

대전 지역 콜센터(Call-center) 구성원의
감정노동이 조직유효성에 미치는 영향:
직무소진의 매개효과와 감성리더십의 조절효과를 중심으로

손 석 주(공주대학교)

장 석 인(공주대학교)

대전 지역 콜센터(Call-center) 구성원의 감정 노동이 조직유효성에 미치는 영향 - 직무소진 의 매개효과와 감성리더십의 조절효과를 중심 으로

The Effect that the Emotional Labor of Members Working in Callcenter
Located in Daejeon City have on Organizational Effectiveness - Focused on
Mediating Effect of Job Burnout and/or Moderating Role of Emotional
Leadership

손석주(공주대학교 경영대학원 석사과정)
장석인(공주대학교 경영대학원 교수)

I. 서론

산업이 점차 고도화되고 문화가 다양해짐과 아울러, 서비스 산업도 발전하고 있다(안준수, 2003). 새로운 산업인 서비스 산업에서는 서비스 품질이 기업의 경쟁력이 되고, 기업의 성패를 좌우하는 핵심 요인이 되어가고 있지만, 서비스 품질을 직접 관리하는 서비스 산업의 종사자들은 고객과의 접점에서 자신의 감정을 숨기고 고객이 원하거나 요구하는 감정을 표현할 것을 조직으로부터 요구받고 있을 뿐만 아니라, 자신의 감정을 스스로 조절하여 고객과의 접촉시 조직이 사전에 정한 감정표현의 규범대로 감정표현을 하도록 강요받고 있음으로 인하여, 실제 상황과 종사자의 감정 사이에서 발생하는 괴리감으로 인하여 많은 문제가 대두 되는데, 이것을 감정노동이라고 한다(Hochschild, 1983; 최영경, 2011).

서비스 산업 중 비대면 채널로서의 콜센터(Call-center)는 2009년말 3,300여개의 콜센터에 약 40여만 명의 상담원이 근무하는 것으로 파악되고 있다(콜센터산업정보연구소, 2009). 콜센터 상담원은 감정노동을 제공하는 서비스 산업 종사자로서 일반 사무직 종사자보다 더 강하고 더 빈번한 직무 스트레스를 경험하게 됨으로, 이러한 감정 노동 때문에 발생하는 직무 스트레스는 종사자의 직무 소진(Burnout)을 유발한다(Grandey, 2000; Brotheridge & Lee, 2003). 그 외 여러 연구에서도 감정노동 요인이 직무 소진에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(박효진, 2002; 차문영, 2007; 최영경, 2011).

고객과 접촉해야 하는 감정노동의 근무상황에서 발생하는 직무 소진은 종사자의 이직을 유발하는 등(이미순, 정운연, 2007) 조직유효성에 부정적인 영향을 미치기 때문에, 직무 소진을 효율적으로 통제하는 것이 종사자 관리의 중요한 과제라고 할 수 있으나(육풍림, 2012), 감정노동의 폐해를 그대로 방지한다면 상담원들은 직무소진을 경험하게 되고, 결국에는 직무 만족 저하와 함께 이직 의도로 연결되고, 높은 이직률이 현실화 될 것이다.

본 연구에서는 감정 노동에 대한 직무소진이나 이직의도의 결과를 완화시킬 수 있는 조절 변수로서 리더십에 대하여 연구하고자 한다. 리더십과 그 효과성에 대하여는 많은 연구와 그로 인한 이론적 발전이 이루어져 왔으나 현대사회는 산업 사회의 발전과 함께 조직이나 기업의 경영 및 관리 방법이 점차 다양한 형태로 발전되어 오고 있으므로 새로운 형태의 리더십이 요구되는 것은 당연하다고 하겠다. 특히 최근에 부각되고 있는 감성리더십(emotional leadership)은 감정 노동을 매일 매순간 경험하는 콜센터 상담원들에게는 매우 필요한 요소라고 할 수 있을 것이다. George(2000)는 효과적인 리더십으로서의 감성리더십은 “전염성이 강하므로 감성적 분위기를 직원들이 자동적으로 모방하게 되고, 결국 조직원의 직무만족으로 연결된다”고 하였다(Clarke & Griffin, 2002). 리더의 감성은 리더가 부하 직원에게 지시하는 어조에 따라 영향을 미치고, 다시 도미노적인 파장을 일으켜, 회사 전체의 감성적 기류에 영향을 미치게 될 것이다(Goleman, 1998). 따라서, 피폐해진 감정 노동의 현장에서 감정노동의 영향으로 소진과 이직의도가 나타나는 상담원들을 관리하는 관리자의 감성리더십은 감정노동의 문제점들을 해결하는 새로운 대안이 될 것으로 판단하면서 본 연구를 진행하고자 한다. 감정노동에 직면한 상담원의 직무소진이나 이직의도에 미치는 영향의 부정적 측면에 대하여, 조직이나 기업에서 다른 정책적인 여러 가지 대안을 제시할 수도 있으나 감성리더십으로 잘 육성된 관리자를 육성하고 투입, 운영하는 것이 새롭게 변화해가는 산업 사회의 급격히 증가하는 감정노동 종사자들을 보호하고 조직의 성과를 높이는 중요한 대안이 될 것으로 생각한다.

II. 이론적 배경

1. 콜센터

콜센터는 한국산업표준분류표상(2007년 9차 개정)에서 사무지원 서비스업 중 콜센터 및 텔레마케팅서비스(75991)로 명칭 변경 되어 정의되었으며(통계청, 한국표준산업분류), 한국산업표준분류표 상 콜센터란 전화매체를 통하여 고객의 불만, 또는 여러 가지 고객의 요청 사항을 접수하여 처리하거나 수수료 등 계약에 의해 기업의 상품이나 서비스를 전화로 홍보, 주문 접수, 정보제공 등 서비스를 제공하는 산업 활동이라고 규정하고 있다(최한원, 2011).

콜센터 산업은 1980년대 초 백화점 등 유통업계를 중심으로 우리나라에 처음 도입되었으며(한국통신, 국내외텔레마케팅 산업동향, 1992), 2000년대 이후 기하급수적으로 급격하게 증가하기 시작하였다. 기업들은 기업이 요구하는 원가 절감 전략 달성을 위해 비용절감이라는 명목하에 콜센터를 통하여 인건비 절감과 노동 생산성 향상을 통한 이윤 증대를 목적으로(정수영, 2014) 콜센터 설립에 박차를 가하기 시작하였다.

콜센터의 정의에 대해 Anton(2001)은 콜센터를 ‘서비스, 텔레마케팅, 또는 기술적인 지원 등을 하기 위하여 상담원들이 고객의 전화를 받거나 또는 전화를 고객에게 거는 일이나 그와 유사한 업무를 수행하는 조직이나 장소를 의미하며, 기업과 고객과의 여러 정보통신 수단을 통한 커뮤니케이션 접촉 수단이 비대면(non face to face)형태로 이루어지며, 기업의 고객들을 대상으로 기업의 제품이나 서비스에 관한 문의, 또는 이와 관련된 서비스의 요청이나 제품의 판매 혹은 고객에게 필요한 정보제공 기능 등 기업의 총체적인 커뮤니케이션을 담당하는 조직으로 기업의 고객에 대한 전략적인 마케팅 채널’이라고 하였으며, 주시각(2013)은 콜센터는 ‘전화매체를 통한 고객불만 및 고객의 요청사항에 대한 접수 처리, 상품 및 서비스 홍보 또는 주문접수 등의 지식서비스를 제공하는 산업 활동’이라고 하였다.

2. 감정 노동

감정노동(emotional labor)이라는 개념은 미국의 사회학자인 Hochschild가 저서 <The managed Heart>에서 ‘외적으로 관찰할 수 있는 표정과 몸짓을 표현하기 위한 느낌을 관리하는 것’이라고 처음 정의하였다. Grandey(2000)는 ‘조직의 요구에 따라 반응함으로써 감정표현을 조절하려는 종업원의 노력’이라고 감정노동을 정의하였으며, 구미현(2002)은 ‘고객과의 대면 접촉과정에서 종사원에게 감정관리를 요구하는 반면, 그것을 요구대로 수행하지 못했을 경우에는 경영자 측으로부터 통제를 받게 되는 노동’으로 감정노동을 정의하였다. 장만설(2009)은 ‘조직의 목표달성을 위해 인위적으로 자신의 감정과 표현을 조절하는 것’을 감정노동이라고 하였다.

감정 노동의 구성 요소로서는 Hochschild(1979, 1983)가 주장한 표면행위(surface acting)와 내면 행위(deep acting)가 있으며, Morris & Feldman(1996)은 감정표현의 빈도(frequency of emotional display), 감정표현에 대한 주의정도(attentiveness to required display rules), 감정표현의 다양성(variety of emotions required to be expressed), 감정부조화(emotion dissonance) 4가지로 구성된다고 하였다. 감정표현의 빈도는 ‘고객 접점에서 서비스 종사자와 고객 간의 상호작용이 얼마나 자주 일어나느냐 하는 개념’이며, 표면행위는 ‘실제로는 느끼지 않으나, 종사자의 내적인 감정은 그대로 둔 채 실제 느끼는 것처럼 표출시킴으로서 조직의 감정표현 규칙에 맞게 꾸며내어 일치시키는 것(최은호, 2012)’, 내면행위는 ‘표출되어야 하는 감정을 종사자의 내적 감정까지도 감정표현 규범을 기준으로 일치시키고자

하는 방향으로 변화시키려고 노력하는 것(최은호 2012)', 감정적 부조화는 '감정 노동을 수행해야 하는 종사자의 실제 느끼는 감정과 조직에서 사전에 요구하는 감정 표현 규범에 따르는 종사자의 개인적 감정이 상충될 때 나타나는 감정적 결과'를 의미한다.

3. 직무 소진

Freudenburger(1974)는 직무 소진을 '자신에게 주어진 직무를 헌신적으로 수행하였으나, 수행 과정이나 결과에 대해 기대했던 성과나 보상이 없어 직무나 조직에 대해 인간적으로 회의감이나 좌절감을 경험하는 상태'라고 하였으며, 육종림(2012)은 '직무 스트레스로 인해 발생하는 것으로 종사원의 태도와 행동이 부정적으로 변화하는 과정'이라고 정의하였다

직무소진의 구성요소인 정서적 고갈(emotional exhaustion)의 개념은 '일종의 업무와 관련된 역할로 인한 스트레스로서 정서적 고갈을 겪게 되는 개인은 자기 자신이 접하는 모든 일에 대한 자기 자신의 관심과 열정을 잃어버리게 되고, 업무 의욕 상실이나 신뢰 또는 흥미의 상실로 인한 피로와 상실감을 느끼게 되는데 타인과의 접촉으로 인하여 개인의 감정적 자원이 고갈되고 자신만의 의지로는 전념할 수 없이 감정으로부터 고통 받는 상태'를 의미한다(이인석, 2000). Maslach는 정서적 고갈외에도 개인성취감 저하, 비인격화 등을 직무소진의 구성요소로 제시하였다.

4. 조직유효성

조직 유효성(organizational effectiveness)은 조직의 성공 수준 정도를 나타내며, 조직이 효율적으로 그리고 효과적으로 운영되고 있는지를 검증하는 개념으로 조직혁신을 위한 조직 진단과 평가의 기준이 된다(김영현, 2014; 차우정 2015).

조직 유효성의 구성요소 중, 이직 의도(turnover intention)란 실제로 이직 상태가 일어난 행위가 아니라 조직 구성원의 이직을 하고자 하는 의도 여부를 측정하기 위한 것이며 (Price & Mueller, 1981; Price, 2001), 직무 만족(job Satisfaction)이란 조직의 구성원인 개인이 자기 직무에 대하여 가지고 있는 정서적이고 감성적인 선호도를 의미하는 것이다(육종림, 2012). 그 외에도 조직 몰입 및 조직 시민행동, 직무성과, 고객지향성 등 많은 요소들이 있다.

5. 감성 리더십

리더십은 '구성원들로 하여금 자신이 소속된 집단, 즉 조직의 목표 달성을 위하여 구성원들이 자발적으로 노력을 할 수 있도록 조직이나 구성원에게 영향을 미치는 힘 또는 과정'이라고 정의할 수 있으며(황승욱, 2011), Wehrich et al.(1996)은 가장 이상적인 리더십은 구성원들이 자발적으로 일하게 하는 것 뿐만 아니라, 구성원들 스스로가 열정과 신뢰를 가지고 일에 참여하도록 하계끔 동기 부여를 시키는 것이 중요하다고 하였다. 또한 Hersey & Blanchard(1993)는 리더십의 정의를 '주어진 상황 하에서 목표를 달성해 나가기 위해 개인 또는 집단의 행동에 영향을 주는 과정'이라고 하였다.

감성지능을 잘 활용하는 리더십을 감성리더십(emotional leadership)이라고 하는데 (Goleman & Boyatzis, 2002), 감정은 인간의 행동을 통제하는 큰 힘으로 상황에 따라 이러한 감정을 적절하게 통제하면서 균형을 잡아주는 요소를 감성지능(Goleman, 1998)이라 한다. Goleman(1998)은 일반적으로 지능을 나타내는 IQ (intelligence quotient)보다 감성 지능

EQ(Emotional quotient)가 훨씬 더 필요한 개념이라고 주장하였다. Goleman(2002)은 리더를 구분하는 다양한 능력 가운데 감성지능의 영역(emotional intelligence quotient)이 80~90%의 비율을 차지한다고 하였다. 감성리더가 가져야 하는 개인적인 감성지능은 ‘리더 자신의 한계와 과업에 대한 가능성을 객관적으로 판단할 수 있으며, 자신의 감정을 잘 통제하고, 상대방의 입장에서 상대방을 진정으로 이해하며, 다른 사람들과의 관계를 좋게 유지하는 능력’을 말한다고 하였다(김인백, 2008).

Sternberg(2003)는 감성지능은 상황을 판단하는 지능, 규범적인 지능, 대인관계 지능 중에서 대인 관계 지능에 해당한다고 하였다. 여러 연구 자료로 보면 현재까지 가장 활발한 감성 관련 학문적 연구를 한 학자는 Goleman(2002)으로 감성리더십을 구성하는 감성 지능을 자기 자신을 인식하는 역량(self-awareness), 자기 자신을 관리하는 역량(self-regulation), 사회적 관계를 인식하는 역량(social awareness), 관계를 관리하는 역량(relationship management) 4가지로 구분하였다.

6. 연구 가설의 설정

본 연구는 감정 노동이 조직유효성에 미치는 영향과 감성리더십의 조절효과 및 직무소진의 매개효과에 대하여 콜센터 상담원을 대상으로 아래와 같이 가설을 설정하였다.

① 감정노동과 직무소진의 관계

감정표현의 빈도와 내면행위, 표면행위, 감정부조화 4가지를 감정노동의 하위변수로 선정하고, 직무소진의 하위변수인 정서적고갈만을 직무소진으로 설정하여, 연구를 진행하고자 한다.

H1. 감정노동은 직무소진(정서적고갈)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 감정표현의 빈도는 직무소진에 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 내면행위는 직무소진에 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 표면행위는 직무소진에 영향을 미칠 것이다.

H1-4. 감정부조화는 직무소진에 영향을 미칠 것이다.

② 직무소진과 조직유효성의 관계

이직의도와 직무만족을 조직유효성의 하위변수로 선정하여 가설을 도출하였다.

H2. 직무소진(정서적고갈)은 조직유효성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 직무소진은 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 직무소진은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

③ 감정노동과 조직유효성의 관계

H3. 감정노동은 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

H3-1-1. 감정표현의 빈도는 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

H3-1-2. 내면행위는 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

H3-1-3. 표면행위는 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

H3-1-4. 감정부조화는 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 감정노동은 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

H3-2-1. 감정표현의 빈도는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

H3-2-2. 내면행위는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

H3-2-3. 표면행위는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

H3-2-4. 감정부조화는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

H3-3. 감정노동은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

H3-3-1. 감정표현의 빈도는 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

H3-3-2. 내면행위는 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

H3-3-3. 표면행위는 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

H3-3-4. 감정부조화는 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

④ 감정노동과 조직유효성의 관계에서 감성리더십의 조절효과

콜센터에서 근무하는 상담원들을 관리하는 관리자(상사)의 감성리더십이 상담원들의 감정노동에 영향을 미치고 나아가서는 감정노동 행동으로 인한 이직의도나 직무만족에도 영향을 미치게 될 것으로 판단하여 감정노동과 조직유효성간의 관계와 하위변수인 이직의도 및 직무만족의 관계에 있어 감성리더십의 조절효과에 대하여 아래와 같이 가설을 설정하였다.

H4. 감성리더십은 감정노동과 조직유효성의 관계를 조절할 것이다.

H4-1. 감성리더십은 감정노동과 이직의도의 관계를 조절할 것이다.

H4-2. 감성리더십은 감정노동과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.

⑤ 감정노동과 직무소진의 관계에서 감성리더십의 조절효과

감정노동과 직무소진의 관계에서 상사의 감성리더십의 조절효과를 살펴보고자 아래와 같이 가설을 설정하였다.

H5. 감성리더십은 감정노동과 직무소진(정서적고갈)의 관계를 조절할 것이다.

⑥ 직무소진과 조직유효성의 관계에서 감성리더십의 조절효과

직무소진은 이직의도에 정(+)의 방향으로, 직무만족에 부(-)의 방향으로 유의미한 영향을 미칠 것이다. 그러나 리더의 감성리더십에 의해 직무소진(정서적고갈)에 영향을 미치게 된다면, 직무소진과 조직유효성, 이직의도나 직무만족의 관계에 있어서도 리더십의 조절효과는 긍정적인영향을 미칠 것으로 생각됨으로 아래와 같이 가설을 설정하였다.

H6. 감성리더십은 직무소진(정서적고갈)과 조직유효성의 관계를 조절할 것이다.

H6-1. 감성리더십은 직무소진과 이직의도의 관계를 조절할 것이다.

H6-2. 감성리더십은 직무소진과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.

⑦ 감정노동과 조직유효성의 관계에서 직무소진의 매개효과

직무소진은 감정노동을 매개하여, 조직유효성과 그 하위변수인 이직의도 및 직무만족에 영향을 줄 것으로 추정됨으로 아래와 같이 가설을 설정하였다.

H7. 직무소진(정서적고갈)은 감정노동과 조직유효성의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

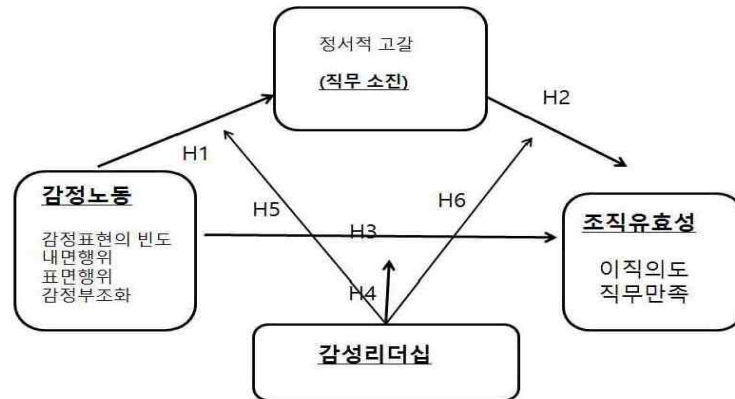
H7-1. 직무소진은 감정노동과 이직의도의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

H7-2. 직무소진은 감정노동과 직무만족의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

7. 연구모형

본 연구에서는 아래와 같이 연구모형을 설정하고 도식화하였다.

<그림 Ⅲ-1> 연구모형



III. 연구조사 및 실증분석 결과

1. 자료수집 및 분석방법

본 연구는 대전지역 내 소재해 있는 20개 콜센터의 근무자를 대상으로 2015년 7월말부터 약 2개월간 설문을 실시하였으며, 설문지는 총 980부를 배부하여, 937부를 회수하였으나(유효 응답율 95.6%) 그 중 상담원이 작성한 803부만을 분석 대상으로 하였다.

자료의 분석 방법은 SPSS 18.0의 통계분석프로그램을 사용하였으며, 빈도분석을 실시하여, 인구통계학적 변수들의 기초통계 자료를 산출하였다. 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였으며, 요인분석 추출은 주성분, 베리맥스방법으로 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin 측도)와 Bartlett의 검정을 실시하였다. 신뢰도 분석은 Cronbach's α 계수를 이용하여 검증하였으며, 요인 분석 후 변수계산을 통하여, 선정된 변수에 대한 상관관계 분석을 실시하였고, 선정된 변수와 인구통계학적 변수간 상관관계분석을 실시하였다. 또한, 감정노동 및 조직유효성은 하위변수의 평균값 계산에 의해 산정하였으며, 감성리더십은 하위변수를 구분하지 않고, 요인분석을 통해 하나로 산출하였다. 직무소진은 정서적고갈만으로 산정하였다. 이어서, 단순 및 다중 회귀분석, 위계적 회귀분석을 통해 각 가설과 관련한 감정노동 및 직무소진, 조직유효성간의 관계와 감성리더십의 조절효과 및 직무소진의 매개효과를 검증하였다.

2. 표본의 일반적 특성

조사대상자 중 남성은 91명(11.3%), 여성은 712명(88.7%)으로 콜센터는 대부분 여성으로 구성되어 있음을 확인할 수 있었으며, 연령대별로 보면 30대 미만이 189명(23.5%), 30대가 466명(58.1%), 40대가 138명(17.2%), 50대가 10명(1.2%)으로 30대가 전체의 과반수를 차지함을 알 수 있으며, 기혼자가 430명(53.5%)으로 과반수 이상을 차지하고, 학력은 고졸자가 270명(33.6%), 2년제 대졸자가 300명(37.4%), 4년제 대졸이상이 233명(29.0%)으로 골고루 분포되어 있었다. 콜센터에 총근무한 경력을 보면 1년미만이 88명(10.9%), 1~3년이 233명(29.0%), 3년이상자가 482명(60.1%)이지만, 현 콜센터의 근무경력은 1년미만이 204명(25.4%), 1~3년미만이 311명(38.7%), 3년이상자가 288명(35.8%)로 나타나고 있어 콜센터 전체 근무 경력과 현 콜센터 근무경력간에 많은 차이를 보여주고 있어 콜센터에 장기간 근무했다라도, 콜센터에서 타콜센터로 이동하여 근무하는 동일 직종으로의 이직형태가 많았음을 추정할 수 있으며, 상담원의 월평균 급여의 경우 150만원 미만이 130명(16.1%), 150~200만원

미만이 480명(59.7%), 200만원이상이 193명(24.0%)으로 과반수이상이 150~200만원미만 수준이나, 120만원 미만(14명, 1.7%), 400만원 이상(3명, 0.4%)도 나타나고 있어 상담원 간에도 업무형태나 직종에 따라 많은 차이를 보여주고 있었다.

<표 Ⅲ-1> 설문 조사 대상자의 인구 통계학적 특성

구	분	빈 도	비율(구성비 %)
성별	남	91	11.3
	여	712	88.7
연령	만25세이하	74	9.2
	만30세미만	115	14.3
	만30~35세미만	247	30.8
	만35~40세미만	219	27.3
	만40~50세미만	138	17.2
	만50세이상	10	1.2
결혼여부	기혼	430	53.5
	미혼	373	46.5
학력	고졸이하	270	33.6
	2년제대졸	300	37.4
	4년제대졸	230	28.6
	대학원졸이상	3	.4
콜센터 총 근무경력	6개월미만	38	4.7
	6개월~1년미만	50	6.2
	1년~3년미만	233	29.0
	3년~5년미만	184	22.9
	5년~10년미만	251	31.3
	10년이상	47	5.9
현 콜센터 근무경력	6개월미만	97	12.1
	6개월~1년미만	107	13.3
	1년~3년미만	311	38.7
	3년~5년미만	132	16.4
	5년~10년미만	134	16.7
	10년이상	22	2.7
월평균급여	120만원미만	14	1.7
	120~150만원미만	116	14.4
	150~180만원미만	287	35.7
	180~200만원미만	193	24.0
	200~250만원미만	161	20.0
	250~300만원미만	22	2.7
	300~400만원미만	7	.9
	400만원이상	3	.4

3. 타당성 및 신뢰성 분석

① 타당성 분석

개념적 타당성 확보를 위해서 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)측도와 Bartlett의 검정을 통하여, <표 Ⅲ-2>과 같이 요인분석을 실시하였다.

<표 Ⅲ-2> 요인분석 회차별 KMO 및 Bartlett 값

	1차요인분석	2차요인분석	3차요인분석	4차요인분석
KMO측도	0.931	0.925	0.921	0.921
충분한 제곱합 적재값 누적	66.726%	70.304%	70.460%	71.160%
성분	10	9	9	9

Bartlett	근사카이제곱	32135.694	27505.777	26709.011	26376.944
	자유도	1770	1176	1128	1081
	유의확률	0.000	0.000	0.000	0.000

직무소진의 하위변수인 비인격화에 대하여도 요인분석에 포함하였으나, 추가적인 분석에서는 제외하였다.

② 신뢰성 분석

<표Ⅲ-3> 에서 보는 바와 같이 Cronbach's α (alpha)값을 사용하여 신뢰도검증을 하였으며, 본 신뢰도 분석에서는 감정부조화 항목만 Cronbach's α 값이 0.798이고 그 이외에는 0.836~0.948 사이에 있으므로 신뢰도에 문제가 없다고 할 수 있을 것이다.

<표Ⅲ-3> 요인분석 후 추출된 변수

변수	하위변수	문항수	설문 항목	항목평균	항목분산	Cronbach's α
감정노동	감정표현의빈도	3	I - 1,2,3	4.528	0.483	0.877
	표면행위	3	I - 10, 11, 12	3.725	0.581	0.890
	내면행위	6	I -13~18	3.459	0.780	0.908
	감정 부조화	4	I -20~23	3.739	0.844	0.798
직무소진	정서적 고갈	6	Ⅱ-1~6	3.593	0.962	0.917
조직유효성	직무만족	5	Ⅲ.1~4, 6	2.887	0.788	0.836
	이직의도	6	Ⅲ. 8~13	2.790	1.145	0.898
감성리더십		10	Ⅳ. 1, 4~12	3.589	0.729	0.948

③ 변수의 기술통계 및 상관관계

상관관계 분석에 있어서, 직무소진에는 내면행위가 부(-)의 상관관계를, 직무만족에는 감정표현의 빈도, 감정부조화, 직무소진이 부(-)의 상관관계를 나타내고 있으며, 이직의도에는 내면행위와 직무만족이 부(-)의 상관관계를 나타내고 있다(표면행위와 이직의도의 경우 $p>0.05$). 리더십에는 직무소진과 이직의도가 부(-)의 상관관계를 나타내고 있음(감정부조화와 감성리더십은 $p>0.05$)은 의미있는 것으로 판단되며, 가설검증에서 다시 한번 더 검증하게 될 것이다.

<표 Ⅲ-4> 변수 간 연관성 확보를 위한 상관분석

	평균	표준편차	Pearson 상관계수						
			감정표현 의빈도	표면 행위	내면 행위	감정 부조화	직무 소진	직무 만족	이직 의도
감정표현의 빈도	4.5283	.62224	1						
표면행위	3.7246	.68992	.194**	1					
내면행위	3.4589	.73101	.162**	.348**	1				
감정부조화	3.7394	.72458	.259**	.316**	.065	1			
직무소진	3.5932	.82441	.220**	.055	-.080*	.521**	1		
직무만족	2.8869	.68969	-.118**	.087*	.328**	-.273**	-.516**	1	
이직의도	2.7902	.87081	.058	-.005	-.158**	.312**	.513**	-.455**	1

감성리더십	3.5888	.70571	.055	.130**	.227**	-.055	-.193**	.341**	-.268**
-------	--------	--------	------	--------	--------	-------	---------	--------	---------

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

* 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의합니다.

④ 인구통계학적 변수와의 상관관계

인구통계학적 변수와의 상관관계를 보면, 감정노동의 각 하위변수들은 각 인구통계학적 변수에 따라 서로 다른 상관관계를 갖고 있으며, 연령이나 결혼여부, 월급여외에는 직무소진에 유의한 영향을 미치지 않지만, 직무만족에는 성별에 따라, 결혼여부에 따라, 총근무경력보다는 현 폴센터 근무경력, 월급여수준에 따라 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이직의도의 경우, 연령, 폴센터 근무경력(총근무경력, 현근무경력)이나, 월급여 수준과 상관관계가 유의한 수준으로 나타나지 않음은 매우 중요한 시사점이 있다고 할 수 있겠다.

<표 Ⅲ- 5> 인구통계학적 변수와의 상관 관계

		감정표현 의 빈도	표면 행위	내면 행위	감정 부조화	직무소진	직무만족	이직의도
성별	상관계수	-.037	-.092**	-.143**	.082*	.200**	-.206**	.118**
	유의확률	.299	.009	.000	.021	.000	.000	.001
연령	상관계수	-.017	.085*	.080*	-.059	-.040	.044	-.057
	유의확률	.628	.017	.024	.095	.261	.213	.107
결혼 여부	상관계수	.011	-.082*	-.145**	.024	.019	-.088*	.121**
	유의확률	.762	.021	.000	.497	.586	.013	.001
학력	상관계수	-.039	.014	-.067	.064	.072*	-.069	.120**
	유의확률	.274	.686	.057	.070	.041	.052	.001
총근무 경력	상관계수	-.037	.078*	-.093**	.140**	.145**	-.064	.058
	유의확률	.301	.028	.008	.000	.000	.070	.101
현근무 경력	상관계수	.024	.104**	-.002	.145**	.188**	-.096**	.067
	유의확률	.499	.003	.949	.000	.000	.007	.059
월평균 급여	상관계수	-.153**	.073*	-.042	-.049	-.023	.148**	.003
	유의확률	.000	.039	.229	.169	.512	.000	.925

- 상관계수는 Pearson 상관계수임.

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

* 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의합니다.

4. 연구모형의 분석결과

① 감정노동과 직무소진의 관계

가설 1(H1)은 감정노동과 직무소진과의 관계에 대한 회귀분석으로 <표 Ⅲ-6>에서 보는 바와 같이 감정노동 즉 감정노동 하위변수의 평균값은 직무소진에 유의한 정(+)의 영향을 미치지만, 감정노동의 하위변수가 직무소진에 미치는 영향은 각각 다르게 나타났다. 전체로 보아, 감정노동은 Abraham(1988)이 감정노동과 직무소진의 인과관계를 확인한 것처럼, 직무소

진에 정(+)'의 영향을 미치는 것을 확인하였다.

<표 Ⅲ-6> 가설 1(H1)의 검증

가설 번호	경로	영향	경로계수		F	P	가설채택 여부
			비표준	표준			
H1	감정노동--> 직무소진	정(+)	.363	.212	37.364	.000	채택
H1-1	감정표현의 빈도--> 직무소진	정(+)	.291	.220	40.479	.000	채택
H1-2	내면행위--> 직무소진	부(-)	-.090	-.080	5.097	0.024	채택
H1-3	표면행위 --> 직무소진		.065	.055	2.372	0.124	기각
H1-4	감정부조화 --> 직무소진	정(+)	.592	.521	296.389	.000	채택

추가적으로 감정노동의 하위변수 중 어떠한 것이 직무소진에 더 큰 영향을 미치는 지 확인하기 위해 <표 Ⅲ- 7>와 같이 하위변수를 단계선택 방법으로 다중 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 감정노동의 하위변수 중 감정부조화--> 표면행위 --> 감정표현의 빈도 --> 내면행위 순으로 직무소진에 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 하위변수가 위순서대로 추가 투입될수록, 설명력(R제곱값)이 증가하였다.

<표 Ⅲ- 7> 감정노동의 하위변수가 직무소진에 미치는 영향

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률	Durbin-Watson
1	.519 ^a	.269	.268	.70505	292.936	.000 ^a	
2	.532 ^b	.283	.281	.69905	156.347	.000 ^b	
3	.542 ^c	.293	.291	.69425	109.688	.000 ^c	
4	.549 ^d	.302	.298	.69059	85.495	.000 ^d	1.819

a. 예측값: (상수), 감정부조화

b. 예측값: (상수), 감정부조화, 표면행위

c. 예측값: (상수), 감정부조화, 표면행위, 감정표현의빈도

d. 예측값: (상수), 감정부조화, 표면행위, 감정표현의빈도, 내면행위

e. 종속변수: 직무소진

② 직무소진과 조직유효성의 관계

직무소진은 조직유효성에 정(+)'의 영향을 미치며, 이직의도에는 정(+)'의 영향을, 직무만족에는 부(-)'의 영향을 미치는 것을 <표 Ⅲ-8>에서 확인하였다.

<표 Ⅲ-8> 가설2(H2)의 검증

가설번호	경로	영향	경로계수		F	P	가설 채택 여부
			비표준	표준			
H2	직무소진--> 조직유효성	정(+)	0.055	0.110	9.681	0.002	채택
H2-1	직무소진--> 이직의도	정(+)	.542	.513	284.421	.000	채택
H2-2	직무소진--> 직무만족	부(-)	-.432	-.516	289.372	.000	채택

③ 감정노동과 조직유효성의 관계

감정노동은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미치나, 하위변수인 감정부조화는 조직유효성과 이직의도에 정(+)의 영향을 직무만족에는 부(-)의 영향을 미치며, 내면행위는 조직유효성과 직무만족에는 정(+)의 영향을, 이직의도에는 부(-)의 영향을 미치며, 감정표현의 빈도와 표면행위는 조직유효성과 이직의도에 미치는 영향은 유의하지 않은 수준으로 나타났다.

<표 Ⅲ-9> 가설3(H3)의 검증

가설번호	경로	영향	경로계수		F	P	가설 채택 여부
			비표준	표준			
H3	감정노동--> 조직유효성	정(+)	0.090	0.098	7.772	0.005	채택
H3-1-1	감정표현의 빈도--> 조직유효성		-.025	-.037	1.093	0.296	기각
H3-1-2	내면행위--> 조직유효성	정(+)	.061	.107	9.263	0.002	채택
H3-1-3	표면행위--> 조직유효성		.041	.067	3.642	0.057	기각
H3-1-4	감정부조화--> 조직유효성	정(+)	.058	.101	8.204	.004	채택
H3-2	감정노동--> 이직의도	정(+)	0.151	0.078	4.954	0.026	채택
H3-2-1	감정표현의 빈도--> 이직의도		.082	.058	2.721	0.099	기각
H3-2-2	내면행위--> 이직의도	부(-)	-.189	-.158	20.558	.000	채택
H3-2-3	표면행위--> 이직의도		-.006	-.005	0.020	.888	기각
H3-2-4	감정부조화--> 이직의도	정(+)	.375	.312	86.208	.000	채택
H3-3	감정노동--> 직무만족		0.029	0.019	0.285	0.594	기각
H3-3-1	감정표현의 빈도--> 직무만족	부(-)	-.131	-.118	11.304	.001	채택
H3-3-2	내면행위--> 직무만족	정(+)	.310	.328	96.582	.000	채택
H3-3-3	표면행위--> 직무만족	정(+)	0.087	0.087	6.135	0.013	채택
H3-3-4	감정부조화--> 직무만족	부(-)	-.260	-.273	64.291	0.000	채택

또한 상기 4-① <표 Ⅲ-7>과 같은 방법으로 감정노동이 조직유효성에 어떻게 영향을 미치는지를 다중회귀분석을 통해 내면행위--> 감정부조화 --> 감정표현의 빈도 순으로 영향을 더 크게 미치는 것을 확인하였으나, 표면행위는 제거되었으며(유의미한 영향을 미치지 않음), 감정표현의 빈도는 <표 Ⅲ-9>와 같이 조직유효성에 유의적인 영향을 미치지 않으나, 다른 하위변수와 같이 투입되는 경우에는 유의적인 영향을 미치는 것으로 <표 Ⅲ-10>에 나타났다.

<표 Ⅲ-10> 감정노동의 하위변수가 조직유효성에 미치는 영향분석

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률	Durbin-Watson
1	.104 ^a	.011	.010	.41317	8.736	.003 ^a	1.908
2	.141 ^b	.020	.017	.41155	8.054	.000 ^b	
3	.163 ^c	.026	.023	.41042	7.196	.000 ^c	

a. 예측값: (상수), 내면행위

b. 예측값: (상수), 내면행위, 감정부조화

c. 예측값: (상수), 내면행위, 감정부조화, 감정표현의빈도

d. 종속변수: 조직유효성

감정노동의 하위변수가 이직의도에 미치는 영향은 감정부조화--> 내면행위 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 감정표현의 빈도와 표면행위는 제거되었다.

<표 Ⅲ- 11> 감정노동의 하위변수가 이직의도에 미치는 영향분석

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률	Durbin-Watson
1	.313 ^a	.098	.097	.82928	86.745	.000 ^a	
2	.360 ^b	.130	.128	.81507	59.417	.000 ^b	1.813

a. 예측값: (상수), 감정부조화

b. 예측값: (상수), 감정부조화, 내면행위

c. 종속변수: 이직의도

감정노동의 하위변수가 직무만족에 미치는 영향은 상기 가설검증과 같이 감정노동 전체적으로는 유의미한 영향을 주지 못하나, 단계적으로는 하위변수 중 내면행위 --> 감정부조화 --> 감정표현의 빈도 --> 표면행위 순으로 영향을 더 많이 주는 것으로 나타났다.

<표 Ⅲ- 12>감정노동의 하위변수가 직무만족에 미치는 영향

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률	Durbin-Watson
1	.326 ^a	.107	.105	.65260	95.063	.000 ^a	
2	.440 ^b	.194	.192	.62040	95.532	.000 ^b	
3	.452 ^c	.204	.201	.61674	67.939	.000 ^c	
4	.458 ^d	.210	.206	.61490	52.701	.000 ^d	1.742

a. 예측값: (상수), 내면행위

b. 예측값: (상수), 내면행위, 감정부조화

c. 예측값: (상수), 내면행위, 감정부조화, 감정표현의빈도

d. 예측값: (상수), 내면행위, 감정부조화, 감정표현의빈도, 표면행위

e. 종속변수: 직무만족

④ 감정노동과 조직유효성의 관계에서 감성리더십의 조절효과 검증

감성리더십의 조절효과와 관련하여, Durbin-Watson 지수가 2에 근접하여 독립적인 것을 확인하였으나, 감성리더십은 감정노동과 조직유효성간의 관계(H4), 감정노동과 이직의도의 관계(H4-1), 감정노동과 직무만족의 관계(H4-2)에 대한 조절효과가 <표 Ⅲ-13>과 같이 유의하지 않은 수준인 것으로 나타났다. 하지만, 감정노동의 하위변수가 하나씩 개별적으로 영향을 미치는 것이 아니라, 혼재되거나 종합적으로 영향을 미치게 됨으로, 감정노동과 조직유효성 간의 관계에서의 감정노동은 <표 Ⅲ-10>와 같이 감정노동의 하위변수 중 조직유효성에 영향을 미치는 하위변수인 내면행위, 감정부조화, 감정표현의 빈도의 평균값만을 감정노동으로 대입한 경우(H4a)와, 감정노동과 이직의도 간의 관계(<표 Ⅲ-11>참조)에서는 이직의도에 영향을 미치는 감정부조화, 내면행위의 평균값 만을 감정노동으로 대입한 경우(H4-1a)에는 감성

리더십의 조절효과가 이직의도와 의 관계에서 유의미하게 나타나는 것으로 <표 Ⅲ-14>와 같이 확인되었다.(직무만족은 4개의 하위변수가 모두 영향을 미침으로 <표 Ⅲ-13>와 동일.) 이는 실제 업무 현장에서는 감정노동의 하위변수가 감정노동에 근무하는 콜센터 구성원 각자에게 한 가지씩 작용하는 것이 아니라 서로 혼재되거나 종합적으로 작용하게 됨으로 더욱 의미있다고 할 수 있을 것이다.

<표Ⅲ - 13 > 감정노동과 조직유효성 간 감성리더십의 조절효과

가설 번호	모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값 의 표준오 차	통계량 변화량					Durbin -Wats on
						R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확 률 F 변화량	
H4	1	.094 ^a	.009	.008	.41253	.009	7.134	1	799	.008	1.892
	2	.095 ^b	.009	.006	.41276	.000	.099	1	798	.753	
	3	.146 ^c	.021	.017	.41047	.012	9.939	1	797	.002	
H4-1	1	.078 ^a	.006	.005	.86933	.006	4.920	1	799	.027	1.869
	2	.292 ^b	.085	.083	.83443	.079	69.216	1	798	.000	
	3	.300 ^c	.090	.086	.83299	.004	3.765	1	797	.053	
H4-2	1	.014 ^a	.000	-.001	.69006	.000	.159	1	799	.690	1.722
	2	.343 ^b	.118	.115	.64871	.117	106.103	1	798	.000	
	3	.346 ^c	.120	.117	.64820	.002	2.248	1	797	.134	

<표Ⅲ - 14 > 감정노동(2)과 조직유효성 간 감성리더십의 조절효과 조정

가설 번호	모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값 의 표준오 차	통계량 변화량					Durbin -Wats on
						R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확 률 F 변화량	
H4a	1	.089 ^a	.008	.007	.41271	.008	6.426	1	799	.011	1.885
	2	.090 ^b	.008	.006	.41295	.000	.056	1	798	.813	
	3	.139 ^c	.019	.016	.41088	.011	9.092	1	797	.003	
H4-1a	1	.103 ^a	.011	.009	.86764	.011	8.522	1	798	.004	1.866
	2	.300 ^b	.090	.088	.83267	.079	69.440	1	797	.000	
	3	.311 ^c	.097	.093	.83013	.007	5.894	1	796	.015	

<표 Ⅲ-13>과 <표 Ⅲ-14>의 결과에 따라 아래와 같이 가설이 검증되었다.

<표 Ⅲ- 15> 감성리더십 조절효과에 대한 가설(H4) 검증 결과

가설번호	조절변수	검증경로	가설채택여부
H4	감성리더십	감정노동과 조직유효성의 관계	기각
H4-1		감정노동과 이직의도의 관계	부분 채택
H4-2		감정노동과 직무만족의 관계	기각

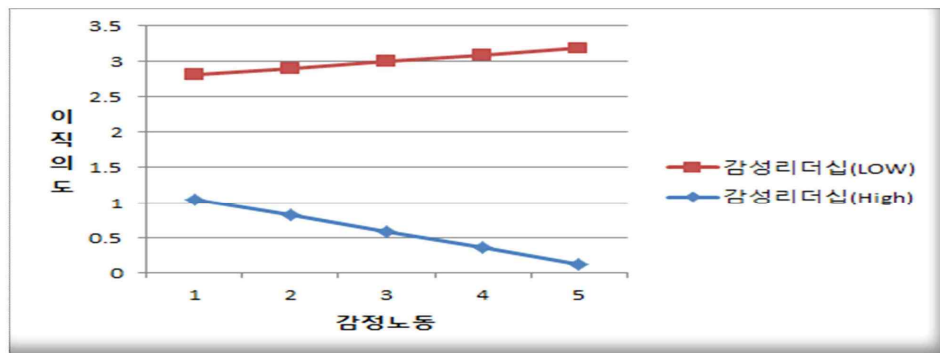
가설로 설정하지는 않았으나, 높은 감성리더십과 낮은 감성리더십의 조절효과를 비교하고자(높은 감성리더십이 낮은 감성리더십보다 더 큰 조절효과를 가질 것이다.), Cohen & Cohen(1983)이 제시한 관계 유형분석(김기춘, 2015)을 실시하여 그래프로 그려보고자 하였다. 회귀공식은 $Y = B_0 + B_1X + B_2Z + B_3XZ$ (Y:이직의도, X:감정노동, Z:리더십, B0:상수, B1,B2,B3:기울기변수)임으로 이직의도를 구하기 위해서는 <표 Ⅲ- 16>의 모형3에 기록되어 있는 B값을 대입하면, 이직의도 $Y = 5.602 + (-0.406)X + (-1.006)Z + 0.174XZ$ 로 정리되며, 이것을 직선그래프로 표현되는 1차함수식으로 만들면 $Y = (5.602 - 1.006Z) + (-0.406 + 0.174Z)X$ 로 정리된다. 여기서 Z는 감성리더십으로 상위값과 하위값으로 구분하여 대입한다. 높고 낮은 경우는 평균 ± 1 표준편차를 사용한다(문재승, 최석봉, 문계환, 2010; Cohen & Cohen, 1983; 김기춘, 2015). 감성리더십의 전체평균은 3.5888이고 표준편차는 0.70571 이므로 높은 값(감성리더십 High)은 평균에 표준편차를 더한 4.29401이고, 낮은 값(감성리더십 Low)은 평균에서 표준편차를 뺀 2.88319 이다. 이 값을 대입한 1차 함수식은 다음과 같다.

감성리더십이 높은 경우 : $Y = 1.282226 - 0.232X$

감성리더십이 낮은 경우 : $Y = 2.701511 + 0.095675X$

<그림 Ⅲ-2>와 같이 감성리더십이 높은 경우 감정노동이 증가하여도 이직의도를 더 낮게 나타내는 것으로 나타났다. 따라서 상사의 감성리더십이 감정노동에 직면한 감정노동자 즉 콜센터의 상담원들에 대하여, 이직의도를 감소시킬 수 있는 하나의 대안으로 평가되었다.

<그림 Ⅲ-2> 감정노동과 이직의도의 관계에서 감성리더십의 조절효과



<표 Ⅲ-16> 감정노동과 이직의도간 감성리더십의 조절효과 계수^a

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
1 (상수)	2.183	.211		10.345	.000
	감정노동	.169	.058	2.919	.004
2 (상수)	3.240	.239		13.559	.000
	감정노동	.224	.056	4.005	.000
리더십	-.350	.042	-.284	-8.333	.000
3 (상수)	5.602	1.002		5.593	.000

감정노동	-.406	.265	-.246	-1.528	.127
리더십	-1.006	.273	-.815	-3.680	.000
조절감정	.174	.072	.695	2.428	.015

a. 종속변수: 이직의도

⑤ 감정노동과 직무소진의 관계에서 감성리더십의 조절효과 검증

감정노동과 직무소진(정서적 고갈)과의 관계(H5)에 있어서 <표 III-17>과 같이 감성리더십의 조절효과는 R제곱값은 모형 단계별로 점차 증가하는 것으로 나타나고 있으나, 유의확률 F 변화량이 3번 모형에서 $p>0.05$ 로 나타나 유의하지 않은 수준인 것으로 검증되어 가설이 기각되었다.

<표 III-17> 감정노동과 직무소진 간 감성리더십의 조절효과

가설 번호	모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량					Durbin- Watson
						R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F 변화량	
H5	1	.279	.078	.077	.79237	.078	67.311	1	796	.000	1.783
	2	.364 ^b	.133	.130	.76905	.055	50.007	1	795	.000	
	3	.365 ^c	.133	.130	.76911	.001	.866	1	794	.352	

<표 III- 18> 감성리더십 조절효과에 대한 가설(H5) 검증 결과

가설번호	조절변수	검증경로	가설채택여부
H5	감성리더십	감정노동과 직무소진의 관계	기각

⑥ 직무소진과 조직유효성의 관계에서 감성리더십의 조절효과 검증

직무소진과 조직유효성간의 관계에 대한 감성리더십의 조절효과 검증에 있어서, 직무소진과 이직의도 간(H6-1)의 관계에서는 감성리더십의 조절효과가 유의미하지만, 직무소진과 조직유효성(H6), 직무소진과 직무만족간의 관계(H6-2)에서는 감성리더십의 조절효과가 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

<표 III- 19> 직무소진과 조직유효성 간 감성리더십의 조절효과

가설 번호	모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량					Durbin- Watson
						R 제곱 변화량	F변화량	df1	df2	유의확률 F 변화량	
H6	1	0.111	.012	.011	.41249	.012	9.995	1	796	.002	1.906
	2	0.114	.013	.011	.41263	.001	.479	1	795	.489	
	3	0.174	.030	.027	.40927	.017	14.091	1	794	.000	
H6-1	1	0.514	.264	.263	.74858	.264	285.892	1	796	.000	1.962
	2	0.542	.294	.292	.73400	.029	32.930	1	795	.000	
	3	0.561	.315	.312	.72325	.021	24.825	1	794	.000	
H6-2	1	0.516	.266	.265	.59173	.266	288.412	1	796	.000	1.804
	2	0.571	.326	.325	.56728	.060	71.088	1	795	.000	
	3	0.572	.327	.324	.56732	.001	.876	1	794	.350	

<표 III- 20> 감성리더십 조절효과에 대한 가설(H4) 검증 결과

가설번호	조절변수	검증경로	가설채택여부
H6	감성리더십	직무소진과 조직유효성의 관계	기각
H6-1		직무소진과 이직의도의 관계	채택
H6-2		직무소진과 직무만족의 관계	기각

직무소진과 이직의도간 상호작용을 좀 더 자세히 알아보기 위해 상기 4-④ 에서 기술한 방식대로 Cohen & Cohen(1983)이 제시한 관계 유형분석(김기춘, 2015)을 실시하여 그래프로 그려보면, 회귀공식은 $Y = B_0 + B_1X + B_2Z + B_3XZ$ (Y:이직의도, X:직무소진, Z:리더십, B_0 :상수, B_1, B_2, B_3 :기울기변수)임으로 이직의도를 구하기 위해서 <표 III-21>의 모형3에서의 B값을 대입하면, 이직의도 $Y = 2.624 + 0.250X + (-0.475)Z + 0.088XZ$ 로 정리되며, 이것을 직선 그래프로 표현되는 1차함수식으로 만들면 $Y = (2.624 - 0.475Z) + (0.250 + 0.088Z)X$ 로 정리된다. 이 값을 대입한 1차 함수식은 다음과 같다.

감성리더십이 높은 경우 : $Y = 0.584345 + 0.627873X$

감성리더십이 낮은 경우 : $Y = 1.254485 + 0.503721X$

감성리더십이 높은 경우가 낮은 경우보다 이직의도를 더 낮게 유지하지만, 직무소진이 높은 경우($X=5$)에는 높은 수준의 감성리더십이나, 낮은 수준의 감성리더십이나 조절효과에 큰 차이가 없음을 그래프<그림 III- 3>을 통해 알수 있다.

<표 III-21> 직무소진과 이직의도의 관계에서 감성리더십의 조절효과계수

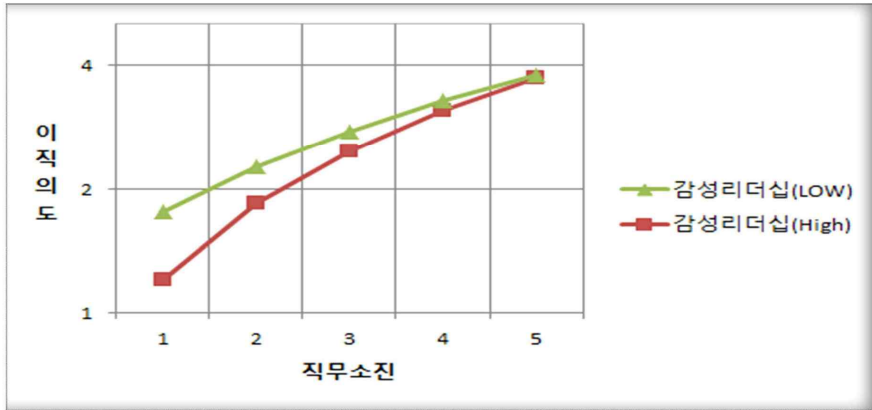
모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
1 (상수) 직무소진	.839	.119		7.077	.000
	.544	.032	.514	16.908	.000
2 (상수) 직무소진 리더십	1.738	.195		8.908	.000
	.508	.032	.480	15.815	.000
	-.215	.037	-.174	-5.738	.000
3 (상수) 직무소진 리더십 조절소진리더십	2.624	.262		10.021	.000
	.250	.061	.237	4.122	.000
	-.475	.064	-.385	-7.433	.000
	.088	.018	.325	4.982	.000

a. 종속변수: 이직의도

⑦ 직무소진의 매개효과 검증

가. 감정노동과 조직유효성과의 관계에서 직무소진의 매개효과

검증 결과 <표 III-22>에서와 같이 분산분석을 통해 모형별 유의확률을 확인하였으며, <표 III-23>과 같이 직무소진은 감정노동과 조직유효성 간의 매개효과가 있음을 검증하였다.



<그림 Ⅲ-2> 직무소진과 이직의도의 관계에서 감성리더십의 조절효과

<표 Ⅲ-22> 정서적고갈의 매개효과 관련 분산분석(H7)

모형		제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
1	회귀 모형	42.015	1	42.015	66.925	0.000
	잔차	500.344	797	.628		
	합계	542.359	798			
2	회귀 모형	1.277	1	1.277	7.460	.006 ^a
	잔차	136.409	797	.171		
	합계	137.686	798			
3	회귀 모형	2.299	2	1.149	6.758	.001 ^b
	잔차	135.387	796	.170		
	합계	137.686	798			

<표 Ⅲ-23> 감정노동과 조직유효성간 직무소진의 매개효과(계수)

모형			비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
			B	표준오차	베타		
H7	1	(상수)	1.625	.242		6.708	.000
		감정노동	.510	.062	.278	8.181	.000
	2	(상수)	2.496	.126		19.732	.000
		감정노동	.089	.033	.096	2.731	.006
	3	(상수)	2.422	.130		18.691	.000
		감정노동	.066	.034	.071	1.949	.052
		직무소진	.045	.018	.090	2.451	.014

종속변수 : 조직유효성

나.. 감정노동과 이직의도와와의 관계에서 직무소진의 매개효과

<표 Ⅲ-24>의 모형1은 <표 Ⅲ-23>의 모형1과 같으므로 제외하였다. 2, 3, 모형 단계별 유의확률이 $P < 0.05$ 이므로 유의수준이며 <표 Ⅲ-25>계수를 확인하면, 표준화계수의 β 값이 2모형(0.81)보다 3모형(-0.31)이 작으므로 직무소진은 감정노동과 이직의도 간의 매개효과가 있음을 검증하였다.

<표 Ⅲ-24> 감정노동과 이직의도간 직무소진의 매개효과 분산분석(H7-1)

모형		제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
2	회귀 모형	3.986	1	3.986	5.270	.022 ^a

	잔차 합계	602.900 606.887	797 798	.756		
3	회귀 모형 잔차 합계	162.119 444.768 606.887	2 796 798	81.060 .559	145.072	.000 ^b

종속변수 : 이직의도

예측값 모형2는 감정노동 / 모형3는 감정노동, 직무소진

<표 Ⅲ-25> 매개 효과 모형별 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
2	(상수) 감정노동	2.184 .157	.266 .068		8.216 2.296	.000 .022
3	(상수) 감정노동 직무소진	1.271 -.130 .562	.235 .061 .033		5.411 -2.117 16.823	.000 .035 .000

a. 종속변수: M이직의도

다. 감정노동과 직무만족의 관계에서 직무소진의 매개효과

본 연구에서는 직무소진을 매개로 감정노동이 조직유효성의 하위변수인 직무만족에 미치는 영향을 검증하고자 하였다. 2 모형에서 유의확률이 $P=0.703$ 으로 $P>0.05$ 이므로 직무소진은 감정노동과 직무만족 간의 매개효과가 유의한 수준이 아님을 검증하였다. 따라서 추가적인 계수 확인은 생략하였다.

<표 Ⅲ-26> 매개효과 확인을 위한 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
2	회귀 모형 잔차 합계	.069 380.097 380.167	1 797 798	.069 .477	.145	.703 ^a
3	회귀 모형 잔차 합계	111.440 268.727 380.167	2 796 798	55.720 .338	165.050	.000 ^b

a. 예측값: (상수), 감정노동

b. 예측값: (상수), 감정노동, 직무소진

c. 종속변수: 직무만족

라. 직무소진의 매개효과 검증 결과

직무소진의 매개효과 검증결과는 <표 Ⅲ-27>과 같다.

<표 Ⅲ-27>매개효과 가설 채택여부

가설번호	매개변수	경로관계	가설채택여부
H7	직무소진	감정노동과 조직유효성의 관계	채택
H7-1		감정노동과 이직의도의 관계	채택
H7-2		감정노동과 직무만족의 관계	기각

IV. 결론

1. 연구결과의 요약

본 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 독립변수로서 감정노동은 종속변수로서의 직무소진이나, 조직유효성, 이직의도에는 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으며, 직무소진은 조직 유효성과 이직의도에는 정(+)의 영향을, 직무만족에는 부(-)의 영향을 나타내었다. 이는 결국 감정노동으로 이직의도가 증가하고, 직무만족이 저하된다고 할 수 있겠다. 고객접점에서 발생하는 여러 가지 감정노동의 영향이 직무소진을 가속화시키고, 직무만족이 저하되고, 이직의도가 향상되어 이직에 이르게 되는 것으로 파악되어 상담원들이 매일매일 경험하는 감정노동에 대한 시급한 관리가 절실하다고 할 수 있을 것이다.

둘째, 각 변수간 감성리더십의 조절효과를 검증하였는데, 감정노동과 이직의도, 직무소진과 이직의도의 관계에서 감성리더십의 조절효과가 있음이 검증되었을 뿐 아니라, 높은 리더십이 낮은 리더십보다 더 큰 조절효과가 있는 것도 확인되었다. 따라서, 감성리더십이 콜센터를 구성하는 상담원들의 감정노동과 그에 따른 모든 문제를 해결하는 대안이 된다고 할 수는 없지만, 회사의 정책이나, 사회적 지원 등과 함께, 잘 훈련되고 육성된 관리자의 감성리더십은 감정노동으로 피해를 입은 상담원들의 이직의도를 조절하고, 직무소진의 상태에서도 상담원들의 이직의도를 감소시키는 긍정적인 결과를 가져오게 될 것으로 판단된다.

셋째, 감정노동과 조직유효성의 관계와 감정노동과 이직의도의 관계에서, 직무소진의 매개효과가 검증되었다. 감정노동의 하위변수들은 조직유효성과 이직의도 및 직무만족에 정(+) 또는 부(-)의 영향을 미치거나, 또는 유의미한 영향을 미치지 않지만, 직무소진은 조직유효성과 이직의도에는 정(+)의 영향을, 직무만족에는 부(-)의 영향을 미치는 것과 비교해 본다면, 다시 말해서, 감정노동 자체적으로는 이직의도나 직무만족에 부정적이거나, 또는 긍정적인 영향을 미치기도 하지만, 직무소진은 필히 이직의도나 직무만족에 부정적 영향만을 미치게 됨으로, 콜센터에서 근무하는 상담원들의 감정노동에 대한 사전관리를 통해서 직무소진에 이르지 않도록 사전에 관리함이 매우 중요하다고 할 수 있을 것이다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 최근 이슈화되고 있는 콜센터 산업의 감정노동에 종사하는 상담원들에 대한 감정노동으로 인한 영향과 감성리더십의 조절효과를 검증하는데 그 의미가 있다고 할 수 있을 것이다. 하지만, 여러 가지 제약사항과 한계점으로 인하여, 그 결과를 해석하는 데에는 신중하여야 할 것이다.

첫째, 본 연구는 콜센터 상담원의 감정노동이 직무소진과 조직유효성에 미치는 영향을 검증하였으나, 본 연구의 검증결과는 본 연구에서 선택된 변수간의 관계에 국한 될 수도 있으므로 추가적인 검증없이 확대 해석하는 것은 무의미할 수도 있어, 향후 연구에서는 직무소진이나 조직유효성에 영향을 미치는 추가적인 변수를 찾아내는 더 많은 노력이 필요할 것이다.

둘째, 본 연구는 대전지역에 소재한 콜센터에 종사하는 상담원을 그 연구대상 표본으로 선정하였다. 전국에 소재한 콜센터는 콜센터를 운영하는 업태가 매우 다양할 뿐 만 아니라, 동일업종이라 하더라도, 콜센터마다 운영에 대한 노하우나, 회사에서 상담원들에 대한 정책적 배려나 상담원들의 감정노동에 대한 관리방법, 관리자의 수준 등이 매우 다양할 뿐 만 아니라, 상담원들의 채용 형태, 급여, 연령대 등이 매우 다양함으로 향후 콜센터의 운영 속성이나 상담원들의 업무, 급여, 근무기간, 채용 형태, 콜센터의 업종에 따라서 콜센터 마다 다른 결과

를 나타낼 수도 있으므로, 모든 콜센터에 대응하여, 해석하고 적용하는 데에는 한계가 있다고 할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 관리자의 감성리더십만으로 감정노동과 직무소진, 조직유효성간의 관계에서의 조절효과를 검증하였으나, 리더십의 형태가 다양할 뿐 만 아니라, 상황에 따라 다양한 리더십이 요구되기도 함으로, 실제 감정노동 현장에서는 다른 리더십 형태가 더욱 좋은 결과로 나타날 수도 있을 것이다. 또한 감정노동과 직무소진이나 조직유효성과의 관계에서 조절효과를 가지는 다양한 요인들도 있을 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 리더십에 대한 조절효과와 추가적으로 다양한 조절요인 들에 대한 검증도 같이 이루어져야 최선의 대안을 찾아갈 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서는 인구 통계학적 변수와 감정노동 간 영향을 다루지 아니하였으나, 성별이나 연령, 학력, 근무 기간 또는 업종이나 급여 등에 따라 감정노동이 미치는 영향이 다르게 확인될 수도 있을 것으로 기대한다.

고객접점의 마케팅 전략 창구로서의 고객접점의 최일선 조직인 콜센터를 통해서 최고 수준의 고객서비스 품질을 제공하여, 고객만족을 이루어가는 과정 속에서 감정노동에 종사하는 상담원들이 직무소진을 겪는 것을 최소화시키고, 즐거운 일터로서의 콜센터를 만들어 상담원들의 감정노동이 조직에 부정적인 영향으로 나타나지 않도록 콜센터 운영전략이 도출되어야 할 것이다. 또한 콜센터 운영의 효율화를 위하여, 많은 경영자 뿐 아니라, 연구자들이 상담원들의 감정노동에 관심을 가지고, 더욱 체계적이고, 혁신적인 연구를 통해 콜센터 산업의 발전과 상담원들에게는 콜센터가 일하기 좋은 일터로 거듭나기 위하여, 다양한 이론들에 대한 관계규명이 이루어지고, 또한 구체적이고 실행력있는 많은 연구가 향후에도 지속적으로 이루어 지기를 기대한다.

참고문헌

- 권미경(2009), 항공사 콜센터 상담원의 감정노동과 사회적 지원이 소진에 미치는 영향 연구, 석사학위 논문, 경기대학교 관광전문대학원
- 김동환(2014), 민원담당공무원의 감정노동이 소진과 직무태도에 미치는 영향, 박사학위 논문, 계명대학교 대학원
- 정창훈(2014), 서울특별시 사회복지담당 공무원의 감정노동이 직무스트레스와 직무소진에 미치는 영향 - 사회적 지원의 조절효과를 중심으로, 박사학위논문, 서울시립대학교 대학원
- 육풍림(2012), 감정노동, 내재적 특성, 사회적 지지가 소진 및 고객지향성, 조직유효성에 미치는 영향 - 카지노 직원을 대상으로, 박사학위논문, 동국대학교 대학원
- 이원일(2011), 직무소진과 조직유효성의 관계에서 자기효능감, 감성지능, 사회적 지원의 조절 효과에 관한 연구, 박사학위논문, 원광대학교 대학원
- 정운연(2007), 카지노 종사원의 소진과 조직유효성, 박사학위 논문, 경기대학교 대학원
- 차우정(2015), 미용사의 사회적 지지와 소진 유형에 따른 조직 유효성의 차이, 박사학위 논문, 서경대학교 대학원
- 정문귀(2011), 금융권 종사자의 감정노동이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위 논문, 고려대학교 경영정보대학원
- 황승욱(2011), 서비스 종사자의 감정노동행동과 직무소진 관계에 관한 연구- 리더의 감성리더

- 집과 신뢰의 조절효과, 박사학위논문, 영남대학교 대학원
- 강희락(2009), 조직구성원이 인지한 중소기업 최고경영자의 감정리더십과 조직유효성의 관계-
종업원 감정지능의 조절효과, 박사학위논문, 영남대학교 대학원
- 윤미희(2015), 직장인의 감정리더십, 자기효능감 및 자기이미지가 조직유효성에 미치는 영향,
박사학위논문, 한서대학교 일반대학원
- 안치성(2014), 감정리더십이 조직 신뢰와 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향- 자기 효능감의
조절효과를 중심으로, 박사학위논문, 경희대학교 대학원
- 권환진(2011), 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 - 변혁적리더십과 거래
적 리더십의 조절효과를 중심으로, 박사학위 논문, 동신대학교 대학원,
- 김영태(2014), 노인요양시설장의 리더십이 요양보호사의 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연
구, 박사학위논문, 가천대학교 대학원
- 유영기(2014), 카리스마적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향 연구, 박사학위논문, 서울벤처
대학원대학교
- 정현영(2005), 위탁급식업체 종사자의 감정리더십과 감정지능이 조직성과에 미치는 영향, 박사
학위논문, 연세대학교 대학원
- 구미현(2002), 비정규직 여성노동자의 고용구조와 노동통제- 백화점 판매자- 여성노동자를 중
심으로, 박사학위논문, 충남대학교 대학원
- 우영희(2008), 카지노 종업원의 조직 및 직무특성이 감정노동과 고객지향서에 미치는 영향-
개인 특성의 조절효과를 중심으로, 박사학위논문, 경기대학교 관광전문대학원
- 임말비나(2014), 중소기업 종업원의 감정노동과 조직유효성 간 관계에 대한 연구 - 감정부조
화를 중심으로, 박사학위청구논문, 건국대학교 대학원
- 백장호(2014) 감정리더십이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문,
동신대학교 대학원
- 박현철(2011), 콜센터 상담사의 조직몰입, 서비스 품질 및 이직의도에 영향을 미치는 요인-
사회적 교환이론 및 내부 마케팅 관점- 박사학위 논문, 전남대학교 대학원
- 김대곤(2008), 텔레마케터의 직무만족이 콜센터 마케팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 박사
학위논문, 청주대학교
- 최가영(2000), 소진의 매개역할에 관한 연구:역할 스트레스, 사회적 지원과 조직몰입, 이직의도
의 관계:호텔종업원을 대상으로, 박사학위논문, 세종대학교 대학원
- 인준수(2003), 시미스 상호 작용유형에 따른 가정노동 차원에 관한 연구, 박사학위논문, 경기
대학교 대학원
- 주시각(2013), 감정노동이 직무스트레스, 직무소진, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구; 콜
센터 상담사를 중심으로, 박사학위논문, 한양대학교 대학원
- 장만섭(2009), 국외여행인솔자의 감정노동 연구, 박사학위 논문, 경기대학교 일반대학원
- 김상표(2007), 개인 특성, 고객과의 상호작용 특성 그리고 관리기제가 감정노동 수행전략에 미
치는 효과, 학술저널 경영학연구, 36(2), 355-384
- 윤희미(1993), 소진 : 그 다면적 이해와 대응방안, 학술저널 한국사회복지학, 22
- 박상언, 김주엽, 김민용(2005), 소진(Burnout)에 대한 직무요구, 직무통제 그리고 사회적 지원
의 효과, 학술저널 조직과 인사관리연구, 29(2)
- 이동명(2008), 정서노동 및 사회적 지지가 항공사 객실승무원의 소진에 미치는 영향연구, 관광
학연구, 32(2), 213~231
- 김원형, 신강현(2008), 정서노동이 직무탈진에 미치는 영향에 대한 자율성과 사회적 지지의 조
절효과, 한국경영학회 통합학술발표논문집, 1~12
- 김영조, 한주희(2008), 서비스 직원의 감정노동 수행과 직무소진의 관계에 관한 연구, 조직과

- 인사관리연구,32(3)
- 권상조(2011), 군 초급간부의 자기효능감 및 직무소진에 관한 연구:육군 부사관을 중심으로, 박사학위 논문, 영남대학교 행정대학원
- 장철영, 권영주(2006), 사회적 지원의 직무스트레스 조절효과에 관한 연구: 교육 공무원들의 심리적 탈진을 중심으로, 한국사회와 행정연구,17(3)
- 윤혜미, 박병금(2004), 아동학대센터 상담원의 소진관련 요인에 관한 연구, 한국사회복지학,56(3),279~301
- 김영현(2014), 조직문화와 조직유효성의 관계 연구: 공유리더십의 조절효과를 중심으로, 박사학위논문, 경희대학교 대학원
- 이미순, 정운연(2007), 카지노 종사원의 소진과 조직유효성 연구, 학술저널 관광경영연구,33
- 전원배, 문상정(2008) 호텔종사원의 경력 정체지각의 산행요인과 조직몰입, 이직의도에 관한 연구, 관광연구,22(4)
- 김용구, 윤선영(2009), 여행사 종사원의 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 관광레저 연구,21(1)
- 조희정(2011), 병원종사자의 감정노동이 직무태도에 미치는 영향과 주요 조절변수의 효과, 박사학위논문, 인제대학교 보건학과
- 함상규(2008), 조직공정성지각이 행정서비스 품질에 미치는 영향:초,중등학교 조직을 중심으로, 박사학위논문, 상지대학교 대학원
- 김영조(2008), 호텔종사원의 고용형태가 조직시민행동 및 고객지향성에 미치는 영향, 학술저널 경영학연구,37(4)
- 안희남(1989), 한국중간계층 공무원의 직무만족과 업무성과의 상관관계에 관한 연구, 박사학위 논문, 연세대학교 대학원
- 우석봉(2000), 호텔종사원의 조직시민행동과 선행요인 및 직무성과간의 관계에 관한 연구, 박사학위논문, 경성대학교 대학원
- 박완순(2009), 항공사 서비스 교육훈련이 고객지향성에 미치는 영향:서비스 능력 및 서비스 성향의 매개효과를 중심으로, 박사학위논문, 호서대학교 벤처전문대학원
- 김대철 외(2007), 패밀리레스토랑의 가격할인이 종사원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구, 관광학 연구,31(4),383-403
- 최형천(2000), 카리스마적 리더십이 부하의 성과에 미치는 영향에 관한 연구:보험회사 영업소를 중심으로, 박사학위논문, 전남대학교 대학원
- 공계순(2005), 아동학대예방센터 상담원의 이직의도 관련요인에 관한 연구, 학술저널, 한국아동복지학,2005,7-35
- 윤선영(2010), 항공사콜센터 상담원의 감정노동과 소진 및 이직의도에 관한 연구, 한국항공학회논문지,14(1),01-10
- Jin Yi-Xing(2013), 직무스트레스 요인과 감정노동의 직무태도와의 관계에서 직무소진의 매개효과와 사회적 지원 및 자기효능감의 조절효과분석, 박사학위논문, 충남대학교 대학원
- 천덕희, 이현주(2012), 여행사 종사원의 고용불안과 감정노동이 소진과 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향, 호텔리조트연구,11(2),221-238
- 황승욱, 이영기, 박동수(2013), 서비스 종사자의 감정노동전략과 직무소진 관계에 대한 실증적 연구:감성리더십과 신뢰의 조절효과, 학술저널, 한국산업경영학회,28(2),153-191
- 정보통신 산업진흥원(2010), 콜센터 실태 및 정책연구보고서, 한국능률협회 컨설팅

Ashforth B. E. & Humphrey, R. H.(1993), "Emotional Labor in Service Roles:The Influence

- of Management Review, Vol.18.
- Brotheridge, C. M. & Lee, R. T.(1998), On the dimensionality of emotional labour: Development and validation of the Emotional Labour Scale. Paper presented at the First Conference on Emotional in Organizational Life, San Diego.
- Hochschild, A. R.(1983), The Managed Heart, Berkeley & Los Angeles, CA: University of California Press.
- Maslach, C.(1976), "Burned-out", Human Behavior, Vol.5.
- Abraham. R.(1999), "Emotional Intelligence in Organization: A Conceptualization", Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 125(2), pp.209-224.
- Abraham. R.(2002), "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two - 182 - Perspectives of People Work", Journal of Vocational Behavior, 60(1), pp.17-39.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H.(1993), "Emotional Labor in Service Role : The Influence of Identity", Academy of Management Review, 18(1), pp.88-115.
- Goleman, D.(1998), "What Makes a Leader? " Harvard Business Review, 78(6), pp.93-104.
- Goleman, D.(2000), "Leadership That gets Results"Harvard Business Review. 78(2), pp.78-90
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002), Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Press.
- Grusky, O.(1996), "Career Mobility and Organizational Commitment
- Humphrey, R. H.(2002), "The many Faces of Emotional Leadership", The Leadership Quarterly, 13, pp.493-504.