콜센터 상담사의 감정노동이 직무소진, 자기효능감 및 이직의도에 미치는 영향: 슈퍼리더십의 조절효과를 중심으로

강 한 철(경기대학교)
오 종 철(안산대학교)

The effect of Emotional Labor on Burnout, Self Efficacy and Turnover Intention in a Call center: Focused on Moderating effect of Super Leadership

강 한 철
(경기대학교 일반대학원 e-비즈니스학과)

오 종 철
(안산대학교 경영학과)

Ⅰ. 서 론

최근 산업의 고도화와 문화의 다양성 증대에 따라 서비스 분야 직종의 다양성이 증가하게 되었다. 특히 기업 간 경쟁의 심화로 많은 기업들이 고객들의 만족을 높이기 위한 방법으로 공간적·시간적 제약 없이 고객과의 커뮤니케이션을 활성화시키기 위해 콜센터를 운영하고 있다. 한국 텔레마케팅협회 조사에 따르면 콜센터의 시장규모는 2001년 3조 5천억 원에서 2002년 6조 3천억 원으로 크게 증대되었으며, 2007년 15조원으로 매년 20% 이상 큰 폭의 성장을 나타내고 있으며, 콜센터를 도입하는 기업의 수도 2015년 18만개 기업으로 확산되는 등 콜센터 시장의 규모가 지속적으로 확대되는 추세이다.

이처럼 콜센터 산업이 확대되면서 콜센터 상담사의 역할과 기능 또한 자연스럽게 확대되고 있다. 특히 기존 콜센터 상담사의 업무는 단순히 제품 사용에 대한 안내 및 고객불만을 접수하는 등 단순하고 보조적인 업무였으나 최근 업무의 영역이 크게 확대되어 제품이나 서비스에 대한 판매 및 마케팅 등 기업의 핵심직무를 수행하는 부서로 기능과 영역이 확대되고 있다. 또한 콜센터 상담사의 기능이 확대되면서 기업의 입장에서는 비용면에서 상대적으로 효율적으로 판매 및 마케팅활동을 수행할 수 있게 되었다. 일반적으로 콜센터의 총 비용중 상담사의 인건비 관련 비용이 전체의 60%이상을 차지하고 있어 시스템구축 및 장비도입, 그리고 각종 솔루션을 도입하는 것 보다 상담사에 대한 효율적인 관리가 매우 중요하다. 특히 콜센터 상담사들의 업무스트레스에 의한 높은 이직률은 상담인력에 대한 손실을 비롯하여 결원발생으로 인한 신규인력의 선발, 채용, 교육 등 직접적인 비용과 생산성 저하 및 고객서비스품질 저하 등의 간접비용을 발생시킨다. 따라서 콜센터 상담사들의 이직률을 낮추기 위해 인센티브도입, 근무조건 개선, 근무 규정 개선 등 다양한 노력들이 이루어지고 있으나 상담사라는 직무특성으로 인해 큰 효과를 나타내지 못하고 있는 실정이다.

콜센터 상담사들은 고객을 응대할 때 항상 좋은 목소리와 좋은 감정을 유지하도록 요구받게 된다. 고객과의 대화 내용에 따라 기복을 겪을 수 밖에 없음에도 불구하고 상담사들은 늘 자신의 감정을 통제해야 하는 상황에 놓여있다. 상담사들은 직접 고객과 대면하지 않지만 고객은 상담사와의 접촉을 통해 기업의 이미지를 결정하게 된다. 그러나 항상 밝고 친절해야 하는 콜센터 상담원들의 과중한 업무적 스트레스는 결국 육체적 탈진, 심리적 탈진을 통해 높은 이직률을 나타내게 되는 것이다. 이처럼 콜센터 상담사의 감정노동의 원인과 결과에 대한 연구들이 많이 이루어졌다. 그러나 선행연구들은 감정노동과 육체적 질병과의 관련성을 검정한 연구(고미라, 1995; 김수연 등, 2002; 안준수, 1999; 이유라·홍성화, 2010; 이정은, 2010; 최영호와 이규만, 2013), 감정노동과 감정적 소진 및 조직유효성과의 관련성을 검정한 연구(김우진, 1999; 서문식과 김상희, 2002; 이수연, 2007; Deery 등, 2002; EllenHeuven과 Bakker, 2003)등 각 변수들간의 관련성 검정을 통해 현상을 설명하는데 그친 연구가 대부분이었다. 따라서 감정노동의 결과로 나타나는 구성원들의 이직의도를 낮추기 위한 전략적 변수들을 다룬 전략적 관점의 연구가 필요하다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 콜센터 상담사의 감정노동이 이직의도에 영향을 미치는 과정에서 직무소진과 자기효능감이 어떠한 역할을 하는지를 규명하고자한다. 또한 콜센터 상담사의 이직의도를 낮출 수 있는 방법으로 슈퍼리더십의 역할을 규명하고자 한다. 이러한 연구의 목적을 달성하기위해 다음과 같은 구체적 연구목표를 제시한다. 첫째, 콜센터 상담사의 감정노동이 이직의도, 직무소진 및 자기효능감에 미치는 영향을 검정한다. 둘째, 콜센터 상담사의 자기효능감이 직무소진과 이직의도에 미치는 영향을 검정한다. 셋째, 콜센터 상담사의 직무소진이 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 검정하다. 이러한 변수간의 영향관계를 검정함에 있어 각 변수들의 매개효과를 함께 검정하여 변수들간의 관련성을 심도있게 고찰한다. 끝으로 상사의 슈퍼리더십의 역할을 검정하기위해 콜센터 상담사의 감정노동, 직무소진, 자기효능감이 이직의도에 영향을 미칠 때 슈퍼리더십이 조절효과를 나타내는지를 검정한다. 연구결과를 바탕으로 콜센터 상담사조직 관리에 이론 및 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 감정노동

인간의 감정에 관한 사회과학적 접근은 1970년대에 들어서 사회심리학자들에 의해 본격적으로 시도되었다. 사회심리학에서는 감정을 일시적인 자극에 대한 즉각적인 반응이라기보다는 지속되는 사회관계를 반영하는 속성을 지닌 것으로 본다(Lee와 Jeon, 1995: Kim, 2006에서 재인용).

현대 사회는 서비스업이 점차 증가하고, 감정노동 종사자들이 많아져 서비스업 종사원들은 육체노동과 정신노동 이외에 감정 노동이라는 차별화된 노동을 수행하고 있다(Hochschild, 1983). 따라서 많은 연구자들이 감정노동에 대해 연구를 진행하였는데 연구자들의 감정노동에 대한 정의는 다음과 같다. Hochschild(1983)는 감정노동을 '실제 느끼는 감정을 통제하려는 노력과 바람

직해 보이는 감정을 표현하려는 노력으로 직무에 따라 다르게 나타나는 감정 상태와 표현의 차이'라고 정의하였다. Ashforth와 Humphrey(1993)는 감정노동을 '표현 규칙에 맞추어 적절한 감정을 표현하는 것'으로 정의하였다. 이는 감정을 관리하는 것이 아닌 개인의 내면보다는 감정이 표현되는 행동자체인 표현규칙(display rules)에 초점을 두어 감정노동을 Zapf와 Holz(2006)는 감정노동을 '종업원들에 의해서 바람직한 감정을 조직적으로 표현하도록 요구하는 감정조절'로 정의하였다

이러한 감정노동은 크게 두 가지로 구분할 수 있다(Hochschild, 1983). 감정노동은 표면화행위와 내면화행위로 구분할 수 있는데 첫째, 표면화 행위는 자신의 감정을 외면한 채 기업의 강요에 의해 나타낼 수 밖에 없는 목소리, 억양, 얼굴 표정 등을 지어야 하는 것으로 스스로의 의지와 무관하게 어쩔 수 없이 서비스 표준에 맞추어 표현해야하는 행위이다. 둘째, 내면화 행위는 자신의 감정을 기업에서 원하는 기준에 맞추도록 스스로를 변화시켜 나가려는 보다 적극적인 행위라고 볼 수 있다. 실제 콜센터 상담사들은 감정노동의 내면화 행위보다 표면화 행위를 더 경험한다는 연구결과도 존재하는데(Bok, 2010), 이는 곧 기업이 원하는 감정표현을 준수하여 고객을 응대한다는 의미로 해석되며, 상담사의 감정까지 조직적으로 설계되어 관리하려는 기업의 압박은 주요한 스트레스 원인이 된다.

Hochschild(1983)가 제시한 감정노동의 특성에 콜센터업무를 비교하여 보면 첫째, 고객과 얼굴을 맞대거나 목소리로 상호 작용하는 직무이다. 콜센터는 고객과 얼굴을 맞대지는 않지만 정보통신(전화)를 이용하여 고객과 목소리로 상호작용하는 직무이다. 둘째, 고객에게 정서적 표현을 하는 직무이다. 콜센터 상담사들은 고객에게 친밀감을 표시하여야 하며 공감을 형성해야 하기때문에 감정노동을 한다고 할 수 있다. 셋째, 자신이 표현하는 정서에 대해 콜센터 운영자가 통제를 가할 수 있는 직무이다. 대부분 콜센터 서비스 기업은 상담원에게 정형화된 업무 매뉴얼을 제공하고 있으며, 고객과의 통화 내용을 모니터링 하여 이를 성과에 반영하고 있다. 이러한 특성으로 인해 콜센터 상담사의 직무는 감정노동으로 분류할 수 있다.

2.2 직무소진

Maslach(1976)은 정신건강센터의 자원봉사자들에게 이유 없이 점차적으로 피로와 의욕상실 및 탈진 증상이 나타나는 것을 보고 '소진(burnout)'이라는 개념을 설명하고자 하였다. 즉, 오랫동안 사람들과의 관계에서 계속적이고 반복적으로 받게 되는 정신적 압박의 결과인 스트레스를 더 이상 감당하지 못할 때 나타나는 업무 스트레스반응의 한 형태를 소진으로 보았다. Perman과 Hartman(1982)은 소진을 '만성적인 정서적 스트레스에 대한 반응으로서 정서적 및 신체적 탈진과 업무생산성의 저하, 그리고 비인간화 현상'으로 정의하였다. 문숙자(2007)는 소진을 '정신적으로 부담이 되는 상황에서 계속되는 업무의 결과로서 생긴 신체적, 정신적, 정서적 탈진 상태'라고 하였다. Koeske와 Kirk(1993)는 직무소진을 '서비스업종의 종사자들이 높은 감정이입과 직무몰입을 요구받아 공통적으로 발생하는 긴장감의 한 형태'라고 정의하였다. 선행연구들의 정의를 요약하면 직무소진은 '직무상의 스트레스가 한계에 다다랐을 때 이 상황을 적절하게 대처하지 못해

발생한 부정적인 영향으로부터 자기 자신을 보호하기 위하여 냉소주의 또는 포기상태에 이르게 되는 현상'이라고 정의할 수 있다.

문숙자(2007)는 소진을 구성하는 요인에는 과도하고 만성적인 스트레스나, 신체적 탈진, 정서적 고갈, 탈인격화, 자아성취감 저하, 인간적인 회의감 또는 좌절감 등이 있다고 하였다. 소진은 개인이나 조직의 수준에서 일어나며 감정, 태도, 동기 그리고 기대를 수반하는 내적이고 심리적인 경험이라는 공통적인 요인을 가지고 있다. Maslach(1982)은 소진에 관한 체계적인 연구의 기틀을 마련하여 3가지 하위개념 각각의 수준과 이들의 상호관계를 측정하였다. 첫째, 정서적 고갈(emotional exhaustion)은 소진의 가장 핵심적인 개념으로, 탈인격화와 자아성취감 저하의 원인변수라고 하였다. 정서적 고갈은 타인과의 과도한 접촉으로 인해 업무에 대해 지치고 정서적으로 고갈된 느낌을 의미하는데, 이는 개인의 감정 상태의 일종으로 계속적으로 장기화되는 정서적 활동 및 자극의 결과로 발생되는 것이다. 둘째, 탈인격화 (depersonalization)는 고객을 대함에 있어서 사람이라기보다는 물건과 같은 취급을 할 때 나타나는데, 이는 고객과의 문제발생 상황을 해결하기 위해 계속되는 요구사항에 의해 발생된 정서적 고갈을 극복하기 위한 심리적 대응으로 볼 수 있다. 셋째, 자아성취감 저하(reduced personal accomplishment)는 탈인격화의 결과로 발생한다고 알려져 있으며, 각 개인이 스스로 부정적인 평가를 하는 경향으로 볼 수 있다.

2.3 자기효능감

Bandura(1977)는 인간이 어떤 행동을 선택하여 실행하고 완성을 향해 끊임없이 노력하는 것에 대해 자기효능감이(self-efficacy)라는 인지적 개념으로 설명하였다. 자기효능감은 개인이 어떤 기술이나 능력을 소유하고 있는가에 관계되는 것이 아니라 특정 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 판단이나 자신감 또는 행동의 변화를 중재하는 인지체계로 특정과업을 달성하기 위해 요구되는 활동, 동기, 인지적 자원 등을 동원할 수 있는 자신의 능력에 대한 신념 또는 판단으로 정의되고 있다(Bandura, 1977). 즉, 자기효능감이란 특정행동을 수행하기위해 필요한 기술이나 능력을 가지고 있는가가 아니라 특정 과업을 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 판단과 과업을 수행하려는 동기가 함께 결합된 개념을 의미한다.

자기효능감은 상황에 대한 통제력과 행동의 선택, 노력의 수준 및 지속성, 장애나 실패에 대한 극복정도, 그리고 스트레스에 대한 지각과 반응 등에 영향을 미침으로써 인간의 사고, 동기, 행동에 중요한 영향을 미친다(Banura 등, 2001). 즉, 자기효능감은 목표수준과 몰입에 영향을 주고(Taylor 등, 1984), 자기효능감이 높은 사람들은 자신의 목표설정에 더 생산적인 성향을 보인다(Sims와 Lorenzi, 1992). 또한 자기효능감은 내적인 동기유발에 영향을 준다고 하였다(Deci와 Ryan, 1985). 즉, 자기효능감은 능력을 통제한 상황하에서 성과에 대한 유의적인 차이를 설명해줄 수 있고 개인이 특정과업을 수행하기 위해 얼마나 많은 준비를 수행해야 하는지와 어떤 행동을 선택해야 하는지를 결정하며 그리고 자기효능감이 높다는 것은 어떤 결과의 발생을 통제할 수 있는 자신의 능력을 높게 판단하는 특성을 가지고 있다(Gist와 Mitchell, 1992). 따라서 자기효능감이 강한 사람일수록 특정과업의 수행에 지속적으로 많은 노력을 기울이고 수행해야할 행동에

대해서 보다 높은 기준을 설정하며 더욱 적극적으로 행동하게 될 것이다.

2.4 이직의도

이직(Turnover)은 광의로는 조직으로 들어오고 나가는 조직구성원의 이동을 포괄하나 일반적으로 조직구성원의 외부이동을 말하는 협의의 개념으로 주로 사용된다. Price(1977)는 이직은 개인의 이동행위로서 구성원들이 사회시스템의 역할들 사이를 이동하는 것이라고 정의했다. 그리고 Mobley(1982)는 이직을 조직의 구성원으로서 금전적 보상을 받던 개인이 조직으로부터 그 대가를 포기하는 것이라고 정의하였다. 이직은 개인적인 상황, 직무스트레스, 직무불만족 등의 선행과정을 거치고 나서 실제 이직으로 연결되는데(Riggs와 Rantz 2001), 이러한 이직이 실제로 일어나기 전에 종사자가 직무에 종사하는 동안 이직을 하기위한 생각, 태도 등을 가지고 이직을 하기 위해 구체적인 행동양상을 취하려는 의도를 이직의도라고 볼 수 있으며 이러한 이직의도를 가진 상태는 조직은 물론 개인에게도 상당한 비용을 발생시키므로 경영 실무자와연구자들은 이직을 예측하고 축소시키는데 관심을 기울이게 되었다.

이직은 조직구성원의 자발성 여부에 따라 '자발적 이직'과 '비자발적 이직'으로 분류할 수 있다. 전자는 개인의 의사에 의한 이직으로서 조직에 대한 불만으로 인해 보다 나은 조직으로 전직하거나 결혼, 임신, 지병 등과 같은 개인적인 사정으로 인해 사직하는 경우이다. 후자는 조직구성원의 의사와 무관하게 사용자나 조직의 입장에서 해고나 임시해고 등 강제되는 이직을 말한다.

자발적 이직은 조직의 효과성에 영향을 미치는 기준에 따라 '순기능적 이직'과 '역기능적 이직'으로 구분할 수 있다. 순기능적 이직은 조직이 나쁜 평가를 하고 있는 구성원이 조직을 떠나게 되어 조직의 입장에서 이익이 되는 이직이다. 역기능적 이직은 조직이 특정 구성원에 대해 좋은 평가를 하고 있음에도 불구하고 조직을 떠나게 되어 조직의 입장에서 손해가 되는 이직을 의미한다.

서비스기업은 노동집약적인 특징을 가진 조직체로서 효율적인 운영을 위해 인적자원 관리가 필수적이다(이호경, 2005). 콜센터 등의 서비스기업은 고객과 종사자와 상호작용 관계 속에서 무형의 서비스 상품을 제공하면서 직원들이 이직하게 되면 기업의 입장에서는 서비스기업 전체 이미지 손실 및 직원간의 사기 저하, 인력의 채용 및 훈련 등의 이유로 발생되는 비용, 노력, 시간소모 등 부정적 영향의가능성이 크다(정정희 등, 2008; 문숙자 등, 2011). 따라서 이직의도의 관리를 통해 실제 이직률을 낮출 수 있는 방안을 찾는 것이 종사자 개인의 삶에 긍정적 효과는 물론 조직의 인적자원 관리 면에서도 그 효율성을 찾을 수 있을 것이다.

2.5 슈퍼리더십

기업에서의 리더십에 대한 많은 연구들은 일반적인 리더십 이론을 적용해 종업원의 태도 변수에 미치는 영향만을 연구하였다. 하지만 보편적으로 사용되는 리더십 변수만을 가지고는 다양한 기업에서 나타나는 리더십 스타일을 설명하기가 어렵기 때문에 최근 리더십 학계에서는 새로운

리더십 연구를 진행하고 있으며 그 대표적인 이론이 슈퍼리더십이다. Manz와 Sims(1991)는 슈퍼리더십의 정의를 리더가 스스로를 판단하고 행동하며 조직구성원들에게 자율권을 부여하는 리더십이라고 정의했다. 슈퍼리더십은 기본적으로 셀프리더십(self-leadership)과 구분해서 접근해야 한다. 두 리더십 개념 모두 자율적으로 스스로 관리한다는 측면에 있어서는 같은 의미이지만 셀프리더십은 리더가 가지고 있는 본연의 리더십이라면(Kreitner와 Kinicki, 1995), 슈퍼리더십은 리더가 아닌 종업원들이스스로 셀프리더가 될 수 있게 옆에서 조언해주고 이끌어 주는 리더십을 의미한다. 슈퍼리더십은 사람들로 하여금 셀프리더십을 학습할 수 있도록 도움을 주기 때문에 셀프리더십에 관한 것을 인식하고 있어야 한다.

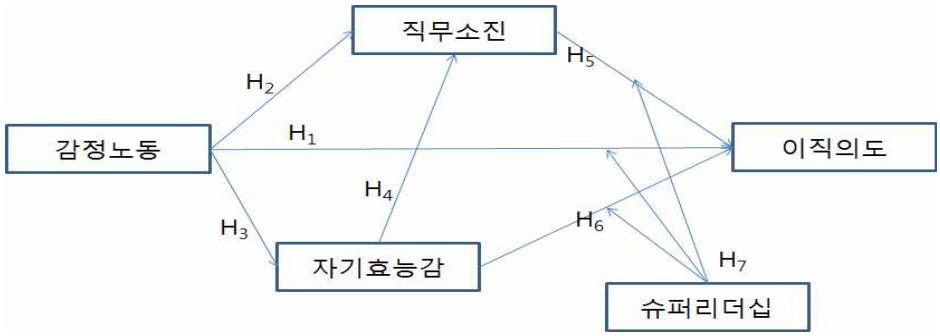
셀프리더십을 기반으로 Manz와 Sims(1991)는 슈퍼리더십의 요건을 강압적 리더(Strong man), 거래적 리더(Transactor), 비전형 리더(Visionary hero), 슈퍼 리더(Super leaser)의 4가지 관점으로 나누어서 제시했다. 첫째, 강압적 리더는 명령에 초점이 맞추어져 있으며 권한을 가지고 부하들로 하여금 두려운 존재로 보이게 만들어 목표달성에 초점을 맞추게 된다. 만약 성과를 달성하지 못하는 경우에는 강한 벌칙을 통해 부하들로 하여금 반드시 해당 리더의 명령을 따르게 만든다. 둘째, 거래적 리더는 부하들로 하여금 계산적인 복종(calculative compliance)을 강요하게 되는데 리더의 권한이 보상에 의한 권력으로부터 비롯되므로 부하들은 해당 보상을 받기위해 자연스럽게 노력을 하게 된다는 리더십이다. 하지만 상황에 따라 발생하는 물질적 보상이나 비체계적인 벌칙은 부하들로 하여금 신뢰를 잃게 만들 수 있다. 셋째, 비전형 리더는 리더의 가치관에 대해 강조하고 좀 더 미래적인 생각을 가질 수 있도록 영감적(inspirational) 동기를 부하에게 알려준다. 부하들은 리더의 비전에 근거한 감정적 몰입(emotional commitmentbased on leader's vision)으로 인해 리더를 추종하게 만든다는 리더십개념이다. 끝으로 슈퍼리더는 앞선 유형과는 달리 리더 자체를 창의적이고 적극적인 사고방식을 통해 셀프리더를 강조하고 주인의식에 근거해서 조직의 문화를 바꾸어 나갈 수 있게 조율하는 역할을 하게 된다. 결국 이러한 슈퍼리더십이 발휘되려면 전통적인 사고방식에서 벗어나 리더 스스로가 훌륭한 셀프리더의 모델이 되어야 하며, 부하들이 자발적으로 활동에 참여할 수 있도록 자율과 권한을 부여해 조직을 운영해 나가야 한다. 이렇듯 슈퍼리더십은 전통적인 리더십 스타일과는 차이가 있는데 과거의 리더십 스타일이 리더의 뜻을 따르도록 하고 부하들로 하여금 리더의 통제에 끌려오게 만들었다면, 슈퍼리더십은 다른 사람들의 잠재되어 있는 능력과 노력을 끌어내 리더로 만드는 역할을 수행한다는 차이가 있다.

Ⅲ. 연구방법론

3.1 연구모형 및 가설

본 연구는 콜센터 상담사의 감정노동이 이직의도에 영향을 미치는 과정에서 직무소진과 자기효능감이 어떠한 역할을 하는지를 규명하고자한다. 또한 콜센터 상담사의 이직의도를 낮출 수 있는 방법으로 슈퍼리더십의 역할을 규명하고자 한다. 이러한 연구의 목적을 밝혀내기 위해 다음

<그림 1>와 같이 연구모형을 설정하였고 이에 따라 연구가설을 다음과 같이 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

감정노동과 이직의도간의 관계에 대한 연구는 감정노동이 일반화된 최근에 들어 몇몇 연구자들에 의해 이루어지고 있다. Choi 등(2008)은 감정노동의 차원을 감정표현의 빈도와 감정표현의 주의정도로 보았고, 감정노동의 선행요인으로 직무특성(감정요구, 시간적 압력, 직무 자율성 및 직무 책임감)과 개인특성(감정 감화, 정서적 배려, 직무감정)을 고려하였는데, 분석결과 직무자율성과 정서적 배려는 감정표현의 빈도와, 직무감정은 감정표현의 빈도, 감정표현의 주의 정도와, 감정 감화는 감정표현의 주의 정도와 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 있다고 하였다. 즉, 감정노동자는 조직에서 요구하는 감정을 표현함에 있어서의 강도나 지속기간(즉, 정서적 배려)에 대해서는 스트레스를 느낄 수 있으며 이러한 스트레스의 지속은 조직을 떠나는 행동으로 이어질 수 있다는 것이다.

이와 관련된 선행연구로 Grandey(2000)는 감정노동이 자기소외 현상을 일으키거나 감정 부조화를 일으키므로 직무에 대한 만족을 저하 시키고 이직의도에 영향을 준다고 하였다. 또한 노명화 등(2009)과 양승범과 송민혜(2010)는 감정노동이 개인의 스트레스를 높이고 개인의자아를 손상하기 때문에 조직몰입을 감소시키고 다른 한편으로는 이직의도를 높일 수 있다고 하였다. Chung(2009)은 감정노동이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향을 분석하였는데, 그 결과 감정노동은 직무만족에 부(-)의 영향을, 이직의도에는 정(+)의 영향을 주었다. 이상의 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1: 콜센터 상담사의 감정노동은 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

감정노동과 직무소진간의 관계에 대해서 최혜윤(2003)은 자기 직무에 대한 완벽주의를 추구하는 구성원들 중, 역기능적인 완벽주의자가 순기능적인 완벽주의자보다 직무소진 정도가 심하다는 연구결과를 나타나기도 하였다. 김영진(2010)은 승무원들을 대상으로 감정노동과 고객지향성의 관계에서 소진의 역할에 대한 연구를 통해 조직의 감정표현규칙에 표정 · 목소리, 톤 · 행동 등 겉모습만을 맞추어 행동하는 표면행동은 감정적 고갈, 비인격화, 자아성취감 저하와 같은 다양

한 소진감에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 하지만 겉모습뿐 아니라 마음까지 조직의 표현규칙에 맞추려고 노력하는 내면행동은 구성원의 소진감인 비인격화, 자아성취감에 부(-)의 영향을 미친다고 하였다. 문릉안(2011)은 감정노동이 소진에 미치는 영향을 분석한 결과, 심층행위 방식의 감정노동이 직무소진의 하위요인 감정고갈, 탈 인격화, 자아성취감저하에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 표면행위 방식의 감정노동이 감정고갈과 정(+)의 관계를 갖고, 비인격화 및 자아성취감 저하와는 유의적인 관계를 보이지 않는 다고 하였다. 특수교사 등 교육자들과 상담사들을 대상으로 한 연구들(서석림, 1995; 심숙영, 1999; 최혜윤, 2003)에서도 감정노동은 직무소진에 영향을 미치는 중요한 요인임을 증명하였다. 서석림(1995)은 특수교사 같은 감정노동의 경우 외적 통제를 받는 사람보다 내적 통제를 하는 사람들의 직무소진 정도가 더 낮다고 하였다. 이러한 선행연구들을 토대로 감정노동과 직무소진간의 관계에 대한 가설을 설정하였다.

가설 2: 콜센터 상담사의 감정노동은 직무소진에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Choi 등(2008)은 감정노동의 선행요인으로 직무특성에는 감정요구, 시간적 압력, 직무 자율성 및 직무 책임감을, 개인특성에는 감정 감화, 정서적 배려, 직무감정을 포함하여 연구를 진행하였다. 분석결과 직무자율성과 정서적 배려는 감정표현의 빈도와 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 확인할 수 있었다. 즉 감정표현의 빈도가 통제될 경우 직무자율성이 제한되어 스스로의 자기효능감이 낮아질 것으로 예상된다. 즉, 직무수행중 개인의 감정을 표현함에 있어서의 정서적 배려가 강요되어질 때 직무상 스트레스를 경험하게 되며 자신에 대한 무력감을 느끼게 될 것이다. Friedman(2000)은 성공적인 업무수행에 대한 기대와 만족스럽지 못한 현실간의 괴리로 인해 나타나는 직무스트레스 유발은 자기효능감의 부족으로 이어지고 이러한 낮은 자기효능감으로 인해 성취감의 결여, 좌절감, 탈진을 경험하게 되어 직무소진으로 이어진다고 하였다. 이와 같은 설명은 소진이 단지 육체적인 피로와 역할과중으로 인해 정신적, 신체적으로 지치기 때문에 발생할 뿐만 아니라 전문직으로서의 자신의 지식과 기술, 업무특성, 대인관계, 업무결과 등에 있어 자신이 기대하는 바와 실제 사이에 괴리와 이러한 인식을 통한 자기효능감의 저하와 성취감 결여를 통해 초래된다는 점을 제시하였다.

가설 3: 콜센터 상담사의 감정노동은 자기효능감에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

자기효능감과 직무소진간의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. Cherniss(1993)는 개인의 스트레스나 소진의 원인을 밝히고 이를 개선시킬 수 있는 요인을 파악한 결과 개개인 스스로가 성공적으로 당면한 문제를 해결하고 이를 긍정적으로 해결하거나 해결할 수 있다고 믿는 신념 즉, 자기효능감이 중요한 영향요인이라는 것을 밝혔다. 장기보(2003)는 자기 정체성과 자기효능감이 높은 사람일수록 심리적인 직무소진을 덜 느낀다고 하였다. Brown 등(2004)은 자기효능감이 높을수록 조직에 몰입하게 되고 직무만족도 높으며 스트레스나 직무소진을 덜 경험하게 되어 보다 고객지향적인 행동을 하게 된다고 설명하면서 직무소진을 낮추기 위해 자기효능감이

중요하다고 제안하였다. Zunz(1998)은 자기효능감이 소진에 미치는 영향을 연구한 결과 자기효능감이 소진의 세가지 영역에 모두 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 자기효능감의 증가는 정서적 고갈과 비인간화를 감소시킨 반면 개인적 성취감을 증대시키는 것으로 나타났다. 이외에도 많은 연구에서 자기효능감은 개인성과에 대한 중요한 예측변수임이 나타났다(Chwalisz 등, 1992; Greenglass와 Burke, 1988; Friedman과 Farber, 1992; Litt, 1988).

지금까지의 연구결과 자기효능감이 부족한 것 자체가 직무소진의 한 원인일 수 있으며 자신의 능력에 대한 믿음과 자신감이 결여되면 주어진 일을 수행하는데도 훨씬힘들 수 있을 것이다. 아울러 인간의 행동이 객관적인 사실에 의해 이루어지기도 하지만 상당부분 주관적으로 인지된 신념에 근거해서 이루어진다고 볼 때, 자기효능감은 감정노동과 소진간의 관계 면에서도 중요할 수 있다. 이러한 선행연구들을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 콜센터 상담사의 자기효능감은 직무소진에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

직무소진과 이직의도간의 관계에 대한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. Burke와 Deszca(1986)는 직무의 평가, 경험된 스트레스, 정서적/신체적 웰빙이 직무소진에 영향을 미치며 높은 수준의 직무소진을 경험한 개인이 그렇지 않은 집단 보다 더 높은 이직의도를 가지고 있음을 보였다. Drake와 Yadama(1996)는 아동복지서비스 종사원의 소진과 이직의도에 관한 연구에서 소진이 이직의도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 정서적 고갈과 비인격화는 이직의도와 정(+)의 관계를 가지는 반면, 낮은 자아성취감은 부(-)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 한편 공계순(2005)은 직무 소진의 하위차원중 정서적고갈이 이직의도에 가장 강한 영향력을 미친다고 하였다.

직무에 소진을 경험한 구성원들은 스스로 조직에 대한 애착이나 업무에 대한 긍지가 낮아져 결국에는 이직하려는 의도가 발생하게 될 것이다. 이러한 선행연구들을 토대로 직무소진이 이직의도에 유의한 영향을 줄 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 5: 콜센터 상담사의 직무소진은 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

자기효능감이란 구성원 개인이 수행하고 있는 직무를 성공적으로 달성할 수 있다는 스스로의 자신감을 의미한다. 또한, 수행직무에 대한 자신감을 지니고 있는 구성원들은 그들이 속해 있는 조직에 대한 태도에서도 많은 차이를 보이고 있는 실정이다(Bandura, 1982; Bandura, 1986; Lathan와 Locke, 1991). 또한, 자신의 수행직무에 대한 자신감을 가지고 있는 구성원은 수행직무에 대한 만족을 통해 소속집단에 대한 강한 애착을 가지게 될 것이다. Mathieu와 Zajac(1990)은 직무에 대한 자신감을 가지고 있는 구성원은 직무만족을 통해 소속조직에 대해 감정적으로 몰입을 나타내는 조직몰입을 높게 보여주며, 조직을 떠나고자 하는 이직의도는 낮게 나타난다고 하였다. 결국 직무와 조직에 대해 개인적인 일치성 또는 유사성을 높게 인식하는 조직구성원은 직무와 조직에 대한 높은 만족과 몰입수준을 보일 것이며, 이에 따라 이직의도는 낮게 나타난다는 것

이다. 즉, 여러 선행연구에서 자기효능감이 직무 및 조직관련 성과에 대한 중요한 예측변수임이 증명되어 왔다(Nauta 등, 2011; McNatt과 Judge, 2008; 이영화와 임왕규, 2011). 이상의 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6: 콜센터 상담사의 자기효능감은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

슈퍼리더십은 부하들과 정보를 공유하고 부하들의 창의력 제고를 통해 부하를 리더로 만드는 즉 셀프리더로 육성하는 리더십이다. 모든 권력을 장악하고 하급자들을 보호해 주고 구원해 주는 영웅적 스타일과는 거리가 멀고 오히려 부하들이 더 이상 리더를 필요로 하지 않는 상태로 인도하는 탁월한 능력을 가진 사람의 리더십이다(Manz와 Sims, 1989). 셀프리더십의 효과를 실증분석한 연구들로 Manz와 Neck(2004)는 셀프리더십을 통해 자기효능감을 높일 수 있다고 하였다. 또한 정태희(2005)는 셀프리더십을 통해 개인의 자존심을 높일 수 있으며 이는 자기효능감과도 연결이 될 수 있다고 하였다. Locke와 Latham(1990)은 목표달성여부가 자기효능감의 수준에 따라 다르다고 하였다. 실제로 셀프리더십은 종업원들의 수행수준을 높이는데 있어서 영향을 미칠 뿐 아니라 나아가 이직의도에도 부(-)의 영향을 미칠 것이라고 추론 할 수 있다.

슈퍼리더십과 관련된 선행연구를 살펴보면 김경수 등(2011)은 슈퍼리더십이 부하 셀프리더십의 성과와 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타난다는 것을 밝혀냈으며, 부하의 셀프리더십이 슈퍼리더십과 부하의 성과 간의 관계를 매개한다고 주장했다. 정대용 등(2010)은 비영리 조직을 연구대상으로 하여 리더의 슈퍼리더십은 멤버의 직무만족에 강한 정(+)의 작용을 하는 것을 밝혀냈고 슈퍼리더십과 조직몰입 사이에서 LMX 질이 완전매개 효과가 있음을 확인했다. 강경석 등(2008)은 학교장의 슈퍼리더십은 교사의 셀프리더십을 매개로 하여 교사의 학교조직몰입에 직, 간접적으로 영향을 미친다고 주장했다. 이상의 선행연구를 근거로 조직구성원의 이직의도에 슈퍼리더십의 조절효과에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7: 콜센터 상담사의 감정노동과 이직의도, 직무소진, 자기효능감 간의 관계에서 상사의 슈퍼리더십은 조절효과를 나타낼 것이다.

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정문항

본 연구를 위해 사용된 연구변수와 그 측정항목 그리고 항목 수 및 선행연구는 다음의 <표 1>에 나타난 바와 같다. 감정노동 항목은 Grandey(2002), 이수연(2008), 주시각(2013)의 연구에서 사용한 문항을 바탕으로 총 20문항을 이용하였다. 또한 직무소진은 Maslach 등(2001), 주시각(2013)의 연구를 참고하여 총 4문항을 이용하였으며 자기효능감은 Riggs와 Knight(1994), 윤은형(2007)의 연구를 바탕으로 4문항을 이용하였다. 이직의도는 Babakus 등(2009)의 연구를 바탕으로 총 4개 문항을 측정에 이용하였다. 또한 상사의 슈퍼리더십은 권영해(2013), Mans와 Sims(1987)의 연구를 바탕으로 총 4개 문항을 측정에 이용하였다. 각 항목은 '1= 매우 그렇지 않다', '2= 그렇지 않다', '3= 어느 쪽도 아니다', '4= 그렇다', '5= 매우 그렇다'로 리커드 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

<표 1> 측정항목

	측정항목		항목
감정노동 직무특성	표면화행위	감정억제, 감정과 행동 상이, 감정 숨김, 거짓 감정 표현, 감정 노력	5
	표현규범	고객진정, 침착함유지, 공감표현, 친근감정 표현	4
	시간압력	업무시간 부족, 신속응대, 휴식시간부족, 고객상담 시간 촉박	4
	자율결여	업무수행방법 결정, 업무 독립성, 개인적 창의력 사용	3
	공간압력	업무공간 제약, 자세의 불편함, 건강염려, 공간의 밀폐감	4
직무소진	업무좌절감, 답답한 느낌, 의욕상실, 신경질, 고객과의 대화 불만, 긴장상태유지, 고객에 대한 무관심		7
자기효능감	업무 중요성, 자기 가치인식, 긍정적 태도, 유능함 지각		4
이직의도	새로운 업무 의도, 직무 중단 의도, 이직의향, 직장 재선택 안함		4
슈퍼리더십	업무수준 인지 장려, 목표 설정 장려, 고성과 기대 장려, 자기 인정 장려, 상호간 인정 장려		5

Ⅳ. 실증분석

4.1 자료의 수집과 인구통계학적 특성

본 연구의 모형을 검정하기 위해서 서울, 부산, 광주지역에 소재한 S생명보험 서비스 콜센터 상담사들을 대상 표본으로 선정하였다. 설문기간은 2013년 10월 1일부터 10월 13일까지 13일간 조사하였으며, 설문은 직접 기입식 설문방식으로 총 543부를 분석에 이용하였다. 응답자의 인구통계 분포를 살펴보면 다음과 같다.

<표 2> 표본특성

변수	구분	빈도	비율(%)	변수	구분	빈도	비율(%)
연령12 2.2	20-29세	76	14.0	근무기간11 2.0	3년 이하	109	20.1
	30-34세	176	32.4		4-6년	146	26.9
	35-39세	180	33.1		7-9년	137	25.2
	40-44세	64	11.8		10년 이상	140	25.8
	45세 이상	35	6.4	학력6 1.1	합계	543	100
	합계	543	100		고졸	108	19.9
직무3 0.6	인바운드	472	86.9		전문대졸	184	33.9
	아웃바운드	57	10.5		대졸	241	44.4
	기타	11	2.0		대학원재학이상	4	0.7
	합계	543	100		합계	543	100

4.2 측정문항의 신뢰성과 타당성 분석

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 전에 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 신뢰성은 내측일치도 계수인 크론바흐 알파를 이용하여 검증하였고 타당성분석은 배리맥스(varymax) 직각회전방법으로 주성분분석의 요인분석을 수행하였다. 요인분석결과 효능4문항을 제외하고 모든 변수들의 고유치가 1이상인 요인으로 묶여졌음을 확인할 수 있는데 각 요인을 구성하고 있는 측정문항의 적재 값은 0.6이상으로 일반적인 기준인 0.5이상으로 나타났다. 요인분석을 통해 적재된 항목들에 대한 내적일관성 검증을 위해 크론바하 알파 계수를 계산한 결과를 보면 Nunnally(1978)의 기준인 0.7보다 높아 변수들의 내적일관성이 있는 것으로 볼 수 있다. 본 연구의 측정항목에 대한 타당성과 신뢰성 분석결과는 <표 3>과 같다. 또한 피어슨 상관계수를 이용한 변수들 간의 상호연관성을 검증한 결과 <표 4>와 같이 유의수준 0.05에서 변수들 사이의 상관관계가 모두 유의한 정도로 나타났다. 판별타당성이 적합한지를 살펴보기 위해 Fornell과 Larcker(1981)가 제시한 평균분산 추출값(Average Variance Extracted: AVE)을 사용한다. 모든 잠재변수의 AVE의 제곱근 값이 모두 적합한 것으로 나타났다.

<표 3> 신뢰도와 타당성 분석결과

요인	설문문항	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	아이겐값	누적 분산비율	크론바흐 알파
시간 압력	시간4	**0.866**	0.100	0.163	0.220	−0.019	3.010	15.051	.881
	시간1	**0.824**	0.158	0.143	0.093	−0.084			
	시간2	**0.783**	0.229	0.154	0.153	−0.018			
	시간3	**0.772**	0.128	0.091	0.237	0.000			
표현 규범	규범3	0.112	**0.837**	0.136	0.112	−0.073	2.879	29.446	.833
	규범4	0.119	**0.827**	0.165	0.127	−0.059			
	규범2	0.159	**0.779**	0.159	0.140	0.087			
	규범1	0.203	**0.654**	0.234	0.104	0.152			
표면 행위	표면3	0.119	0.214	**0.830**	0.109	0.020	2.814	43.518	.807
	표면2	0.121	0.048	**0.791**	0.036	−0.137			
	표면1	0.030	0.216	**0.729**	0.097	0.083			
	표면4	0.226	0.097	**0.661**	0.167	−0.106			
	표면5	0.129	0.393	**0.514**	0.148	0.043			
공간 압력	공간2	0.167	0.062	0.099	**0.817**	0.042	2.574	56.388	.807
	공간3	0.170	0.147	0.128	**0.791**	0.011			
	공간4	0.342	0.032	0.144	**0.713**	−0.116			
	공간1	0.061	0.263	0.100	**0.695**	0.008			
자율 결여	자율2	−0.037	0.011	−0.049	0.009	**0.876**	2.174	67.260	.787
	자율1	−0.020	0.023	−0.044	0.091	**0.853**			
	자율3	−0.040	0.034	0.005	−0.114	**0.760**			

직무소진	소진2	**0.793**	0.264	−0.135			4.207	28.044	.898
	소진4	**0.771**	0.221	−0.141					
	소진3	**0.745**	0.350	−0.184					
	소진1	**0.745**	0.252	−0.141					
	소진7	**0.712**	0.253	−0.188					
	소진6	**0.710**	0.105	−0.203					
	소진5	**0.646**	0.233	−0.154					
이직의도	이직1	0.213	**0.842**	−0.182			3.221	49.518	.868
	이직2	0.313	**0.837**	−0.260					
	이직3	0.315	**0.834**	−0.274					
	이직4	0.289	**0.559**	−0.072					
자기효능	효능3	−0.233	−0.195	**0.842**			2.341	65.121	.826
	효능2	−0.246	−0.205	**0.813**					
	효능1	−0.128	−0.165	**0.788**					
슈퍼리더십	슈퍼2	**.914**					3.935	78.703	.945
	슈퍼3	**.907**							
	슈퍼4	**.898**							
	슈퍼1	**.872**							
	슈퍼5	**.842**							

<표 4> 연구변수의 상관관계분석(n= 543)

	표면행위	표현규범	시간압력	자율결여	공간압력	직무소진	자기효능	이직의도	슈퍼리더
표면행위	**0.530**								
표현규범	0.473**	**0.862**							
시간압력	0.383**	0.393**	**0.852**						
자율결여	−0.066	0.052	−0.075*	**0.749**					
공간압력	0.349**	0.353**	0.470**	−0.031	**0.824**				
직무소진	0.267**	0.184**	0.537**	−0.204**	0.504**	**0.859**			
자기효능	−0.147**	−0.069**	−0.232**	0.340**	−0.207**	−0.480**	**0.826**		
이직의도	0.183**	0.116**	0.351**	−0.218**	0.337**	0.632**	−0.170**	**0.907**	
슈퍼리더	0.082*	0.089**	−0.041	0.148**	0.000	−0.206**	0.199**	−0.205**	**0.954**

* 대각선 : root square AVE,

** 비대각영역 : 상관계수(** 는 0.05수준(양쪽)에서 유의함)

4.3 확인요인분석

탐색적 요인분석을 실시한 후에 측정항목간의 수렴타당성과 판별타당성을 검증하기 위해 요인별 확인요인분석을 실시하였다(김계수, 2006).

<표 5> 측정 항목의 확인요인 분석결과

항목	Lambda	S. E.	t-value	구성개념신뢰도	AVE	적합도
표현행위	1.000					
시간압력	-0.093	0.055	-1.701	0.624	0.442	χ^2=1.096(0.578), d.f.=2
자율결여	.969	0.117	8.287			GFI=0.999, AGFI=0.995
공간압력	.696	0.081	8.560			NFI=0.996, RMR=0.004
소진4	.963	.047	20.302			
소진3	1.000					χ^2=25.258(5.052), d.f.=5
소진2	.922	.040	22.803	0.912	0.677	GFI=0.981, AGFI=0.943
소진1	.921	.044	21.023			NFI=0.982, RMR=0.024
소진5	.736	.047	15.717			
효능2	.987	.056	17.494			
효능1	.718	.048	14.915	0.896	0.743	포화모형
효능3	1.000					
이직4	.560	.045	12.400			
이직3	1.000					χ^2=16.301(8.150), d.f.=2
이직2	.998	.028	35.864	0.912	0.727	GFI=0.985, AGFI=0.924
이직1	.862	.032	27.202			NFI=0.989, RMR=0.023

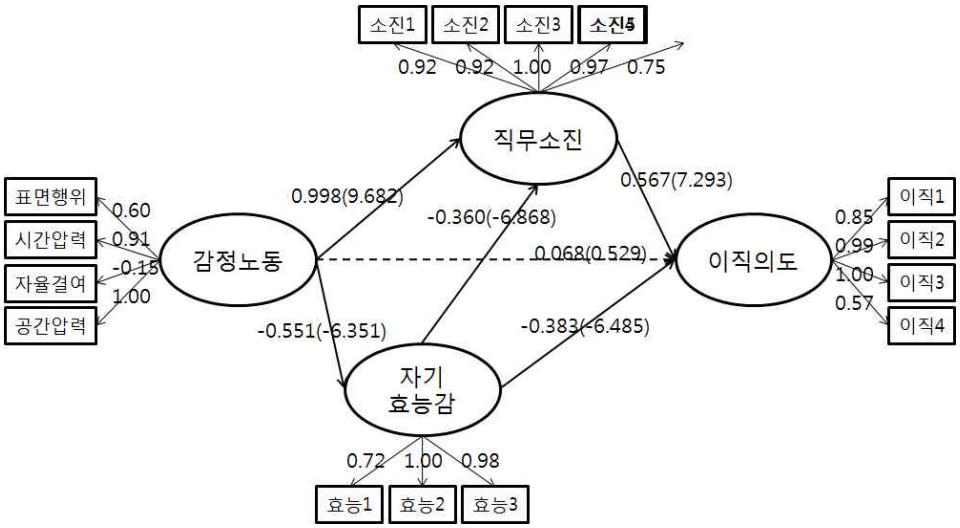
본 연구에서는 감정노동 변수에 대해 2차요인분석(second-order factor analysis)을 수행하고 분석을 수행하였다. 확인요인분석을 각각의 단위별로 확인요인분석을 수행한 결과 감정노동 중 표면행위 차원, 직무소진의 문항중 소진6, 소진7문항은 제거되는 것이 확인요인분석을 통한 적합지수를 개선하는 것으로 나타나 제거하였다. 모든 요인에서 개념 신뢰도 0.8이상, 분산추출지수(AVE) 0.7의 임계치 이상을 보여 신뢰성과 수렴타당성은 확보되었다고 할 수 있다. 연구 가설 검정의 주된 목적인 구조방정식 모형을 구축하는데 문제가 없다고 할 수 있다. 다음의 <표 5>은 본 연구의 확인요인분석 결과 신뢰도와 타당성을 정리한 표이다.

4.4 가설검정

4.4.1 공분산구조모형 검정

본 연구에서 사용된 변수들 간에 어떠한 영향관계를 나타내는지를 검정하기 위해 <그림 3>의 연구모형을 각각 공분산 구조분석을 이용하여 구조모형을 검정하였다. 구조방정식 모형을 판단해보면, χ^2=258.243, 자유도(d.f.)=98, CMIN/DF=2.635, p=0.000, GFI=0.944, AGFI=0.923, NFI=0.944, IFI=0.965, TLI=0.957, AIC=334.243, RMR=0.042, RMSEA=0.055을 갖는 모형이 도출되어 절대 적합도 지수와 증분 적합도 지수 기준을 적어도 한 개 이상 충족하고 있기 때문에 연구모형의 타당도는 수용할만한 최소한의 기준은 만족한다고 볼 수 있다(이학식 · 임지훈, 2007). 본

연구에서 설정한 경로계수에 대한 결과는 다음 <표 6>과 같다.



<그림 2> 구조모형 분석 결과

<표 6> 구조모형 경로분석 결과

가설	경로	Estimate	S.E	C.R	p	가설검정
1	감정노동 → 이직의도	0.068	0.128	0.529	0.597	기각
2	감정노동 → 직무소진	0.998	0.103	9.682	***	**채택**
3	감정노동 → 자기효능감	−0.551	0.087	−6.351	***	**채택**
4	자기효능감 → 직무소진	−0.360	0.052	−6.868	***	**채택**
5	직무소진 → 이직의도	0.567	0.078	7.293	***	**채택**
6	자기효능감 → 이직의도	−0.383	0.059	−6.485	***	**채택**

4.4.2 직무소진과 자기효능감의 매개효과 검정

직무소진이 감정노동과 이직의도, 감정노동과 직무소진의 관계에서 매개역할을 하는지와 자기효능감이 직무소진과 이직의도간의 관계에서 매개역할을 하는지에 대해 검정하기위해 AMOS 17.0의 부트스트랩(Bootstrap) 방법을 이용하여 직접효과와 간접효과 총효과를 살펴보았다. 부트스트랩핑에서는 95% 신뢰수준에서 신뢰구간의 값이 0을 포함하지 않을 경우에 영가설이 기각되어 간접효과인 매개효과가 유의한 것으로 해석할 수 있다. 부트스트래핑을 통한 간접효과 및 총효과의 유의성을 살펴본 결과 <표 6>와 같이 나타났다. 검증결과 간접효과의 신뢰구간이 0을 포함하지 않았으므로 (0.714-1.088) (0.140-0.273) (-0.292 - -0.141)로 나타나 영가설이 기각되어 매개효과가 유의한 것으로 나타났다. 즉, 감정노동이 이직의도에 영향을 미칠 때 자기효능감과

직무소진이 각각 매개역할을 하는지에 대한 검정결과 모든 경로에서 직접효과는 유의하지 않고 간접효과만 유의한 것으로 나타났다. 또한 자기효능감이 이직의도에 영향을 미칠 때 또한 감정노동이 직무소진에 영향을 미칠 때 직무소진과 자기효능감이 각각 매개역할을 하는지 검정한 결과 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다.

<표 7> 직무소진과 자기효능감의 매개효과 검정 결과

경로	매개변수	총효과	직접효과	간접효과
감정노동 → 이직의도	직무소진, 자기효능감	0.957(p=.006)	0.068(p=.678)	0.889(p=.006)
감정노동 → 직무소진	자기효능감	1.196(p=.007)	0.998(p=.007)	0.198(p=.008)
자기효능감 → 이직의도	직무소진	−0.587(p=.018)	−0.383(p=.011)	−0.204(p=.005)

4.4.3 슈퍼리더십의 조절효과 검정

조직의 리더의 슈퍼리더십 발현 정도에 따라 감정노동, 직무소진 및 자기효능감이 이직의도에 미치는 영향간에 차이를 검증하기 위해 Amos17.0을 이용하여 Pairwise Parameter Comparisons 분석을 수행하였다. 슈퍼리더십과 관련된 5개의 설문문항을 합산 평균한 값은 3.8703로 나타났다. 표본의 평균을 기준으로 슈퍼리더십이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분할 때 집단구분의 명확화를 위해 ±0.2범위에 있는 표본은 제거하여 상사의 슈퍼리더십을 높게 평가하는 집단(n=110)과 낮게 평가하는 집단(n=86)으로 구분하였다. 각각 구분된 집단을 대상으로 Critical Ratios for Differences between Parameters값을 이용하여 각 집단의 경로계수간 교차 z-value값 분석을 이용하였고 결과는 <표 8>과 같다(김계수, 2007).

구성원들이 지각하는 상사의 슈퍼리더십이 감정노동, 직무소진 및 자기효능감이 이직의도에 영향을 미칠 때 조절효과를 하는지에 대한 검정결과 상사의 슈퍼리더십을 높게 평가하는 집단과 낮게 평가하는 집단간에 직무소진이 이직의도에 미치는 영향과 자기효능감이 이직의도에 미치는 영향에 유의한 차이가 있음이 나타났다. 그러나 감정노동이 이직의도간의 관계에는 조절효과를 나타내지 않았다. 따라서 슈퍼리더십이 감정노동, 직무소진 및 자기효능감이 이직의도에 영향을 미칠 때 조절효과에 대한 가설은 부분채택되었다.

<표 8> 슈퍼리더십의 조절효과 분석 결과

경로	집단	Estimate	S.E	C.R	p	z-value
감정노동 ⇒ 이직의도	High Group	.113	.180	.626	.531	0.057
	Low Group	.126	.156	.811	.417	
직무소진 ⇒ 이직의도	High Group	.216	.106	2.025	.043	**2.064**
	Low Group	.532	.110	4.822	.000	
자기효능감 ⇒ 이직의도	High Group	−.545	.103	−5.268	.000	**2.451**
	Low Group	−.239	.070	−3.398	.000	

4.5 실증분석결과의 요약

본 연구의 실증분석 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 콜센터 상담사들의 감정노동이 이직의도에 미치는 영향을 살펴보면 Estimate= 0.068, C.R.= 0.529로 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 또한 감정노동은 직무소진에는 Estimate= 0.998, C.R.= 9.682로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 감정노동이 자기효능감에 미치는 영향은 Estimate= -0.551, C.R.= -6.351로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 감정노동이 이직의도에 직접적으로는 영향을 미치지 않고 표면행위, 시간압력, 자율성결여, 공간적압력 등으로 인해 직무소진을 경험하게 하며 자기효능감을 낮춘다는 Litt(1988), Friedman(2000)의 연구결과와 맥을 같이한다. 즉 콜센터 상담사의 자율적 업무역량과 자기통제 역량을 제한하는 감정노동의 형태는 직무소진을 증가시키고 반대로 자기효능감은 약화시켜 근무의 질을 떨어뜨리는 것으로 나타났다.

둘째, 자기효능감이 직무소진에 미치는 영향은 Estimate= -0.360, C.R.= -6.868로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과는 업무의 특징으로 인해 자기효능감이 낮아지면 직무소진이 증가할 수 있다는 Zunz(1998), Brown 등(2004)의 연구결과를 지지하는 것이다. 즉, 콜센터 상담사의 직무소진은 감정노동 자체가 아닌 자기효능감을 통해서도 영향을 받을 수 있다는 것이다.

셋째, 직무소진이 이직의도에 미치는 영향은 Estimate= 0.567, C.R.= 7.293으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 자기효능감이 이직의도에 미치는 영향은 Estimate= -0.383, C.R.= -6.485로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 콜센터 상담사의 이직의도는 감정노동을 통해서 직접 영향을 받는 것이 아니고 직무소진이나 자기효능감을 통해 영향을 받는다는 것이다. 즉, 이직의도는 직무스트레스의 원인들에 의해 직접 영향을 받지 않고 직무만족, 소진 등에 영향을 통해 영향을 미친다는 Grandey(2003), 노명화 등(2009)의 연구결과를 지지하는 결과이다. 실제로 매개효과 검정결과를 통해 살펴보면 감정노동이 이직의도에 영향을 미칠 때 자기효능감과 직무소진이 가각 매개효과를 나타내는지를 검정한 결과 직접효과는 유의하지 않으며 간접효과만 크게 유의한 것으로 나타났다. 또한 자기효능감이 이직의도에 영향을 미칠때와 감정노동이 직무소진에 영향을 미칠 때 각각은 직접효과와 간접효과가 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 각각의 변수가 부분적으로 매개역할을 한다고 할 수 있다.

끝으로 슈퍼리더십의 조절효과를 검정한 결과를 살펴보면 다음과 같다. 감정노동과 직무소진, 자기효능감이 이직의도에 직접 영향을 미칠 때 상사의 슈퍼리더십의 조절역할에 대해 검정한 결과 상사의 슈퍼리더십을 높게 평가한 집단에서 직무소진이 이직의도에 미치는 영향이 낮아지는 것으로 나타났다. 또한 자기효능감이 이직의도에 영향을 미칠 때 슈퍼리더십을 높게 평가한 집단에서 상대적으로 자기효능감을 높였을 때 이직의도가 크게 낮아지는 것으로 나타났다. 이는 감정노동으로 인해 필연적으로 발생할 수 있는 직무소진의 증가나 자기효능감의 감소 등 이직의도에 영향을 줄 수 있는 요인들은 상사의 슈퍼리더십을 통해 통제가 가능하다는 것을 의미한다. 즉, 리더가 스스로를 판단하고 행동하며 조직구성원들에게 자율권을 부여하는 리더십인 슈퍼리더십

이 발휘되어 상담사 스스로가 셀프리더가 되도록 만드는 작업을 통해 감정노동에서 발생하는 부정적인 요소들을 통제할 수 있다는 것이다.

Ⅴ. 결론 및 시사점

본 연구는 콜센터 상담사의 감정노동이 이직의도에 영향을 미치는 과정에서 직무소진과 자기효능감이 어떠한 역할을 하는지를 규명하고자한다. 또한 콜센터 상담사의 이직의도를 낮출 수 있는 방법으로 슈퍼리더십의 역할을 규명하고자 한 연구이다. 연구결과를 바탕으로 본 연구의 학술적 시사점을 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 그 동안 그 중요성에 비해 관련 논의가 부족하고 또한 감정노동과 직무소진 및 자기효능감이 독립적으로 이직의도에 영향을 미친다는 연구를 해온 반면 본 연구는 감정노동, 직무소진, 자기효능감이 축적되어 이직의도에 영향을 미친다는 통합적인 연구를 하였다는 점에서 이론적 함의가 있다. 이로써 감정노동과 관련하여 종합적이고 다차원적으로 연구를 함으로써 입체적 해석이 가능하였다. 특히 감정노동에 대하여 아직 의견 일치를 보지 못하고 있는 상황에서 감정노동과 직무소진, 자기효능감과의 관계성을 제시하고 그 역할을 규명했다. 즉 감정노동 자체가 아닌 직무소진과 자기효능감 같은 복수 변수에 의해 상담사들의 이직의도 영향을 미친다는 점을 확인하였다. 이러한 점에서 연구의 이론적 폭이 한층 깊어지고 넓어질 수 있음을 알 수 있다. 이러한 점은 상담사들의 이직에 대한 인적자원 관리가 단순히 열악한 근무 환경 요인, 낮은 보수 체계, 상담사의 독립적인 심리 태도와 더불어 상담사들의 복합적인 심리 태도가 이직의도의 결정적 영향 요인이 되고 있음을 밝혔다.

둘째, 조직성과에 대하여 직무스트레스와 직무소진을 최소화할 수 있는 요인에 대하여 매개효과와 조절효과를 검증함으로써 이직의도에 대한 심층분석을 하였다. 이로 인하여 감정노동, 직무소진 등에 대한 개선방안을 확보할 수 있으며 또한 조직관점에서 감정노동의 결과를 직무소진과 자기효능감으로 구분하여 이직의도로 이어지는 경로를 제시하여 상담사의 이직을 사전적으로 줄일 수 있는 방안을 제시하고 있다. 즉 상담사가 어떤 경로로 이직의도를 갖게 되는지 개인과 조직에 어떤 부분의 변수가 이직에 영향을 미치는지를 밝힘으로써 조직측면에서 감정표현규칙에 대한 피드백과 처방이 가능하도록 그 틀을 제시하고 있다. 또한 직무소진과 자기효능감에 대한 매개효과를 연구함으로써 상담사들의 감정노동이 어떤 경로로 이직의도에 영향을 미치는지를 제시하여 이론 및 실무적으로 대처 방안을 제시하는데 기여할 수 있다.

또한 학술적 시사점 이외에 실무적으로는 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 콜센터 산업의 핵심은 상담사의 자기효능감 등 심리적 태도와 행동이 이직의도와 직접적으로 관련되어 있음에도 불구하고 인적자원을 어떻게 효율적이고 전략적으로 수행하게 할 수 있는지에 대한 연구는 드물었다. 또한 기업입장에서 조직의 생산성 향상을 위하여 노동비용을 최소화하면서 실무적으로 접근이 가능한 방안으로 상담사의 자기효능감 등의 핵심가치를 높일 수 있는 대책 마련이 시급한 실정이다. 본 연구 결과를 보면 감정노동으로 인해 직무소진이 나타날 때

자기효능감은 중요한 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 감정노동이 이직의도에 영향을 미칠때에도 자기효능감은 의미있는 매개역할을 하는 것으로 나타나기 때문에 감정노동으로 인해 영향을 받은 자기효능감을 계발하기위한 노력을 기울여야 할 것이다. 즉, 기업의 조직측면에서 이직의도를 예방하기위해 직무소진이나 이직의도가 발생하기 전에 감정노동에 대한 예방적 전략으로 상담사를 위한 감정조절 교육, 리더십강화 프로그램 및 감성케어 프로그램 등 다양한 접근방법 측면에서 연구 설계가 필요할 것이다. 이로써 상담사의 고객에 대한 효과적인 감정조절로 기업의 생산성 제고는 물론 그들의 이직의도를 낮출 수 있을 것으로 해석된다.

둘째, 슈퍼리더십의 조절효과에 대한 검정결과 조직적인 차원에서 상담센터장의 역할에 따라 성과향상에 기여할 수 있고, 이직의도를 최소화하는 요인으로 작용할 수 있기 때문에 슈퍼리더십을 강화하기위한 노력을 기울여야 할 것이다. 슈퍼리더십은 교육을 통해서만 강화될 수 있는 것이 아니기 때문에 기업에서 매뉴얼을 통해 상사의 역할에 대해 일정부분 상담사에게 권한위임을 통해 자율성을 높이는 방향으로 리더십이 발휘되도록 업무의 프로세스를 구성해야 할 것이다.

끝으로 감정노동에 대한 콜센터 상담사들의 연구결과 첫째, 심층행동을 근간으로 조직이나 사회 정책적으로 대안 수립이 가능하다는 함의를 가지고 있다. 감정노동으로 인해 근무여건의 개선과 더불어 콜센터 상담원들의 정신적 및 육체적 질병에 대한 정부차원의 감성케어 정책의 근간을 마련해야 할 것이다. 둘째, 스마트폰의 보급과 정보통신의 급격한 발전으로 네트워크가 결합된 콜센터 산업이 새로운 서비스 산업 모델로 점차 태동되고 있어 감정노동으로 인한 직무소진 및 열악한 근무환경 개선 등의 측면에서 재택근무와 같은 형태의 서비스 제공이 보다 효율적이고 생산적이며 상담사의 공간적 제약과 시간적인 압박이 완화 되는 서비스 구조에 대한 고려가 필요할 것이다. 셋째, 산업 정책적 측면에서는 불특정 다수들로부터 언어폭력에 대하여 상담원들을 보호해 줄 수 있는 중재 요청센터 및 제도적 장치와 더불어 기업의 상담사에 대한 적극적 보호규정의 설치가 시급한 실정이다.

참고문헌

강경석, 고광혁(2010), “학교장의 서번트 리더십, 교사 효능감 및 학교조직몰입이 학교조직효과성에 미치는 영향”, 교육문화연구, 16(1), 29-58.

고미라(1995), 감정노동의 개념화를 위한 일 연구: 서구 이성 중심적 노동개념 비판. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.

공계순(2005), “아동학대예방센터 상담원의 이직의도 관련 요인에 관한 연구”, 19, 7-35.

김경수, 김광숙, 노현재, 김인숙, 양동민(2011), “슈퍼리더십이 부하의 셀프리더십 및 성과에 미치는 영향: 매개효과 및 조절효과 검증”, 인사조직연구, 19(3), 31-65.

노형진(2011), 『SPSS를 활용한 조사방법 및 통계분석』, 학현사

김계수(2007), 『구조방정식 모형분석』, 도서출판 한나래.

김수연, 장세진, 김형렬, 노재훈(2002), 서비스직 근로자의 감정 노동과 우울 수준, 대한산업의학회지, 14(3), 227-235.

김영진(2011), 감정노동과 고객지향성의 관계에서 소진의 역할: 항공사 직원을 중심으로, 박사학위논문, 경원대학교대학원.

김우진(1999), 감정적 부조화가 직무만족과 정신적 고갈에 미치는 영향. 서강대학교 대학원 석사학위논문.

김진강(2011), “호텔종사원의 감정노동과 직무태도의 관계에서 감성지능의 조절효과,” Tourism Research, 33, 177-197.

김주연, 강인호, 조원섭(2013), “국외여행 인솔자의 감정노동, 감정부조화 및 소진간의 관계,” 관광연구, 28(2), 305-324.

노명화 · , 권상순, · 박정훈(2009), “관료조직 구성원의 감정노동 수행전략의 선행요인과 결과에 관한 연구”, 기업경영연구, 16(3), 105-123.

문릉안(2010), “서비스 접점 종사원의 감정노동이 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구,” 인사관리연구, 32(3).

문숙자, 한상숙(2011), 간호사의 이직의도 예측모형, 대한간호학회지 41(5), 633-641.

서문식, 김상희(2002), 판매원의 감정부조화와 감정적 고갈이 고객지향성 및 고객의 서비스품질 평가에 미치는 영향, 마케팅연구, 17(4), 27-75.

서석림(1995), 내외통제성과 사회적 지지에 따른 특수교사의 소진에 관한 연구, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문

심숙영, 1999; 유아교사의 직무만족이 이직에 미치는 영향, 열린유아교육연구, 4(2), 159-171.

안준수(1999). 서비스 종사원의 감정노동에 따른 스트레스에 관한 연구: 호텔산업을 중심으로. 경기대학교 대학원 석사학위논문.

양승범, 송민혜(2010), “한국지방공무원의 감정노동에 관한 연구, 서비스 인카운터에서 감정노동, 직무스트레스, 조직몰입, 이직의도간의 구조적 관계,” 한국지방자치학회보, 22(3), 213-236.

이수연(2008), 콜센터 상담원의 감정노동과 감정소진 및 이직의도에 관한 연구, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문.

이수연, 양해술(2008), 콜센터 근로자의 감정노동과 감정소진 및 이직의도의 관계에 대한 연구, 한국콘텐츠학회논문지, 8(4), 197-210

이유라, 홍성화(2010). 호텔종사원의 감정노동이 소진과 직무만족에 미치는 영향. 『관광연구』,25(1), 185-203.

이정은(2010). 호텔종사원의 감정노동이 감정부조화, 직무소진, 직무태도 간의 영향 관계. 『관광연구』, 25(2), 253-269.

이학식, 임지훈, 2011) 『SPSS 18.0 매뉴얼』, 집현재

장기보(2003) 간호장교의 심리적 소진과 사회적 지지 지각, 자기효능감 간의 관계, 카톨릭대학교 대학원 석사학위논문.

정대용, 김민석(2009) 슈퍼리더십과 셀프리더십이 LMX 질을 매개로 비영리조직성과에 미치는 영향, 한국인사조직학회, 하계통합학술대회 발표논문집, 29-50.

주시각(2013), 감정노동이 직무스트레스, 직무소진, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구:콜센터 상담사를 중심으로, 한양대학교 대학원 박사학위논문.

최영호, 이규만(2013). 리조트 직원의 감정노동이 감정고갈에 미치는 영향. 『관광연구』, 27(5), 541-563.

최혜윤, 정남운(2003) 상담자의 완벽주의 성향, 사회적 지지와 심리적 소진, 한국심리학회지, 8(2), 279-300.

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.

Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory,* Prentice_Hill.

Bandura, A. (1982), Self-efficacy mechanism in human agency, *American Psychologist*, 37, 122-147.

Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action*. Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall.

Bandura, A. (2004), Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 120-136). Malden, MA: Blackwell.

Bandura, A., & Locke, E. A. (2003), “Negative self-efficacy and goal effects revisited”, *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.

Burke, R. J. & Deszca, E. (1986), "Correlates of psychological burnout phases among police officers," *Human Relations,* 39(6), 487-501.

Cherniss, C. (1993). The role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 135-150).

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior,* New York: Plenum.

Deery. S., Iverson R. & Walsh, J. (2002), "Work relationships in Telephone call centers:

Understanding emotional exhaustion and employee withdraw," *Journal of Management Studies*, 39, 471-495.

Drake, B., & Yadama, G. N. (1996), "A structural equation model of burnout and job exit among child protective services workers," *Social Work Research,* 20(3), 179-197.

Heuven, E., & Bakker, A. B. (2003), "Emotional dissonance and burnout among cabin attendants", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 81 - 100.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research,* 18, 39-50

Friedman, I. A., & Farber, B. A. (1992), "Professional self-concept as a predictor of teacher burnout", *Journal of Educational Research*, 86, 28-35.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992), "Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability", *Academy of Management Review*, 17, 183-211.

Grandey, A. A., (2000), "Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor", *Journal of Occupational and Health Psychology, Tourism Research*, 33, 177-197.

Greenglass, E.R., & R.J. Burke (1988), "Work and family precursors of burnout in teachers: Sex differences", *Sex Roles*, 18, 215-29.

Hochschild. A. R. (1983), *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley,CA: University of California Press.

Koeske, K. M., Kirk, S. A., & Koeske, R. D., (1993), "Coping with job stress: Which strategies work best?" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 319-335.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (1995), *Organizational Behavior*, Third Edition. Irwin.

Latham, G.P. & Locke, E.A. (1991), "Self-regulation through goal-setting", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50(2), 212 - 247.

Litt, M. D. (1988), "Self-efficacy and perceived control: Cognitive mediators of pain tolerance", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 149-160.Locke, E. A., & Latham, G. P. 1990. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Manz & Neck (2004), *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 2nd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle

Manz & Sims (1991), *Super Leadership: Leading Other to Lead Themselves*, NY, Berkeley.

Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981), "The Measurement of Experience Burnout," *Journal of Applied Psychology*, 108, 171-194.

Maslach, C. (1982), *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Mathieu, J. and Zajac, D. (1990), "A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2),

171-94.
McNatt, D. B. & Judge, T. A. (2008), “Self-Efficacy intervention, job attitudes, and turnover: A field experiment with employees in role transition”, *Human Relations*, 61, 783-810.
Nunnally, J. (1978), *Psychometric methods*, New York.
Sims, H.P., Jr., and Lorenzi, P. (1992), *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*, Newbury Park, CA: Sage.
Taylor, S.E., Locke E. A., Lee, C., & Gist, M. E. (1984), “Type A behavior and faculty research productivity: What are the mechanisms?” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 34, 402-418.
Zapf, D. (2002), "Emotion work and psychological well being: A review of the literature and some conceptual consideration," *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.