

## 콜센터 상담사의 감정노동 수행방식이 직무소진에 미치는 영향: 감성지능 및 사회적 지지의 다중매개효과를 중심으로\*

안 재 인(제1저자)

서강대학교 경영전문대학원 글로벌서비스경영학과(석사)

김 미 리 (교신저자)

서강대학교 경영학부 (강사)

김 길 선 (공동저자)

서강대학교 경영학부 (교수)

## The Effect of Two Types of Call Center Consultant's Emotional Labor on Job Burnout: Focusing on the Multi-mediating effect of Emotional Intelligence and Social Support

Ahn, Jae In(First Author)

Graduate School of Business, Sogang University (Master)

Kim, Mi Ri(Corresponding Author)

College of Business, Sogang University (Lecturer)

Kim, Kil Sun(Co Author)

College of Business, Sogang University (Professor)

---

\* 본 논문은 안재인의 2020년도 석사학위 논문 「컨택센터 상담사의 감정노동 수행방식이 직무소진에 미치는 영향: 감성지능 및 사회적지지 매개효과 중심으로」의 일부를 발췌하여 제작성한 것임.

## Abstract

The purpose of this study is to investigate the mediating effects of emotional intelligence and social support on the relationship between emotional labor and job burnout. Emotional labor was divided into surface acting and deep acting, and job burnout into emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment. Also, emotional intelligence was examined in its facets of self-emotion appraisal, others' emotion appraisal, use of emotion, and regulation of emotion, and social support in its components of supervisor support, peer support, organizational support, family support, and community support. Survey was conducted with 200 consultants working in call service centers in various industrial sectors. The analysis led to the following results. First, the surface acting of consultants increased job burnout, but deep acting did not. Second, whereas emotional intelligence had a fully mediating effect on the relationship between deep acting and job burnout, it had no significant mediating effect on the relationship between surface acting and job burnout. Third, social support as a mediating variable had no significant effect on the relationship between surface acting/deep acting and job burnout. These findings allow the conclusions that emotional labor is not a single-dimensional concept and that emotional intelligence is an important determinant of the relationship between emotional labor and job burnout. The results of this study are expected to contribute to improving the service quality of firms in service sectors by providing strategies to manage emotional labor and improve emotional intelligence of call center consultants.

*Keywords* : Emotional labor, Surface acting, Deep acting, Emotional intelligence, Social support, Job burnout, Call center consultant

접수일(2022년 04월 03일), 수정일(2022년 05월 07일), 게재확정일(2022년 05월 09일)

## I. 서론

최근 신종 코로나19(COVID-19) 바이러스 감염증 발현으로 2020년 3월, 콜센터 종사자의 집단감염 사태가 발생됨에 따라 콜센터 상담사의 열악한 근무환경과 건강문제가 노출되면서 사회적 관심이 증가했다. 통계청의 서비스업 조사에 따르면, 2019년 기준 콜센터 사업체 수는 1,070개이며 종사자 수는 81,826명으로 2007년의 사업체 수 682개, 종사자 수 37,824명과 비교하면 꾸준히 증가하고 있다(한국노동연구원, 2021). 콜센터(Call center)는 고객을 대상으로 기업의 정보를 안내하는 역할을 한다. 고객과의 상호작용을 수행하는 고객문의처리, 불만접수 등을 담당하고 있으며 콜센터, 고객센터, 고객 상담실, 고객 민원실 등 다양한 채널이 존재한다. 2017년에 직업건강협회에서 조사한 바에 의하면 감정노동으로 인한 스트레스를 호소하고, 호흡기 질환 및 근 골격계 질환을 겪는다고 밝혔다(중앙뉴스, 2020.04.03). 과거에도 콜센터 상담사의 감정노동으로 인한 스트레스가 사회적으로 문제화된 바 있어 이와 같은 문제들을 법적 및 제도적 측면으로 개선할 필요성이 고조되고 있다.

2020년 4월 3일, 국회에서 민생당과 한국컨택센터산업협회 간의 컨택센터 상담사 처우개선을 위한 정책 의견서 전달식이 진행되었다. 한국컨택센터산업협회가 전달한 정책 방향은 합당한 보상, 사회적 인식개선, 소속감 보장, 전문성 확대, 독립된 감정노동자 보호법 제정 등이다. 이러한 사회적 정책에도 불구하고 콜센터 근로자는 자기 감정을 숨기고 항상 밝은 목소리로 고객을 응대해야 하고, 성과 압박에도 시달리며, 인력도 부족할 뿐만 아니라 여러 사람이 좁은 공간에 가까이 붙어서 하루 종일 말을 해야 하는 직종이라 높은 노동 강도는 피할 수 없다. 또한, 최근 COVID-19 바이러스 집단 감염에도 노출될 수밖에 없음을 강조했다(중앙뉴스, 2020.04.03).

콜센터가 기업의 대표적인 서비스 조직으로 크게 성장하였지만 고객서비스를 담당하고 있는 상담사는 계속해서 높은 스트레스, 경쟁 지향적인 성과평가, 지속되는 콜 모니터링, 감정노동 수행 등의 어려움에 직면하고 있다(곽상종 등, 2010; 정기주 등, 2010; 정경숙 등, 2012). 콜센터 상담사가 처리하는 대다수의 콜은 기업의 제품 또는 서비스에 대한 불만과 불평의 내용을 포함하고 있으며, 고객은 보이지 않는 상담사에게 쉽게 자신의 분노를 표출한다(정경숙 등, 2012). 오늘날 상담사는 분노한 고객의 가장 쉬운 표적이 되고 있음에도, 서비스 메뉴얼에 따라 자신의 실제 감정을 억누르고 기업이 요구하는 감정을 고객에게 전달하는 감정노동을 수행하고 있다. 이렇듯, 콜센터 상담사는 인적 서비스 업무를 하는 과정에서 고객에게 표현해야 하는 감정과 자신의 실제 감정이 불일치되는 감정부조화와 함께 정서적인 피로감, 직무소진 등을 경험하게 된다.

감정노동과 관련된 선행연구 결과는 개인적 차원에서 콜센터 상담사가 육체적·감정

적 소진을 겪을 가능성이 높다고 지적하고 있다. Hochschild(1983)에 따르면, 감정노동은 감정부조화, 직무 스트레스, 소외감, 육체적 소진, 정서적 소진, 결근 등의 부정적 결과를 초래한다고 주장하였고, Grandey(2000)의 연구에서도 감정노동을 수행하는 구성원은 자신의 감정 조정과 사회적 요구로 정서 압박의 결과인 직무소진을 일으킨다고 주장하였다. 이 밖에도 다수의 선행연구에서 감정노동이 소진을 예측하는 중요한 선행변수임을 보고하고 있다(Scheid, 1999; Brotheridge et al., 2002). 감정노동 및 직무소진에 관한 연구가 지속적으로 이루어졌음에도 불구하고 여전히 감정노동에 대한 결과 변인으로 이직의도, 직무만족, 조직몰입 등과 같은 조직의 유효성에 초점이 맞춰져 왔다. 하지만 콜센터를 중심으로 한 조직의 환경이나 제도에 의해 영향을 받는 개인 차원의 요인에 관한 연구가 미비한 상황으로 상담사의 감정노동이 직무소진에 미치는 영향관계를 분석할 필요가 있다.

Hochschild(1983)은 조직 구성원의 감정노동 수행 방식을 내면행위와 표면행위로 구분하였다. 조직에 요구에 맞춰 자신의 감정을 긍정적 방향으로 변화시키는 것을 내면행위라고 하였으며 억지로 연기하듯이 꾸며내는 것을 표면행위라고 정의하면서 조직 내 구성원은 이들 중 하나의 형태로 감정노동을 수행한다고 하였다. 이를 바탕으로 다양한 연구에서 감정노동의 수행방식과 직무소진의 관계를 검증하였다. 대표적으로 Grandey(2000)의 연구에서 표면행위 수행은 직무소진에 정(+ )의 영향을 미쳤고, Brotheridge et al.(2002)의 연구결과에 따르면 내면행위 수행은 직무소진의 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 이병기와 양동우(2019)의 최근 연구인 온라인 쇼핑몰 콜센터 상담사를 중심으로 감정노동이 직무소진과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 실증 연구에서는 내면행위가 직무소진의 하위요인인 비인격화와 개인성취감 저하에 부(-)의 영향을 주며, 표면행위는 감정고갈과 비인격화에 정(+ )의 영향을 주는 것으로 분석되었다. 즉, 내면행위가 증가할수록 콜센터 상담사의 직무소진이 감소하는 영향이 있고, 표면행위가 높아지면 직무소진을 증가시키는 것이다. 그들은 직무소진을 감소시키기 위해 기업은 우수 상담원의 시상, 승진 등과 같은 상담원 스스로가 내면행위를 강화할 수 있는 조직적 지원이 필요함을 시사점으로 제안했다. 이러한 선행연구를 바탕으로 상담사의 감정노동 수행방식을 이원적이므로 표면행위 및 내면행위로 구분할 필요가 있으며, 본 연구에서도 수행방식에 따른 직무소진에 미치는 영향이 다를 것임을 예상하고 그들의 관계를 규명해보고자 한다. 또한, 감정노동 결과에 따른 정서적 고통, 직무소진 등을 완충해 주는 요인도 탐색해볼 필요가 있다. 조직구성원들의 감성을 잘 관리하는 것이 조직의 성장과 생존에 영향을 미치기 때문이다(강한철과 오종철, 2014). 따라서, 감정노동에 의한 직무소진을 완충해 주는 요인으로 자신의 감성을 이해하고 효과적으로 다룰 수 있는 능력인 감성지능과 개인을 둘러싼 대인관계로부터 제공되는 정신적, 물질적인 지원 정도를 의미하는 사회적 지지를 중

심으로 살펴보고자 한다. 기존 선행연구에서는 높은 감성지능을 소유한 사람이 근무 환경과 관련된 스트레스를 낮게 지각한다고 했기 때문이다(신석호, 2008). 그리고 사회적 지지는 스트레스, 심리적 소진과 음의 상관관계가 있으며, 스트레스로 인한 소진을 완충시켜주는 효과가 있다고 한다(Cohen and Wills, 1985; 박성호, 2001). 특히, 기존 선행연구에서는 사회적 지지를 구성하는 주체를 상사, 동료 등 직장 관련 영역의 주체로 한정하였으나 본 연구는 개인이 속한 조직, 가족, 사회를 포함해 직무 외 영역의 지지체계까지 포괄하여 직무소진과의 관계를 분석하고자 한다.

따라서, 본 연구는 앞의 논의를 바탕으로 컨택 센터의 상담사가 감정노동 수행으로 인해 겪는 부정적 문제들을 예방하고 적절하게 관리할 수 있도록 적절한 지원 체계 및 환경을 조성하기 위해 감정노동의 방식이 직무소진에 영향을 미치는 구체적인 과정과 조절 메커니즘을 살펴보고자 한다. 이를 위해, 상담사의 감정노동 수행 방식은 조직에 요구에 맞춰 자신의 감정을 긍정적 방향으로 변화시키는 것을 내면행위와 억지로 연기하듯이 꾸며내는 표면행위로 구분하여, 개인차원의 감성지능과 사회적 차원의 사회적 지지를 활용하여 직무소진과의 매개효과를 규명해보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 감정노동

조직에서 요구하는 감정 표현규칙과 자신이 실제로 느끼는 감정에 차이가 발생할 때, 조직의 요구에 맞춰 적절한 감정을 표현하는 행위를 감정노동이라 한다(Hochschild, 1983). 이외에도 감정노동은 감정표현 규칙에 맞춰 적절한 감정을 표현하는 행위(Ashforth et al., 1993), 고객과 접점에서 상호작용을 하는 동안 조직이 요구하는 감정을 표현하는데 필요한 노력, 계획 및 통제(Morris and Feldman, 1996), 조직의 목표를 위해 감정과 표현을 조절하는 과정(Grandey, 2000)으로 정의되어져 왔다. 감정노동에 대한 정의가 연구자에 따라 다소 차이가 있지만, 이를 종합해 보면 ‘조직에서 요구하는 감정표현 규칙에 부합하도록 종업원이 자신의 정서를 관리하는 것’이라 할 수 있다.

Hochschild(1983)에 따르면, 조직원은 두 가지 방법 중 하나로 감정 노동을 수행한다. 하나는 표면행위(surface acting)이며, 또 다른 하나는 내면행위(deep acting)이다. 표면행위는 실제로 느껴지지 않는 감정을 꾸며내어 만들어내는 것으로, 실제의 마음상태와 목소리 톤, 얼굴표정, 상관없어 보이는 행동 등을 바꿔서 표현하는 것이다

(Hochschild, 1983). 다시 말해 실제적인 감정을 드러내지 않는 상태에서 적절히 요구된 감정으로 꾸민 표현 방법이며(Austin et al., 2008), 자신의 내적 감정이 변화하지 않은 채로 그저 규범에 맞춰 행동하기 위하여 외적인 몸짓과 감정표현을 수정할 때 이뤄지는 행동이다(Grandey, 2000). Henig-Thurau et al.(2006)에 따르면, 표면행위는 개인이 느끼고 있지 않은 감정을 표현하는 행동으로써, 느끼고 있는 감정을 가장하거나 실제적으로 느끼는 감정을 억제하는 행위를 포함한다. 더 나아가 표면행위를 수행하면 감정부조화가 발현되고 직무소진에 영향을 미친다는 연구결과가 있다(Grandey, 2000).

반면, 내면행위는 조직에서 필요로 하는 감정을 실제로 경험하려는 시도를 포함한다(Hochschild, 1983). 내면행위는 올바른 감정적 표현을 유발하기 위해 생각, 상상, 또는 기억 등을 적극적으로 염원하는 행동을 말하며(Hochschild, 1983), 조직원이 자신의 내적 감정과 표현을 일치시키기 위해 내적 감정을 바꾸려고 노력하는 행동과 관련이 있다(Grandey, 2000). 즉, 조직이 요구하는 감정표현 규칙을 표현하기 위해 실제 자신의 마음까지 일치시키면서 수행하는 전략을 말한다(Chu and Murrmann, 2006). Brotheridge et al. (2002)의 연구결과에 따르면 내면행위의 수행은 직무소진에 부적인 영향을 미친다. 긍정적인 감정을 표현해야하는 직무 요구를 인식하면서 내면행위를 수행하는 것은 개인의 성취감을 높이는 것과 관련 있으며, 이는 직무에 긍정적인 이점을 시사한다고 밝혔다. 따라서, 본 연구에서 기존 문헌에서 잘 정립된 분류 방식에 따라 감정노동의 수행방식을 표면행위와 내면행위의 이원적 차원으로 구분하고, 각 행위와 직무소진과의 상관관계를 먼저 살펴보고자 한다.

## 2.2 감성지능

감성지능은 Salovey and Mayer(1990)가 최초로 사용한 개념이다. 그들은 감성지능을 감정을 명확하게 인식하고 지각하며 표현하는 능력, 감정을 만들어 내거나 이용하여 사고를 촉진하는 능력, 감정과 감정지식을 이해할 수 있는 능력과 감정과 지적 발달을 향상시키기 위해 조절할 수 있는 능력으로 구분하였다. 이후, Goleman(1995)은 감성지능이란 ‘충동을 조절하고 합리적으로 사고를 하여 타인과 공감하는 동시에 사회적 요구에도 부응할 수 있는 능력’이라고 정의하였고 Wong and Law(2002)는 자신의 감성에 대한 실질적인 원인을 파악하고, 다른 사람의 감성을 이해하고 공감하며, 상황에 적절한 감성으로 대처하고, 문제해결과 계획을 이루어내기 위해 조절된 감성을 행동으로 표현하고 활용하는 능력이라고 하였다.

Wong and Law(2002)는 Salovey and Mayer(1990)에 의해 개발된 모델을 기본으로 16항목으로 구성된 자가 측정법을 개발하였다. 이 측정법에는 감성지능의 개념을

4가지의 차원으로 구분하여 자기감성이해, 타인감성이해, 감성조절, 감성활용으로 구성하였다. 자기감성이해는 자기에 대해 감성을 수용하고 이해하고 표현할 수 있는 능력으로, 자기 감성의 실제적 발생 원인을 잘 이해하는 능력을 의미한다. 타인감성이해는 타인의 감정을 바르게 인식하고 이해하고 공감하는 능력을 의미한다. 감성조절은 자신의 감성을 즉각적으로 표현하기 보다는 상황에 따라 자신의 감성을 적절히 조절하여 표현하고 행동할 수 있는 능력을 의미하며, 감성활용은 감성지식을 문제에 대한 해결과 그 성과에 활용하는 능력이라고 하였다(Wong and Law, 2002). 본 연구에서는 감성지능에 대한 선행연구를 바탕으로 감성지능을 자기감성이해, 타인감성이해, 감성조절, 감성활용으로 세분화하여 살펴보고자 한다.

### 2.3 사회적 지지

사회적 지지는 자신을 둘러싼 대인관계인 상사, 동료, 가족, 친구, 이웃 등에 의해 제공되는 정신적, 물질적인 도움과 지원을 뜻한다(Schwartz, 2002; 이복임, 2006). 1970년대 이후로 사회적 지지는 스트레스의 충격을 감소시키거나 완충할 수 있는 변수로 알려지면서 다양한 연구 분야에서 주목받기 시작하였는데 연구자에 따라 다양한 관점에서 정의되며, 평가 방법도 다양하다(Cohen and Syme, 1985). House(1981)는 사회적 지지가 타인의 정서적 관심, 물질적 지원, 지식이나 정보 제공, 피드백 제공으로 개인이 처한 문제를 해소하며, 스트레스로부터 개인을 보호할 수 있다고 하였다. 그리고 Beehr(1985)는 직무 상황에 경험할 수 있는 사회적 지지에 초점을 맞추어 직무관련 지지와 비 직무관련 지지로 사회적 지지를 설명하였다. 직무관련 지지는 상사, 동료, 부하같이 직무와 직접적으로 관련 있는 사람들에게 제공받는 지지이며, 비 직무관련 지지는 가족, 친구, 상담사 등으로부터 제공받는 격려, 응원과 같은 지지이다. 기존 문헌들을 바탕으로 본 연구에서 사회적 지지는 직무와 직접적·간접적 관계를 맺고 있는 상사지지, 동료지지, 조직지지, 가족지지, 사회지지로 구성하였다. 조직원의 직무 스트레스 및 정서적 긴장감에 관한 대처방안으로 사회적 지지가 중요한 역할로써 강조되고 있다(Kim et al., 2009). 사회적 지지원에 따른 효과를 살펴보면, 상사의 지지가 많을수록 스트레스가 낮아진다고 보는 연구결과(최정명 등, 1999)와 가족의 지지가 직무스트레스와 부적(-)인 관계가 있다는 연구결과(권재환 등, 2010)가 있다.

### 2.4 직무소진

직무소진 연구는 1980년대 이후 체계적으로 이루어졌으며, 직무소진의 개념은 사람

과 접촉이 잦은 직무에서 직무담당자가 긴 시간 동안 스트레스 요인에 지속적으로 노출되기 때문에 겪는 부정적인 심리적 경험으로 정의되었다(Maslach and Schaufeli, 1993). 이후, Maslach et al.(2001)은 직무소진을 직무에 대한 만성적 대인관계에서 발현되는 스트레스로 인한 심리적인 증상으로 정의하였다. 가장 보편적으로 사용되고 있는 Maslach(1982)의 직무소진은 감정고갈(emotional exhaustion), 비인격화(depersonalization), 성취감 저하(reduced personal accomplishment)의 세 가지 차원으로 구성되며, 의료분야, 교사, 백화점 판매사원, 호텔서비스 종업원처럼 사람을 접점으로 하는 서비스 종사자들에게 많이 발생하는 업무상 만성적인 감정 및 대인관계 스트레스에 대한 장기적인 대응이라고 하였다.

감정고갈은 다른 사람과의 과도한 접촉으로 인해 업무수행을 할 때 지치고 심리적으로 고갈된 느낌을 의미하는데, 이는 사람의 감정 상태의 일환으로 지속적이며 장기화되는 정서적 활동 및 부정적 자극의 결과로 발생된다(권미경과 윤선영, 2011). 비인격화는 고객을 응대할 때, 인격체로 보지않고 물건처럼 취급을 할 때 나타나는데, 이는 고객과의 문제 상황을 해결하는데 있어서 발현되는 정서적 고갈을 극복하기 위한 심리적 대응이다(Thomas and Douglas, 1982). 문제의 책임이 고객에게 있다고 인식하면 자신이 행하는 부정적인 태도를 강화시키는 방향으로 작용해서 고객, 동료, 조직에 대해 냉담하고 회의적인 태도를 보이게 된다. 이러한 성취감 저하는 자신이 종사하는 직업에 대해 부정적으로 인식하고 평가하는 경향으로 이어지고 자존감의 저하로 인해 개인적인 성취에 대해 부정적인 느낌으로 인식하게 된다. 또한, 고객을 응대할 때 시간과 에너지를 덜 투자하게 됨에 따라 자신의 능력에 대해서도 부정적인 평가를 보이게 된다(김영조와 한주희, 2008). 따라서, 본 연구에서는 직무소진을 감정고갈, 비인격화, 성취감 저하인 세 가지 차원으로 구성하였다.

### III. 연구설계

#### 3.1 가설설정

##### 3.1.1 감정노동과 직무소진의 관계

감정노동의 결과에 대한 연구는 크게 두 가지 측면 즉, 부정적인 측면과 긍정적인 측면에서 살펴볼 수 있다. Hochschild (1983)의 연구는 감정노동의 결과로 발생하는 부정적인 측면인 스트레스 및 직무소진을 밝혔다. 감정노동 수행방식 중 진정성이 결여된 표면행위는 내면의 긴장과 생리학적 노력을 필요로 하고 이는 감정적으로 에너지가 고갈되는 느낌으로 표출된다(Brotherridge and Grandey, 2002). 이는 표면행위

가 직무소진의 하위요인인 감정고갈에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Morris and Feldman, 1996). 이를 고려하면 콜센터 상담사가 고객과의 접점에서 표면행위를 수행할 때 조직이 필요로 하는 감정과 자신의 실제 감정이 불일치함으로써 정서적 피로를 경험하게 되고 이는 직무소진과 정(+)<sup>1</sup>의 관계가 있다고 볼 수 있다. 비인격화 된 서비스업의 종사자들은 고객의 문제해결과 욕구 충족에 완전히 몰입하기 보다는 공식적인 절차와 방법으로 모든 고객들을 다루려고 하며 독선적인 관료주의자 처럼 행동한다. 또한, 조직 구성원의 감정과 행동의 불일치가 장기적으로 이루어지는 노동 환경에서는 업무에 관한 만족도 저하 및 성취감 저하로 이어진다. 이러한 행동은 직무를 수행하는데 있어 자신의 감성을 배제하는 표면행위가 감정 고갈, 비인격화, 성취감저하와 같은 직무소진과 정(+)<sup>1</sup>의 관계에 있음을 의미한다.

반면에 Ashforth와 Humphrey(1993)는 감정노동이 항상 부정적인 것은 아님을 주장하였다. 직무 역할을 명확하게 인지하는 종사자는 조직의 감정규칙을 일치시키려고 노력하고 조직이 원하는 감정표현을 수행할 가능성이 높아 개인의 심리적 안녕에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 감정노동 수행방식 중 내면행위는 종업원 스스로가 조직이 요구한 감정 표현을 위해 자신의 감정을 의식적으로 변화시키려는 노력을 의미한다(Hochschild, 1983). 노혜미 등(2007)은 내면행위가 개인적 성취감을 유발하며 직무태도에 긍정적인 영향을 미침을 확인했다.

황승욱(2012)에 따르면, 직원의 내면행위는 자발적으로 수행하는 경우가 일반적이며, 고객 상호작용에서 긍정적 결과를 동반함으로써 조직의 성과와 함께 개인의 직무만족에도 긍정적인 영향을 가져온다. 이처럼, 내면행위와 직무향상 및 긍정적인 결과에 대한 관계는 Grandey(2003)와 Pugh et al.(2011)의 연구에서도 뒷받침되고 있다. 직무소진은 직무 수행과 관련되어 일에 대한 만족도의 감소, 일과 조직에 대한 헌신의 감소와 관련이 있다(Maslach, 1982). 콜센터 상담사의 내면행위 수행이 직무향상에 긍정적인 영향을 미쳐 일에 대한 만족도와 조직에 대한 헌신의 감소를 불러일으키는 직무소진을 낮출 것으로 추론한다. 콜센터 상담사가 내면행위를 수행할수록 조직이 요구하는 감정으로 표현하기 위해 자신의 감정을 변화시키려고 노력하면서 성취감을 느끼며 일의 만족감을 느끼게 될 것이다. 이상의 내면행위의 긍정적 결과에 관한 연구들을 종합해볼 때 고객과의 상호작용과 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>적인 관계로 나타나 직무소진에 부(-)<sup>1</sup>적인 영향을 미칠 것이다. 이는 Hochschild (1983)의 연구에서 감정노동의 결과로 부정적인 측면인 스트레스 및 직무소진을 밝혔으나, Ashforth와 Humphrey(1993)는 감정노동이 항상 부정적인 것은 아님을 주장한 것과 같은 맥락이라고 볼 수 있다. Grandey(2000)의 연구에서도 표면행위 수행은 직무소진에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치고, Brotheridge et al.(2002)의 연구결과에 따르면 내면행위 수행은 직무소진에 부(-)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구는 기존 문헌이 정립한 이론

적 토대를 바탕으로 표면행위는 직무소진에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미친다고 예상하였으며 내면행위는 직무소진에 부(-)<sup>2</sup>의 영향을 미친다는 가설을 다음과 같이 설정하였다. 이 가설들은 본 연구의 초점인 감성지능과 사회적 지지의 매개효과를 검증하는 토대를 제공할 것이다.

가설 1-1. 콜센터 상담사의 표면행위 수행이 높을수록 직무소진이 높아질 것이다.

가설 1-2. 콜센터 상담사의 내면행위 수행이 높을수록 직무소진이 낮아질 것이다.

### 3.1.2 감성지능 및 사회적 지지에 관한 매개효과의 가설설정

콜센터 상담사가 고객과의 상호작용에서 조직이 요구한 감정표현을 해야 할 때 자신이 실제로 이와 같은 감정을 느끼도록 노력하거나 자신의 감정을 억압하는 감정노동을 수행하게 된다. Grandey(2000)는 표면행위 및 내면행위가 정서적 소진을 유발한다고 제안했는데 이를 방지하는 차원으로 정서적 역량인 감성지능이 함께 동반되어야 하는 필요성을 제기했다. 감정노동과 직무소진의 관계에서 감성지능은 서비스 제공자가 고객의 감정을 이해하고 공감하면서 감정을 조절하고 상황에 적합한 사고와 행동을 하게 도와준다. 자신의 정서를 인식하고 조절하는 능력을 지닌 감정노동자는 그렇지 못한 사람보다 직무수행 중에 겪는 소진 정도가 낮고(Schutte et. al., 1998), 감성지능이 부족한 감정노동자의 경우 직무소진을 더 많이 경험하게 된다(Goleman, 1998). 이처럼 감성지능은 감정노동을 수행하면서 부정적 정서로 인해 겪게 되는 직무스트레스 및 직무소진 등 부정적인 경험을 조절하는 것으로 연구되고 있다. 감성지능이 낮은 사람은 정서적인 갈등과 스트레스 지각 정도가 높고 사회생활에서도 적응이 어렵지만 감성지능이 높은 사람은 스트레스 상황이 주어지더라도 긍정적으로 평가하고 바람직한 방향의 대처행동을 나타내는 것으로 알려져 있다(Lopes et al., 2004; Shin and Park, 2013). 표면행위와 직무소진의 관계에서 감성지능은 표면행위로 인해 직무소진을 수반하게 하는 스트레스 및 신체적 불편감을 감소시키는 것으로 나타났다(Prati, Liu, Perrewe, and Ferris, 2009). 또한, 내면행위와 직무소진의 관계에서는 감성지능의 핵심 요소인 정서조절을 잘하는 감정노동자가 그렇지 않은 감정노동자 보다 내면행위를 더 많이 사용하여 직무소진을 낮출 수 있었다. 그 결과 서비스 제공자의 긍정적인 정서를 강화시키는 것으로 나타났다(Cheung and Tang, 2009). 이와 같이 기존 선행연구들을 살펴보면 감성지능의 높고 낮은 정도가 감정노동과 직무소진의 관계를 조절한다고 연구되어 왔다. 한편 감성지능의 조절효과와는 다르게 감성지능의 정도에 관계없이 감정노동을 수행할 때 감성지능이 함께 수반되어 직무소진, 직무만족 등과 같은 직무태도에 영향을 미치는 연구결과도 나타났다. 김희동(2013)의 연구에 따르면, 상담영양사의 감정노동과 직무스트레스 사이의 관계에서

감성지능이 부분매개 효과가 있음을 밝혔다. 그리고 Prati and Karriker(2010)는 감정노동과 직무소진의 관계에서 감성지능의 역할에 대해 정서적인 규제를 동반하는 감정노동이 직무소진에 부적인 영향을 미친다고 밝혔다. 또한, 자신의 정서를 인식하고 평가하며 조절할 수 있는 숙련된 감성지능을 갖고 있는 사람이 감정노동에서 요구하는 일을 더 잘 수행할 수 있다고 하였다. 강수미·배선행(2015)의 연구결과는 임상간호사의 감정노동과 심리적 안녕감 간의 관계에서 감성지능의 부분적 매개효과에 대한 검증이 지지되었다. 이는 간호사가 지각하는 감성지능이 높고 낮음에 따라 감정노동이 심리적 안녕감에 다른 정도로 영향을 주는 것이 아니라 감성지능이 감정노동과 심리적 안녕감 사이에서 매개역할을 하여 심리적 안녕감을 다르게 나타낼 수 있음을 의미한다. 김현경(2022)은 감정노동과 반생산적 과업행동 간에서 감성지능의 매개관계를 밝힘으로써 피부관리실 종사자가 감정노동으로 인해 조직생산성을 저하시킬 때, 감성지능 수준의 증진을 통해 반생산적 과업행동의 문제를 개선할 수 있음을 검증하였다. 이은희(2021)는 항공객실승무원의 감정노동과 직무태도에 관한 연구에서 감성지능이 평균보다 낮거나 높은지 여부에 관계없이 모든 그룹에서 감성지능의 증대된 매개 효과가 존재한다는 것을 검증하였다.

이러한 결과들을 토대로 본 연구에서 감성지능은 감정노동 수행과 동반되면 직무소진에 부의 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 즉, 조직에서 요구하는 정서 표현 규칙에 맞추려고 자신의 실제 감정을 억압하거나 진정성 있게 표현하게 될 때 자신의 정서를 명확히 인식할 줄 아는 감성지능이 수반되면 감정조절이 일어나 직무소진을 덜 경험하게 되는 것이다. 이는 채신석(2017)의 연구에서 감성지능이 서비스 종사원은 자신과 타인감정의 이해와 조절 그리고 활용 등이 장기적으로 업무의 피로, 좌절, 업무에 대한 성취감 저하 등을 낮추는 결과를 보여주고 있었다. 또한, 콜센터 상담원의 자기정서이해와 정서조절 그리고 정서활용이 증가할수록 직무소진 하위요인의 자아성취감 저하는 감소하는 것으로 나타났다(이나현·김종운, 2014). 따라서, 본 연구는 감성지능이 감정노동과 직무소진의 관계에서 매개효과에 초점을 두고, 감성지능이 감정노동의 부정적 결과를 완화시킬 수 있는 중요한 매개변수임을 검증하고자 한다.

한편 사회적 지지의 완충효과 가설에 의하면 사회적 지원은 심리적 긴장과 스트레스를 감소시켜 주며 탈진을 감소시킨다(Cordes and Dougherty, 1993; Ganster et al., 1986). 위험이 낮은 상황에서는 사회적 지지가 높은 사람과 낮은 사람의 적응에 큰 차이가 없으나, 위험이 높은 상황에서는 사회적 지지가 보호요인이 되어 위험의 부정적인 영향을 완화시키는 것이다(김나예, 2012). 그리고 사회적 지원 정도는 직무를 수행하는데 있어서 정서적인 안정감을 가져다준다(정창훈, 2014). 즉, 사회적 지지는 감정노동과 직무소진의 관계에서 직·간접적인 영향을 미치는 것이다. 최태선(2018)에 따르면, 프랜차이즈 외식업체 종사자의 조직몰입을 증진함에 있어 내면행위

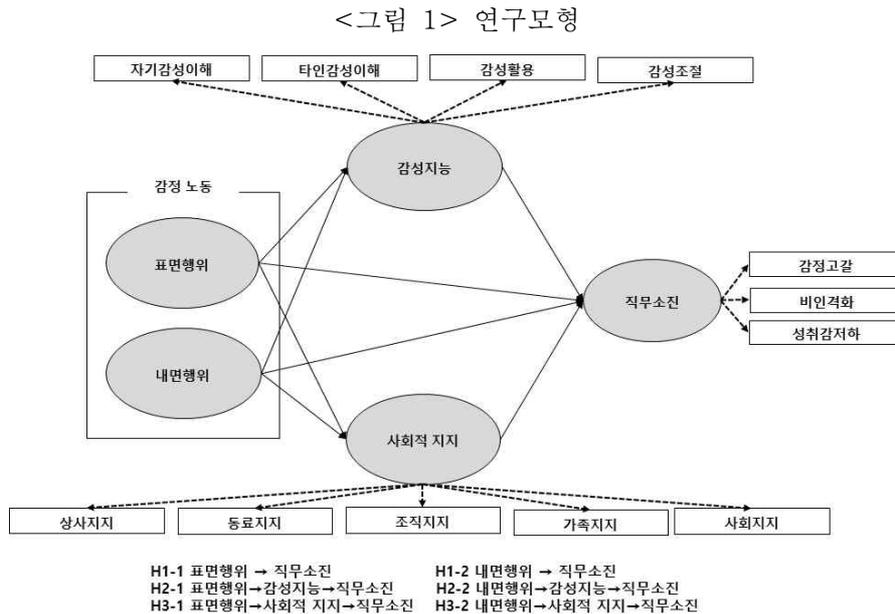
및 표면행위의 감정노동과 동료 및 직장 상사의 사회적 지지는 매우 중요한 변수가 된다고 하였다. 더 나아가, 동료 및 상사의 사회적 지지의 매개효과를 분석한 결과, 동료 및 상사의 사회적 지지는 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 감정노동이 조직몰입에 직접 영향을 미치기도 하지만 동료 및 상사의 사회적 지지를 통해 간접 영향을 미치는 것을 나타낸다. 즉, 직원이 긍정적인 정서를 표현하기 위해 노력하고 긍정적인 정서를 실제로 경험하고 일치시키려는 내면행위를 자주 표현할수록 동료 및 직장 상사로부터 사회적 지지를 받을 수 있음을 말한다. 특히, 장시간 근로하는 임상간호사의 감정노동과 우울 관계에서 동료지지의 매개효과를 분석한 백은미(2017)의 연구에서 감정노동 수행방식 중 표면행위는 동료 및 상사지지와 부적 상관관계, 내면행위는 동료 및 상사지지와 정적 관련성이 있으며 동료 및 상사지지는 감정노동과 우울 간의 관계에서 매개변수로써 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 감정노동 수행방식에 따라 사회적 지지를 인식하는 수준이 달라질 수 있음을 의미하고, 사회적 지원 정도가 직무를 수행하며 경험하는 정서적 결과에도 영향을 미친다는 것을 유추할 수 있다. 또한, 육풍림 등(2015)은 카지노 종사자를 대상으로 감정노동과 사회적 지지가 직무소진에 미치는 영향을 분석했는데 동료지지와 상사지지는 직무소진의 하위요인 정서고갈을 제외한 비인격화, 개인성취감 저하에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Yom (2012)의 연구에서 감정노동이 높을수록 직무소진이 높아지며, 사회적 지지와 감성지능이 높을수록 직무소진이 낮아지는 결과가 나타났다. 이와 같이 긍정적인 사회적 지지는 직무스트레스 완화에 효과가 있었다(Yoon, 2013). 또한, 주관적 안녕에 긍정적인 효과를 미쳐 자신의 삶에 만족하는 감정을 증가시킬 수 있는 보호 요인으로 작용하는 것을 확인하였다(Gallagher et al., 2008). 이미자(2020)는 요양보호사의 감정노동과 직무만족의 관계에서 감성지능과 사회적지지가 중요한 역할을 수행하고 있음을 증명하였는데, 감성지능과 사회적 지지가 표면행위와 직무만족에 관계에서 부분 매개역할을 하는 것으로 나타났고, 내면행위와 직무만족의 관계에서는 완전매개 역할을 하는 것을 발견하였다. 이는 감정노동은 감성지능과 사회적 지지를 통해서 직무만족에 향을 미치는 것을 의미한다. 이러한 선행연구들을 토대로 사회적 지지가 직무소진을 완충하는 주요 변수임을 살펴보고, 사회적 지지가 감정노동과 직무소진 관계에서의 매개효과를 알아보려고 한다.

정리하면, 앞서 논의된 문헌들을 바탕으로 본 연구는 감정노동과 직무소진 간의 관계에서 조직이 요구한 규칙을 준수하거나 자신의 내면 감정을 일치화시키려는 심리적 기제인 감성지능의 활용이 수반될 것으로 예상하여, 감성지능에 대한 매개효과 가설을 다음과 같이 설정하였다. 또한, 조직 내의 상사 및 동료와 조직 외의 가족 및 친구로부터 응원과 지원인 사회적 지지를 매개변수로 감정노동과 직무소진 간의 관계를 가설로 세웠다.

- 가설 2-1: 콜센터 상담사의 감성지능은 표면행위와 직무소진의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 2-2: 콜센터 상담사의 감성지능은 내면행위와 직무소진의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 3-1: 콜센터 상담사의 사회적 지지 인식 수준은 표면행위와 직무소진의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 3-2: 콜센터 상담사의 사회적 지지 인식 수준은 내면행위와 직무소진의 관계를 매개할 것이다.

### 3.2 연구모형

본 연구는 감정노동이 직무소진에 미치는 영향을 바탕으로 감성지능과 사회적 지지의 매개효과를 알아보고자 하는 목적을 가지고 있다. 감정노동의 수행방식은 표면행위와 내면행위로 구분하였고, 직무소진은 감정고갈, 비인격화, 성취감 저하로 구성하였다. 또한, 감성지능은 자기감성이해, 타인감성이해, 감성활용, 감성조절로 구분하였으며, 사회적 지지는 직무상황에서 경험할 수 있는 사회적 자원 체계를 직무관련지지, 비 직무관련지지 차원으로 구분하였다. 구체적으로 직무관련 지지차원은 상사지지, 동료지지, 조직지지로 구성하였으며, 비 직무관련 지지차원은 가족지지, 사회지지로 구분하여 다음 아래와 같이 연구모형을 설정하였다.



본 연구가 검증하고자 하는 연구모형은 독립변수와 종속변수의 관계를 매개할 것이라 추론되는 하나 이상의 변수가 있을 경우, 이들 복수의 매개변수들을 한 모형에서 동시에 검증(다중매개효과 분석)하여 특정 매개변수가 단일 매개 변수로 고려되는 경우 매개 효과가 실제보다 더 크거나 작게 측정되는 한계를 극복할 수 있다는 기존 문헌의 지적에도 부합되는 모형이다(허원무, 2013; Preacher and Hayes, 2008).

### 3.3 연구대상 및 자료수집

본 연구는 D도시에 소재한 10개의 콜센터에 종사하고 있는 상담사들을 대상으로 진행하였다. 콜센터는 공공기관 관련 2곳, 유통업 1곳, 방송업 2곳, 금융업 2곳, 보험업 2곳, 통신업 1곳으로 주요 서비스 업종을 포함하고 있다. 자료수집은 2020년 9월 25일부터 10월 9일까지 2주 동안 인터넷 및 모바일을 활용하여 설문조사를 실시했다. COVID-19 감염 위험으로 인한 콜센터 내방이 어려운 상황이기 때문에 D도시 컨택센터협회 관계자의 협력을 통해 비대면으로 설문조사를 진행하였다. 설문지는 자기 기입식(self-administered) 방식이며, 성실하게 응답했다고 판단되는 대상자 전체에게 커피프랜차이즈 모바일 쿠폰 1매(3,200원 상당)를 인센티브로 제공하였다.

### 3.4 변수의 조작적 정의와 측정

#### 3.4.1 감정노동

감정노동의 조작적 정의는 감정노동을 최초로 개념화한 Hochschild(1983)의 주장에 근거하여 '종사자가 감정표현규범 등과 같은 조직의 요구를 맞추기 위해 자신의 실제 느끼는 감정과 다른 감정을 표현(억제)하거나 요구되는 감정을 진심으로 느끼려고 노력하는 행위'이다. 감정노동의 구성요인인 표면행위는 '조직이 요구하는 감정표현 규칙을 겉으로만 억지로 표현하는 행위'로, 내면행위는 '조직이 요구하는 감정을 실제로 느끼려고 노력하는 행위'로 정의하였다. 그리고 본 연구의 목적에 부합하도록 표면 및 내면 행위가 감성지능, 사회적지지, 직무소진에 미치는 영향을 검증하기 위해 Brotheridge(2006)가 제시한 척도를 사용하였다. 이 밖에 Brotheridge and Grandy(2002), 김상표(2000), 김영조·한주희(2008)에서 사용된 설문 문항들을 참고하여 표면행위는 6개, 내면행위는 6개, 총 12문항으로 측정에 활용하였으며, 5점 리커트 척도를 사용하였다.

### 3.4.2 감성지능

감성지능이란 개인이 자신의 감성에 관한 근원과 원인을 파악하고, 다른 사람의 감성을 이해하고 공감하며, 상황에 적절한 감성으로 조절하여, 문제해결과 계획한 목표를 달성하기 위해 조절된 감성을 행동으로 표현하고 활용하는 능력으로 정의했다(Wong and Law, 2000). 감성지능은 네 가지 하위요인으로 구분되며 각 요인의 조작적 정의는 다음과 같다. 첫째, 자기감성 이해는 자신의 감성의 원인을 잘 알고 자기 감성을 이해하고, 있는 그대로 표현하고, 자신의 행복을 정확하게 인지하는 능력을 의미한다. 둘째, 타인감성 이해는 타인의 행동을 관찰하여 그들의 감정을 잘 추측하고 타인의 감정과 느낌에 민감하여 그들을 잘 이해하는 능력으로 정의한다. 셋째, 감성조절은 순간의 감성에 따른 충동적인 행동을 자제하고 상황에 맞게 적절하게 행동하는 능력을 의미한다. 즉, 화가 나더라도 바로 진정시킬 수 있고 직면한 어려움을 합리적으로 해결하며 자신의 감성을 주어진 상황에 따라 적절하게 행동하는 능력으로 정의한다. 넷째, 감성활용은 과거의 감성정보를 활용하여 문제를 해결하고 스스로 세운 목표를 이루기 위해 최선을 다하도록 격려하는 등 감성을 활용하여 성과를 높이고 생산적인 활동을 하는 능력을 의미한다. 본 연구에서는 Wong and Law(2000)가 개발한 감성지능척도인 WLEIS모형을 사용하여 설문항목을 구성하였다. 감성지능척도 WLEIS는 기존의 복잡한 감성지능의 척도를 단순화하고 자기보고식 방식으로 측정할 수 있게 개발하여 경영현장에 쉽게 적용할 수 있다는 장점이 있으며, 경영학 분야의 감성지능 연구에 많이 이용되고 있다(노혜미 등, 2007; 원유석, 2007; 최금창과 최우성, 2006).

### 3.4.3 사회적 지지

본 연구에서 사회적 지지는 스트레스의 부정적인 영향으로부터 개인을 보호하는 대인관계 기제라고 정의하였다(Cohen and Hoberman, 1983). 사회적 지지의 구성요소를 정서적 지원, 정보적 지원, 물질적 지원, 자존감 지원으로 구분한 Cohen and Hoberman(1983)의 연구와 도구적 지원, 정보적 지원, 평가적 지원으로 구분한 Cherrington(1989), 정보적, 정서적, 도구적, 사회통합 지원을 구성 요소로 연구한 Krause(1986)의 연구를 활용하여 상사지지 4문항, 동료지지 4문항, 조직지지 4문항으로 구성하였다. 연구자는 직무 관련성이 없지만 상담사에게 응원과 위로를 가장 많이 해줄 수 있는 주체인 가족지지 4문항, 감정노동에 대한 사회적 관심과 함께 많은 사람들이 고객응대 근로자의 어려움을 이해하고 인식하는 정도를 의미하는 사회지지 4문항을 추가 구성하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

### 3.4.4 직무소진

직무소진이란 오랜 시간동안 다른 사람들과 긴밀한 관계를 지속하는 과정에서 느끼는 반복적인 정서적 압박의 부정적 결과를 의미한다. 가장 보편적으로 사용되는 Maslach(1982)의 소진에 대한 3가지 차원은 감정고갈, 비 인격화, 성취감 저하이다. 감정고갈은 역할 관련 스트레스의 일환으로 이를 경험하는 개인은 모든 일에 대한 관심과 열정을 잃게 되고 업무의욕, 신뢰 또는 흥미 상실로 이어져 정서적 피로를 느끼게 되는 것을 의미한다. 비 인격화는 고객을 대함에 있어서 인격체라기보다는 물건처럼 냉담하게 취급을 하는 것을 의미한다. 성취감 저하는 자신이 종사하는 직업에 대하여 부정적으로 평가하는 경향이 생기고 자신감의 감소로 인해 개인적인 성취에 대해 부정적으로 느끼는 현상을 일컫는다. 본 연구에서는 Maslach(1982)가 개발한 설문 문항들을 참고하여 측정문항을 개발하였으며, 리커트 5점 척도를 사용하였다.

<표 1> 구성개념의 측정문항

구성 개념	측정문항	
감정노동	표면행위	1. 실제로 느끼는 감정과 다른 감정을 표현
		2. 실제 느껴지지 않는 감정을 억지로 표현
		3. 실제보다 과장되거나 인위적인 감정표현
		4. 실제 감정을 숨긴 채 업무상 요구되는 감정을 꾸며내어 표현
		5. 표현하도록 요구되는 감정(친절함, 정중함, 미소 등)을 내 본연의 감정인 것처럼 연기하듯이 표현
		6. 내가 실제로 느끼는 기분과 다를 때가 많음
	내면행위	7. 표현해야 하는 감정(친절함, 정중함, 미소 등)을 실제로 느끼려고 노력
		8. 표현해야 하는 감정들을 내면에서부터 우리나라에 하려고 노력
		9. 회사의 좋은 이미지를 보여주기 위해 진심으로 친절하게 대하려고 노력
		10. 친절하게 고객을 응대하는 것은 실제 감정에서 비롯되어 표현
		11. 고객에게 표현하는 감정은 대부분 나의 진심에서 우러나온 것
		12. 표현하는 긍정적 감정을 실제로 느끼기 위해 노력
감성지능	자기감성이해	1. 내가 갖고 있는 감정을 잘 이해
		2. 내가 느끼는 감정이 무엇인지 잘 이해
		3. 내 자신의 감정을 잘 이해
		4. 내가 행복한지, 행복하지 않은지 잘 알고 있음
	타인감성이해	5. 내 주위 사람들의 감정을 잘 파악
		6. 다른 사람들의 감정을 잘 관찰
		7. 동료들의 행동을 보면 그들의 감정을 잘 알 수 있음
		8. 다른 사람들의 감정과 느낌에 민감한 편임
	감성활용	9. 스스로 목표를 세우고 목표를 달성하기 위해 최선을 다함
		10. 스스로에게 동기부여를 잘함
		11. 스스로 내가 능력 있는 사람이라고 생각함
		12. 맡은 바 최선의 노력을 다하도록 내 자신을 격려함
	감성	13. 노여운 감정을 통제할 수 있고 어려운 문제를 이성적으로 해결함

	조절	14. 자신의 감정을 스스로 잘 통제할 수 있음 15. 매우 화가 날 때 빠르게 내 감정을 진정시킬 수 있음 16. 자신의 감정을 통제할 능력을 갖추고 있음	
사 회 적 지 지	상사 지지	1. 직속 상사는 나에게 신뢰와 애정을 갖고 있음 2. 직속 상사는 내가 직무처리를 잘 하고 있는지 관심을 갖고 격려함 3. 직속 상사는 조직의 전반적인 운영사항에 대해 잘 공유함 4. 직속 상사는 업무상 어려운 일이 발생했을 때 도움을 줌	
	동료 지지	5. 어떤 이야기라도 자유롭게 터놓을 수 있는 동료가 있음 6. 동료는 내가 업무처리를 잘 할 수 있도록 관심을 갖고 도움 7. 동료와 업무협조가 잘 이루어진다고 생각함 8. 동료는 내가 업무수행에 어려움을 겪을 때 도움을 줌	
	조직 지지	9. 조직은 나에게 신뢰와 애정을 갖고 있음 10. 조직은 내가 제기한 불만이나 건의사항을 무시하지 않고 성의 있게 받아줌 11. 조직은 업무처리에 도움이 되는 정보와 지식을 제공함 12. 조직은 내 업무의 어려움에 대해서 관심을 갖고 이해	
	가족 지지	13. 가족은 내 업무적인 문제에 관한 이야기를 잘 들어줌 14. 가족은 내 업무에 많은 관심을 보임 15. 가족은 내가 업무수행에 어려움을 겪을 때 격려와 조언을 해줌 16. 가족은 내 업무의 어려움에 대해서 이해하고, 공감함	
	사회 지지	“감정노동에 대한 사회적 관심(신문, 라디오, 방송 등 언론보도)으로 인해 많은 사람들이 서비스 업무 종사자의 ...” 17. 어려움을 안다고 생각 18. 어려움을 이해한다고 생각 19. 어려움에 주의를 기울인다고 생각 20. 어려움을 공감한다고 생각	
	직 무 소 진	감정 고갈	1. 근무시간이 끝날 때 썸 정서적으로 지쳐있음 2. 아침에 기상하여 출근할 생각을 하면 피곤함 3. 종일 고객을 응대하는 업무로 인해 정서적으로 지쳐있음 4. 업무에 지쳐서 일에 대한 의욕이 줄어들음 5. 많은 사람들을 상대하며 일한다는 것은 내게 직접적인 스트레스를 줌
		비인 격화	6. 고객들이 나에게 고통을 주는 존재로 느낌 7. 요즘 들어 업무상 사람들을 점점 냉담하게 대하고 있음 8. 업무에 지쳐서 감정이 점점 무감각해지고 있음 9. 동료(고객)에게 일어난 일이 나와는 상관이 없다고 느낌 10. 동료(고객)들이 자신들의 문제로 나를 힘들게 한다고 느낌
		성취 감 저하	11. 고객의 문제 해결에 내가 도움이 되지 못한다고 느낌 12. 업무를 할 때 열정적이지 못하고, 자신감이 부족함 13. 동료(고객)와 중요한 업무를 끝낸 후에 보람을 느끼지 못함 14. 나의 직무수행에 대한 성취감을 느끼지 못함 15. 고객과의 감정적인 문제 상황을 만족스럽게 해결하는데 어려움을 느낌

#### IV. 실증분석 결과

## 4.1 표본의 특성

본 연구의 설문조사는 총 220부를 회수하였으며, 중복으로 응답했거나 연구목적에 부합하지 않은 응답지를 제외한 뒤 총 208부를 분석에 활용하였다. 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 응답자는 여성 200명(96.2%), 남성 8명(3.8%)로 확인되었다. 이는 기존의 컨택 센터의 연구들과 유사한 결과였다. 콜센터의 업종은 보험업 78곳(37.5%)으로 가장 높았으며, 통신업 40곳(19.2%), 공공행정 32곳(15.4%), 금융업 31곳(14.9%), 유통 방송업이 20곳(9.6%), 기타 7명(3.4%) 순으로 나타났다. 상담사의 연령은 30세 미만 27명(13.0%), 30세~40세 미만 104명(50.0%), 40세~50세 미만 70명(33.7%), 50~60세 미만 7명(3.4%)로 나타났다. 최종학력은 고졸 39명(18.7%), 전문대졸 78명(37.5%), 대졸 91명(43.8%)으로 나타나 전문대졸 이상이 과반을 차지하는 것으로 확인되었다. 직급은 사원이 171명(82.8%), 주임/대리 18명(8.7%), 과장 18명(8.7%), 부장이상 1명(0.5%)이었으며, 근무년 수는 5년 미만 96명(46.2%), 5년~10년 미만 72명(34.6%), 10년~15년 미만 35명(16.8%), 15년~20년 미만 3명(1.4%), 20년 이상 2명(1.0%)로 나타났다. 월 임금수준은 150만원 미만 1명(0.5%), 150만원~200만원 미만 76명(36.5%), 200만원~250만원 미만 87명(41.8%), 250만원~300만원 미만 33명(15.9%), 300만원 이상 11명(5.3%)로 나타났다.

## 4.2 측정모형 분석

본 연구에서 사용된 감정노동, 직무소진, 감성지능, 사회적지지 변수는 다수의 하위 개념으로 구성되어 있어 일반적인 구조 모델을 구축하기에 적합하지 않아 고차요인분석(High-order factor analysis)을 시행하였다. 단, 감정노동의 요인은 표면행위와 내면행위로 구성되었지만 그 의미가 이원적이므로 고차요인분석을 시행하지 않았다. 우선, 1차 요인들에 대한 탐색적 요인분석을 수행하여 요인부하량 값이 0.5 이하인 측정문항은 제거하였다(Hair et al., 1995). 그 결과, 비인격화 변수의 1번 문항(나는 고객들이 나에게 고통을 주는 존재로 느낀다)과 3번 문항(나는 업무에 지쳐서 감정이 점점 무감각해지고 있음을 느낀다)이 제거되었다. 두 번째로, 탐색적 요인분석에서 유효한 요인들의 신뢰성을 Cronbach's alpha 계수를 활용하여 측정하였다. 분석결과, 표면행위 .904, 내면행위 .885, 감정고갈 .895, 비인격화 .785, 성취감 저하 .898, 자기감성이해 .893, 타인감성이해 .889, 감성조절 .898, 감성활용 .861, 상사지지 .929, 동

료지지 .922, 조직지지 .924, 가족지지 .942, 사회지지 .954로 나타나 모두 기준치 0.7 이상을 충족하였다(Nunnally, 1978). 셋째, 1차 요인으로 구성된 2차 요인을 각각 측정모형을 설정하고 확인적 요인분석을 수행하였다. 표준화된 요인부하량의 경우 0.5이상이면 수용가능한 수준이며, 0.7이상이면 바람직하다고 판단된다. 평균분산추출(Average Variance Extracted; AVE)은 0.5이상, 개념 신뢰도(Construct Reliability; C.R.)는 0.7이상이어야 한다(Hair et al., 2014). 또한, 감성지능, 사회적지지, 직무소진의 고차요인분석의 결과이며, 측정모형의 적합도는  $CMIN/df \leq 3.0$ ,  $CFI \geq 0.9$ ,  $TLL \geq 0.9$ ,  $RMSEA \leq .05$ 으로 나타났다. RMSEA는 대표본이나 다수의 관측변수들로 인해 발생하는  $\chi^2$  통계량의 문제점을 보완하기 위해 개발된 적합지수로서 일반적으로 0.05 이하면 매우 좋으며, 0.08이하면 양호하고, 0.1 이하면 보통인 것으로 판단한다. 본 분석의 결과는 비교적 만족할만한 수준으로 확인되었다(<표 2> 참고).

<표 2> 1차 확인적 요인분석

구성개념	설문항목	비표준화 계수	표준화 계수	S.E	t-value	AVE	C.R	
감성지능	자기 감성 이해	자기감성이해1	1.297	0.878	0.126	10.328***	0.759	0.925
		자기감성이해2	1.249	0.887	0.12	10.405***		
		자기감성이해3	1.365	0.915	0.129	10.604***		
		자기감성이해4	1	0.636				
	타인 감성 이해	타인감성이해1	1.231	0.883	0.105	11.707***	0.717	0.909
		타인감성이해2	1.261	0.891	0.107	11.782***		
		타인감성이해3	1.017	0.789	0.096	10.608***		
		타인감성이해4	1	0.703				
	감성 조절	감성조절1	0.988	0.843	0.064	15.353***	0.711	0.907
		감성조절2	1.011	0.868	0.063	16.064***		
		감성조절3	0.976	0.752	0.076	12.803***		
		감성조절4	1	0.868				
	감성 활용	감성활용1	1.027	0.745	0.092	11.2***	0.658	0.884
		감성활용2	1.294	0.834	0.101	12.75***		
		감성활용3	1.098	0.752	0.097	11.331***		
		감성활용4	1	0.806				
CMIN/df= 2.049, p-value= .000, CFI= .952, IFI= .953, TLI= .943, RMSEA= .071								
직무소진	감정 고갈	감정고갈1	0.835	0.72	0.084	9.951***	0.588	0.876
		감정고갈2	1.025	0.811	0.092	11.201***		
		감정고갈3	1.15	0.902	0.093	12.359***		
		감정고갈4	1.114	0.841	0.096	11.61***		
		감정고갈5	1	0.715				
	비인격화	비인격화2	1	0.813			0.516	0.761
		비인격화4	0.698	0.702	0.073	9.565***		
		비인격화5	0.789	0.706	0.082	9.612***		

	성취감 저하	성취감저하1	0.911	0.728	0.087	10.45***	0.616	0.888
		성취감저하2	0.914	0.707	0.09	10.13***		
		성취감저하3	1.254	0.903	0.096	13.118***		
		성취감저하4	1.272	0.894	0.098	12.999***		
		성취감저하5	1	0.737				
CMIN/df= 2.023, p-value = .000, CFI = .961, IFI = .961, TLI = .951, RMSEA = .070								
사 회 적 지 지	상사 지지	상사 지지1	0.932	0.852	0.056	16.503***	0.761	0.927
		상사 지지2	1.046	0.931	0.053	19.611***		
		상사 지지3	1.04	0.857	0.062	16.698***		
		상사 지지4	1	0.872				
	동료 지지	동료 지지1	0.97	0.783	0.065	14.875***	0.798	0.94
		동료 지지2	0.992	0.888	0.052	19.231***		
		동료 지지3	0.984	0.891	0.051	19.362***		
		동료 지지4	1	0.909				
	조직 지지	조직 지지1	0.965	0.854	0.056	17.295***	0.7560	0.925
		조직 지지2	1.074	0.907	0.055	19.685***		
		조직 지지3	0.877	0.824	0.054	16.087***		
		조직 지지4	1	0.893				
	가족 지지	가족 지지1	0.86	0.837	0.047	18.225***	0.814	0.945
		가족 지지2	0.946	0.845	0.051	18.648***		
		가족 지지3	1.067	0.956	0.04	26.468***		
		가족 지지4	1	0.931				
	사회 지지	사회 지지1	0.989	0.874	0.048	20.769***	0.769	0.930
		사회 지지2	0.972	0.885	0.045	21.542***		
		사회 지지3	1.039	0.959	0.037	28.059***		
		사회 지지4	1	0.935				
CMIN/df= 2.422, p-value= .000, CFI= .944, IFI= .944, TLI= .936, RMSEA= .083								

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

다음으로 감정노동의 표면행위 및 내면행위, 감성지능, 사회적지지, 직무소진으로 이루어진 2차 요인의 측정모형에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 고차요인분석에서 집중 타당도만을 확인한 것과 대조적으로 구성개념 간의 차이를 확인하는 판별 타당성도 함께 살펴보고 최종검사의 모형적합도 역시 유의한지 검토하였다. 측정모형의 적합도는 CMIN/df= 2.058(p<.001), TLI= .936, CFI= .920, RMSEA = .083로 나타나 비교적 만족할 만한 수준인 것으로 확인되었다. 변수들의 평균분산추출 값(AVE)이 모두 0.5이상으로 나타났으며, 개념 신뢰도(CR)값도 모두 0.7이상으로 나타났기 때문에 집중타당성이 확보되었다(<표 3> 참조). 또한, 평균분산추출 값(AVE)이 구성 개념 간 상관계수의 제곱 값을 상회하지 않아 판별 타당성이 존재한다고 판단하였다(<표 4> 참조).

<표 3> 2차 확인적 요인분석

		비표준화 계수	표준화 계수	S.E	t-value	AVE	C.R
감정 노동	표면행위1	0.981	0.665	0.109	8.967***	0.614	0.904
	표면행위2	1.283	0.827	0.117	11.003***		
	표면행위3	1.245	0.823	0.114	10.956***		
	표면행위4	1.326	0.866	0.116	11.456***		
	표면행위5	1.103	0.805	0.103	10.73***		
	표면행위6	1	0.696			0.587	0.894
	내면행위1	0.806	0.686	0.078	10.277***		
	내면행위2	0.843	0.714	0.078	10.84***		
	내면행위3	0.76	0.726	0.068	11.116***		
	내면행위4	0.977	0.756	0.084	11.658***		
내면행위5	0.856	0.673	0.085	10.014***	0.565	0.795	
내면행위6	1	0.843					
직무 소진	감정고갈	1.084	0.737	0.126	8.632***	0.612	0.823
	비인격화	1.019	0.716	0.12	8.479***		
	성취감 저하	1	0.712				
감성 지능	자기감성이해	0.696	0.568	0.098	7.106***	0.592	0.806
	감성조절	1.01	0.727	0.118	8.546***		
	감성활용	1	0.78				
사회적 지지	상사 지지	1.001	0.733	0.116	8.64***	0.592	0.806
	조직 지지	1.315	0.985	0.147	8.974***		
	사회지지	1	0.594				

주1) CMIN/df= 2.058, p-value= .000, CFI= .920, IFI= .922, TLI= .906, RMSEA= .071

주2) p<.05. \*\*p<.01. \*\*\*p<.001

<표 4> 판별타당도 분석

	감성지능	사회적지지	표면행위	내면행위	직무소진
감성지능	0.612*				
사회적지지	0.290 (.539)	0.592*			
표면행위	0.039 (-.198)	0.035 (-.189)	0.614*		
내면행위	0.329 (.574)	0.291 (.54)	0.028 (-.169)	0.587*	
직무소진	0.217 (-.466)	0.154 (-.393)	0.331 (.576)	0.183 (-.428)	0.565*

주1) 대각선은 평균분산추출 값(AVE)을 나타냄, 판별타당도 = AVE / (Corr)<sup>2</sup>>1

### 4.3 감정노동과 직무소진의 경로분석

콜센터 상담사의 감정노동이 직무소진에 미치는 영향에 대한 가설을 검증하였다. 우선, 연구모형의 적합도는  $CMIN/df=2.072(p<.001)$ ,  $TLI=.904$ ,  $CFI=.919$ ,  $RMSEA=.072$  로 나타나 권장 기준을 만족할 만한 수준인 것으로 확인되었다. 다음 아래의 <표 5>는 경로 분석의 결과이다. 표면행위가 직무소진에 정(+ )적으로 유의한 영향을 미치는 가설 1-1은 채택되었다( $\beta=.502$   $p<.001$ ). 즉, 표면행위가 높을수록 직무소진이 높아지는 것을 의미한다. 하지만, 가설 1-2인 내면행위가 직무소진에 부(-)적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다( $\beta=-.176$   $p>.05$ ).

<표 5> 감정노동과 직무소진의 경로분석결과

	경로	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	S.E	C.R	결과
H1-1	표면행위 → 직무소진	0.478	0.502***	0.082	5.84	채택
H1-2	내면행위 → 직무소진	-0.157	-0.176	0.088	-1.77	기각

주) \* $p<.05$ . \*\* $p<.01$ . \*\*\* $p<.001$

### 4.4 감정노동과 직무소진 간의 관계에서 감성지능 및 사회적 지지의 매개효과 분석

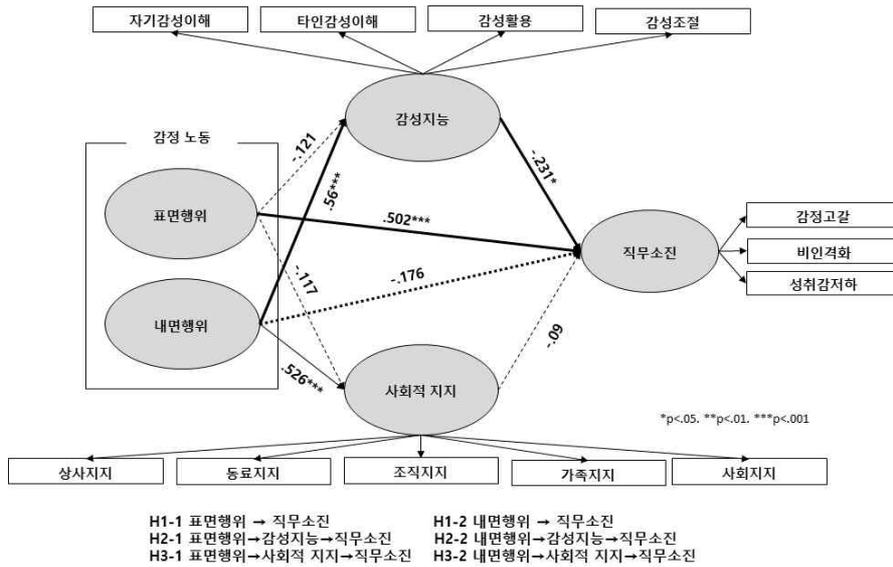
앞서 변수 간의 직접적인 경로분석을 확인한 후, 표면행위와 직무소진 간의 관계에서 감성지능과 사회적 지지의 매개효과 검증을 수행하였다. 매개변수가 다수인 다중매개효과 분석은 개별 매개변수에 대한 단순매개효과를 독립적으로 분석하면 매개변수들 간의 상관관계가 고려되지 못하여, 매개효과가 실제 매개효과보다 더 크거나 더 작게 나타나는 한계를 갖고 있다(허원무, 2013; Preacher and Hayes, 2008). 이에 따라 최근에는 다중매개효과 분석을 다중매개변수들을 동시에 분석하는 방법을 사용하고 있다. 하지만, AMOS는 매개변수의 간접효과의 크기와 유의성은 제공하지 않고, 대신 매개변수의 간접효과를 모두 더한 총 간접효과만을 제공한다(김중인, 2018). 그러므로 AMOS에서 각각의 매개변수들의 간접효과를 살펴보기 위해서 간접경로에 대한 팬텀변수(phantom variable)라는 모델적합도와 모수 추정치에 영향을 주지 않는 가상의 변수들을 추가한 경로모형을 작성하고 부트스트래핑을 사용하여 분석하였다(배병렬, 2017; 임동훈, 2017).

매개효과 검증은 설정한 95%의 신뢰구간 안에서 하한 값과 상한 값이 0을 포함하고 있는지를 통해 매개효과 여부를 확인하였다. 95% 신뢰구간 하에서 하한 값과 상한 값이 0을 포함하지 않는 경우 매개효과가 있다고 판정한다(히든그레이스, 2018). 분석 결과, 감성지능은 표면행위와 직무소진 간의 관계에서 상한 값과 하한 값이 -0.001 ~ 0.114로 0을 포함하는 것으로 나타나  $p < .05$  수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 검증되어 가설2-1은 기각되었다. 반면, 내면행위와 직무소진 간의 감성지능의 매개효과는 95% 신뢰구간에서 -0.275 ~ -0.002의 상한 값과 하한 값을 보이고 있어 0을 포함하지 않는 것으로 나타나  $p < .05$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 검증되었다. 내면행위에서 직무소진으로 가는 직접적인 경로가 유의하지 않지만, 감성지능을 거친 간접적인 경로는 유의한 것으로 검증되어, 내면행위와 직무소진 간의 관계에서 감성지능은 완전매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 그리고 표면행위와 직무소진 간의 관계에서 사회적 지지의 매개효과는 95% 신뢰구간에서 -0.006 ~ 0.059의 상한 값과 하한 값을 보이고 있어 0을 포함하는 것으로 나타났다. 내면행위와 직무소진 간의 관계에서 사회적 지지의 매개효과는 95% 신뢰구간에서 -0.158 ~ 0.040의 상한 값과 하한 값을 보이고 있어 0을 포함하는 것으로 나타나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 검증되었다. 이로써 가설3-1과 3-2는 기각되었다(표 6 참고).

<표 6> 감성지능 및 사회적 지지의 매개효과 분석결과

	경로	Estimate	S.E.	95%신뢰구간	결과
H2-1	표면행위→감성지능→직무소진	0.027	0.028	-0.001~0.114	기각
H2-2	내면행위→감성지능→직무소진	-0.115*	0.068	-0.275~-0.002	완전매개
H3-1	표면행위→사회적 지지→직무소진	0.010	0.013	-0.006~0.059	기각
H3-2	내면행위→사회적 지지→직무소진	-0.002	0.046	-0.158~0.040	기각

<그림 2> 가설검증 결과



## V. 결론

### 5.1 결과 요약

본 연구는 콜센터 상담사의 감정노동이 직무소진에 미치는 영향을 파악하고, 그들의 관계에서 개인적 자원 측면의 감성지능과 대외적 자원인 사회적 지지의 매개효과를 규명했다. 구체적인 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 상담사가 표면행위를 수행할수록 직무소진이 증가하지만, 내면행위가 높아질수록 직무소진에 영향을 미친다는 증거는 없었다. 표면행위는 조직이 요구한 감정표현 규범과 실제 감정 간의 차이를 증가시켜 심각한 감정부조화를 유발할 뿐만 아니라 이 과정에서 감정자원을 필요 이상으로 소모하게 되어 심각한 감정고갈을 유발하게 된다. 이는 고객과 상호작용하는 동안 고객이 겪고 있는 상황에 적절한 감정들을 표현해야하기 때문이다. 예를 들어 고객이 어려움을 겪거나 안타까운 상황에 처해 있을 때 함께 안타까워하고, 잘 해결되길 바라는 마음을 보여주기 위해 실제 감정은 억압시킨 채 감정표현(예, “고객님, 정말 속상하시겠어요.”, “정말 안타깝네요.”)을 적시에 고객에게 전달하기도 한다. 이는 내적 정서를 고려하지 않고 무시하는 행동의 일환으

로 직접적인 정서적 부담을 줄이려는 회피 전략으로 사용된 것이다(Baeck et al., 2011). 따라서, 콜센터 상담사가 고객과 상호작용하는 과정에서 조직이 요구하는 감정 표현의 규칙을 따라야 한다는 사명감으로 표면행위를 선택함으로써 자신의 실제 감정을 억압한 것으로 해석할 수 있다. 표면행위와 관련 있는 감정부조화는 감정표현의 강도와 내용이 내적으로 경험하는 실제의 감정과 괴리되어 있을 때나 외적인 감정 규칙과 내적인 감정규칙 간의 괴리가 있을 때 발생한다. 이러한 감정부조화는 인지부조화와 마찬가지로 긴장과 소진, 그리고 이직의도를 야기할 수 있다(Mann, 2004). 그러므로 표면행위를 수행하면서 감정부조화로 인해 부정적인 스트레스와 함께 노출되기 때문에 직무소진을 경험하게 되는 것이다. 반면, 본 연구 결과에서 내면행위가 직무소진을 감소시킨다는 직접적인 증거는 나타나지 않았다. 내면행위를 하는 자체가 감정표현규범을 실현할 때 자신의 감정과도 일치하고 감정부조화를 최소화시켜 직무소진을 낮춰줄 것으로 예상하였지만, 기각되었다. 내면행위 역시 내부정서에 초점을 두어 간접 이미지 훈련을 통해 느끼고자 하는 감정을 유발하게 하도록 하는 감정노동행위의 일종이기 때문에 가설과는 다른 결과가 나온 것으로 보인다. 이는 내면행위 또한 감정노동행위의 일종이기 때문에 감정부조화를 느끼는 과정에서 조직이 요구하는 감정표현 규칙을 내면화시키기 위한 많은 에너지와 노력이 필요하다는 것을 내포하고 있다. 다시 말해, 진정성 있는 감정표현을 위해서 자신의 감정을 짧은 순간에 변화시키고, 사고 전환이나 심상의 변화를 도모해야하기 때문에 이렇게 변화될 수 있도록 돕는 심리적 기제가 필요하다는 것이다. 따라서 콜센터 상담사가 감정노동수행방식으로써 내면행위를 선택한다고 해서 직무소진이 감소한다고 볼 이유는 없다는 것을 의미한다.

둘째, 감성지능은 내면행위와 직무소진 간의 관계에서 완전매개효과를 나타냈다. 이는 내면행위를 수행할수록 직무소진이 감소되는 직접적인 증거는 없지만 감성지능을 통해 직무소진을 간접적으로 감소시키는 완전매개 효과가 있음을 의미한다. 콜센터 상담사가 고객 상황을 이해하기 위해서 스스로 적절한 감정으로 동화시키며 타인 및 자신의 감정을 긍정적인 방향으로 활용하고 표현하는 감성지능이 중요하다는 것이다. 이러한 행동은 자신의 감정과 조직이 요구하는 감정의 불일치성이 줄어들기 때문에 결국, 직무소진을 감소시킨다. 이러한 결과는 내면행위를 수행하면서 자신의 실제 감정을 변화시키기 위해 소모하는 자발적인 노력이 자신의 심리적 자원을 소진시킨다는 연구와 의미를 함께하고 있다(Hochschild, 1983). 즉, 내면행위과 직무소진 간의 사이에서 감정자원인 에너지, 내적 동기 등의 심리적 기제의 활용이 필요함을 강조한다. 따라서, 내면행위는 자신의 사고 및 심상의 변화를 위해 능동적 노력이 필요하기 때문에 서비스 제공자의 심리적 자원을 소진시키므로 이를 예방하는 차원으로 정서적 역량인 감성지능이 함께 동반되어야 직무소진을 낮출 수 있는 것이다. 대조적으로 본

연구 결과인 감성지능이 표면행위와 직무소진 간의 관계에서 매개효과는 유의미하지 않았는데 이는 표면행위가 자신의 감정을 배제한 상태로 조직의 요구를 반영한 고객 응대를 필수적이게 하므로 높은 감정고갈이 일어나 직무소진에 직접적인 영향을 미치게 되기 때문이다. 즉, 콜센터 상담사의 실제 감정을 억압시키려는 노력은 감성지능과 관계없이 직무소진에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 표면행위는 자신의 정서를 조절하여 활용하려는 능동적인 노력이라기보다는 내적 정서를 고려하지 않고 감정을 억압함으로써 직접적으로 인식하는 정서적 부담을 줄이려는 회피 전략이다. 이러한 이유로 표면행위와 직무소진의 관계는 감성지능의 역할이 아무런 영향력을 미치지 못한다는 연구 결과로 해석될 수 있다(Baeck et al., 2011). 따라서 감성지능이 표면행위와 직무소진의 관계에서 유의미한 영향을 미치지 못한 이유는 콜센터 상담사의 경우 고객과 상호작용하는 과정에서 조직이 요구하는 감정 표현 규칙을 준수해야 한다는 사명감으로 표면행위를 할 수 밖에 없음을 수용하기 때문이다. 이는 표면행위를 수행할 때 자신의 정서를 조절하고 활용하려는 감성지능의 역할을 자연스럽게 배제한다고 볼 수 있다.

셋째, 감정노동(표면행위 및 내면행위)과 직무소진 간의 관계에서 사회적 지지의 매개효과는 나타나지 않았다. 사회적 지지는 감정노동이 초래하는 직무소진을 매개한다는 증거를 발견하지 못했다. 그 이유는 사회적 지지는 연구 대상에 따라 조절효과가 다르게 작용하면서 결과가 상이하게 나타나고 있다는 것이다. 사회적 지지는 심리적 긴장과 스트레스를 감소시켜 주며 탈진을 감소시킨다(Cordes and Dougherty, 1993; Ganster et al., 1986). 그 동안 사회적 지지는 부정적 상황에서 전반적으로 긍정적인 완충효과를 갖는 조절작용이 있는 것으로 논의되어 왔다(Hobfoll and Vaux 1993; Carlson and Perrewé 1999; Maslach, Schaufeli, and Leiter, 2001). 하지만, 박하영과 김정규(2018)의 콜센터 상담원의 감정노동 연구에서 사회적 지지는 완충효과를 갖지 못함을 밝혔다. 또한, 백은미(2017)는 감정노동과 우울 간의 관계에서 사회적 지지는 우울을 감소시키는데 유의미한 영향을 미치지 않았고, 항공사 승무원을 대상으로 한 연구에서도 상사의 지지가 유의미하지 않다는 유사한 결과가 보고되었다(이종호 등, 2011). 또한, 김명숙(2015)의 연구는 사회적 지지가 우울, 직무스트레스와 조직 유효성 관계에서 조절효과가 없는 것으로 나타났고, 물질적 지지만 유의미한 영향을 미치는 것으로 설명하였다 이와 같이, 사회적 지지는 지지하는 사람 및 범위에 따라 완충효과가 달라짐을 알 수 있다. 또한 가장 큰 이유는 콜센터 상담사의 감정노동의 특성 때문으로 추론한다. 본 연구의 콜센터 상담사의 특성은 감정노동을 수행하는 실시간 상황에서 조직의 요구와 상담사 자신의 감정 차이로 인하여 발생하는 부정적 영향 때문에 개인 및 조직 차원에서 도움이 한계가 있을 수 있다. 즉, 감정노동을 수행할 때 자신의 감정을 억압하거나 자신의 감정을 표현해야 하는 감정규칙과

일치시키려는 적극적인 노력을 상담사 스스로 하게 되는데 이 과정에서는 상담사의 개인적인 심리적 특성 및 기제가 뒷받침되어야 함을 의미한다. 결국 감정노동을 수행 방식을 상담사 스스로 선택하고 감정표현을 함에 있어 다른 사람의 도움이나 지원에 의해 감정노동 수행 정도와 직무소진에 영향을 미치기에는 역부족인 것을 알 수 있다. 따라서, 본 연구의 초점인 감성지능과 사회적 지지의 매개 효과를 정리하면, 감성지능은 내면행위를 매개하여 직무소진을 감소시키지만, 사회적 지지는 감정노동이 초래하는 직무소진을 매개한다는 증거를 발견하지는 못했다.

## 5.2 학문적, 실무적 시사점

본 연구는 콜센터 상담사의 감정노동이 직무소진에 미치는 영향을 감성지능과 사회적 지지의 매개효과를 중심으로 검증하였다. 국내 D도시의 콜센터에 종사하는 상담사를 대상으로 설문조사를 실시하고 연구 결과를 토대로 학문적, 실무적 시사점을 도출하였다. 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 감정노동의 수행방식인 표면행위와 내면행위가 직무소진에 미치는 영향이 각각 다르다는 것을 검증하여, 감정노동은 단일차원의 개념이 아님을 밝혔다. 이는 서비스 종사자들의 감정노동을 하나의 변수로 활용하는데 있어서 한계를 가지고 있어 표면행위와 내면행위의 하위 요인으로 구별될 필요성을 다시 한 번 강조하고 있는 것이다. 둘째, 사회적 지지에 대한 하위요인을 직무와의 관련성과 연관 지어 직접적, 간접적 주체를 구분하여 확대하였다는 점이다. 선행 연구에서는 사회적 지지의 주체를 조직측면에서 상사 및 동료 지지에 국한되어 연구되었지만, 본 연구에서는 감정노동이라는 업무적 특성을 고려하여 조직 내에서의 지원뿐만 아니라 가족 및 사회적 응원과 지원도 포함하여 사회적 지지를 보다 다차원적으로 다루었다. 셋째, 감정노동과 직무소진의 관계에서 감성지능의 매개효과를 검증함으로써 매개변수로서의 중요성을 발견하였다. 이는 감성지능이 높고 낮은 집단에 따른 감정노동과 직무소진의 관계에서 조절효과를 검증하는 연구들과는 큰 차별점이 있다는 것을 의미한다.

본 연구의 첫 번째 실무적 시사점은 감정노동의 하위요인인 표면행위와 내면행위의 효과가 이원적이므로 서비스 종사자의 감정 관리 및 교육이 다르게 수립되어야 효과적인 직무수행을 기대할 수 있다는 것이다. 예를 들어, 콜센터 상담사가 표면행위를 많이 할수록 조직이 요구하는 감정표현 규범을 억지로 수행하고, 실제 감정과 부조화를 느끼면서 감정고갈, 비인격화, 성취감 저하와 같은 직무소진을 경험한다. 따라서, 감정노동 수행방식에 따른 교육 및 관리방안으로 콜센터 상담사의 표면행위를 감소시킬 수 있는 정서적 환기 프로그램, 상담소진 예방과정 등의 감정노동 해소에 도움이 되는 교육프로그램 구축 및 운영이 필요하다. Hochschild(1983)에 따르면, 서비스 중

사자는 조직이 설정한 감정표현 규범을 수행하기 위해 내면행위와 표면행위 중 하나의 방식을 선택한다고 했다. 즉, 두 가지 유형 중에서 어느 것을 선택하느냐는 개인이 스스로 결정한다는 것이다. 감정노동과 직무소진을 적절히 관리하기 위해서는 상담사가 내면행위를 수행할 수 있도록 적극적인 지원이 중요함을 시사한다.

둘째, 콜센터 상담사의 내면행위 증진을 위해서 심리적 자원인 감성지능을 향상 시킬 수 있는 조직 내 교육프로그램을 함께 구축하고 관리할 필요성을 제안한다. 개인적 자원인 감성지능은 후천적으로도 향상시킬 수 있는 능력으로써 콜센터 내에서 감성 역량을 강화시키는 프로그램 및 체험활동을 지속적으로 지원해야 한다. 예를 들어, 객관적으로 자기 스스로를 인식 할 수 있는 프로그램인 명상, 동기부여, 셀프 리더십, 감수성 훈련 교육프로그램, 오감을 만족시키는 힐링 체험(휴식, 여행, 공예 등) 등을 통해서 자신의 내면을 이해하고 정서적으로 환기시킬 수 있는 기회를 제공해야 한다. 이러한 활동들은 콜센터 상담사의 감정노동으로 인한 직무소진의 부정적 결과를 예방하고 완화함으로써 상담사 개인적 차원에는 심신의 건강에 긍정적 영향을 미치고 서비스 기업에는 상담품질 향상 및 성과에 궁극적으로 도움이 될 것이다.

### 5.3 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점 및 향후 연구방향을 제안한다. 첫째, 콜센터 상담사의 감정노동 수행전략인 표면행위와 내면행위가 직무소진에 미치는 영향에서 개인적 특성이 반영되지 못한 한계를 가지고 있다. 서비스를 제공하는 상담사의 개인의 특성은 서비스 수혜자와의 커뮤니케이션을 바탕으로 한 상호작용은 개인의 심리적·상황적 요인에 따라 다르게 행동하게 된다. 이러한 개인의 특성을 추가적으로 측정하여 반영한 후속 연구를 진행하고 보다 깊이 있는 연구로 발전시킬 수 있다. 둘째, 설문 대상자를 특정 지역에 근무하고 있는 콜센터 상담사로 한정하였다는 점에서 연구 결과를 일반화하는데 한계점이 있다. 국내 콜센터를 사용하는 2,000~3,000여개의 기업들을 고려하여 표본 구성을 콜센터 운영방식(직영 또는 아웃소싱), 조직 내 직원 수, 1인당 콜 수 등을 다양한 변수를 활용한다면 감정노동 및 직무소진과의 관계에 대한 범위를 더욱 확장시킬 수 있을 것으로 기대한다(프라임 경제, 2021.01.28.). 셋째, 본 연구는 콜센터 상담사를 대상으로 설문조사를 수행할 당시, 신종 바이러스 코로나 19(COVID-19)로 인한 집단감염의 위험이 존재했기 때문에, 근무환경 및 업무방식의 변화가 있었으며, 정부 및 지자체의 업무환경에 대한 잦은 설문으로 응답자의 피로도가 반영될 가능성이 존재한다. 따라서, 향후 COVID-19 상황이 종식된 이후의 자료 수집을 통해 팬데믹 전후에 따른 콜센터 상담사의 직무소진에 대한 비교연구가 진행된다면 의미 있는 연구가 될 것으로 예상된다.

## 참고문헌

- 강수미, 배선행 (2015), 임상간호사의 감정노동과 심리적 안녕감의 관계에서 감성지능의 매개효과, *근관절건강학회지*, 22(3), 185-194.
- 강한철, 오종철 (2014), 컨택센터 상담사의 감정노동, 직무소진, 자기효능감, 이직의도간의 관계 연구: 슈퍼리더십의 조절효과를 중심으로. *기업경영연구 (구 동림경영연구)*, 58, 61-80.
- 곽상중, 정기주, 최수정 (2010), 고객센터에서 상담사의 직무탈진감이 고객지향성, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향, *경영학연구*, 39(3), 541-576.
- 권미경, 윤선영 (2011), 항공사 콜센터 상담원의 감정노동과 사회적 지원이 소진에 미치는 영향연구, *한국항공학회논문지*, 15(5), 808-822.
- 권재환, 박희현.(2010), 아동상담자의 자존감 및 사회적 지지가 직무스트레스에 미치는 영향. *한국놀이 치료학회지*, 13(3): 39-53.
- 김나예 (2012), *다문화 가정아동의 학대경험 수준이 학교적응에 미치는 영향 연구: 아동의 탄력성과 사회적 지지의 조절효과를 중심으로*. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 김명숙 (2015), 노인요양시설 요양보호사의 정신건강과 조직유효성의 관계에서 사회적지지 조절효과에 관한 연구, 박사학위 청구논문 대전대학교대학원.123-14.
- 김상표 (2000), 감정노동: 통제수단, 종업원의 심리적반응, 그리고 방법론적 문제, *산업경제연구*, 13(4), 195-214.
- 김영조, 한주희 (2008), 서비스직원의 감정노동 수행과 직무소진의 관계에 관한 연구, *조직과 인사관리연구*, 32, 95-128.
- 김원형, 신강현 (2008), 정서노동이 직무 탈진에 미치는 영향에 대한 자율성과 사회적 지지의 조절 효과. *한국경영학회 통합학술발표논문집*, 1-12
- 김중인 (2018). 감정노동에서 감정표현규칙 유형별 지각이 감정고갈에 미치는 차별적 영향: 감정조절방법들의 다중매개효과. *마케팅연구*, 33(2), 1-27.
- 김현경 (2022), 피부관리실 종사자의 감정노동과 반생산적 과업행동의 관계에서 감성지능에 대한 매개효과 연구, *한국산학기술학회 논문지*, 23(3), 458-470.
- 김희동 (2013), 상담영양사의 감정노동과 직무스트레스 관계에서 감성지능의 매개효과, *호텔리조트연구*, 12(1),197-217.
- 노혜미, 유태용, 신강현 (2007), 정서지능과 정서노동 전략이 직무관련 태도에 미치는 영향: 개인적 성취감의 매개효과, *한국심리학회지*, 20(4), 529-550.
- 박성호, (2001), 상담자의 직무환경에서의 위험요소와 사회적 지지가 상담자의 심리

- 적 소진에 미치는 영향. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문. 서울.
- 박하영, 김정규 (2018), 콜센터 상담원의 감정노동이 소진에 미치는 영향, *스트레스 연구*, 26(4), 340-349.
- 배병렬 (2017). Amos24 구조 방정식 모델링. 서울, 도서출판청람.
- 배은주 (2012), *H 호텔종사원의 감정노동과 감성지능이 직무스트레스에 미치는 영향*, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 백은미 (2017), 장시간 근무를 하는 임상간호사의 감정노동과 직무스트레스가 우울에 미치는 영향에 관한 구조모형, 가톨릭대학교 대학원 박사학위논문.
- 신석호 (2008), 관광종사원의 감정노동과 소진 관계에 감성지능의 조절효과. *대한관광경영학회 학술연구발표 논문집*, 902-914.
- 원유석 (2007), 호텔종사원에 있어 개인적 감성지능이 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 호텔식음료 서비스종사원의 성격을 중심으로, *호텔경영학연구*, 16(2), 97-120.
- 육풍립, 오정학, 조태영 (2015), 감정노동과 사회적 지지가 직무소진에 미치는 영향 관계에 대한 다집단연구: 카지노 기업체 그룹과 비그룹 종사원을 대상으로, *호텔경영학연구*, 24(1), 205-226.
- 이나현, 김종운 (2014), 콜센터 상담원의 감정노동과 정서지능이 직무소진에 미치는 영향, *직업교육연구*, 33(2), 103-120.
- 이미자 (2020), 요양보호사의 감정노동과 직무 만족 간의 관계에서 감성지능과 사회적 지지의 매개효과, *순복음대학교 대학원*, 박사학위논문.
- 이랑, 김완석, 신강현 (2006), 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동 전략의 역할: 콜센터 상담원을 대상으로, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(4), 573-596.
- 이병기, 양동우 (2019), 감정노동이 직무소진과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 실증연구: 온라인쇼핑몰 콜센터 상담사를 중심으로. *한국콘텐츠학회논문지*, 19(4), 621-637.
- 이복임 (2006), *감정노동 종사자의 건강모형*, 서울대학교 박사학위논문.
- 이은희 (2021), 항공객실승무원의 감정노동이 직무태도에 미치는 영향: 직무소진의 매개효과 및 감성지능의 조절된 매개효과. *관광레저연구*, 33(6), 335-357.
- 이종호, 안명숙, 엄재욱, 이동명 (2011). 조직 및 사회로부터의 보상이 항공사 승무원의 긍정적 정서표현에 미치는 영향, *한국항공경영학회지*, 9(3), 105-120
- 임동훈 (2017), AMOS24 구조방정식 모형. 파주:자유아카데미
- 정경숙, 윤서영, 최수정, 정기주 (2012). 콜센터에서 감정표현규범에 따른 감정노동이

- 감정부조화, 정서적 소진, 이직의도에 미치는 영향, *대한경영학회 학술발표대회 발표논문집*, 251-259.
- 정창훈 (2014), *서울특별시 사회복지담당공무원의 감정노동이 직무스트레스와 직무소진에 미치는 영향: 사회적 지원의 조절효과를 중심으로*, 박사학위논문. 서울시립대학교 대학원.
- 중앙뉴스 (2020.04.03.), *코로나 집단감염 '콜센터'노동자를 위한 정책대안*  
<http://www.ejanews.co.kr/news/articleView.html?idxno=217206>
- 채신석 (2017), 감성지능이 감정노동과 감정부조화 및 직무소진에 미치는 영향, *서울 시내 특1급 호텔 식음료부서를 중심으로*, *호텔리조트연구*, 16(2), 77-101.
- 최정명, 김정희, 김숙영 (1999), 근로자의 성격유형별 스트레스 및 사회적 지지-사무직 근로자를 중심으로, *간호학논문집*, 13(2), 149-163.
- 최금창, 최우성 (2006), 호텔 종사원의 감성지능이 성과에 미치는 영향, *관광학연구*, 30(6), 113-133.
- 최태선 (2018), 프랜차이즈 외식업체 종사자의 감정노동과 조직몰입 관계에서 사회적 지지의 매개효과 분석, *한국산학기술학회 논문지*, 19(10), 444-455.
- 최환영 (2010), *콜 센터에서의 직무스트레스, 직무소진과 이직의도의 관계*, 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 프라임경제 (2021.01.28.), *컨택센터, 언택트 시대 발맞춰 성장세 뚜렷*  
[http://m.newsprime.co.kr/section\\_view.html?no=531289](http://m.newsprime.co.kr/section_view.html?no=531289)
- 한국노동연구원 (2021), *콜센터 노동의 취약성*, 월간 노동리뷰, 7(196), 53-70
- 황승욱 (2012), *서비스 종사자의 감정노동 행동과 직무소진 관계에 관한 연구: 리더의 감성 리더십과 신뢰의 조절효과*, 박사학위 논문, 영남대학교 대학원.
- 허원무 (2013), 매개효과 분석방법의 최근트렌드: 부트스트래핑을 이용 단순, 다중, 이중 매개효과분석방법. *기업과혁신연구*, 6(3), 43-59.
- 히든그레이스 (2018), *한 번에 통과하는 논문 AMOS 구조방정식 활용과 SPSS 고급 분석*. 서울: 한빛아카데미
- Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H. (1993), Emotional labor in service roles: The influence of identity, *Academy of management review*, 18(1), 88-115.
- Austin, E. J., Dore, T. C., and O'Donovan, K. M. (2008), Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 679-688.
- Baeck, S. K., Shin, K. H., and Heo, C. G. (2011), The role of emotional intelligence on emotional labor process: The mediated moderation of

- emotional intelligence, *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 24(2), 429–454.
- Beehr, T. A. (1985), *The role of social support in coping with organization stress*. In T. A. Beehr and R. S. Bhagat (Eds.), *Human stress and cognition in organization* (pp. 375–400), NY: John Wiley and Sons.
- Brotheridge, C. M. (2006), The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands, *Psicothema*, 18, 139–144.
- Brotheridge, C. M., and Grandey, A. A. (2002), Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of vocational behavior*, 60(1), 17–39.
- Brotheridge, C. M., and Lee, R. T. (2003), Development and validation of the emotional labour scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365–379.
- Carlson, D. S., and Perrewé, P. L. (1999), The role of social support in the stressor–strain relationship: An examination of work–family conflict, *Journal of management*, 25(4), 513–540.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., and Diefendorff, J. M. (2009), A predictive study of emotional labor and turnover, *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151–1163.
- Cherrington, D. J. (1989). *The Management of Individual and Organizational Performance: Instructor's Manual for Organizational Behavior*. Allyn and Bacon.
- Cheung, F. Y. L., and Tang, C. S. K. (2009), Quality of work life as a mediator between emotional labor and work family interference. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 245–255.
- Cohen, S., and Hoberman, H. M. (1983), Positive events and social supports as buffers of life change stress, *Journal of applied social psychology*, 13(2), 99–125.
- Chu, K. H. L., and Murrmann, S. K. (2006), Development and validation of the hospitality emotional labor scale, *Tourism Management*, 27(6), 1181–1191.
- Cohen, S., Gottlieb, B. H., and Underwood, L. (2000), *Theoretical and historical perspectives*, *Social support measurement and intervention: A guide for*

- health and social scientists, 3–28.
- Cohen, S., and Syme, S. L. (1985), Issues in the study and application of social support, *Social support and health*, 3, 3–22.
- Cordes, C. L., and Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621–656.
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R., and Mayes, B. T. (1986), Role of social support in the experience of stress at work, *Journal of applied psychology*, 71(1), 102–110.
- Gallagher, E. N., and Vella–Brodrick, D. A. (2008), Social support and emotional intelligence as predictors of subjective well–being, *Personality and individual differences*, 44(7), 1551–1561.
- Goleman, D. (1995), Emotional intelligence, New York: Bantam Books.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.
- Grandey, A. (2003), Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., and Kuppelwieser, V. G. (2014), Partial least squares structural equation modeling (PLS–SEM), *European business review*, 26(2), 106–121
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. C. and Black, W.C. (1995), *Multivariate Data Analysis*, With Readings, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hennig–Thurau, T., Groth, M., Paul, M., and Gremler, D. D. (2006), Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships, *Journal of Marketing*, 70(3), 58–73.
- Hobfoll, S. and Vaux, A. (1993), *Social support: Social research and social context* In L. Goldberger and S. Breznitz (Eds.), *Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects* (2nd, ed), New York: Free Press.
- Hochschild Arlie, R. (1983), *The managed heart: Commercialization of human feeling*, Berkeley, CA: University of California Press, 1–327.
- House, J. S. (1981), Work stress and social support, *Journal of Organizational Behavior*, 12, 97–103.

- Iplik, F. N., Topsakal, Y., and Iplik, E. (2014), The effects of emotional labor on job attitudes of hotel employees: Mediating and moderating roles of social support and job autonomy. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 175-186.
- Izard, C. E. (2009), Emotion theory and research: Highlights, unanswered questions, and emerging issues, *Annual Review of Psychology*, 60, 1-25. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163539>
- Kim, J. H., Hyun, M. Y., and Kim, S. Y. (2009), Job stress, depression, social support, and coping strategies of clinical nurses, *Korean Journal of Occupational Health Nursing*, 18(2), 219-231.
- Krause, N. (1986), Social support, stress, and well-being among older adults, *Journal of gerontology*, 41(4), 512-519.
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I., and Salovey, P. (2004), Emotional intelligence and social interaction, *Personality and social psychology bulletin*, 30(8), 1018-1034.
- Mann, S. (2004), Emotion at Work : To What Extent We Expressing, Suppressing, or Faking It?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 347-369
- Maslach, C. (1982), *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., and Schaufeli, W. B. (1993), *Historical and conceptual development of burnout*, Professional burnout: Recent developments in theory and research(1st Edition), 12, 1-16.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001), Job burnout, *Annual review of psychology*, 52(1),397-422.
- Mayer, J. D., and Salovey, P. (1990), Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence, *Journal of Personality Assessment*, 54(3-4), 772-781.
- Morris, J. A., and Feldman, D. C. (1996), The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor, *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory* (2nd ed.), New York, NY, McGraw-Hill.

- Pugh, S. D., Groth, M., and Hennig-Thurau, T.(2011), Willing and able to fake emotions: A closer examination of the link between emotional dissonance and employee well-being, *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 377.
- Prati, L. M., Liu, Y., Perrewé, P. L., and Ferris, G. R. (2009). Emotional intelligence as moderator of the surface acting—Strain relationship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4), 368–380.
- Prati, L. M., and Karriker, J. H. (2010), Emotional intelligence skills: The building blocks of defence against emotional labour burnout, *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 3(4), 317–335.
- Preacher, K. J., and Hayes, A. F. (2008), Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior research methods*, 40(3), 879–891.
- Salovey, P., and Mayer, J. D. (1990), Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (3), 185–211.
- Salovey P., Brackett, M.A., and Mayer, J. D. (1990), *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*, Dude Publishing, New York, 1–27.
- Scheid, T. L. (1999), Emotional labor and burnout among mental health professionals, *Perspectives on social problems*, 11, 169–194.
- Schwartz, J. (2002), Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, p84–93.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., and Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167–177.
- Shin, E. J., and Park, Y. S. (2013), Emotional intelligence, ego resilience, stress in clinical practice of nursing students. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 14(11), 5636–5645.
- Thomas, A. and Douglas, G.(1982), The contribution of burnout to work performance, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491–499.
- Wharton, A. S. (1999), The psychosocial consequences of emotional labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 158–176.

- Wong, C. S., and Law, K. S. (2002), The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274.
- Yom, Y. H. (2012). Effects of social support and emotional intelligence in the relationship between emotional labor and burnout among clinical nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 18(3), 271-280.
- Yoon, I. A. (2013), Relationships among Psychological Coping Skill, Social Support and Stress for Mental Health of College Athletes, *Journal of the Korea Wellness Society*. 8(4), 195-204.

**\* 저자소개 \***

· **안 재 인(jaeinahn@sogang.ac.kr)**

안재인은 서강대학교 경영전문대학원에서 경영학 석사학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 감정노동, 인적자원관리, 서비스디자인 등이다.

· **김 길 선(kilsunkim@sogang.ac.kr)**

김길선은 서강대학교에서 경영학 학사, 미국 어바나 샴페인 소재 일리노이 대학교에서 MBA와 경영학 박사학위를 취득하였다. 주요 강의 및 연구분야는 기술경영, 프로세스관리, 그리고 제품과 프로세스의 디자인이다. 미국 미들테네시 주립대학교 경영학과에서 조교수를 역임하고 현재 서강대학교 경영전문대학원 교수로 재직하고 있다.

· **김 미 리(mirikim@sogang.ac.kr)**

김미리는 서강대학교 경영학부 강사로 재직 중이다. 그녀는 서강대학교에서 경영학 석사와 박사학위를 취득하였다. 주요 강의 및 연구 분야는 기술경영, 제품 및 서비스 혁신 전략, IT 서비스 운영 관리 등이다.