

콜센터 상담원의 직무탈진과 정서노동의 전후 관계 확인

최 우 성

LG 텔레콤

이 종 구[†]

대구대학교 심리학과

본 연구의 목적은 콜센터 상담원을 대상으로 정서노동과 직무탈진의 전후관계를 확인하는데 있다. 이를 위해 정서노동을 하게 되어 직무탈진에 이르게 되는가 아니면 직무탈진의 결과로 표면적 정서노동을 하게 되는가에 관한 2개의 경쟁적 구조방정식 모형을 설정하고 모형의 부합도를 비교하고자 하였다. Schaufeli와 Bakker(2004)의 요구-자원 모형, 이랑, 김완석, 신강현(2006)의 요구-자원모델에서 정서노동의 역할에 관한 모형을 통합하여 본 연구의 가설적 모형을 수립하였다. 가설적인 구조방정식 모형에서 외생변수는 직무요구(고객관련 스트레스, 직무과부하), 직무자원(공동체, 통제력, 보상, 가치, 공정성)이다. 직무탈진과 직무열의는 외생 변수들에 의해 영향을 받고, 이들 변수들은 정서노동에 영향을 주는 것으로 가설화되었다. 여성 콜센터 상담원 478명이 조사에 참여하였다. 정서노동과 직무탈진의 전후관계가 다른 경쟁적 구조방정식 모형들에 대한 검증 결과 직무탈진은 표면행위에, 직무열의는 내면행위에 영향을 주는 것으로 가설화된 모형의 부합도가 정서노동이 직무탈진이나 직무열의에 영향을 주는 것으로 가설화된 모형의 부합도보다 더 좋은 것으로 나타났다. 정서노동전략이 어느 시점에서 나타나느냐에 대한 논쟁이 모형에 대한 한 번의 부합도 비교를 토대로 단정 짓기 어렵기 때문에 추가 이론적, 논리적 검토와 현장관찰을 통한 보다 정교한 모형설정과 모형검증노력이 뒤따라야 할 것이다.

주요어 : 콜센터, 직무탈진, 정서노동, 직무자원, 직무요구, 직무열의

[†] 교신저자 : 이종구, 대구대학교 심리학과, 경북 경산시 진량읍 내리리 15, gooya@daegu.ac.kr

서비스업은 조직과 고객을 연결하는 위치에 있고, 서비스업 종사자는 고객에게 조직을 대표하는 역할을 한다(Bowen, Chase, & Cummings, 1990; Bowen & Schneider, 1988). 고객은 종업원과의 상호작용을 통해 서비스의 질을 지각하고(Bowen & Schneider, 1988), 고객이 지각한 서비스의 질은 기업의 이윤에 영향을 미칠 수 있다(이랑, 2006). 서비스업의 가장 두드러진 특징은 고객과의 상호작용이 매우 빈번하다는 것이다(이랑, 김완석, 신강현, 2006). 고객을 직접 상대하는 일은 다양한 직무스트레스(job stress)를 유발하는 것으로 알려져 있다. 대인간 접촉이 빈번한 직업에서 장기간의 스트레스는 직무탈진(job burnout)에 이르게 할 가능성이 높다(Maslach & Schaufeli, 1993).

본 연구에서는 업무시간의 대부분이 고객과의 상호작용이고 정서관리가 업무성과나 근속에 크게 영향을 주는 콜센터 종사자를 대상으로 Schaufeli와 Bakker(2004)의 요구-자원 모델에서 정서노동의 발현시점을 확인하고자 한다. 이랑 등(2006)은 요구-자원 모델에서 정서노동의 역할에 관한 연구에서 직무요구는 정서노동의 표면행위에, 직무자원은 표면행위와 내면행위에, 그리고 표면행위와 내면행위는 각각 직무탈진과 직무열의에 영향을 준다는 가설적 모형을 설정하고 검증한 바 있다. 이랑 등(2006)은 정서노동이 직무탈진의 과정변인이 된다는 Grandey(2000)의 제안에 따라 정서노동 전략을 직무탈진의 매개변인으로 설정하고 정서노동 수행전략의 선택에 따라 표면행위는 직무탈진을, 내면행위는 직무열의를 유도한다고 제안하였다.

그러나 직무탈진에 대한 정의를 충실히 해석한다면 직무탈진에서 표면행위로, 직무열의

에서 내면행위로 가는 대안적 경로 설정도 가능할 것이다. Schaufeli와 Enzmann(1998)은 직무스트레스와 직무탈진간의 차이에 관한 설명에서 직무탈진은 높은 목표와 기대를 갖고 열정적으로 쉬지 않고 일해 온 사람이 경험할 수 있다고 하였다. 표면 행위는 높은 목표와 열정적으로 일하는 행위가 아니기 때문에 그러한 표면행위에서 직무탈진으로 가는 경로의 설정은 적어도 직무탈진에 관한 정의에는 부합되지 않을 수 있다.

직무탈진에서 표면행위로 가는 경로는 콜센터 업무현장의 관찰에서도 가능하다. 콜센터 신입사원들은 현업 투입 전 고객서비스 입문을 위한 교육을 받게 되는데, 그 교육내용의 핵심이 정서노동 수행전략 중 내면행위와 관련된다. 신입사원들은 고객의 문제 상황을 나 혹은 나의 가족이 처한 상황으로 인식하고, 고객이 느끼는 불편을 스스로 느끼도록 훈련 받고 있으며, 그에 따른 진심어린 응대의 중요성에 대해 지속적으로 훈련받고 있다. 그 결과로 대부분의 콜센터 신입사원들은 업무에 대한 지식은 부족하지만, 고객을 생각하는 마음가짐, 즉 서비스마인드는 기존 사원보다 훨씬 높은 것이 보통이다. 근무기간이 길어지면서, 상담원들은 업무과부하 및 고객관련 스트레스의 증가로 점점 정서적으로 소진되고, 고객과 동료 및 회사에 대해서 냉소적으로 변하게 되고, 그러한 상황에 대한 심리적 회피방식으로 표면행위 수행전략을 선택하게 되는 것이 일반적이다. 본 연구의 일차적인 목적은 표면행위와 직무탈진, 내면행위와 직무열의의 시간적 관계에 관한 경쟁모형을 설정하고 이들의 부합도를 비교하는데 있다.

직무탈진과 직무열의

직무탈진이란 직무와 관련된 스트레스에 대한 반응으로서, 함께 일하는 사람들에게서 관심이 상실되는 상태를 말한다(Maslach, 1978). 장기적인 직무스트레스를 경험하면 개인의 태도나 행동이 부정적인 상태로 변하게 되고(Cherniss, 1980), 부정적인 직무태도, 낮은 성취감, 고객에 대한 관심 상실 등을 포함하는 육체적, 정신적 고갈상태에 이르게 된다(Jones, 1980). Maslach과 Jackson(1981)은 직무탈진을 대인관계 속에서 조직 구성원들이 겪는 정서적 소진, 탈인격화, 감소된 개인 성취감의 총체적인 현상으로 정의하고, 이 세 가지 요소가 직무탈진을 구성한다고 보았다. 정서적 소진(emotional exhaustion)은 개인의 정서적 에너지가 고갈되고, 개인의 정서적 자원이 사라져버리는 것을 느끼는 것으로, 좌절감이나 긴장감을 수반한 피로감을 느끼게 한다. 탈인격화(depersonalization)는 상대방을 사람이 아닌 사물처럼 대하는 태도를 의미하는데 이러한 종업원은 냉정하고 무관심하며, 동료, 고객 및 조직에 대해 냉소적인 태도를 지닌다(Cordes & Dougherty, 1993). 감소된 개인 성취감(diminished personal accomplishment)은 자신에 대해 부정적으로 평가하는 경향성을 말한다. 이것은 타인과의 상호작용 혹은 자신의 업무 안에서 성공적인 성취와 직무역량에 대한 느낌이 감소될 때 경험하게 된다.

직무탈진은 개인에게는 신체적 및 심리적 증상을(Cherniss, 1987), 조직에는 직무불만족, 일에 대한 냉소주의, 관리에 대한 혐오감, 낮은 업무수행, 지각, 이직, 결근의 증가, 사고증가 등의 부정적 결과들을 초래하게 한다(Schaufeli & Enzmann, 1998). Schaufeli와

Bakker(2004)는 직무요구-자원모델을 통하여 직무탈진의 원인을 설명하고자 하였다. 직무요구는 업무과부하, 시간적 압박, 역할갈등, 역할 모호성, 역할 과부하, 정서적 요구, 고객과의 상호작용 등인데 이들은 일반적으로 직무탈진을 증가시키는 요인인 것으로 알려져 있다. 직무자원은 피드백, 자율성, 의사결정 참여 정도, 사회적 지지 등이며, 이들이 부족할 때 일반적으로 직무탈진이 증가되는 것으로 알려져 있다. Dormann과 Zapf(2004)는 종업원들에게 사회적 스트레스를 일으키는 고객 상호작용 특성을 고객관련 사회적 스트레스(customer-related social stressor; CSS)라고 정의하고, 고객의 부당한 기대, 고객의 언어적 공격, 불쾌하고 싫은 고객, 고객의 모호한 기대를 측정할 수 있는 척도를 개발하였다. 이들의 연구결과를 바탕으로 콜센터 상담원들을 대상으로 직무요구의 하위요인으로 고객관련 사회적 스트레스를 측정하여 직무탈진 연구를 수행한 이랑 등(2006)은 고객관련 사회적 스트레스가 직무탈진을 예측하는 것으로 보고하였다.

Maslach, Schaufeli와 Leiter(2001)는 직무탈진 연구의 새로운 이론적 틀로써, 맥락 속의 개인이라는 개념 도입을 제안하였다. 이들은 기존의 직무요구 및 직무자원 관련 선행변수들이 상황적 요인과 개인적 요인 각각만을 고려하고 있지, 상황속의 개인이라는 관점이 결여되어 있다는 주장과 함께 6가지 직장생활의 영역이라는 개념을 제안하고 이를 통해 직무탈진을 예측할 수 있다고 주장하였다. 이후, Maslach과 Leiter(2008)는 직무탈진의 초기 지표로써 업무과부하, 통제, 보상, 공동체, 공정, 가치 등 6가지 직장생활의 영역을 제시하고 각각의 측정문항들을 개발하였다.

한편, Maslach과 Jackson(1981)이 제안한 정서

적 소진, 비인격화, 개인적 성취감의 감소가 가장 영향력 있는 직무탈진의 개념으로 평가(O'Driscoll & Cooper, 1996)됨에도 불구하고, 정서적 소진을 제외한 다른 요소들은 직무탈진을 대표할 수 없다는 주장도 있다. 특히 직무탈진과 직무열의의 직무요구-자원모델을 검증한 Schaufeli와 Bakker(2004)는 개인적 성취감(직무효능감)은 직무탈진의 긍정적 반대개념인 직무열의의 하위요인으로 더 적합하다고 주장하였다. 실제 그들은 경험적 연구를 통해 그들의 주장을 입증한 바 있고, 이랑 등(2006)과 장성희(2009)의 연구에서도 그들의 주장은 지지되었다. 본 연구에서도 직무효능감은 직무열의에 포함시키고 직무탈진은 정서적 소진과 냉소의 2요인 구조로 간주하고자 한다.

직무열의는 직무탈진과는 달리 일을 함으로써 발생하는 긍정적이고 열정적인 상태에 관한 개념으로 전통적인 부정적 접근법이 아닌 긍정적인 접근법을 통해 종업원들의 조직행동을 이해하고자 하는 노력의 산물이다(이랑 등, 2006). Maslach과 Leiter(1997)는 직무탈진의 3가지 하위개념인 소진, 냉소, 직업적 효능감의 감소와 상반된 개념으로 에너지(energy), 몰입(invovement), 효능감(efficacy)을 포함하는 열의(engagement)라는 개념을 제안하였다. 그들은 직무탈진과 직무열의가 연속선상의 극단에 있다고 보고, 두 가지 중 하나가 높으면 다른 하나는 낮아지게 된다고 설명하였다. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma와 Bakker(2002)는 직무열의를 '긍정적이고 충족된 활력, 헌신, 몰입으로 특성화된 직무와 관련된 마음가짐'으로 정의하였고, Schaufeli와 Salanova(2005)는 이 세 가지 특성을 직무열의의 하위 구성요소로 보았다. 직무열의의 개념은 직업과 관련된 건강심리학에서 매우 부각되는 개념이다(Bakker,

Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

활력(vigor)은 높은 수준의 에너지와 근무 중의 정신적 회복력, 자신만의 업무에 노력을 투자하겠다는 의지, 어려움에 직면했을 때의 인내력 등으로 특징지을 수 있다. 헌신(dedication)은 자신의 업무에 강하게 소속되는 것, 중요성을 경험하는 것, 그리고 열정, 자부심, 도전정신 등을 얻게 되는 것을 의미한다. 세 번째 요인인 몰입(absorption)은 자신의 직무에 집중하고, 일에 빠져 시간 가는 줄을 모르고, 일을 떠나서 자신을 생각하기 어려운 상태를 의미한다. 즉, 직무열의는 높은 수준의 에너지와 업무에 대한 강한 일체감을 지니고 있는 것이라 할 수 있다(Schaufeli & Salanova, 2005).

직무요구와 직무자원

직무요구(job demand)는 직무상 해야 하는 일들로 신체적 및 심리적(예, 인지적 또는 정서적) 노력을 계속 요구하는 신체적, 심리적, 사회적 및 조직적인 업무의 측면들이며 생리적 및 심리적 비용을 필요로 한다. 직무요구가 반드시 부정적인 것은 아니지만 직무요구에 맞추기 위해 많은 노력과 비용이 들 때 직무요구가 직무스트레스로 변할 수도 있다(Schaufeli & Bakker, 2004). Schaufeli와 Bakker(2004)는 직무요구의 하위요인으로 업무과부하, 정서적 요구, 대인간 갈등, 신체적 요구, 시간 압박, 교대작업 등을 들었다.

본 연구에서는 일일 업무량이 매우 많고 업무의 대부분이 고객과의 상호작용인 콜센터 상담사들을 대상으로 하고, 업무과부하와 고객관련 스트레스를 중요한 직무요구 변인으로 다루고자 하기 때문에 직무요구 중 이들 두

변인만을 소개하고자 한다. 업무과부하는 개인의 에너지를 소진시키는데, 개인에게 맞지 않는 일에서 그 원인을 찾을 수 있다. 합리적 수준의 업무량이 요구되는 상황이라 하더라도, 종업원이 그 일에 요구되는 기술이나 성향 등이 결핍되었을 경우, 업무과부하를 경험할 수도 있다. 일반적으로 업무과부하는 직무탈진의 소진 측면과 직접적으로 관련되어 있다 (Maslach et al., 2001).

Dormann과 Zapf(2004)는 서비스 종사자와 고객과의 상호작용 과정에서 발생하는 사회적 상황을 반영한 고객관련 사회적 스트레스라는 개념을 제안하였다. 많은 서비스 종업원들이 고객을 접대하면서 화가 나고, 부당한 대우를 받는 사건을 많이 경험할 뿐만 아니라(Grandey & Brauburger, 2002), 대하기 어려운 고객을 상대하는 과정에서 많은 스트레스를 받게 된다 (Koeske & Koeske, 1989). Dormann과 Zapf(2004)는 이러한 고객 상호작용에서 발생하는 사회적 스트레스를 고객의 부당한 기대, 고객의 언어적 공격, 불쾌한 고객의 특성, 고객의 모호한 기대라는 4가지 요인으로 구성하였고, 이러한 고객관련 사회적 스트레스를 많이 경험하는 사람들이 탈인격화, 개인적 성취감의 감소, 정서적 소진과 같은 직무탈진을 더 많이 경험하고, 자신의 실제 감정과 고객에게 표현해야 하는 감정이 다른 상태인 정서적 불일치를 더 많이 경험한다고 보고한 바 있다. 이랑 등(2006)은 요구-자원 모델에서 정서노동의 역할에 관한 모형 검증에서 직무요구변인으로 고객관련 스트레스를 사용하였다.

직무자원은 직무요구에 따른 생리적 및 심리적 비용을 감소시키고, 과업목표를 달성하게 하는 역할을 하고, 개인의 성장, 학습 및 계발을 장려하는 신체적, 심리적, 사회적 및

조직적인 업무측면을 말한다(Schaufeli & Bakker, 2004). Maslach 등(2001)이 제시한 직무자원의 5가지 요인은 다음과 같다. 5가지 직무자원이 결핍되거나 기준에 부합되지 않을 경우 직무탈진을 증가시키고 직무열의를 감소시키는 것으로 알려져 있다. 첫째는 통제감(control) 요인이다. 일반적으로 통제 불일치(mismatch in control)는 직무탈진의 무력감(inefficacy) 혹은 감소된 개인 성취감(reduced personal accomplishment) 측면과 관련이 있다. 이는 개인이 자신의 일을 수행하는데 요구되는 자원들에 대한 통제력이 불충분하거나, 일을 함에 있어서 가장 효과적인 방법을 추구하는데 필요한 권한이 부족한 상태를 의미하는 것으로 자신의 권한을 초과하는 책임을 맡는 상황을 반영한다. 둘째 요인은 보상(reward)이다. 보상에는 자신의 성취에 대한 금전적 보상뿐만 아니라, 자신이 열심히 한 일에 대한 인정 및 다른 사람들에 의해서 적절한 평가를 받는 것이 포함되며, 더 나아가 중요한 일을 하는 것 자체, 혹은 그 일을 잘해낸 것에 대한 자부심과 같은 내재적 보상까지도 포함된다. 일반적으로 보상 결핍은 무력감과 밀접한 관계가 있다. 셋째는 공동체감(community)으로, 사람들은 공동체 내에서 좋아하고 존경하는 사람들로부터 칭찬받고, 편안함과 행복, 웃음을 나눌 때 잘 성장할 수 있고, 자신의 역할을 다할 수 있다. 가장 파괴적 공동체는 직무에서 다른 사람과 만성적이고 해결되지 않는 갈등을 갖고 있는 경우다. 그런 갈등은 지속적인 환멸감과 적대감을 만들어 낼 뿐만 아니라, 사회적 지지 성향을 감소시킨다(Maslach et al., 2001). 공동체 불일치는 냉소주의 혹은 탈인격화(depersonalization)와 밀접한 관련이 있다. 넷째 요인은 공정성(fairness)이다. 공정함은 존경

심을 전달하고 사람들의 자기가치를 확인시켜 준다. 사람들 간의 상호 존경은 공동체 공유 가치의 중심이다. 불공정은 업무량이나 보수의 불균형이 있을 경우와 부정행위가 있거나 평가나 승진 등이 부적절하게 이루어졌을 때 발생할 수 있다. 공정성 결핍은 적어도 두 가지 방향에서 직무탈진을 더욱 악화시키는데, 첫째 불공정한 대우를 받은 경험은 정서적으로 화나게 하고 소진을 불러일으키고, 둘째 불공정성은 직장에 대한 깊은 냉소주의를 부채질한다(Maslach et al., 2001). 다섯째 요인은 가치(value)이다. 추구하는 가치 간에 갈등이 있을 경우 가치 불일치가 일어난다. 어떤 경우에 사람들은 자기 자신의 가치체계와 맞지 않거나, 비도덕적 행위를 하도록 직무상에서 강요받는 느낌을 가질 수 있다. 예를 들어, 물건을 팔기 위해서나 필요한 권한을 얻기 위해서 거짓말을 해야 하거나 혹은 속여야 하는 경우가 생길 지도 모른다. 또 개인의 직무에 대한 열망과 조직의 가치 간에 불일치가 있을 수도 있다. 사람들은 거창한 임무와 실제 현실과의 모순이 있는 경우나, 가치들이 충돌하는 경우에 조직의 충돌하는 가치들(높은 품질 수준과 비용 통제는 항상 함께 존재할 수는 없다) 사이에 끼일 수도 있다(Maslach et al., 2001).

Schaufeli와 Bakker(2004)는 직무탈진과 직무

열의 원인과 결과들을 통합적으로 설명하기 위해 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델을 제안하였고, 직무요구와 직무자원이 직무탈진과 직무열의를 거쳐 건강상의 문제와 이직의도를 예측한다는 연구모형을 검증하였다(그림 1). Schaufeli와 Bakker(2004)는 이 모형에 대한 검증을 통해 과도한 직무요구가 직무탈진을 거쳐 개인의 건강을 위협하는 과정을 설명하였다. 또 이들은 직무자원의 부족이 종업원들의 직무요구에 대한 대처를 방해하고 이직관련 동기를 촉진시키는 과정을 설명하였다.

정서노동과 직무탈진-직무열의

Hochschild(1983)는 개인의 정서를 직업 또는 조직의 규범에 맞게 조절하는 것을 정서노동이라 정의하고 정서관리가 표면행위(surface acting)와 내면행위(deep acting)를 통해서 일어난다고 주장하였다. 표면행위는 부정적인 감정에도 불구하고 미소를 짓는 것과 같이 개인의 표현을 수정하는 과정을 의미하고, 고객과의 상호작용에서 종업원이 실제로 느끼지 않은 감정을 표현함으로써 조직이 바라는 감정을 표현하기 위해 노력하는 것을 말한다. 반면, 내면행위는 적절한 정서를 나타내기 위해서 표면적인 모습을 단순하게 드러내 보이는 것이라기보다는 개인의 감정을 변화시키려는

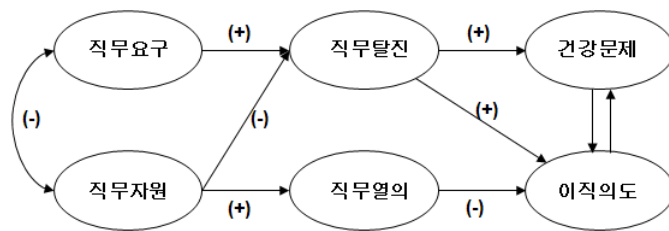


그림 1. 직무탈진과 직무열의의 직무요구-자원모형(Schaufeli & Bakker, 2004)

실제적인 노력의 과정을 의미한다. 즉, 내면행위는 표현하고자 하는 감정을 실제로 경험하기 위하여 적극적으로 감정을 불러일으키거나, 관련된 감정을 유도하기 위해 생각, 이미지, 기억 등을 적극적으로 떠올리는 노력을 의미한다. Grandey(2000)는 정서노동의 수행은 '내적 정서'를 통제하는 '내면행위'와 '정서표현'을 관리하는 '표면행위'로 구분하여 논의할 수 있다고 주장하였다. Hochschild(1983)는 정서노동으로 간주될 수 있는 직업 또는 직무의 특성 3가지를 제시하였는데, 그 첫 번째가 고객과 얼굴을 맞대거나 목소리로 상호작용하는 직무, 둘째가 고객에게 정서표현을 하는 직무, 셋째가 자신이 표현하는 정서에 대해 고용주가 통제를 가할 수 있는 직무라고 주장하였다.

표면행위는 감정과 불일치하는 정서를 표현하는 행위이기 때문에 진짜 감정을 억누르는 심리적 노력과 내적 긴장 때문에 개인의 진실한 자기이미지를 침해하고 장기간 자신의 실제 감정에 반하여 진실하지 않게 행동하는 것은 자신과 타인의 감정으로부터 분리된 느낌을 경험하게 한다(이랑 등, 2006). 이러한 표면행위는 직무탈진의 하위 요인들인 정서적 소진과 냉소의 증가와 관련이 있고, 나아가 직무효능감을 감소시킬 가능성이 있다(Grandey, 2000). 내면행위는 표현하고자 하는 감정을 실제로 경험하기 위하여 적극적으로

감정을 불러일으키거나, 관련된 감정을 유도하기 위해 적극적으로 생각, 이미지, 기억 등을 떠올리는 노력 등을 수반하는 행위이므로, 표면행위와는 달리 종업원 개인의 직업적 효능감을 증가시킬 가능성이 있다(Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002). 이는 내면행위 자체의 개념적 특징 상 개인의 노력에 대해 조직 및 주변의 긍정적 피드백을 유도할 가능성이 있으므로, 논리적으로 타당한 결과로 해석할 수 있으며, 최근 이랑 등(2006)의 경험적 연구에서도 입증된 바 있다.

내면행위 수행전략을 선택한 종업원들은 조직과 고객으로부터 긍정적인 피드백을 받거나, 스스로 일에 대한 성취감을 얻을 수 있기 때문에, 정서적 소진과 냉소보다는 직무효능감과 같은 긍정적 결과와 관련이 있다고 볼 수 있다(이랑 등, 2006). 요구-자원 모델에서 정서노동을 매개변인으로 한 이랑 등(2006)의 연구 모형은 그림 2와 같다.

선행 연구 결과들에 대한 검토에서 제기될 수 있는 한 가지 의문은 정서노동 수행전략이 직무탈진과 직무열의의 선행요인이라는 관점은 많지만, 직무탈진과 직무열의의 결과변수가 될 수도 있지 않은가라는 관점에 대한 검토가 이루어지지 않았다는 점이다. 신강현, 한영석, 김완석과 김원형(2008)은 정서지능과 정서노동 수행전략 중 내면행위와의 관계에 대

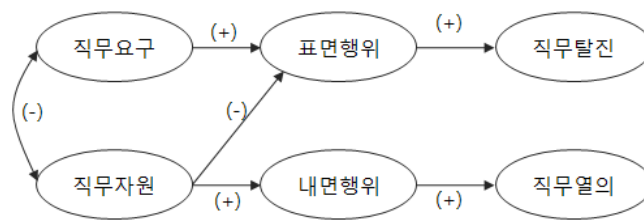


그림 2. 요구-자원 모델에서 정서노동의 역할(이랑, 김완석, 신강현, 2006)

해서 논의하면서, 다음과 같이 추론한 바 있다. “Grandey(2000)가 정서노동에 관한 통합적인 모델과 함께 제시한 바와 같이 정서노동이란 조직의 목표달성을 위해 감정과 표현을 조절하는 과정이라고 제안한 이래로 많은 연구에서 정서노동을 표면행위와 내면행위라는 정서노동 전략을 통해 측정하고 있다. 그러나 실제로 표면행위와 내면행위는 정서노동을 수행하는 전략으로 이는 Hochschild(1983)의 초기의 정서노동에 대한 정의인 자신의 실제 정서와 상관없이 직무에서 기대되는 규정된 정서를 표현하는 것과는 약간의 차이가 있다. 논리적으로 생각해 보았을 경우 전략이라는 것은 어떤 결과가 발생한 이후 이를 수정 또는 대처하기 위해 나타나는 것이라고 볼 수 있다.”

신강현 등(2008)의 주장을 현실세계의 예에 대입해보면, 다음과 같은 상황을 생각해볼 수 있다. 예를 들어, 서비스업에 새롭게 진입한 신입사원은 교육을 통해서 정서표현규범을 익히고, 고객만족을 위해 노력해야 하겠다는 내적 동기가 매우 높은 상태에서 업무에 임하게 된다. 이때, 신입사원은 고객의 말을 최대한 경청하고자 노력하고, 고객이 느끼는 정서를 그대로 느끼고 반응하고자 하는 의식적인 노력(내면행위)을 기울이게 된다. 하지만, 근무기간이 점점 길어지면서, 종업원은 본인이 감당하기에 너무 많은 일(업무과부하)과 고객들의

불손한 태도(고객관련 사회적 스트레스)에 정서적으로 점점 소진되고, 냉소적(직무탈진)이 되면서 초심을 잃고, 진심으로 고객과 동일한 감정을 느끼고자 했던 신입시절의 자신과는 달리 점점 표현방식을 적절히 조절하는 방식(표면행위)으로 일종의 대처행동을 할 수 있다는 가설을 세워볼 수 있을 것이다. 반대로 진실한 감정을 느끼고자 했던 자신의 행동(내면행위)을 통해서, 주변의 긍정적 피드백이 증가하고 적절한 보상이 뒤따르는 경우, 자신의 일에 대해 자부심을 느낀 종업원은 더욱 직무에 열의(직무열의)를 가지게 되고, 이것이 더욱 고객과의 관계에서 고객 중심에서 생각하는 사고(내면행위)를 불러일으킬 수 있다는 가설을 생각해볼 수 있을 것이다.

연구모형

직무탈진을 중심으로 한 이랑 등(2006)의 연구모형과 Schaufeli와 Bakker(2004)의 연구모형을 조합하면 그림 2와 같은 모형이 가능하다.

Schaufeli와 Bakker(2004)의 연구모형은 그림 2의 연구모형에서 정서노동의 두 요인을 뺀 모형에 해당한다. 이랑 등(2006)의 연구모형은 그림 2의 모형에서 최종 종속 측정치에 해당하는 이직의도와 건강문제 요인을 제외한 모형이다. Schaufeli와 Bakker(2004)는 직무요구를 업무과부하와 정서적 요구 2개의 하위요인으

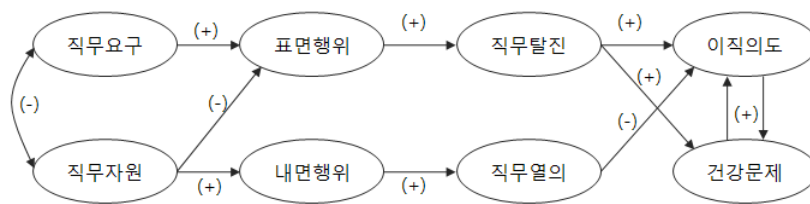


그림 2. 선행연구들의 조합

로 측정하였으나 정서적 요구를 너무 추상적으로 측정하였다는 비판이 있다. 이랑 등(2006)의 연구에서는 고객관련 스트레스를 직무요구 변인으로 사용하였다. 본 연구에서는 직무탈진에 직접적인 영향을 주는 변인으로 Schaufeli와 Bakker(2004)가 사용한 업무과부하와 이랑 등(2006)이 사용한 고객관련 스트레스를 사용하고자 한다.

직무탈진 연구에서 표면행위를 직무탈진의 선행변수로 한 가설적 모형과 직무탈진에서 표면행위로 가는 가설적 경로 모두 논리적으로 가능한 모형이다. 정서에 대한 표면행위를 고객관련 스트레스를 포함한 직무요구에 대한 하나의 대처전략으로 볼 수도 있고 직무탈진에 대한 대처전략으로 볼 수 있다. Schaufeli와 Enzmann(1998)은 직무스트레스와 직무탈진 간의 차이에 관한 설명에서 직무탈진은 높은 목표와 기대를 갖고 열정적으로, 쉬지 않고 일해 온 사람만이 경험할 수 있다고 하였다. 따라서 표면행위에서 직무탈진으로 가는 경로의 설정은 이 논지에 맞지 않은 셈이 된다. 표면행위는 높은 목표와 열정적으로 일하는 행위가 아니기 때문에 이를 직무탈진의 선행변수로 간주하기 보다는 직무탈진의 결과로 간주하는 것이 논리적으로 더 타당할 것이다. 이

논리에 따라 그림 2의 모형에서 정서노동과 직무탈진 및 직무열의의 선후관계를 맞바꾸고 직무요구를 고객관련 스트레스와 업무과부하로 나누면 그림 3의 모형이 가능한데 이것이 본 연구에서 검증하고자 하는 가설적 모형이다. 경쟁모형은 그림 3에서 직무탈진과 표면행위, 직무열의와 내면행위의 시간적 순서가 뒤바뀐 모형이다. 세부경로에 대한 가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 1. 직무요구에 해당하는 업무과부하와 고객관련 스트레스는 직무탈진에 정적 효과를 지닐 것이다.

가설 2. 직무자원은 직무열의에 정적 효과를, 직무탈진에는 부적 효과를 지닐 것이다.

가설 3. 직무탈진은 정서노동의 표면행위에, 직무열의는 내면행위에 정적 효과를 지닐 것이다.

경로모형에서 각각의 세부 경로도 각기 하나의 가설이지만 본 연구의 주목적과 관련된 하나의 가설, 즉 직무탈진과 표면행위, 직무열의와 내면행위의 전후 관계에 관한 하나의 가설은 가설 4와 같다.

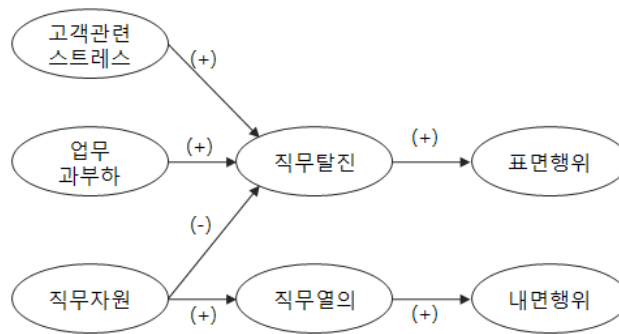


그림 3. 본 연구의 가설적 모형

가설 4. 그림 3의 가설적 모형의 부합도가 경쟁모형의 부합도보다 더 좋을 것이다.

방 법

조사대상자

조사대상자는 부산 소재 이동통신 콜센터 여성상담사 478명(96.79%)명이다. 조사대상자의 평균 연령은 26.91세(SD = 3.14)이며, 근무기간 평균은 37.73개월(SD = 30.30)이다.

측정도구

고객관련 사회적 스트레스 척도

Dormann과 Zapf(2004)가 개발한 고객관련 스트레스 척도(Customer-related Social Stressor; CSS) 21문항을 사용하였다. CSS의 하위요인은 부담한 기대(예: 몇몇 고객들은 항상 특별한 대우를 해줄 것을 요구한다), 언어적 공격(예: 고객들은 자주 우리에게 고향을 지른다), 싫은 고객(예: 몇몇 고객들은 불쾌한 사람들이다), 모호한 기대(예: 고객들은 종종 앞뒤가 맞지 않는 요구를 한다)를 포함하고 있다. 4개 요인들은 각각 7, 6, 4, 4개의 문항으로 구성되어 있다.

업무과부하

Maslach과 Leiter(2008)의 연구에서 사용한 5문항(예: 직무수행 시 반드시 처리되어야 할 일을 할 수 있는 시간이 부족하다)을 사용하였다. 업무과부하를 포함한 직무자원 관련 공동체, 통제, 보상, 공정, 가치 등의 문항 또한 Maslach과 Leiter(2008)의 직장생활의 6가지 영역(six areas of worklife) 척도를 번안하여 사용하

직무자원

Maslach과 Leiter(2008)가 개발한 23문항이 사용되었으며, 하위요인은 공동체(예: 직무수행 시 조직구성원들은 각자의 역할을 수행하는데 있어서 서로 신뢰한다), 통제(예: 직무수행 시 일의 과정을 통제할 수 있다), 보상(예: 내가 하고 있는 일은 높게 평가 받는다), 공정성(예: 조직 내 결정의 공정성에 관해 의문이 생길 때 효과적인 항의 절차가 존재한다), 가치(예: 나의 가치와 조직의 가치가 동일하다)를 포함한다.

정서노동

Grandey(2003), Kruml과 Geddes(2000)가 개발한 표면행위와 내면행위 척도들을 Diefendorff와 동료들(2005)이 선별적으로 채택하여 사용한 11문항을 사용하여 측정하였다. 이 척도는 표면행위(예: 나는 고객을 잘 응대하기 위해 마치 연기하듯이 행동한다)와 내면행위(예: 나는 고객에게 보여주어야 하는 감정들을 실제로 경험하려고 노력한다) 두 요인을 측정한다.

직무탈진

직무탈진은 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory-General Survey)로 측정되었다(Schaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996). 이 척도는 총 16개 문항으로 구성되어 있으며, 하위요인은 정서적 소진 5문항(예: 내가 맡은 일을 하는데 있어서 심적으로 지쳐있음을 느낀다), 냉소 5문항(예: 현재 맡은 일을 시작으로 직무에 대한 관심이 줄어들었다), 직무효능감 6문항(예: 나는 현재의 직무에서 가치 있는 일들을 많이 이루어왔다)으로 구성되어 있다. 직무효

능감이 직무열의의 하위요인으로 보는 것이 더 타당하다는 Schaufeli와 Bakker(2004)의 경험적 연구 결과를 받아들여 본 연구에서는 직무효능감을 직무탈진이 아닌 직무열의의 하위요인에 포함시켰다.

직무열의

직무열의의 측정은 Schaufeli 등(2002)이 개발한 직무열의 척도(Utrecht Work Engagement Scale; UWES)에 대한 단축형 척도인 UWES-9(Schaufeli et al., 2006)를 사용하였다. 이 척도는 총 9개 문항으로 구성되어있고, 업무열의의 하위요인으로 활력 3문항(예: 직무상에서 나는 넘치는 힘을 느낀다), 헌신 3문항(예: 나의 직무는 나를 열심히 일하도록 만든다), 몰두 3문항(예: 나는 나의 직무에 푹 빠져있다)으로 구성되어 있다. 직무효능감을 직무열의에 포함시키면 직무열의는 4개의 하위요인을 보유하게 된다.

자료분석

본 연구에서 탐색적 요인분석은 SAS 8.1판을 이용하였으며, 구조방정식 모형 검증은 LISREL 8.3판을 이용하였다. 탐색적 요인분석에서 요인의 추출은 주축분해법(principal axis method)을, 공통변량의 시초값은 다중상관자승치(SMC: squared multiple correlation)를, 요인구조의 회전은 Varimax법을 이용하였다. 요인의 개수는 선행연구들과 일치되게 결정하였다. 구조방정식 모형 검증에서 추정방법은 ML(maximum likelihood) 법을 사용하였다. 모형의 전반적 부합도 평가를 위해 사용한 지수는 χ^2 , RMSEA, GFI, AGFI, NFI, NNFI, CFI 들이다.

결 과

업무수행환경에 대한 Maslach과 Leiter 척도의 요인구조와 요인별 신뢰도

업무수행환경을 측정하는 Maslach과 Leiter(2008)의 척도에 대한 요인분석 결과는 표 1에 제시되어 있다.

요인분석과정에서 요인계수가 낮거나 원래 가정된 요인과 관련성이 낮은 5개 문항을 제외하였다. 6개 요인은 업무과부하, 공동체, 통제, 보상, 가치, 공정성이다. 요인별 내적 일관성 계수(Cronbach's α)를 계산한 결과, 6개 요인 중 통제와 가치요인의 경우 각각 .52로 일반적으로 사용되는 신뢰도 기준인 .60에 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 선행연구에서 신뢰도가 양호하게 나타나 본 연구에서는 신뢰도가 떨어지는 요인을 제외하기 보다는 선행연구 모형을 따라 6개 요인을 사용하기로 하였다. 본 연구의 연구모형에 포함된 다른 척도들에 대한 내적 일관성 지수들은 모두 양호하게 나타났다. 고객관련 스트레스 척도에서 언어적 공격 요인(4문항)의 내적 신뢰도는 .86, 싫은 고객 요인(4문항)은 .81, 부당한 기대 요인(4문항)은 .72, 모호한 기대 요인(3문항)은 .78로 나타났다. 직무탈진 척도에서 소진요인(5문항)의 내적 신뢰도는 .89, 냉소 요인(3문항)은 .62로 나타났으며, 직무열의 9문항은 .91, 직무효능감(5문항)은 .78로 나타났다. 정서노동의 표면행위(7문항)와 내면행위(4문항)는 각각 .89와 .91로 나타났다.

모형검증

표 2는 구조방정식 모형에 대한 분석 결과,

표 1. Maslach과 Leiter 척도의 요인계수 행렬표

	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6	공통 분산
요인 1. 공동체 $\alpha = .84$							
16. 팀 구성원들은 서로 협력한다	.89	-.04	-.09	-.03	.03	.08	.80
15. 내 팀은 직무수행 시 서로 도움을 준다	.88	-.06	-.09	-.01	.05	.08	.80
17. 팀 구성원들은 원활한 의사소통을 한다	.75	-.03	.04	.09	.01	.07	.59
14. 구성원들 각자의 역할 수행하는데 서로 신뢰	.59	.04	.18	.07	.16	.14	.43
18. 동료들과 거리감을 느낌(R)	.46	.04	.16	.18	-.05	.16	.30
요인 2. 업무과부하 $\alpha = .79$							
4. 할일이 많아 개인관심사에 관심 못 기울임	.00	.72	-.18	-.12	-.03	-.11	.57
2. 장시간 강도 높게 일함	-.03	.67	-.12	-.11	.07	-.11	.50
3. 퇴근시 매우 지쳐서 귀가	.00	.67	-.20	-.12	-.11	-.13	.53
5. 중요한 업무를 처리할 시간 충분(R)	-.02	.40	-.46	-.06	-.04	-.05	.38
1. 반드시 처리해야 할일을 할수있는 시간 부족	.09	.44	-.47	-.10	.02	.02	.43
요인 3. 통제 $\alpha = .52$							
7. 일의 과정을 통제할 수 있음	.01	-.15	.53	.14	.03	.07	.33
8. 직무시 필요한 장비와 공간 회사에 요청 가능	.10	-.13	.34	.19	.20	.11	.23
9. 직업적 자율성과 독립성을 가진 직무임	.11	-.22	.32	.11	.28	.09	.26
요인 4. 보상 $\alpha = .73$							
12. 내가 들인 노력은 주목 받지 못한다(R)	.13	-.15	.19	.73	.07	.16	.63
13. 나의 기여는 인정을 받지 못한다(R)	.06	-.18	.15	.70	.10	.13	.58
11. 내가 하는 일은 높게 평가 받는다	.06	-.13	.37	.37	.22	.06	.34
요인 5. 가치 $\alpha = .52$							
27. 개인 경력상 목표와 조직의 표방 목표 일치	.03	-.11	.16	.09	.60	.06	.41
26. 조직 목표가 일상 업무활동에 영향을 미침	-.04	.06	.01	.04	.53	-.03	.29
25. 나의 가치와 조직의 가치가 동일	.16	-.23	.29	.11	.34	.12	.30
28. 내 조직은 품질을 중요시 여김	.23	.11	-.05	.01	.31	.12	.18
요인 6. 공정 $\alpha = .66$							
23. 의사결정시 편애가 중요한 역할을 함(R)	.13	-.05	.10	.11	.02	.58	.37
24. 누구를 알고 있는가가 직장에서 성공을 결정(R)	.10	-.11	-.01	.09	.02	.56	.34
22. 경영진은 모든 임직원 공정하게 다룸	.22	-.24	.27	.11	.23	.42	.42
19. 조직의 지원이 공정하게 할당되고 분배됨	.33	-.22	.17	.05	.18	.36	.35
고유치	3.01	2.13	1.50	1.39	1.17	1.17	10.37
설명분산%	29.01	20.58	14.50	13.37	11.28	11.27	
누적설명분산%	29.01	49.59	64.09	77.46	88.73	100.0	

표 2. 가설적 모형에 포함된 변수들 간의 상관 행렬표

	직무 탈진	직무 열의	표면 행위	내면 행위	스트 레스	업무 과부하	직무 자원
직무탈진	1.00						
직무열의	-.77	1.00					
표면행위	.45	-.35	1.00				
내면행위	-.26	.34	-.12	1.00			
고객관련스트레스	.74	-.40	.33	-.14	1.00		
업무과부하	.87	-.53	.39	-.18	.50	1.00	
직무자원	-.91	.85	-.40	.29	-.47	-.62	1.00

주) 모든 상관계수의 고정지수(T-value)는 2.0 이상으로 유의함

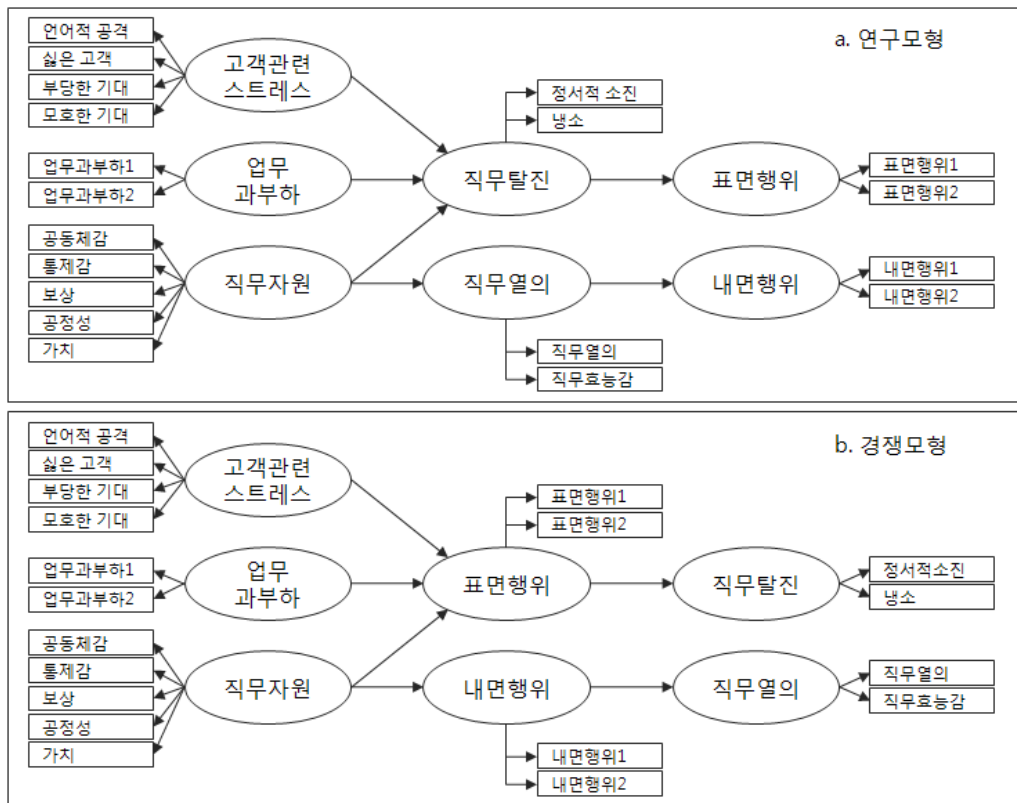


그림 4. 연구모형과 경쟁모형의 경로도형

본 연구의 가설적 모형에서 이론 변수들간의 상관행렬표이다. 상관분석 결과 고객스트레스, 업무과부하, 표면행위, 직무탈진과 직무자원, 내면행위 및 직무열의간 유의하고 비교적 큰 정적 상관이 관찰되었다. 직무탈진과 직무열의간 매우 큰 부적 상관이 나타나($r = -.77, p < .001$) 이들이 개념적으로 반대임을 확인해 주었다.

그림 4의 패널 a는 본 연구에서 설정한 가설적 모형으로 정서노동을 직무탈진과 직무열의의 결과변인으로 상정한 모형이다. 패널 b의 경쟁모형은 이랑 등(2006)이 검증한 모형과 유사하게 정서노동을 직무탈진과 직무열의의 매개변인으로 설정한 모형이다.

연구모형과 경쟁모형에 대한 전반적 부합지수는 표 3에 제시되어 있다. 2개 모형의 전반적 부합지수들에 대한 비교결과 가능한 해석은 다음과 같다. 연구모형의 전반적 부합지수가 경쟁모형에 비해 양호하게 나타나 본 연구의 가설 4를 지지해주었다. 본 연구의 가설과

관련하여 직무탈진과 직무열의를 정서노동의 선행변수로 보는 것이 더 적절한 것으로 보인다. 그 이유는 ‘직무탈진과 직무열의가 정서노동의 선행변수(연구모형)’인가 아니면 ‘정서노동이 직무탈진과 직무열의의 선행변수(경쟁모형)’인가에 대한 연구모형과 경쟁모형간의 비교결과, 연구모형의 부합도가 다소 더 높은 것으로 나타났다. 두 모형 모두 RMSEA는 양호한 부합기준인 .08을 초과하였으나 연구모형이 다소 더 좋은 것으로 나타났다. GFI, AGFI, NFI, NNFI, CFI는 두 모형 모두 좋은 부합기준인 .90이하로 나타났으나 연구모형이 경쟁모형에 비해 좋은 부합기준인 .90에 더 근접하는 것으로 나타났다. χ^2 또한 연구모형($\chi^2 = 612.44$)이 경쟁모형($\chi^2 = 1028.02$)보다 더 작은 것으로 나타났다.

그림 5는 연구모형의 세부경로에 대한 검증결과이고 표 4는 간접효과이다. 고객관련 스트레스는 직무탈진에 직접적인 효과를 지니며, 직무탈진을 경유하여 표면행위에 간접적으로

표 3. 연구모형과 경쟁모형의 전반적 부합지수

	χ^2	df	p	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI	RMSEA
연구모형	612.44	142	0.000	.88	.84	.86	.87	.89	.083
경쟁모형	1028.02	142	0.000	.82	.75	.75	.73	.77	.114

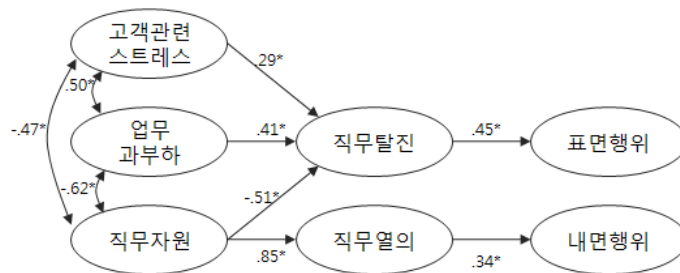


그림 5. 연구모형의 표준화된 경로계수

표 4. 간접효과(표준화 계수)

경로	간접효과
고객관련스트레스(ξ1) → 표면행위(η3)	.13*
업무과부하(ξ2) → 표면행위(η3)	.18*
직무자원(ξ3) → 표면행위(η3)	-.23*
직무자원(ξ3) → 내면행위(η4)	.29*

도 영향을 주는 것으로 나타났다. 업무과부하는 직무탈진에 직접 영향을 줬을 물론 직무탈진을 매개로 하여 표면행위에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 고객관련 스트레스와 업무과부하가 직무탈진에 직접효과를 보여 준 결과는 가설 1과 일관된다. 직무자원은 직무탈진에는 부적 효과를, 직무열의에는 정적 효과를 지니는 것으로 나타났는데 이 결과는 가설 2를 지지하는 결과이다. 또 직무자원은 직무탈진을 매개로 표면행위에 부적인 효과를, 직무열의를 매개로 내면행위에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 직무탈진은 표면행위에, 직무열의는 내면행위에 직접효과를 지니는 것으로 나타났는데 이는 가설 3을 지지하는 결과이다.

논 의

콜센터 종사자들이 정서노동이라는 대처전략을 언제 사용하는가를 밝히고자 시도된 본 연구의 결과를 요약, 논의하면 다음과 같다. 정서노동(표면, 내면)의 발현시점에 관한 경쟁 모델에 대한 검증결과 정서노동에 따라 직무탈진이나 직무열의가 영향 받는다는 모형보다 정서노동이 직무탈진이나 직무열의에 따른 대처전략이라고 가정한 모형의 전반적인 부합도

가 높은 것으로 나타났다. 이 결과는 정서노동이 직무탈진과 직무열의의 매개 변수이기 보다는 결과변수일 가능성을 시사한다. 물론 정서노동의 발현시점에 관한 논란에 대해 모형의 부합도에서 약간의 차이로 결론내릴 문제는 아니다. 이론적 및 논리적 검토와 함께 실제 업무현장에서의 관찰결과도 같이 고려되어야 할 것이다. 본 연구에서는 직무탈진이 업무상 높은 목표와 기대를 가지고 열정적으로 쉬지 않고 업무를 수행해 온 사람만이 경험 가능하다(Schaufeli & Enzmann, 1998)고 본 반면, 정서노동의 표면행위는 열정적으로 업무를 수행하는 사람에게서 관찰되는 행위로 보지 않아 표면행위가 직무탈진의 선행변수로 보기 어렵다고 판단하였다. 또 내면행위를 통해 직무열의가 나타나는 것이 아니라 직무열의가 있어야 내면행위가 나타날 것으로 보았다. 이러한 가정은 논리적 판단이기도 하고 현장관찰 결과를 반영한 것이기도 하다.

세부 경로들에 대한 검증 결과 첫째, 직무요구와 관련된 2개의 변인(업무과부하, 고객관련 스트레스)은 직무탈진에 정적인 효과를, 직무자원은 직무탈진에 부적효과를 지니는 것으로 나타나 직무요구의 존재와 직무자원의 부재는 직무탈진을 예측해 준다는 Maslach 등(1986)의 주장과 일관되게 나타났다. 둘째, 직무자원은 직무탈진을 감소시키며, 직무열의를 증가시키는 것으로 나타나 Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli(2001)의 요구-자원 모델의 예측과 일관된 결과를 보였다. 셋째, 고객관련 스트레스와 업무과부하는 직무탈진에 직접적인 영향을 주며 표면행위에도 유의한 간접효과를 지니는 것으로 나타났고, 직무자원은 직무탈진과 직무열의에 직접적인 효과를 지님과 동시에 정서노동의 표면행위와 내면행

위에 유의한 간접효과를 지니는 것으로 나타났다. 직무요구와 직무자원에 관한 이러한 결과는 직무탈진-직무열의와 정서노동의 시간적 순서에 관계없이 이랑 등(2006)의 연구결과와 일관된다.

정서노동의 발현시점을 파악하고자 시도된 본 연구의 궁극적인 목적 중 하나는 이직률이 높은 콜센터 종사자의 이직을 줄이기 위해 심리적 위기시 개입의 시점을 찾고자 하는데 있다. Schaufeli와 Bakker(2004)는 직무탈진 이후 건강상의 문제와 이직의도가 높아진다는 모형을 제안하고 검증하였다. 본 연구와 이랑 등(2006)의 연구에서 이직의도를 모형에 포함시키지는 않았더라도 그 경로가 '직무탈진→표면행위'이건 '표면행위→직무탈진'이건 종업원들이 이러한 경로를 거친다면 이직으로 이어질 가능성이 높다. 만약 이랑 등(2006)의 연구 결과를 수용하여 표면행위에서 직무탈진으로 이어진다면 종업원이 표면행위를 드러내는 시점에서 적극 개입할 경우 직무탈진에 이르는 것을 줄일 수 있을 것이다. 그러나 본 연구의 결과를 수용하여 직무탈진 이후에 표면행위가 드러난다고 본다면 콜센터 종업원들이 표면행위를 보일 때 개입할 경우 이미 직무탈진이 일어난 이후이어서 개입의 효과를 보기 어려울 수 있다.

직무요구에 해당하는 두 변인 중 고객관련 스트레스는 조직 외부의 고객에게 달려있는 것으로 조직에서 통제하기 어려운 변인이다. 상담사의 개인별 업무부하(workload)는 콜센터의 손익에 영향을 주기 때문에 조정이 쉽지는 않으나 조직의 결정여하에 달려 있기 때문에 고객관련 스트레스에 비해서는 변화의 여지가 있는 변인이다. 직무탈진을 감소시키고 직무열의를 증가시키는 것으로 나타난 직무자원도

조직이 통제가능한 변인이다. 본 연구 결과 직무탈진에 영향을 주는 변인 중 조직이 통제하기 어려운 고객관련 스트레스보다는 조직의 통제가 가능한 변인(업무과부하, 직무자원)의 영향이 더 크게 나타난 점은 조직의 입장에서 그나마 희망적인 결과이다.

본 연구의 방법과 해석상의 제한점은 다음과 같다. 첫째는 일반화가능성의 문제이다. 본 연구의 자료는 하나의 조직에서 수집되어 조직의 문화나 직무요구와 직무자원 뿐만 아니라 사회적지지 등의 변인들의 영향이 다른 타 조직에서도 본 연구의 모형이 지지될 것인지에 대해서는 타 조직에서 수집된 자료에 대한 교차타당화 연구가 있어야 할 것이다.

둘째, 직무탈진의 하위요인인 소진과 냉소는 서로 상관성이 높으나 각각에 대한 예측변인은 매우 다른 것으로 알려져 있다(Bakker, Emmerik, & van Riet, 2008). Bakker 등(2008)은 직무요구는 소진에, 직무자원 중 인적 자원(동료자원, 상사자원)은 냉소에 영향을 주고, 냉소가 수행에 영향을 주는 구조방정식 모형을 검증하였다. 만약 콜센터의 주 관심이 이직이라면 이직과 가장 크게 관련되는 변인인 직무탈진을 세분화하여 각각에 영향을 주는 요구들과 자원들을 확인하여야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 요구와 자원을 측정하기 위해 Maslach과 Leiter(2008)의 직장생활의 6가지 영역 척도를 사용하였다. 6가지 영역 중 업무과부하는 직무요구에, 통제, 보상, 공동체, 공정성 및 가치는 직무자원에 해당한다. 그러나 이들 요인 외에 콜센터 환경에서 매우 중요하게 고려될 수 있는 직무자원 변인들이 있을 수 있다. Bakker 등(2008)은 동료자원의 하위 요인으로 동료의 지지, 팀 응집성, 조화를, 상사자원의 하위요인으로 자율성, 코칭, 상사

의 지지를 사용하였다. 콜센터에서 고객관련 스트레스나 업무부하를 조정하기 어렵다면 직무탈진을 감소시키고 직무열의를 증진시킬 수 있는 다양한 직무자원 변인을 탐색하고 동원해야 직무탈진으로 인한 이직과 직무탈진의 결과로 나타나는 표면행위로 인한 서비스 품질의 저하를 막을 수 있을 것이다. 이들 변수들은 직무요구나 고객관련 스트레스가 직무탈진에 미치는 영향을 완화시켜 줄 수 있는 조절변인으로도 상정할 수 있다.

참고문헌

- 신강현, 한영석, 김완석, 김원형 (2008). 정서노동과 직무탈진 및 직무열의의 관계: 정서기능의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(3), 475-491.
- 이 랭 (2006). 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동전략의 역할: 콜센터 상담원을 대상으로. *아주대학교 석사학위 청구논문*.
- 이 랭, 김완석, 신강현 (2006). 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동전략의 역할: 콜센터 상담원을 대상으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(4), 573-596.
- 장성희 (2009). 서비스 종업원의 정서특성이 직무탈진과 업무열의에 미치는 영향: 정서노동전략의 매개효과. *아주대학교 석사학위 청구논문*.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping*, 21(3), 309-324.
- Bowen, D. E., Chase, R. B., & Cummings, T. G. (1990). *Service management effectiveness: Balancing strategy, organization and human resources, operations, and marketing*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (1988). Service marketing and management: Implications for organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 101, 43-80.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing for perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 55-67.
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger.
- Cherniss, C. (1987). *Staff burnout: Job stress in the human services*. California: Sage Publications.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management review*, 18(4), 621-656.
- 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.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 95-110.
- Grandey, 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., & Brauburger, A. (2002). The emotion regulation behind the customer service smile. In R. Lord, R. Klimoski, & R. Kanfer(Eds.), *Emotions at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Jones, J. W. (1980). *Preliminary Manual: The Staff Burnout Scale for Health Professionals*. Park Ridge, Illinois: London House.
- 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.
- 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.
- Maslach, C. (1978). The client role in staff burnout. *Journal of Social Issues*, 34, 111-124.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual (3rd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 498-512.
- Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp.1-16). Washington, DC; Taylor & Francis.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- O'Driscoll, M., & Cooper, C. (1996). Sources and management of excessive job stress and burnout. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work*(4th ed.)(188-223). New York: Penguin.
- 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., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Philadelphia, PA: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). The MBI-general survey. In C. Maslach, S. E. Jackson & M. P.

- Leiter(Eds.), *Maslach Burnout Inventory manual* (3rd ed.)(pp.19-26). Palo Alto, CA; Consulting Psychologists Press.
- 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.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

1차 원고접수 : 2010. 1. 19

2차 원고접수 : 2010. 2. 15

최종게재결정 : 2010. 2. 23

Identification of Sequential Relationship between Job Burnout and Emotional Labor of Call Center Employees

Choi, Woo-Sung

LG Telecom

Lee, Jong-Goo

Daegu University

The purpose of this study was to investigate the sequential relationship between job burnout and emotional labor. For this purpose, We hypothesized two structural equation models and compared their fit indices to examine whether emotional labor elicited job burnout or surface acting was resulted from job burnout. Hypothetical models of this study was based on Schaufeli & Bakker(2004)'s job demand-resource model and job burnout models of Yi et al.(2006)'s. Exogenous variables in this hypothetical models were job demands(which includes customer-related social stressor, work overload) and job resources(which includes community, control, reward, value and fairness). 478 female call center employees participated in the study. The results of structural equation modeling revealed that the fit indices of the model which hypothesized the effects of job burnout on surface acting and job engagement on deep acting was better than the model which hypothesized the effects of emotional labor on job burnout and engagement. In addition, not only customer-related social stressor, work overload and job engagement had a direct effect on job burnout and engagement, but it also had a significant indirect effect on emotional labor mediated by job burnout and job engagement. Limitations of the study and the directions for future study were discussed.

Key words : call center, job burnout, emotional labor, job resource, job demand, job engagement