

서번트리더십과 인사관리 유형이 직무소진에 미치는 영향에 관한 다층분석

A Multi-level Study on the Effect of Servant Leadership and HRM Control Types on Job Burnout

이철기*, 표민호**, 이동진***
한국기술교육대학교 산업경영학부

Choel-Ki Lee(nomadlck@koreatech.ac.kr)*, Min-Ho Pyo(minhopyo@naver.com)**,
Dong-Jin Lee(djonly@hanmail.net)***

요약

작업자의 직무소진은 팀 또는 조직의 공유구조와 집단심리 상태의 형성과 상호영향을 미치며, 따라서 직무소진을 이해하기 위해서는 시장환경에 따른 작업환경뿐만 아니라 팀 또는 조직의 사회적 상황에 대한 고려가 필수적이다. 본 연구는 직무요구-자원이론에 기반하여 구성원들의 직무소진에 미치는 직무요구와 직무자원의 효과를 다층분석하였다. 즉, 팀수준의 변수인 서번트리더십과 인사관리 통제방식이 개인수준의 작업부하와 감정노동과 직무소진의 관계에 조절효과를 검정하였다. 실증분석 결과, 첫째 작업자의 개인특성 중 자기효능감이 높을수록 직무소진은 줄어드는데 반하여, 작업부하와 감정노동이 높아질수록 직무소진은 증가하였다. 둘째, 팀수준의 투입 및 결과중심 인사관리가 활발히 이루어지는 팀일수록 작업자의 작업부하와 직무소진의 정(+의) 회귀관계 강도가 줄어드는 것으로 나타났다. 또한, 서번트리더십이 발휘되는 팀일수록 자기효능감과 직무소진의 부(-)의 회귀관계 강도가 증폭되는 것으로 나타났다.

■ 중심어 : | 서번트리더십 | 인사관리유형 | 직무소진 | 직무요구-자원이론 | 다층분석모형 |

Abstract

In order to understand job burnout, it is necessary to consider not only the working environment according to the market environment but also the social situation of the team or the organization. This study analyzed the effects of job demands and job resources on job burnout based on JD-R theory. In other words, the team-level variables, servant leadership and HRM control types, were tested for the effect of moderating the individual workload, emotional labor and job burnout. The results of empirical analysis showed that the higher the self-efficacy, the less job burnout, whereas the higher the workload and emotional labor, the more job burnout. Second, the more positive the team level input and result oriented HRM are, the less positive regression relation of workload and job burnout is. Finally, it was found that the intensity of the regression relation of negative self-efficacy and job burnout was amplified in the team with servant leadership.

■ keyword : | Servant Leadership | HRM Control Type | Burnout | Job Demands and Resource Theory | Multi-level Modeling |

I. 서론

서비스 산업의 성장과 산업내 경쟁 확대는 조직이 고객과의 관계에 보다 초점을 맞추게 하였으며, 이는 타 조직과의 경쟁우위를 가질 수 있는 원천으로 작용하게 되었다. 이에 따라 각 조직들은 조직과 고객의 접점에 있는 일선의 현장 서비스업 종사자에 대해 보다 높은 수준의 대고객 서비스를 요구하게 되었으며, 조직구성원의 행동을 회사의 정책과 기대되는 행동을 통해 통제하고자 한다. 다시 말해서, 구성원들이 고객들에게 비추어지는 이미지와 종업원과 고객간 상호작용의 질적 수준은 경영관리 대상이 되어 왔다[1]. 하지만, 이러한 관리의 구성원들의 육체적, 정서적 노력을 요구하게 되며, 그 결과 자원이 고갈되면서 자아가 상실되는 직무소진(job burnout) 현상을 겪게 된다.

이러한 직무소진에 대한 부정적 결과물은 개인 차원에서는 개인의 육체적, 심리적 건강에 영향을 주며, 조직 차원에서는 경제적 기준(즉, 효율성)과 사회적 기준(도덕적 당위성)에 의해 평가된다. 경제적 기준으로는 조직내 업무 능력 및 성과 저하, 이직률 증가에 대한 충원 및 교육비용 등의 증가 등이 있으며, 사회적 기준으로는 구성원들의 조직신뢰, 조직몰입, 조직-구성원 심리적 계약, 복리(wellness) 등이 낮게 형성되는 것이 있다.

초창기의 직무소진에 대한 연구는 주로 대인관련(people-related) 서비스 직업에 종사하는 종업원들의 육체적, 심리적 건강에 대해 이루어졌다. 주로 카운슬러나 간호사, 교사, 항공승무원 등의 직업들에 대해 이루어졌으나, 최근 들어 직무소진의 개념은 서비스업을 넘어 대부분의 직종과 직업에서 나타나는 현상으로 인식되고 있으며, 그 중요성이 증가하고 있다.

하지만 이러한 중요성에 비해, 기존의 직무소진에 대한 연구들은 주로 개인 수준의 심리적 변수와 결과물에 초점을 맞추어 분석이 이루어지거나, 특정 산업 내에서의 연구를 규명하는데 초점을 맞추어 왔다. 이에 비해 조직내 팀이나 조직차원에서의 변수와 개인수준에서의 직무소진 변수의 관계에 대해 이루어진 연구는 아직 미미한 상태다. 즉, 개인수준의 직무소진 현상은 시장환경

의 역동에 의한 작업환경의 변화뿐만 아니라 팀 또는 조직의 사회적(제도적) 상황과 밀접하게 연동될 것인바, 본 연구에서는 팀 수준의 변수로 Snell(1992)의 전략적 인사관리의 통제 관점에서 투입, 행동, 결과물 통제에 대한 체계적인 관점과 서번트리더십의 직무소진과의 관계 및 그 영향을 살펴보고자 한다[2].

본 연구에서는 직무요구-자원이론(JD-R: Job Demands and Resources) 모형에 기반하여 구성원들의 직무소진에 직무요구(작업부하와 감정노동의 정도)와 직무자원(서번트리더십, HRM 통제)이 미치는 영향에 대해 실증 규명하고자 하며, 이러한 목적을 달성하기 위해서 다음과 같이 검토 및 분석하고자 한다.

첫째, 선행연구에서 나타나고 있는 직무소진과 직무요구 및 자원 모형 개념에 대해 검토한다. 둘째, 선행연구에 근거하여 직무소진과 직무요구 및 자원 모형, 인사관리 통제, 서번트리더십 관계를 이론적으로 검토하고 그에 대한 실증을 위해 전국의 공공, 민간, 비영리 기관 등에 근무하는 121개 팀의 직업상담사 585명의 응답 자료를 이용하여 실증분석한다.

직업상담사는 상담 관련지식과 스킬을 활용하여 구직자 및 구인자들에게 직업 및 경력 상담을 제공하고, 직업과 노동시장 정보의 수집과 보완을 주요과업으로 한다. 이는 구직자와 구인자 양측 모두에게 상담서비스를 제공하여야 하며, 상대적으로 높은 스트레스를 가지고 있는 불특정 다수의 실업자를 면대면으로 상담하며 업무를 수행하여야 하기 때문에 높은 수준의 감정노동을 경험하게 되며, 이로 인한 감정소진과 나아가 건강상의 문제를 야기할 가능성이 높다[3][4].

마지막으로 검토한 개념과 실증분석 결과를 토대로 연구모형과 그에 따른 시사점, 그리고 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 직무소진의 개념

소진(burnout)은 정신적, 심리적 피로 정도를 설명하기 위한 개념이다[5]. Maslach(1982)는 직무소진을 매

우 높은 수준의 대인 접촉을 하는 직무를 수행하는 구성원이 인지하는 스트레스에 대한 만성적인 감정적 반응으로 정의하고 있다[6][7]. Ganster와 Schaubroeck(1991)에 의하면 직무소진에 관한 초창기 연구에선 주로 교사, 간호사 등의 대인관계 서비스를 수행하는 구성원에게서 나타나는 만성적인 스트레스를 직무소진으로 인식하였다고 한다[8]. 이후 직무소진은 일반적인 직무를 수행하는 구성원을 대상으로 연구 대상이 확장되어 연구되기 시작하였다[9]. Maslach 등(2001)은 직무소진을 직무수행 과정에서 스트레스 유발요인들에 지속적으로 노출되어 발생하는 심리적 증후군으로 정의하였다[9]. 조상은과 양해술(2010)은 소진을 일반적으로 오랜 기간에 걸쳐 사람들과 밀접한 관계를 유지하는 과정에서 계속적이고 반복적으로 받는 정서적 압박의 결과로 보았다[10]. 또한 문형구 등(2010)은 직무소진은 구성원이 스트레스 상황에 오랫동안 노출되어 직무스트레스를 만성적으로 경험하는 경우 발생하며, 직무스트레스보다 그 강도가 매우 높다고 한다[7]. 또한 직무스트레스는 스트레스 상황이 사라지면 단기간에 완화되거나 사라지는 반면, 직무소진은 오랫동안 스트레스가 누적된 결과로 형성되기 때문에 상당 기간 지속 된다고 하였다[7].

Halbesleben와 Buckley(2004)는 직무소진의 하위 차원으로 감정적 탈진(emotional exhaustion), 비인격화(depersionalization), 개인 성취감 감소(diminished personal accomplishment) 등 세 가지로 구분하고 있다[11]. 감정적 탈진은 육체적 탈진을 포함하여 심리적 및 감정적 자원이 고갈되어 조직의 구성원이 자신의 직무를 더 이상 수행할 수 없다고 느끼는 상태이다. 즉, 극심한 피로감을 포함하며, 정서적 감정과 관심 상실 등 정신적 상실감 등을 의미한다. 비인격화는 감정적 탈진으로 인하여 조직의 구성원이 직무로부터 이탈된 상태로서 자신의 직무 또는 성과에 대해 관심이 없는 상태이다. 냉소적이며, 고객에 대한 부정적인 태도, 그리고 성가심 등을 나타낸다. 마지막으로, 개인 성취감 감소는 조직의 구성원이 자신의 직무수행 능력이 현저히 감소되었다고 인식하는 경우로, 이전처럼 직무를 수행할 수 없다고 인식하는 상태라고 정의하면서, 우울함, 회피적 행

동, 능력의 상실감 등이 나타난다고 하였다. 이 셋 중에서도 특히 감정적 탈진은 구성원의 직무만족, 이직의도, 직무성과 등에 상대적으로 더 강한 영향을 주는 요인이라고 하였다[7].

2. 직무요구-자원 모형과 직무소진

직무요구-자원 모형은 직무요구 및 직무자원과 직무소진 및 조직유효성의 관계를 통합적으로 설명하려는 이론이다. 모든 직업은 직무스트레스와 관련된 위험요인인 직무요구와 이러한 위험요인들을 관리하면서 개인의 동기를 강화할 수 있는 직무자원을 동시에 가지고 있다고 가정한다[5][12].

직무요구는 구성원이 수행하는 직무와 관련되어 지속적으로 요구되는 생리적이거나 심리적(인지적 또는 감정적)노력과, 이에 따라 연관되는 생리적 및 심리적 비용을 수반하는 직무의 생리적, 정신적, 사회적 또는 조직적 측면을 말한다[12]. 이러한 직무요구는 지나친 작업부하, 시간의 압박, 역할갈등, 역할모호성, 역할과다, 감정노동, 통제 밖의 고객과의 접촉, 비우호적인 작업일정 및 부적절한 업무환경 등을 포함한다. 따라서 업무에 있어서 스트레스 원인으로 작용하며, 생리적 및 심리적 비용을 수반한다.

이러한 직무요구는 적정수준일 경우 직무소진과의 관계가 낮을 수 있으나, 그 수준이 지나친 경우에는 직무소진이 나타나며, 또한 성과저하, 이직의도 증가 등에 영향을 미칠 수 있다[13].

반면 직무자원은 직무와 관련되어 (1)업무 목표를 달성하는 기능, (2)직무요구와 이와 관련된 생리적, 심리적 비용을 줄이거나 (3)개인 성장 및 개발을 자극하는 직무의 생리적, 심리적, 사회적 또는 조직적 측면을 말한다[12]. 이러한 직무자원은 임금, 경력 기회, 성과에 대한 피드백, 직무에 대한 통제 권한과 의사결정에의 참여, 직무안정성 및 감독자 지원 확보, 동료들의 지원, 승진기회, 조직풍토, 직무특성화 및 직무순환, 그리고 조직시민행동 등을 포함한다. 또한 직무자원은 직무요구를 줄여서 개인의 생리적 및 심리적 스트레스와 직무소진을 줄이도록 영향을 미치는 것으로 나타났다[5][14].

직무스트레스를 설명하는 이론인 자원보존이론[15]

은 구성원들이 자신에게 가치 있는 것으로 인식하는 자원을 성취하고 보호하며 유지하기 위해 노력한다고 한다. 개인에게 가치 있는 자원이란 목표, 개인 특성, 조건, 시간 및 생리적·정신적 에너지, 보상, 상사 지원 및 인정 등과 같은 개인적, 사회적, 경제적, 환경적 자원을 포함한다. 또한, Hobfoll(2001)은 개인들은 자원상실을 자원획득에 비해 더욱 두드러지게 지각한다고 하였으며[15], 이러한 자원상실은 실망 및 무력감 등을 불러일으켜, 쉽게 직무소진을 일으킬 수 있다[13]. Singh(2000)은 자원상실 정도가 낮은 경우에도 근로자들의 직무소진을 야기할 수 있다고 하였다[13].

직무요구-자원 모형은 자원보존이론에서 강조하고 있는 자원상실과 자원의 부족이 초래하는 결과를 동일하게 인식한다. 즉 자원상실과 부적절성은 업무를 수행함에 있어 부정적으로 지각되므로, 부정적 감정을 이끌어내고 동기부여를 감소시키게 된다[14]. Saavedra와 Kwun(2000)은 직무요구-자원 모형을 바탕으로 감정적 반응을 긍정적 및 부정적 반응으로 나누고 있다[16]. 직무특성에 대한 긍정적 지각은 열정, 즐거움, 긴장 완화 등의 긍정적 반응을 이끌지만, 직무특성에 대한 부정적 지각은 신경과민증, 불안, 피로감 등의 부정적 반응을 생성한다고 본다. 이러한 부정적 반응은 결과적으로 직무소진이 발생할 수 있음을 언급하고 있다.

이러한 논의를 통하여 부적절한 직무요구와 직무자원의 획득 기회 감소 등은 구성원의 직무소진 발생을 높일 것으로 예상된다.

3. 자기효능감, 작업부하, 감정노동과 직무소진의 관계

3.1 자기효능감과 직무소진의 관계

자기효능감이란 특정한 상황에서 어떤 구체적인 과제를 수행하는데 필요한 동기나 행위, 인지적인 자원, 그리고 일련의 활동을 하게 하는 개인의 능력에 대해 개인이 갖고 있는 포괄적 신념으로 볼 수 있다[17][18].

이러한 자기효능감은 상황에 대한 통제력과 행동의 선택, 노력의 수준 및 지속성, 장애나 실패에 대한 극복 정도, 그리고 스트레스에 대한 지각과 반응 등에 영향을 미침으로써 인간의 사고, 동기, 행동에 중요한 영향

을 미치는 것으로 알려져 왔다[19]. 기존의 직무스트레스 및 직무소진과 자기효능감에 대한 연구는 대부분 부의 관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 자기효능감이 낮은 개인들은 자기효능감이 높은 개인들에 비해 상대적으로 높은 정도의 직무소진 결과를 보이며, 자기효능감이 낮은 개인들은 직무소진 발생과 유의한 연관성을 보이고 있다[20].

위와 같은 자기효능감에 대한 논의를 바탕으로 직업상담사의 경우도 위의 경우와 마찬가지로 자기효능감은 직무소진 과정에서 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이를 바탕으로 직무소진과 자기효능감에 대한 가설을 설정하였다.

가설 1. 자기효능감은 직무소진과 부(-)적인 관계가 있을 것이다.

3.2 작업부하와 직무소진의 관계

일반적으로 직무소진과 관련된 변수들 중에서 작업부하는 직무소진을 예측하는 중요한 변수 중 하나이다. 작업부하는 양적 측면과 질적 측면으로 구분할 수 있다. 양적 측면의 작업부하는 일정 시간 내에 처리하기에는 과도한 업무량이 있다고 지각하는 것을 의미하며, 질적 측면의 작업부하는 주어진 업무가 수행하기 어려움을 지각하는 정도를 의미한다[21]. 양쪽 다 직무소진의 원인이 되며, 만성적으로 지속되는 작업부하는 직무소진 중 감정적 탈진에 일관되게 영향을 미치는 것으로 알려져 왔다[22].

직업상담사의 경우 상담관련 지식과 스킬을 활용하여 구직자 및 구인자들에게 직업 및 경력 상담을 제공하고, 직업과 노동시장 정보의 수집 및 보완을 주요 과업으로 한다. 이 과정에서 구직자와 구인자 모두에게 동시에 상담 서비스를 제공하여야 하며, 상담 업무 외에도 다양한 행정업무를 처리함으로써 간호사, 교사, 텔레마케터 등과 함께 정신적·육체적 고갈이 심한 직업군으로 분류된다[4]. 이에 따라 양적 측면과 질적 측면에서 작업부하를 지각할 것으로 예상되며, 이에 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2. 작업부하는 직무소진과 정(+)적인 관계가 있을 것이다.

3.3 감정노동과 직무소진의 관계

감정적 요구는 업무를 수행하는데 있어 필요한 감정 조절이나 감정몰입을 의미한다[23]. 과거 직무소진에 대한 연구는 주로 교사나 서비스업과 같이 고객과 대면(face-to-face)하는 경우를 대상으로 했으며, 이런 직업들의 경우 대부분 조직 내·외부로부터 피드백이 거의 없거나 부정적 피드백만이 문제시 되는 경우가 많다. 또한, 다양한 고객과 조직의 요구에 따라 유동적으로 행동해야 하는 특징이 있다. 경우에 따라 우호적이지 않은 고객을 대할 때가 많으며, 일선에서의 고객만족에 대한 부담은 직무소진으로 연결될 것으로 예상된다[9].

한편, Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini와 Holz(2001)는 기존 연구가 감정적 요구를 직접 측정하지 않았으며, 감정노동(emotional labor)이란 개념의 등장으로 인하여 직무의 감정적 측면을 측정하기 시작했다고 한다[24]. 하지만 아직까지 많은 연구에서 감정적 요구를 감정표현의 횟수나 고객의 일을 처리하는 횟수 등으로 한정해서 감정적 요구를 측정하고 있다. 이러한 것은 Moriss와 Feldman(1996)의 감정노동 측면 중 상호작용의 횟수(frequency) 및 기간(duration), 감정노동 시의 강도(intensity)와도 유사하다[1].

직업상담사는 불특정 다수에 대한 면대면 상담을 바탕으로 서비스를 제공하기 때문에 높은 수준의 감정노동을 경험하게 되고, 이로 인해 직무소진과 나아가 심각한 건강상의 문제를 야기할 가능성이 높다[3][4]. Patton과 Goddard(2003)에 의하면 직업상담사의 약 48%가 직무소진의 핵심 차원인 감정적 탈진 상태에 있으며, 다른 업종에 비해서 높은 수준의 직무소진을 경험하고 있는 것으로 나타났다[25]. Skovholt, Grier와 Hanson(2001)에 의하면 직업상담사는 상담과정 동안에 감정 이입된 접촉과 자발적 몰입과 종료 등이 수시로 일어나기 때문에 작업 중 감정의 변화가 많으며, 자신과 고객을 동시에 배려하면서 감정적인 균형을 맞추기가 어렵다[26]. 이에 만성적인 감정노동에 노출되어 긴장과 스트레스를 경험한다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 감정노동은 직무소진과 정(+)적인 관계가 있을 것이다.

4. 인사관리 유형 및 서번트리더십과 직무소진의 관계

4.1 인사관리 유형의 직무소진에서의 조절효과

조직상황으로 인사관리체계 특성이 대표적일 수 있는데, 이에 대해서 Snell(1992)은 그 유형을 체계적 관점에 따라서 투입통제방식, 과정통제방식 그리고 결과통제방식으로 구분하고 있다[2]. 이러한 관점은 충원, 교육·개발, 성과평가, 보상 등의 인적 기능들을 개별적으로 보기보다는 번들(bundle)로써 보는 관점으로, 조직의 전략과 적합 혹은 상호조화를 이룰 경우 기업성과를 높인다는 관점이다. 여기에서 먼저 ‘투입통제방식’은 통제대상이 종업원들의 지식 및 숙련기술로 엄격한 선발과 강도 높은 훈련 및 개발체계를 활용한다. ‘과정통제방식’은 종업원행위를 통제하기 위해 작업프로세스를 표준화하므로 재량권이 축소되어 경직되고 조심스러운 행위를 유발케 한다고 설명하고 있다. 마지막으로 ‘결과통제방식’은 과정통제방식과 반대적인 상황이 조성되는 데, 조직에게 이익을 가져다주는 결과를 창출한 종업원들에게 성과급 등을 제공하며 재량권을 허용한다[27].

체계적인 선발과 능력개발 기회제공을 강조하는 ‘투입통제방식’의 인사관리의 경우 구성원들로 하여금 조직의 가치와 목표를 이해시키고 내재화 한다[28]. 또한 엄격한 선발과 강도 높은 훈련 및 개발은 구성원들이 업무를 처리하는데 있어서 필요한 지식과 능력을 제고시킨다. 이는 구성원들의 업무에 대한 효능감과 역량을 향상시키므로, 직무자원으로써 구성원들의 개인적 성장 및 자기개발을 자극하는 조직적 지원(인적자본)이 되며, 따라서 작업상황과 직무소진의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것으로 예견된다.

한편 ‘과정통제방식’은 종업원행위를 통제하기 위해 작업프로세스를 표준화해야하므로 복잡한 과업일 경우 팀원들 사이의 상호작용과 집단학습이 필수적인데 작업자의 재량권이 축소되어 경직되고 조심스러운 행위를 유발케 할 수 있는 바[29], 이는 구성원들에게 직무요구로써 직무소진에 영향을 주는 작업자 개인 수준의 변수들과의 관계를 오히려 정(+)의 방향으로 조절할 것으로 예상된다. 이와 반대로 지능식 조직에서 전문화된

(specialized) 단순하고 안정적인 과업의 경우는 ‘과정통제방식’은 직무소진에 부(-)의 조절효과가 있을 것으로 예견됨은 물론이다.

마지막으로 ‘결과통제방식’은 과정통제방식과 반대적인 상황으로, 조직에게 이익을 가져다주는 결과를 창출한 종업원들에게 성과급을 제공하며 재량권을 허용한다. 결과에 대한 공정한 평가와 그에 따른 보상 제공, 또한 재량권 부여 등은 직무자원으로써 구성원들의 직무소진을 감소시킬 것으로 예상된다. 실제로 이철기와 이동진(2012)은 결과통제방식의 목표에 해당되는 분배 공정성과 이직의도의 부(-)적 관계가 직무소진에 의해 통계적 유의성이 보이면서 부(-)의 방향으로 조절(즉, 강화)되는 것으로 검정하였다[30]. 이상의 논의를 바탕으로 복잡한 과업을 팀단위로 수행하는 경우 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설4. 팀 수준의 HRM 통제 모형은 개인수준 변수와 직무소진과의 관계를 조절할 것이다.

가설4-1. 투입통제방식의 인사관리는 자기효능감과 직무소진간의 부(-)의 방향으로 관계를 조절할 것이다.

가설4-2. 투입통제방식의 인사관리는 작업부하와 직무소진간의 부(-)의 방향으로 관계를 조절할 것이다.

가설4-3. 투입통제방식의 인사관리는 감정노동과 직무소진간의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것이다.

가설4-4. 과정통제방식의 인사관리는 자기효능감과 직무소진간의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.

가설4-5. 과정통제방식의 인사관리는 작업부하와 직무소진간의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.

가설4-6. 과정통제방식의 인사관리는 감정노동과 직무소진간의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.

가설4-7. 결과통제방식의 인사관리는 자기효능감과

직무소진간의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것이다.

가설4-8. 결과통제방식의 인사관리는 작업부하와 직무소진간의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것이다.

가설4-9. 결과통제방식의 인사관리는 감정노동과 직무소진간의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것이다.

4.2 서번트리더십의 직무소진에서의 조절효과

조직구성원들의 직무소진 관리는 우선 각 개인들의 역할이 중요하지만, 직무자원으로써 사회적 지원 역시 중요하다. 특히 직무소진이 업무과정 중의 역할갈등, 역할모호성, 역할과중 및 인간관계 등에서 발생하는 경우가 많으므로, 조직은 사회적 지원 차원에서 이를 관리할 필요가 있다[31].

일반적으로 사회적 지원은 그 성격에 따라 감정적 지원, 도구적 지원 등으로 나눌 수 있다. 감정적 지원은 공감을 표현하거나 감정 표출을 도와주고 존중, 관심과 격려를 보여 감정적 편안함을 느끼게 하는 것을 의미하며, 도구적 지원은 업무를 수행하거나 문제를 해결하는데 있어 도움을 주는 것을 의미한다[32].

리더의 경우 구성원들의 업무관리와 인간관계에 있어 매우 중요한 위치를 차지한다. 리더는 부하들에게 신뢰, 관심, 격려 등의 감정적 지원과 더불어 실제적으로 업무수행에서 필요한 정보 및 도움을 줄 수 있는 도구적 지원을 제공할 수 있는 위치이다. 이러한 리더의 역할은 직무소진 중 구성원들이 가질 수 있는 여러 부정적 심리 요인들을 완화시켜 줄 수 있으며, 작업량을 조절함으로써 작업부하를 방지 할 수 있다. 또한 업무 결과에 대한 피드백을 제공함으로써 조직이 바라는 행동을 보다 명확히 전달할 수 있다.

다만, 기존의 리더십 이론의 경우 리더가 주도적이고, 부하들은 이를 따를 것을 기본 전제로 한다. 반면, 서번트리더십은 부하들이 자신들의 역할을 잘 수행하도록 하며, 부하들의 감정치유를 돕고 도움을 제공하고, 부하들을 최우선시하는 등과 같은 리더의 행위에 주된 관심을 두고 있다[33][34].

서번트리더는 직원들에 대한 봉사실천과 도움제공을 가장 기본적인 리더의 덕목으로 포함하고 있으므로, 진심으로 부하의 성장과 개발, 그리고 삶의 질의 향상을 위한 노력을 하게 되며, 이러한 서번트리더의 적극적인 노력과 지원은 부하들로 하여금 직무를 통해 발생할 수 있는 다양한 스트레스의 발생을 예방하고 해결하는데 도움을 줄 수 있다[34]. 또한 직무소진을 발생시키는 중요한 측면중의 하나인 리더를 포함한 동료들간 관계를 원만하게 이끌고 감으로써 직무소진의 발생가능성을 낮추는 역할도 하게 된다[34]. 그리고 적극적인 부하들의 성장과 발전을 도움으로써 부하들의 직무상의 자기효능감을 높여 직무수행에서 오는 소진도 낮추는데도 기여하게 된다[34][35]. 따라서 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설5. 서번트리더십은 개인수준 변수와 직무소진과의 관계를 조절할 것이다.

가설5-1. 서번트리더십은 자기효능감과 직무소진간의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것이다.

가설5-2. 서번트리더십은 작업부하와 직무소진간의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것이다.

가설5-3. 서번트리더십은 감정노동과 직무소진간의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것이다.

위의 가설을 바탕으로 연구모형을 제시하면 [그림 1]과 같다.

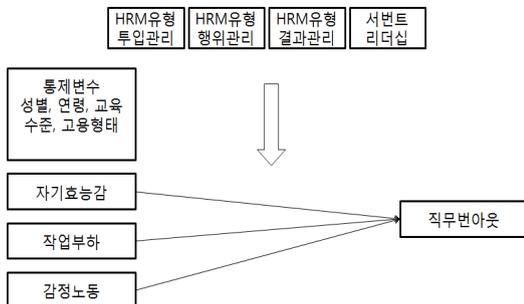


그림 1. 연구모형

III. 실증분석

1. 표본자료의 특성

본 연구의 표본은 편의추출방법에 따라 정부, 비영리 조직 및 민간기업 외주 고용/인력개발센터(job center)의 경력상담 팀들을 대상으로 추출되었다. 조사지역은 서울, 인천, 수원 등 수도권 지역을 중심으로 하고 부산, 대구, 천안 등 지방에 소재한 고용/인력개발센터의 팀과 그 구성원들을 표본대상에 포함시켰다. 설문조사는 2013년 4-5월, 두 달간 900부가 배포되어 각 직업센터의 관리자에 의해 634부(회수율 70.4%)가 수집되었다. 이들 중 최종적으로 분석에 121개 팀과 그 구성원 585명이 사용되었다.

본 연구의 분석에서 사용된 표본자료의 개인특성에 대한 분포를 살펴보면 다음과 같다. 성별분포는 여성(403, 87%)이 남성(60, 13%)보다 많았다. 결혼여부는 기혼(300, 64.8%)이 미혼(163, 35.2%)보다 많았다. 연령 분포는 30대(212, 45.8%)가 가장 많았으며, 40대(151, 32.6%)가 두 번째로 많았고, 60세 이상(1, 0.2%)이 가장 적었다. 교육정도는 대졸(335, 72.4%)이 가장 많았으며, 석사(59, 12.7%)가 두 번째로 많았고, 고졸(20, 4.3%)이 가장 적은 분포를 보였다. 경력은 1-3년(184, 39.7%)이 가장 많았으며, 3-5년(85, 18.4%)이 두 번째로 많았고, 10년 이상(82, 17.7%)로 세 번째로 많았으며, 5-10년(54, 11.7%)이 가장 적은 분포를 보였다. 고용형태는 정규직(269, 58.1%)이 비정규직(194, 41.9%)보다 많았다.

2. 변수의 측정

2.1 변수의 측정

본 연구에서 분석하고자 하는 변수들에 대한 측정은 다음과 같이 이루어졌다. 먼저, 가설모형에서 개인수준 종속변수인 직무소진은 Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS)[36]을 토대로 측정이 이루어졌다. 이 측정모형은 3개 하위척도들로 구성되는데, 즉 탈진(exhaustion)(5항목), 냉소(cynicism)(5항목), 전문인력 효능감(professional efficacy)(5항목)이다. 이들 중 본 연구에서는 소진과 냉소를 반영하는 10개 설문항목을 이용하여 7점 척도로 측정이 이루어졌다.

둘째, 가설모형에서 팀수준 설명변수로 먼저, 인사관리 유형은 Snell(1992)을 토대로 측정이 이루어졌다[2]. 이 척도는 3개의 인사관리 유형들로 구성되는데, 즉 체계적인 선발과 능력개발기회(투입)중심(7항목), 행위(과정)중심(6항목), 그리고 성과(결과)중심(12항목)의 형태다. 본 연구에서는 투입, 과정 및 결과 유형을 반영하는 25개 설문항목을 이용하여 5점 척도로 측정이 이루어졌다. 다음으로, 서번트리더십은 Ehrhart(2004)를 토대로 총 14개 측정항목을 이용하여 5점 척도로 측정이 이루어졌다[37].

셋째, 가설모형에서 개인수준 독립변수로 먼저, 자기효능감은 Riggs, Warka, Babasa, Betancourt와 Hooker(1994)에 의해 개발된 Personal Efficacy Belief Scale(PEBS)을 토대로 10개 설문항목을 이용하여 6점 척도로 측정이 이루어졌다[38]. 다음으로, 작업부하는 Karasek(1979)에 근거하여 업무의 양과 요구적 측면과 관련된 5개 설문항목을 이용하여 5점 척도로 측정이 이루어졌다[39]. 마지막으로, 감정노동은 Brotheridge와 Lee(2003)를 토대로 정서적 행위와 관련된 3개의 설문항목을 이용하여 5점 척도로 측정이 이루어졌다[40].

2.2 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구에서 측정된 변수들의 타당도를 점검하기 위해서 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석모형은 주성분분석이, 분석도구는 SPSS 18.0이 사용되었다. 먼저, 직무소진 측정치에 대한 요인분석결과, 추정된 요인들 중 고유값(eigen values)이 1이상인 요인 1개를 추출할 수 있었으며, 총분산 중 누적설명비율은 66.34%이다. 요인구조에서 요인계수(factor loadings)는 4.0을 상회하며[41], 따라서 집중타당도(convergent validity)가 양호한 편으로 나타났다.

다음으로, 투입중심 인사관리 유형 측정치에 대한 탐색적 요인분석결과, 추정된 요인들 중 고유값이 1이상인 요인 1개를 추출할 수 있었으며, 총분산 중 누적설명비율은 63.10%이다. 요인구조에서 요인계수는 4.0을 훨씬 상회하며[41], 따라서 집중타당도가 양호한 편으로 나타났다. 과정중심 인사관리 유형 측정치에 대한 분석결과, 추정된 요인들 중 고유값이 1이상인 요인 1개를

추출할 수 있었으며, 총분산 중 누적설명비율은 35.85%이다. 요인구조에서 요인계수는 4.0을 상회하며[41], 따라서 집중타당도가 양호한 편으로 나타났다. 결과중심 인사관리 유형은 오염된 측정치로 식별되는 항목들을 제거하며 추정된 요인들 중 고유값이 1이상인 요인 1개를 추출할 수 있었으며, 총분산 중 누적설명비율은 28.68%이다. 최종적으로 계산된 10개 설문항목 측정치들에 의해 형성된(formed) 요인구조에서 요인계수가 4.0[41]을 근소하게 하회하는 항목들은 단일지표로 결합하는 다항목 척도(multi-item scales)[42]를 이루기 위해 결과중심 인사관리 특성의 개념타당도(content validity)를 고려하여 제거하지 않았다. 이후 확인적(confirmatory) 요인분석을 실시한 결과 10개 측정지표 모두가 결과중심 인사관리 특성을 체계적으로 반영(reflection)하고 있는 것으로 나타났다¹⁾.

계속해서, 자기효능감 측정치에 대한 요인분석결과, 추정된 요인들 중 고유값이 1이상인 요인 1개를 추출할 수 있었으며, 총분산 중 누적설명비율은 40.07%이다. 요인구조에서 요인계수가 4.0을 상회하며[41], 따라서 집중타당도가 양호한 편으로 나타났다. 작업부하 측정치에 대한 요인분석결과, 오염된 측정치로 판단된 항목을 제거하며 추정된 요인들 중 고유값이 1이상인 요인 1개를 추출할 수 있었으며, 총분산 중 누적설명비율은 60.63%이다. 최종적으로 계산된 3개 설문항목 측정치들에 의해 형성된 요인구조에서 요인계수가 4.0을 훨씬 상회하며[41], 따라서 집중타당도가 양호한 편으로 나타났다. 감정노동 측정치에 대한 분석결과, 추정된 요인들 중 고유값이 1이상인 요인 1개를 추출할 수 있었으며, 총분산 중 누적설명비율은 61.42%이다. 요인구조에

1) 결과중심 인사관리 특성의 개념타당도를 고려하여 단일지표로 결합하는 다항목 척도를 이루기 위해 요인계수 .40이하에도[41] 제거하지 않고 남겨둔 설문항목들은 모두 평가체계와 관련된 항목들로 다음과 같다. 즉, "우리 팀의 성과평가는 사전에 설정된 목표가 평가기준으로 활용된다." "우리 팀의 성과평가는 수치화되어 기록되는 방식으로 이루어진다." "우리 팀은 직원의 성과평가에서 업무결과에 비중을 둔다." 탐색적 요인분석의 요인계수는 각각 .36, .33, .28이었다. 탐색적 요인분석에 이어 확인적 요인분석결과, 모형적합도 검정은 χ^2 541.94, 자유도 35로 $p < .001$ 수준에서 통계적 유의성을 보였으나, 적합도 판정지수 GFI .84, CFI .72, NFI .70, IFI .72, RMSEA .16으로 양호한 또는 괜찮은(통상, RMSEA의 경우 .10 이하, 나머지 GFI 등은 .90 이상) 수준의 값을 보이지는 못하였다. 이에 대해 본 연구의 한계점 및 향후연구방향에서 언급하기로 한다.

서 요인계수 4.0을 훨씬 상회하며[41], 따라서 집중타당도가 양호한 편으로 나타났다. 요인분석의 최종결과에 따른 직무소진 측정치의 신뢰도, 즉 문항간 일치도(inter-item consistency)를 나타내는 Cronbach 알파값은 .943으로 .60이상의 양호한 수준을 보였다. 계속해서, 서번트리더십과 투입중심, 행위중심 및 결과중심 인사관리 특성 측정치의 신뢰도를 나타내는 Cronbach 알파값은 각각 .940, .902, .637, .712로 모두 .60이상의 양호한 수준을 보였다. 다음으로, 자기효능감, 작업부하, 감정노동 측정치의 신뢰도를 나타내는 Cronbach 알파값은 .823, .673, .685로 모두 .60이상의 양호한 수준을 보였다.

2.3 팀수준 변수의 병합

본 연구는 개인과 팀수준 변수간 다층적 관계를 분석하기 때문에 팀 대상으로 개별응답이 이루어지는 준거 이동합의모형(referent shift consensus model)[43]을 활용하여 개인으로부터 측정된 서번트리더십과 투입중심, 행위중심 및 결과중심 인사관리통제 유형을 집단수준변수로 병합(aggregation)하였다[44]. 본 연구에서 팀수준 변수의 다층속성의 타당도 판정(judgment) 혹은 검정(test)은 집단 내부에서와 집단 간에서 차이를 대조함으로써 집단간 차별성(between-group variability) 정도를 판정 또는 검정하는 방식을 활용하였다.

즉, 본 연구의 표본자료의 집단간 이질성에 대한 판정 또는 검정은 ICC(1), ICC(2) 및 F값을 사용하였다. ICC(1)은 총분산 중 집단간 분산에 의해 설명되어지는 부분을 나타내는 값으로 최소 .20을 넘어야 인정받을 수 있다[44][45]. ICC(2)는 표본 내에서 집단평균에 대한 신뢰도를 측정하는 것이며 .70 이상이면 집단수준으로의 합산에 대한 정당성이 확보된다고 판단할 수 있는데, .50-.70 사이의 값이면 병합에 크게 무리가 없으며, .50 미만인 경우에는 타당도가 낮은 것으로 본다[44]. 한편, 일원분산분석(ANOVA)에서 F검정결과 (집단내 차이와 비교하여) 집단간 차이가 통계적으로 의미를 갖는 것으로 나타났다. 이상을 종합적으로 검토해 볼 때, 본 연구의 팀수준 변수들은 집단간 일치도 및 집단간 변별력을 갖고 있는 것으로 판정 또는 검정된다.

표 1. 팀수준 변수의 병합을 위한 타당도 분석결과

		제공합	자유도	평균 제공	F값	ICC(1)	ICC(2)
서번트리더십	집단간	82.72	98	.84	2.86***	.28	.64
	집단내	107.42	364	.30			
투입중심 인사관리	집단간	81.47	98	.83	2.68***	.26	.63
	집단내	112.89	364	.31			
행위중심 인사관리	집단간	67.13	98	.69	2.30***	.22	.57
	집단내	108.30	364	.30			
결과중심 인사관리	집단간	57.86	98	.59	2.03***	.18	.51
	집단내	105.75	364	.29			

주. ***: p<.001

2.4 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 사용된 변수들 간 기술통계 및 상관관계 분석을 하였으며, 그 결과는 [표 2]와 같다. 분석결과, 먼저 가설모형에서 개인수준의 독립변수들, 즉 자기효능감, 작업부하 및 감정노동간 상관관계수는 자기효능감과 감정노동의 경우 통계적 유의성을 보이면서 부(-)의 값을 나타냈다(즉, p<.01, r=-.13). 계속해서, 개인수준의 종속변수(즉, 직무소진)와 독립변수들(즉, 자기효능감, 작업부하 및 감정노동)과의 상관관계수는 통계적 유의성을 나타냈는데(p<.05 또는 .01), 직무소진과 자기효능감과의 상관은 나머지 작업부하 및 감정노동과의 경우와 반대의 부호패턴을 보이는 것으로 분석되었다. 다음으로, 가설모형에서 팀수준의 설명변수들간 상관관계수는 모두 정(+)의 값으로 분석되었는데, 행위중심과 결과중심 인사관리 유형간 상관을 제외하고 나머지 모

표 2. 기술통계 및 상관관계 분석결과

구분	평균	표준 편차	상관관계							
			1	2	3	4	5	6	7	
작업자 개인 특성	1.성별	.13	.34							
	2.연령	37.54	7.12	.09						
	3.교육수준	15.87	1.27	.10*	.06					
	4.고용형태	.42	.49	-.12*	-.04	-.20**				
	5.자기효능감	3.88	.63	.00	.29**	.07	-.02			
	6.작업부하	3.49	.69	-.06	.05	.09	-.19**	-.01		
	7.감정노동	2.92	.77	.09	-.05	.17**	-.12**	-.13**	.08	
	8.직무소진	3.95	1.42	.04	-.01	.09*	-.23**	-.23**	.40**	.32**
팀 특성	1.투입중심	3.11	.46							
	2.행위중심	3.26	.42	.72**						
	3.결과중심	2.73	.37	.28**	.15					
	4.서번트리더십	3.18	.46	.68**	.59**	.23*				

주1. *: p<.05, **: p<.01

주2. 성별(여성: 0, 남성: 1),

고용형태(정규직: 0, 비정규직: 1)

두는 통계적인 유의성(p<.01 또는 .05)이 검출되었다. 세부적으로 이들 상관값을 비교해 보면, 팀내 투입 또는 행위중심 인사관리 유형이 뚜렷할수록 서번트리더십 또한 활발한데 비하여 결과중심 인사관리 유형은 그 밖의 인사관리 유형과도, 그리고 서번트리더십과도 관련성이 낮거나 통계적으로 의미가 없는 것으로 나타났다.

3. 연구모형

본 연구의 다층분석모형은 개인수준과 팀수준의 방정식으로 구성되었다. 먼저, 개인수준의 방정식에서는 작업자의 개인특성에 속하는 성별, 연령, 교육수준, 고용형태, 자기효능감, 작업부하, 그리고 감정노동을 독립변수로 하고, 직무소진을 종속변수로 설정하였다. 나머지, 팀수준의 방정식에서는 개인수준의 회귀방정식의 절편과 기울기를 종속변수로 하고, 팀특성을 나타내는 투입중심, 행위중심 및 결과중심 인사관리 유형, 그리고 서번트리더십을 설명변수(explanatory variables)로 하였다. 본 연구에서의 다층분석모형을 방정식으로 표현하면 다음과 같다.

개인수준의 방정식:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(\text{성별}) + \beta_2(\text{연령}) + \beta_3(\text{교육수준}) + \beta_4(\text{고용형태}) + \beta_5(\text{자기효능감}) + \beta_6(\text{작업부하}) + \beta_7(\text{감정노동}) + R \quad (1)$$

팀수준의 방정식:

$$\beta_i = \gamma_{i0} + \gamma_{i1}(\text{투입중심인사관리}) + \gamma_{i2}(\text{행위중심인사관리}) + \gamma_{i3}(\text{결과중심인사관리}) + \gamma_{i4}(\text{서번트리더십}) + U_i \quad (2)$$

여기서,

Y: 직무소진

i: 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

본 연구에서의 다층분석은 HLM 5.0 프로그램이 사용되었다[46].

4. 다층분석결과

다층분석은 두 단계에 걸쳐서 검정이 이루어진다. 첫 번째 단계에서는 개인수준변수들에 대한 추정치를 이용하여 표본조직의 모수를 추정한다. 본 연구에서는 99개 유효표본 팀들 사이에 독립변수(즉, 성별, 연령, 교육수준, 고용형태, 자기효능감, 작업부하, 그리고 감정노동)와 종속변수(즉, 직무소진)간 회귀관계의 절편(평균)과 기울기의 분산을 추정(χ²검정)한다. 여기서 절편의 분산은, 독립변수들이 통제된 상태에서, 표본팀들마다 직무소진의 평균의 차이를 나타내는 추정치를, 그리고 기울기 분산은 표본팀들 사이에 회귀계수의 변동(variation)을 가리키는 추정치를 의미한다. 첫 번째 단계의 분석결과는 [표 3]과 같다.

두 번째 단계에서는, 첫 번째 단계에서 추정한 평균과 기울기의 분산이 통계적으로 유의하다면(χ²검정), 이러한 체계적 변동에 영향을 미칠 것으로 예측되는 팀수준의 설명변수들의 효과에 대해서 검정(t검정)한다. 본 연구에서는 팀특성을 나타내는 변수들로 투입중심의 인사관리 유형, 행위중심의 인사관리 유형, 결과중심의 인사관리 유형, 그리고 서번트리더십으로 상정하였으며, 이들이 표본팀들 사이의 평균과 기울기의 변동에 미치는 영향력에 대한 검정결과는 [표 4]와 같다.

먼저 [표 3]은, 주지한 대로 다층분석 1단계결과로써, 본 연구의 유효표본인 99개 팀별로 작업자 개인특성변수와 직무소진의 회귀관계에 통계적으로 유의한변동이 존재하는지를 분석한 결과이다. β₀는 개인특성변수들

표 3. 작업 및 작업자의 개인특성과 직무소진간 회귀관계에 대한 다층분석결과

임의효과	자유도	직무소진		
		분산		χ ²
절편(평균) β ₀	2	.18	***	19.42
성별 기울기 β ₁	2	.53	**	6.78
연령 기울기 β ₂	2	.00	**	6.99
교육수준 기울기 β ₃	2	.05	***	28.79
고용형태 기울기 β ₄	2	.22	***	12.32
자기효능감 기울기 β ₅	2	.24	**	6.70
작업부하 기울기 β ₆	2	.04	**	6.64
감정노동 기울기 β ₇	2	.08	**	8.53
오차항 R		.84		

주. *: p<.1, **: p<.05, ***: p<.01

을 통제된 상태에서 팀내 직무소진 측정치의 대표값으로 그것을 평균으로 본다면, 그에 대한 분산 검정결과는 팀들 사이에서 팀내 직무소진 평균에 통계적으로 유의한 변동(체계적인 차이)이 존재하는지 여부를 통계적으로 판단한 결과이다.

그 외에 $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7$ 은 각각 성별, 연령, 교육, 고용형태, 자기효능감, 작업부하, 감정노과 직무소진간 선행회귀방정식의 기울기를 나타내므로, 그들 각각에 대한 분산 검정결과는 팀들별로 기울기에 통계적으로 유의한 변동(체계적인 차이)이 존재하는지 여부를 통계적으로 판단한 결과이다. 다층분석결과 99개 유효표본팀들 사이에서 직무소진 평균과 작업자 개인특성과의 회귀방정식의 기울기 분산이 통계적인 유의성을 보였다($p < .05$ 또는 $.01$).

다음으로 [표 4]는 주지한 대로 다층분석 2단계결과로써, 팀수준변수에 속하는 투입중심 인사관리 유형, 행위중심 인사관리 유형, 결과중심 인사관리 유형, 그리고 서번트리더십이 작업자 개인특성변수와 직무소진과의 회귀관계의 평균과 기울기 변동에 미치는 효과에 대해서 검정한 결과이다. 앞에서 살펴본 바와 같이 개인수준의 회귀방정식에서 직무소진 평균과 작업자 개인특성과의 기울기는 표본팀들별로 통계적으로 유의한 변동이 존재하는 것으로 나타났다. 이에 대한 다층분석결과, 직무소진 평균은 팀수준 변수들 중 절편에 의해서만 회귀계수 $\gamma_{00}=3.82, p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의하게 영향을 받는 것으로 나타났다. 개인수준의 통제변수들 중 성별과 직무소진의 회귀식 기울기는 팀특성변수들 중 결과중심 인사관리 유형, 서번트리더십에 의해서 회귀계수 $\gamma_{13}=-1.10, \gamma_{14}=1.45, p < .05$ 수준에서 각각 통계적으로 유의한 영향을 받는 것으로 분석되었다. 계속해서 작업자 연령과 직무소진의 회귀식의 기울기는 팀특성 중 서번트리더십에 의해서 회귀계수 $\gamma_{24}=.03, p < .10$ 수준에서 통계적으로 유의한 영향을 받는 것으로 검정되었다. 작업자 교육수준과 직무소진의 회귀식 기울기는 팀특성 중 투입중심 인사관리 유형에 의해서 회귀계수 $\gamma_{31}=.54, p < .01$ 수준에서 통계적 유의성이 나타났다. 작업자 고용형태와 직무소진의 회귀식 기

표 4. 팀특성이 작업 및 작업자 개인특성과 직무소진간 회귀관계에 미치는 효과

고정효과	직무소진		고정효과	직무소진		자유도
	추정계수	비율		추정계수	비율	
절편 β_0	절편 γ_{00}	3.82***	59.05	절편 γ_{40}	-.32***	-3.26 94
	투입관리 γ_{01}	-.30	-.99	투입관리 γ_{41}	-.01	-.03 94
	행위관리 γ_{02}	-.21	-.79	행위관리 γ_{42}	.54	1.11 94
	결과관리 γ_{03}	-.07	-.32	결과관리 γ_{43}	-.20	-5.54 94
	서번트리더십 γ_{04}	-.25	-.95	서번트리더십 γ_{44}	-.37	-8.83 94
성별 β_1	절편 γ_{10}	.26	1.35	절편 γ_{50}	-.45***	-4.75 94
	투입관리 γ_{11}	-.86	-1.32	투입관리 γ_{51}	-.25	-.70 94
	행위관리 γ_{12}	-.59	-.83	행위관리 γ_{52}	.23	.65 94
	결과관리 γ_{13}	-1.10**	-1.97	결과관리 γ_{53}	-.12	-.37 94
	서번트리더십 γ_{14}	1.45**	2.41	서번트리더십 γ_{54}	-.83**	-2.18 94
연령 β_2	절편 γ_{20}	.00	.55	절편 γ_{60}	.63***	8.53 94
	투입관리 γ_{21}	.01	.21	투입관리 γ_{61}	-.55*	-1.89 94
	행위관리 γ_{22}	-.03	-1.01	행위관리 γ_{62}	.22	.80 94
	결과관리 γ_{23}	.02	.94	결과관리 γ_{63}	-.47**	-2.48 94
	서번트리더십 γ_{24}	.03*	1.81	서번트리더십 γ_{64}	.18	.80 94
교육수준 β_3	절편 γ_{30}	-.04	-.96	절편 γ_{70}	.40***	5.95 94
	투입관리 γ_{31}	.54***	3.02	투입관리 γ_{71}	-.11	-.43 94
	행위관리 γ_{32}	-.23	-1.31	행위관리 γ_{72}	.20	.84 94
	결과관리 γ_{33}	-.09	-.67	결과관리 γ_{73}	.08	.37 94
	서번트리더십 γ_{34}	-.21	-1.59	서번트리더십 γ_{74}	-.14	-.60 94

주 1. $\gamma_{00}, \gamma_{10}, \gamma_{20}, \gamma_{30}, \gamma_{40}, \gamma_{50}, \gamma_{60}, \gamma_{70}$ 값은 개인특성과 직무소진간 회귀식 절편과 계수에 해당됨.
 2. *: $p < .10$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$

울기는 팀수준변수들 중 절편에 의해서만 회귀계수 $\gamma_{40} = -.32, p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의한 영향을 받는 것으로 분석되었다.

작업자의 자기효능감과 직무소진의 회귀식 기울기는 팀수준의 특성변수들 중 절편, 서번트리더십에 의해서 회귀계수 $\gamma_{50}=-.45$, $\gamma_{54}=-.83$, $p<.01$ 또는 $.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 영향을 받는 것으로 나타났다. 계속해서 작업자의 작업부하와 직무소진의 회귀식 기울기는 팀특성변수들 중 절편, 투입중심 및 결과중심 인사관리 유형에 의해서 회귀계수 $\gamma_{60}=.63$, $\gamma_{61}=-.55$, $\gamma_{63}=-.47$, $p<.01$ 또는 $.10$ 수준에서 통계적으로 유의한 영향을 받는 것으로 검정되었다. 작업자의 감정노동과 직무소진의 회귀식 기울기는 팀특성 중 절편에 의해서만 회귀계수 $\gamma_{70}=.40$, $p<.01$ 수준에서 통계적으로 유의하게 영향을 받는 것으로 분석되었다.

팀수준 변수들이 개인수준의 회귀식 평균과 기울기 변동에 미치는 효과분석에 대한 해석은 다음과 같다. 먼저, 팀수준 변수들 중 절편에 의한 효과의 크기와 방향, 즉 회귀계수들은 작업자 개인특성과 직무소진의 회귀식 절편과 기울기에 해당된다. 각각에 대해 살펴보면, 개인수준의 통제변수들 중 고용형태의 경우 정규직일수록 직무소진이 줄어드는 것으로 나타났다. 작업자 개인특성 중 자기효능감이 높을수록 직무소진이 줄어드는데 반하여, 작업부하와 감정노동이 높아질수록 직무소진이 증가하는 것으로 검정되었다. 따라서 가설1, 가설2 및 가설3은 채택되었다.

두 번째, 투입중심의 인사관리 유형은 개인수준의 통제변수들 중 교육수준과 직무소진의 회귀관계에 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 투입중심의 인사관리가 활발히 이루어지는 팀일수록 교육수준과 직무소진의 부(-)의 회귀관계의 강도를 약화시키는 것으로 해석될 수 있으나 그에 앞서서 이미 검토한 바와 같이 개인수준의 회귀식의 기울기는 통계적인 유의성이 검출되지 않았다. 계속해서 투입중심 인사관리는 작업자의 작업부하와 직무소진의 회귀관계에 부(-)의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 투입중심 인사관리가 활발히 이루어지는 팀일수록 작업자의 작업부하와 직무소진의 정(+)의 회귀관계의 강도가 낮아지는 것으로 볼 수 있다. 따라서 가설 4-2는 채택되었다.

세 번째, 결과중심 인사관리 유형은 개인수준의 통제변수들 중 성별과 직무소진의 회귀관계에 부(-)의 조절

효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 결과중심의 인사관리가 활발히 이루어지는 팀일수록 남성과 직무소진의 정(+)의 회귀관계의 강도를 낮추는 것으로 해석될 수 있으나 그에 앞서서 이미 검토한 바와 같이 개인수준의 회귀식의 기울기는 통계적인 유의성이 검출되지 않았다. 계속해서 결과중심 인사관리 유형은 작업자의 작업부하와 직무소진의 회귀관계에 부(-)의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 결과중심 인사관리가 활발히 이루어지는 팀일수록 작업자의 작업부하와 직무소진의 정(+)의 회귀관계의 강도(즉, 민감도)가 줄어드는 것으로 볼 수 있다. 따라서 가설 4-8은 채택되었다.

마지막으로, 서번트리더십은 개인수준의 통제변수들 중 성별 및 연령과 직무소진의 회귀관계에 각각 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 서번트리더십이 발휘되는 팀일수록 남성과 직무소진, 그리고 연령과 직무소진의 정(+)의 회귀관계의 강도가 확대되는 것으로 해석될 수 있으나 그에 앞서서 이미 검토한 바와 같이 개인수준의 회귀식의 기울기는 통계적인 유의성이 검출되지 않았다. 계속해서 서번트리더십은 작업자의 자기효능감과 직무소진의 회귀관계에 부(-)의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 서번트 리더십이 발휘되는 팀일수록 작업자의 자기효능감과 직무소진의 부(-)의 회귀관계의 강도(즉, 민감도)가 증폭되는 것으로 볼 수 있다. 따라서 가설 5-1은 채택되었다. 이렇게 통계적 유의성이 검출된 분석결과를 도시하면 [그림 2]와 같다.

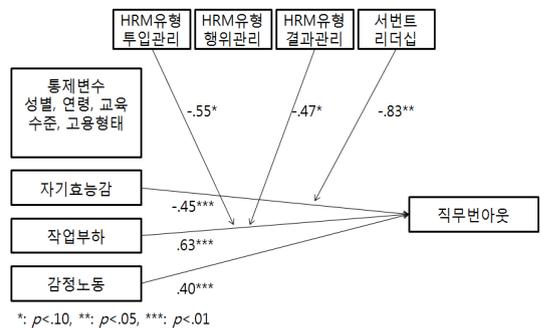


그림 2. 실증모형결과

IV. 결론 및 시사점

본 연구는 직무소진을 예방하기 위한 예측자로서 개인 및 팀 상황을 고려하여 이들 사이의 관련성을 다층모형을 이용하여 분석하였다. 본 연구의 분석결과를 종합해 보면 다음과 같다.

본 연구의 가설모형에 대한 실증분석결과는 다음과 같다. 첫째, 작업자 개인특성 중 자기효능감이 높을수록 직무소진이 줄어들는데 반하여, 작업부하와 감정노동이 높아질수록 직무소진이 증가하는 것으로 검증되었다. 따라서 가설1, 가설2 및 가설3은 채택되었다. 두 번째, 투입중심 인사관리가 활발히 이루어지는 팀일수록 작업자의 작업부하와 직무소진의 정(+의) 회귀관계의 강도가 낮아지는 것으로 볼 수 있다. 따라서 가설4-2는 채택되었다. 세 번째, 결과중심 인사관리가 활발히 이루어지는 팀일수록 작업자의 작업부하와 직무소진의 정(+의) 회귀관계의 강도(즉, 민감도)가 줄어드는 것으로 볼 수 있다. 따라서 가설4-8은 채택되었다. 마지막으로, 서번트리더십이 발휘되는 팀일수록 작업자의 자기효능감과 직무소진의 부(-의) 회귀관계의 강도(즉, 민감도)가 증폭되는 것으로 볼 수 있다. 따라서 가설5-1은 채택되었다.

본 연구의 분석결과를 바탕으로 다음과 같은 의의 및 시사점을 도출할 수 있다. 먼저, 본 연구에서는 고용/인력개발센터(job center)의 경력상담팀원들 대상의 표본 자료를 토대로 개인수준의 작업수행에서 요구되는 자기효능감, 작업부하 및 감정노동의 정도와 직무소진의 관계가 팀수준의 투입 및 결과중심 인사관리 특성과 서번트리더십에 의해 정(+의) 방향으로 조절되는 것으로 분석되었다. 즉, 체계적인 선발과 능력개발기회제공을 강조하는 투입중심의 인사관리와 결과에 대한 공정한 평가와 그에 따른 보상을 강조하는 인사관리는 팀원들의 직무소진을 방지하는데 직접적으로 도움이 될 뿐만 아니라 팀장의 서번트리더십 발휘도 팀원들의 직무소진 예방에 도움이 되는 팀상황이 된다는 의미다. 인사관리의 패러다임을 넓게 보면, 이 분석결과는 종업원들의 직무소진의 방지를 위해서 인사제도의 합리적 설계만으로는 충분하지 않고 제한적이며, 비인사부서의 관리

자들에 의한 인사관리의 적극적인 참여와 상호보완적(complementary) 구조(즉, 몰입지향 인사관리)를 이룰 필요가 있다는 점을 시사한다고 볼 수 있다.

둘째, 본 연구의 분석결과 경력상담직을 대상으로 하는 체계적인 선발과 능력개발기회제공을 강조하는 투입중심 인사관리와 결과의 공정한 평가와 그에 따른 보상을 강조하는 결과중심 인사관리의 적용은 팀원들의 작업부하와 직무소진의 관계의 강도를 완화시키는 반면에 서번트리더십은 오히려 그와 반대로 직무소진의 관리지표로서의 역할을 뚜렷이 하는 것으로 나타났다. 이 분석결과를 면밀히 따져보면 팀원들의 자기효능감은 인사관리의 제도적 특성보다 팀내 서번트리더십 상황에 의해 직무소진의 효과적인 예측자(predictor)로서의 역할을 충분히 할 수 있게 될 것으로 추론된다. 따라서 본 연구결과는 특히 경력상담직의 경우 그들의 직무소진을 막기 위해서, 먼저 팀내 서번트리더십 상황 조성이 필요하며, 다음으로 팀원들의 높은 자기효능감 형성을 위한 팀 노력이 수반되어야 한다는 점을 시사한다고 볼 수 있다.

본 연구는 이러한 시사점에도 불구하고 다음의 한계점을 가지고 있어 결과 해석에 유의할 필요가 있으며, 이러한 한계점을 극복하기 위한 후속연구들이 이루어질 필요가 있다고 본다. 첫째, 주지한 바와 같이 본 연구의 결과중심 인사관리 특성에 대한 측정에서 척도의 타당화가 미흡한 점에 대해서 지적하지 않을 수 없다. 이론적으로(이상적으로) 결과중심의 인사관리 특성은 공정한 절차에 의해 평가와 보상제도의 연계와 그 실행을 포괄하고 있어 현실적으로 실증모형과 합치시키는데 한계가 있다. 따라서 향후연구에서 결과중심의 인사관리 특성이 사업장에 제대로 구현되기 위하여, 먼저 당위론적 차원에서 규범적(normative) 노력이 활발히 전개되고, 다음으로 존재론적 차원에서 실증적 접근이 면밀하게 병행되서 결과중심 인사관리 특성에 대한 척도의 개념 및 실증 타당화 노력이 조직수준으로 이루어질 필요가 있을 것으로 보인다.

둘째, 본 연구는 작업 및 팀상황이 작업자 개인의 직무소진에 어떠한 효과가 있는지 분석하였는데, 향후연구에서는 직무소진을 중심으로 개인현상과 조직현상의

관계를 체계적으로 고찰하기 위해 방향을 반대로 하여 작업자 개인수준의 직무소진이 팀 또는 조직의 공유구조, 집단심리 형성, 그리고 성과에 어떻게 영향을 미치는지 그 과정(즉, emerging process)을 검토할 필요가 있을 것으로 보인다.

마지막으로, 본 연구는 상담 직종을 대상으로 직업상담사의 작업 및 팀상황이 그들의 직무소진에 미치는 영향에 대한 실증분석으로서 아직 일반화된 결론에 도달하기에는 이르다. 따라서 향후연구에서는 다양한 직종 또는 조직형태(구조)에 따른 작업환경 및 팀상황을 고려하여 비교분석할 필요가 있을 것으로 보인다.

참고 문헌

- [1] J. A. Morris and D. C. Feldman, "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor," *Academy of Management Review*, Vol.21, No.4, pp.986-1010, 1996.
- [2] S. A. Snell, "Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information," *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.2, pp.292-327, 1992.
- [3] 이상현, *감정노동자의 직무소진과 열의에 서번트 리더십과 HRM 통제*가 미치는 영향: 직업상담사를 중심으로, 박사학위논문, 한국기술교육대학교 대학원, 2013.
- [4] 이철기, 윤동열, "직무요구-자원모형을 활용한 직업상담사의 직무소진 및 업무열의에 대한 연구," *기업경영연구*, 제22권, 제5호, pp.169-186, 2015.
- [5] W. B. Schaufeli and A. B. Bakker, "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, No.3, pp.293-315, 2004.
- [6] C. Maslach, *Burnout: The cost of Caring*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.
- [7] 문형구, 최병권, 교육, "직무스트레스 연구의 동향과 향후 방향," *조직과 인사관리연구*, 제34권, 제3호, pp.117-187, 2010.
- [8] D. C. Ganster and J. Schaubroeck, "Work stress and employee health," *Journal of Management*, Vol.17, No.2, pp.235-271, 1991.
- [9] C. Maslach, W. B. Schaufeli, and M. P. Leiter, "Job burnout," *Annual Review of Psychology*, Vol.52, No.1, pp.397-422, 2001.
- [10] 조상은, 양혜술, "콜센터 상담원의 감정소진이 고객지향성 및 직무만족에 미치는 영향," *한국콘텐츠학회논문지*, 제10권, 제6호, pp.386-403, 2010.
- [11] J. R. Halbesleben and M. R. Buckley, "Burnout in organizational life," *Journal of Management*, Vol.30, No.6, pp.859-879, 2004.
- [12] A. B. Bakker, E. Demerouti, and W. Verbeke, "Using the job demands resources model to predict burnout and performance," *Human Resource Management*, Vol.43, No.1, pp.83-104, 2004.
- [13] J. Singh, "Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations," *Journal of Marketing*, Vol.64, No.2, pp.15-34, 2000.
- [14] N. P. Podsakoff, J. A. LePine and M. A. LePine, "Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.2, pp.438-454, 2007.
- [15] S. E. Hobfoll, "The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory," *Applied Psychology*, Vol.50, No.3, pp.337-421, 2001.
- [16] R. Saavedra and S. K. Kwun, "Affective states in job characteristics theory," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, No.2, pp.131-146, 2000.
- [17] A. Bandura, *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman, 1997.
- [18] 박혜경, "보육교사의 가족-교사 간 의사소통이 교사의 심리적 소진과 교사효능감에 미치는 영향,"

- 한국콘텐츠학회논문지, 제16권, 제1호, pp.530-540, 2016.
- [19] 박상언, “직무요구-통제 모형에 의한 사원들의 직무소진(job burnout)에 관한 연구: 적극적 성격과 자기효능감 변수의 조절효과를 중심으로,” 조직과 인사관리연구, 제30권, 제2호, pp.45-71, 2006.
- [20] K. Chwalisz, E. M. Altmaier, and D. W. Russell, “Causal attributions, self-efficacy cognitions, and coping with stress,” *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol.11, No.4, pp.377-400, 1992.
- [21] O. J. Ladebo and J. M. Awotunde, “Emotional and behavioral reactions to work overload: Self-efficacy as a moderator,” *Current research in social psychology*, Vol.13, No.8, pp.86-100, 2007.
- [22] C. L. Cordes and T. W. Dougherty, “A review and an integration of research on job burnout,” *Academy of Management Review*, Vol.18, No.4, pp.621-656, 1993.
- [23] 구효진, 김병용, 고재윤, “직무요구와 소진과의 관계에서 직무자원의 조절효과에 관한 연구,” 관광·레저연구, 제22권, 제2호, pp.413-428, 2010.
- [24] D. Zapf, C. Seifert, B. Schmutte, H. Mertini, and M. Holz, “Emotion work and job stressors and their effects on burnout,” *Psychology & Health*, Vol.16, No.5, pp.527-545, 2001.
- [25] W. Patton and R. Goddard, “Psychological distress and burnout in Australian employment service workers: Two years on,” *Journal of Employment Counseling*, Vol.40, No.1, pp.2-16, 2003.
- [26] T. M. Skovholt, T. L. Grier, and M. R. Hanson, “Career counseling for longevity: Self-care and burnout prevention strategies for counselor resilience,” *Journal of Career Development*, Vol.27, No.3, pp.167-176, 2001.
- [27] 이동진, “정보프라이머시 인식, OCB 및 창의적 성과에 관한 연구: 조직의 HR 관리유형과 업종에 의한 상황효과,” 조직과 인사관리연구, 제36권, 제4호, pp.159-193, 2012.
- [28] S. A. Snell and M. A. Youndt, “Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls,” *Journal of Management*, Vol.21, No.4, pp.711-737, 1995.
- [29] S. W. J. Kozlowski and D. R. Ilgen, “Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams,” *Psychological Science in the Public Interest*, Vol.7, No.3, pp.77-124, 2006.
- [30] 이철기, 이동진, “조직공정성과 이직의도 및 정서몰입의 관계: 직무소진의 조절효과,” 대한경영학회지, 제25권, 제8호, pp.3375-3395, 2012.
- [31] D. Katz and R. L. Kahn, *The social psychology of organizations*, New York: Wiley, 1978.
- [32] S. Cohen and T. A. Wills, “Stress, social support, and the buffering hypothesis,” *Psychological Bulletin*, Vol.98, No.2, pp.310-357, 1985.
- [33] R. C. Liden, S. J. Wayne, H. Zhao, and D. Henderson, “Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment,” *The Leadership Quarterly*, Vol.19, No.2, pp.161-177, 2008.
- [34] 김정식, 류은영, 박성민, “서번트리더십이 부하의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개역할을 중심으로,” 정책분석평가학회보, 제21권, 제3호, pp.239-271, 2011.
- [35] G. Chen, S. M. Gully, J. A. Whiteman, and R. N. Kilcullen, “Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.6, pp.835-847, 2000.
- [36] W. B. Schaufeli, M. P. Leiter, C. Maslach, and S. E. Jackson, *Maslach Burnout Inventory-General Survey(MBI-GS), MBI Manual(3rd Ed.)*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996.
- [37] M. G. Ehrhart, “Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior,” *Personnel*

Psychology, Vol.57, pp.61-94, 2004.

[38] M. L. Riggs, J. Warka, B. Babasa, R. Betancourt, and S. Hooker, "Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications," *Educational and Psychological Measurement*, Vol.54, No.3, pp.793-802, 1994.

[39] R. A. Karasek, Jr., "Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign," *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, No.2, pp.285-308, 1979.

[40] C. M. Brotheridge and R. T. Lee, "Development and validation of the emotional labour scale," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.76, pp.365-379, 2003.

[41] R. J. Bennett and S. L. Robinson, "Development of a measure of workplace deviance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.3, pp.349-360, 2000.

[42] 이순목, *사회과학을 위한 측정의 원리*, 서울, 학지사, 2002.

[43] D. Chan, "Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models," *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.2, pp.234-246, 1998.

[44] K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski, *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

[45] T. L. Simons and R. S. Peterson, "Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust," *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.1, pp.102-111, 2000.

[46] S. W. Raudenbush, A. Bryk, Y. Cheong, and R. Congdon Jr, *HLM 5: Hierarchical Linear and Nonlinear Modelling*, Scientific Software International, 2000.

저 자 소 개

이철기(Cheol-Ki Lee)

정회원



- 1991년 2월 : 성균관대학교 경영대학원(경영학석사)
- 1998년 2월 : 성균관대학교 경영대학원(경영학박사)
- 2001년 8월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 산업경영학부 교수

<관심분야> : 작업/직무설계와 생산성, 인사평가, 일과 삶의 균형

표민호(Min-Ho Pyo)

정회원



- 2006년 2월 : 성균관대학교 경영대학원(경영학석사)
- 2015년 2월 : 성균관대학교 경영대학원(경영학박사)
- 2015년 9월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 산업경영학부 강사

<관심분야> : 지식기반조직, 내부노동시장, 고성과작업조직

이동진(Dong-Jin Lee)

정회원



- 2002년 2월 : 동국대학교 일반대학원(경영학석사)
- 2009년 2월 : 성균관대학교 경영대학원(경영학박사)
- 2015년 3월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 산업경영학부 강사

<관심분야> : 지식집중조직의 인사관리, 조직문화, 근로자참여