



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

김 정 규 교수 지도  
석사학위 청구논문

콜센터 상담원의 감정노동 수행전략이  
소진에 미치는 영향

- 회복 탄력성과 사회적 지지의 조절효과 -

2015

성신여자대학교 대학원

심 리 학 과

박 하 영

콜센터 상담원의 감정노동 수행전략이  
소진에 미치는 영향

- 회복 탄력성과 사회적 지지의 조절효과 -

김 정 규 교수 지도

이 논문을 석사학위 논문으로 제출함

2015년 5월

성신여자대학교 대학원

심 리 학 과

박 하 영

# 인 준 서

박하영의 석사학위 논문으로 인준함.

2015년 5월

심사위원장 \_\_\_\_\_ (서명 또는 인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_ (서명 또는 인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_ (서명 또는 인)

성신여자대학교 대학원

## 논문개요

본 연구의 목적은 콜센터 상담원의 감정노동과 소진 간의 관계에서 회복 탄력성과 사회적 지지의 조절 효과를 검증하는 것이었다. 이를 위해 광주와 대구에서 근무하는 콜센터 상담원들을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 측정도구로는 감정노동 척도, Maslach 소진 척도, 간이 회복 탄력성 척도, 사회적 지지 척도를 사용하였다. 총 444명의 자료를 수집하였으며, SPSS 18.0을 사용하여 결과를 분석하였다. 감정노동 하위요인이 소진을 예측하는지를 회귀분석을 통해 알아보았으며, 회복 탄력성과 사회적 지지의 조절효과를 살펴보았다. 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 감정노동의 하위요인 중 내면행위는 소진에 부적적인 영향을 미쳤고, 반대로 표면행위는 소진에 정적인 영향을 미쳤다. 감정표현의 빈도, 감정표현의 다양성, 감정표현의 주의 정도 역시 소진에 정적인 영향을 미쳤다. 둘째, 내면행위와 소진 간의 관계에서 회복 탄력성의 유의한 가중효과가 나타났다. 셋째, 기능적 상사 지지와 표면행위의 상호작용은 소진을 완충하는 효과가 있었다. 기능적 상사 지지는 감정표현의 빈도와 소진과의 관계, 감정표현의 주의 정도와 소진과의 관계에서도 유의한 완충효과를 보였다. 구조적 상사 지지의 경우, 감정표현의 주의 정도와 소진과의 관계에서 유의미한 완충효과가 있는 것으로 밝혀졌다. 넷째, 동료의 사회적 지지는 감정노동과 소진의 관계를 조절하지 못하였다. 마지막으로, 본 연구의 의의와 제한점을 논하고 후속 연구를 위해 제언하였다.

주요어: 감정노동, 소진, 회복 탄력성, 사회적 지지

# 목 차

## I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적 .....	1
-----------------------	---

## II. 이론적 배경

1. 감정노동 .....	7
1) 감정노동의 개념 .....	7
2) 감정노동의 구성요인 .....	8
2. 소진 .....	12
1) 소진의 개념 .....	12
2) 감정노동과 소진 .....	14
3. 회복 탄력성 .....	15
1) 회복 탄력성의 개념 .....	15
2) 회복탄력성의 구성요인 .....	17
3) 회복탄력성의 조절효과 .....	18
4. 사회적 지지 .....	18
1) 사회적 지지의 개념 .....	18
2) 사회적 지지의 주체 유형 .....	20
가. 상사 지지 .....	20

나. 동료 지지 .....	21
3) 사회적 지지의 조절효과 .....	21

### III. 연구문제 및 가설

### IV. 연구방법

1. 연구 대상 .....	26
2. 측정 도구 .....	26
3. 자료 분석 .....	30

### V. 결론

1. 연구 대상자의 인구통계학적 특성 .....	32
2. 집단 간 측정 변인 비교 .....	33
3. 측정변인들 간의 상관관계 .....	36
4. 감정노동이 소진에 미치는 영향 .....	40
5. 감정노동과 소진의 관계에서 회복탄력성의 조절효과 .....	41
6. 감정노동과 소진의 관계에서 기능적 상사 지지의 조절효과 ...	45
7. 감정노동과 소진의 관계에서 구조적 상사 지지의 조절효과 ...	50
8. 감정노동과 소진의 관계에서 기능적 동료 지지의 조절효과 ...	54
9. 감정노동과 소진의 관계에서 구조적 동료 지지의 조절효과 ...	58

### VI. 논의

1. 연구결과 요약 .....	62
2. 연구의 의의 .....	64
3. 연구의 제한점 및 제언 .....	66

## 참고문헌

## ABSTRACT

## 부록

## 표 목 차

<표 1> 감정노동 척도의 문항 구성 및 신뢰도 .....	27
<표 2> 소진 척도의 문항 구성 및 신뢰도 .....	28
<표 3> 기능적 사회적 지지 척도의 신뢰도 .....	30
<표 4> 연구대상의 인구통계학적 특성 .....	33
<표 5> 성별에 따른 전체 변인들의 차이분석 .....	34
<표 6> 경력 기간에 따른 전체 변인들의 차이분석 .....	35
<표 7> 측정변인의 상관 및 기술통계치 .....	39
<표 8> 감정노동이 소진에 미치는 영향 .....	40
<표 9> 감정노동과 소진의 관계에서 회복 탄력성의 조절효과 .....	42
<표 10> 감정노동과 소진의 관계에서 기능적 상사 지지의 조절효과 .....	46
<표 11> 감정노동과 소진의 관계에서 구조적 상사 지지의 조절효과 .....	52
<표 12> 감정노동과 소진의 관계에서 기능적 동료 지지의 조절효과 .....	55
<표 13> 감정노동과 소진의 관계에서 구조적 동료 지지의 조절효과 .....	59

## 그림 목 차

<그림 1> 감정노동, 소진, 회복 탄력성 관계에 대한 연구모형 .....	25
<그림 2> 감정노동, 소진, 사회적 지지 관계에 대한 연구모형 .....	25
<그림 3> 내면행위와 소진의 관계에서 회복 탄력성의 조절효과 .....	44
<그림 4> 표면행위와 소진의 관계에서 기능적 상사 지지의 조절효과.	49
<그림 5> 감정표현의 빈도와 소진의 관계에서 기능적 상사 지지의 조절효과 .....	49
<그림 6> 감정표현의 주의정도와 소진의 관계에서 기능적 상사 지지의 조절효과 .....	50
<그림 7> 감정표현의 주의정도와 소진의 관계에서 구조적 상사 지지의 조절효과 .....	54

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성 및 목적

미국의 사회학자인 Hochschild(1983)가 감정노동(emotional labor)의 개념을 처음 제시한 이후로, 감정노동은 이제 대중에게도 널리 알려진 용어가 되었다. 감정노동의 등장은 1, 2차 산업 중심에서 3차 산업인 서비스업 중심으로 산업구조가 변화하고 있는 것과 관련 깊다. 우리나라 서비스 산업의 GDP 비중은 1995년 46.7%에서 2008년 54.2%로 증가하였으며(삼성경제연구소, 2009), 2013년 전체 취업자의 77.2%가 서비스업에 종사하고 있음이 보고되었다(통계청, 2014). 이처럼 서비스업이 생산 및 고용 등 경제 산업에서 차지하는 비중은 점차 커지고 있다.

서비스업의 특징 중 하나는 종업원이 고객과 상호작용하며 업무를 수행하는 것이다. 이 때문에 기업은 종업원에게 고객을 대할 때 지켜야 할 감정 표현 규칙을 제시하고 있다. 고객과 접촉할 때 드러나는 종업원의 태도 및 행동은 고객의 서비스 만족에 영향을 미치고, 궁극적으로 기업의 경영성과에 영향을 미친다(Bitner, 1990). 따라서 종업원은 본인의 실제 감정은 드러내지 않은 채 조직에서 요구하는 환한 미소, 밝은 표정과 목소리, 예의 있는 말투로 고객을 응대하게 된다. 이와 같이 종업원의 실제 감정과는 상관 없이 직무를 수행하는 것을 감정노동이라 한다. 감정노동의 개념을 처음 제안한 Hochschild(1983)는 ‘자신이 느끼는 감정과 조직에서 요구하는 감정 표현에 차이가 있을 때, 조직의 요구에 맞춰 적절한 감정을 표현하는 행위’를 감정노동으로 정의하였다. 이후 연구에서 감정노동은 ‘표현 규칙에 맞춰 적절한 감정을 표현하는 행위’(Ashforth & Humphrey, 1993), ‘고객과 상호작용을 하는 동안 조직에서 요구하는 감정을 표현하는데 필요한 노력, 계

획 및 통제’(Morris & Feldman, 1996), ‘조직의 목표를 위해 감정과 표현을 조절하는 과정’(Grandey, 200)으로 정의되었다. 연구자마다 감정노동에 대한 정의가 다소 차이가 있지만, 종합하면 ‘조직에서 요구하는 감정표현 규칙에 부합할 수 있도록 조직원이 자신의 정서를 관리하는 것’이라 할 수 있다.

감정노동은 서비스업뿐만 아니라 보건·의료, 보안 관련, 방송 관련, 교육 관련 전문직 등 광범위한 직업군에서 수행되고 있다(한국 직업능력 개발원, 2013). 그 중 콜센터 상담원은 전화를 매개로 고객과 상호작용하는 것이 주된 업무이며, 이때 자신의 감정을 조절하고 통제해야 하므로 대표적인 감정노동자로 구분될 수 있다. 2013년 한국직업능력개발원에서 발표한 감정노동의 직업별 실태를 살펴보면 콜센터 상담원은 감정노동을 많이 수행하는 직업 상위 10위로 조사되었다. 최근 감정노동으로 인한 콜센터 상담원의 자살 및 우울, 스트레스와 소진 같은 부정적인 영향이 자주 언론에 보도되면서 개선방안을 찾는 것이 중요한 사회적 쟁점이 되었다. 감정노동으로 인한 부정적 영향에도 불구하고 콜센터는 불만접수 등의 업무뿐만 아니라 판매 및 마케팅 등 기업 핵심 업무까지 수행하여 점차 그 역할과 규모가 증대할 것으로 전망되는 만큼(윤선영, 2010), 콜센터 상담원의 심리적 건강에 대한 문제에 관심을 기울일 필요가 있다.

콜센터 상담원은 고객의 다양한 요구나 불만사항을 처리하며, 많은 양의 업무지식을 습득하고 있어야 한다. 고객 응대 시에는 친절함 유지와 더불어 한 콜 당 처리시간을 단축해야 하는 신속성을 요구받기 때문에 업무를 수행하며 많은 압박감을 느끼게 된다(조상은, 2011). 또한, 고객의 비합리적 태도에 따지거나 맞대응하지 못하고 오히려 친절하게 대해야 하는데, 이때 발생하는 심리적 스트레스와 소진이 반복적으로 누적되며, 직장 안에서뿐만 아니라 일상적인 삶에도 부정적인 영향을 미친다. 이처럼 감정노동은 스트레스, 소외, 감정 부조화 같은 부정적인 결과를 야기할 수 있으며

(Hochschild, 1983), 최근 연구들에서는 감정노동이 소진(burnout)을 예측하는 중요한 선행변수임이 보고되었다(Brotheridge & Grandey, 2002; Scheid, 1999).

소진은 타인과의 상호작용 중 발생하는 지속적인 정서적 피로감의 결과이다(Cordes & Dougherty, 1993). 소진은 심리적 황폐화를 가속시키고, 질병을 일으키며, 심할 경우 죽음으로 발전할 수 있다(Cohen, 1980). 콜센터 상담원을 대상으로 한 소진 연구를 살펴보면, 소진이 개인에게 미치는 영향은 정서적 고갈 및 신체적 건강악화이며, 조직에 미치는 영향은 생산성 저하와 고객에 대한 부정적인 태도로 보고되었다(최환영, 2010).

감정노동은 소진에 영향 미치지만, 감정노동을 어떻게 수행했는지에 따라 소진에 미치는 영향력의 정도는 다르게 나타난다. 우선 감정노동은 크게 종업원 관점과 직무 중심관점으로 나누어 정의 내려진다. 종업원 관점에서 개념화한 감정노동은 감정노동을 실제로 느끼지 않는 정서를 가장하여 표현하는 표면행위(surface acting)와 조직이 요구하는 정서를 실제로 느끼기 위해 노력하는 내면행위(deep acting)로 구분한다. 기존의 연구에서는 표면행위와 내면행위 모두 소진에 정적인 영향을 준다는 연구결과(Hochschild, 1983; Ashforth & Humphrey, 1993)와 내면행위가 역할 내면화 같이 많은 정신적 에너지를 필요로 하기 때문에 심리적 부담을 더 많이 초래한다는 연구결과가 보고된 바 있다(Liu et al., 2008). 이와는 반대로 표면행위의 수행이 감정부조화를 일으켜 소진에 더 많은 영향을 미친다는 연구결과도 다수 존재한다(Grandey, 2000; 이랑, 김완석, 신강현, 2006; 정무관, 임효창, 최항석, 2008). 본 연구에서는 Grandey(2000)의 주장에 따라 표면행위는 소진에 정적인 영향을 미치고, 내면행위는 소진에 부적인 영향을 미친다고 예상하며, 콜센터 상담원을 대상으로 두 변인의 관계성을 실증적으로 검토해 보고자 한다. 직무중심 관점의 감정노동은 감정표현의 빈도, 감정표현의 다양성, 감정표현의 주의 집중 정도로 구성된다(Morris & Feldman, 1996). 감

정노동의 빈도, 다양성, 주의 집중 정도가 높을수록 감정노동의 수행수준이 높음을 의미하며, 이는 심리적 소진이나 이직의도의 증가 등의 부정적인 결과로 이어진다(권혜진 2008; 김인순, 2009; 백다원, 엄영희, 2012).

다수의 선행 연구들에서는 종업원 관점과 직무중심 관점의 감정노동 중 한 가지 관점만을 선택하여 감정노동을 측정하였다. 본 연구는 종업원 관점과 직무중심 관점을 모두 취한 종합적인 관점에서 감정노동을 측정하며, 이를 통해 감정노동에 대한 이해의 폭을 넓히고자 한다.

한편, 동일한 업무 환경 하에서 감정노동을 수행하더라도, 소진되는 정도는 개인마다 다르다(최영경, 2011). 소진을 대처하는 방식이 적절하지 못하면 실패, 좌절, 우울 등에 도달할 수 있으므로 소진을 완충해주는 요인이 어떤 것이 있는지 탐색해보는 시도가 필요하다. 본 연구에서는 감정노동과 소진의 관계를 완충해줄 수 있는 요인을 개인적 요인과 조직적 요인으로 나누어 살펴보고자 한다. 개인적 요인으로 선정한 회복 탄력성(resilience)은 역경에 직면했을 때, 어려움을 극복하고 성공적으로 환경에 적응하도록 도움을 주는 개인의 긍정적 심리 자원이다(Luthar, Cicchetti & Becke, 2000). 개인이 가진 긍정적 심리자원은 개인의 정신적, 신체적 건강과 더불어 개인과 집단의 성과향상에 도움을 준다(Seligman, 1998). 회복 탄력성은 교육이나 학습을 통해 향상시킬 수 있으며, 향상된 탄력성으로 스트레스를 유발하는 환경에서 보다 적응적으로 임할 수 있다(임창현, 2012). 선행연구를 살펴보면, 특수학교 교사를 대상으로 한 연구과 전문상담교사를 대상으로 한 연구에서는 회복 탄력성이 높을수록 소진이 낮아지고, 회복 탄력성이 낮을수록 소진의 정도가 심해짐이 보고되었다(이민정, 2014; 이정현, 2013). 보육교사의 회복 탄력성을 연구한 임해은(2015)은 회복 탄력성이 스트레스와 상호작용하여 교사의 정신적, 신체적 소진을 예방하므로, 스트레스 상황 속에서 스트레스를 극복하고 심리적 소진을 예방하기 위해 회복 탄력성을 발휘할 수 있는 것이 중요하다고 주장했다. 감정노동과 회복 탄력성의 관계를 검증

한 김희정(2012)의 연구에서는 두 변인이 유의미한 상관관이 있으며, 업무 스트레스에 대한 대응방안으로 회복 탄력성을 활용한다면 스트레스 감소와 더불어 직무만족, 성과 향상에 도움을 줄 수 있다고 주장하였다. 이와 같은 선행연구들을 종합해봤을 때 회복 탄력성이 감정노동으로 인해 발생하는 소진을 완충시키는 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다.

조직적 요인으로 선정한 사회적 지지는 자신을 둘러싼 대인관계로부터 제공되는 정신적, 물질적인 도움과 지원을 의미한다. 사회적 지지는 스트레스로부터 개인을 보호하며(Cohen & Wills, 1985), 업무를 수행하면서 발생하는 긴장을 낮추는 데 도움을 준다(Van der Doef & Maes, 1999). 주변인의 도움은 개인의 심리적 적응과 문제 해결을 돕고, 역경을 극복하게 해주기 때문에 스트레스 요인의 부정적인 영향을 조절하는 요인으로 주목받고 있다(심순애, 2007). 감정노동자의 소진과 사회적 지지의 관련성을 살펴본 선행연구들은 사회적 지지가 높을수록 소진의 정도가 낮고, 사회적 지지가 낮을수록 소진의 정도가 높아짐을 보고하였다(김원형 등, 2007; Fatma et al., 2014). 그러나 어떤 업종에 종사하는지, 누구로부터 지지를 받는지에 따라 사회적 지지가 소진에 미치는 영향력에는 다소 차이가 있었다. 항공사 객실승무원을 대상으로 한 연구에서는 상사 지지, 동료 지지가 소진의 하위 요인인 정서적 고갈, 비인간화에 부적인 영향을 미쳤다(이동명, 2008). 호텔 종업원의 경우 동료 지지를 많이 받을수록 소진의 한 요인인 비인간화가 감소하였다(김원형 등, 2007). 심리상담사를 대상으로 한 연구에서는 동료 지지가 높을수록 소진의 하위요인인 정서적 고갈이 감소하였고, 슈퍼바이저의 지지가 높을수록 개인의 성취감의 감소는 줄어들었다(최혜윤, 정남운, 2003). 통신회사 종업원의 경우 상사와 동료 지지가 높을수록 소진의 하위 요인인 비인간화가 정적으로 감소하였다(곽묘묘, 황호영, 2013). 이처럼 업종과 사회적 지지의 대상에 따라 소진에 미치는 영향이 각각 다르게 나타나므로, 콜센터 상담원의 감정노동으로 인한 소진을 완화시키는데 사회적

지지가 완충 역할을 할 수 있을지에 대한 실증적 연구가 필요하다.

종합하면, 본 연구는 감정노동의 수행이 소진을 야기한다고 예상하였다. 또한, 감정노동이 소진에 미치는 영향을 조절할 수 있는 변인을 찾기 위해 개인적 요인으로는 회복 탄력성을 선정하였고, 조직적 요인으로 사회적 지지를 선정하였다. 조절 역할의 요인을 탐색함으로써 감정노동자를 대상으로 한 개인치료, 집단치료 장면에서 적절한 개입 방안에 대한 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 감정노동

#### 1) 감정노동의 개념

감정노동(emotional labor)은 미국의 사회학자인 Alie Hochschild(1983)가 감정이 노동의 한 유형이 될 수 있음을 주장하면서 처음으로 개념화되었다. Hochschild(1979)는 ‘감정을 통제하거나 억압하는 것을 포함하여 감정에 변화를 가하는 모든 행위’를 감정작업(emotional work)이라 칭하였다. 이러한 감정작업이 조직의 요구에 의해 행해진다면 감정이 상품의 속성을 갖게 되어 임금으로 교환이 가능해지는데(채신석 2012), 이를 감정노동(emotional labor)이라고 한다(Hochschild, 1983). 즉, 감정노동은 스스로 느끼는 감정과 조직에서 요구하는 감정 표현에 차이가 있을 경우, 조직의 요구에 맞춰 의도적으로 자신의 감정을 관리하는 행위라 할 수 있다. 감정노동은 다음과 같은 세 가지 특성을 갖는다. 첫째, 고객과 대면하거나 음성을 통해 상호작용을 해야 하고, 둘째, 고객에게 종업원이 감정을 표현해야하며, 셋째, 종업원이 표현하는 감정이 조직의 통제를 받아야 한다(Hochschild, 1983).

이후 Ashforth와 Humphrey(1993)는 조직원의 내적인 감정은 관찰하기가 어려운 점을 지적하였다. 이들은 내적인 감정 보다는 감정이 표현된 행동자체에 초점을 두고 ‘표현 규칙에 맞춰 적절한 감정을 표현하는 행위’를 감정노동으로 정의하였다.

Hochschild(1983), Ashforth와 Humphrey(1993)가 종업원의 관점에서 감정노동을 정의했다면, Morris와 Feldman(1996)은 직무중심 관점에서

감정노동을 정의하였다. 이들은 감정노동을 ‘고객과 상호작용을 하는 동안 조직에서 요구하는 감정을 표현하는데 필요한 노력, 계획, 통제’로 정의하였다(Morris & Feldman, 1996).

Grandey(2000)는 Hochschild(1983)의 연구를 토대로 Morris와 Feldman(1993), Ashforth와 Humphrey(1996) 연구를 통합하여 감정노동을 개념화 하였으며, ‘조직의 목표를 위해 감정과 표현을 조절하는 과정’으로 감정노동을 정의하였다.

국내의 연구에서는 감정노동을 ‘직무 수행 시 자신의 실제 감정을 통제하려는 노력 및 바람직해보이는 특정한 감정을 표현하려는 노력’(김민주, 1998), ‘업무상 요구되는 특정한 감정 상태를 연출하거나 유지하기 위해 행하는 일체의 감정관리 활동이 직무의 40% 이상을 차지하는 노동 유형’(박홍주, 2006), ‘대인접촉 수행 시 요구되는 감정을 표현하는데 필요한 노력과 통제의 정도’(김경민, 2012), ‘종사자와 고객 간의 상호관계 속에서 조직의 목표달성을 위하여 종사자 자신의 감정과 표현을 조직의 요구에 맞게 노력, 계획 및 통제하는 행위’(육풍림, 2012)로 각각 정의하였다.

## 2) 감정노동의 구성요인

현재에 이르기까지 감정노동을 구성하는 요인에 대해서는 연구자들 간에 차이가 존재한다. 그 중 Hochschild(1983), Ashforth와 Humphrey(1993), Morris와 Feldman(1996), Grandey(2000)의 연구가 대표적이라 할 수 있으며, 위의 연구들에서 제시된 네 가지 관점을 바탕으로 후속 연구가 이루어지고 있다.

Hochschild(1983)는 실제로 느끼지 않는 정서를 가장하여 표현하는 표면 행위(surface acting)와 조직이 요구하는 정서를 실제로 느끼기 위해 노력하는 내면행위(deep acting)로 감정노동의 수행 방법을 구분하였다. 표면

행위는 조직에서 요구하는 감정을 종업원이 실제로 느끼지는 않지만, 표정, 몸짓, 목소리 톤 등을 사용해 겉으로 드러나는 감정을 꾸미는 것을 의미한다. 내면행위는 조직에서 요구하는 감정을 실제로 느끼기 위해 개인의 감정을 변화시키려는 노력을 의미한다(Hochschild, 1983). Hochschild(1983)는 감정노동이 지속된다면, 직무스트레스와 소진 같은 부정적인 결과를 야기하게 된다고 주장하였다.

Ashforth와 Humphrey(1993)의 연구는 감정노동의 구성요인을 표면행위와 내면행위로 구분할 수 있다고 주장한 Hochschild(1983)의 연구에서 더 나아가 실제 감정표현(expression of genuine emotion)을 구성요인으로 포함하였다. 표면행위와 내면행위가 의도적인 노력을 해야 하는 것과 달리, 실제 감정표현은 종업원이 조직에서 요구하는 감정을 실제로 느끼고 그대로 표현하므로 진정성을 포함한다. 실제 감정표현은 표면행위 또는 내면행위보다 노력을 적게 필요로 하지만, 종업원이 조직에서 요구하는 바람직한 감정을 표현한다는 점에서 감정노동으로 간주된다(Ashforth & Humphrey, 1993). Hochschild(1983)의 연구는 감정노동의 결과로 스트레스나 소진과 같은 부정적인 측면만을 언급했으나, Ashforth와 Humphrey(1993)는 감정노동이 항상 부정적인 것은 아니라고 주장하였다. 실제 정서표현은 진정성을 포함하고 있기 때문에 고객은 종업원의 행동에 만족을 느끼며, 이로 인하여 종업원의 직무만족도가 향상되는 긍정적인 면이 있다.

Morris와 Feldman(1996)은 감정노동이 감정표현의 빈도, 감정표현에 대한 주의집중, 표현되는 감정의 다양성, 감정 부조화의 다차원으로 이루어져있으며, 각 차원이 높을수록 감정노동의 정도는 심해진다고 주장하였다. 각 차원 별로 살펴보면, 감정표현의 빈도는 종업원과 고객의 상호작용이 일어나는 횟수를 의미한다. 종업원에게 주어진 업무가 복잡하거나 상대하기 어려운 고객들과의 접촉 빈도가 높으면 감정노동의 강도가 높

아진다(Shin, Liao & Fang, 2010; 김주연 2012에서 재인용). 감정표현에 대한 주의집중은 고객과 상호작용을 얼마나 오래하는지 측정하는 지속성(duration)과 표현해야 하는 감정의 강약을 뜻하는 강도(intensity)로 구성된다. 예를 들어 미용사의 경우, 한 고객과 장시간 동안 상호작용하며 시종일관 친절함을 표현해야 하므로 짧은 시간 고객과 상호작용하는 패스트푸드점 종업원보다 감정표현에 대한 주의집중이 많이 요구된다. 감정의 다양성은 조직에서 요구하는 감정 표현이 다양할수록 감정노동의 정도가 심해짐을 의미한다. 감정을 변화시킬 때 마다 노력이 요구되기 때문이다. 감정 부조화는 개인이 실제 경험한 감정과 조직에서 요구하는 감정표현에 차이가 있을 때 발생하는 것으로 감정 부조화가 커질수록 더 강도 높은 감정노동이 요구된다. 이처럼 직무중심 관점의 감정노동은 감정노동의 수행이 개인의 특성뿐만 아니라 주어진 환경에도 영향을 받는다는 상호작용적 관점을 취하고 있다. 그러나 Morris와 Feldman(1996)의 연구는 감정노동을 개념화하는데 적절하지 않은 측면이 존재한다. 이들이 주장한 감정노동의 네 가지 하위요인이 요인분석 결과 네 가지 요소로 추출되지 않음이 보고되었다. 또한 감정 노동의 하위 요인 중 하나인 감정부조화는 감정노동에 속하는 것이 아니라 감정노동의 수행으로 인해 발생하는 부정적인 결과라는 주장이 제기되기도 하였다(김현정, 2013).

Grandey(2000)의 연구는 Hochschild(1983)의 연구를 토대로 Morris와 Feldman(1993), Ashforth와 Humphrey(1996) 연구를 통합하는 감정노동 모형을 제안했다는 점에서 의의가 있다. Grandey(2000)는 감정노동 모형으로 감정노동의 구성요소를 설명하였으며, 감정노동은 표면행위와 내면행위로 이루어져있고 주장하였다. 또한, 감정노동에 영향을 미치는 요인으로 상황적, 개인적, 조직적 요인들을 선정하였다. 상황적 요인은 상호작용 기대(감정노동의 빈도, 지속성, 다양성)와 감정사건(긍정적 사건, 부정적 사건)이 포함된다. 개인적 요인에는 성별, 감정지능, 감정표현이 포함

되며, 조직적 요인은 직무 자율성, 상사 지지, 동료 지지가 포함된다.

감정노동 모형의 시사점은 세 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 감정노동 수행전략을 표면행위와 내면행위로 구분하여 감정노동의 긍정적이거나 부정적인 결과를 동시에 설명하였다. 표면행위를 하게 되면 자신의 본래 감정과 표현해야 하는 감정 사이의 괴리로 인해 감정부조화를 느껴 정서적 고갈, 직무스트레스 등 부정적 결과를 얻을 수 있다. 반면, 내면행위는 조직에서 요구하는 감정을 실제로 느끼기 위해 적극적으로 노력하므로 성공적으로 업무를 수행한다면 직무만족 등 긍정적 결과를 얻을 수 있다. 둘째, 감정노동을 내적인 감정조절로 개념화하여 종업원이 특정한 상황에서 적합한 감정을 표현하고 감정을 조절하는 것이 훈련을 통해 습득 가능함을 제안하였다. 마지막으로 경험적 연구와 더불어 Gross(1998)의 정서조절 이론을 근거로 표면행위와 내면행위를 개념화하여 모형의 타당성을 높였다(임혜진, 2009).

본 연구에서는 감정노동을 ‘조직에서 요구하는 감정을 따르기 위해 개인의 감정과 감정표현을 관리하는 행위’로 정의한다. 감정노동을 구성하는 요인으로는 종업원 관점과 직무중심 관점의 감정노동을 통합하여 5가지 요인, 즉 표면행위, 내면행위, 감정표현의 빈도, 감정표현의 다양성, 감정표현의 주의 정도를 포함하고자 한다. 종업원 관점의 감정노동 구성요인은 Grandey(2000)의 연구를 따라 부정적인 결과를 야기하는 표면행위와 긍정적인 결과를 야기하는 내면행위로 구성되어 있다고 간주하며, 직무중심의 관점의 감정노동 구성요인은 Morris와 Feldman(1996)의 연구에서 주장한 감정노동 구성요인 중 일부인 감정표현의 빈도, 다양성, 주의 정도로 구성되어 있다고 간주한다.

## 2. 소진

### 1) 소진의 개념

소진(burnout)은 정신건강센터의 자원봉사자들이 뚜렷한 이유 없이 피로, 의욕상실, 냉정함, 탈진 등을 보이는 현상을 설명하기 위해 정신과의사인 Freudenberger(1974)가 제안한 개념이다. Freudenberger(1974)는 소진을 ‘자신의 업무를 헌신적으로 수행하고도 기대되는 성과나 보상이 없어 좌절감을 느끼는 상태’로 정의하였다.

1970년대 중반 소진의 개념이 정의되고 탐색적인 연구들이 진행된 이후로 1980년대에는 양적 연구기법이 적용된 체계적이고 실증적인 연구들이 주를 이루게 되었다(김시내, 2011). 소진을 연구한 대표적 학자인 Maslach와 Jackson(1981)의 연구에서는 많은 사람을 상대하는 직업을 가진 종업원에게서 발생하는 정서적 고갈, 비인간화, 개인 성취감의 감소 세 가지 차원을 소진으로 정의하였다. 첫째, 정서적 고갈(emotional exhaustion)은 과도한 업무로 인해 개인의 정서적 자원이 고갈되어 자신을 돌볼 수 없게 되는 상태가 됨을 뜻하며, 이 상태에 이르면 좌절감, 긴장감, 신체적 피로 등을 느끼게 된다. 둘째, 비인간화(depersonalization)는 타인을 부정적이고 냉소적으로 대하며 감정이 없는 반응을 보이는 것이다. 스스로를 타인과 격리 시키려 하고, 사람들과의 접촉을 피하려고 한다. 셋째, 개인 성취감의 감소(reduced personal accomplishment)는 업무에서 자신의 성취를 부정적으로 평가하려는 경향을 뜻한다. 이로 인해 자기부정, 사기저하, 조직 이탈, 생산성 감소 등이 나타나게 된다. 소진의 개념을 구성하는 세 가지 차원인 정서적 고갈, 비인격화, 개인 성취감의 감소를 바탕으로 소진을 측정하는 가장 보편적인 척도인 Maslach Burnout Inventory-Human Service Survey(이하 MBI-HSS)가 개발되었

다(Maslach & Jackson, 1981). MBI-HSS는 대인관련 서비스업 종업원들을 대상으로 활용하며, 현재까지 소진관련 연구의 약 90%에서 사용되고 있다(윤아람, 정남운, 2011).

이후 연구에서는 소진의 세 가지 차원들의 선후관계가 밝혀졌다. 먼저 만성적인 직무 스트레스는 정서적 고갈을 불러일으킨다. 이러한 정서적 고갈에 대처하기 위해 타인과 자신을 분리시키는 방어기제를 사용함으로써 비인간화가 초래되며, 비인간화가 지속되면 업무목표에 대한 성취를 방해하여 결국에는 개인의 직무 성취감이 감소하게 된다(Leiter & Maslach, 1988).

1990년대에는 서비스업 종업원에게 집중되었던 소진의 연구 범위가 확장되어 다양한 분야를 대상으로 연구가 진행되었다. 타인과의 상호작용이 많거나 교대근무를 하는 환경에서 일하는 의료분야, 백화점 판매원, 호텔 등의 종업원들에게서 소진이 쉽게 유발됨이 보고되었기 때문이다(Cordes & Dougherty, 1993). Maslach 등(1996)은 서비스업 외에 모든 직업군에서 사용할 수 있는 Maslach Burnout Inventory-General Survey(이하 MBI-GS)를 개발하여 다양한 직업에서 소진 측정이 가능해졌다. MBI-GS는 MBI-HSS의 3차원을 기반으로, 소진의 하위요인이 고갈, 냉소, 직무 효능감의 감소로 구성되어 있다. 첫째, 고갈(exhaustion)은 과도한 업무수행으로 인해 정서적, 심리적, 신체적으로 지쳐있어 회복되기 어려운 상태를 뜻한다. 둘째, 냉소(cynicism)는 자신의 일에서 멀어지려 하는 것을 말하며, 냉소를 겪는 사람은 일에 몰입하지 못하고 목표를 포기하기도 한다. MBI-HSS의 비인간화와 비교했을 때, 부적인 태도나 거리감의 대상이 사람에서 일 자체로 변화된 것이 차이점이다(신강현, 2003). 셋째, 직무 효능감의 감소(reduced professional efficacy)는 자신이 효율적이지 못하고 무능하다고 느끼며, 보유한 능력에 자신이 없어지는 것이다. MBI-HSS의 개인 성취감의 감소가 직무 효능감의 감소보다 더

포괄적으로 부정적인 심리적 상태를 포함하는 것이 차이점이다(신강현, 2003). MBI-GS는 다양한 직종과 나라에서 3개의 요인구조가 나타났으며, 국내연구에서도 동일한 결과가 지지되었다(신강현, 2003).

## 2) 감정노동과 소진

Cordes와 Dougherty(1993)는 소진의 결과로 신체적으로는 피로, 불면증, 두통, 위장 장애 등이 나타나며, 정신적으로는 우울증, 과민함, 무력감, 초조 등의 증상이 나타난다고 하였다. 또한 소진은 직무 수행에도 영향을 미치는데, 소진된 개인은 자신의 직무에 불만족을 느끼게 되고 직무몰입이 저하되어 이직이나 결근이 높아지게 된다. 이는 조직의 생산성 측면에도 부정적인 영향을 미친다(Brewer & Clippard, 2002). 감정노동자가 조직이 요구한 감정규칙을 수행하기 위해 자신의 감정을 억누를 경우, 자아 분리현상을 느끼며 타인을 부정적으로 대하는 비인간화가 나타남이 보고되기도 하였다(Brotheridge & Lee, 2003). 또한 소진은 타인에게 쉽게 확산되며, 가정생활에 심각한 부정적 영향을 미친다는 주장도 제기되었다(Westman, Etzion & Danon, 2001).

서비스업 종업원을 대상으로 한 연구에서 감정노동 수행전략과 소진과의 상관관계를 분석한 결과, 표면행위는 정서적 고갈, 비인간화와 정적 상관이나 나타났고, 개인 성취감과는 부적 상관이 있는 것으로 밝혀졌다. 반면 내면행위의 경우에는 정서적 고갈, 비인간화와는 유의미한 상관이 없었으며, 개인 성취감만이 정적 상관이 있는 것으로 보고되었다(Brotheridge & Grandey, 2002).

콜센터 상담원의 감정노동과 소진 간의 연구도 기존의 연구들과 비슷한 양상을 보인다. Dormann 등(2002)은 콜센터 상담원은 감정노동으로 인해 감정 부조화를 겪게 되며 결과적으로 소진, 긴장, 불만 등을 경험하게 됨을

보고하였다. 콜센터 상담원을 대상으로 한 국내의 연구에서도 감정노동 수행전략 중 표면행위는 소진과 정적인 관계가 있었으며, 내면행위는 소진에 부적의 관계가 있음이 밝혀졌다(이랑, 김완석, 신강현, 2006; 정무관, 임효창, 최항석, 2008). 직무중심 관점의 감정노동과 소진의 관계를 탐색한 연구에서는 감정표현의 빈도가 소진에 영향을 미친다고 보고되었다(최영경, 2011). 감정노동과 소진의 하위요인 간 관련성이 부분적으로 나타난 연구를 살펴보면, 종업원 관점의 감정노동에서 표면행위는 소진의 하위 요인인 정서적 고갈, 비인간화와 정적인 관계가 있고, 내면행위는 소진과 유의한 관련성이 없었다(주시각, 2013). 또 다른 연구에서 표면행위는 정서적 고갈, 비인간화와 정적인 관련성이 있는 반면, 내면행위는 비인간화, 개인 성취감의 감소와 부적 관련성이 있었다(정경숙, 2013). 직무 중심 관점의 감정노동에서는 감정표현의 빈도, 다양성, 주의 정도가 높을수록 정서적 고갈과 비인간화는 높아졌지만, 개인 성취감의 감소는 영향을 받지 않았다(권혜진, 2008).

이상의 선행연구를 정리해보면, 종업원 관점의 감정노동에 속하는 표면행위와 내면행위는 소진에 미치는 영향이 상반되게 나타남을 알 수 있다. 본 연구에서는 표면행위가 소진에 정적인 영향을 미치고, 내면행위는 소진에 부적의 영향을 미침을 예측하였다. 또한 직무중심 감정노동에 속하는 감정표현의 빈도, 감정표현의 다양성, 감정표현의 주의 정도는 소진에 정적인 영향을 미침을 예측하였다.

### 3. 회복 탄력성

#### 1) 회복 탄력성의 개념

탄력성(resilience)은 구부러지거나 압축된 상태에서 다시 본래 상태로

되돌아오는 것을 의미한다. 심리학에서는 탄력성의 개념을 인간에게 적용하여 ‘개인이 역경에 직면했을 때 이를 극복하고 환경에 적응하는 심리적 자원’으로 정의한다(Luthar, Cicchetti & Becker, 2000).

탄력성에 대한 연구는 1970년대에 Norman Garmezy가 조현병을 가진 어머니 밑에서 양육된 아동들에게 관심을 가지면서 본격화 되었다. 정상적인 양육을 받지 못했음에도 불구하고 긍정적으로 성장한 아동들을 통해 역경을 극복하는데 개인차가 있음을 밝힌 것이다(Garmezy, 1974; 박주희, 2013에서 재인용).

탄력성 연구는 탄력성을 성격 유형으로 보는 관점과 역동적인 과정으로 보는 관점으로 나누어 살펴볼 수 있다. 먼저 탄력성을 성격 유형으로 보는 관점에서는 자아탄력성(ego-resilience)이란 용어를 사용하기도 한다(이임덕, 2012). 자아탄력성은 내·외적 스트레스에 유연하고 융통성 있게 적응하는 능력으로 스트레스나 역경을 극복하는 일종의 성격유형이다(Block & Block, 1980). 위험이 높은 환경에 처하더라도 성공적으로 성장하는 아동은 취약성이 낮고, 스트레스에 저항하는 특성인 자아탄력성의 수준이 높다(Masten & Reed, 2002; 임창현, 2012에서 재인용).

다음으로 탄력성을 역동적인 과정으로 보는 관점에서는 탄력성이 어린 시절 형성되어 고정되는 특성이 아니라 학습이 가능하며 지속적으로 발달할 수 있는 가변적인 특성을 가졌다고 주장한다(Walsh 2002). 혼란과 대처가 순환적으로 재통합됨으로써 궁극적으로는 더 높은 수준으로 나아가는 것이다(임창현, 2012). 역동적 관점의 탄력성은 어느 정도 유전적인 요인의 영향을 받지만, 시간의 흐름에 따라 변화하며 환경과 문화, 교육, 개인의 노력 등 다양한 요인에 의해 향상될 수 있다. 따라서 성격유형 관점의 탄력성보다 포괄적인 개념이라 할 수 있다(이해리, 조한익, 2006).

본 연구는 탄력성이 후천적인 노력과 교육으로 개발될 수 있다는 관점을 취하며, 자아탄력성과 용어의 차별을 두고자 resilience를 회복 탄력성

으로 번역하여 사용하였다. 회복 탄력성은 ‘역경을 극복하고, 변화하는 환경에서 긍정적으로 적응할 수 있는 능력’이라 할 수 있다.

## 2) 회복 탄력성의 구성요인

회복 탄력성의 구성요소는 연구마다 상이하게 제시되고 있다. 국외 연구들을 중심으로 살펴보면, Dyer와 McGuiness(1996)는 자아의식, 결단력, 유연성, 친사회적 태도 4가지를 탄력성의 하위요인으로 제시하였으며, Reivich와 Shatte(2002)는 정서조절력, 충동통제력, 낙관성, 원인분석력, 공감능력, 자기효능감, 적극적 도전성의 7가지 하위요인을 제시하였다. 국내 연구의 경우, 홍은숙(2006)은 아동의 발달을 저해하는 위험 요인과 위험 요인의 부정적인 영향을 상쇄시켜 긍정적인 발달을 촉진하는 보호 요인으로 탄력성이 구성된다고 주장하였다. 위험요인에는 낮은 지능, 까다로운 기질, 낮은 자존감, 불리한 가정환경, 낮은 사회경제적 지위, 미비한 사회적 지원이 속하며, 보호 요인에는 높은 지능, 높은 자존감, 긍정적인 부모-자녀 관계, 올바른 양육방식, 사회적 지원이 속한다. 신우열, 최민아, 김주환(2009)의 연구에서는 통제성, 사회성, 긍정성으로 구성된 상위 3요인과 각 상위요인에 속하는 9가지 하위요인으로 회복 탄력성을 설명하였다. 통제성에는 감정 조절력, 충동 통제력, 원인 분석력이 속하며, 사회성에는 관계성, 커뮤니케이션 능력, 공감능력이 속한다. 긍정성에 낙관성, 생활만족도, 감사하기가 해당된다.

국·내외 연구를 검토해본 결과, 회복 탄력성을 구성하는 하위요인은 일관되지 않는다. 이러한 원인은 탄력성에 대한 정의가 합의되지 않았기 때문에 연구자마다 상이한 방식으로 구성요인을 적용하고 있기 때문이다(박지혜, 2011). 본 연구에서는 회복 탄력성과 관련된 보호요인에 초점을 맞추기 보다는 회복 탄력성 고유의 속성인 역경을 극복하는 개인의 능력에

초점을 맞추고자 한다.

### 3) 회복 탄력성의 조절효과

회복 탄력성은 현재의 스트레스나 역경을 효과적으로 극복하는 자원임과 동시에 미래의 스트레스나 역경을 예방하는 데에도 긍정적인 영향력을 미친다(신우열, 최민아, 김주환, 2009).

회복 탄력성과 소진의 관계에 대한 기존의 연구를 살펴보면, 특수학교 교사를 대상으로 한 연구에서는 회복 탄력성이 높은 집단은 심리적 소진이 낮은 반면, 회복 탄력성이 낮은 집단은 심리적 소진이 높았다(이정현, 2013). 유아교사를 대상으로 한 연구에서는 유아교사의 직무스트레스가 높고, 회복탄력성이 낮을수록 소진이 높게 나타남을 보고하였다(임해은, 2014). 소방공무원을 대상으로 한 연구에서는 직무스트레스와 우울 간의 관계에 있어 회복 탄력성의 조절효과가 유의미하게 나타났다(최희철, 2012). 이처럼 회복 탄력성은 개인뿐만 아니라 조직효과성을 높일 수 있는 중요한 심리적 자원이 될 수 있다. 특히 교육이나 학습을 통해 향상될 수 있는 특성을 지니므로 스트레스를 유발하는 환경에서 회복 탄력성이 적응력을 높일 수 있다(임창현, 2012).

선행연구 결과들을 종합해볼 때, 높은 수준의 회복 탄력성은 감정노동으로 인해 발생하는 부정적인 영향을 완충하는 역할을 할 것으로 기대된다. 따라서 본 연구에서는 콜센터 상담원의 소진을 완충할 수 있는 개인적 요인으로 회복 탄력성을 선정하여 완충효과를 검증해보자 한다.

## 4. 사회적 지지

### 1) 사회적 지지의 개념

사회적 지지는 자신을 둘러싼 대인관계인 상사, 동료, 가족, 친구, 이웃 등에 의해 제공되는 정신적, 물질적인 도움과 지원을 뜻한다(Schwartz, 2002; 이복임, 2006에서 재인용). 1970년대 이후로 사회적 지지는 스트레스의 충격을 감소시키거나 완충할 수 있는 변수로 알려지면서 다양한 연구 분야에서 각광받기 시작하였다(Cohen & Syme, 1985). 사회적 지지는 연구자에 따라 다양한 관점에서 정의되며, 평가 방법이 다양하다

사회적 지지는 개인이 지각한 사회적 지지를 평가하는 기능적 측면과 개인을 둘러싼 사회적 지지망을 평가하는 구조적 측면으로 구분할 수 있다(유희정, 2012). 사회적 지지의 기능적 측면은 자신을 둘러싼 사회적 지지 자원에 대한 주관적인 평가를 뜻한다. Thoits(1995)는 기능적 측면에서 사회적 지지를 ‘개인의 기본적인 사회적 욕구가 타자와의 상호작용을 통해 충족되는 정도’로 정의하였다. House(1981)는 사회적 지지가 타인의 정서적 관심, 물질적 지원, 지식이나 정보 제공, 피드백 제공으로 개인이 처한 문제를 해소하며, 스트레스로부터 개인을 보호할 수 있다고 하였다. 사회적 지지의 기능적 측면을 강조한 연구자들은 사회적 지지를 다차원적으로 이해해야 함을 강조하였고(김엄권, 2012), 사회적 지지가 어떤 기능을 하는지에 따라 구성요인을 다르게 제시하였다. Cobb(1976)는 자신이 돌보아지거나 사랑받고 있다는 믿음인 정서적 지지, 자신이 존중받고 있다는 믿음인 평가적 지지, 의사소통과 상호적 의무로 자신이 공동체에 소속됐다는 믿음인 조직적 지지를 포함하는 3요인으로 사회적 지지가 구성된다고 주장하였다. House(1981)는 자신이 애정을 받고, 존경의 대상이라고 믿는 정서적 지지, 현금, 노동력 같이 직접적으로 필요한 도움을 받을 수 있다고 믿는 도구적 지지, 지식이나 정보를 제공받을 수 있다는 믿음인 정보적 지지, 개인의 역할과 행동에 대해 스스로 평가할 수 있도록 피드백을 받을 수 있다는 믿음인 평가적 지지의 4요인으로 사회적 지지가 구성된다고 하였다. 박지원

(1985)의 연구에서도 사회적 지지가 정서적 지지, 물질적 지지, 정보적 지지, 평가적 지지를 포함한 4요인으로 구성됨을 주장하였다.

사회적 지지의 구조적 측면은 개인이 얼마나 많은 대인관계를 맺고 있고 어떤 사람과 관계를 맺는지를 객관적으로 측정하는 것으로, 사회적 지지망(social support network)으로 불리기도 한다. Thoits(1995)는 구조적 측면에서 사회적 지지를 ‘한 개인과 연결된 타인의 수, 타인과 접촉빈도’로 정의하였다. 박지원(1985)은 구조적 측면의 사회적 지지를 ‘실제 상황에서 제공받은 지지의 정도’로 정의하였다. 박지원(1985)은 구조적 사회적 지지를 구성하는 요인으로 사회적 지지를 해주는 사람들의 수를 평가하는 사회적 망의 크기, 지지 내용, 사회적 지지에 대한 만족도, 지지자와의 접촉 빈도, 지지자와 관계를 맺어온 기간을 평가하는 안정성, 자신이 지지자와 유사하다고 생각하는 정도를 나타내는 동질성, 지지자들이 서로 알고 지내는 정도를 나타내는 밀도를 포함시켰다. Wan 등(1996)은 개인이 어떤 대인관계망을 지녔는지에 따라 사회적 지지가 달라지고, 사회적 지지를 누구로부터 받느냐에 따라 영향력이 달라진다고 하였다.

## 2) 사회적 지지의 주체 유형

Beehr(1985)는 직무 상황에 경험할 수 있는 사회적 지지에 초점을 맞추어 직무관련 지지와 비직무관련 지지로 사회적 지지를 설명하였다. 직무관련 지지는 상사, 동료, 부하같이 직무와 관련되어 있는 사람들에게서 제공받는 지지이며, 비직무관련 지지는 가족, 친구, 상담사 등으로부터 제공받는 지지이다. 본 연구는 감정노동자의 소진을 다루므로, 직무관련 지지인 상사 지지와 동료 지지의 영향력에 대해 알아보려고 한다.

### 가. 상사 지지

상사 지지란 상사가 조직원의 업무에 얼마나 관심을 보이는지, 도움을 요청할 경우 얼마만큼 도움을 주는지에 대해 조직원이 지각한 정도를 뜻한다 (Greenhaus, Beutell, 1985). 상사 지지는 지적 자극의 제공, 직무수행과 관련된 피드백 제공, 관심 및 목표설정 지지, 역할모델, 격려와 인정 등을 포함한다(권미경, 2009). 상사 지지는 소진을 유발하는 업무 과부하를 완화시켜줄 뿐만 아니라 신체적·정서적 어려움 및 일과 가정간의 갈등을 완화시켜주는 역할을 한다(김원형 등, 2007). 또한, 조직원에게 공정한 보상에 대한 기대를 심어주고, 정서적, 정보적, 물질적, 평가적 지지를 제공하여 직무 소진을 완화시킬 수 있다(우양, 2013).

#### 나. 동료 지지

동료 지지는 조직 내 동료로부터 받는 업무수행과 관련된 도움과 관심을 뜻한다(홍승일, 2008). 개인을 둘러싼 호의적인 인간관계는 직무를 수행하면서 발생하는 위험 요인의 영향을 줄여준다(손혜진, 2010). 동료 지지는 생산성 및 동기 유발에 중요한 영향을 미치며, 자신이 조직의 일원임을 강하게 느끼게 하고, 개인의 성취감 획득에 도움을 준다(Kruger, Botman & Goodenow, 1991). 또한 동료로부터 받는 물질적, 정서적 지지는 스트레스의 부정적 효과를 완화시키며(이종호, 허희영, 2012), 업무과부하로 인한 긴장을 줄이는데 도움을 주어 소진을 예방할 수 있다(Van der Doef & Maes, 1999).

#### 3) 사회적 지지의 조절효과

사회적 지지는 스트레스, 심리적 소진과 부적 상관에 있으며, 스트레스

로 인해 소진이 되는 것을 완충시켜주는 효과가 있다(Cohen & Wills, 1985; 박성호, 2001). Ross 등(1989)의 연구에서는 심리적 소진을 막는 효과적인 방법으로 사회적 지지의 향상을 제안하였다.

사회적 지지의 완충효과 모형은 스트레스 경험과 개인이 처한 위협으로 인해 발생하는 부정적 영향이 사회적 지지를 통해 감소될 수 있음을 주장한다(Cohen & Wills, 1985). 위협이 낮은 상황에서는 사회적 지지가 높은 사람과 낮은 사람의 적응에 큰 차이가 없으나, 위협이 높은 상황에서는 사회적 지지가 보호요인이 되어 위협의 부정적인 영향을 완화시키는 것이다(김나예, 2012).

사회적 지지가 소진을 완충하는지에 대한 선행연구를 살펴보면, 전문상담교사의 역할수행에 대한 스트레스와 소진의 관계에서 사회적 지지가 조절효과가 있음이 밝혀졌다(서지영, 2011). 상담자를 대상으로 한 연구에서는 사회적 지지 중 동료 지지가 심리적 소진을 완화시켜주었다(박성호, 2001). 호텔 종업원의 감정노동과 소진의 관계에서는 사회적 지지 중 동료 지지가 소진을 조절하는 효과가 있었는데, 이는 업무의 특성 상 동료와의 협업이 많기 때문으로 해석된다(김원형, 2007). 호텔 종업원을 대상으로 한 Fatma 등(2014)의 연구에서도 감정노동으로 인한 감정 부조화와 소진의 관계에서 사회적 지지가 조절효과가 있음을 보고하였다.

본 연구에서는 콜센터 상담원의 소진을 완충할 수 있는 조직적 요인으로 사회적 지지를 선정하여 완충효과를 검증해보자 한다. 사회적 지지는 여러 학문분야에서 효과가 검증 되었지만, 다수의 연구에서 기능적 측면에서의 사회적 지지만을 측정하여 사회적 지지의 효과를 주장하고 있다. 본 연구는 사회적 지지의 구조적, 기능적 측면을 모두 고려한 다차원적 측면에서의 사회적 지지 효과를 탐색해보고자 한다.

### Ⅲ. 연구문제 및 가설

본 연구에서는 콜센터 상담원의 감정노동이 소진에 미치는 영향을 개인적 요인인 회복 탄력성과 조직적 요인인 사회적 지지가 조절 할 수 있을지 알아보고자 한다. 이를 위해 구체적인 연구문제를 다음과 같이 설정하였다.

연구문제 1. 감정노동은 소진에 어떠한 영향을 미칠 것인가?

가설 1-1. 표면행위, 감정표현의 빈도, 감정표현의 다양성, 감정표현의 주의 정도는 소진에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 내면행위는 소진에 부적인 영향을 미칠 것이다.

연구문제 2. 감정노동이 소진에 미치는 영향을 회복 탄력성이 조절할 것인가?

가설 2-1. 회복탄력성이 높을수록 표면행위, 감정표현의 빈도, 감정표현의 다양성, 감정표현의 주의 정도가 소진에 미치는 정적 영향이 감소할 것이다.

가설 2-2. 회복탄력성이 높을수록 내면행위가 소진에 미치는 부적 영향이 증가할 것이다.

연구문제 3. 감정노동이 소진에 미치는 영향을 사회적 지지가 조절할 것인가?

가설 3-1. 감정노동이 소진에 미치는 영향을 상사 지지가 조절할 것이다.

가설 3-1-1. 기능적 상사 지지가 높을수록 표면행위, 감정표현의 빈

도, 감정표현의 다양성, 감정표현의 주의 정도가 소진에 미치는 정적 영향이 감소할 것이다.

가설 3-1-2. 기능적 상사의 지지가 높을수록 내면행위가 소진에 미치는 부적 영향이 증가할 것이다.

가설 3-1-3. 구조적 상사의 지지가 높을수록 표면행위, 감정표현의 빈도, 감정표현의 다양성, 감정표현의 주의 정도가 소진에 미치는 정적 영향이 감소할 것이다.

가설 3-1-4. 구조적 상사 지지가 높을수록 내면행위가 소진에 미치는 부적 영향이 증가할 것이다.

가설 3-2. 감정노동이 소진에 미치는 영향을 동료 지지가 조절할 것이다.

가설 3-2-1. 기능적 동료 지지가 높을수록 표면행위, 감정표현의 빈도, 감정표현의 다양성, 감정표현의 주의 정도가 소진에 미치는 정적 영향이 감소할 것이다.

가설 3-2-2. 기능적 동료 지지가 높을수록 내면행위가 소진에 미치는 부적 영향이 증가할 것이다.

가설 3-2-3. 구조적 동료 지지가 높을수록 표면행위, 감정표현의 빈도, 감정표현의 다양성, 감정표현의 주의 정도가 소진에 미치는 정적 영향이 감소할 것이다.

가설 3-2-4. 구조적 동료 지지가 높을수록 내면행위가 소진에 미치는 부적 영향이 증가할 것이다.

[연구모형 1]

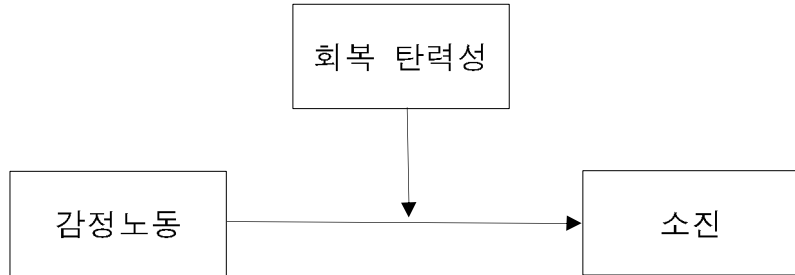


그림 1. 감정노동, 소진, 회복 탄력성 관계에 대한 연구모형

[연구모형 2]

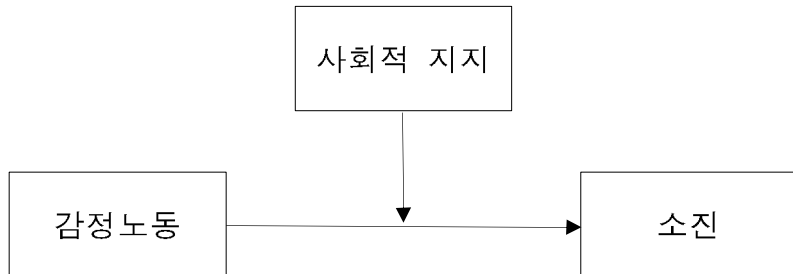


그림 2. 감정노동, 소진, 사회적 지지 관계에 대한 연구모형

## IV. 연구방법

### 1. 연구 대상

본 연구에서는 광주 및 대구에 고객센터를 둔 A사 콜센터 상담원을 대상으로 2015년 4월 10일부터 30일까지 설문조사를 진행하였다. 콜센터는 일정한 조건을 갖추어야 하는데, 상담원이 고객에게 서비스를 제공하는 역할을 담당해야 하며, 전화와 컴퓨터를 이용하여야 하고, 모든 문의 전화는 자동분배시스템에 의해 처리되어야 한다(주시각, 2013). A사는 콜센터가 갖추어야 하는 요건을 충족하며, 최근 3년 동안 한국 콜센터 품질지수(KS-CQI)가 높게 평가되었기 때문에 본 연구의 대상으로 적절한 표본이라 판단하였다. 회수된 460명의 자료 중에서 불성실하게 응답한 16명의 자료를 제외한 총 444명의 자료를 최종 분석에 사용하였다.

### 2. 측정 도구

#### 1) 감정노동 척도

종업원 중심의 감정노동을 측정하기 위해 Grandey(2003)가 개발한 표면행위와 내면행위 척도를 Diefendorff와 등(2005)이 선별적으로 채택하여 사용한 문항들을 사용하였다. 본 연구에서는 최우성(2009)이 빈안한 문항을 사용하였다. ‘나는 고객을 잘 응대하기 위해 마치 연기하듯이 행동한다’ 등의 표면행위(7 문항), ‘나는 고객에게 보여주어야 하는 감정들을 실제로 경험하려 노력한다’ 등의 내면행위(4문항)로 구성되며, 총 11문항이다. 각 문항은 “전혀 아니다(1점)”, “그렇지 않다(2점)”, “보통이다(3점)”, “그런 편이

다(4점)”, “매우 그렇다(5점)”인 5점 Likert 척도로 제시되었다.

직무중심 감정노동의 측정은 Morris와 Feldman(1997)의 연구를 기초로 하여 수정 보완한 Seffrin(2002)의 설문문항을 김주연(2012)이 번안한 문항을 사용하였다. ‘나는 고객을 대할 때 실제 감정보다 긍정적인 감정을 표현할 때가 많다’ 등의 감정표현의 빈도(3문항), ‘나는 고객에게 상황에 따라 말투와 표정을 변화 시킨다’ 등의 감정표현의 다양성(3문항), ‘나는 기분이 나쁠 때에도 고객에게 이를 표현하지 않으려고 노력하는 편이다’ 등의 감정표현의 주의 정도(3문항)로 구성되며, 총 9문항이다. 각 문항은 “전혀 아니다(1점)”, “그렇지 않다(2점)”, “보통이다(3점)”, “그런 편이다(4점)”, “매우 그렇다(5점)”인 5점 Likert 척도로 제시 되었다. 본 연구의 신뢰도계수 (Cronbach’s  $\alpha$ )는 <표 1>에 제시하였다.

표 1. 감정노동 척도의 문항 구성 및 신뢰도

구분	문항 수	문항번호	신뢰도계수
표면행위	7	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	.89
내면행위	4	8, 9, 10, 11	.89
빈도	3	12, 13, 14	.48
다양성	3	15, 16, 17	.69
주의정도	3	18, 19, 20	.69

## 2) 소진 척도

심리적 소진을 측정하기 위해 Maslach와 Jackson(1983)이 개발하고 황승욱(2012)이 번안한 Maslach Burnout Inventory(MBI)를 일부 수정하여 사용하였다. 소진 척도는 ‘아침에 일어나서 오늘도 일을 해야 한다고 생각하면 피로감이 밀려온다’ 등의 정서적 고갈(9 문항), ‘나는 일부 고객을 마치 생명이 없는 물건처럼 대하고 있다고 느낀다’ 등의 비인간화(5 문항), ‘나는 고객의 문제를 효과적으로 처리한다’ 등의 개인 성취감의 감소(8문항)으로

구성되어 있다 총 22 문항이며. 하위요인 중 개인 성취감의 감소 8문항은 역채점하여 사용하였다. 각 문항은 “전혀 아니다(1점)”, “그렇지 않다(2점)”, “보통이다(3점)”, “그런 편이다(4점)”, “매우 그렇다(5점)”인 5점 Likert 척도로 제시되었다. 측정된 총 점수가 높을수록 소진의 정도가 심함을 의미한다. 본 연구의 신뢰도계수(Cronbach’s  $\alpha$ )는 <표 2>에 제시하였다.

표 2. 소진 척도의 문항 구성 및 신뢰도

구분	문항 수	문항번호	신뢰도계수
정서적 고갈	9	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	.92
비인간화	5	10, 11, 12, 13, 14	.76
개인 성취감의 감소	8	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22	.85
전체	22	1-22	.90

### 3) 회복 탄력성 척도

본 연구에서는 회복 탄력성 측정을 위해 Smith 등(2008)이 개발하고 박지혜(2011)가 번안한 간이 회복 탄력성 척도(The Brief Resilience Scale; BRS)를 사용하였다. 기존의 연구들에서는 탄력성과 관련된 다수의 하위요인을 혼재시킨 척도를 사용했기 때문에 역경을 극복하는 탄력성 고유의 능력을 직접적으로 측정하지 못하는 문제점이 있었다(박지혜, 2011).

간이 회복 탄력성 척도는 총 6개의 문항으로 이루어져있다. 긍정적 문항(예. 나는 어려운 시기를 보낸 후에 빨리 회복되는 편이다) 3문항, 부정적 문항(예. 나는 어떤 안 좋은 일이 일어났을 때 빨리 제정신을 차리는 것이 어렵다) 3문항으로 구성되었으며, 부정적 문항은 역채점하여 사용하였다. 각 문항은 “전혀 아니다(1점)”, “그렇지 않다(2점)”, “보통이다(3점)”, “그런 편이다(4점)”, “매우 그렇다(5점)”인 5점 Likert 척도로 제시되었다. 측정된 총 점수가 높을수록 회복 탄력성이 높은 것을 의미한다. 본 연구의 신뢰도

계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .85이었다.

#### 4) 사회적 지지 척도

상사와 동료의 사회적 지지를 측정하기 위해 두 가지 척도를 혼합하여 사용하였다. 주관적인 관점에서 사회적 지지를 측정하기 위해 박지원(1985)이 개발한 사회적 지지 척도 중 간접적으로 지각한 사회적 지지 척도를 사용하였다. 간접적으로 지각한 사회적 지지 척도는 총 25 문항이며, '내가 사랑과 보살핌을 받고 있다고 느끼게 해 준다' 등의 정서적 지지(7문항), '내가 모르거나 이해할 수 없는 사실에 대해 알게 해 준다' 등의 정보적 지지(6문항), '내 행동의 옳고 그름을 객관적으로 평가해 준다' 등의 평가적 지지(6문항), '내가 필요로 하는 물건이 있으면 항상 빌려준다' 등의 물리적 지지(6문항)로 구성되어 있다. 각 문항은 "전혀 아니다(1점)", "그렇지 않다(2점)", "보통이다(3점)", "그런 편이다(4점)", "매우 그렇다(5점)"인 5점 Likert 척도로 제시되었다. 측정된 총 점수가 높을수록 사회적 지지를 많이 받고 있다고 지각한 것이다.

구조적 관점의 사회적 지지를 측정하기 위해서 박지원(1985)이 개발한 직업 상황중심의 지지 척도를 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 직업 상황중심의 척도는 직장 내 사회적 지지망을 측정하는 6가지 변수로 구성되어 있으며, 지지망의 크기, 지지 만족도, 지지대상자와 접촉 빈도, 안정성, 동질성, 밀도를 포함한다. 총 점수는 23점이며, 점수가 높을수록 사회적 지지망이 견고하다고 할 수 있다.

본 연구에서는 상사의 사회적 지지(이하 상사 지지)와 동료의 사회적 지지(이하 동료 지지)를 따로 측정하여 분석에 사용하였다. 기능적 사회적 지지의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 <표 3에> 제시하였다. 구조적

사회적 지지 척도 중 구조적 상사 지지의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .56, 구조적 동료 지지의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .50로 나타났다.

표 3. 기능적 사회적 지지 척도의 신뢰도

지지 대상	구분	문항 수	문항번호	신뢰도계수
상사 지지	정서적 지지	7	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	.94
	정보적 지지	6	8, 9, 10, 11, 12, 13	.92
	평가적 지지	6	14, 15, 16, 17, 18, 19	.92
	물리적 지지	6	20, 21, 22, 23, 24, 25	.89
	전체	25	1-25	.97
동료 지지	정서적 지지	7	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	.92
	정보적 지지	6	8, 9, 10, 11, 12, 13	.92
	평가적 지지	6	14, 15, 16, 17, 18, 19	.90
	물리적 지지	6	20, 21, 22, 23, 24, 25	.88
	전체	25	1-25	.97

### 3. 자료 분석

본 연구에서 수집된 자료에 대해 SPSS 18.0 프로그램을 이용하여 다음의 절차에 따라 분석을 실시하였다.

첫째, 측정도구의 신뢰도 검증을 위해 신뢰도 계수를 산출하였다.

둘째, 연구 대상자의 인구통계학적 특성에 대해 알아보고자 빈도분석을 실시하였고, 인구통계학적 특성에 따라 독립표본  $t$ 검증과 일원분산분석(ANOVA)으로 집단 간 차이 검증을 하였다.

셋째, 각 변인들 간의 상관관계를 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였으며, 평균, 표준편차를 알아보기 위해 기술통계분석을 실시하였다.

넷째, 콜센터 상담원의 감정노동과 소진과의 관계에서 회복 탄력성과 사회적 지지의 조절효과를 알아보았다. 본 연구에서는 인구통계학적 변인에 따른 특성을 통제하기 위해 첫 번째 단계에서 인구통계학적 특성들을 더미변수로 변환하여 투입하였고, 두 번째 단계에서는 예측변인과 조절변인을 투입하였다. 마지막으로 세 번째 단계에서는 예측변인과 조절변인의

상호작용 변인을 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

## V. 결론

### 1. 연구 대상자의 인구통계학적 특성

본 연구의 연구 대상자에 대한 인구통계학적 특성은 <표 4>에 보고하였다. 성비 구성을 살펴보면 남성이 118명(26.6%), 여성이 326명(73.4%)으로 여성의 비율이 더 높았다. 연령에 따른 구성은 20대가 145명(32.7%)이며, 30대는 205명(46.2%), 40대는 90명(20.3%), 50대 이상은 4명(0.9%)으로 30대, 20대, 40대, 50대 이상 순으로 높은 비율을 차지했다. 학력에 따라서는 고등학교 졸업자가 149명(33.6%)이었고, 전문대 졸업자는 168명(37.8%)으로 가장 많았으며, 대학교 졸업자는 126명(28.4%), 대학원 이상의 학력을 가진 자는 1명(0.2%)으로 가장 적게 나타났다. 결혼여부에 따라서는 기혼자가 184명으로 전체의 41.4%였으며, 미혼자는 260명으로 전체의 58.6%로 조사되어 미혼자의 비율이 더 높았다. 고용형태는 정규직이 404명으로 전체의 대다수인 91.7%를 차지하였고, 비정규직의 경우 28명으로 전체의 6.3%, 기타 특수 직렬은 9명으로 전체의 2.0%를 차지했다. 직급에 따른 구분은 사원이 404명으로 전체의 대다수인 91.0%를 차지했다. 그 외에 대리급은 13명(2.9%), 과장급은 24명(5.4%), 차장급은 2명(0.5%), 부장급 이상은 1명(0.2%)으로 나타났다. 콜센터 상담원 경력 기간에 따른 구분으로는 1년 이하로 근무한 사람이 73명으로 전체의 16.4%를 차지했다. 경력 기간이 1년이 넘고 5년 이하인 사람은 228명으로 전체의 51.4%를 차지하여 가장 높은 비율을 보였다. 경력 기간이 5년이 넘고 10년 이하인 사람은 122명으로 전체의 27.5%를 차지하였으며, 10년이 넘은 사람은 21명으로 전체의 4.7%를 차지하였다. 마지막으로 지역에 따른 구분은 광주지사에 근무하는 직원은 337명(75.9%)이며, 대구지사에 근무

하는 직원은 107명(24.1%)으로 광주지사에서 근무하는 직원들의 설문참여 비율이 높았다.

표 4. 연구대상의 인구통계학적 특성 (N=444)

특성	구분	사례 수(명)	백분율(%)
성별	남	118	26.6
	여	326	73.4
연령	20대	145	32.7
	30대	205	46.2
	40대	90	20.3
	50대 이상	4	0.9
최종학력	고졸	149	33.6
	초대졸	168	37.8
	대졸	126	28.4
	대학원 이상	1	0.2
결혼여부	기혼	184	41.4
	미혼	260	58.6
고용형태	정규직	407	91.7
	비정규직	28	6.3
	기타	9	2.0
직급	사원	404	91.0
	대리	13	2.9
	과장	24	5.4
	차장	2	0.5
	부장 이상	1	0.2
경력 기간	1년 이하	73	16.4
	1년 초과~ 5년 이하	228	51.4
	5년 초과~ 10년 이하	122	27.5
	10년 초과	21	4.7
	지역	광주	337
	대구	107	24.1

## 2. 집단 간 측정 변인 비교

인구통계학적 특성에 따른 변인들의 차이를 분석하기 위하여 성별의 차이분석은 독립표본  $t$ 검증을 실시하였고, 경력기간의 차이분석은 일원변

량분석(ANOVA)을 실시하였다.

먼저 성별에 따른 각 변인들의 차이를 분석하기 위하여 독립표본 *t*검증을 실시하였으며, 분석결과는 <표 5>에 제시하였다. 분석결과에 따르면 성별에 따른 집단의 구분은 내면행위( $t=-2.00, p<.05$ ), 소진( $t=-3.42, p<.01$ ), 회복 탄력성( $t=4.90, p<.001$ ), 기능적 상사 지지( $t=4.17, p<.001$ )에서 유의한 차이가 있었다. 즉 내면행위는 남성( $M=2.98, SD=0.89$ )보다 여성( $M=3.17, SD=0.79$ )이 더 많이 수행 하는 것으로 나타났으며, 소진의 수준 역시 남성( $M=2.90, SD=0.56$ )보다 여성( $M=3.11, SD=0.55$ )이 더 높았다. 회복 탄력성 수준의 경우 남성( $M=3.51, SD=0.66$ )이 여성( $M=3.16, SD=0.66$ )보다 더 높았으며, 기능적 상사 지지 또한 남성( $M=3.72, SD=0.65$ )이 여성( $M=3.41, SD=0.69$ )보다 더 높은 수준으로 지각하는 것으로 나타났다.

표 5. 성별에 따른 전체 변인들의 차이분석

변인	평균(표준편차)		<i>t</i>	
	남자( $n=118$ )	여자( $n=326$ )		
표면행위	3.57(0.72)	3.61(0.71)	-0.50	
내면행위	2.98(0.89)	3.17(0.79)	-2.00*	
감정 노동	감정표현의 빈도	3.94(0.75)	4.04(0.70)	-1.33
	감정표현의 다양성	3.62(0.73)	3.52(0.67)	1.27
	감정표현의 주의 정도	3.93(0.64)	3.92(0.65)	0.12
소진	2.90(0.56)	3.11(0.55)	-3.42**	
회복 탄력성	3.51(0.66)	3.16(0.66)	4.90***	
사회적 지지	기능적 상사 지지	3.72(0.65)	3.41(0.69)	4.17***
	기능적 동료 지지	3.76(0.64)	3.76(0.59)	-0.14
	구조적 상사 지지	15.50(2.49)	15.67(2.52)	-0.48
	구조적 동료 지지	16.90(2.16)	17.26(2.06)	-1.26

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

다음으로 경력 기간에 따른 변인들의 차이를 분석하기 위해 일원변량 분석(ANOVA)을 실시하였다. 분석에 앞서 경력 기간을 1년 이하, 1년 초

과~ 5년 이하, 5년 초과 이상으로 재분류하여 분석을 실시하였으며, 유의한 차이가 있는 것으로 확인된 변인에 대해서는 차이를 구체적으로 살펴보기 위하여 *Sheffé*의 사후분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 6>과 같다. 분석결과에 따르면 경력 기간에 따른 집단 구분에서는 감정표현의 빈도 [ $F(2, 441)=8.36, p<.001$ ], 감정표현의 주의 정도 [ $F(2, 441)=3.39, p<.05$ ], 구조적 상사 지지 [ $F(2, 441)=6.28, p<.01$ ], 구조적 동료 지지 [ $F(2, 441)=3.56, p<.05$ ]에서 유의미한 차이가 있었다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 감정표현의 빈도는 경력 1년 이하 집단( $M=3.71, SD=0.81$ )이 경력 1년 초과~ 5년 이하( $M=4.05, SD=0.68$ ), 경력 5년 초과 집단( $M=4.11, SD=0.69$ )에 비해 낮았으며, 다른 집단 비교에서는 감정표현의 빈도 차이가 통계적으로 유의하지 않았다. 감정표현의 주의 정도의 경우도 마찬가지로 경력 1년 이하 집단( $M=3.27, SD=0.68$ )이 경력 1년 초과~ 5년 이하( $M=3.93, SD=0.65$ ), 경력 5년 초과 집단( $M=4.00, SD=0.62$ )에 비해 낮은 수준이었으며, 다른 집단 비교에서는 차이가 통계적으로 유의하지 않았다. 구조적 상사 지지 역시 경력 1년 이하 집단( $M=14.38, SD=2.17$ )이 경력 1년 초과~ 5년 이하( $M=15.65, SD=2.49$ ), 경력 5년 초과 집단( $M=16.22, SD=2.50$ )에 비해 낮은 수준이었으며, 구조적 동료 지지도 경력 1년 이하 집단( $M=16.42, SD=2.16$ )이 경력 1년 초과~ 5년 이하( $M=17.26, SD=1.91$ ), 경력 5년 초과 집단( $M=16.77, SD=2.27$ )집단에 비해 낮은 수준이었다.

표 6. 경력 기간에 따른 전체 변인들의 차이분석

변인	평균(표준편차)			F	
	1년 이하 (n=73)	1년~5년 이하 (n=228)	6년 초과 (n=143)		
감정	표면행위	3.53(0.66)	3.57(0.73)	3.67(0.71)	1.25
	내면행위	3.01(0.83)	3.12(0.81)	3.16(0.82)	0.84
노동	감정표현의	3.71(0.81)	4.05(0.68)	4.11(0.69)	8.36***

	빈도				
	감정표현의 다양성	3.43(0.69)	3.57(0.71)	3.56(0.66)	1.12
	감정표현의 주의 정도	3.76(0.68)	3.93(0.65)	4.00(0.62)	3.39*
	소진	3.04(0.48)	3.06(0.58)	3.03(0.56)	0.14
	회복 탄력성	3.30(0.62)	3.24(0.70)	3.26(0.68)	0.19
	기능적 상사지지 기능적	3.53(0.68)	3.55(0.70)	3.40(0.68)	2.22
사회적 지지	동료지지 구조적	3.79(0.60)	3.77(0.62)	3.73(0.58)	0.28
	상사지지 구조적	14.38(2.17)	15.65(2.49)	16.22(2.50)	6.28**
	동료지지	16.42(2.16)	17.26(1.91)	16.77(2.27)	3.56*

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

### 3. 측정 변인들 간의 상관관계

측정 변인들 간의 상관관계를 알아보기 위해 Pearson 상관분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 7>에 제시하였다.

분석결과, 감정노동의 하위요인과 소진은 모두 유의한 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌다.  $r=.10$ 은 약한 상관,  $r=.30$ 은 중간 상관,  $r=.50$ 은 강한 상관으로 판단할 수 있음으로(Cohen, 1992), 감정노동의 표면행위와 소진( $r=.37$ ,  $p < .001$ )은 중간 정도의 정적 상관을 보였다. 반대로 내면행위와 소진( $r=-.22$ ,  $p < .001$ )은 약한 부적 상관을 나타냈다. 감정표현의 빈도와 소진( $r=.10$ ,  $p < .05$ ), 감정표현의 다양성과 소진( $r=.10$ ,  $p < .05$ ), 감정표현의 주의 정도와 소진( $r=.11$ ,  $p < .001$ )의 관계에서도 약한 정적 상관이 나타났다.

회복 탄력성과 소진( $r=-.54, p<.001$ )의 관계는 유의한 부적 상관을 보였으며, 회복 탄력성과 소진은 강한 부적 상관관계를 지니고 있었다.

기능적 상사 지지와 소진( $r=-.34, p<.001$ )은 중간 정도의 부적 상관관계가 있었다. 기능적 동료 지지와 소진( $r=-.12, p<.05$ )의 관계에서는 약한 부적 상관이 나타났다. 구조적 상사 지지와 소진( $r=-.33, p<.001$ )의 관계에서는 중간 정도의 부적 상관관계가 나타났으며, 구조적 동료 지지와 소진도 약한 부적 상관을 나타냈다( $r=-.14, p<.05$ ).

감정 노동의 표면행위와 회복 탄력성( $r=-.11, p<.05$ )은 약한 부적 상관관계를 나타냈으며, 반대로 내면행위와 회복 탄력성( $r=.10, p<.05$ )은 약한 정적 상관관계를 보였다. 감정노동의 빈도, 다양성, 주의정도는 회복 탄력성과 유의한 상관관계가 없었다.

감정노동과 기능적 상사 지지의 관계를 살펴본 결과, 내면행위와 기능적 상사 지지( $r=.20, p<.001$ )는 약한 정적 상관을 보였다. 또한 감정표현의 빈도와 기능적 상사지지( $r=.10, p<.001$ )도 마찬가지로 약한 정적 상관이 있었다. 반면 표면행위와 감정표현의 다양성, 감정표현의 주의 정도는 기능적 상사 지지와 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 감정노동과 기능적 동료 지지 관계에서도 내면행위와 기능적 동료 지지( $r=.22, p<.001$ )가 약한 정적 상관관계가 있었다. 감정표현의 빈도와 기능적 동료 지지( $r=.09, p<.05$ ), 감정표현의 다양성과 기능적 동료 지지( $r=.09, p<.05$ ) 관계에서는 아주 약한 정적 상관관계가 나타났다. 표면행위와 감정표현의 주의 정도는 기능적 동료 지지와 상관관계가 나타나지 않았다.

감정노동과 구조적 상사 지지의 관계에서는 내면행위와 구조적 상사 지지( $r=.26, p<.001$ ), 감정표현의 빈도와 구조적 상사 지지( $r=.16, p<.05$ ), 감정표현 다양성과 구조적 상사 지지( $r=.16, p<.05$ )관계에서 약한 정적 상관을 보였다. 표면행위와 감정표현의 주의 정도는 구조적 상사 지지와 유의한 상관관계를 보이지 않았다. 감정노동과 구조적 동료 지지의 관계

에서는 내면행위와 구조적 동료 지지( $r=.24, p<.001$ )에서 약한 정적 상관관계가 나타났으며, 감정노동의 빈도와 구조적 동료 지지( $r=.22, p<.001$ ), 감정표현의 다양성과 구조적 동료 지지( $r=.22, p<.001$ )간에도 약한 정적 상관을 보였다. 표면행위와 감정표현의 주의 정도의 경우 구조적 동료 지지와 유의미한 상관이 없는 것으로 밝혀졌다.

표 7. 측정변인의 상관 및 기술통계치 (N=444)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 표면행위	1										
2. 내면행위	.07	1									
3. 감정표현의 빈도	.43***	.24***	1								
4. 감정표현의 다양성	.43***	.21***	.37**	1							
5. 감정표현의 주의 정도	.55***	.19***	.50**	.39***	1						
6. 소진	.37***	-.22***	.10*	.10*	.11*	1					
7. 회복 탄력성	-.11*	.10*	-.01	-.01	.05	-.54***	1				
8. 기능적 상사 지지	-.09	.20***	.10*	.09	.03	-.34***	.21***	1			
9. 기능적 동료 지지	.08	.22***	.09*	.09*	.01	-.12*	.11*	.53***	1		
10. 구조적 상사 지지	-.04	.26***	.16*	.16*	.07	-.33***	.16*	.60***	.39***	1	
11. 구조적 동료 지지	.04	.24***	.22**	.22***	.11	-.14*	.09	.23***	.52***	.60***	1
평균	3.59	3.11	4.01	3.54	3.91	3.05	3.25	3.49	3.76	15.62	17.17
표준편차	0.71	0.81	0.72	0.69	0.65	0.55	0.67	0.69	0.61	2.50	2.09

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

#### 4. 감정노동이 소진에 미치는 영향

감정노동의 각 하위 요인이 소진에 미치는 영향을 알아보기 위해 회귀 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 8>에 제시하였다.

분석결과에 따르면 표면행위는 소진을 정적으로 예측하였으며( $\beta=.36$ ,  $p<.001$ ), 설명량은 24%였다. 이는 콜센터 상담원이 표면행위를 많이 할수록 높은 소진을 경험한다고 해석할 수 있다. 감정표현의 빈도는 소진에 정적인 영향을 미쳤으며( $\beta=.12$ ,  $p<.05$ ), 설명량은 13%였다. 즉, 감정표현의 빈도가 잦을수록 소진의 정도는 높아진다. 감정표현의 다양성은 소진을 정적으로 예측하였으며( $\beta=.11$ ,  $p<.05$ ), 소진을 13% 설명하였다. 이는 감정표현을 다양하게 할수록 상담원이 경험하는 소진의 수준이 높아짐을 의미한다. 감정표현의 주의 정도 역시 소진을 정적으로 예측하였으며( $\beta=.16$ ,  $p<.01$ ), 소진을 14% 설명하는 것으로 나타났다. 이는 감정표현의 주의 정도 수준이 높을수록 상담원의 소진 수준이 높아진다고 해석할 수 있다. 따라서 가설 1-1는 지지되었다. 내면행위는 소진에 부적인 영향을 미쳤으며( $\beta=-.21$ ,  $p<.001$ ), 설명량은 16%였다. 따라서 가설1-2는 지지되었다. 즉, 상담원이 내면행위를 많이 할수록 소진의 수준이 낮아진다고 할 수 있다.

표 8. 감정노동이 소진에 미치는 영향

종속변인	예측변인	B	SE	$\beta$	t	F	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
	인구통계					5.83***	.12	
	변인							
소진	표면행위	.28	.03	.36	8.27***	12.37***	.24	.12
	내면행위	-.14	.03	-.21	-4.60***	7.47***	.16	.04
	빈도	.09	.04	.12	2.53*	6.47***	.13	.01
	다양성	.09	.04	.11	2.38*	5.87***	.13	.01
	주의 정도	.14	.04	.16	3.36**	6.45***	.14	.02

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

## 5. 감정노동과 소진의 관계에서 회복탄력성의 조절효과

감정노동이 소진에 미치는 영향을 회복 탄력성이 조절할 것이라는 가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 본 연구의 예측변인과 조절변인은 모두 연속 변인이므로, 연속 변인의 속성을 유지할 수 있고, 1종 오류와 2종 오류를 줄일 수 있는 장점이 있는 위계적 회귀분석으로 조절효과를 검증하였다(서영석, 2010). 본 연구에서는 분석 전 다중공선성의 문제를 피하기 위해 각 변수에 평균 중심화를 실시하였다. 조절효과 검증을 위해서는 첫 번째 단계에서 예측변인과 조절변인을 함께 투입하고, 두 번째 단계에는 예측변인과 조절변인의 상호작용 변인을 투입하여야 한다(서영석, 2010). 본 연구에서는 인구통계학적 변인에 따른 특성을 통제하기 위하여 첫 번째 단계에 인구통계학적 특성들을 더미변수로 변환하여 투입하였다. 두 번째 단계에서는 예측변인과 조절변인을 투입하였고, 마지막 세 번째 단계에서는 예측변인과 조절변인의 상호작용 변인을 투입하였다.

분석 결과, 표면행위와 소진과의 관계에서 회복 탄력성의 조절효과는 나타나지 않았다( $\beta=.02, ns$ ). 즉 상담원의 표면행위 수준이 높을수록 소진을 더 많이 경험하지만, 회복탄력성으로 인해 소진의 수준이 달라지지 않는다고 할 수 있다.

감정표현의 빈도와 소진과의 관계에서 회복 탄력성의 조절효과가 나타나지 않았는데( $\beta=-.07, ns$ ), 이는 상담원의 감정노동 빈도가 소진에 미치는 영향이 회복 탄력성 수준으로 인해 달라지지 않는다고 할 수 있다.

감정표현의 다양성과 소진과의 관계에서 역시 회복 탄력성의 조절효과는 나타나지 않았다( $\beta=-.06 ns$ ). 즉 상담원이 감정을 다양하게 표현할수록 소진을 더 높게 경험하지만, 회복 탄력성으로 인해 소진의 수준이 달라지지 않는다고 할 수 있다.

감정표현의 주의 정도와 소진과의 관계에서 역시 회복 탄력성의 조절

효과는 나타나지 않았다( $\beta=-.03$  ns). 즉 상담원이 감정을 다양하게 표현할수록 소진을 더 높게 경험하지만, 회복 탄력성이 이를 조절하지 못한다고 할 수 있다. 위 결과들을 종합한 결과, 가설 2-1은 기각되었다.

내면행위와 소진과의 관계에서 회복 탄력성의 조절효과는 유의미하게 나타났으며( $\beta=-.08$ ,  $p<.05$ ), 따라서 가설 2-2는 지지되었다. 이는 상담원이 내면행위를 많이 할수록 소진을 덜 경험하며, 회복 탄력성이 내면행위와 소진에 미치는 부적 영향을 증가시키기 때문에 회복 탄력성이 높은 상담원은 내면행위를 더 많이 할수록 더 낮은 수준의 소진을 경험함을 뜻한다. 상호작용 효과를 그림으로 나타내기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 조절효과분석법을 사용하였다. <그림 3>에서 보듯이, 회복 탄력성 수준이 낮을 때 보다 높을 때 내면행위와 소진의 관계가 부적임을 알 수 있다.

표 9. 감정노동과 소진의 관계에서 회복 탄력성의 조절효과

단계	변인	B	SE	$\beta$	t	F	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1	인구통계					5.83***	.12	
	변인							
2	인구통계							
	변인							
	표면행위 회복 탄력성	.25 -.38	.03 .03	.31 -.47	8.36*** -11.93***	26.99***	.43	.31
3	인구통계							
	변인							
	표면행위	.25	.03	.31	8.36***			
	회복	-.39	.03	-.47	-11.69***	24.89***	.44	.01
	탄력성							
	표면행위× 회복	.02	.04	.02	0.51			
	탄력성							
	인구통계					5.83***	.12	
1	변인							
	인구통계					20.23***	.36	.24
2	변인							

	내면행위	-.12	.03	-.17	-4.34***			
	회복	-.43	.03	-.52	-13.20***			
	탄력성							
	인구통계							
3	변인							
	내면행위	-.11	.03	-.17	-4.29***			
	회복	-.43	.03	-.52	-13.32***	19.01***	.37	.01
	탄력성							
	내면행위×							
	회복	-.07	.03	-.08	-1.98*			
	탄력성							
1	인구통계					5.83***	.12	
	변인							
	인구통계							
2	변인							
	빈도	.09	.03	.12	2.84**	19.19***	.35	.23
	회복	-.41	.03	-.50	-11.95***			
	탄력성							
	인구통계							
3	변인							
	빈도	.10	.03	.12	3.00**			
	회복	-.40	.04	-.48	-11.43***	18.00***	.36	.01
	탄력성							
	빈도×							
	회복	-.08	.05	-.07	-1.67			
	탄력성							
1	인구통계					5.83***	.12	
	변인							
	인구통계							
2	변인							
	다양성	.08	.03	.10	2.46*	18.94***	.35	.23
	회복	-.41	.03	-.50	-11.89***			
	탄력성							
	인구통계							
3	변인							
	다양성	.09	.03	.11	2.65**	17.71***	.35	.00
	회복	-.39	.04	-.48	-11.07***			
	탄력성							
	다양성×							
	회복	-.07	.04	-.06	-1.51			

회복  
탄력성

1	인구통계 변인					5.83***	.12	
2	인구통계 변인 주의 정도 회복 탄력성	.15	.04	.17	4.22***	20.42***	.37	.25
3	인구통계 변인 주의 정도 회복 탄력성 주의 정도 ×회복 탄력성	.14	.04	.17	4.11***	-11.75***	18.89***	.37
		-.41	.03	-.50	-12.22***			.00
		-.41	.04	-.50	-11.75***	18.89***	.37	.00
		-.04	.05	-.03	-.82			

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

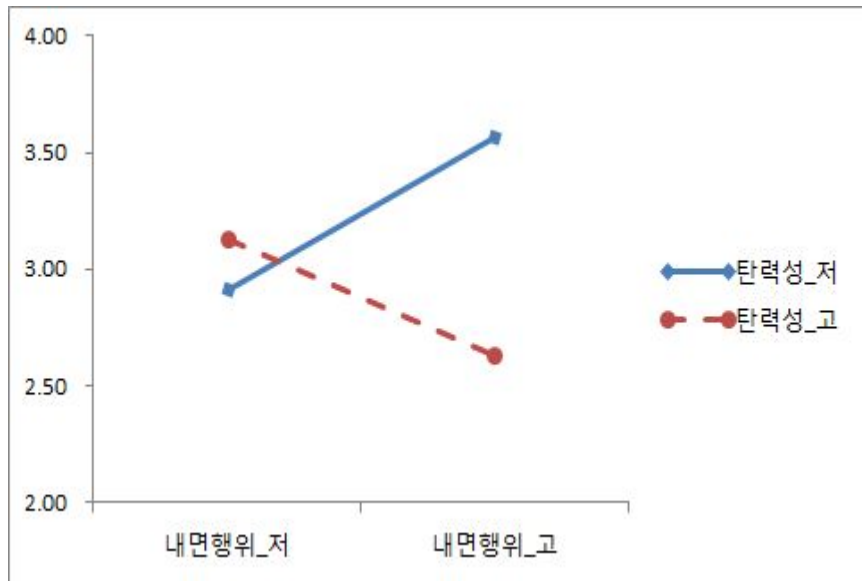


그림 3. 내면행위와 소진의 관계에서 회복 탄력성의 조절효과

## 6. 감정노동과 소진의 관계에서 기능적 상사 지지의 조절 효과

감정노동이 소진에 미치는 영향을 기능적 상사 지지가 조절할 것이라는 가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석에 앞서 모든 인구통계학적 특성들을 더미변수로 변환하여 회귀분석을 실시하였다. 다중공선성의 문제를 피하기 위해 각 변수에 대한 평균 중심화를 실시하였다. 1 단계에서는 소진에 영향을 미치는 인구통계변인을 통제변수로 투입하였고, 2 단계에서는 예측변인과 조절변인을 투입하였으며, 3 단계에서 예측변인과 조절변인의 상호작용변인을 투입하였다. 분석결과는 <표 10>에 제시하였다.

분석 결과, 표면행위와 소진과의 관계에서 기능적 상사 지지의 조절효과는 유의미 하였다. ( $\beta = -.08, p < .05$ ). 이는 기능적 상사 지지가 표면행위와 소진의 관계를 완충함으로써, 기능적 상사지지 수준이 높은 상담원은 표면행위를 수행하더라도 낮은 수준의 소진을 느끼게 됨을 뜻한다. 상호작용 효과를 그림으로 나타내기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방법을 사용하여 조절효과를 분석하였다. <그림 4>에서 보듯이, 기능적 상사 지지가 낮을 때 보다 높을 때 표면행위가 소진에 미치는 영향이 약해짐을 알 수 있다.

감정표현의 빈도와 소진과의 관계에서도 기능적 상사 지지의 조절효과는 유의미했다 ( $\beta = -.13, p < .01$ ). 즉 상담원의 감정노동 빈도가 소진에 미치는 영향이 기능적 상사 지지 수준으로 인해 달라지는 것이다. 상호작용 효과를 그림으로 나타내기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방법을 사용하였으며, <그림 5>에 제시하였다. 그림을 살펴보면, 감정표현의 빈도가 높아질 경우 기능적 상사 지지가 낮은 수준에서는 소진의 수준이 높

아지지만, 기능적 상사 지지가 높은 수준에서는 오히려 소진의 수준이 약해짐을 알 수 있다.

감정표현의 다양성과 소진과의 관계에서는 기능적 상사 지지의 조절효과가 나타나지 않았다( $\beta = -.06$  ns). 즉 상담원이 감정을 다양하게 표현할수록 소진을 더 높게 경험하지만, 기능적 상사 지지로 인해 소진의 수준이 달라지지 않다고 할 수 있다.

감정표현 주의 정도와 소진과의 관계에서 기능적 상사 지지의 조절효과는 유의미 하였다. ( $\beta = -.12$ ,  $p < .05$ ). 이는 기능적 상사 지지가 감정표현 주의 정도와 소진의 관계를 완충시키는 역할을 함을 뜻한다. 그렇기 때문에 기능적 상사 지지 수준이 높은 상담원은 감정표현 주의 정도 수준이 높더라도 낮은 수준의 소진을 경험하게 된다. 상호작용 효과를 그림으로 나타내기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 조절 효과 검증방법을 사용하였다. <그림 6>에서 보듯이, 감정표현의 주의 정도가 높아질 경우 기능적 상사 지지가 낮은 수준에서는 소진의 수준이 높아진다. 그러나 기능적 상사 지지가 높은 수준에서는 감정표현의 주의 정도가 소진에 미치는 영향이 약해짐을 알 수 있다. 따라서 가설 3-1-1은 부분적으로 지지되었다.

내면행위와 소진과의 관계에서 기능적 상사 지지의 조절효과는 유의미하지 않았기 때문에( $\beta = -.01$ , ns) 가설 3-1-2는 기각되었다. 이는 기능적 상사 지지의 수준에 따라 내면행위가 소진에 미치는 부적 영향의 수준이 달라지지 않음을 뜻한다.

표 10. 감정노동과 소진의 관계에서 기능적 상사 지지의 조절효과

단계	변인	B	SE	$\beta$	t	F	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1	인구통계					5.54***	.12	
	변인							
2	인구통계					15.02***	.30	.18
	변인							
	표면행위	.26	.03	.33	8.02***			

		기능적 상사 지지	-0.22	.03	-.27	-6.30***		
		인구통계						
		변인						
		표면행위	.25	.03	.32	7.69***		
3		기능적 상사 지지	-.21	.04	-.26	-5.98***	14.28***	.31 .01
		표면행위× 기능적 상사 지지	-.09	.04	-.08	-2.00*		
		인구통계						
1		변인					5.54***	.12
		인구통계						
		변인						
2		내면행위	-.12	.03	-.18	-3.90***	9.96***	.22 .10
		기능적 상사 지지	-.20	.04	-.25	-5.48***		
		인구통계						
		변인						
		내면행위	-.12	.03	-.18	-3.89***		
3		기능적 상사 지지	-.20	.04	-.25	-5.48***	9.17***	.22 .00
		내면행위× 기능적 상사 지지	-.01	.04	-.01	-.14		
		인구통계						
1		변인					5.54***	.12
		인구통계						
		변인						
2		빈도	.10	.04	.13	2.85**	9.22***	.21 .09
		기능적 상사 지지	-.24	.04	-.30	-6.55***		
		인구통계						
		변인						
		빈도	.10	.03	.13	2.91**		
3		기능적 상사 지지	-.23	.04	-.29	-6.42***	9.37***	.22 .01
		빈도× 기능적	-.14	.05	-.13	-3.00**		

	상사 지지								
1	인구통계 변인					5.54***	.12		
2	인구통계 변인 다양성 기능적	.11	.04	.14	3.13**	9.40***	.21	.09	
	상사 지지	-0.25	.04	-0.31	-6.70***				
3	인구통계 변인 다양성 기능적	.11	.04	.14	3.06**				
	상사 지지	-0.24	.04	-0.30	-6.58***	8.86***	.22	.01	
	다양성× 기능적	-0.06	.04	-0.06	-1.44				
1	상사 지지 인구통계 변인					5.54***	.12		
2	인구통계 변인 주의 정도 기능적	.14	.04	.16	3.58***	9.71***	.22	.10	
	상사 지지	-0.24	.04	-0.30	-6.58***				
3	인구통계 변인 주의 정도 기능적	.13	.04	.15	3.45**				
	상사 지지	-0.24	.04	-0.30	-6.58***	9.72***	.23	.01	
	주의 정도 ×기능적	-0.12	.04	-0.12	-2.82*				
	상사 지지								

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

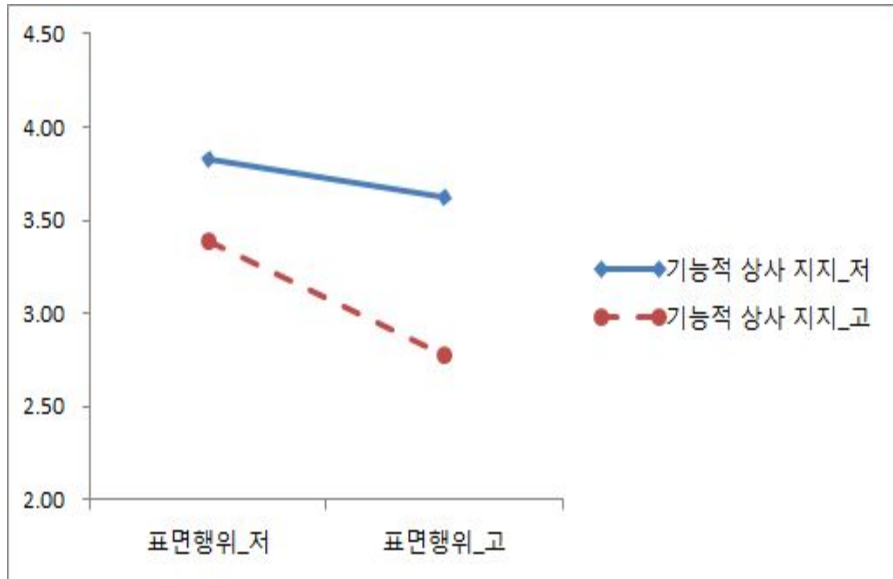


그림 4. 표면행위와 소진의 관계에서 기능적 상사 지지의 조절효과

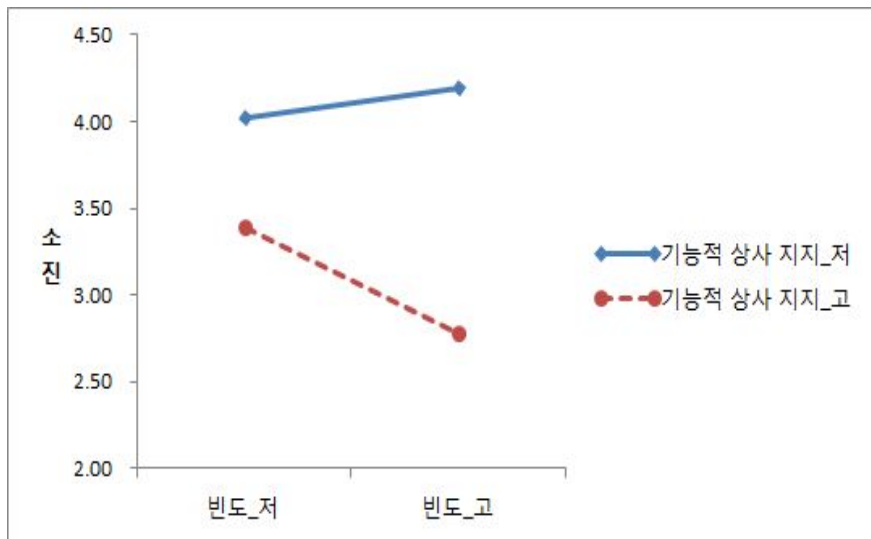


그림 5. 감정표현의 빈도와 소진의 관계에서 기능적 상사 지지의 조절효과

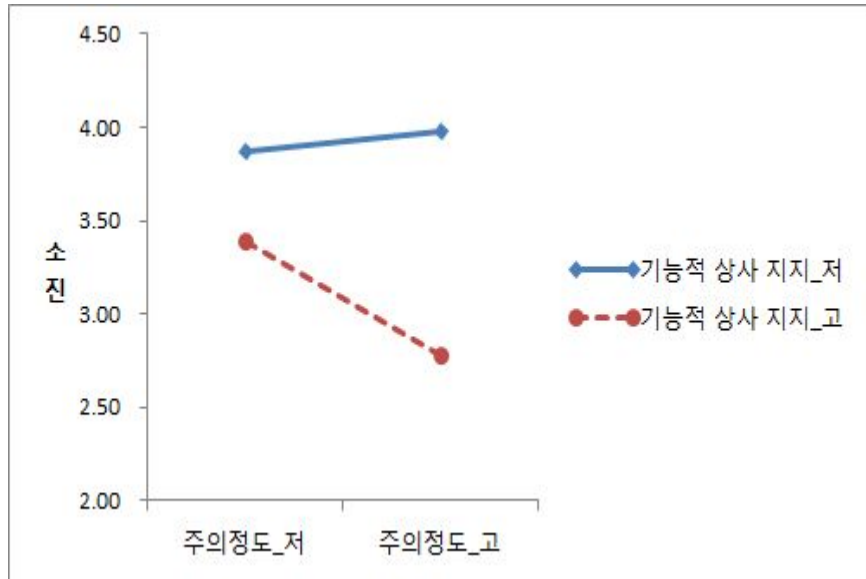


그림 6. 감정표현의 주의 정도와 소진의 관계에서 기능적 상사 지지의 조절 효과

## 7. 감정노동과 소진의 관계에서 구조적 상사 지지의 조절 효과

감정노동이 소진에 미치는 영향을 구조적 상사 지지가 조절할 것이라는 가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석에 앞서 모든 인구통계학적 특성들을 더미변수로 변환하여 회귀분석을 실시하였고, 다중공선성의 문제를 예방하기 위해 각 변수에 대해 평균 중심화 처리를 하였다. 1 단계에서는 소진에 영향을 미치는 인구통계변인을 통제변수로 투입하였고, 2 단계에서는 예측변인과 조절변인을 투입하였으며, 3 단계에서 예측변인과 조절변인의 상호작용변인을 투입하였다. 분석결과는 <표 11>에 제시하였다.

분석 결과, 표면행위와 소진과의 관계에서 구조적 상사 지지의 조절효과는 나타나지 않았다( $\beta=-.07, ns$ ). 즉, 구조적 상사 지지의 수준으로 인해 표면행위와 소진의 관계가 달라지지 않다고 할 수 있다.

감정표현의 빈도와 소진과의 관계에서 구조적 상사 지지의 조절효과는 나타나지 않았다( $\beta=-.04, ns$ ). 이 결과는 상담원이 감정표현의 빈도가 잦을수록 소진의 수준이 높아지는 관계에서, 구조적 상사 지지가 완충효과를 갖지 못한다고 해석할 수 있다.

감정표현의 다양성과 소진과의 관계에서도 구조적 상사 지지의 조절효과가 유의미하지 않았다( $\beta=-.13, ns$ ). 즉 상담원이 감정을 다양하게 표현할수록 소진을 더 높은 수준에서 경험하지만, 구조적 상사 지지의 수준이 조절요인으로써의 역할을 하지 못한다고 할 수 있다.

감정표현의 주의 정도와 소진과의 관계에서 구조적 상사 지지의 조절효과는 유의미 하였다( $\beta=-.18, p<.01$ ). 즉 상담원의 감정표현의 주의 정도 수준이 높을수록 소진을 더 높은 수준에서 경험하는데 있어 구조적 상사 지지가 감정표현의 주의 정도와 소진의 관계를 완충하는 것이다. 따라서 구조적 상사 지지 수준이 높은 상담원은 감정표현의 주의 정도 수준이 높더라도 낮은 수준의 소진을 경험한다. 상호작용 효과를 그림으로 나타내기 위해 Aiken과 West(1991)의 방법을 사용하여 <그림 7>에 제시하였다. 감정표현의 주의 정도가 높아질 경우 구조적 상사 지지가 낮은 수준에서는 소진의 수준이 높아진다. 그러나 구조적 상사 지지가 높은 수준에서는 감정표현의 주의 정도가 소진에 미치는 영향이 약해짐을 확인할 수 있다. 위 결과들을 종합했을 때, 가설 3-1-3은 부분적으로 지지되었다,

내면행위와 소진과의 관계에서 구조적 상사 지지의 조절효과는 나타나지 않았다( $\beta=-.06, ns$ ). 따라서 가설 3-1-4은 기각되었다. 즉 상담원이 내면행위를 더 많이 수행할수록 소진을 적게 경험하지만, 구조적 상사 지지 수준으로 인해 소진의 수준이 달라지지 않는다고 해석할 수 있다.

표 11. 감정노동과 소진의 관계에서 구조적 상사 지지의 조절효과

단계	변인	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1	인구통계					3.55***	.15	
	변인							
2	인구통계					7.98***	.32	.17
	변인							
	표면행위 구조적 상사 지지	.27 -.06	.05 .01	.33 -.28	5.45*** -4.46***			
3	인구통계					7.49***	.33	.01
	변인							
	표면행위 구조적	.26 -.06	.05 .01	.32 -.26	5.25*** -4.24***			
	상사 지지 표면행위× 구조적							
상사 지지								
1	인구통계					3.55***	.15	
	변인							
2	인구통계					6.61***	.28	.13
	변인							
	내면행위 구조적 상사 지지	-.18 -.05	.04 .02	-.27 -.21	-4.11*** -3.23**			
3	인구통계					6.17***	.29	.01
	변인							
	내면행위 구조적	-.18 -.05	.04 .02	-.26 -.22	-4.02*** -3.26**			
	상사 지지 내면행위× 구조적							
상사 지지								
1	인구통계					3.55	.15	
	변인							
2	인구통계					4.80	.22	.07
	변인							
	빈도 구조적 상사 지지	-.01 -.07	.05 .02	-.01 -.29	-0.22 -4.32***			

	인구통계							
	변인							
	빈도	-.01	.05	-.02	-0.26			
3	구조적							
	상사 지지	-.07	.02	-.29	-4.30***	4.45	.22	.00
	빈도×							
	구조적	-.01	.02	-.04	-0.65			
	상사 지지							
1	인구통계					3.55***	.15	
	변인							
	인구통계							
	변인							
2	다양성	.05	.05	.06	0.86	4.88***	.23	.08
	구조적							
	상사 지지	-.07	.02	-.30	-4.45			
	인구통계							
	변인							
	다양성	.06	.05	.07	1.15			
3	구조적							
	상사 지지	-.06	.02	-.27	-3.92	4.89***	.24	.01
	다양성×							
	구조적	-.04	.02	-.13	-2.03			
	상사 지지							
1	인구통계					3.55***	.15	
	변인							
	인구통계							
	변인							
2	주의 정도	.12	.06	.14	2.11*	5.28***	.24	.09
	구조적							
	상사 지지	-.07	.02	-.29	-4.47***			
	인구통계							
	변인							
	주의 정도	.13	.06	.15	2.29*			
3	구조적							
	상사 지지	-.06	.02	-.28	-4.32***	5.66***	.27	.03
	주의 정도							
	×구조적	-.06	.02	-.18	-2.84**			
	상사 지지							

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

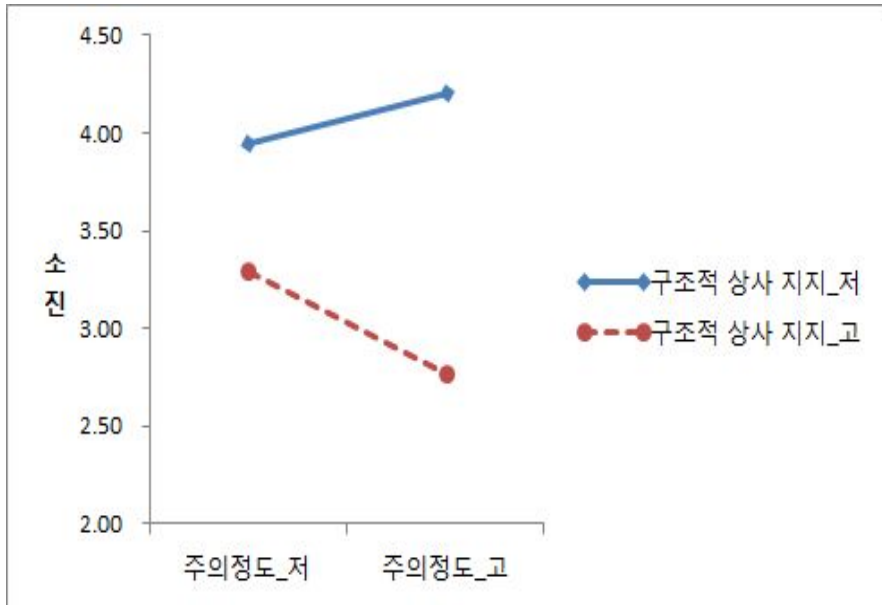


그림 7. 감정표현의 주의 정도와 소진의 관계에서 구조적 상사 지지의 조절효과

## 8. 감정노동과 소진의 관계에서 기능적 동료 지지의 조절 효과

감정노동이 소진에 미치는 영향을 기능적 동료 지지가 조절할 것이라는 가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석에 앞서 모든 변인에 대해 평균 중심화 처리를 하였다. 인구통계학적 변인에 따른 특성을 통제하기 위하여 첫 번째 단계에 인구통계학적 특성들을 더미변수로 변환하여 투입하였다 두 번째 단계에서는 예측변인과 조절변인을 투입하였고, 마지막으로 세 번째 단계에서 예측변인과 조절변인의 상호작용 변인을 투입하였다.

표면행위와 소진과의 관계에서는 기능적 동료 지지의 조절효과가 유

의미하지 않았다( $\beta=.01, ns$ ). 이는 상담원이 표면행위를 많이 수행할수록 소진의 수준도 높아지는데, 기능적 동료 지지가 표면행위와 소진의 관계를 완충하지 못함을 의미한다.

감정표현의 빈도와 소진과의 관계에서도 기능적 동료 지지의 조절효과가 유의미하지 않았다( $\beta=-.04, ns$ ). 즉 상담원의 감정표현의 빈도가 소진에 정적 영향을 미치는 관계에서, 기능적 동료 지지의 수준이 조절효과가 없음을 뜻한다.

감정표현의 다양성과 소진과의 관계에서도 마찬가지로 기능적 동료 지지의 조절효과가 유의미하게 나타나지 않았다( $\beta=-.07, ns$ ). 이 결과는 감정표현의 다양성이 소진에 미치는 영향이 기능적 동료 지지의 수준에 따라서 달라지지 않음을 의미한다.

감정표현의 주의 정도와 소진과의 관계에서도 기능적 동료 지지의 조절효과가 유의미하지 않았으며( $\beta=-.02, ns$ ), 이는 감정표현의 주의 정도가 소진에 미치는 영향이 기능적 동료 지지의 수준에 따라서 달라지지 않음을 의미한다. 결과들은 종합해볼 때, 가설 3-2-1은 기각되었다.

내면행위와 소진과의 관계에서도 기능적 동료 지지의 조절효과가 유의미하지 않았다( $\beta=-.08, ns$ ). 따라서 가설 3-2-2는 기각되었다. 이 결과는 상담원이 내면행위를 더 많이 수행할수록 소진을 적게 경험하지만, 기능적 동료 지지 수준으로 인해 소진의 수준이 달라지지 않는다고 해석할 수 있다

이상의 결과를 종합하면, 기능적 동료 지지는 감정노동이 소진에 미치는 영향을 조절하지 못하는 것으로 밝혀졌다.

표 12. 감정노동과 소진의 관계에서 기능적 동료 지지의 조절효과

단계	변인	B	SE	$\beta$	t	F	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1	인구통계 변인					5.83***	.12	

	인구통계							
2	변인 표면행위 기능적 동료 지지	.29 -1.13	.03 .04	.37 -1.14	8.62*** -3.16**	12.41***	.26	.14
	인구통계							
3	변인 표면행위 기능적 동료 지지 표면행위× 기능적 동료 지지	.29 -1.13 .01	.03 .04 .05	.37 -1.14 .01	8.61*** -3.13** .11	11.43***	.26	.00
1	인구통계 변인					5.83***	.12	
	인구통계							
2	변인 내면행위 기능적 동료 지지	-1.14 -0.05	.03 .04	-1.20 -0.06	-4.22*** -1.26	6.99***	.17	.05
	인구통계							
3	변인 내면행위 기능적 동료 지지 내면행위× 기능적 동료 지지	-1.13 -0.06 -0.08	.03 .04 .05	-1.19 -0.06 -0.08	-4.02*** -1.35 -1.74	6.72***	.17	.00
1	인구통계 변인					5.83***	.12	
	인구통계							
2	변인 빈도 기능적 동료 지지	.11 -1.11	.04 .04	.13 -1.12	2.86** -2.56*	6.07***	.15	.03
	인구통계							
3	변인 빈도 기능적	.11 -1.11	.04 .04	.14 -1.11	2.95** -2.43*	5.67***	.15	.00

	동료 지지 빈도× 기능적	-0.06	.06	-.04	-.94			
	동료 지지							
1	인구통계 변인					5.83***	.12	
2	인구통계 변인 다양성 기능적	.10	.04	.12	2.69**	5.98***	.15	.03
	동료 지지	-.11	.04	-.12	-2.53*			
3	인구통계 변인 다양성 기능적	.11	.04	.13	2.85**			
	동료 지지	-.09	.04	-.10	-2.11*	5.71***	.15	.00
	다양성× 기능적	-.08	.06	-.07	-1.47			
1	동료 지지 인구통계 변인					5.83***	.12	
2	인구통계 변인 주의 정도 기능적	.15	.04	.17	3.66***	6.57***	.16	.04
	동료 지지	-.11	.04	-.12	-2.62**			
3	인구통계 변인 주의 정도 기능적	.15	.04	.17	3.67***			
	동료 지지	-.11	.04	-.12	-2.59**	6.06***	.16	.00
	주의 정도 ×기능적	-.02	.06	-.02	-.39			
	동료 지지							

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

## 8. 감정노동과 소진의 관계에서 구조적 동료 지지의 조절 효과

감정노동이 소진에 미치는 영향을 구조적 동료 지지가 조절할 것이라는 가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석에 앞서 모든 인구통계학적 특성들을 더미변수로 변환하여 회귀분석을 실시하였고, 각 변수에 대해 평균 중심화 처리를 하였다. 1 단계에서는 소진에 영향을 미치는 인구통계변인을 통제변인으로 투입하였고, 2 단계에서는 예측변인과 조절변인을 투입하였으며, 3 단계에서 예측변인과 조절변인의 상호작용변인을 투입하였다. 분석결과는 <표 13>에 제시하였다.

표면행위와 소진과의 관계에서 구조적 동료 지지의 조절효과는 유의미하지 않았다( $\beta=.05, ns$ ). 이는 상담원이 표면행위를 많이 수행할수록 소진의 수준도 높아지는데, 구조적 동료 지지 수준이 표면행위와 소진의 관계를 완충하지 못함을 의미한다.

감정표현의 빈도와 소진과의 관계에서도 구조적 동료 지지의 조절효과가 유의미하지 않았다( $\beta=.11, ns$ ). 즉 감정표현의 빈도 수준이 높을수록 소진의 수준도 높아지는 관계에서 구조적 동료 지지의 조절효과가 없는 것이다.

감정표현의 다양성과 소진과의 관계에서도 마찬가지로 구조적 동료 지지의 조절효과가 유의미하게 나타나지 않으며( $\beta=.00, ns$ ), 이 결과는 감정표현의 다양성과 소진의 관계가 구조적 동료 지지의 수준에 따라서 달라지지 않음을 의미한다.

감정표현의 주의 정도와 소진과의 관계에서도 구조적 동료 지지의 조절효과가 유의미하지 않았고( $\beta=.02, ns$ ), 이는 감정표현의 주의 정도가 소진에 미치는 영향이 구조적 동료 지지의 수준에 따라서 달라지지 않음을

의미한다. 따라서 위의 결과들을 종합했을 때, 가설 3-2-3은 기각되었다.

내면행위와 소진과의 관계에서도 구조적 동료 지지의 조절효과가 유의미하지 않았다( $\beta = -.02$  ns). 따라서 가설 3-2-4는 기각되었다. 이 결과는 상담원이 내면행위를 더 많이 수행할수록 소진을 적게 경험하지만, 기능적 동료 지지 수준으로 인해 소진의 수준이 달라지지 않는다고 해석할 수 있다

위의 결과를 모두 종합하면, 구조적 동료 지지는 감정노동이 소진에 미치는 영향을 조절하지 못하는 것으로 밝혀졌다.

표 13. 감정노동과 소진의 관계에서 구조적 동료 지지의 조절효과

단계	변인	B	SE	$\beta$	t	F	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1	인구통계					5.04***	.15	
	변인							
2	인구통계							
	변인							
	표면행위	.29	.04	.37	7.07***	9.41***	.29	.14
	구조적 동료 지지	-.03	.02	-.12	-2.29*			
3	인구통계							
	변인							
	표면행위	.30	.04	.37	7.13***			
	구조적 동료 지지	-.04	.02	-.14	-2.47*	8.75***	.29	.00
	표면행위× 구조적 동료 지지	.02	.02	.05	0.94			
1	인구통계					5.04***	.15	
	변인							
2	인구통계							
	변인							
	내면행위	-.15	.04	-.22	-3.88***	5.94***	.20	.05
3	구조적 동료 지지	-.01	.02	-.04	-0.68			
	인구통계							
3	변인					5.47***	.20	.00
	내면행위	-.15	.04	-.22	-3.88***			

	구조적 동료 지지 내면행위×	-0.01	.02	-.04	-0.69			
	구조적 동료 지지	.01	.02	.02	0.29			
1	인구통계 변인					5.04***	.15	
2	인구통계 변인 빈도	.08	.05	.09	1.56	4.68***	.17	.02
	구조적 동료 지지	-.03	.02	-.12	-1.96			
3	인구통계 변인 빈도	.09	.05	.10	1.71			
	구조적 동료 지지 빈도×	-.04	.02	-.14	-2.38	4.63***	.18	.01
	구조적 동료 지지	.04	.02	.11	1.88			
1	인구통계 변인					5.04***	.15	
2	인구통계 변인 다양성	.14	.05	.17	2.94**	5.30***	.19	.04
	구조적 동료 지지	-.04	.02	-.14	-2.31*			
3	인구통계 변인 다양성	.14	.05	.17	2.93**			
	구조적 동료 지지 다양성×	-.04	.02	-.14	-2.24*	4.87***	.19	.00
	구조적 동료 지지	.00	.02	.00	0.03			
1	인구통계 변인					5.04***	.15	
2	인구통계 변인					5.30***	.19	.04

	주의 정도	.15	.05	.17	2.94**			
	구조적							
	동료 지지	-.03	.02	-.11	-1.99*			
	인구통계							
	변인							
	주의 정도	.14	.05	.16	2.84**			
	구조적							
3	동료 지지	-.03	.02	-.12	-2.01*	4.89***	.19	.00
	주의 정도							
	×구조적	.01	.03	.02	0.41			
	동료 지지							

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

## VI. 논의

### 1. 연구 결과 요약

본 연구는 콜센터 상담원의 감정노동과 소진의 관계에서 회복 탄력성과 사회적 지지가 조절효과를 갖는지를 밝히고자 수행되었다. 이를 위해 광주와 대구에 지사를 둔 A 콜센터 상담원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 설문에 응답한 콜센터 상담원의 특성을 조사한 결과 조사대상자 가운데 여성의 비율은 73.4%, 남성의 비율은 26.6%로 나타났다. 선행연구에서는 여성의 비율이 약 85%(신혜영, 2014; 이동명, 김강식, 김수련, 2007; 주시각, 2013)를 넘어서는 경우가 많았다. 본 연구의 대상자들 중에는 여성이 더 많긴 하지만 선행연구에 비해서는 성별이 보다 균형있게 표집 되었다고 볼 수 있다. 고용형태는 정규직이 91%로 연구 대상자 대다수가 정규직으로 근무하고 있었다. 이와 같은 표본의 특성은 콜센터 노동력 구성의 특징인 높은 여성 인력 비중과 비정규직 비율 등(국가인권위원회, 2009)과는 다소 상반되는 결과라고 할 수 있다.

둘째, 인구통계학적 특성에 따른 변인들의 차이 분석을 실시하였다. 그 결과 성별에 따른 차이에서는 남성보다 여성이 더 많이 내면행위를 수행하는 것으로 나타났다. 소진의 수준 역시 남성보다 여성이 높았다. 반대로 회복 탄력성의 수준은 남성이 더 높았으며, 기능적 상사 지지 역시 남성이 더 많이 지각하는 것으로 나타났다. 경력차이에 따른 집단 별 차이에서는 경력 1년 이하 상담원이 그 보다 경력이 많은 상담원에 비해 감정표현의 빈도, 감정표현의 주의 정도 수준이 떨어졌으며, 기능적 상사

지지, 구조적 상사 지지, 구조적 동료 지지의 수준이 모두 낮게 나타났다.

셋째, 감정노동이 소진에 미치는 영향을 검증하였다. 종업원 중심 감정노동으로 분류되는 표면행위와 내면행위의 경우, 소진에 미치는 영향력이 상반되게 나타났다. 표면행위는 소진에 정적인 영향을 미쳤으며, 내면행위는 소진에 부적인 영향을 미쳐 기존의 선행연구들과 일치하는 결과를 보였다(이랑, 김완석, 신강현, 2006; 정무관, 임효창, 최항석, 2008). 표면행위의 수행은 조직에서 요구하는 감정규칙에 맞게끔 자신의 본래 감정을 통제하고 드러나는 감정을 꾸며야 하므로 심리적 긴장감과 감정의 부조화를 야기시킨다. 이러한 상태가 장기화 될 경우 개인은 자신의 본래 감정 상태에서 이탈되었다는 소외감을 느끼며, 고객에 대해 무관심해지고, 업무로부터 소외되는 등 부정적 결과가 발생하게 되는 것이다(Hochschild, 1983; Loseke & Cahill, 1986). 이와 달리 내면행위의 수행은 긍정적인 감정 경험으로 서비스의 질을 높일 수 있고, 이는 곧 업무 성취감 향상으로 이어져 소진을 감소시킬 수 있다(Kruml, & Geddes, 2000).

직무중심 감정노동으로 분류되는 감정표현의 빈도, 감정표현의 다양성, 감정표현의 주의 정도의 경우 모두 소진을 정적으로 유의미하게 예측하였다. 이 결과는 감정표현의 빈도, 감정표현의 다양성, 감정표현의 주의 정도가 각각 소진에 영향을 미친다는 선행연구(김주연, 2012; 장재규, 2011; Hochschild, 1983; Sutton과 Rafaeli, 1998)와 동일한 결과이다.

넷째, 회복 탄력성은 내면행위와 소진의 관계를 유의미하게 조절하였다. 회복 탄력성이 높은 상담원이 내면행위를 수행할 경우, 회복 탄력성이 낮은 상담원에 비해 소진을 경험하는 수준이 훨씬 더 낮아지는 것이다. 이 같은 결과는 내면행위 수행 시 긍정적 정서성이 직무 소진을 줄여준다는 박선애(2014)의 연구와 맥을 같이한다. 반면, 회복 탄력성은 소진에 부적인 영향을 미쳤지만, 내면행위를 제외한 나머지 감정노동의 하위요인들과 회복탄력성의 상호작용항 투입에서는 영향력이 상쇄되는 것으로 나타났다. 표면행위와

감정 표현의 빈도, 감정 표현의 다양성, 감정 표현의 주의 정도는 소진이라는 부정적인 심리상태를 야기하지만, 내면행위는 소진을 야기하지 않음으로 회복탄력성의 조절효과가 적극적으로 작동하지 않았을 가능성이 있다.

다섯째, 사회적 지지의 조절효과를 확인하였다. 본 연구에서는 사회적 지지 대상을 상사와 동료로 나누어 살펴보았다. 상사 지지의 경우, 부분적인 조절효과가 나타났으며, 동료 지지는 조절효과가 나타나지 않아 상사의 지지가 동료의 지지 보다 소진을 감소시키는데 더 영향을 미치는 것으로 나타났다. 보다 구체적으로, 개인이 지각한 사회적 지지를 평가하는 기능적 측면에서 살펴본 상사 지지는 표면행위와 소진, 감정표현의 빈도와 소진, 감정표현의 주의 정도와 소진의 관계에서 조절효과를 갖는 것으로 밝혀졌다. 개인을 둘러싼 사회적 지지망을 평가하는 구조적 측면의 상사 지지는 감정표현의 주의 정도와 소진의 관계에서 조절효과가 유의미했다. 상사의 지지가 동료의 지지보다 소진에 대한 조절효과가 있는 원인은 콜센터 업무 특징과 연관 지어 생각해 볼 수 있다. 콜센터 업무는 동료와 협업을 하는 것이 아니라 고객과 상담원 간의 일대일 소통 방식으로 이루어지므로 업무로 인해 발생하는 소진을 동료를 통해 완화시키기 힘든 구조이다. 반면, 상사의 경우 동료에 비해 강한 권한을 가지고 있다. 상담원이 악성 민원을 제기하는 고객을 대응하기 어려울 경우에는 상담을 상사에게 넘기는 경우가 있으며, 상사의 평가는 상여금이나 승진 등의 보상으로 작용하여 소진을 감소시키는데 영향을 미칠 수 있다. 그러나 일부분에 대해서만 조절효과를 관찰했을 뿐, 모든 감정노동의 하위요인과 소진과에 관계에서 조절효과를 관찰할 수 없었기 때문에 조절효과에 대해 강하게 주장하기는 어렵다.

## 2. 연구의 의의

본 연구를 통해 밝혀진 결과가 갖는 의의는 다음과 같다.

첫째, 기존 감정노동의 연구에서는 종업원 관점의 감정노동 또는 직무중심 관점의 감정노동 중 하나만을 택하여 감정노동을 설명하려는 시도가 다수였다. 그러나 본 연구는 두 가지 관점의 감정노동을 통합하여 보다 넓은 관점에서 감정노동이 소진에 미치는 영향을 탐색하였다. 본 연구에서는 표면행위와 내면행위의 수행이 소진에 미치는 영향이 다르게 나타났다. 본인의 실제 감정을 속이는 표면행위는 직무수행에 부적인 영향을 주지만, 내면행위는 감정을 실제처럼 느끼도록 유도하는 것이기 때문에 직무수행에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Humphrey, 1993). 주목해야 할 점은 내면행위의 수행으로 소진의 수준이 감소한다는 것이다. 현재 대부분의 기업에서 제공하고 있는 서비스 교육의 대다수는 겉으로 드러나는 감정표현, 예를 들어 얼굴 표정, 목소리 톤이나 대화체 등을 어떻게 고객에게 표현해야 할지에 대해서만 집중되어 있다. 상담원들의 소진 감소 및 심리적 건강향상을 위해서는 서비스 교육의 중심이 내면행위를 향상시킬 수 있는 방법으로 이동해야 하며, 따라서 내면행위를 향상시킬 수 있는 방법의 모색에 관하여 관심을 기울일 필요성이 시사된다. 또한 직무중심의 감정노동에 속하는 감정표현의 빈도, 감정표현의 다양성, 감정표현의 주의 정도가 모두 소진을 야기하였는데, 상담원의 노력으로 감정표현의 빈도, 다양성, 주의 정도를 줄이기는 사실상 불가능하므로 조직차원의 해결방법이 필요해 보인다. 지나친 업무량 및 부정적인 감정을 유발시키는 업무환경을 배제하여 업무에 몰입할 수 있는 조직 환경을 조성해야 할 필요가 있다.

둘째, 소진을 조절할 수 있는 개인적 요인으로 회복 탄력성을 선정하여 감정노동과 소진의 관계에서 조절 효과를 검증해보았다. 감정노동과 회복탄력성을 연계하여 영향력을 살펴본 선행연구는 존재하지만(김희정, 2012), 회복탄력성의 조절효과를 검증한 논문은 매우 드물다. 본 연구에서는 내면행위와 소진의 관계에서 회복 탄력성의 조절효과가 밝혀졌다. 따라서 기업에서는 콜센터 상담원의 회복 탄력성 높이기 위한 교육 프로

그램을 개발하고 이를 실행할 필요가 있다. 그러나 회복 탄력성은 소진을 야기하는 표면행위와 감정표현의 빈도, 다양성, 주의 정도에서는 완충효과를 보이지 못했으므로, 소진을 완충할 수 있는 개인적 요인에 대한 탐색은 지속되어야 할 것이다.

셋째, 사회적 지지의 조절효과를 다차원적으로 분석하였다. 지지의 주체를 상사와 동료로 구분하여 분석하였고, 주관적인 관점에서 사회적 지지를 평가하는 기능적 지지와 객관적인 관점에서 사회적 지지를 평가하는 구조적 지지 관점을 모두 취하였다. 상사 지지는 부분적으로 감정노동과 소진의 관계를 조절하는 것으로 밝혀졌다. 따라서 상사와 부하직원 간의 지지를 향상시키고 관계를 개선할 수 있는 방안이 필요하다. 구조적 관점과 기능적 관점의 비교에서는 기능적 관점의 사회적 지지가 더 높은 조절효과를 보였다. 이는 실제로 얼마나 지지를 받았는지 보다는 받은 지지를 개인이 어떻게 지각하는지가 더 중요하기 때문인 것으로 설명할 수 있다(Sarason et al, 1987). 따라서 개인이 타인의 지지를 지각할 수 있는 능력을 향상시키는 치료적 개입이 고려되어야 한다.

### 3. 연구의 제한점 및 제언

첫째, 본 연구의 표본에 대한 문제이다. 본 연구는 A사 콜센터의 광주와 대구지사에서 근무하는 상담원을 대상으로만 하였기 때문에 본 연구의 결과를 일반화하기에는 제한이 따른다. 특히 본 연구에 참여한 대상자는 선행 연구에서 조사된 대상자에 비해 남성의 비율이 다소 높았으며, 정규직의 비율이 압도적으로 많아 일반적인 콜센터의 특성과는 차이가 있다. 이러한 문제로 인구통계학적 요인을 통제한 후 분석을 하였으나, 조절요인 중 하나인 사회적 지지는 조직의 문화나 분위기에 따라 수준이 달라질 수 있기 때문

에 다양한 콜센터를 대상으로 조절 효과를 검증할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 자기보고식 설문으로 실시되었다. 자기보고식 방법으로 자료를 수집하는 경우, 각 심리적 특성들이 개인적 성향에 따라 과장되거나 축소될 수 있다는 우려가 있다. 연구자는 콜센터 상담원과 일대일로 접촉하여 설문을 실시한 것이 아니라, 관리자에게 승낙을 얻은 후 상담원에게 설문을 실시하였다. 그렇기 때문에 연구 대상자가 자발적인 동의하에 설문에 참여하였더라도 바람직한 모습으로 보이고 싶어 하는 경향성이 결과에 영향을 미칠 가능성을 배제할 수 없다.

셋째, 본 연구는 단일시점에 측정된 횡단적 자료이다. 감정 노동 수행으로 인한 감정 상태는 수시로 변하기 때문에 단일 시점의 연구로는 감정 노동이 소진에 미치는 영향이 정확하게 반영되지 않았을 가능성이 있다. 분명한 인과관계의 설정을 위해 종단 연구의 필요성을 제안한다.

넷째, 본 연구에서 사용된 척도의 신뢰도 문제이다. 척도의 신뢰도 계수는 .60이상이 되어야 신뢰롭다고 할 수 있다. 그러나 감정표현의 빈도 척도의 신뢰도 계수는 .48, 구조적 상사 지지 척도의 신뢰도 계수는 .56, 구조적 동료 지지 척도의 신뢰도 계수는 .50로 각각 나타났다. 따라서 각 요인들을 해석하는데 어려움이 있으며, 추후에는 각 척도에 대한 보다 신중한 고찰과 함께 신뢰롭고 안정적인 척도 개발의 필요성이 요구된다.

다섯째, 구조적 사회적 지지의 측정 방법의 문제이다. 본 연구에서는 객관적인 측면에서 사회적 지지를 측정하기 위해 박지원(1985)이 개발한 구조적 사회적 지지 척도를 사용하였다. 그러나 자기보고식 설문의 한계로 인하여 이 척도가 주관적인 판단으로 평정될 가능성이 높으며, 온전하게 객관적인 사회적 지지를 측정하는 것에는 무리가 있었다. 추후 연구에서는 구조적 사회적 지지가 객관적이고 정량적으로 측정될 수 있도록 새로운 도구의 개발이 필요하다.

## 참 고 문 헌

- 곽묘묘, 황호영 (2013). 중국 통신회사 직원의 감정노동이 직무소진에 미치는 영향. **산업경제연구**, 27(3), 1257-1283.
- 국가인권위원회 (2009). 콜센터 텔레마케터 여성비정규직 인권상황 실태조사. 서울: 국가 인권위원회
- 권미경 (2009). 항공사 콜센터 상담원의 감정노동과 사회적 지원이 소진에 미치는 영향연구. 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문.
- 권혜진 (2008). 보육교사의 정서노동과 소진: 정서적 부조화의 매개효과에 대한 탐색. **인간발달연구**, 15(4), 93-113.
- 김경민 (2012). 호텔 종사원의 직장-가정 갈등이 감정노동 및 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 리더십을 조절효과로. 우송대학교 대학원 박사학위논문.
- 김나예 (2012). 다문화 가정 아동의 학대경험 수준이 학교적응에 미치는 영향 연구: 아동의 탄력성과 사회적 지지의 조절효과를 중심으로. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 김민주 (1998). 호텔종업원의 감정노동이 직무관련태도에 미치는 영향. **관광학 연구**, 21(2), 129-141.
- 김시내 (2014). 상담자의 직무스트레스와 소진의 관계에서 자기자비와 사회적 지지의 조절효과. 가톨릭대학교 대학원 석사학위논문.
- 김원형, 신강현, 허창구, 이종현 (2007). 정서노동과 직무탈진: 자율성과 사회적지지의 조절효과. **한국심리학회지: 건강**, 12(4), 905-921.
- 김인순 (2009). 간호사의 감정노동과 소진, 이직의도와의 관계에서 자기효능감과 사회적 지지의 역할. **간호행정학회지**, 15(4), 515-526.
- 김주연 (2012). 국외여행인솔자의 감정노동이 감정부조화와 소진에 미

- 치는 영향: 직무중심 감정노동과 종업원중심 감정노동의 비교. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 김현정(2013). 콜센터 상담사의 인성역량검사 개발 및 감정부조화 조절 프로그램 효과. 홍익대학교 대학원 박사학위논문.
- 김희정(2012). 콜센터 상담사의 회복탄력성과 감정노동에 관한 연구. 광주여자대학교 사회복지대학원 석사학위 청구논문.
- 박선애(2014). 정서노동 전략이 직무탈진 및 직무열의에 미치는 영향: 긍정심리자본의 조절효과를 중심으로. 대전대학교 석사학위 논문.
- 박성호(2001). 상담의 직무환경의 위험요소와 사회적 지지가 상담자의 심리적 소진에 미치는 영향. 이화여자대학교 대학원 석사학위 논문.
- 박주희(2013). 카지노 종사원의 회복탄력성이 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 안녕감의 매개효과를 중심으로. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 박지원(1985). 사회적 지지 척도개발을 위한 연구. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 박지혜(2011). 결혼가정 청소년의 탄력성, 낙관성, 긍정적 환상과 심리사회적 적응간의 관계. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 박홍주(2006). 감정노동, 여성의 눈으로 다시 보기. 인물과 사상, 11월, 84-96.
- 백다원, 엄영희(2012). 임상간호사의 감정노동과 소진의 관계에서 사회적 지지와 감성지능의 효과. 간호행정학회지, 18(3), 271-280.
- 삼성경제연구소(2009). 한국 서비스업의 특징과 개선 방안. 서울: 삼성경제연구소.
- 서영석(2010). 상담심리 연구에서 매개효과와 조절효과 검증: 개념적 구분 및 자료 분석 시 고려 사항. 한국심리학회지 상담 및 심리치료, 22(4), 1147-1168.

- 서지영 (2011) **전문상담교사의 역할 수행에 대한 스트레스가 소진에 미치는 영향: 자기효능감과 사회적지지의 조절효과**. 한국교원대학교 대학원 석사학위논문.
- 손혜진 (2010). **전문상담교사의 직무환경이 위험요소와 심리적 소진 사이에서 나타나는 사회적 지지의 조절효과**. 이화여자대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 신강현 (2003). 일반직 종사자를 위한 직무소진척도(MBI\_GS)에 대한 타당화 연구. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 16(3), 1-17.
- 신우열, 최민아, 김주환 (2009). 회복탄력성의 세 가지 요인이 청소년의 온라인게임 중독 성향에 미치는 영향. **사이버커뮤니케이션학보**, 26(3), 44-81.
- 신혜영(2014). 서비스산업 상담직원의 감정노동과 자기효능감 및 소진에 관한 연구: 콜센터 상담직원을 중심으로. **고객만족경영연구**, 16(1), 159-178
- 심순애 (2007). **보육교사의 자아탄력성 및 사회적 지지와 심리적 소진의 관계**. 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 우양 (2013). **감정노동이 소진에 미치는 영향: 사회적 지지의 조절효과**. 청운대학교 산업기술경영대학원 석사학위논문.
- 육풍림 (2012). **감정노동, 내재적 특성, 사회적 지지가 소진 및 고객지향성, 조직 유효성에 미치는 영향: 카지노 직원을 대상으로**. 동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 유희정 (2012). **외상 후 성장에 영향을 미치는 변인들 간의 구조적 관계**. 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤선영 (2010) **항공사 콜센터 상담원의 감정노동과 소진 및 이직이도에 관한 연구**. **한국항공학회지**, 14, 1-10.
- 윤아량, 정남운 (2011). 상담자 소진: 개관. **한국심리학회지: 상담 및 심**

- 리치료, **23(2)**, 231-256.
- 이동명 (2008). 정서노동 및 사회적 지지가 항공사 객실승무원의 소진에 미치는 영향 연구. **관광학 연구**, **32(2)**, 213-312.
- 이동명, 김강식, 김수련(2007). 정서노동과 소진의 관계에서 정서부조화의 매개효과. **인사관리연구**, **31(3)**, 133-155
- 이랑, 김완석, 신강현 (2006). 직무탈진과 직무열의의 요구- 자원 모델에서 정서노동 전략의 역할- 콜센터 상담원을 대상으로. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, **19(4)**, 573-596.
- 이민정 (2014). 회복탄력성 및 긍정적 착각이 전문상담교사의 소진에 미치는 영향. 부산대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이복임 (2006) 감정노동 종사자의 건강 모형. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이임덕 (2012). 특수교사의 회복탄력성, 낙관성, 긍정적 환상과 심리사회 적응간의 관계: 중· 고등학교 특수학급담당 특수교사를 중심으로. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이정현 (2013). 특수학교 교사의 심리적 소진 및 직무만족도와 회복탄력성의 관계 연구. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이종호, 허희영(2012). 사회적 지지 및 자기효능감이 항공사 승무원의 긍정적 정서표현에 미치는 영향. **한국항공경영학회지**, **10(1)**, 131-147.
- 이혜리, 조한익 (2006). 한국 청소년 탄력성 척도의 타당화 연구. **한국심리학회지: 상담 및 치료**, **18(2)**, 353-371.
- 임창현 (2012). 상사의 비인격적 감독 행동이 조직 효과성에 미치는 영향: 부하의 상사신뢰와 회복탄력성 작용을 포함한 분석. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 임해은 (2015). 유아교사의 직무스트레스와 심리적 소진간의 관계에서 회복 탄력성의 조절효과. 부경대학교 교육대학원 석사학위논문

- 임혜진 (2009). 정서노동장면에서 개인의 성격변인이 정서조절 책략에 미치는 영향, 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 장재규 (2011). 감정노동의 역동성에 관한 연구. 박사학위논문, 고려대학교 대학원.
- 정경숙 (2013). 고객센터에서 감정표현규범에 따른 감정노동이 감정부조화, 정서적 소진, 이직의도에 미치는 영향. 전남대학교 대학원 석사학위논문.
- 정무관, 임효창, 최항석 (2008). 감정노동의 결과에 관한 연구- 콜센터 종사자를 대상으로. 서비스경영학회지, 9(2), 319-345.
- 조상은 (2010). 콜센터 상담원의 감정소진이 고객지향성 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문.
- 주시각 (2013). 감정노동이 직무스트레스, 직무소진, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 콜센터 상담사를 중심으로. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 채신석 (2014). 직무상황에서의 감정표현이 감정노동 수행과 감정부조화 및 감정소진에 미치는 영향: 서울시내 특1급 호텔종사원을 중심으로. 외식경영학회, 17(1), 307-329.
- 최영경 (2011). 감정노동이 소진에 미치는 영향: 스트레스 대처전략과 사회적 지지의 조절효과를 중심으로. 경북대학교 대학원 석사학위논문.
- 최우성 (2009). 콜센터 상담원의 이직의도 선행요인 및 직무탈진과 정서노동의 전후관계 확인. 대구대학교 대학원 석사학위논문.
- 최혜윤, 정남운 (2003). 상담자의 완벽주의 성향, 사회적 지지와 심리적 소진. 한국심리학회지: 건강, 8(2), 279-300.
- 최환영 (2010). 콜센터에서의 직무스트레스, 직무소진과 이직의도의 관

- 계. 부산대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 최희철 (2013). 소방공무원의 직무스트레스와 우울과의 관계에서 회복탄력성의 효과, *한국사회복지교육*, **23**, 69-91.
- 통계청 (2013). *한국의 사회지표*. 서울: 통계청.
- 한국 직업능력 개발원 (2013). *감정노동의 직업별 실태*. 서울: 한국 직업능력 개발원.
- 홍승일 (2008). *사회적 지원 인식이 교육훈련 전이에 미치는 영향에 관한 연구*. 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 황승욱 (2011). *서비스 종사자의 감정노동행동과 직무소진 관계에 관한 연구: 리더의 감성리더십과 신뢰의 조절효과*. 영남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 홍은숙 (2006). 탄력성의 개념적 이해와 교육적 방안. *특수교육학연구*, **41(2)**, 45-67.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA; Sage.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, **18(1)**, 88-115.
- Beehr, T. A. (1985). The Role of Social Support in Coping with Organizational Stress. *Behavior and Human Decision Process*, **63**, 223-246.
- Block, J. H., & Block, H. (1980), *The role ego-control and resiliency in the organization of behavior*. New Jersey: Erlbaum.
- Brewer, E. W., & Clippard. L. F. (2002). Burnout and Job Satisfaction Among Student Support Services Personnel. *Human Resource Development Quarterly*, **13(2)**, 169-186.

- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work. *Journal of Vocational Behavior*, *60*(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of an emotional labor scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *76*, 365-379.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, *54*, 69-82.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*, *38*(5), 300-314.
- Codes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, *18*(4), 621-656.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, *112*(1), 155.
- Cohen, S., & Syme, S. L. (1985). *Issues in the Study and Application of Social Support*, New York: Academic Press.
- Cohen, S. (1980). After effects of stress on human performance and social behavior: A review of research and theory. *Psychology Bulletin*, *88*, 82-108.
- Cohen, S., & Will, T. A. (1985). Stress, Social Support and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, *98*(2), 310-357.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, *18*(4), 621-656.
- Dormann, C., Zapf, D., & Isic, A. (2002). Emotional requirements at

- work and their consequences for call center jobs, *Work and Organizational Psychology*, 46(4), 205-219.
- Dyer, J. G., & McGuinness, T. M. (1996). Resilience: Analysis of the concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 10(5), 276-282.
- Fatma, N. I., Yunus, T., & Esengul, I. (2014). The Effects of Emotional Labor on Job Attitudes of Hotel Employees: Mediating and Moderating Roles of Social Support and Job Autonomy. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 175-186.
- Freudenberger, H. J. (1974) Staff Burn-out. *Journal of Social Issue*, 30(1), 159-165.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Gross. J. J. (1998a). Antecedent and response focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224-237.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal Work Environment Health*, 24(3), 43-48.
- Hochschild, A. R.(1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkely: University of Californian Press.

- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Miami: Addison-Wesley Pub. Co.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The Heart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly, 14(1)*, 8-49.
- Kruger, L. J., Botman, H. I., & Goodenow, C. (1991). An investigation of social support and burnout among residential counselors. *Child & Youth Care Forum, 20*, 335-352.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988), The Impact of Interpersonal Environment of Burnout and Organizational Commitment. *Organ Behavior, 9*, 297-308.
- Liu, Y., Parti, L. M., Perrewe, P. L., & Ferris, G. R. (2008). The relationship between emotional resources and emotional labor: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology, 38*, 2410-2439.
- Loseke, D. R., & Cahill, C. E.(1986). Actors in search of a character: Student social workers quest for professional identity, symbolic Interaction. *Mackenzie. 9*, 245-258
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The resilience: A Critical evaluation and guideline for future work. *Child Dvelopment, 71(3)*, 543-562.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour, 2*, 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. (1996). *Maslach burnout inventory, Manual(3rd)*, California: Consulting Psychologists Press.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents

- and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Reivich, K., & Shatte, A. (2003), *The resilience factor*. New York: BroadwayBooks.
- Ross, R. R., Altmaier, E. M., & Russell, D. W. (1989). Job stress, social support, and burnout among counseling center staff. *Journal of Counseling Psychology*, 36, 464-470.
- Sarason, B. R., Pierce, G. R., Shearin, E. N., Sarason, I. G., Waltz, J. A., & Poppe, L. (1991). Perceived social support and working models of self and actual others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(2), 273-287
- Scheid, T. L. (1999). Emotional labor and burnout among mental health professionals. *perspective on social problem*, 11, 169-194.
- Schwartz, J., Brondolo, E., & Ben-Dayana, D. (2002). Sources of Social Support and Burnout, Job satisfaction and Productivity, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84-93.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Sutton, R. I. ,& Rafaeli, A.(1998). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal* , 31(3), 461-487.
- Thoits, P. A. (1995). Stress, coping, and social support process: Where are we? What next? *Journal of Health and Social Behavior*, 35, 53-79.
- Van der Doef., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control(-Support)

- Model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research, *work & stress*, 13(2), 87-114.
- Walsh, F. (2002). 가족과 레질리언스 [Strengthening Family Resilience]. (양옥경, 김미옥, 최명민 역). 서울: 나남.
- Wan, C. K., Jaccard, J., & Ramey, S.L. (1996) The relationship between social support and life satisfaction as a function of family structure. *Journal of Marriage and the Family*, 58, 502-513.
- Westman, M., Etzion, D., & Danon, E. (2001). Job insecurity and cross over of burnout in married couples. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 467 - 481.

# ABSTRACT

## **The Effect of Call Center Consultant's emotional Labor Strategy on Burnout – The Moderating Effect of Resilience and Social Support–**

Park, Ha Young  
Department of Psychology  
Graduate School of  
Sungshin University

The purpose of this study was to examine the moderating effect of resilience and social support to analyze that emotional labor strategy impacts on the burnout. A survey questionnaire was conducted to people who work at call center in Gwangju, Deagu, which consisted of emotional labor scale, Maslach burnout Inventory, brief resilience scale, and social support scale. The data from 444 were analyzed using SPSS 18.0 program. The result from the hierarchial multiple regression is as follows. First, Deep acting was decreased burnout, but surface acting was increased burnout. Also, frequency of emotion display, variety of emotion required to be expressed and attentiveness to required display

rules were increased burnout. Second, Resilience had moderating effect between deep acting and burnout. Third, The moderating effect of interaction of functional social support from leader with surface acting was found at burnout. Functional social support from leader moderating effect are shown in frequency of emotion display with burnout and attentiveness to required display rules with burnout. Also, structural social support from leader moderating effect are shown in attentiveness to required display rules with burnout. fourth, Social support from colleague had not a buffering effect between emotional labor and burnout. Finally, the implications and limitations of the this study and suggestions for future study were discussed.

Key word: emotional labor, burnout, resilience, social support

## 부 록

부록 1. 감정노동 척도

부록 2. Maslach 소진 척도  
(Maslach Burnout Inventory; MBI)

부록 3. 간이 회복 탄력성 척도  
(The Brief Resilience Scale; BRS)

부록 4. 사회적 지지 척도

부록 1. 감정노동 척도

문항	내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그런편이다	매우 그렇다
1	나는 고객을 잘 응대하기 위해 마치 연기하듯이 행동한다.	1	2	3	4	5
2	나는 고객을 대할 때 기분이 좋은 것처럼 표현을 한다.	1	2	3	4	5
3	나는 고객을 대할 때 보여주기 위한 행동을 한다.	1	2	3	4	5
4	나는 일하면서 표현해야 하는 감정들을 느끼고 있는 척한다.	1	2	3	4	5
5	나는 직무에서 요구하는 감정들을 표현하기 위해 연기하는 것처럼 행동한다.	1	2	3	4	5
6	나는 속에서 느끼는 감정과는 다른 감정을 고객에게 보여준다.	1	2	3	4	5
7	나는 고객을 대할 때 거짓된 감정을 보여준다.	1	2	3	4	5
8	나는 고객에게 보여주어야 하는 감정들을 실제로 경험하려고 노력한다.	1	2	3	4	5
9	나는 고객에게 표현해야 하는 감정들을 실제로 느끼기 위해 노력한다.	1	2	3	4	5
10	나는 고객에게 보여주어야 하는 감정들을 느끼려고 노력한다.	1	2	3	4	5
11	나는 고객에게 보여주어야 하는 감정들을 내면으로부터 우러나게 하려고 노력한다.	1	2	3	4	5
12	나는 고객을 대할 때 실제 감정보다 긍정적인 감정을 표현할 때가 많다.	1	2	3	4	5

13	나는 고객이 나에게서 따뜻함과 친절함을 느낄 수 있도록 노력할 때가 많다.	1	2	3	4	5
14	고객들은 나에게 친절함을 바랄 때가 많다.	1	2	3	4	5
15	나는 고객에게 상황에 따라 말투와 표정을 변화시킨다.	1	2	3	4	5
16	나는 만나는 고객에 따라서 다른 감정을 표현한다.	1	2	3	4	5
17	나는 고객에게 다양한 감정표현을 표현하는 편이다.	1	2	3	4	5
18	나는 때때로 내가 느끼는 감정과는 다른 말과 행동으로 고객을 대한다.	1	2	3	4	5
19	나는 기분이 나쁠 때에도 고객에게 이를 표현하지 않으려고 노력하는 편이다.	1	2	3	4	5
20	나는 고객에게 나쁜 감정을 표현하지 않으려고 노력한다.	1	2	3	4	5

## 부록 2. Maslach 소진 척도(Maslach Burnout Inventory)

문항	내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1	나는 하루 업무를 마칠 때 진이 빠졌다는 느낌이 든다.	1	2	3	4	5
2	아침에 일어나서 오늘도 일을 해야 한다고 생각하면 피로감이 밀려온다.	1	2	3	4	5
3	하루 종일 고객을 접한다는 것은 내	1	2	3	4	5

	게 중압감을 준다.					
4	나는 업무로 인해 정신적으로 지쳐있다고 느낀다.	1	2	3	4	5
5	나는 일 때문에 감정이 메말라 있다고 느낀다.	1	2	3	4	5
6	나는 지나치게 힘들게 일하고 있다고 느낀다.	1	2	3	4	5
7	나는 업무로 인하여 좌절감을 느낀다.	1	2	3	4	5
8	사람들을 직접적으로 대하며 일하는 것은 나에게서 많은 스트레스를 준다.	1	2	3	4	5
9	나는 요즘 벼랑 끝에 몰려있다고 느낀다.	1	2	3	4	5
10	나는 일부 고객을 마치 생명이 없는 물건처럼 대하고 있다고 느낀다.	1	2	3	4	5
11	나는 이 직업을 가진 이후로 점점 사람들에게 대해 무감각해진다.	1	2	3	4	5
12	나는 업무로 인해 내 감정이 메말라 질까봐 걱정 된다.	1	2	3	4	5
13	나는 고객에게 무슨 일이 일어나든 별로 개의치 않는다.	1	2	3	4	5
14	나는 고객이 자신의 잘못으로 발생하는 문제에 대한 책임의 일정 부분을 나에게 돌리고 있다고 느낀다.	1	2	3	4	5
15	나는 내가 매우 활기차다고 느낀다.	1	2	3	4	5
16	나는 고객의 기분을 쉽게 이해할 수 있다.	1	2	3	4	5
17	나는 고객의 문제를 효과적으로 처리한다.	1	2	3	4	5
18	나는 내 업무를 통해서 고객의 삶에 긍정적인 영향을 주고 있다고 느낀다.	1	2	3	4	5
19	나는 고객과 함께 있을 때 편안한 분위기를 쉽게 조성할 수 있다.	1	2	3	4	5
20	나는 고객과 긴밀하게 일한 뒤에 보람을 느낀다.	1	2	3	4	5

21	나는 이 업무를 통해 가치 있는 많은 것들을 이루어 왔다.	1	2	3	4	5
22	나는 업무와 관련된 감정적인 문제들을 매우 차분하게 처리한다.	1	2	3	4	5

### 부록 3. 간이 회복탄력성 척도 (The Brief Resilience Scale;BRS)

문항	내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1	나는 어려운 시기를 보낸 후에 빨리 회복되는 편이다.	1	2	3	4	5
2	나는 스트레스를 주는 사건들을 이겨내는데 어려움을 겪는다.	1	2	3	4	5
3	나는 스트레스를 주는 사건으로부터 회복하는데 오랜 시간이 걸리지 않는다.	1	2	3	4	5
4	나는 어떤 안 좋은 일이 일어났을 때 빨리 제정신을 차리는 것이 어렵다.	1	2	3	4	5
5	나는 보통 어려운 시기를 별다른 문제 없이 견뎌낸다.	1	2	3	4	5
6	나는 내 삶에서의 실패를 극복하는데 아주 시간이 많이 걸리는 경향이 있다.	1	2	3	4	5

부록 4. 사회적 지지 척도

[기능적 관점의 사회적 지지 척도]

항 목	전혀 그렇 지 않다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 런 편 이 다.	매 우 그 렇 다
1. 내가 사랑과 보살핌을 받고 있다고 느끼게 해준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
2. 함께 있으면 친밀감을 느끼게 해준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
3. 내가 고민되는 문제에 대해 이야기 하면 기꺼이 들어 준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
4. 내가 마음 놓고 믿고 의지할 수 있는 사람들이다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
5. 나의 일에 관심을 갖고 걱정해 준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
6. 내가 결단을 내리지 못하고 망설일 때 격려해주고 용기를 준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
7. 내가 기분이 좋지 않을 때 나의 감정을 이해해주고 기분을 전환시켜주려고 노력한다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
8. 대체로 내가 배울 점이 많은 존경할 만한 사람들이다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
9. 내가 어려운 상황에 직면했을 때 현명하게 대처할 수 있는 방안을 제시해 준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
10. 내가 모르거나 이해할 수 없는 사실에 대해 알게 해 준다.					
상사	1	2	3	4	5

동료	1	2	3	4	5
11. 내가 현실을 이해하고 사회생활에 잘 적응할 수 있도록 건전한 충고를 해준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
12. 나에게 생긴 문제의 원인을 찾는데 도움이 되는 정보와 지식을 제공해 준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
13. 내가 중요한 선택을 해야 할 때 합리적인 결정을 내릴 수 있도록 충고와 조언을 해 준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
14. 내 행동의 옳고 그름을 공정하게 평가해 준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
15. 내가 그들에게 필요한 가치 있는 존재임을 느끼게 해준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
16. 내가 하는 일에 자부심을 가질 수 있도록 나의 일을 인정해준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
17. 내가 잘 했을 때(좋은 결과를 얻었을 때) 칭찬을 아끼지 않는다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
18. 나를 인격적으로 존중해 준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
19. 나의 의견을 존중해 주고 대체로 긍정적으로 받아들여 준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
20. 내가 필요하다면 돈이나 물건에 대해 최선을 다해 마련해 준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
21. 그들이 직접 도움을 줄 수 없을 때는 다른 사람을 보내서라도 나를 도와준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
22. 그들은 무슨 일이건 대가(보상)를 바라지 않고 최선을 다해 나를 도와					

준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
23. 의논할 문제가 생길 때마다 나를 위해 시간을 내주고 응해 준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
24. 그들은 내가 필요로 하는 물건이 있으면 언제라도 빌려준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5
25. 그들은 내가 몸이 안 좋을 때 나의 일을 대신해 준다.					
상사	1	2	3	4	5
동료	1	2	3	4	5

[구조적 관점의 사회적 지지 척도]

1. 귀하를 도와준 사람에 표시해주세요.

상사	
동료	

2. 이들에게서 제공받은 도움의 내용은 무엇인지 주된 도움 한 가지를 선택해주세요.

	사랑, 돌봄, 이해, 격려, 관심 등	사건해결과 관계된 정보, 지식 제공	돈, 사건, 물건, 노동제공	칭찬, 인정 등
상사				
동료				

3. 이들에게 제공받은 도움에 대해 어느 정도 만족하십니까?

	매우만족	만족	보통	불만족	매우 만족
상사					

동료					
----	--	--	--	--	--

4. 이들과는 방문이나 전화, 문자, SNS 등을 통해 얼마나 자주 연락합니까?

	매일	1주일에 한 번	1달에 한 번	6달에 한 번	1년에 한 번
상사					
동료					

5. 이들과는 얼마나 오랫동안 알고 지냈습니까?

햇수로 몇 년 정도	
상사	년 개월
동료	년 개월

6. 이들이 생활방식이나 가치관 등의 면에서 귀하와 유사한 정도는?

	매우 유사하다	유사하다	보통이다	다르다	전혀 다르다
상사					
동료					

7. 도움을 준 사람이 다수일 경우, 도움을 준 사람들끼리는 서로 얼마나 알고 지내는 사이입니까?

	모두 알고 있다	대부분 알고 있다	일부만 안다	서로 전혀 모른다
상사				
동료				