는 남성 상담사일수록 소망적 사고가 높은 것으로 나타났으며, 설명력은 4.7%이다.

Table 7. Regression Results of Stress Coping Style

	Problem-focused		Social support		Emotion-focused		Wishful thinking	
	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$
Gender(1=female)	-2.288	-.132	.051	.005	-.988	-.126	-1.456	-.165*
Age	.056	.046	.022	.035	.090	.164	-.062	-.101
Education	-.188	-.049	-.016	-.008	.076	.043	.091	.046
Marital status(1=single)	.334	.024	.081	.011	.718	.112	.490	.068
Working period	.021	.118	-.006	-.063	-.008	-.102	.009	.096
Telephone response time(1days)	.010	.184**	-.002	-.054	.000	.016	.000	-.005
Work type(1=inbound)	1.886	.078	1.006	.079	1.757	.162*	.231	.019
Household income(Average monthly)	.008	.194*	.002	.070	-8.543E-5	-.004	.001	.032
Surface acting	-.159	-.140	-.095	-.157	.106	.203*	.008	.013
Deep acting	.440	.409***	.185	.322***	-.065	-.130	.078	.140
R <sup>2</sup>	.230		.089		.085		.047	
Adjusted R <sup>2</sup>	.190		.043		.038		-.003	

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

##### 4.2 심리적 소진에 영향을 미치는 요인

고객센터 상담사의 사회인구학적 특성과 감정노동 스트레스가 심리적 소진에 미치는 영향력을 알아보기 위해 중회귀분석을 한 결과는 <Table 8>에 제시되어 있다. 마찬가지로 투입되는 변수들간의 다중공선성의 문제는 없었고, Durbin-Watson 값은 모두 2에 가까워 회귀모형에 적합하였다.

우선 정서적 고갈에 미치는 영향력을 분석한 결과, 감정노

동의 표면화 행동( $\beta=.334, p<.001$ )만이 정적으로 유의한 영향을 보였다. 표면화 행동이 높을수록, 정서적 고갈을 더욱 경험하는 것으로 해석되며, 회귀식의 설명력은 14.3%이다.

개인적 성취감 결여에 미치는 영향력을 분석한 결과, 연령( $\beta=.190, p<.05$ )과 감정노동의 표면화 행동( $\beta=.442, p<.001$ )은 정적으로 유의한 영향을, 월평균 가계소득( $\beta=-.188, p<.05$ )과 감정노동의 내면화 행동( $\beta=-.336, p<.001$ )은 부적적으로 유의한 영향을 미쳤다. 연령이 많을수록, 감정노동의 표

면화 행동이 높을수록, 개인적 성취감 결여를 더 많이 경험한다고 볼 수 있으며, 반면 월평균 가계소득이 높을수록, 감정노

동의 내면화 행동이 높을수록 개인적 성취감 결여는 낮아지는 것으로 해석할 수 있다. 이 회귀식의 설명력은 18.3%이다.

Table 8. Regression Results of Psychological Burnout

	Emotional exhaustion		Lack of personal fulfillment	
	B	$\beta$	B	$\beta$
Gender(1=female)	1.243	.134	.733	.105
Age	.059	.093	.090	.190*
Education	.273	.130	.053	.034
Marital status(1=single)	1.156	.152	.657	.116
Working period	.009	.089	-.004	-.049
Telephone response time(1days)	.001	.040	-.001	-.030
Work type(1=inbound)	.306	.024	.475	.049
Household income(Average monthly)	-.001	-.038	-.003	-.188*
Surface acting	.203	.334***	.201	.442***
Deep acting	-.095	-.165	-.145	-.336***
R <sup>2</sup>	.143		.183	
Adjusted R <sup>2</sup>	.099		.142	

\*p<.05 \*\*\*p<.001

## V. Conclusions

본 연구에서는 고객센터의 상담사를 대상으로 감정노동의 정도를 측정하고, 감정노동이 개인의 스트레스 대처방식과 심리적 소진에 미치는 영향력을 실증적으로 분석하고자 하였다. 그 결과 첫째, 고객센터 상담사가 인지하는 감정노동 스트레스는 표면화 행동보다 내면화 행동이 더욱 높은 것으로 나타났다. 회사의 규정에 맞게 억지로 내면까지 변화시켜 고객을 응대를 하려는 행동은 오히려 상담사의 감정노동 스트레스를 가중시킬 수 있다.

둘째, 사회인구학적 특성에 따른 스트레스 대처방식과 심리적 소진을 분석한 결과, 문제 중심적 스트레스 대처방식은 연령이 높을수록, 기혼일수록, 월평균 가계소득이 높을수록, 사회적 지지는 전문대졸인 집단에게서, 정서 중심적 스트레스 대처방식은 남성 상담사와 인바운드 종사자에게서 더 높은 것으로 나타났다. 그리고 정서적 고갈은 여성 상담자에게서, 개인적 성취감 결여는 미혼이 더 높은 것으로 밝혀졌다.

셋째, 감정노동, 스트레스 대처방식과 심리적 소진 간의 상관관계를 살펴보면, 감정노동의 표면화 행동은 문제 중심적 스트레스 대처방식과 정서 중심적 스트레스 대처방식과 양의 상관관계를, 내면화 행동은 문제 중심적 스트레스 대처방식, 사회적 지지와 소망적 사고와 양의 상관관계를 보였다. 그리고 감정노동의 표면화 행동은 정서적 고갈과 개인적 성취감 결여와 양의 상관관계를, 내면화 행동은 개인적 성취감 결여와 음의 상관관계를 보였다.

넷째, 고객센터 상담사의 특성과 감정노동이 스트레스 대처방식과 심리적 소진에 미치는 영향력을 분석한 결과, 문제 중심적 스트레스 대처방식에는 1일 전화응대시간, 월평균 가계소득, 감정노동의 내면화 행동이 정적인 영향을, 사회적지지

행동에는 내면화 행동만이 정적인 영향을, 정서 중심적 대처방식에는 인바운드 업무유형과 표면화 행동만이 정적인 영향을, 소망적 사고에는 성별만이 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 정서적 고갈에는 감정노동의 표면화 행동만이 정적인 영향을, 개인적 성취감 결여에는 연령과 표면화 행동이 정적인 영향을, 월평균 가계소득과 내면화 행동은 부적인 영향을 미쳤다.

이러한 결과를 바탕으로 결론을 제시하면 첫째, 고객센터 상담사들은 실제로 감정노동을 경험하고 있었기 때문에 기업에서는 이러한 스트레스를 관리하고, 도움을 줄 수 있는 방안을 마련하여야 하겠다. 무조건적인 친절한 서비스와 고객만족 응대를 강요하기 보다는 상담사와 고객 간의 공정한 서비스가 이루어질 수 있도록 기업이 먼저 객관적인 기준을 마련할 필요가 있으며, 기업이 앞장서서 내부직원인 감정노동자를 보호하기 위한 대응이 선행되어야 할 것이다.

둘째, 스트레스 대처방식과 심리적 소진을 경험하는 정도는 상담사의 특성에 따라 다르게 나타났다. 문제 중심적 대처방식과 사회적지지 대처방식은 긍정적인 방향으로 상황을 풀어나가려는 의지가 내포되어 있지만, 정서 중심적 대처방식과 정서적 고갈, 개인적 성취감 결여와 같은 심리적 소진은 문제 해결보다는 분노, 좌절감, 후회와 같은 부정적 감정, 고립, 개인의 운 탓으로 돌려버리는 경향이 있다. 그러므로 이러한 성향이 높은 상담사에게는 정서적인 측면에서의 치유 프로그램 뿐만 아니라 동료와 상사의 적극적인 관심과 지원이 필요할 것으로 보인다.

셋째, 방향의 차이는 있지만 감정노동, 스트레스 대처방식과 심리적 소진 간에는 상관관계가 존재한다. 감정노동이 문제 중심적 스트레스 대처방식에는 공통적으로 영향을 미치나, 표면화 행동과 내면화 행동에 따라서는 조금씩 다르다. 심리적 소진과의 관계에서도 마찬가지였다. 이러한 결과로 볼 때,

감정노동은 양면적인 성향을 지니고 있고, 부정적인 결과만을 초래하는 것은 아니었다. 특히 감정노동의 내면화 행동의 경우에는 오히려 개인적 성취감 결여를 낮추어 주는 역할을 하였다. 따라서 고객센터 상담사의 내면을 강화시켜주고, 개인이 감정을 제어하고, 완화할 수 있도록 하는 교육이 요구되어진다.

넷째, 상담사의 특성과 감정노동이 스트레스 대처방식과 심리적 소진에 영향을 미치고 있었다. 고객과의 접점에서 업무를 수행하는 상담사들의 상태에 따라 서비스 품질이 달라질 수 있으므로, 기업에서는 감정노동의 상황 속에서 서비스 업무 수행이 가능한 적합한 인재를 채용하여야 하고, 사전에 직무 관련 교육을 통해 감정노동 스트레스를 탄력적으로 조절하여, 경감할 수 있는 훈련을 시켜야 할 것이다.

최근 감정노동을 산업재해로 인정하는 개정안이 입법예고되고도 있지만 감정노동 문제 해결을 위해 가장 중요한 것은 서비스업 종사자에 대한 국민의 사회적 인식의 변화이다. 기업과 고객이 함께 예의를 지켜야 하고, 기업의 친절은 당연하다는 인식이 변화되어야 하겠다. 그리고 기업은 내부직원의 보호를 위한 여러 가지 심리치료 및 교육 프로그램을 제공하여야 할 것이다.

마지막으로 고객센터 상담사에 국한시켜 본 연구를 진행하여서, 차후에는 연구대상을 서비스 업종별로 확대할 필요가 있다. 또한 감정노동의 결과로 나타날 수 있는 변수를 다양화시켜, 종합적인 연구를 수행하여 감정노동이 미치는 영향을 더욱 구체적으로 분석하여야 할 것이다. 그리고 감정노동은 개인의 심리와 밀접한 관련이 있으므로 질적 연구방법에 따른 분석도 필요할 것이라 판단된다.

## REFERENCES

- [1] Hochschild, A. R., "Emotion work, feeling rules, and social structure, *American Journal of Sociology*, Vol. 85, No. 3, pp. 551-575, 1979.
- [2] Seoul Newspaper., <http://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20151110008012>.
- [3] Hochschild, A. R., "*The managed heart: commercialization of human feeling*", Berkeley, CA: University of California Press, 1983.
- [4] Bok, M. J., "The effects of emotional labor on job burnout, organizational citizenship behavior and work-family conflict among call center employees", *Korean Journal of Human Ecology*, Vol. 21, No. 2, pp. 257-267, 2012.
- [5] Kim, M. J., "A comparative study of the consequences of emotional labor between korea and u.s.a.: focused on the relationship between the hotel employees emotional labor and their job stress", *Journal of Hospitality Administration*, Vol. 15, No. 1, pp 35-57, 2006.
- [6] Jeong, M. G., Lim, H. C., & Choi, H. S., "Study of consequences of employees emotional labor in call center", *Journal of the Korea Service Management Society*, Vol. 9, No. 2, pp 319-345, 2008.
- [7] Lee, S. W., & Cho, M. S., "The effect of emotional labor on learning orientation and organizational commitment of hotel employee", *Tourism Research*, Vol. 35, pp. 81-99, 2012.
- [8] Kang, J. H., "A study on the relationship between emotional labor and psychological well-being in the tourism industry". *Journal of Tourism Management Sciences*, Vol. 9, No. 3, pp. 1-21, 2005.
- [9] Kang, J. H., & Kim, M. J., "A study on the difference of emotional labor and its consequence according to the interaction styles with custer: focused on the relationship between emotional labor and psychological well-being", *Journal of Hospitality Administration*, Vol. 17, No. 1, pp. 157-174, 2008.
- [10] Kim, S. P., & Lee, D. R., "The effects of emotional labor and job context on service employees psychological well-being", *Journal of Human Resources Management*, Vol. 15, No. 2, pp 79-102, 2008.
- [11] Chung, D. S., "An impact of emotional labour on the job satisfaction and turnover intention", *Journal of the Korean Data Analysis Society*, Vol. 11, No. 6, pp. 3221-3234, 2009.
- [12] Kong, H. W., & Chun, B. J., "Effects of emotional dissonance on organizational citizenship behavior: focusing on the mediating effects of organizational based self esteem and job related stress", *Journal of the Korean Data Analysis Society*, Vol. 13, No. 1, pp. 477-490, 2011.
- [13] Choi, H. S., Lim, H. C., & Jeong, M. G., "The determinants of employees emotional labor in call centers", *Journal of Corporation Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 53-68, 2008.
- [14] Bok, M. J., Seo, J. H., & Youn, H. J., "The effects of self-control and consumption stress on consumption stress counteracting method", *Consumer Policy and Education Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 23-37, 2013.
- [15] Folkman, S., & Lazarus, R. S., "If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three

- stage of a college examination", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, pp. 150-170, 1985.
- [16] Kim, J. H., "Relationship of the daily hassles, stress appraisal and coping strategies with emotional experiences", *Korean Journal of Counseling and Psychotherapy*, Vol. 7, No. 1, pp. 44-69, 1995.
- [17] Ahn, S. S., Kim, C. S., & Han, Y. J., "A study on impact of stress coping style on psychological burnout according to lifestyles", *Health Service Management Review*, Vol. 7, No. 3, pp. 49-61, 2013.
- [18] Maslach, C., "Job burnout: new directions in research and intervention", *current directions in psychological science*, Vol. 12, No. 5, pp. 189-192, 1981.
- [19] Jun, S. Y., "Effects of emotional labor on burnout: focused on mediated effect of job stress", *Korean Corporation Management Review*, Vol. 20, No. 6, pp. 173-190, 2013.
- [20] Kang, H. C., & Oh, J. C., "A study on relationship among emotional labor, burnout, self efficacy and turnover intention on a contact center agent: focused on moderating effect of super leadership", *Korean Corporation Management Review*, Vol. 21, No. 6, pp. 61-80, 2014.
- [21] Lee, N. H., & Kim, J. U., "The influences of emotional labor and emotional intelligence on call center tele-communicators' job burnout", *The Journal of Vocational Education Research*, Vol. 33, No. 2, pp. 103-120, 2014.
- [22] Shine, Y. S., & Lee, J. Y., "The mediating effect of self soothing ability in the relationship between emotional labor and burnout among teachers of specialized vocational high school", *Secondary Education Research*, Vol. 62, No. 3, pp. 463-489, 2014.
- [23] Choi, B. i., Song, K. H., & Choi, W. Y., "The relationship of travel agent's emotional dissonance, burnout and customer orientation", *Tourism Research*, Vol. 39, No. 1, pp. 1-23, 2014.

### Author



Mi Jung Bok received Ph.D. degrees in Consumer Science from Ulsan University, Korea, in 2006.

Dr. Bok joined the faculty of the Department of Service Management at Kwangju Women's University, Gwangju,

Korea, in 2008. She is currently a Professor in the Department of Service Management, Kwangju Women's University. She is interested in Consumer Behavior and Consumption Trend.