

## 콜센터 상담직원의 직무특성이 이직의도에 미치는 영향 : 셀프리더십의 조절효과를 중심으로

오종철 (안산대학교 경영학과 부교수)\* 안운석 (남서울대학교 경영학과 교수)\*\*

### 국 문 요 약

본 연구는 콜센터 상담직원의 감정노동 직무특성이 이직의도에 영향을 미치는 과정에서 직무소진과 심리적자본의 역할을 규명하는 것을 목적으로 한다. 또한 콜센터 상담사의 이직의도를 낮출 수 있는 방법으로 셀프리더십의 역할을 실증분석을 통해 검정한다. 본 연구의 목표는 첫째, 콜센터 상담사의 감정노동 직무특성이 직무소진과 심리적 자본에 미치는 영향을 검정한다. 둘째, 콜센터 상담사의 직무소진과 심리적 자본이 이직의도에 미치는 영향을 검정한다. 끝으로 상사의 셀프리더십의 역할을 검정하기 위해 콜센터 상담사의 직무특성, 직무소진, 심리적 자본 및 이직의도에 영향을 미칠 때 셀프리더십이 조절효과를 나타내는지를 검정한다.

연구결과 표면행위와 긍정규범은 직무소진에 유의한 영향을 미치지 않았으나, 시간적압력, 자율성결여, 공간적제약은 콜센터 상담사의 직무소진에 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 또한 직무소진은 이직의도에 유의한 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다. 끝으로 셀프리더십은 공간적 제약이 직무소진에 영향을 미칠 때 유의한 조절효과를 나타내는 것으로 나타났다.

■ 중심어: 감정노동, 직무소진, 심리적 자본, 이직의도, 셀프리더십

## I. 서 론

최근 산업이 고도화되고 더불어 소비자 요구가 다양하고 복잡해 짐에 따라 제공되어야 하는 서비스 역시 다양성이 증가하게 되었다. 특히 경쟁이 심화되면서 대부분 기업들은 고객과의 커뮤니케이션을 통한 만족을 향상시키기 위해 시공간의 제약 없는 채널을 활성화하기 위해 콜센터를 운영하고 있는 경우가 많다. 한국 텔레마케팅협회 조사에 따르면 콜센터 시장은 2001년 3조 5000억 원에서 2002년 6조 3000억 원으로 대폭 확대되었으며, 2007년에는 15조원에 이르는 등 매년 20% 이상 큰 폭으로 성장하고 있다. 콜센터를 설치하는 기업도 2015년에 18만개 기업으로 콜센터 시장의 규모는 꾸준히 증가하고 있다. 콜센터 산업이 확대되면서 콜센터 내에서 상담사의 역할은 더욱 중요해지고 있다. 콜센터 상담사는 기존에 단순히 제품 사용법에 대한 고지 및 고객의 불만접수 등 단순한 업무를 담당하였으나 최근들어 제품 및 서비스에 대한 마케팅활동을 하는 등 과거와는 다른 핵심직무를 수행하는 업무로 영역과 위상이 크게 확대되고 있다. 콜센터 상담사 역할의 확대는

\*저자: 안산대학교 경영학과 부교수, drpeter@ansan.ac.kr

\*\*교신저자: 남서울대학교 경영학과 교수, gousa64@naver.com

· 투고일: 2018-03-05 · 수정일: 2018-06-08 · 게재확정일: 2018-06-15

기업의 입장에서 저렴한 비용으로 더욱 효율적인 판매 및 마케팅 활동을 수행하는 기회로 작용하기도 한다는 것을 의미한다.

그러나 상담업무의 특성으로 인해 상담직원은 고객과 직접 대면하지 않지만 상담직원과의 접촉하는 고객은 상담직원과의 태도를 통해 기업 이미지를 결정하기도 한다. 따라서 상담직원과 고객간의 대화 정도에 따라 기업에 대한 평가가 달라질 수밖에 없기 때문에 상담직원들은 고객과의 관계에서 늘 감정을 절제하도록 통제되고 있다. 이처럼 상담직원의 감정노동은 결국 직무에서 육체적 및 심리적인 소진이 나타되게 되고 이는 결국 조직을 떠나고자 하는 의도를 나타나게 하는 요인이 된다. 많은 기업들은 높은 이직률 등으로 나타나는 상담직원들의 감정노동에 의한 폐해를 줄이기 위해 다양한 노력을 기울이고 있다. 즉, 콜센터는 상담직원들의 높은 이직률을 관리하기 위해 성과급 도입, 근무환경의 개선 및 근무 규정 개선 등 다방면의 노력을 기울이고 있는 것이다. 그러나 상담직원 직무의 특성으로 인해 기대한 성과를 나타내지 못하고 있다는 점이 큰 어려움이다.

이처럼 콜센터 상담직원 감정노동에 대한 관심이 높아지면서 관련 연구들이 많이 이루어졌다. 그러나 선행연구들은 감정노동의 결과로 나타나는 육체적 질병과의 관련성을 다룬 연구(이유라, 홍성화, 2010 ; 최영호, 이규만, 2013), 감정노동과 소진 및 조직 유효성의 관련성을 다룬 연구(Deery and Walsh, 2002 ; 이수연, 양해술, 2008)등 감정노동 관련 변수들 간의 관련성을 검정하여 감정노동 현상을 설명하고자한 연구가 대부분이었다. 따라서 감정노동의 부정적 결과로 나타나는 상담직원의 이직의도를 낮추기 위한 조직의 전략적 변수를 다룬 전략적 연구가 필요할 것이다. 따라서 본 연구에서는 감정노동의 대표적 직무인 콜센터 상담직원의 직무특성이 이직의도에 영향을 미치는 과정에서 심리적 자본과 직무소진이 어떠한 역할을 하는지를 규명한다. 또한 콜센터 상담직원의 이직의도를 낮출 수 있는 방법으로 셸프리더십의 역할을 실증분석을 통해 검정하고자 한다. 이러한 연구결과를 바탕으로 콜센터 상담직원의 인사 관리 측면에 이론 및 실무적 시사점을 제시한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 콜센터 상담직원의 직무특성

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 정의하였는데 Hochschild(1983)는 실제 느끼는 감정을 통제하려는 노력과 바람직해 보이는 감정을 표현하려는 노력으로 직무에 따라 다르게 나타나는 감정 상태와 표현의 차이라고 정의하였다. 또한 Ashforth and Humphrey(1993)는 표현 규칙을 기반으로 자신의 감정을 적절하게 표현하는 것이라고 정의하였다. 감정노동의 직무특성 구성요소와 관련된 선행연구를 살펴보면 다음의 <표1>과 같다.

<표1> 감정노동의 직무특성

연구자	감정노동의 직무특성
Morris and Feldman(1997)	역할명확성, 성별, 직무다양성, 직무자율성
Kruml and Geddes(2000)	감정이입노력, 고객의 감정, 감정적 유대감
Tews and Glomb(2000)	감정진실성, 표현방식, 감정억제
이수연, 양해술(2008)	표면행동, 직무자율성, 긍정규범, 시간제약, 양심행동
주시각(2013)	표면화행위, 심층행동, 표현빈번성
강한철(2015)	표면화행위, 긍정적규범, 자율성결여, 시간적압력, 공간적제약

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 콜센터 상담직원의 감정노동을 구성하는 요인을 상담직원의 직무특성 부분을 고려하여 다음의 다섯 가지로 구분하고 연구를 진행하였다. 콜센터 상담직원들의 직무환경의 열악함, 높은 시간적 압박감, 낮은 휴식의 자율성, 감정노동자의 높은 스트레스에 따라 감정노동에 대한 기존의 연구들을 종합하여 자율성 결여, 표면화 행위, 긍정적 규범, 공간적 제약, 시간적 압력을 콜센터 상담직원들의 직무 특성으로 정의하고 연구를 진행하였다.

첫째, 자율성결여는 구성원이 스스로 자신의 직무를 통제 할 수 있다고 생각하는 정도로 정의된다(Hackman and Oldham, 1975). Hackman and Oldham(1975)은 자율성을 직무를 수행함에 있어 실제적인 자유로움의 정도, 독립성 정도 및 개인의 결정권을 수행에서 사용되는 절차의 결정 제공정도로 정의된다. 그러나 콜센터 상담직원의 직무는 다양한 고객을 상대해야 하는 직무의 특성으로 자율성을 부여하게 되면 효율성을 기대할 수 없기 때문에 자율성을 부여하기 어려운 직무특성을 갖는다. 둘째, 표면화행위란 구성원이 스스로 느끼는 감정은 무시한채 조직의 매뉴얼에서 정한대로 자신의 감정을 표현하는 것을 말한다. 표면행위는 실제로 느끼지 않는 감정을 얼굴표정과 제스처, 목소리 톤 등의 언어적, 비언어적 단서로 나타냄으로써 구성원의 감정부조화를 유발할 수 있다(Hochschild, 1983). 셋째, 긍정적 규범은 외면적으로 나타나는 감정에 대한 통제수준을 의미하며 내면적 심리상태보다는 개인의 행위 관련 규칙을 의미한다. 기업은 감정표현에 대한 규범으로 표준화된 감정을 직원이 고객에게 일관되게 나타내도록 하는 요구한다. Peters and Waterman(1982)은 서비스품질과 신뢰성 등 기업 평가 요소는 긍정적 이미지의 형성과 고객충성도에 영향을 미쳐 기업의 장기적 이익을 높일 것이라고 하면서 구성원의 친절한 서비스가 중요함을 제시하였다. 넷째, 공간적 제약은 기존의 직무특성 이외에 추가된 상담직원 직무의 특성으로 제한된 공간에서 제한된 동작으로 움직이는 상담직원의 직무특성으로 정의된다(강한철, 2015). Fried(1990)는 작업환경 수준에 따라 개인의 직무성고가 다르게 나타난다고 하였다. 즉, 직무수행에서 물리적 환경은 구성원의 만족과 동기부여에 영향을 주는 요인이라고 할 수 있다. 박경옥(1995)은 직원들의 작업 수행 환경을 물리적 및 심리사회적으로 구분하고 구성원의 스트레스에 미치는 영향을 연구한 결과 물리적 작업환경과 심리사회적 작업환경 스트레스에 유의적인 영향을 미친다고 하였다. 다섯째, 시간적 압력은 주어진 시간안에 성과목표를 달성을 위한 압력을 받는 상담직원의 중요한 직무특성이다. Anton(1997)은 콜센터 성과지표를 콜센터 운영 성과지표, 수입관련 성과지표, 비용관련 성과지표, 서비스품질 성과지표 등으로 제시하였으며, 이는 시간적 압력과 높은 관련성을 갖는 성과지표라고 하였다. 따라서 본 연구에서는 상담직원의 시간적 압력은 주어진 시간내에 성과달성을 위해 지속적으로 압력을 받고 스스로 시간적 제약이 극복되기 어려운 상황으로 빠져드는 상태라고 정의한다.

## 2.2 직무소진

직무소진은 대인 접촉이 잦은 직무에서 직무담당자가 장기간 스트레스에 노출되면서 겪는 부정적인 심리적 경험으로 정의된다(Freudenberger, 1974). 그러나 최근 발표된 연구들은 직무소진이 대인접촉을 주로 하는 직무뿐 아니라 정보를 주로 다루는 직종에서도 발생하면서 거의 모든 조직과 직종에서 발견된다. 직무소진은 일반적으로 불안과 우울, 자존심 저하 등을 초래하며 심할 경우 심장병 및 각종 질환 등 육체적으로나 심리적으로 부정적인 결과를 나타낸다. 또 직무소진은 조직행동면에서 구성원들의 이직률 증가, 근태율 및 생산성 감소, 직무만족 및 조직 몰입 저하 등의 부정적인 태도나 행동을 나타내기도 한다. Demerouti et al.(2001)은 직무에 대한 요구가 직무 담당자를 육체적으로 피로하게하고 정서적으로 소진 상태에 이르게 하여 직무소진의 고갈에 영향을 미친다고 하였다. 반면, 직무수행에서 자율적으로 통제하지 못하거나 또는 직무를 수행할 때 동료들로부터 지원받지 못하는 등 직무자원을 적절히 확보하지 못하는 것은 직무소진의 심리적 이탈차원과 큰 관련이 있다고 하였다. 또한 손영주 등(2010)은 직무에서 경험하는 스트레스와 소진에 관한 연구에서 업무의 과중함, 형식화, 스텝의 크기, 리더십, 의사소통, 직업 선명도 및 규칙이 직업에 대한 소진에 미치는 선행요

인이라고 하였다.

직무소진의 3가지 하위개념으로 첫째, 정서적 고갈은 직무수행에서 타인과의 과도하게 접촉하여 정서적으로 고갈된 느낌 정도로 정의된다(Maslach, 1993). 이는 개인적 감정 상태로 장기적으로 발생하는 정서적 활동 및 자극으로 인해 발생하는 것이다. 둘째, 탈인격화는 고객을 상대하면서 사람으로써가 아닌 사물으로써 취급을 할 때 발생하는 감정으로 정의된다. 이는 고객과의 관계에서 지속적인 고객의 요구사항으로 인해 발생된 정서적 고갈에 대응하여 발생한 심리적 상태이다. 셋째, 자아성취감의 저하는 탈인격화로 인해 발생하며, 각 구성원이 스스로 자신의 행동에 부정적으로 평가하는 경향이라고 정의된다.

## 2.3 심리적 자본

심리적 자본은 Seligman(1998)이 제안한 개념으로 최근 조직관리에서 중요한 개념으로 사용되고 있으며 여러 분야에서 다양한 표본을 대상으로 효과성에 대한 실증적 연구가 활발하게 진행되고 있다. 심리적 자본은 구성원들이 주어진 직무환경에서 긍정적인 심리적 상태로 보다 적극적이고 진취적인 행동을 통해 조직 성과에 긍정적인 영향을 미치는 개념으로 정의된다(Luthans, 2002). 심리적 자본은 자신감, 희망, 탄력성 그리고 낙관성 등 네 가지 구성요인으로 구분하여 구성원의 긍정적인 조직행동을 설명하고자 한다(이다정, 2012).

첫째, 자신감(Confidence)은 주어진 상황에서 자신의 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 개념으로 정의된다(Luthans et al., 2007). 구성원의 자신감은 개인의 직무수행에서 성과목표를 설정하고 수행하기 이전의 단계에 영향을 미치는 개념이다.

둘째, 희망(hope)은 스스로의 성과 목표를 달성하기 위한 동기부여, 의지 및 계획에 대한 개인의 통제력으로 정의된다. 즉, 직무수행에서 발생하는 장애를 극복하고 개인의 성과목표 달성을 위해 구체적 대안 계획을 창출하는 과정에 대한 평가를 의미한다(이미영, 2011).

셋째, 탄력성(Elasticity)은 업무상에서 발생하는 문제, 역경 및 갈등의 상황을 극복하여 목표를 달성하기 위한 복원력 정도로 정의된다(Masten and Reed, 2002). 넷째, 낙관성(optimism)은 업무의 실패 상황이 발생할 때 비관적으로 생각하지 않고, 긍정적으로 생각하려는 노력으로 정의된다(Seligman, 1998).

심리적자본을 다룬 선행연구들에서 개별 요인들은 구성원의 직무 태도 및 업무성과에 영향을 미친다고 제시하고 있다(Bandura, 1997; Luthans et al., 2007; Snyder, 2000). Bandura(1997)는 높은 자신감을 가진 사람은 시련 및 좌절을 극복하고 정신적, 육체적인 건강을 회복하는 복원력이 높을 것이라고 하였다. 또한 Snyder(2000)는 높은 희망을 가진 사람은 과업에서 더 높은 자신감을 갖고 무력한 상태를 신속하게 극복하고 활력 상태로 회복될 수 있다고 하였다. Luthans et al.(2007)는 개인의 행동 및 동기부여가 심리적 자본의 구성요소인 자신감, 희망, 탄력성, 낙관성 등에 의해 달라진다고 제시하였다. 즉, 조직 구성원의 긍정적 심리상태는 개인의 성과와 기업의 성과 향상에 영향을 미치며, 구성원들의 심리적인 안녕을 향상시킨다는 것이다(Luthans et al., 2004).

## 2.4 이직의도

이직은 광의의 개념으로 조직으로 들어오고 나가는 조직구성원의 이동을 의미하지만 협의로는 조직구성원의 외부이동으로 정의하였다(이성운, 2002). 일반적으로 이직은 협의의 개념으로 구성원이 다양한 요인에 의해 조직의 외부로 이탈하는 것을 의미한다. 조선희, 박현식(2012)은 구성원이 조직원의 자격을 버리고 현 조직을 떠나려는 의도로서 현재 고용상태를 스스로 종결하려는 의도라고 정의하였다. Price and Mueller(1981)는 이직에 영향을 미치는 요인으로 직무만족을 제시하였으며 세부요인으로 외부취업, 근무 여건, 직무교육 및 훈련, 직장의 안정성을 제시하였다. 전찬열(1996)은 이직의 영향요인을 기술다양성, 자율성, 과업정체성, 피드백

등의 직무관련 동인, 상하관계, 동료관계 등 인간관계 동인 그리고 임금, 승진, 교육훈련, 고과평가, 근무환경, 복리후생, 불만건의제도 등 인사관리제도 동인으로 제시하였다. 오지영(2008)은 이직의도가 직무만족 및 조직몰입에 부정적인 영향을 나타내며 결혼, 교육수준, 연령, 근무시간 등의 요인에 따라 다르게 나타난다고 하였다. 차인성(2012)은 이직의도의 선행요인으로 연령, 교육수준, 근무시간 등 인구통계적 요소와 조직몰입을 제시하면서 조직몰입과 연령은 이직의도에 부(-)의 영향을, 교육수준과 근무시간은 이직의도에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

## 2.5 셀프리더십

1980년대 들어서 조직의 경재환경이 심화되고 구성원의 가치관이 변화하면서 조직에 효과적인 리더십에 대한 관심이 고조되었다. Manz(1986)는 자기관리 개념을 보다 정교화하여 효과적인 리더십으로 셀프리더십을 제안하였다. 셀프리더십은 구성원 스스로의 기준을 설정하고 그에 맞춰 자신을 스스로 변화시키며, 조직에서 자신의 역할의 규정과 역할을 효과적으로 수행하는 것에 대한 인지정도로 정의된다(Pearce and Manz, 2005). 또한 Manz and Sims(2001)는 셀프리더십을 과업의 수행을 위해 필요한 스스로의 동기부여를 이루기 위해 구성원 자신에게 영향력을 행사하는 과정이라고 정의하였다. 셀프리더십에서의 셀프(self)는 인간 본연의 성향인 자율성을 강조한 개념으로 상사 및 조직 구조 등으로 인한 행동의 변화를 불러오는 외부적 영향력과 다른 개념이다. 셀프리더십은 첫째, 구성원 스스로 리더에 의해 행해졌던 영향력을 책임지고 행사하는 특징을 갖는다. 둘째, 리더의 전통적인 권위를 통해 구성원 행동의 변화를 일으키는 영향력을 낮춘다는 특징을 갖는다(Lovelace et al., 2007). 따라서 셀프리더십은 구성원 스스로가 자신을 리드하고자 책임 있는 행동을 수행하려는 독특한 태도라고 할 수 있다.

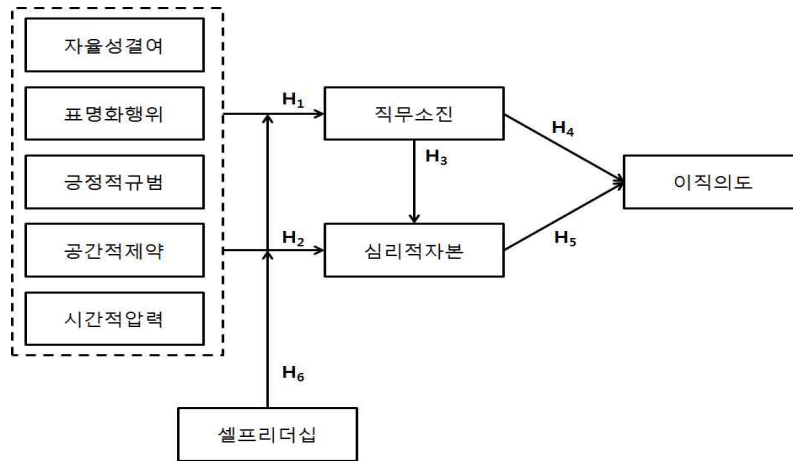
Prussia et al.(1998)과 Houghton and Neck(2002) 및 Neck and Houghton(2006)은 셀프리더십의 구성개념을 3가지 차원(행동집중 전략, 인지 전략, 건설적 사고)로 제시하였다.

첫째, 행동전략은 구성원이 자신과 타인의 행동 및 행동의 결과를 관찰하고, 행동의 이유와 목적에 대한 자각의 결과로 나타나는 행동의 변화를 의미한다. 구성원은 스스로 바람직하지 않은 행위를 억제하며 자신의 행동을 바람직한 방향으로의 변화시켜 성공적인 성과를 나타낸다는 개념이다. 행동전략은 자기목표의 설정, 자기 보상, 자기 반성, 자기 관찰, 자기 암시 등으로 구조화된다. 둘째, 인지전략은 구성원이 긍정적이고 자율적인 존재로 가정하며 자신이 원하는 업무를 수행할 경우, 그 자체만으로 만족함을 지각한다는 인지적평가이론을 근거로 한다. 즉, 인간은 스스로 자신의 업무에서 보람과 가치를 발견하면 자기 효능감 및 자기통제감이 높아지고, 이는 개인 및 조직의 성과로 연결된다는 개념이다(Prussia et al., 1998). 셋째, 건설적 사고(constructive thought)는 구성원이 사고방식을 자신의 업무에 긍정적으로 영향을 줄 수 있도록 변화시킨다는 것을 의미한다(Houghton and Neck, 2002 ; Manz and Neck, 2004; Prussia et al., 1998). 건설적 사고는 성공적 성과에 대한 기대, 자신과의 대화, 자신의 신념에 대한 평가 등으로 구조화된다(Manz and Sims, 2002).

## Ⅲ. 연구방법

### 3.1 연구 모형

본 연구는 콜센터 상담직원의 감정노동 직무특성과 이직의도간의 관계에서 심리적자본과 직무소진의 역할을 규명하고자 한다. 또한 콜센터 상담직원의 이직의도를 낮출 수 있는 방법으로 셀프리더십의 역할을 규명하고자 한다. 연구목적의 달성을 위해 다음의 <그림 1>와 같이 연구모형을 구성하였고 연구가설을 설정하였다.



〈그림 1〉 연구모형

### 3.2 가설 설정

콜센터 상담직원의 감정노동 직무특성과 직무소진과 심리적 자본의 관계 연구는 최근에 들어 몇몇 연구자들에 의해 이루어졌다. Zapf(2002)은 감정노동의 직무특성 즉, 감정 요구, 시간 압력, 직무자율성, 직무 책임 등이 개인특성에 의해 다르게 나타난다고 하였다. 김영진(2009)과 전순영(2013)은 표면행동이 감정의 소진, 개인의 성취감 저하, 탈개인화에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. Friedman and Farber(1992)는 업무성과에 대한 기대와 성과의 괴리로 인해 유발된 직무스트레스는 성취감의 결여, 좌절감, 탈진을 경험하게 되어 직무소진으로 이어진다고 하였다. Schaufeli and Leiter(2001), Brotheridge and Grandey(2002)는 콜센터 상담직원의 감정적 직무유형에 따라 직무소진 정도가 다르게 나타난다고 하였다. Morris and Feldman(1996)은 감정 표현 정도는 감정소진에 정(+)의 영향을 미친다고 하면서, 감정표현의 제약이 있는 조직은 직원의 내적 감정과 외적 감정의 충돌에 의한 소진의 가능성이 커진다고 하였다. Brotheridge and Grandey(2002)는 감정억제, 직무스트레스, 직무소진 등의 감정부조화는 심리적 안녕에 부(-)의 영향을 미친다고 하였으며, Brotheridge and Lee(2003)는 서비스 직원들의 감정억제는 자아 분리 현상으로 타인과의 관계의 어려움을 통해 직무소진에 영향을 미친다고 하였다. 이랑 등(2006)은 콜센터 상담직원의 심층행동이 감정고갈과 관련이 있다고 제시하였다. Bhuian and Menguc(2002)은 직무 자율성의 중요성을 제시하면서 작업만족도와 직무만족도에는 자율성이 강하게 관련되어 있다고 하였다. 또한 상담직원 직무의 시간적 압력이 강해질수록 상담원들의 업무에 대한 부담이 증가하여 감정소진에 영향을 미친다고 할 수 있다. 이상의 선행연구 등을 근거로 콜센터 상담직원의 직무특성이 직무소진의 원인으로 추정할 수 있으며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H<sub>1-1</sub>: 자율성 결여는 직무소진에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H<sub>1-2</sub>: 표면적 행위는 직무소진에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H<sub>1-3</sub>: 긍정적 규범은 직무소진에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H<sub>1-4</sub>: 공간적 제약은 직무소진에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H<sub>1-5</sub>: 시간적 압력은 직무소진에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Friedman and Farber(1992)은 구성원의 높은 업무 성과 기대와 실제 성과간의 차이로 인해 발생하는 직무소진은 심리적 자본의 저하로 연결되어 직무소진 및 반조직행동에 영향을 미친다고 하였다. Byun and Yom은

간호사의 직무소진에 감정노동과 자기효능감이 중요한 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 또한 Kim은 감정노동과 자기효능감이 구성원의 직무소진에 유의한 영향을 미치고 있음을 확인하였다(양야기, 2011).

Han은 서비스 직원을 대상으로 감정노동은 스트레스로 인한 직무소진에 유의한 영향을 미친다고 하였으며 자기효능감이 높을수록 개인의 성과목표에 대한 몰입이 높아져 서비스직원들의 긍정적인 업무성과를 불러일으킨다고 하였다. 즉, 자신의 과업을 성공적으로 수행하는 것에 대한 자신감과 자기효능감이 높은 사람일수록 적극적으로 직무에 임하게 되고 스스로 직무수행에 대한 계획을 수립하고 실행하며, 성과목표에 도달할 때까지 인내하며 고객 지향적인 업무의 성공적 수행을 제시하는 결과이다. 이상의 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 상담직원 감정노동의 직무특성이 심리적 자본을 낮추는 원인이 될 것으로 추론 할 수 있으며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H<sub>2-1</sub>: 자율성 결여는 심리적 자본에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H<sub>2-2</sub>: 표면화 행위는 심리적 자본에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H<sub>2-3</sub>: 긍정적 규범은 심리적 자본에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H<sub>2-4</sub>: 공간적 제약은 심리적 자본에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H<sub>2-5</sub>: 시간적 압력은 심리적 자본에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

Cherniss(1993)는 직무 스트레스 및 직무소진의 선행요인을 심리적 자본 즉, 당면한 문제를 스스로 해결할 수 있다는 신념이라고 제시하였다. Litt(1988)은 자기효능감을 대표되는 심리적자본이 소진에 미치는 영향을 연구한 결과 심리적자본이 직무소진의 세 가지 영역(정서적 고갈, 비인간화, 개인적 성취감)에 모두 영향을 미친다고 하였다. Cherniss(1993)은 심리적자본이 조직몰입 및 직무만족에 정(+의 영향을 미치며, 스트레스 및 직무소진에 부(-)의 영향을 통해 고객지향적인 행동에 영향을 미친다고 하였다. 이외에도 많은 연구에서 심리적자본은 개인성과에 대한 중요한 예측변수임을 제시하였다. 선행연구를 종합하면 심리적자본은 직무소진의 영향요인으로 자신에 대한 자신감 저하는 직무 수행에 영향을 미친다. 이같은 선행연구들을 토대로 다음의 가설을 설정하였다.

- 가설3: 상담직원의 직무소진은 심리적자본에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

Burke and Deszca(1986)는 직무소진의 선행요인으로 직무의 평가, 스트레스 경험, 정서적/신체적 웰빙을 제시하였으며 직무소진의 정도가 높으면 이직의도가 높아진다고 제시하였다. Drake and Yadama(1996)는 복지서비스 직원 대상의 연구를 통해 정서적 고갈과 비인격화가 이직의도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. De Croon et al.(2004)는 직무소진된 직원이 이직의 가능성과 무단 결근의 가능성이 크다고 하였다. 이밖에도 많은 선행연구에서 직무소진은 이직의도에 중요한 영향요인임을 밝히고 있다. 또한 윤선영(2010)은 감정고갈과 개인성취감 즉, 직무소진을 낮추는 것은 이직의도를 낮출 수 있다고 하였다. Lee and Ashforth(1993)은 높은 직무소진이 직무만족의 저하와 이직의도의 증가에 영향을 미친다고 하였다. Cordes and Dougherty(1993)는 감정노동이 정신적 직무소진에 이어 높은 수준의 이직의도에 영향을 준다고 주장하였다. 이러한 선행연구를 바탕으로 직무소진을 경험한 구성원들은 스스로 업무에 대한 낮은 자부심으로 이직의도를 높게 될 것이라는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설4: 상담직원의 직무소진은 이직의도에 유의한 정(+의 영향을 미칠 것이다.

Mathieu and Zajac(1990)은 직무 자신감이 직무만족과 조직몰입을 향상시켜 구성원의 이직의도를 낮춘다고

하였다. 즉, 직무 및 조직에 대한 개인의 일치성을 높이는 것은 조직에 대한 만족과 몰입을 높여 이직의도를 낮출 것이라고 하였다. McNatt and Judge(2008)는 자기효능감을 직무나 조직 관련 성과에 대한 핵심 선행변수로 제안하였다. 즉, 자신의 직무에 대해 자신감이 있는 구성원은 자신의 직무에 대한 만족이 높아 질 것이고 소속집단에 강한 애착을 갖게 된다는 것이다. 자기효능감은 직무만족 및 조직몰입 등을 높여 이직의도를 낮춘다는 선행연구들을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설5: 상담직원의 심리적자본은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

Locke and Latham(1990)은 자기효능감을 높이면 성과달성수준 또한 높아진다고 하며 셀프리더십의 향상이 종업원들의 직무 수행 정도를 향상시키며 이직을 효과적으로 관리할 수 있다고 하였다. Manz and Neck(2004)는 셀프리더십이 조직구성원의 자기효능감을 향상시킬 수 있다고 하였다. 강경석, 고광혁(2010)은 상사의 슈퍼리더십이 부하의 셀프리더십을 통해 조직몰입에 직간접적인 영향을 미친다고 하였다. 김경수 등(2011)은 상사의 리더십이 부하들의 셀프리더십을 갖게하여 업무성과를 높인다고 하였으며 셀프리더십 정도와 성과정도는 밀접한 관련이 있다고 하였다. 권영해(2013)는 셀프리더십이 개인의 자존감을 향상시킬 수 있고 자기효능감에도 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이상의 선행연구를 바탕으로 조직구성원의 셀프리더십이 직무특성과 심리적 자본 및 직무소진에 조절효과를 나타낼 것이라는 다음의 가설을 설정하였다.

가설6: 상담직원의 직무특성이 직무소진과 심리적 자본에 영향을 미칠 때 관리자의 셀프리더십은 조절 효과를 나타낼 것이다.

### 3.3 연구방법 및 측정항목

본 연구의 모형을 검증하기 위해서 서울을 비롯한 대도시 지역에 소재한 보험서비스 콜센터 상담직원들을 대상 표본으로 선정하였다. 설문조사방식은 직접 기입식 설문방식으로 불성실한 설문을 제외한 총 543부를 분석에 이용하였다. 본 연구의 설문지 구성은 콜센터 상담직원 직무특성(표면적행위, 규범행동, 시간제약, 자율성, 공간제약), 직무소진, 심리적 자본, 이직의도, 셀프리더십, 인구통계적문항 등으로 다음의 <표2>과 같이 재구성하였다.

<표2> 측정항목 및 선행연구

차원		설 문 문 항	문항수
상담직원 직무 특성	자율결여	업무의 수행 방법 결정 정도, 업무의 독립성 정도, 개인적 창의력 사용 정도	3
	표면행위	감정 억제 정도, 감정과 행동의 상이 정도, 감정 숨김 정도, 거짓 감정표현 정도, 감정노력 정도	5
	긍정규범	고객 진정 정도, 침착함 유지 정도, 공감 표현 정도, 친근 감정 표현 정도	4
	공간제약	업무공간 제약 정도, 자세 불편함 정도, 건강 염려 정도, 공간 밀폐감 정도	4
	시간압력	업무시간부족 정도, 신속응대 정도, 휴식시간부족 정도, 상담시간 촉박 정도	4
직무소진		업무좌절감 정도, 답답한 느낌 정도, 의욕상실 정도, 신경질 정도, 고객과의 대화 불만 정도, 긴장상태유지 정도, 고객에 대한 무관심 정도	11
심리적 자본	자기효능감	성취목표 존재 정도, 문제해결의 자신감 정도, 자아의 사회필요성 정도, 타인의 잘못에 대한 이해 설득 정도, 미래에 대한 자기 개척 정도	5
	희망	목표 달성 희망 정도, 성공에 대한 노력 정도, 최고에 대한 희망 노력 정도, 노력에 대한 보상 기대 정도, 미래에 대한 기대 정도	5



	낙천주의	일에 대한 자기 책임감 정도, 억울함에 대한 해소 기대 정도, 즐거운 일의 빈번한 발생 정도	3
	탄력성	약점을 알고 극복 노력하는 정도, 일을 끝까지 마무리하는 정도, 어려운 상황을 침착하게 대응하는 정도, 중요한 일은 포기하지 않는 정도	4
	이직의도	새로운 업무 의도 정도, 직무 중단 의도 정도, 이직의향 정도, 직장 재선택 정도	5
	셀프리더십	업무수준 인지 정도, 목표 설정 정도, 문제해결 노력 정도, 자기 인정 정도, 상호간 인정 정도	5

#### IV. 실증분석

##### 4.1 자료의 수집과 인구통계학적 특성

응답자의 인구통계 분포를 살펴보면 다음과 같다. 응답자는 전체가 여성 상담직원이었으며 업무의 성격은 인바운드 업무 472명(86.9%), 아웃바운드 업무 60명(11.1%), 기타 관리업무 11명(2.0%)으로 나타났다. 직급으로는 상담직원523명(96.3%), 나머지 팀장급20명(3.7%)으로 나타났다. 다음의 <표 3>은 응답자의 근무시간, 결혼여부, 학력, 근속년수, 연령 등의 분포를 나타낸 표이다. 이러한 표본의 구성은 일반적인 콜센터 상담직원 에 대한 대표성이 있는 표본이라고 판단하고 연구를 진행하였다.

<표3> 응답자 표본의 인구통계학적 특성

변수		빈도	비율	변수		빈도	비율
결혼 여부	미혼	236	45.3	근속 년수	3년이하	109	20.1
	기혼	307	56.5		4년-6년이하	146	26.9
근무 시간	5시간미만	61	11.2		7년-9년이하	137	25.2
	6시간	90	16.6		10년 이상	151	27.8
	7시간	253	46.6	연령	25세이하	18	5.5
	8시간 이상	105	25.6		26세-30세	92	16.9
학력	고졸이하	108	19.9		31세-35세이하	195	35.9
	전문대졸	184	33.9		36세-40세이하	156	28.7
	대졸	247	45.5		41세-45세	49	9.0
	대학원재학	4	0.7	46세이상	21	3.9	

##### 4.2 측정문항의 신뢰성 및 타당성

본 연구의 가설을 검증하기 위해 자료의 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 신뢰성은 크론바흐 알파(Cronbach's a)를 이용하여 검증하며 타당성분석은 배리맥스(varymax) 직각회전방법으로 주성분분석의 요인분석을 수행하였다. 분석 결과 모든 변수들의 고유치가 1이상으로 확인되었다. 또한 각 측정문항의 요인적재 값은 0.6이상으로 나타났다. 신뢰성분석을 위해 내적일관성계수를 계산한 결과를 보면 Nunnally(1978)가 제시한 기준인 0.7보다 모든 변수에서 높게 나타나 변수들의 내적일관성이 있다고 판단한다. 측정항목에 대한 타당성과 신뢰성 분석 결과는 <표4>와 같다.

<표4> 신뢰도와 타당성 분석결과

요인		설문 문항	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	아이겐값	누적분산비율	크론바흐알파
상담직원 직무 특성	시간 압력	시간4	<b>0.868</b>	0.098	0.222	0.154	0.019	3.007	15.827	0.881
		시간1	<b>0.825</b>	0.158	0.094	0.138	0.083			
		시간2	<b>0.783</b>	0.230	0.154	0.149	0.017			
		시간3	<b>0.775</b>	0.123	0.239	0.075	0.001			
	표현 규범	규범3	0.113	<b>0.842</b>	0.116	0.128	0.071	2.768	30.394	0.833
		규범4	0.121	<b>0.830</b>	0.131	0.153	0.058			
		규범2	0.161	<b>0.784</b>	0.144	0.150	-0.089			
		규범1	0.205	<b>0.659</b>	0.108	0.226	-0.154			
	공간 압력	공간2	0.167	0.062	<b>0.818</b>	0.094	-0.042	2.571	43.923	0.807
		공간3	0.173	0.144	<b>0.793</b>	0.114	-0.010			
		공간4	0.340	0.034	<b>0.714</b>	0.146	0.114			
		공간1	0.064	0.260	<b>0.697</b>	0.087	-0.008			
	표면 행위	표면화3	0.125	0.227	0.117	<b>0.823</b>	-0.025	2.543	57.309	0.797
		표면화2	0.120	0.069	0.041	<b>0.807</b>	0.130			
		표면화1	0.032	0.232	0.103	<b>0.733</b>	-0.088			
		표면화4	0.228	0.109	0.172	<b>0.661</b>	0.102			
	자율 결여	자율2	0.038	-0.012	-0.009	0.049	<b>0.876</b>	2.172	68.739	0.787
		자율1	0.020	-0.023	-0.091	0.046	<b>0.854</b>			
		자율3	0.038	-0.033	0.113	0.003	<b>0.759</b>			
	직무 소진	소진2	<b>0.816</b>					5.948	54.077	0.914
소진3		<b>0.806</b>								
소진11		<b>0.784</b>								
소진4		<b>0.784</b>								
소진1		<b>0.765</b>								
소진7		<b>0.722</b>								
소진9		<b>0.713</b>								
소진8		<b>0.706</b>								
소진5		<b>0.676</b>								
소진6		<b>0.649</b>								
소진10	<b>0.643</b>									
이직 의도	이직3	<b>0.934</b>					2.908	72.693	0.864	
	이직2	<b>0.931</b>								
	이직1	<b>0.875</b>								
	이직5	<b>0.633</b>								
심리적 자본	희망	희망3	<b>0.834</b>	0.165	0.105	0.145	3.620	21.297	0.879	
		희망1	<b>0.799</b>	0.077	0.067	0.208				
		희망5	<b>0.777</b>	0.097	0.077	0.262				
		희망4	<b>0.738</b>	0.172	0.173	0.125				
		희망2	<b>0.731</b>	0.187	0.084	0.209				
	자기 효능감	효능2	0.217	<b>0.830</b>	0.138	0.065	3.278	40.580	0.854	
		효능3	0.164	<b>0.771</b>	0.177	0.123				
		효능4	0.049	<b>0.745</b>	0.327	0.031				
		효능5	-0.004	<b>0.741</b>	0.282	0.131				
		효능1	0.282	<b>0.668</b>	0.056	0.060				

	탄력	탄력1	0.054	0.102	<b>0.855</b>	-0.018		2.709	56.518	0.841
		탄력2	0.057	0.170	<b>0.839</b>	0.055				
		탄력3	0.198	0.314	<b>0.724</b>	0.071				
		탄력4	0.188	0.387	<b>0.668</b>	0.036				
	낙천주의	낙천1	0.152	0.062	0.045	<b>0.841</b>		2.093	68.832	0.826
		낙천3	0.408	0.113	0.021	<b>0.777</b>				
		낙천2	0.423	0.177	0.045	<b>0.734</b>				
셀프 리더십	셀프3	<b>0.899</b>					4.700	78.326	0.945	
	셀프2	<b>0.898</b>								
	셀프5	<b>0.898</b>								
	셀프4	<b>0.893</b>								
	셀프6	<b>0.867</b>								
	셀프1	<b>0.855</b>								

<표5> 연구변수의 상관관계분석(n=237)

	표면	규범	시간	자율	공간	효능	탄력	희망	낙천	소진	이직
표면	1.000										
규범	0.423**	1.000									
시간	0.360**	0.393**	1.000								
자율	-0.080*	0.052	-0.075*	1.000							
공간	0.326**	0.353**	0.470**	-0.031	1.000						
효능	-0.011	0.164**	0.026	0.284**	0.008	1.000					
탄력	0.079*	0.211**	0.084*	0.186**	0.078*	0.538**	1.000				
희망	-0.140**	0.006	-0.287**	0.296**	-0.237**	0.385**	0.311**	1.000			
낙천	-0.168**	-0.069	-0.232**	0.340**	-0.207**	0.304**	0.183**	0.595**	1.000		
소진	0.299**	0.223**	0.548**	-0.204**	0.523**	-0.202**	-0.094**	-0.529**	-0.488**	1.000	
이직	0.207**	0.116**	0.351**	-0.218**	0.337**	-0.170**	-0.115**	-0.574**	-0.499**	0.620**	1.000

\*\* 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). 본 연구에서는 심리적자본에 대해 second-order factor 분석을 하였다. CFA를 각각의 단위별로 수행한 결과 표면화 4, 규범 1, 시간 1, 소진 4, 소진 6, 소진 7, 소진 8, 소진 10, 소진 11, 이직 4 문항과 심리적자본의 탄력성 요인은 제거되는 것이 확인요인분석을 통한 모형의 적합도지수를 개선하는 것으로 나타나 제거하였다. 확인요인분석 결과는 다음의 <표6>과 같다.

〈표6〉 측정 항목의 확인요인 분석결과

연구단위	Estimate	S.E	C.R	AVE	개념신뢰도	모형적합도
표면화3	1.000					$\chi^2=225.505$ , d.f. =94 p=0.000, GFI=0.951, AGFI=0.929, NFI=0.941, CFI=0.965, RMR=0.039, RMSEA=0.051
표면화2	0.942	0.067	14.114	0.998		
표면화1	0.888	0.059	15.005			
규범4	1.000				0.677	
규범3	0.975	0.043	22.894	0.413		
규범2	0.799	0.051	15.616			
시간4	1.000				0.867	
시간3	0.813	0.039	20.605	0.655		
시간2	0.714	0.036	19.753			
자율3	0.603	0.051	11.879			
자율2	1.000			0.689	0.869	
자율1	0.888	0.063	14.052			
공간3	0.857	0.053	16.026			0.627 0.869
공간2	0.998	0.063	15.762			
공간1	0.628	0.049	12.938			
공간4	1.000					
소진2	1.000					$\chi^2=3.683$ , d.f. =5, p=0.596, GFI=0.997, AGFI=0.992, NFI=0.997, CFI=1.000, RMR=0.012, RMSEA=0.000
소진3	0.993	0.046	21.664			
소진5	0.651	0.048	13.654	0.541	0.928	
소진1	0.981	0.047	20.951			
소진9	0.725	0.05	14.362			
효능	0.451	0.059	7.602			포화모형
희망	1.000			0.529	0.767	
낙천	0.812	0.095	8.564			
이직2	0.998	0.028	35.864			$\chi^2=16.301$ , d.f. =2, p=0.000, GFI=0.985, AGFI=0.924, NFI=0.989, CFI=0.990, RMR=0.023, RMSEA=0.115
이직3	1.000			0.523	0.785	
이직5	0.560	0.045	12.400			
이직1	0.862	0.032	27.202			

## 4.4 가설 검증

### 4.4.1 공분산구조모형 검증

본 연구에서 변수들 간의 영향관계를 검증하기 위해 <그림 3>의 연구모형에 대해 각각 공분산 구조분석을 이용하여 구조모형을 검증하였다. 구조방정식 모형을 판단해보면,  $\chi^2=760.365$ , 자유도(d.f.)=327, p=0.000, GFI=0.907, AGFI=0.885, IFI=0.944, CFI=0.944, AIC=918.365, RMR=0.051, RMSEA=0.049을 갖는 모형이 도출되어 절대 적합도 지수와 증분 적합도 지수 기준을 적어도 한 개 이상 충족하고 있어 연구모형의 타당도는 수용의 최소한 기준은 만족한다(강병서, 김계수, 2005). 본 연구의 분석 결과는 다음의 <표7>과 같다.

<표7> 구조모형 경로분석 결과

가설	경로	Estimate	S.E	C.R	p	채택여부
1-1	자율성 결여 ⇒ 직무소진	0.151	0.039	3.906	***	채택
1-2	표면화 행위 ⇒ 직무소진	-0.016	0.061	-0.26	0.795	기각
1-3	긍정적 규범 ⇒ 직무소진	-0.067	0.074	-0.906	0.365	기각
1-4	공간적 제약 ⇒ 직무소진	0.463	0.06	7.742	***	채택
1-5	시간적 압력 ⇒ 직무소진	0.267	0.049	5.472	***	채택
2-1	자율성 결여 ⇒ 심리적 자본	-0.187	0.031	-6.118	***	채택
2-2	표면화 행위 ⇒ 심리적 자본	-0.016	0.046	-0.358	0.72	기각
2-3	긍정적 규범 ⇒ 심리적 자본	0.127	0.055	2.305	0.021	채택
2-4	공간적 제약 ⇒ 심리적 자본	0.043	0.048	0.89	0.374	기각
2-5	시간적 압력 ⇒ 심리적 자본	-0.023	0.037	-0.629	0.53	기각
3	직무소진 ⇒ 심리적 자본	-0.45	0.047	-9.54	***	채택
4	직무소진 ⇒ 이직의도	0.465	0.064	7.3	***	채택
5	심리적 자본 ⇒ 이직의도	-0.725	0.098	-7.412	***	채택

\*\* p값은 0.05수준에서 유의함

#### 4.4.2 가설 6의 검정: 셀프리더십의 조절효과 검정

콜센터 상담직원의 감정노동 직무특성 즉, 표면화행위, 규범적 행동, 시간적 제약, 자율성 제약, 공간적 제약이 직무소진과 심리적 자본에 영향을 미치는 상황에서 상담직원의 셀프리더십 정도가 조절 역할을 나타내는지 검정을 위해 Amos 21.0의 Pairwise Parameter Comparisons 분석을 하였다. 셀프리더십과 관련된 6개의 설문문항의 합산 평균값은 3.8815로 나타나 평균을 기준으로 셀프리더십이 높은 집단(n=298)과 낮은 집단(n=245)으로 구분하여 분석을 진행하였다. 각 집단을 대상으로 Critical Ratios for Differences between Parameters 값을 이용하여 다음의 <표8>과 같이 각 집단의 경로계수간 z-value 값을 분석하였다.

<표8> 셀프리더십의 조절효과 분석 결과

경로	집단	Estimate	S.E	C.R	p	z-value
자율성 결여 ⇒ 직무소진	High	0.138	0.054	2.580	0.010	-0.476
	Low	0.102	0.055	1.868	0.062	
표면화 행위 ⇒ 직무소진	High	0.019	0.080	0.234	0.815	-0.51
	Low	-0.042	0.087	-0.477	0.633	
긍정규범 ⇒ 직무소진	High	0.045	0.120	0.38	0.704	-0.976
	Low	-0.099	0.087	-1.139	0.255	
공간적 제약 ⇒ 직무소진	High	0.320	0.080	3.995	0.000	2.532
	Low	0.620	0.087	7.104	0.000	
시간적 압력 ⇒ 직무소진	High	0.284	0.064	4.433	0.000	-0.446
	Low	0.241	0.071	3.408	0.000	

자율성결여 ⇒ 심리적자본	High	-0.166	0.041	-4.050	0.000	-0.537
	Low	-0.199	0.047	-4.276	0.000	
표면화행위 ⇒ 심리적자본	High	-0.108	0.059	-1.818	0.069	2.117
	Low	0.088	0.071	1.239	0.215	
긍정규범 ⇒ 심리적자본	High	0.206	0.088	2.327	0.020	-1.526
	Low	0.033	0.070	0.474	0.636	
공간적 제약 ⇒ 심리적자본	High	0.024	0.060	0.401	0.689	0.461
	Low	0.072	0.085	0.846	0.397	
시간적압력 ⇒ 심리적자본	High	-0.027	0.048	-0.561	0.575	0.233
	Low	-0.009	0.058	-0.160	0.873	

#### 4.5 실증분석결과

본 연구의 실증분석 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무특성중 시간적압력, 자율성결여, 공간적 제약만 직무소진에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 공간적 제약이 상담직원의 직무소진에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 표면화 행위와 긍정적 규범은 통계적으로 유의한 영향이 나타나지 않는 것으로 나타났는데 이는 상담직원의 감정노동 업무 특성으로 직원들에게 익숙함으로 인해 나타난 결과라고 할 수 있다. 직무특성상 늘 밝게 말하고 긍정적인 표현 규범으로 상담직원 개인에게 익숙하게 되어 직무소진의 원인으로 지각하지 못한다고 할 수 있다.

둘째, 긍정규범은 심리적 자본에 유의한 정(+)의 영향을 미치며 자율성 결여는 심리적 자본에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저 긍정규범이 심리적 자본에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것은 직무의 특성으로 인해 늘 긍정적인 표현을 사용하게 되면서 스스로의 생각이 긍정적으로 변화되고 있다는 것을 의미한다. 또한 자율성 결여는 심리적 자본에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상담직원 스스로 고객의 문제를 해결해줄 수 있는 창의적인 생각을 하기보다 매뉴얼의 틀 내에서 상담을 기계적으로 하게 되면서 상담직원 스스로의 업무에 대한 자신감이나 스스로의 미래에 대한 희망이나 낙관성이 낮아지게 된다는 것을 보여준다.

셋째, 직무소진은 심리적 자본에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상담직원 스스로가 업무에 대해 지각하는 소진감은 앞으로 업무를 수행하는데 있어 중요한 요소인 자기효능감, 희망, 낙관성, 업무에 대한 탄력성 등을 낮추는 중요한 원인이 된다는 것이다. 또한 직무소진이 이직의도에 미치는 영향을 검정한 결과, 직무소진은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상담직원 이직의도의 선행요인이 기업의 성과 보상 제도, 승진 제도, 규정의 완화 등의 노력을 하지만 상담직원들의 직무소진감은 스스로 일에 대한 동기를 저하시켜 이직의도를 높이는 결과라고 할 수 있다. 또한 심리적 자본은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 상대적으로 그 영향의 정도가 직무소진이 이직의도에 미치는 영향 경로에 비해 높게 나타난 것을 볼 수 있다. 직무소진과 심리적 자본은 이직의도를 설명할 수 있는 중요한 요인임을 알 수 있다.

끝으로 상담직원들의 직무특성이 직무소진과 심리적 자본에 영향을 미칠 때 상담직원의 셀프리더십이 조절효과를 나타내는지에 대한 검정을 수행한 결과 공간적 제약이 직무소진에 영향을 미칠 때와 표면화 행위가 심리적 자본에 영향을 미치는 관계에 상담직원의 셀프리더십은 조절효과를 나타내는 것으로 나타났다. 이는 상사의 리더십에 의해 형성된 상담직원의 높은 셀프리더십이 상담직원들이 공간적 제약에 의해 직무소진감을 더 크게 지각하는 것으로 나타났기 때문이다. 공간적 압력은 직무소진과의 영향관계에서 상사의 격려와 높은 기대를 통해 업무동기를 높여 직무소진을 낮출 수 있다는 결과이다. 또한 셀프리더십이 높게 형성된 집단에서는 표면화행위가 심리적 자본을 낮추는 역할을 하는 것으로 나타났다.

## V. 결 론

본 연구는 콜센터 상담직원의 직무특성이 이직의도에 영향을 미치는 과정에서 직무소진과 심리적 자본의 역할과 이직의도를 낮출 수 있는 방법으로 셀프리더십의 역할을 규명하고자 연구를 진행하였다. 앞서 살펴본 본 연구의 실증분석 결과를 근거로 살펴본 학술적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 감정노동과 직무소진이 독립적으로 이직의도에 영향을 미친다는 연구(Burke and Deszca, 1986; 공계순, 2005)가 있었지만 본 연구는 상담상의 직무특성, 심리적 자본, 직무소진이 축적되어 이직의도에 영향을 미치며 셀프리더십이 각각 영향관계를 조절한다는 통합적인 연구를 하였다는 점에서 이론적 함의가 있다. 이로써 직무특성과 관련한 종합적인 연구로 포괄적 해석을하였다. 특히 아직 상담직원의 감정노동 직무특성의 영향에 대하여 연구자들의 의견이 일치되지 않은 상황에서 감정노동 직무특성과 직무소진간의 관계를 검정하였다는 시사점을 갖는다.

둘째, 기존에 콜센터 상담직원들의 직무특성을 상황적인 요소들로 판단한 Hochschild(1983), Grandey(2003) 등의 연구에 비해 본 연구에서는 표면화행위, 긍정적 규범 이외에 직무특성인 시간적 압력과 자율성 결여를 감정노동 직무특성의 원인변수로 활용하였으며 특히 직무환경의 문제를 감정노동의 핵심원인으로 도출하였다는 의미를 갖는다. 이를 통해 감정노동 직무특성에 대한 학술적 의미를 확대하였으며 다양한 감정노동에 대한 후속연구들에 영향을 미칠 수 있을 것이다.

셋째, 콜센터 조직의 상담직원들은 감정노동이라는 직무특성으로 인해 자율성이 부족하고 시, 공간적인 제약과 압박이 있기때문에 직무특성이 조직성과에 영향을 미칠때 셀프리더십의 역할을 검정함으로써 리더십 역할의 이론적 확장에 기여하였다는 점을 들 수 있다. 셀프리더십은 일반적으로 슈퍼리더십과 함께 구성원 스스로 목표를 확립하고 스스로 동기를 유발시키는 교사나 군인 대상의 연구가 진행되었으나 본 연구를 통해 감정노동 직무특성의 제한을 셀프리더십을 통해 보완이 가능한지를 리더십 역할을 통해 검정하였다는 의미를 갖는다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 상담직원의 직무특성을 반영한 직무 재설계가 필요할 것이다. 기존에는 실무적으로는 표면화행동과 긍정적인 규범 등이 상담직원의 직무스트레스나 소진의 요인이라고 제시되었으나 상담직원들은 흔히 습관 정도로 스스로 체득되어 불편함을 느끼지 못하고 있다는 것이다. 보다 중요한 것은 시간적 제약하에서는 직무소진을 느낄 수밖에 없을 것이고 업무처리의 자율성을 기대할 수 없을 것이다. 따라서 시간과 공간, 자율성제약을 고려하여 콜센터 상담직원들의 시간제 근무 및 재택근무를 도입한다면 효과적인 제도가 될 것이다.

둘째, 상담직원들의 감정노동 직무특성이라는 제약에도 불구하고 셀프리더십은 변수간의 관계에 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 따라서 기업은 상담인력에 대해 업무전문성 향상을 위한 교육훈련과 더불어 효과적인 셀프리더로 양성하기 위한 노력을 해야 할 것이다. 이것은 콜센터 직무뿐만 아니라 일반 기업환경에 적용하여 자신의 업무에 대한 전문성 확보와 구성원간 신뢰를 바탕으로 하는 셀프리더를 배양한다면 기업은 체계적이고 비용이 많이 들어가는 인적자원관리의 개념이 아닌 구성원을 스스로 움직이게 하는 이상적인 관리가 가능하게 될 것이다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖는다. 첫째, 표본선정 및 자료수집방법에서 시간적, 공간적, 비용적 제약으로 모집단의 대표성을 충분히 반영하지 못하였다는 점이다. 둘째, 앞서 제시한 한계점과 같이 콜센터 상담직원의 직무특성, 심리적 자본, 직무소진, 이직의도 및 셀프리더십을 측정하기 위해 설문 대상자의 기억에 의존한 점을 들 수 있다. 추후연구를 통해 지역적으로나 조직별로 다양한 상담직원을 대상으로 조사를 진행한다면 연구의 결과를 보다 일반화시킬 수 있을 것으로 기대된다.

## REFERENCE

강경석,고광혁(2010), “학교장의 서번트 리더십, 교사 효능감 및 학교조직몰입이 학교조직효과성에 미치는

- 영향.” *교육문화연구*, 16(1), 29-58.
- 강병서, 김계수(2005), *사회과학 통계분석*, SPSS아카데미, 서울.
- 강한철(2015), *컨택센터 상담사의 감정노동, 직무소진, 이직의도에 관한 연구 : 슈퍼리더십과 심리적자본의 조절 효과를 중심으로*, 박사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 권영해(2013), *슈퍼리더십이 멘토링 기능, 셀프리더십 및 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구: 비공식 멘토링을 중심으로*, 박사학위논문, 울산대학교 대학원.
- 김경수, 김광숙, 노현재, 김인숙, 양동민(2011), “슈퍼리더십이 부하의 셀프리더십 및 성과에 미치는 영향: 매개효과 및 조절효과 검증.” *인사조직연구*, 19(3), 31-65.
- 김계수(2007), *구조방정식 모형분석*, 도서출판 한나래, 서울.
- 김영조, 한주희(2008), “서비스 직원의 감정노동 수행과 직무소진의 관계에 관한 연구.” *인사관리연구*, 32(3), 95-128.
- 김영진(2011), *감정노동과 고객지향성의 관계에서 소진의 역할: 항공사 직원을 중심으로*, 박사학위논문, 경원대학교 대학원.
- 박경옥(1995), *산업장 소음환경수준이 생산직근로자의 스트레스 증상에 미치는 영향*, 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원.
- 서문교, 최명철(2012), “중국 리더십의 새로운 패러다임: 슈퍼리더십이 종업원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향.” *현대중국연구*, 14(1), 157-192.
- 서문식, 김상희(2002), “판매원의 감정부조화와 감정적 고갈이 고객지향성 및 고객의 서비스품질 평가에 미치는 영향.” *마케팅연구*, 17(4), 27-75.
- 손영주, 최은영, 송영아(2010), “간호대학생이 대학 생활 중 겪게 되는 스트레스와 우울과의 관련성.” *스트레스연구*, 18(4), 345-351.
- 오지영(2008), *노인의료복지시설 근무자들의 이직의도 결정요인*, 박사학위논문, 연세대학교 대학원.
- 윤선영(2010), “항공사 콜센터 상담원의 감정노동과 소진 및 이직의도에 관한 연구.” *한국항공학회지*, 14(1), 1-10.
- 이랑, 김완석, 신강현(2006), “직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동의 역할: 콜센터 상담원을 대상으로.” *한국심리학회지, 산업 및 조직*, 19(4), 573-597.
- 이성운(2002), *노인복지관 사회복지사의 직무만족과 이직의사간의 상관관계에 관한 연구*, 박사학위논문, 단국대학교 대학원
- 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.
- 전순영(2013), “감정노동자의 직무소진에 영향을 미치는 직무스트레스의 매개효과 연구.” *기업경영연구*, 52, 173-190.
- 전찬열(1996), “중소기업과 대기업 노동자의 이직성향에 관한 비교연구.” *생산성논집*, 10(2), 239-263.
- 조선희, 박현식(2012), “요양보호사의 직무스트레스요인이 이직의도에 미치는 영향: 조직몰입과 직무만족의 매개 효과를 중심으로.” *한국노년학*, 32(1), 323-340.
- 차인성(2012), *사회복지시설 종사자의 이직의도 영향요인에 관한 연구*, 박사학위논문, 대전대학교 대학원
- 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: 사회 및 성격*, 8(2), 279-300.
- 한국콜센터산업정보연구소(2009), *콜센터산업 운영 현황 조사 결과보고서*, 발표자료
- Anton, J.(2000), “The past, present and future of customer access center.” *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 247-286.



- Ashforth, B. and R. R. Humphrey(1993), "Emotional labor in service roles : The influence of identity," *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Bhuiyan, S. N. and B. Menguc(2002), "An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, guest worker, sales setting," *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22, 1-11.
- Brady, G. F., B. B. Judd, and S. Javian(1990), "The dimensionality of work autonomy revisited," *Human Relations*, 8, 551-570.
- Brotheridge, C. M. and A. A. Grandey(2002), "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work," *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C. M., and R. T. Lee(2003), "Development and validation of the emotional labour scale," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Burke, R. J. and E. Deszca(1986), "Correlates of psychological burnout phases among police officers," *Human Relations*, 39(6), 487-501.
- Codes, C. L. and T. W. Dougherty(1993), "A review and integration of research on job burnout," *Academy of Managements Review*, 18(4), 621-656.
- De Croon, E. M., J. K. Sluiter, and R. W. B. Blonk(2004), "Stressful work, psychological job strain, and turnover: A 2-year prospective cohort study of truck drivers," *Journal of Applied Psychology*, 89, 442-454.
- Deery, S. R. and J. Walsh(2002), "Work relationships in telephone call centers: Understanding emotional exhaustion and employee withdraw," *Journal of Management Studies*, 39, 471-495.
- Demerouti, E., A. B. Baker, E. Nachreiner, and W. B. Schaufeli(2001), "The job demands-resources model of burnout," *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Drake, B. and G. N. Yadama(1996), "A structural equation model of burnout and job exit among child protective services workers," *Social Work Research*, 20(3), 179-197.
- Freudenberger, H. J.(1974), "Staff burn-out," *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Fried, Y.(1990), "Workspace characteristics, behavioral interferences, and screening ability as joint predictors of employee reactions," *Journal of Organizational Behavior*, 11, 267-280.
- Friedman, I. A. and B. A. Farber(1992), "Professional self-concept as a predictor of teacher burnout," *Journal of Educational Research*, 86, 28-35.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham(1975), "Development of the job diagnostic survey," *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hochschild, A. R.(1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley, CA.
- Lazarus, R. S.(1991), *Emotion and Adaptation*, Oxford University Press, UK..
- Lee, R. T. and B. E. Ashforth(1993), "A further examination of managerial burnout : Toward an integrated model," *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Locke, E. A. and G. P. Latham(1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Maslach, C. and W. B. Schaufeli(1993), "Historical and conceptual development of burnout," in Schaufeli, W.B., C. Maslach, and T. Marek(Ed.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, Taylor and Francis, Washington, DC, 1-16.

- Morris, J. A. and D. C. Feldman(1996), "The Dimension, antecedents, and consequences of emotional labor," *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory (2nd ed.)*. McGraw-Hill, New York.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman(1992), *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper Collins Publishers, London,
- Price, J. L., and C. W. Mueller(1981), *Professional Turnover: The Case of Nurses*, SP Medical and Scientific Books, New York.
- Schaufeli, W. B. and M. P. Leiter(2001), "Job Burnout," *Annual Review of Psychology*, .
- 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.

# The effect of call center agent job characteristics on turnover intention : focused on moderating effect of self leadership

Oh, Jong-chul\*

An, Un-seok\*\*

## Abstract

The purposes of this study was to investigate job related attitudes of emotional labors working at call centers in Korea. The attitudinal variables were burnout, psychological capital and turnover intention with job characteristics as the independent variables. In addition, leadership behaviors of the superiors, self leadership behavior in particular, was incorporated to see if it has any bearing on these relationship as moderating variable.

Data has been collected from 543 respondents for this study using questionnaire method. The survey for the actual analysis of the research was done and analyzed with the employees who work for contact centers in Seoul, Busan, and Gwangju, Korea. The survey was done for 24 days from November, 2016 through December, 2016. \*

The following study results were revealed: First, the job characteristics does not have direct positive effect on turnover intentions. Second, the job characteristics were related positively to job burnout. Third, the job burnout does mediate the relationship between job characteristics and turnover intentions. Lastly, results of research on the moderating effect of self leadership in relationships between emotional labor, job burnout, psychological capital and turnover intention show that super leadership has only a limited regulatory effect between job characteristics and turnover intention.

\* The statistical analysis for the study was performed using AMOS 21.0.

**Key words:** *Emotional Labor, Psychological Capital, Burnout, Turnover Intention, Super Leadership*

---

\*First author, Ansan University, Associate professor

\*\*Corresponding author, Namseoul University, Professor

### 주 저 자 소 개

- 오 종 철(Oh, Jong-chul)
- 안산대학교 경영학과 부교수
- 경기대학교 경영학과 (경영학 박사)  
<관심분야> : 인터넷 마케팅, CRM, ERP, SCM 등

### 교 신 저 자 소 개

- 안 운 석(An, Un-seok)
- 남서울대학교 경영학부 교수
- 경기대학교 경영학과 (경영학 박사)  
<관심분야> : 고객만족 및 서비스품질, 인터넷마케팅 분야