

직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동전략의 역할 - 콜센터 상담원을 대상으로 -*

이 랑 김 완 석 신 강 현†

한국고용정보원 직업연구센터

아주대학교 심리학과

본 연구는 콜센터 상담원 232명을 대상으로, 다양한 직무요구와 직무자원이 주어지는 조직환경에서 정서노동방식의 전략적 선택이 직무탈진과 직무열의에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 하였다. 연구목적과 가설에 따른 결과는 다음과 같다. 첫째, 정서노동의 수행전략은 직무탈진과 직무열의의 요구-자원모델에서 과정변인의 역할을 하는 것으로 나타났다. 공변량 구조분석을 통해 가설적 연구모델과 다른 경쟁모델들과의 모델적합도를 분석한 결과, 과도한 직무요구와 직무자원의 부족은 표면행위를 거쳐 직무탈진을 증가시키고, 풍부한 직무자원은 내면행위를 거쳐 직무열의를 증가시켰다. 둘째, 정서통제에 적극적으로 관여하는 내면행위는 직무열의를 유도하고, 외적 정서표현만을 통제하려는 표면행위의 수행은 직무탈진을 유도하는 것으로 나타나, 정서노동이 반드시 부정적인 결과를 유도하는 것이 아님을 보여주었다. 셋째, 직무요구를 반영하는 고객의 부당한 요구, 적대적이고 불쾌한 행동, 언어적 공격은 표면행위의 수행을 증가시키고, 직무자원을 반영하는 직무의 핵심차원은 내면행위를 증가시키는 것으로 나타났다. 한편 직무의 핵심차원이 부족할 때에도 종업원들은 표면행위를 수행하는 경향을 보였다. 마지막으로 직무자원의 중요성과 내면행위 훈련의 필요성 등 조직차원에서의 시사점이 논의되었다.

주요어 : 직무요구, 직무자원, 직무탈진, 직무열의, 표면행위, 내면행위

* 본 연구는 아주대학교 정착연구비에 의해 수행되었음.

† 교신저자 : 신강현, 아주대학교 심리학과, khs9933@ajou.ac.kr

우리나라의 산업구조는 1960년대에 초반에 시작된 산업화과정을 거치면서 많은 변화를 겪어왔다. 특히 농업어업은 급격하게 감소하고, 서비스업과 같은 3차 산업은 꾸준히 증가하는 추세를 보이고 있다. 서비스업 종사자들은 1970년에 전체 취업자의 35.2%를 차지하던 것이 2006년에는 약 75%를 차지하고 있으며(통계청, 1970; 2006), 국내 산업구조가 점차 선진국의 산업구조와 유사해질 것이라는 점을 가정한다면, 국내 서비스업의 비율은 계속 증가할 것으로 예상된다.

서비스업의 가장 큰 특징은 고객과의 상호작용이 매우 빈번하다는 것이다. 흔히 사람을 대하는 일만큼 어려운 일은 없다는 말처럼 고객을 직접 상대하는 일은 다양한 직무스트레스를 유발시키는 것으로 알려져 있다. 특히 대인간 접촉에서 생기는 특수한 직무스트레스인 직무탈진은 서비스업의 증가와 함께 매우 중요한 연구주제가 되었다. 한편 직무탈진과 더불어 긍정심리학의 출현으로 직무탈진의 긍정적 반대개념인 직무열의에 대한 연구가 함께 이루어지고 있다. 특히 유럽의 Schaufeli를 중심으로 한 연구자들은 직무탈진과 직무열의에 대한 직무요구-자원모델(job demand-resource model)을 제안함으로써, 업무상황에서의 종업원들의 심리적, 신체적 웰빙에 대한 통합적인 설명을 시도하였다.

또한 서비스업이 증가하고 고객과의 상호작용이 조직의 이윤에 직접적인 영향을 미치는 조직 환경은 종업원의 정서통제와 이에 따른 직무스트레스에 대한 관심을 유도하였다. 고객을 직접 대면해야하는 일은 종업원 자신의 정서와 종업원의 태도에 반응하는 고객의 정서, 그리고 조직의 이익을 함께 고려해야하는 어려움을 수반한다. 종업원들은 고객과의

상호작용을 통해 실제로 경험한 정서를 조직이 바라는 바람직한 정서표현으로 바꾸거나 가장해야하는 추가적인 노력을 해야 한다. Hochschild(1983)는 이러한 현상을 정서노동으로 개념화하고, 서비스업 종사자들은 육체노동과 정신노동 외에 그것들과 차별화될 수 있는 또 하나의 노동으로 정서노동을 수행한다고 하였다. 또한 그녀는 인간의 감정이 임금의 대가로 통제되고 관리되는 것은 종업원에게 부정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 그러나 정서노동이 반드시 종업원들에게 부정적인 영향을 미치는 것은 아니다(Ashforth & Humphrey, 1993; Wharton, 1993; Tolich, 1993). 직무탈진과 정서노동에 대한 연구들에 따르면, 정서노동이 반드시 직무탈진을 유도하는 것은 아니며(Brotheride & Lee, 2002; Brotheride & Grandey, 2002), 종업원들이 주어진 직무상황에서 사용하는 정서노동전략에 따라 그 결과가 부정적일 수도 있고 긍정적일 수도 있다는 점을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 정서노동전략에 따라 직무탈진과 직무열의가 발생하는 과정을 살펴봄으로써, 정서노동으로 인한 긍정적이고 또는 부정적인 결과들을 통합적으로 설명하고자 한다.

연구대상은 목소리를 통해 고객과 직접적인 상호작용을 수행하는 콜센터 상담원을 대상으로 하였다. 콜센터는 고객과의 상호작용이 빈번하고 정서통제가 일의 일부가 되는 대표적인 서비스업이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 콜센터에서 주어지는 직무요구와 직무자원이 정서노동의 수행을 거쳐 종업원들의 신체적, 심리적 웰빙에 미치는 과정을 설명하고자 하였다.

직무탈진과 직무열의의 요구-자원모델

Schaufeli와 Bakker(2004)는 직무탈진과 직무열의의 발생과 그 결과들을 통합적으로 설명하기 위해 직무탈진과 직무열의의 요구-자원모델을 제안하였다. 직무요구는 일과 관련하여 신체적, 심리적 노력을 유지하도록 요구하고 따라서 생리적 또는 심리적 비용을 필요로 하는 심리적, 사회적 또는 조직적인 측면을 말한다. 직무요구가 반드시 부정적인 것만은 아니지만, 직무요구를 충족시키기 위해서는 많은 노력이 들고 부정적인 반응이 수반되는 경우가 많기 때문에 직무스트레스가 될 수 있다(Schaufeli & Bakker, 2004). 직무자원은 직무요구로 인한 생리적, 신체적 비용을 감소시키고, 과업목표를 성취하는데 기능적인 역할을 하며, 개인의 성장, 학습, 발전을 자극하는 신체적, 심리적, 사회적, 조직적인 측면을 말한다(Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). 따라서 직무자원은 과도한 직무요구에 대처하고 일을 수행하는데 필수적일 뿐 아니라 종업원의 권리에 있어서도 중요한 것으로 평가된다(Hobfoll, 2002).

Maslach, Jackson과 Leiter(1996)는 직무자원(통제적 대처, 사회적 지지, 자율성, 의사결정 개

량권)이 부족하거나 직무요구(업무과부하, 역할갈등 등)가 지나칠 때, 직무탈진과 그로 인한 질병, 이직, 결근, 조직몰입의 감소와 같은 부정적인 결과가 나타난다고 가정하였다. 이들의 이론을 검증한 Demerouti와 동료들(2001)은 직무요구-자원 모델을 제안하고, 서비스업, 제조업, 운송업에 종사하는 종업원들을 대상으로 실증연구를 수행하였다. 이 연구를 통해 이들은 다양한 직무요구가 정서적 소진을 예측하고, 직무자원이 철회행동의 감소를 예측한다는 것을 밝혔다. 또한 Schaufeli와 Bakker(2004)는 Demerouti와 동료들(2001)의 연구를 확장·수정하여 직무요구와 직무자원이 직무탈진과 직무열의를 거쳐 건강상의 문제와 이직의도를 예측한다는 연구모형을 검증하였다(그림1).

Schaufeli와 Bakker(2004)가 제안한 모델검증 결과에 따르면, 직무요구와 직무자원은 두 가지 과정을 거쳐 직무탈진과 직무열의를 예측한다. 첫 번째 과정은 에너지 과정으로, 이 과정에서 종업원들은 과부하된 직무요구로 지치게 되고 에너지 회복에 어려움을 겪는다. 즉, 에너지 과정은 과도한 직무요구가 직무탈진을 거쳐 개인의 건강을 위협하는 과정을 설명한다. 두 번째 동기적인 과정은 직무자원의 부

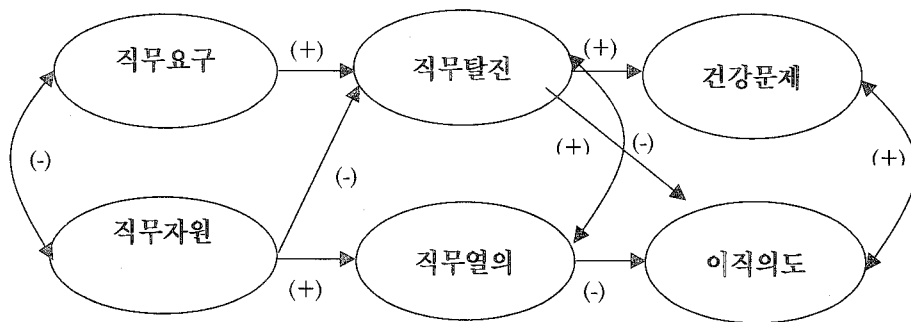


그림 1. 직무탈진과 직무열의의 직무요구-자원모델 (Schaufeli & Bakker, 2004)

족이 종업원들의 직무요구에 대한 대처를 방해하고 정신적인 철회를 촉진시키는 과정을 말한다. Schaufeli와 Bakker(2004)는 “직무자원이 내적인 동기와 외적인 동기를 자극하는 역할을 한다”고 제안하였다. 즉, 개인의 성장과 발전, 학습의욕을 촉진하는 직무자원은 심리적 자율성(DeCharms, 1968), 능력(White, 1959), 관계성(Baumeister & Leary, 1997)을 향상시킨다는 점에서 내적 동기와 관련이 있다. 또한 자기결정이론(Deci & Ryan, 1985)에 따르면 심리적 자율성, 능력, 관계성을 지지하는 직무환경은 종업원의 활력을 향상시키고 내적 동기를 증가시킨다. 따라서 동기적인 과정에서 직무자원은 개인의 내적 동기를 자극하여 직무열의를 증가시키며, 많은 자원을 제공하는 직무환경은 일에 대한 헌신과 능력을 향상시키기 때문에 수행 목표의 성취를 용이하게 한다는 점에서 외적 동기와의 관련이 있다.

Schaufeli와 Bakker(2004)의 직무요구-자원모델은 직무환경에서 주어지는 다양한 직무요구와 자원이 종업원들의 부정적 또는 긍정적 웰빙에 어떠한 영향을 미치는지를 체계적으로 설명하는데 기여하였다. 그러나 이들의 모델은 직무요구와 자원이 어떠한 과정을 거쳐 직무탈진과 직무열의로 진행되는지에 대한 과정을 생략했다는 한계가 있다. 따라서 본 연구에서는 다양한 고객과의 상호작용이 이루어지는 서비스업에서 정서노동의 수행이 직무탈진과 그 반대개념인 직무열의를 설명하는 과정변인의 역할을 한다고 제한하고자 한다. 정서노동은 표면행위와 내면행위를 통해 수행되는데, 이러한 수행전략은 일종의 주어진 직무환경에 대한 대처라고 볼 수 있다. 즉, 표면행위는 개인의 실제 감정을 바꾸는 대신 겉으로만 정서표현을 통제하는 행위로 정서통제에 대한 수

동적인 관여라고 볼 수 있다. 반면에 내면행위는 조직에서 요구하는 정서표현규범에 따라 내적인 정서를 통제하기 위한 추가적인 노력을 하는 것으로 표면행위보다 정서통제에 적극적인 관여를 하는 행위라고 할 수 있다. 따라서 종업원들은 직무요구와 직무자원에 대한 대처로 정서노동전략을 선택하고 그 선택에 따라 직무탈진이나 직무열의를 경험할 수 있다. 정서노동이 직무탈진의 과정변인이 된다는 제안은 Grandey(2000)의 직무탈진에 대한 개념적 모델에서도 찾을 수 있다. 그녀는 직무환경에서 주어지는 상황적인 단서가 정서통제과정에 영향을 주고, 그 결과로 개인과 조직의 웰빙이 달라질 수 있다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 정서노동전략을 직무탈진의 과정변인으로 설정하되 정서노동수행의 전략적 선택에 따라 표면행위는 직무탈진을, 내면행위는 직무열의를 유도한다고 제안하고자 한다.

직무열의에 대한 학자들의 관심은 직무열의의 반대개념인 직무탈진과 관련된 연구에서 출발하였다(Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). 또한 심리학에서 관심이 확대되고 있는 긍정심리학(positive psychology)의 출현으로 직무열의는 그 중요성이 더욱 증가되고 있다(Schaufeli & Salanova, 2005). 직무열의는 직무탈진과 달리 일을 함으로써 발생하는 긍정적이고 열정적인 상태로, 연구자들은 조직 내에서의 직무열의의 역할과 측정, 결과 등을 체계적으로 연구함으로써 전통적인 부정적 접근법에서 벗어나 긍정적인 접근법을 통해 종업원들의 조직행동을 이해하고자 노력하고 있다.

한편 Maslach(1982)이 제시한 것처럼 직무탈진은 정서적 소진, 냉소, 직무효능감의 세 요인으로 구성된다고 간주되지만, 일부 연구자

들은 냉소와 직무효능감의 감소가 직무탈진의 핵심개념이 아니라고 주장한다(Evans & Fischer, 1993; Koeske & Koeske, 1989, 1993; Lee & Ashforth, 1993). 또한 Maslach, Schaufeli와 Leiter (2001)는 활력과 헌신은 직무탈진의 핵심요소인 정서적 소진 및 냉소와 정확히 반대개념인 반면 몰두와 직무효능감의 감소는 정확히 반대개념으로 볼 수 없다고 주장하였다. 실제로 직무탈진과 직무열의의 요구-자원모델을 검증한 Schaufeli와 Bakker(2004)는 직무효능감이 직무열의의 하위요인일 때 더 높은 모델적합도를 보인다는 것을 확인하였다. 따라서 본 연구에서는 Schaufeli와 Bakker(2004)의 연구결과에 따라 직무효능감을 직무열의에 포함시키고 직무탈진을 정서적 소진과 냉소의 이요인 구조로 설정하였다.

직무요구와 직무자원

직무요구: 고객관련 사회적 스트레스

직무탈진과 직무열의, 그리고 정서노동전략에 영향을 미치는 직무요구와 직무자원은 매우 다양하다. 특히 직무요구는 직무자원보다 다양한 변인들이 포함된다. 그러나 기존의 연구들에 따르면, 직무요구는 직무과부하나 시간적 압력, 고객과의 상호작용의 빈도와 같은 주로 직무요구의 양적인 측면에 치중되어 연구되는 경향이 있었다(Schaufeli & Enzmann, 1998). 그러나 서비스 종사자들이 매우 다양한 고객들을 상대로 한다는 점을 감안한다면, 종업원들이 대하는 고객의 특성이나 그들의 행동에 대한 고려가 필요하다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 비교적 수행된 연구가 적은 고객의 행동사건을 직무요구로 설정하기 위해 Dormann과 Zapf(2004)가 개발한 고

객관련 사회적 스트레스 척도를 활용하고자 하였다. 고객관련 사회적 스트레스(Customer-related Social Stressor; CSS, Dormann & Zapf, 2004)는 서비스 종사자와 고객과의 상호작용에서 발생하는 사회적 상황을 반영한다. 연구자들은 고객 상호작용에서 발생하는 사회적 스트레스를 고객의 부당한 기대, 고객의 언어적 공격, 불쾌한 고객의 특성, 고객의 모호한 기대라는 네 가지 요인으로 구성하였다. 또한 이들은 고객관련 사회적 스트레스를 많이 경험하는 사람들은 비인격화, 개인적 성취감의 감소, 정서적 소진과 같은 직무탈진을 더 많이 경험하고, 자신의 실제 감정과 고객에게 표현해야 하는 감정이 다른 상태인 정서적 불일치를 더 많이 경험한다는 결과를 보고하였다. 따라서 고객관련 사회적 스트레스가 많이 주어지는 상황은 정서적 불일치와 높은 상관을 보이는 표면행위를 유도하고(Kruml & Geddes, 2000), 나아가 종업원들이 직무탈진을 경험하게 하는 원인이 될 수 있다.

직무자원: 직무의 핵심차원

직무자원에 있어서는 기존의 연구들이 주로 사회적 지지와 직무자율성에만 초점을 맞춘 것과는 달리, 종업원들의 직무동기와 밀접한 관계가 있는 다섯 가지 직무의 핵심차원(Hackman & Oldham, 1976)을 모두 반영한 직무자원을 연구모델에 포함하고자 하였다.

직무특성이론은 직무동기를 유발하는 근원이 개인 내에 있는 것이 아니라 작업이 수행되는 환경에 있다고 주장한다(Hackman & Oldham, 1976; 1980). 기술다양성(skill variety)은 직무에서 요구되는 다양한 활동, 기술, 재능의 수를 말하고, 과업정체성(task identity)은 직무가 하나의 완전하고 확인 가능한 작업을 완수하도

를 요구하는 정도를 의미한다. 과업중요성(task significance)은 직무가 조직 안팎의 다른 사람들의 생활이나 작업에 영향을 미치는 정도를 말하고, 자율성(autonomy)은 자유, 독립성, 작업에서의 시간계획과 직무절차를 결정하는 데 있어서 재량권을 발휘하는 정도이며, 과업피드백(task feedback)은 요구된 활동의 수행 효과성에 관하여 직접적이고 분명한 정보를 주는 정도를 말한다.

조직에서 주어지는 직무가 기술다양성, 과업정체성, 중요성을 지니고 있을 때 종업원들은 일의 의미를 강하게 경험할 수 있고, 직무자율성이 보장되는 업무는 작업결과에 대한 책임감을 경험하게 하며, 과업피드백은 작업활동의 결과에 대한 지식을 얻게 되는 심리상태를 경험하게 한다. 이 이론에 따르면, 직무의 핵심차원으로 얻게 되는 개인의 중요한 심리상태가 높은 수준일 때는 내적동기, 작업수행, 직무만족이 높아지고, 결근과 이직이 낮아져 결국에는 개인이나 작업에 긍정적인 결과를 창출한다(유태용, 2003). 따라서 직무특성 이론에서 제시하는 직무의 다섯 가지 핵심차원은 조직환경에서 주어지는 직무동기를 부여하고, 직무동기가 높아진 종업원들은 정서통제에 있어서도 더 많은 노력을 통해 정서통제에 관여할 것으로 기대된다. 즉, 직무의 핵심차원이 보장된 직무환경은 일에 대한 의미를 경험하게 하고 작업결과에 대한 책임감과 지식을 증가시키기 때문에 내적 직무동기를 증가시킨다. 그리고 증가된 직무동기는 내면행위를 통해 적극적으로 정서통제를 시도하게 하고, 나아가 직무열의가 증가시킬 수 있다. 그러나 일에 대한 동기가 적은 사람들은 일에 대한 의미도 없고 책임감과 지식도 부족하기 때문에 직무요구로 인한 부담을 경감시킬 자원과

일에 적극적으로 개입하려는 동기도 부족하다. 따라서 조직에서 주어지는 직무자원의 부족은 표면행위와 같은 수동적인 방식으로 정서통제를 유도하고 나아가 직무탈진과 관련이 있을 것으로 기대할 수 있다.

정서노동전략과 직무탈진 및 직무열의의 관계

직무탈진과 정서노동전략에 대한 연구는 표면행위와 내면행위가 직무탈진의 세 가지 하위요인인 정서적 소진, 냉소, 직무효능감 감소와 어떠한 관계를 보이는지를 밝히고 있다. 감정과 불일치하는 정서를 표현하는 표면행위는 진짜 감정을 억누르려는 심리적 노력과 내적 긴장 때문에(Gross & Levenson, 1997; Morris & Feldman, 1997; Pugliesi, 1999) 개인의 진실한 자기이미지를 침해하고(Abraham, 1998; Erickson & Wharton, 1997; Pugliesi, 1999; Pugliesi & Shook, 1997), 오래 동안 진실하지 않은 행동을 하는 것은 자신과 타인의 감정으로부터 분리된 느낌을 경험하게 한다(Hochschild, 1983). 이처럼 표면행위는 정서적 소진과 냉소의 증가와 관련이 있고 더 나아가 직무효능감을 감소시킨다(Grandey, 2000; Brotheridge & Lee, 2002; Brotheridge & Grandey, 2002).

직무탈진과 내면행위에 대한 연구는 표면행위보다는 긍정적인 결과와 관련이 있다. 예를 들어, 내면행위를 수행하는 종업원들은 개인의 직업적 성취감 또는 효능감이 증가하는 경향을 보인다(Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002). 그러나 내면행위와 정서적 소진과의 관계는 개인적 성취감처럼 일치된 결과를 보이지 않는다. Grandey(2000)는 내면행위가 표면행위와 마찬가지로 정서적 소진과 정적인 관련이 있을 거라고 제안했지만, 실증연구에서

는 이를 입증하지 못하였고, 다른 연구에서도 내면행위가 정서적 소진을 직접적으로 증가시키는 것은 아니라고 밝히고 있다(Brotheridge & Grandey, 2002).

정서노동은 조직의 정서표현규범에 따라 수행되는 정서통제에 대한 관리로 자신의 정서 표현이나 감정자체를 조절해야하기 때문에 많은 노력이 요구되고, 종업원들을 지치게 하는 작업이지만, 이것이 또한 보상적일 수 있음을 시사한다(Tolich, 1993). 즉, 정서노동의 수행은 반드시 종업원에게 부정적인 결과를 가져다주는 것은 아니며, 특히 내면행위를 수행하는 종업원들은 조직과 고객으로부터 긍정적인 피드백을 받거나 스스로 일에 대한 성취감을 얻을 수 있기 때문에 정서적 소진과 냉소보다는 직무효능감과 같은 긍정적인 결과와 관련이 있다고 볼 수 있다. Ashforth와 Humphrey(1993) 역시 자신의 역할이나 직업적 정체성이 명확한 사람들은 표면행위보다는 내면행위를 수행하기 쉽고, 강한 역할 정체성은 종업원의 긍정적인 웰빙과 관련이 있다고 주장하였다. 또한 이들은 고객이 보기에 진심이 아닌 것 같은 정서표현은 고객 서비스에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 표면행위보다는 내면행위를 수행하는 사람들의 직무수행이 더 좋

을 거라고 제안하였다.

직무열의와 정서노동전략에 대한 연구는 아직까지 수행된 적이 없다. 그러나 Schaufeli와 동료들(2004)은 직무요구-자원모델을 통해 두 개념의 밀접한 관계를 주장하였다. 직무탈진과 직무열의는 상반된 개념이기 때문에, 일로 인해 탈진감을 느끼는 사람들이 내면행위보다는 표면행위를 수행하는 경향이 있다면, 직무열의의 수준이 높은 사람들은 표면행위보다는 내면행위를 통해 일에 더욱 적극적으로 관여할 것으로 기대된다. 따라서 정서노동전략과 직무탈진에 대한 연구에 직무열의를 포함시키는 것은 정서노동의 수행으로 인한 부정적인 결과 뿐 아니라 긍정적인 결과를 이해하는데 도움이 될 수 있다.

연구가설

앞서 논의한 이론적 배경에 기초한 연구모델과 가설은 다음과 같다.

가설 1: 직무요구는 직무자원과 부적인 상관을 보일 것이다.

가설 2: 과도한 직무요구는 표면행위의 수

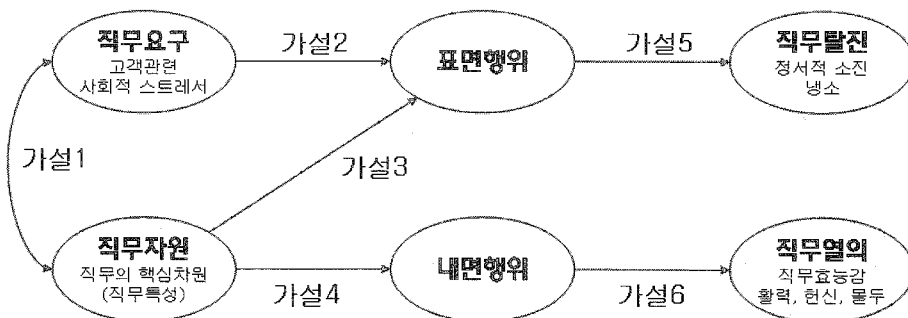


그림 2. 가설적 연구모델

행증가와 관련이 있을 것이다.

가설 3: 직무자원의 부족은 표면행위의 수행증가와 관련이 있을 것이다.

가설 4: 풍부한 직무자원은 내면행위의 수행증가와 관련이 있을 것이다.

가설 5: 표면행위는 직무탈진의 증가에 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 내면행위는 직무열의의 증가에 영향을 미칠 것이다.

연구방법

연구대상 및 수집절차

연구대상은 서울과 대전에 소재하는 은행 콜센터 상담원들을 대상으로 하였다. 이들은 은행업무 전반에 대한 문의와 상담, 은행상품 권유, 대출과 단기연체 고객 안내, 자동화기기 장애조치 및 응대를 하는 업무담당자들이었다. 총 250부의 설문지가 배포되었으나, 회수된 설문지는 238부였고, 불성실한 응답을 제외한 총 232부가 분석에 사용되었다.

최종 분석에 포함된 응답자들은 전원이 여성이었다. 이는 콜센터 업무의 특성상 관리자를 제외한 거의 대부분이 여성이고, 모집과 채용에서도 일부 연체업무 담당자를 제외하고는 주로 여성을 채용하기 때문으로 볼 수 있다. 상담원들의 평균나이는 25.8세로 매우 젊은 편이었고, 근속기간은 평균 7.2개월이었다.

측정도구

직무요구

직무요구는 Dormann과 Zapf(2004)가 개발한

고객관련 사회적 스트레스 척도(Customer-related Social Stressor; CSS)로 측정하였다. CSS의 하위요인은 고객의 부당한기대(예: 고객들은 우리가 회사의 정해진 규정을 따라야 한다는 것을 이해하지 못한다, 총 7문항), 고객의 언어적 공격(예: 고객들은 아주 사소한 문제로 우리에게 화를 낸다, 총 6문항), 싫어하는 고객특징(예: 우리는 적대적인 고객을 대하곤 한다”, 총 4문항), 고객의 모호한 기대(예: 고객들은 종종 앞뒤가 맞지 않는 부탁을 요구한다, 총 4문항)를 포함한다. 신뢰도 분석에 따르면 부당한 기대의 Cronbach's α 값은 .90, 언어적 공격은 Cronbach's α = .86, 싫어하는 고객특징은 Cronbach's α = .84, 모호한 기대는 Cronbach's α = .80 이었고, 모두 7점 척도로 평정되었다.

직무자원

직무자원의 측정은 Hackman과 Oldham(1976)이 개발한 직무특성질문지를 사용하였다. 직무특성(직무의 핵심차원)은 기술다양성(예: 내가 하는 일은 다양한 기술과 재능을 활용해야 하는 일이다), 과업정체성(예: 내 업무는 대부분 내가 시작해서 내가 끝내는 일들로 이루어져 있다), 과업중요성(예: 내 업무는 회사의 성공에 매우 중요하다), 직무자율성(예: 나는 업무처리에 대한 자율적인 재량권을 가지고 있다), 과업피드백(예: 나는 업무수행을 하면서 일이 제대로 진행되고 있는지를 알 수 있다)의 다섯 가지 하위요인, 각 3문항씩이었다. 신뢰도계수는 기술다양성이 Cronbach's α = .85, 과업정체성이 Cronbach's α = .74, 과업중요성이 Cronbach's α = .90, 직무자율성이 Cronbach's α = .91, 과업피드백이 Cronbach's α = .81 이었고, 모두 7점 척도로 평정되었다.

정서노동전략

정서노동전략은 Brotheridge와 Lee(2003), Krumi 과 Geddes(2000)의 정서노동척도를 표면행위와 내면행위로 측정하였다. Brotheridge와 Lee(2003)의 표면행위(예: 나는 내 직무에서 요구하는 감정을 보여주기 위해 연기를 한다)와 내면행위(예: 나는 내가 고객에게 보여주는 감정을 진심으로 느껴보려고 노력한다)는 각각 3개의 문항으로 구성되어 있다. Krumi과 Geddes(2000)의 척도에서는 정서적 불일치가 표면행위를 의미하고, 정서적 노력이 내면행위를 의미한다. 문항은 정서적 불일치가 2문항, 정서적 노력이 4문항으로 구성되어 있다. 따라서 표면행위는 총 5문항으로 측정되었고, 내면행위는 문항의 내용이 같은 한 문항을 제외하여 총 5 문항으로 측정되었다. 신뢰도분석 결과는 표면행위 Cronbach's $\alpha=.88$, 내면행위 Cronbach's $\alpha=.89$ 이었고, 모두 7점 척도로 평정되었다.

직무탈진

직무탈진은 MBI-GS(Schaufeli et al., 1996)로 측정되었다. 이 척도는 총 16개의 문항으로 구성되어 있고, 7점 척도로 측정된다. MBI-GS는 총 16문항으로, 하위요인은 정서적 소진 5문항, 냉소 5문항, 직무효능감 6문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서의 신뢰도는 정서적 소진이 Cronbach's $\alpha=.93$ 이었고, 냉소는 Cronbach's $\alpha=.75$, 직무효능감은 Cronbach's $\alpha=.88$ 의 신뢰도 수준을 나타냈다. 여기서 냉소의 신뢰도계수는 신뢰도를 크게 저하시키는 한 문항을 제외한 값이다. 직무탈진은 MBI-GS로 측정되었지만, 앞서 언급한 것처럼 직무탈진에 하위요인에 대한 논쟁이 진행 중이고, 직무효능감이 직무열의의 하위요인으로 보는 것이 더 타당하다는 Schaufeli 와 Bakker(2004)의 실증연구에

따라 본 연구에서는 직무효능감을 직무탈진이 아닌 직무열의의 하위요인으로 설정하였다.

직무열의

직무열의의 측정은 Schaufeli 와 동료들(2003)이 개발한 직무열의 척도를 사용하였다. 이 척도는 총 17개의 문항으로 구성되어 있고, 7 점 척도로 평정된다. 직무열의는 활력, 헌신, 몰두의 세 개 하위척도로 이루어져 있고, 문항은 활력과 몰두가 6개 문항, 헌신이 5개 문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서의 신뢰도는 활력이 Cronbach's $\alpha=.87$, 헌신이 Cronbach's $\alpha=.86$, 몰두가 Cronbach's $\alpha=.88$ 으로 적절한 수준이었다.

분석방법

연구모델의 검증은 공변량구조분석을 수행하기 위해 LISREL 8.72 통계패키지를 사용하였다. 모델의 적합도 평가는 χ^2 값을 비롯한 다양한 부합도 지수들을 검토하였다. 절대적 부합도 지수로는 χ^2 부합도지수와 추정오차의 평균(Root Mean Square Error of Approximation; RMSEA), 기초적합치(Goodness of Fit Index; GFI), 수정된 기초적합치(Adjusted Goodness of Fit Index; AGFI)를 사용하였다(Joreskog & Sorbom, 1986). 상대적 부합도 지수로는 Marsh, Balla, Hau(1996)의 제안에 따라 표준적합지수(Normed Fit Index), 비표준적합지수(Non-Normed Fit Index: NNFI, TLI), 비교적합지수(Comparative Fit Index; CFI)를 사용하였다. 상대적 부합도 지수인 NNFI, NNFI(TLI), CFI의 값은 0.9 이상 이면 좋은 적합도로 평가된다(Hoyle, 1995). 모델의 간명성을 고려하는 RMSEA지수는 $<.05$ 일 때 아주 좋은 부합도, $<.08$ 이면 좋은 부합도, $<.10$ 일 때

보통, $> .10$ 일 때 나쁜 부합도를 나타낸다 (Cudeck & Browne, 1993).

결 과

측정변인들 간의 상관

연구모형과 가설검증에 사용할 측정변인들의 평균과 표준편차, Pearson 상관계수를 산출한 결과는 표 1과 같다.

먼저 직무요구와 다른 변인들의 상관관계를 살펴보면, 직무요구는 직무자원과 대부분 부적 상관을 보이는 것으로 나타났다. 특히 고객의 부당한 기대는 다른 하위요인보다 직무자원과 가장 높은 부적 상관을 보였고, 고객의 모호한 기대는 직무자원과 비교적 낮은 부적 상관을 보이는 것으로 나타났다. 직무요구와 정서노동의 관계에서는 표면행위는 직무요구와 유의미한 부적 상관을 보인 반면, 내면행위의 수행과는 정적인 관련이 있는 것으로 나타났다.

직무요구와 정서적 소진의 관계는 모두 유의미한 정적 상관을 보여, 과도한 직무요구가 정서적 소진의 위험을 높일 수 있음을 반영하였다. 그 중에서 부당한 기대($r=.41$)와 언어적 공격($r=.33$)은 다른 직무요구보다 좀 더 높은 정적 상관을 보였다. 직무요구와 냉소의 관계에서도 모든 고객관련 스트레스는 냉소의 증가와 관련이 있었다. 직무요구와 직무열의의 관계는 대부분 직무요구의 증가가 직무열의의 감소와 관련이 있는 것으로 나타났다.

직무자원과 정서노동의 상관을 살펴보면, 직무자원은 표면행위의 수행과 부적 상관을, 내면행위와는 정적인 상관을 보였다. 직무자

원과 표면행위의 관계에서는 직무자율성($r=-.41$)과 과업중요성($r=-.39$)이 적은 직무환경이 표면행위와 관련이 있는 것으로 나타났다. 직무자원과 내면행위에서는 직무자율성($r=.61$), 과업중요성($r=.44$)이 많을수록 내면행위를 통해 정서노동을 수행하는 경향을 보였다. 직무자원과 직무탈진의 관계에서는 모두 유의미한 부적 상관을 보였으나, 직무자원의 부족은 정서적 소진보다는 일과 고객에 대한 냉소와 좀 더 관련이 있었다. 직무자원과 직무열의는 대부분이 높은 정적 상관을 보여, 직무자원이 풍부하게 주어지는 직무환경은 직무동기 향상과 업무에 대한 깊은 관여와 더욱 관련이 있는 것으로 나타났다.

정서노동과 직무탈진의 관계를 살펴보면, 표면행위는 정서적 소진($r=.35$)과 냉소($r=.28$)와 정적인 상관을 보이고, 내면행위는 정서적 소진($r=-.13$)과 냉소($r=-.16$)와 부적 상관을 나타냈다. 또한 정서노동과 직무열의의 관계에서, 내면행위는 직무효능감($r=.37$), 활력($r=.45$), 헌신($r=.44$), 몰두($r=.42$)의 증가와 모두 관련이 있었다. 반면 표면행위는 활력($r=-.16$)과 헌신($r=-.14$)의 감소와 관련이 있었지만, 직무효능감과 몰두와는 관련이 없었다.

마지막으로 직무탈진과 직무열의의 관계에서, 정서적 소진은 활력($r=-.15$), 헌신($r=-.13$)과 부적 상관을 보였으나 직무효능감과 몰두와는 유의미한 관련이 없었다. 냉소는 헌신($r=-.14$)과만 부적 관계를 나타내, 일과 고객에 대한 냉담한 태도가 일에 대한 헌신을 방해하는 것과 관련이 있음을 반영하였다.

구조방정식 모델 검증

가설에서 제안한 연구모델(그림 2)은 Schaufeli

표 1. 측정변인들의 상관, 평균, 표준편차 (N = 232명)

	부담한 기대	인어적 공력	싫은 고객	모호한 기대	다양한 고객	정체성	중요성	자율성	피드백	표면행위	내면행위	소진	냉소	직무효능감	활력	헌신	몰두		
부담기대	(.90)																		
직무요구	인어적공력	.74 ^{***}																	
	싫은고객	.60 ^{***}	.65 ^{***}																
	모호한기대	.59 ^{***}	.56 ^{***}	.58 ^{***}	(.80)														
	기술다양성	-.25 ^{***}	-.21 ^{**}	-.17 [*]	-.13 [*]	(.85)													
직무자원	파업정체성	-.28 ^{***}	-.24 ^{***}	-.24 ^{***}	-.19 ^{**}	.42 ^{***}	(.74)												
	과업중요성	-.36 ^{***}	-.32 ^{***}	-.27 ^{**}	-.20 ^{**}	.56 ^{***}	.40 ^{***}	(.90)											
	직무자율성	-.42 ^{***}	-.33 ^{***}	-.32 ^{***}	-.27 ^{***}	.58 ^{***}	.45 ^{***}	.65 ^{***}	(.91)										
	과업피드백	-.36 ^{***}	-.32 ^{***}	-.27 ^{***}	-.20 ^{**}	.54 ^{***}	.47 ^{***}	.57 ^{***}	.58 ^{***}	(.81)									
정서노동	표면행위	.41 ^{***}	.34 ^{***}	.41 ^{***}	.32 ^{***}	-.22 [*]	-.24 ^{**}	-.39 ^{***}	-.41 ^{***}	-.29 ^{***}	(.88)								
	내면행위	-.35 ^{***}	-.26 ^{***}	-.28 ^{***}	-.34 ^{***}	.32 ^{***}	.27 ^{***}	.44 ^{***}	.61 ^{***}	.25 ^{***}	.10	(.89)							
직무탈진	정서소진	.41 ^{***}	.33 ^{***}	.25 ^{***}	.20 ^{**}	-.36 ^{***}	-.20 ^{**}	-.37 ^{***}	-.38 ^{***}	.35 ^{***}	-.13 [*]	(.93)							
	냉소	.32 ^{***}	.30 ^{***}	.26 ^{***}	.13 [*]	-.48 ^{***}	-.32 ^{***}	-.45 ^{***}	-.44 ^{***}	.28 ^{***}	-.16 [*]	.64 ^{***}	(.75)						
직무열의	직무효능감	-.20 ^{**}	-.09 [*]	-.14 [*]	-.12 [*]	.26 ^{***}	.21 ^{**}	.24 ^{***}	.30 ^{***}	.32 ^{***}	.04 [*]	.37 ^{***}	-.05	-.10	(.88)				
	활력	-.34 ^{***}	-.27 ^{***}	-.26 ^{***}	-.26 ^{***}	.25 ^{***}	.24 ^{***}	.27 ^{***}	.37 ^{***}	.38 ^{***}	-.16 [*]	.45 ^{***}	-.15 [*]	-.06	.69 ^{***}	(.87)			
	헌신	-.34 ^{***}	-.24 ^{***}	-.21 ^{**}	-.19 ^{**}	.30 ^{***}	.28 ^{***}	.33 ^{***}	.40 ^{***}	.37 ^{***}	-.14 [*]	.44 ^{***}	-.13 [*]	-.14 [*]	.63 ^{***}	.69 ^{***}	(.86)		
	몰두	-.26 ^{***}	-.18 ^{**}	-.19 ^{**}	-.19 ^{**}	.29 ^{***}	.20 ^{**}	.33 ^{***}	.39 ^{***}	.32 ^{***}	-.07	.42 ^{***}	-.08	-.07	.64 ^{***}	.68 ^{***}	.63 ^{***}	(.88)	
평균	4.57	4.63	4.45	4.46	4.21	4.08	4.24	4.25	3.91	4.51	4.62	4.37	4.39	4.57	4.56	4.56	4.60	4.60	4.60
표준편차	.754	.760	.793	.673	1.077	.881	1.182	1.242	.929	.724	.723	1.010	.975	.831	.823	.817	.849	.849	.849

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05 (신뢰도 계수 : Cronbach's α)

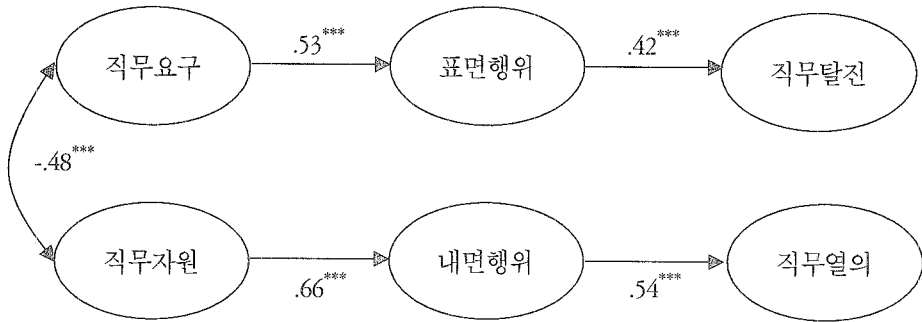


그림 3. 경쟁모델 1의 구조방정식 모델
수치는 표준화 계수

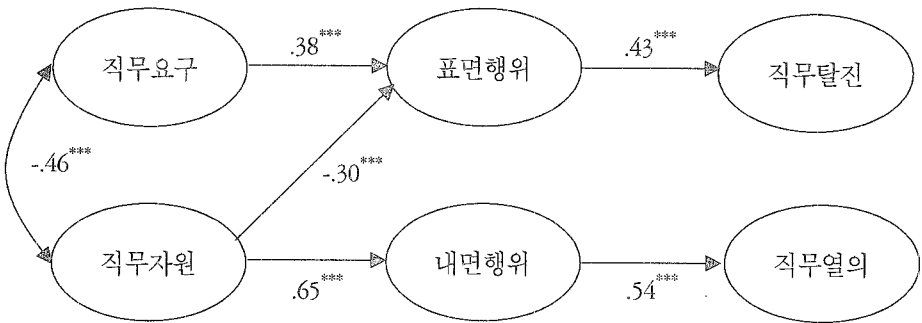


그림 4. 연구모델의 구조방정식 모델
수치는 표준화 계수

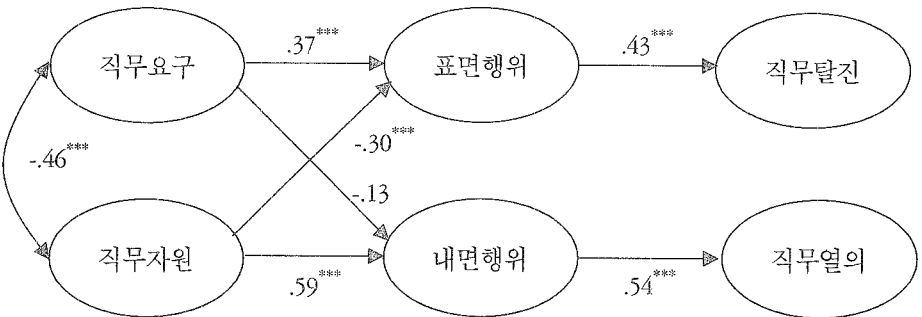


그림 5. 경쟁모델 2의 구조방정식 모델
수치는 표준화 계수

이 랑 등 / 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동전략의 역할 - 콜센터 상담원을 대상으로 -

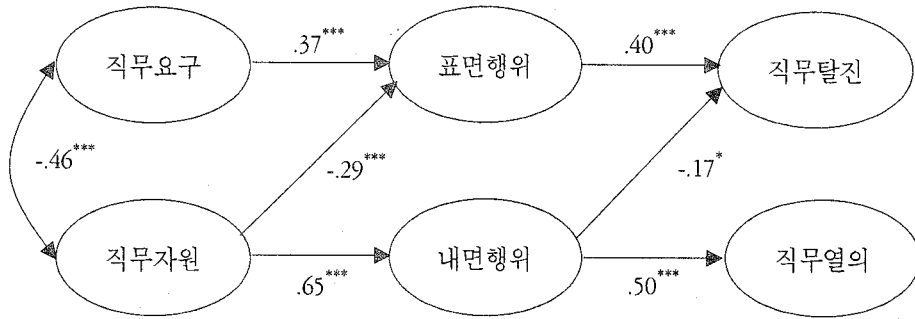


그림 6. 경쟁모델 3의 구조방정식 모델
수치는 표준화 계수

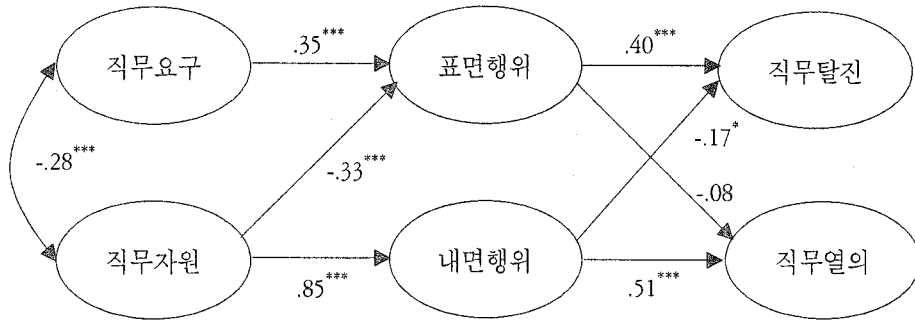


그림 7. 경쟁모델 4의 구조방정식 모델
수치는 표준화 계수

와 Bakker(2004)가 제안한 직무탈진과 직무열의의 요구-자원모델에서 정서노동전략이 과정변인의 역할을 할 것이라는 모델이다. 본 연구에서는 연구모델의 적합도를 확인하기 위해 다른 경쟁모델들을 제시하고 경쟁모델들 간의

비교를 통해 연구자의 모델이 적합한지를 확인하였다.

경쟁모델 1(그림 3)은 연구모델의 경쟁모델로 직무요구가 표면행위 수행에 영향을 주고 표면행위가 직무탈진을 유도한다는 에너지 감

표 2. 모델적합도

	χ^2	df	RMSEA	CFI	TLI	NFI	GFI	AGFI
연구모델	390.98	146	0.085	0.95	0.95	0.93	0.85	0.80
경쟁모델 1	400.39	147	0.086	0.95	0.94	0.93	0.85	0.80
경쟁모델 2	388.87	145	0.085	0.95	0.95	0.93	0.85	0.80
경쟁모델 3	384.99	145	0.085	0.96	0.95	0.93	0.85	0.80
경쟁모델 4	381.16	144	0.084	0.96	0.95	0.93	0.85	0.80
독립모델	5295.68	171	-	-	-	-	-	-

표 3. 연구모델과 경쟁모델 간의 χ^2 차이검증 결과

	$\Delta\chi^2$	<i>p</i> value
경쟁모델 1과 연구모델 비교	9.41	$p < .01$
경쟁모델 2와 연구모델 비교	2.21	<i>ns</i>
경쟁모델 3과 연구모델 비교	5.99	$p < .05$
경쟁모델 3과 경쟁모델 4 비교	3.83	<i>ns</i>

ns: not significant

소의 과정과 직무자원은 내면행위를 거쳐 직무열의에 영향을 준다는 동기적 과정에 대한 기본적인 모델이다. 즉, 연구자가 제안한 연구 모델에서 직무자원의 부족이 표면행위의 수행에 영향을 미칠 것이라는 경로를 제외한 모델이다. 결과에 따르면, 표 2(경쟁모델 1)에서 보는 것처럼 $\chi^2(147, n=232)=400.39$, RMSEA=.086, CFI=.95, TLI=.94, NFI=.93, GFI=.85, AGFI=.80 으로, 직무요구에 의한 에너지감소 과정과 직무자원에 의한 직무동기 증가의 과정을 설명하는 모델은 RMSEA가 0.1보다 작고 GFI와 AGFI를 제외한 적합도지수들이 모두 .90 이상이였다. 또한 각 경로의 표준화계수도 모두 유의미하여 고객관련 사회적 스트레스가 많은 직무환경은 종업원들의 표면행위를 유도하고 표면행위의 수행은 직무탈진에 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 부당한 고객의 행동, 언어적 공격, 싫어하는 고객특성, 모호한 고객의 기대는 종업원들의 실제 감정을 숨기거나 가장하는 표면행위를 통해 정서를 통제하도록 유도하고($\gamma=.53$), 이러한 표면행위는 정서적 소진과 냉소로 구성된 직무탈진($\beta=.42$)과 관련이 있었다. 또한 직무자원, 즉 기술 다양성, 과업정체성, 과업중요성, 직무자율성, 과업피드백이 풍부한 환경은 고객을 대할 때 진심으로 고객에게 친절하기 위해 자신의 실

제 감정을 수정하는 내면행위에 대한 가능성을 증가시키고($\gamma=.66$), 다시 직무효능감, 일에 대한 활력, 헌신, 몰두로 구성된 직무열의를 증가시키는 것으로 나타났다($\beta=.54$).

그림 4의 연구모델은 경쟁모델 1에 직무자원의 감소가 표면행위의 수행에 영향을 줄 것이라는 경로를 추가한 본 연구의 가설적 연구 모델로, 모델적합도는 $\chi^2(146, n=232)=390.98$, RMSEA=.085, CFI=.95, TLI=.95, NFI=.93, GFI=.85, AGFI=.80 이었다. 경쟁모델 1과 비교했을 때, 적합도 지수에서 큰 차이가 나타나지 않아 χ^2 차이검증을 수행하였다. χ^2 차이검증은 자유도의 변화에 따른 χ^2 값의 변화가 통계적으로 유의미한지를 평가함으로써, 큰 모델과 작은 모델의 차이를 평가하는 방법이다. 이때 자유도는 모델의 간명성을 나타내며, 큰 모델은 자유도가 작아 간명하지 못하고, 작은 모델은 자유도가 커서 간명한 모델을 의미한다. χ^2 차이검증은 자유도의 상실에도 불구하고 작은 모델에 비해 큰 모델의 $\Delta\chi^2$ 값이 유의미하게 감소하는지를 검증하는 통계방법으로, $\Delta\chi^2$ 값이 유의미하면 간명성의 상실에도 불구하고 모델의 적합도가 유의미하게 증가했음을 의미하기 때문에 작은 모델의 버리고 큰 모델을 채택할 수 있다(양병화, 1998). 이러한 근거로 경쟁모델 1과 연구모델의 χ^2 차이검증을 실시한 결과, $\Delta\chi^2(146)=9.41$, $p < .01$ 으로 연구모델의 적합도가 유의미하게 더 적합한 것으로 나타났다. 따라서 과도한 직무요구와 더불어 직무자원이 부족한 직무환경은 종업원들의 표면행위 수행에 영향을 미치고($\gamma=-.30$), 다시 직무탈진을 유도하는 에너지 과정을 설명하였다.

경쟁모델 1(그림 3)과 연구모델(그림 4)은 과도한 고객관련 스트레스가 표면행위의 수행과

관련이 있음을 보여준다. 이에 추가하여 직무요구가 적은 직무환경이 내면행위의 수행을 감소시키는지 알아보기 위해 직무요구와 내면행위의 경로를 추가한 모델의 적합도를 검증하였다. 결과에 따르면, $\chi^2(146, n=232)=388.87$, RMSEA=.085, CFI=.95, TLI=.95, NFI=.93, GFI=.85, AGFI=.80 으로 연구모델과 적합도 지수에서 차이가 없었고, $\Delta\chi^2(145)=2.21$ 로 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

경쟁모델 3(그림 6)과 경쟁모델 4(그림 7)는 연구모델에서는 제안하지 않았지만, 더 적합한 모델을 탐색하기 위한 모델로, 표면행위와 내면행위가 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향을 더욱 정교하게 알아보기 위해 검증한 결과이다. 경쟁모델 3(그림6)은 내면행위가 직무열의를 증가시키는 것에 추가하여 직무탈진과 어떠한 관계를 갖는지 알아보기 위해 내면행위와 직무탈진의 경로를 추가하였다. 직무열의는 직무탈진과 달리 일을 함으로써 발생하는 긍정적이고 열정적인 상태로 직무탈진의 긍정적 반대개념으로 간주된다. 물론 직무탈진과 직무열의의 각 하위개념들이 정확히 각각 반대개념으로 대응되는 것은 아니지만, 직무열의는 직무탈진의 감소와 관련이 있다. 따라서 내면행위의 수행이 직무열의를 증가시키는 것은 직무탈진의 감소와도 관련이 있을 수 있다. 결과에 따르면, $\chi^2(145, n=232)=384.99$, RMSEA=.085, CFI=.96, TLI=.95, NFI=.95, GFI=.85, AGFI=.80 으로, 적합도 지수에서는 큰 차이가 없었지만, χ^2 차이검증 결과, 연구모델과 비교했을 때 $\Delta\chi^2(145)=5.99$, $p < .05$ 으로 χ^2 값이 통계적으로 유의미하게 감소하여 연구모델보다는 통계적으로 조금 더 나은 모델이었다. 내면행위와 직무탈진의 관계에 있어서

도 내면행위를 수행하는 것은 종업원들의 직무탈진의 감소를 유의미하게 설명하였다($\beta = -.17$). 따라서 종업원들이 내면행위를 통해 적극적으로 정서통제를 하는 것은 직무열의를 증가시킬 뿐 아니라 직무탈진을 감소시키는 것과는 관련이 있다.

마지막으로, 연구모델에 표면행위와 직무열의를 연결한 경쟁모델 4(그림 7)의 결과에 따르면, 모델적합도는 $\chi^2(144, n=232)=381.16$, RMSEA=.084, CFI=.96, TLI=.95, NFI=.93, GFI=.85, AGFI=.80 으로, 경쟁모델 3과 비교했을 때 $\Delta\chi^2(96)=3.83$ 으로 통계적으로 유의미한 차이가 없었고, 표준화 계수에 있어서도 표면행위와 직무열의는 유의미한 관련성이 없었다.

종합하면, 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에 있어 정서노동전략이 과정변인의 역할을 할 것이라는 가설은 지지되었다. 즉, 과도한 직무요구와 직무자원의 부족은 표면행위의 수행을 거쳐 직무탈진을 유도하고, 풍부한 직무자원은 내면행위의 수행을 통해 종업원들의 직무열의를 증가시키는 것으로 나타났다. 또한 가설적 연구모델에서 가정하지는 않았지만, 내면행위의 수행과 직무탈진의 경로를 추가한 경쟁모델은 연구모델보다 통계적으로 더 적합한 모델이었다. 그러나 직무탈진의 감소와 직무열의 증가가 이론적으로 반대개념이라는 점과 모델의 간명성 및 실제적 시사점을 고려했을 때, 어느 모델이 더 적합한 모델인지에 대한 논의가 필요할 것으로 보인다.

연구모델 내 변인들의 관계

본 연구에서는 직무탈진과 직무열의의 모델에서 정서노동전략이 과정변인의 역할을 하는지를 알아보기고, 연구모델 내에서의 잠재변인

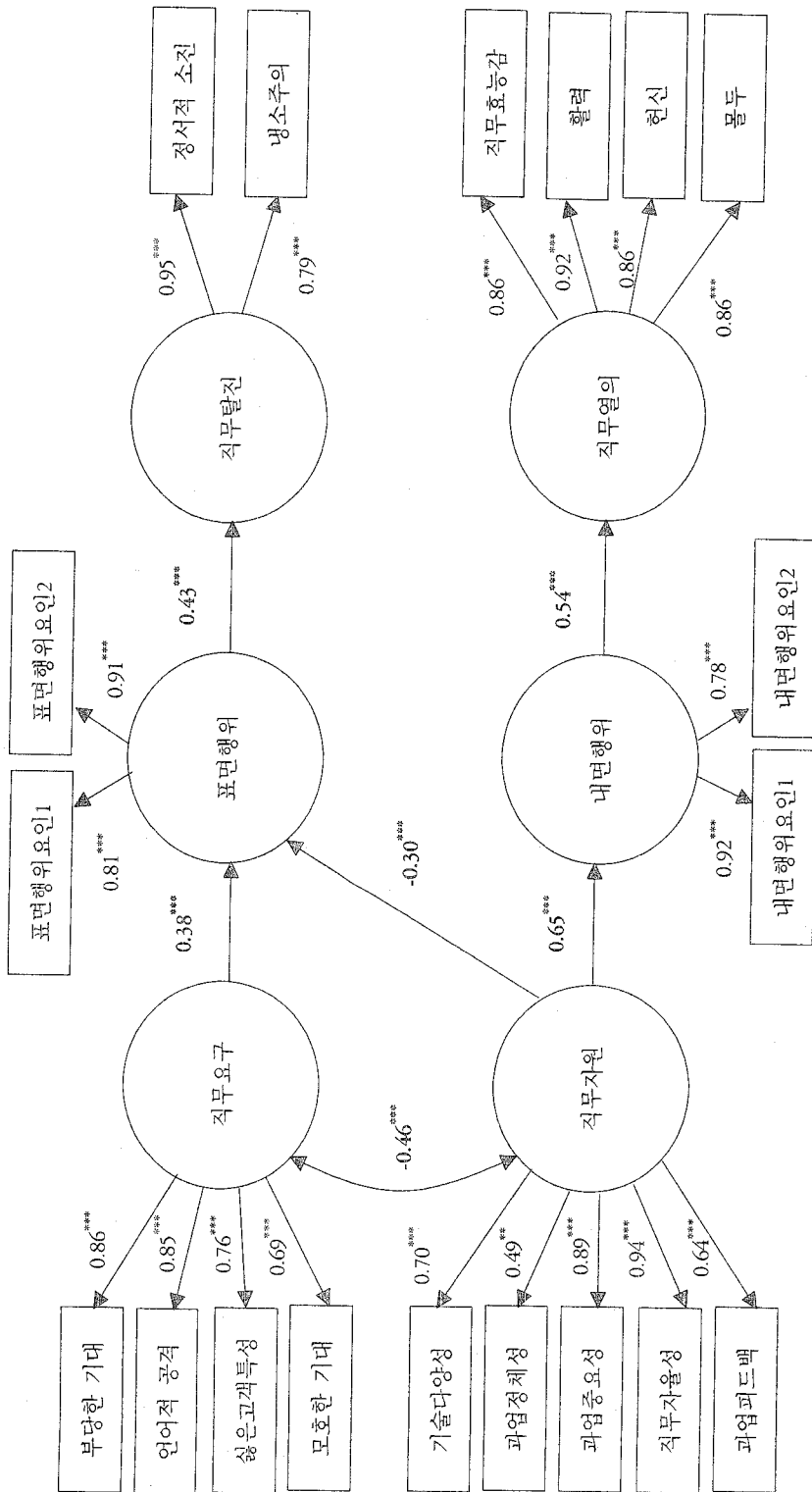


그림 8. 측정변인을 포함한 연구모델 내 변인들의 관계(수치는 표준화계수)

들 간의 관계에 대한 가설을 설정하였다. 결과에 따르면(그림 8), 직무요구는 직무자원과 부적인 관련성을 보여 가설 1을 지지하였다. 즉, 콜센터 업무의 특성상 종업원들은 직무요구에 해당하는 고객관련 스트레스를 많이 경험하는 반면, 직무자원에 해당하는 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 직무자율성, 과업피드백이 부족한 직무환경에서 근무한다고 볼 수 있다. 표면행위의 수행은 가설 1과 가설 3에서 제안한 바와 같이 과도한 직무요구($\gamma = .38$)와 직무자원의 부족($\gamma = -.30$)으로 발생하며, 나아가 가설 5에서 제안한 바와 같이 표면행위의 수행은 직무탈진의 증가($\beta = .43$)와 관련이 있는 것으로 나타났다. 또한 내면행위의 수행은 직무동기가 풍부하게 주어지는 환경에서 수행되며($\gamma = .65$), 이러한 내면행위의 수행은 종업원의 직무열의의 증가($\beta = .54$)와 관련이 있었다. 따라서 가설 4와 6 역시 지지되었다. 추가적으로 연구자가 가정하지는 않았지만, 경쟁모델 3(그림 6)에서 보는 것처럼 내면행위의 수행은 직무탈진의 감소($\beta = -.17$)와 통계적으로 유의미한 관련이 있었다.

또한 그림8에 제시한 바와 같이, 각 잠재변인을 구성하는 측정변인들은 해당 잠재변인들을 유의미하게 설명하였다. 특히 직무탈진은 정서적 소진과 냉소주의로 구성되고, 직무열의는 직무효능감과 활력, 헌신, 몰두의 네 가지 차원으로 구성된다는 Schaufeli와 Bakker(2004)의 주장을 확인할 수 있었다.

결론 및 논의

Schaufeli와 Bakker(2004)는 직무탈진과 직무열의의 요구-자원모델을 통해 과도한 직무요구

와 직무자원의 부족은 직무탈진을 유도하고(에너지 소진과정), 풍부한 직무자원은 종업원들의 직무열의를 증가시킨다는(직무동기 유발과정) 모델을 제안한바 있다. 본 연구에서는 이들의 연구모델에 정서노동의 수행전략이 직무탈진과 직무열의를 설명한다는 경로를 추가하고, 가설적 연구모델을 검증하기 위해 공변량구조분석을 수행하였다.

연구목적에 따라 은행 콜센터에 종사하는 상담원 232명을 대상으로, 설문조사를 실시하였으며, 수집한 자료를 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무탈진과 직무열의의 요구-자원모델에서 정서노동의 수행전략이 과정변인의 역할을 할 것이라는 연구모델은 콜센터의 직무환경을 적합하게 설명하는 것으로 나타났다. 그림2에서 제안한 가설적 연구모델과 다른 경쟁모델들의 모델적합도를 분석한 결과에 따르면, 과도한 직무요구와 직무자원의 부족은 표면행위를 거쳐 직무탈진을 증가시키고, 풍부한 직무자원은 내면행위를 거쳐 직무열의를 증가시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 과도한 직무요구가 종업원들의 정서적 소진과 냉소를 유도하기도 하지만, 직무자원이 부족할 때에도 직무탈진이 나타날 수 있다는 기존의 연구 결과를 뒷받침하는 결과이며(Pfennig & Husch, 1994; Hobfoll & Freedy, 1993; O'Driscoll & Schubert, 1988; Schulz et al., 1995), 경쟁모델 1 보다는 연구자의 모델이 더 적합한 모델임을 입증한 결과라고 할 수 있다. 그러나 본 연구의 모델이 다른 경쟁모델들과 비교했을 때 가장 적합한 모델은 아니었다. 연구의 가설적 모델에 내면행위와 직무탈진의 경로를 추가한 경쟁모델 3(그림 6)은 자유도의 상실에도 불구하고 χ^2 차이검증에서 연구모델보다 통계적으

로 유의미하게 나온 모델이었다. 그러나 정서적 소진과 냉소는 각각 직무열의의 활력과 헌신의 반대개념으로 간주되므로(Maslash, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli & Salanova, 2005), 내면행위가 정서적 소진과 냉소를 감소시킨다는 것은 종업원들의 활력과 헌신을 증가시킨다는 것과 동일한 의미로 해석될 수 있다. 따라서 경쟁모델 3은 연구자의 모델보다 통계적으로는 더 나은 모델일 수 있지만, 모델의 간명성과 잠재변인들의 개념적 유사성을 고려했을 때는 오히려 연구자의 모델보다 실제적으로 더 좋은 모델이라고 확인하기는 힘들 수 있다.

둘째, 연구모델에 사용한 잠재변인들 간의 관계를 살펴보면, 연구자가 제안한 가설은 모두 지지되었다. 먼저 직무요구와 직무자원은 부적인 관련성을 보이는 것으로 나타났다(가설1 지지). 이러한 결과는 콜센터의 직무환경이 직무요구는 많은 반면 직무동기를 자극하는 직무자원이 부족하다는 현실을 반영한다. 직무요구와 표면행위의 수행의 관계에서는, 과도한 직무요구가 표면행위의 수행과 관련이 있는 것으로 나타났다(가설2 지지). 불쾌하고 대하기 힘든 고객을 자주 상대하는 상담원들은 친절하고 감사한 직무태도를 유지하기 힘들고, 따라서 실제 정서와 표현해야하는 정서가 불일치한 상태를 경험하기 때문에 표면행위를 수행하는 경향을 보인다. 다음으로 직무자원의 부족은 표면행위의 수행을 증가시키는 것으로 나타났다(가설3 지지). 본 연구에서 직무자원으로 설정한 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 직무자율성, 과업피드백은 일에 대한 의미와 책임감, 그리고 업무지식의 증가와 관련이 있고, 나아가 일에 대한 깊은 관여를 자극하는 직무동기와 관련이 있다(Hackman & Oldham, 1976). 따라서 일에 대한 동기를 부

여하지 못하는 직무환경은 정서통제에 있어서도 노력이 많이 드는 내면행위보다는 표면행위를 수행하도록 유도하였다. 반면에 직무자원이 풍부한 직무환경은 내면행위와 관련이 있었다(가설4 지지). 마지막으로 표면행위는 직무탈진을 증가시키고, 내면행위는 직무열의를 증가시키는 것으로 나타났다(가설5, 가설6 지지). 이러한 결과는 실제 감정을 억누르려는 심리적 노력과 내적 긴장 때문에 표면행위가 정서적 소진과 냉소를 증가시킨다는 연구결과를 지지한다(Gross & Levenson, 1997; Morris & Feldman, 1997; Pugliesi, 1999; Grandey, 2000; Brotheridge & Lee, 2002; Brotheridge & Grandey, 2002). 내면행위와 직무열의의 관계에서도 내면행위를 수행하는 종업원들은 조직과 고객으로부터 긍정적인 피드백을 받거나 스스로 일에 대한 성취감을 경험할 수 있기 때문에 직무효능감과 같은 긍정적인 결과와 관련이 있다는 연구결과를 지지한다(Ashforth & Humphrey, 1993; Tolich, 1993).

셋째, 가설에 설정되지 않았지만, 하나의 흥미로운 발견은 표면행위와 내면행위의 관계이다. 일견 이 둘은 부적인 관계를 보일 것으로 생각되지만, 본 연구에서는 통계적으로 유의하지 않은 결과를 보였다. 추후 연구에서는 두 변수의 관계성에 대한 연구가 필요할 것이다. 즉, 두 변수의 관계가 서로 독립적인 구성개념인지, 혹은 하나의 구성개념에서 양극단에 위치한 개념인가에 대한 차원성의 문제이다. 차원성의 문제의 해결은 두 변수간의 관계성 여부(단순히 반대개념인지 혹은 하나가 다른 하나의 선행변수인지)에 대한 결론을 제공할 수 있을 것이다.

이러한 연구결과에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 제한점을 갖는다. 정서노동, 직무탈진,

직무열의는 본 연구에서 설정한 직무환경변수(직무요구와 직무자원)뿐 아니라, 개인차변수와도 관련이 있는 것으로 알려져 있다. 부정 정서성과 신경증은 표면행위를 가장 잘 예측하고, 호감성은 내면행위를 가장 잘 예측하는 중요한 요인이며(Diefendorff et al., 2005), 그 외에도 정서노동전략은 정서지능과 같은 '정서적 기질'과 자기감시(Snyder, 1974)와 같은 '정서표현'과 관련된 변인들과 관련이 있다(Grandey, 2000). 따라서 본 연구에서는 종업원들의 개인차변수에 대한 고려를 제외하였지만, 미래연구에서는 개인차변수를 추가한 모델을 탐색해볼 수 있을 것이다.

또 다른 제한점은 본 연구의 연구대상이 모두 여성이었다는 점이다. 그러나 콜센터라는 직업의 특성상, 대부분의 콜상담원이 여성이고 채용과 선발에 있어서도 일부 업무를 제외하고는 여성만을 모집한다는 점을 감안한다면, 이 점은 오히려 콜센터 집단의 대표성을 반영한다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 추후 연구에서는 남성이 포함된 직업, 더 나아가 다른 특정 직업에서도 결과가 유사하게 나타나는지 또는 다른 양상을 보이는지를 확인할 필요가 있겠다.

마지막으로 본 연구는 연구방법에 있어서 자기보고와 횡단적(cross sectional) 연구라는 한계점을 갖는다. 측정된 모든 변수들이 종업원의 자기보고에 의한 것이고, 연구에 사용된 자료가 한 시점에서 측정되었다. 따라서 추후 연구에서는 상사평정이나 동료평정 방법을 사용하여 다양한 관점에서 살펴볼 필요가 있으며, 제시된 변수들의 인과적 관계에 대한 정확한 이해를 위해 종단적인 연구가 필요하다.

본 연구가 시사하는 바는 다음과 같다. 첫

째, 본 연구의 가장 큰 시사점은 서비스업의 지속적인 증가로 대두되는 정서노동과 종업원들의 직무스트레스로 대표되는 직무탈진, 그리고 그 반대개념인 직무열의를 반영하는 통합적인 연구모델을 제시했다는 점이다. 즉, 표면행위는 직무탈진을, 내면행위는 직무열의를 예측한다는 결과를 확인함으로써, 정서통제의 전략적 선택이 종업원들의 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향을 통합적으로 설명했다는 데 의의가 있겠다.

둘째, 본 연구는 정서노동을 수행전략의 차원으로 분류함으로써, 정서노동이 본래 부정적인 특성을 갖는다는 연구결과와 반드시 부정적인 결과를 유도하는 것은 아니라는 논쟁적인 결과를 명확히 하는데 기여하였다. 기존의 정서노동으로 인한 결과는 크게 두 가지 관점으로 수용되고 있다(Adelmann, 1989). 첫 번째는 소외가설(alienation hypothesis)을 지지하는 관점으로, 정서노동의 수행이 긍정적인 감정이든 부정적인 감정이든 개인의 태도에 부정적으로 작용한다는 입장을 취한다. Hochschild(1983)는 조직의 이익을 위해 감정처럼 개인적인 것을 통제하는 것은 종업원을 불쾌하게 할 수 있고, 대하기 어려운 고객을 대하는 동안 웃는 얼굴을 유지해야하는 불쾌함과 노력 때문에 정서적 소외, 비인격화, 직무스트레스, 결국, 심지어 약물남용 등의 부정적인 결과를 초래할 수 있다고 주장하였다. 정서노동의 결과에 대한 또 다른 가설은 안면환류가설(facial feedback hypothesis)로, 웃는 표정은 얼굴근육을 자극하고 얼굴근육은 차례로 혈액순환과 신경 전달물질을 자극하여 즐거운 감정을 유발시키기 때문에 긍정적인 감정을 표현하는 것이 실제로 긍정적인 내적 감정을 유도한다고 가정한다. 따라서 이 가설에 따르면 정서노동이

반드시 부정적인 결과를 유도하는 것은 아닐 수 있다(Wharton, 1993; Ashforth & Humphrey, 1993; Tolich, 1993). 실제로 Wharton(1993)은 은행과 병원의 다양한 직무범위에 해당하는 종업원들을 대상으로 정서노동과 정서적 소진과의 관계를 살펴본 결과, 정서노동을 수행하는 사람들이 정서적 소진을 더 많이 경험한다는 증거를 찾을 수 없었다. 오히려 정서노동은 종업원들에게 불쾌한 상황으로부터 심리적 거리를 두도록 하기 때문에 스트레스를 감소시키고(Ashforth & Humphrey, 1993), 조직의 정서 표현규범을 따름으로써 업무효율성을 증가시키며, 업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자기효능감을 경험하게 할 수 있다고 보았다(Rafaeli & Sutton, 1991; Mann, 1997). 정서노동에 대한 이러한 논쟁적인 결과는 정서노동에 대한 개념과 측정이 학자들마다 다르게 정의되었기 때문으로 볼 수 있다. 정서노동의 개념을 처음 제안한 Hochschild(1983)는 정서노동에 해당하는 직업을 종업원이 고객을 만나는 빈도로 범주화하여 고객을 많이 만나는 직업을 정서노동이 많은 직업이라고 보았고, 이런 직업은 더욱 부정적인 결과와 관련이 있다고 보았다. 그러나 양적인 개념화와 구별하여 수행전략에 따른 정서노동의 결과들에 의하면, 표면행위는 내면행위보다 더 부정적인 결과와 관련이 있다. Grandey(2000)는 내면행위보다는 표면행위를 수행하는 사람들이 더 잦은 철회 행동을 보인다고 제안하였고(Grandey, 2000), Ashforth와 Humphrey(1993)는 본인의 실제 감정을 가장하거나 속이는 표면행위는 고객 서비스에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 직무수행과 부정적인 관계를 보이는 반면, 내면행위는 감정을 실제처럼 느끼도록 유도하는 과정이 포함되기 때문에 노력은 많이 들지만,

직무수행과 정적인 관계를 보인다고 주장하였다. 이처럼 내면행위는 표면행위보다 부정적인 결과와 관련이 적거나 오히려 긍정적인 결과를 유도한다. 그러나 정서노동을 수행방식으로 구분하여 표면행위와 내면행위에 따른 결과를 명확하게 구분한 연구들은 많지 않다. 따라서 본 연구는 정서노동의 수행방식에 따라 종업원들이 차별적인 결과를 경험할 수 있음을 명확히 밝혔는데 의의를 둘 수 있다.

셋째, 본 연구는 직무요구와 직무자원의 설정에 있어 기존의 연구들과는 달리 직무환경의 사회적 맥락을 반영하는 고객관련 사회적 스트레스를 직무요구로 설정하고, 직무자원에 있어서도 사회적 지지, 업무피드백, 직무자율성만이 아닌 Hackman과 Oldham(1976)이 제안한 직무의 핵심차원을 모두 반영하여 직무확충에 대한 제안을 가능하게 했다는데 의의가 있다. 더욱이 특정 직업에서 경험하는 직무요구와 직무자원은 직업마다 다를 수 있기 때문에, 연구하고자 하는 직업의 직무요구와 직무자원을 설정할 때는 그 직업의 직무특성을 파악하는 일이 우선되어야 한다고 본다. 이러한 노력은 특정 직업에 필요한 직무요구와 직무자원을 확인하게 함으로써, 조직차원의 구체적인 대처전략을 용이하게 하는데 도움을 줄 수 있다.

마지막으로, 본 연구는 조직차원에 실제적인 시사점을 제공한다. 우선 조직차원에서는 종업원들이 내면행위를 수행할 수 있도록 훈련과 관리를 할 필요가 있다. 내면행위의 수행은 종업원들의 직무열의를 증가시키고, 직무열의는 다른 긍정적인 결과들과 관련이 있기 때문에 내면행위에 대한 훈련은 매우 중요하다. 더욱이 성격과 같은 개인차변수는 선발 과정에서 밖에 통제할 수 없지만, 내면행위는

현직자들을 대상으로 훈련이 가능하기 때문에, 효과적인 내면행위의 훈련은 조직의 이윤과 종업원의 직무태도, 더 나아가 종업원의 건강을 향상시키는데 도움이 될 수 있다. 또한 내면행위는 조직에서 주어지는 직무자원에 의해 영향을 받으므로 조직은 적절한 직무자원을 제공해야 하며, 이를 위해 그 직업에 적절한 직무자원을 제공할 수 있는 직무확충이 필요할 것이다.

참고문헌

- 양병화 (1998). 다변량 자료분석의 이해와 활용, 학지사.
- 유태용 (2003). 산업 및 조직심리학(제 7판), 시그마프레스.
- 통계청 (1970). 1970년 사회통계조사.
- 통계청 (2006). 2006년 사회통계조사.
- Abraham, R. (1999) Emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover, *Journal of Psychology*, 133(4), 441-455
- Adelmann, P. K., & Zajonc, R. B. (1989). Facial efference and the experience of emotion. *Annual review of Psychology*, 40, 249-280.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity, *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Baumeister, R., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachment as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conversation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 55-67.
- Brotheridge C. M., & Grandey A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing for perspectives of "people work". *Journal of vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Deci, W. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- DeCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M.H. & Grosserand R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout, *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.
- Erickson, R. J., & Wharton, A. S. (1997). Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive social work. *Work and Occupations*, 24, 188-213.
- Evans, B., & Fisher, D. (1993). The nature of burnout: A study of the three-factor model of burnout in human service and non-human service sample. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 29-38.
- Grandey, A., (2000). "emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor", *Journal of Occupational*

- Health Psychology*, 15(1), 95-110.
- Gross, J. & Levenson, R. (1997). Hiding feelings: The acute effects of inhibiting negative and positive emotions, *Journal of Abnormal Psychology*, 106(1), 95-103.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hobfoll, S. E. & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, pp. 115-129, Washington, DC: Taylor & Francis.
- Hochschild, A. (1983). *"The managed heart: Commercialization of human feeling"*, Berkeley: University of California Press.
- Koeske, G. F., & Koeske, R. D. (1989). Construct validity of the Maslach Burnout Inventory: A critical review and reconceptualization. *Journal of Applied Behavioural Science*, 25, 131-144.
- Koeske, G. F., & Koeske, R. D. (1993). A preliminary test of a stress-strain-outcome model for reconceptualizing the burnout phenomenon, *Journal of Social Service Research*, 17, 107-135.
- Kruml, S. M. & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(1) 8-49.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparison between the Leiter and Maslach(1988) and Golembiewski et al. (1986) models. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 54, 369-398.
- Mann, S. (1999). Emotion at work: To what extent are we expressing, suppressing, or faking it? *European Journal of work and organizational Psychology*, 8(3), 347-369.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory*, Manual(3rd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Morris J. A. & Feldman D. C(1997). "Managing emotions in the workplace", *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 257-274.
- O'Driscoll, M. & Schubert, T. (1988). Organizational climate and burnout in a New Zealand social service agency. *Work and Stress*, 2, 199-204.
- Pfennig, B. & Husch, M. (1994). *Determinants and correlates of the burnout syndrome: meta-analytic approach*. Berlin: Freie Universitat Berlin, Psychologisches Institut.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion*, 23, 125-154.
- Pugliesi, K., & Shook, S. L. (1997). Gender, jobs, and emotional labor in a complex organization. *Social Perspectives on Emotion*, 4, 283-316.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. (1991). Emotional contrast

- strategies as means of social influence: Lessons from criminal interrogators and ill collectors. *Academy of Management Journal*, 34, 749-775.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. & Jackson, S. E. (1996). The MBI-General Survey. In *Maslach Burnout Inventory* (3rd ed.), pp. 19-26, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study & practice*, Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2005). *Work engagement: An emerging psychological concept and its implications*, Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schulz, R., & Greenley, J. & Brown, R. (1995). Organization, management and client effects on staff burnout. *Journal of Health and Social Behavior*, 36, 333-345.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.
- Tolich, M. B. (1993). Alienating and liberating emotions at work: Supermarket clerks' performance of customer service. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22(3), 361-381.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.

1차 원고접수 : 2006. 10. 9

2차 원고접수 : 2006. 11. 14

최종게재결정 : 2006. 11. 17

The role of emotional labor strategies in the job demand-resource model with burnout and engagement - call centre employees case -

Rang Yi¹⁾

Wan Suk Gim²⁾

Kang Hyun Shin²⁾

1) Korea Employment Information Service Occupation Research Center

2) Department of Psychology Ajou University

The present study was intended to examine the influence of emotional labor strategies on job burnout and engagement in the call centre(N=232), giving a great variety of job demands and resources. There are results according to some hypotheses and studying goals. First, the role of emotional labor strategies was functioning as process variables in the job demand-resource model with job burnout and engagement. Structural equation modeling was used to compare model-fit indices between hypothetical model and the other competing models. The results confirmed the existence of both processes; (1) the high job-demand and the lack of job-resource increase job burnout through surface acting, (2) the rich job-resource increases job engagement through deep acting. Second, it was confirmed that the consequences of emotional labor depends on employees' strategical acting on emotional labor. More specially, the deep acting is related to job engagement, whereas the surface acting is connected with job burnout. Third, The higher the level of CSS is, the more employees is likely to perform surface acting. In addition, employees tend to perform surface acting when job-resource is insufficient, whereas to do deep acting when the organization granted various and ample job characteristics. Finally, the implications and limitations were discussed.

key words : job demand, job resource, job burnout, job engagement, surface acting, deep acting