



## 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 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](#) 

석사학위논문

## 직무요구-자원모형에 관한 연구

-직무통제와 경력개발제도의 조절효과를 중심으로-



2013년

HANSUNG  
UNIVERSITY

한성대학교 대학원

경영학과

인사조직관리전공

구효홍

석사학위논문  
지도교수 하성욱

## 직무요구-자원모형에 관한 연구

-직무통제와 경력개발제도의 조절효과를 중심으로-

A study on the Job Demands-Resources Model

- Focus on Moderating effects of job control  
and Career Development Program -

2013년 6월 일

한성대학교 대학원

경영학과

인사조직관리전공

구효홍

석사학위논문  
지도교수 하성욱

## 직무요구-자원모형에 관한 연구

-직무통제와 경력개발제도의 조절효과를 중심으로-

A study on the Job Demands-Resources Model

- Focus on Moderating effects of job control  
and Career Development Program -

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 6월 일

한성대학교 대학원

경 영 학 과

인사조직관리전공

구 효 홍

구효홍의 경영학 석사학위논문을 인준함

2013년 6월 일



HANSUNG  
UNIVERSITY

심사위원장 \_\_\_\_\_인

심 사 위 원 \_\_\_\_\_인

심 사 위 원 \_\_\_\_\_인

# 국 문 초 록

## 직무요구-자원모형에 관한 연구

### -직무통제와 경력개발제도의 조절효과를 중심으로-

한성대학교 대학원

경 영 학 과

인사조직관리전공

구 효 홍

본 연구는 기존의 직무요구-통제모형에서 등장하는 직무통제 요인 이외에, 사원들이 직무요구 상황에 효과적으로 대처해 나갈 수 있도록 또 다른 직무 자원 구실을 할 수 있는 ‘경력개발제도’ 변수를 추가한 확장된 연구모형을 구상하고, 특히 이 변수가 직무요구와 사원들이 느끼는 소진간의 관계에서 어떠한 조절역할을 수행하는가에 주목하였다.

직무요구에는 역할모호성, 역할갈등, 역할과부하를 포함하고, 직무소진에는 정서고갈, 직무이탈감이 포함된다. 그리고 조절변수에는 직무통제와 경력개발제도(CDP: Career Development Program)를 사용하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 설문서를 실증분석에 이용하였으며, 설문조사 방법에 의하여 본 연구에 대한 통계적 추정과 가설검증 및 분석이 이루어졌다.

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해 사용되어진 통계적 기법은 다음과 같다. 변수의 신뢰도를 검증하기 위하여 cornbach's alpha 계수에 의한 내적 일관성 분석기법, 타당성 검증을 위해서는 요인분석이 이루어졌다. 가설을 검증하는데 있어서는 회귀분석, 계층적 회귀분석을 그리고 변수간의 관계를

분석하는데 있어서는 상관관계분석 등을 이용하였다.

본 연구는 비제조업 7개 기업체에서 근무한 직장인 215명을 대상으로 설문 조사를 수행하였고, 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 역할갈등은 정서고갈에 정(+)의 영향을 미친다. 둘째, 역할모호성, 역할갈등과 역할과부하는 직무이탈감에 정(+)의 영향을 미친다. 셋째, 직무통제는 직무요구(역할모호성, 역할갈등, 역할과부하)와 직무소진(정서고갈, 직무이탈감) 간의 관계에 있어 유의적인 관련성을 나타내지 못하였다. 넷째, 경력개발제도는 직무요구(역할모호성, 역할갈등, 역할과부하)와 직무소진(정서고갈, 직무이탈감) 간의 관계에 있어 유의적인 관련성을 나타내지 못하였다. 이는 기업에서 경력개발제도를 시행하지 않거나, 시행함에 있어 형식적인 제도 운영으로 개인의 경력관리를 체계적으로 관리하지 못함으로써 개인 및 기업차원에서의 성과향상에 도움을 주지 못하고 있음을 시사하고 있다.

**【주요단어】** 직무요구, 직무통제, 경력개발제도, 직무소진

# 목 차

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 제 1 장 서론 .....           | 1  |
| 제 1 절 연구의 제기 및 목적 .....  | 1  |
| 제 2 절 연구의 방법 및 범위 .....  | 5  |
| 제 2 장 이론적 배경 .....       | 6  |
| 제 1 절 직무요구 .....         | 6  |
| 1. 직무요구의 개념과 차원 .....    | 6  |
| 제 2 절 직무소진 .....         | 9  |
| 1. 직무소진의 개념 및 정의 .....   | 9  |
| 1) 직무소진의 개념 및 정의 .....   | 9  |
| 2) 직무소진의 증상 .....        | 15 |
| 2. 직무소진의 선행연구 .....      | 16 |
| 제 3 절 직무통제 .....         | 29 |
| 1. 직무통제의 정의 .....        | 29 |
| 제 4 절 직무요구-자원모형 .....    | 31 |
| 1. 직무요구-자원모형 .....       | 31 |
| 제 5 절 경력개발 .....         | 37 |
| 1. 경력개발의 개념 및 목적 .....   | 37 |
| 1) 경력의 정의 및 개념 .....     | 37 |
| 2) 경력개발제도 목적 및 방향성 ..... | 41 |
| 2. 경력개발의 관점에 대한 이론 ..... | 42 |
| 3. 경력개발의 선행연구 .....      | 46 |



|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 제 3 장 연구모형 및 가설 .....         | 50 |
| 제 1 절 연구모형 .....              | 50 |
| 제 2 절 연구가설의 설정 .....          | 51 |
| 1. 직무요구와 직무소진 .....           | 51 |
| 2. 직무통제의 조절효과 .....           | 52 |
| 3. 경력개발제도의 조절효과 .....         | 53 |
| 제 4 장 연구방법 .....              | 55 |
| 제 1 절 표본 .....                | 55 |
| 제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구 ..... | 56 |
| 1. 직무요구 .....                 | 56 |
| 2. 직무자원 .....                 | 56 |
| 3. 직무소진 .....                 | 58 |
| 4. 통제변수 .....                 | 58 |
| 제 3 절 설문지의 구성 및 분석방법 .....    | 59 |
| 1. 설문지의 구성 .....              | 59 |
| 2. 자료 분석 방법 .....             | 60 |
| 제 5 장 실증 분석 .....             | 61 |
| 제 1 절 기초 통계분석 .....           | 61 |
| 1. 표본의 인구통계학적 특성 .....        | 61 |
| 2. 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석 .....   | 63 |
| 3. 주요 변수들의 요인분석 .....         | 65 |
| 제 2 절 변수간의 상관관계 분석 .....      | 67 |
| 제 3 절 가설의 검증 .....            | 70 |
| 1. 정서고갈에 관련된 가설의 검증 .....     | 70 |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 2. 직무이탈감에 관련된 가설의 검증 .....        | 71 |
| 3. 직무통제의 조절효과에 관련된 가설의 검증 .....   | 73 |
| 4. 경력개발제도의 조절효과에 관련된 가설의 검증 ..... | 75 |
| 5. 가설검증 결과 요약 .....               | 79 |
| 1) 각 변수가 정서고갈에 미치는 영향 .....       | 79 |
| 2) 각 변수가 직무이탈감에 미치는 영향 .....      | 80 |

## 제 6 장 결론 및 시사점 ..... 81

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 제 1 절 요약 및 결론 .....       | 81 |
| 제 2 절 시사점 및 한계점 .....     | 83 |
| 1. 연구의 시사점 .....          | 83 |
| 2. 연구의 한계 및 향후 연구방향 ..... | 85 |

## 【참고문헌】 ..... 89

## 【부록】 ..... 106

## 설문지 ..... 106

## ABSTRACT ..... 111

## 【 표 목 차 】

|   |    |
|---|----|
| 〈표 2-1〉 직무소진에 대한 개념 및 정의 .....          | 13 |
| 〈표 2-2〉 직무소진의 일반적인 증상들 .....            | 15 |
| 〈표 2-3〉 직무소진의 선행연구 .....                | 19 |
| 〈표 2-4〉 직무소진 선행연구의 주요 변수(구성요인) .....    | 24 |
| 〈표 2-5〉 직무소진과 조직몰입 간의 관계에 대한 선행연구 ..... | 27 |
| 〈표 2-6〉 직무소진과 이직의도 간의 관계에 대한 선행연구 ..... | 28 |
| 〈표 2-7〉 경력개발의 개념 .....                  | 38 |
| 〈표 2-8〉 경력개발의 접근관점 .....                | 39 |
| 〈표 2-9〉 개인적 & 조직적 관점의 경력 개발이론 .....     | 43 |
| 〈표 2-10〉 경력개발의 선행연구 .....               | 46 |
| 〈표 2-11〉 경력개발 선행연구의 주요 변수(구성요인) .....   | 48 |
| 〈표 4-1〉 설문조사 업체 현황 .....                | 55 |
| 〈표 4-2〉 설문지 문항구성 및 출처 .....             | 59 |
| 〈표 4-3〉 분석 방법 .....                     | 60 |
| 〈표 5-1〉 인구통계학적 특성 .....                 | 62 |
| 〈표 5-2〉 주요 변수들의 요인분석 결과 .....           | 66 |
| 〈표 5-3〉 변수들의 기술통계량과 상관관계 .....          | 69 |
| 〈표 5-4〉 각 변수가 정서고갈에 미치는 영향 .....        | 77 |
| 〈표 5-5〉 각 변수가 직무이탈감에 미치는 영향 .....       | 78 |

## 【 그림 목 차 】

|   |    |
|---|----|
| 〈그림 2-1〉 직무요구-통제 모형 .....               | 31 |
| 〈그림 2-2〉 소넨펠드(Sonnenfeld)의 경력개발모델 ..... | 45 |
| 〈그림 3-1〉 연구모형 .....                     | 50 |



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 제기 및 목적

지난 2010년 삼성경제연구소는 우리나라 직장인들이 느끼는 직무 스트레스가 OECD 국가 중 최고 수준이라고 발표했다. 직장인들의 스트레스는 개인의 몫으로 남겨야 할까? 아니면 조직의 지속 가능한 경영을 위한 기회로 봐야 할까?

‘진정한 힐링(Healing)은 무엇인가?’ 왜 사람들은 몸과 마음의 에너지를 회복하고자 휴가를 다녀왔음에도 때로 더 피곤을 호소하는 것일까? 왜 주말을 보내고 왔음에도 일주일 중 월요일을 가장 힘들어하는가?

분명 여행을 가서 맛있는 음식을 먹고, 좋은 경치를 구경하고, 재미있게 지내고 왔음에도 활력이 솟아나는 것이 아니라 또 다시 피로가 몰려오고 마냥 쉬고 싶은 것은 무엇 때문인가?

‘힐링캠프’ 기업교육 프로그램을 운영하는 (주)HSP컨설팅 유답 관계자는 “직원의 심리건강이 기업의 생산성과 직결되기 때문에 조직 구성원의 멘탈 파워는 조직의 소중한 자산”이라고 말했다.(브레인미디어, 2013.3.4)

최근 ‘고용없는 성장’과 ‘청년실업’ 문제가 우리사회의 새로운 화두가 될 정도로 기업은 강도 높은 구조조정과 함께, 신규인력의 채용을 가급적 억제해가고 있다. 또한 기업의 경쟁력 제고를 위해 그 어느 때보다 지속적으로 생산성 향상을 위한 노력이 전개되고 있다. 그 결과, 기업에 잔존한 직원들은 예전보다 훨씬 더 높은 수준으로 고용불안과 업무과부하를 느끼면서 성과경쟁에 직면하게 되었다. 이로 인해 이들이 겪게 되는 각종 스트레스성 질환과 직무긴장(job strain)이 심각한 수준에 이르고 있다는 우려의 목소리도 함께 제기되고 있는 실정이다.

이에 경영자는 직무요구 수준을 높여 기업의 생산성과 성과를 높임과 동시에 종업원의 심신의 피로를 어떻게 덜 수 있을까 고민하여 왔다.

이러한 관심사에 의해 최근 육체와 정신적으로 지속적인 노력을 요구하는

직무요구(job demand)와 그에 수반되어 나타나는 심신의 피로를 의미하는 직무소진(job burnout)에 대한 연구가 활발하게 진행되어 왔다. 이에 관한 연구 결과들은 과중한 업무 부담이 감정고갈(정서고갈)과 심리적 긴장을 높이는 등 개인차원에서 해로운 결과를 가져오며 또한 직무성과를 낮춘다고 보고하고 있다.

구성원들이 조직생활 속에서 직면하는 업무부담 즉, 직무요구(job demand)는 이들의 태도와 행동에 상당히 상반된 영향을 미칠 수 있는 것으로 알려져 왔다. 적당한 수준에서 주어지는 직무요구와 관련 스트레스는 사람에게 긴장감을 불어넣어 심신의 활력을 제공하고 성취동기를 부여해 주는 긍정적인 역할도 한다. 하지만 과도한 업무부하와 그로 말미암은 피로, 스트레스, 직무소진(job burnout)등은 개인적 차원에서 불안감의 증대, 업무 집중력의 저하, 업무의욕의 상실, 각종 스트레스성 질환 등 정신적, 육체적으로 매우 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 또한 이러한 영향은 결국 안전사고의 발생, 각종 건강관리 비용의 증대, 생산성 감소, 이직 증가 등 조직차원의 성과에도 직·간접적으로 심각한 부정적인 영향을 미칠 수 있는 것이다(De Rijk, Le Blanc, Schaufeli & de Jonge, 1998). 직무소진을 경험한 후에 사람이 자기가 종사하는 직업을 혐오해서 심리적, 생리적 문제를 일으킨다. 예컨대 신체피곤, 기분이 가라앉고, 기억력쇠퇴, 주의력 산만, 근무능력 낮고, 대인관계 냉담 등이다.

따라서 최근에는 직무소진을 줄이기 위한 조절변수를 찾는 연구들이 많은데, 이것은 높은 직무요구 수준에서 직무 담당자의 심리적 탈진 등 피로를 줄이기 위한 관심에서 비롯되었다. 그 결과 직무소진과 같은 부정적 측면을 완화시키기 위한 조절변수에 대한 연구는 직무통제 모형, 직무자원 모형, 그리고 개인특성 변수 등으로 그 범위를 넓혀왔다(박경환, 2009).

본 연구는 직무요구 수준을 높이면서 동시에 직무소진을 낮추어 결과적으로 직무성과를 극대화하기 위한 조절변수 효과를 살펴보기로 하겠다. 직무소진을 낮추기 위해서는 종업원의 직무통제 수준을 높게 해주거나, 또는 직무자원을 지원해주는 방법 등이 있다. 본 연구에서는 조절변수로 직무통제와 경력개발 제도를 연구에 포함시켰다.

경력개발이란 조직이 조직구성원 개개인의 경력을 조직 내에서 개발하도록 노력하며, 그 과정에서 조직의 목표달성에 필요한 능력을 개발하기 위한 제도라고 할 수 있다. 개인의 욕구와 조직의 니즈(needs)를 결합시킴으로써 개인의 만족과 조합의 유효성을 높이고 그 과정에서 개인의 능력개발과 조직 인적자원 관리의 합리화를 이룰 수 있을 것이다. 이를 위해서는 우선 조직차원에서는 개인들이 선택할 수 있는 경력경로를 마련해야 할 것이다. 또 경력개발계획을 다른 인적자원관리 제도와 유기적으로 연결될 수 있도록 교육 훈련 및 능력개발 체계의 형성이 필요할 것이다(김형로, 2009).

경력개발은 경력개발과 관리(career development & management), 경력계획과 개발(career planning & development), 경력개발제도(career development program) 등으로 다양하게 불리고 있다(장윤선, 2012).

경력개발제도는 능력개발 및 육성의 측면과 개인 및 조직에 대한 양목표의 결합이라는 장점으로 해서 최근 국내 기업들이 관심이 증대되고 있고 또 도입을 위한 구체적인 노력이 전개되고 있다. 이는 대기업과 중소기업의 성공요인을 분석한 결과를 보면 대기업과 중소기업 모두 인력양성이 가장 중요한 성공요인으로 선정되어 있어 경력개발제도의 중요성을 나타내고 있다(신유근, 1996).

경력개발제도는 지금까지 많은 국내의 연구들을 통하여 조직의 생산성을 높이고, 종업원의 직무에 대한 태도를 증진시키며, 직무만족도를 제고하는 중요한 요인으로 지적되어 왔다.

하지만 경력개발이 조직구성원들이 경험하는 직무요구와 직무소진간의 관계에서 어떠한 역할을 수행하는 지에 관해서는 아직 이렇다 할 선행연구가 제시되어 있지 않다.

이러한 취지에서, 본 연구는 직무요구와 직무소진 그리고 직무통제와 경력개발 변수를 각각 다루어 왔던 선행 연구성과들에 기초하면서, 직무요구-자원 모형(Job-Demand Resource model)을 주요 이론적 배경으로 하여, 경력개발 제도가 조직구성원들이 경험하는 직무소진의 느낌을 완화시키고 또 직무요구와 직무소진간의 관계를 조절하는 또 하나의 “조절변수(직무자원)”의 구실을 할 수 있는지를 살펴보고자 한다.

구체적으로 본 연구는 직무요구가 직무소진에 미치는 영향을 살펴보고, 직무통제와 경력개발제도가 어떤 조절효과를 미치는지를 연구할 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 구체적인 연구 과제는 다음과 같다.

첫째, 직무요구, 직무소진, 직무통제, 경력개발제도 등 변수들에 대한 이론적인 고찰을 통해 각 변수의 특성과 관계에 대한 기존 연구자들의 연구를 살펴보고자 한다.

둘째, 직무요구가 직무소진에 어떤 영향을 미치는지를 실증연구 하고자 한다.

셋째, 직무통제와 경력개발제도는 직무요구와 직무소진간의 관계에 있어 어떤 조절효과가 있는지를 실증연구 하고자 한다.





## 제 2 절 연구의 방법 및 범위

본 연구는 위와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여 기존의 국내·외 문헌 연구를 통하여 이론체계를 정리하고 연구모형과 가설을 제시하였다. 실증분석을 위하여 선행연구를 바탕으로 직무요구, 직무소진에 대한 척도를 도출하였으며, 연구모형의 현실적 타당성을 확인하기 위하여 실증조사를 실시하여 수집된 자료를 분석, 검증하였다.

실증분석은 직장인을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사기간은 2013년 4월 15일부터 5월 3일까지 약 3주간 실시하였으면 설문조사는 우편발송 및 직접 방문을 통해서 215부를 회수하여 최종결과 분석에 사용하였다. 회수된 자료에 대한 분석방법은 SPSS 17.0을 이용한 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석, 회귀분석 등 분석을 실시하였다.

본 연구는 연구의 목적 및 연구의 방법에 따라 다음과 같이 총 6장으로 구성하였다.

제 1 장은 서론 부분으로 연구의 제기 및 목적, 연구의 방법 및 범위에 대해 서술하였다.

제 2 장은 이론적 배경 부분으로 직무요구, 직무소진, 직무통제와 경력개발제도 및 각 구성 개념 간의 관계에 대한 선행연구들을 살펴보았다.

제 3 장은 연구 모형 및 가설을 제시하는 부분으로 이론적 배경을 바탕으로 연구모형 및 연구가설을 설정하였다.

제 4 장은 연구방법을 제시하는 부분으로 표본선정, 변수의 조작적 정의 및 측정방법, 설문지의 구성 및 분석 방법을 제시하였다.

제 5 장은 가설검정에 관한 부분으로 분석결과를 바탕으로 연구모형에 따른 연구가설을 검증하였다.

제 6 장은 결론 부분으로 연구의 요약, 시사점 및 한계점과 향후 연구를 위한 연구방향을 제시하였다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 직무요구

#### 1. 직무요구의 개념과 차원

직무요구(Job demand)란 직무를 수행하는 구성원에게 지속적인 육체적 혹은 정신적 노력을 요구하는 제반 직무특성이나 측면들로 정의되어 진다(Bakker et al., 2004). 즉, 직무요구는 특정직무의 수행을 위해 요구되는 육체적, 정신적 노력과 부담을 의미하며, 이를테면 업무부하(work load), 업무완수를 위한 시간적 압박(time pressure), 그리고 역할 갈등 등의 측면을 지칭한다고 볼 수 있다. 직무요구는 지나친 업무과다, 시간의 압박, 통제하기 어려운 고객들과의 접촉빈도, 비우호적인 작업스케줄, 그리고 업무환경의 비우호적 조건, 역할갈등과 스트레스, 역할모호성 등 다양한 요인으로 구분되며(Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Lee & Ashforth, 1996), 많은 인적서비스분야의 연구들은 인적서비스분야의 직무특성을 고려하여 육체적인 측면보다 정신적인 측면과 관련되는 직무요구에 주목해왔다(Brotheridge & Lee, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; 이동명, 2008).

Cordes & Dougherty(1993)는 소진이 개인적 스트레스원(stressor)과 직무 및 조직체 스트레스원의 종합에서 기인한다고 하였고, Maslach & Schaufeli(1993)는 소진의 원인을 업무관련 요인에 초점을 두었고 역할과부하, 역할갈등, 역할모호성, 업무에 대한 기대, 동료 및 상사의 사회적 지원, 고객과의 관계, 지위, 기관의 정책 등을 들었으며, Schwab & Iwanicki(1982)는 역할갈등과 역할모호성을 주장하였다.

직무요구를 구성하는 하위차원들 중에서 가장 주목을 받고 광범위하게 연구되어 온 변수가 역할 갈등과 역할 모호성이다(Fisher & Gitelson, 1983).

역할갈등(Role conflict)은 ‘역할 담당자에 의한 상반되는 요구와 불일치의 지각’으로 정의된다(Rizzo, House & Lirtzman, 1970). 즉, 역할갈등은 개인

의 윤리나 가치가 자신이 속한 조직의 윤리나 가치와 상충될 때 일어나며, 동시에 업무수행시 자신의 기대와 고객들의 기대수준이 서로 상이할 경우, 양립할 수 없는 기대가 동시에 개인에게 노출되는 경우 소진상황에 빠지게 되는 것이다(Singh, Goolsby & Rhoads, 1994). 또는 Maslach & Jackson(1981)은 근로자들이 근무하는 업무환경에서 이루어지는 서비스 제공자와 고객과의 상호접촉을 소진을 결정하는 중요한 요인으로 간주하였다. 역할갈등은 전달자 내 역할갈등(intrasender role conflict : 역할전달자가 역할담당자에게 모순되는 기대를 요구할 때 나타남), 개인-역할갈등(person-role conflict : 역할을 바라는 사람의 기대행동과 그 역할을 수행하는 사람의 가치나 신념이 모순을 나타낼 때 나타남) 및 역할 간 갈등(interrole conflict : 한 역할에 대한 요구사항이 다른 역할에 대한 요구사항과 모순될 때 발생함) 등으로 구분된다(이종목 & 박한기, 1988).

**역할모호성(Role ambiguity)**은 ‘직무관련 행동에서 지각되는 명확성 또는 예측가능성의 결여’로 정의된다(Rizzo, House & Lirtzman, 1970). 즉, 자신의 업무 역할에 대하여 부적절한 정보를 가지고 있을 때, 역할과 관련된 업무목적과 업무역할에 대한 동료들의 기대가 모호하고, 업무의 범위 및 책임에 대한 명료성이 부족할 때 발생한다. 업무수행시 역할모호성을 경험하게 되는 경우, 직장에서 성취감을 느낄 수 없게 되고 이러한 무력감은 종사원들을 정서적으로 위축되게 한다(Cherniss, 1980). 역할모호성은 역할, 직무목표 및 직무에 관한 책임한계가 불분명할 때 나타난다. 역할갈등을 경험하는 사람들은 그렇지 않은 사람들에 비해서 직무불만족이 높고 직무관련 긴장이 많으며 자기확신이 낮으며 우울성향이 높고 작업동기 수준이 낮으며 이직하려는 의도가 강하다(Caplan et al., 1975).

**역할과부하(Role overload)**는 특정 직무를 수행하는데 있어서 요구되는 과도한 양의 일을 의미한다(Caplan & Jones, 1975). 즉, ‘업무량이 많아 업무수행이 어려운 상태이거나 성과목표가 높아 성취하기에 역부족이라 느끼는 경우’를 의미하며, 이러한 역할과부하의 수준이 높을수록 직무소진을 경험하게 될 가능성이 높은 것으로 밝혀지고 있다(Edwards, et al., 2002; 박상언, 2006). Lee & Ashforth(1996)는 기존의 직무소진과 선행변수들과의 관계를 종합하

는 메타 분석을 통하여, 역할과부하와 직무소진의 두 가지 하위 구성요소들인 정서적 소진과 비인격화와 높은 정적 관련성이 있음을 밝혔다. Cordes et al.(1997)은 업무관련 요인 중 양적인 역할과부하는 시간과 인력이 불충분한 경우 역할수행의 기준을 유지하고자 노력하는 과정에서 소진을 유발시키는 주요 원인이라고 보았다.



## 제 2 절 직무소진

### 1. 직무소진의 개념 및 정의

#### 1) 직무소진의 개념 및 정의

소진(burnout)이란 개념은 원래 다양한 분야에 종사하는 자원봉사자들의 지친 심신 상태를 지칭하기 위해 1970년대 중반 미국의 정신과 의사인 Freudenberger가 처음 창안해 썼던 것에서 유래한다(Freudenberger, 1974). 그는 소진을 “에너지, 힘 또는 자원의 과도한 요구에 대한 실패, 지치고 탈진되어 가는 것”이라고 정의하였다.

소진에 대한 사전적 정의를 살펴보면, Oxford English Dictionary(2010)에서의 소진(burnout)은 “신체 또는 정서적인 탈진 상태를 의미하며 특히, 업무 스트레스로 인하여 발생됨. 우울, 환멸”이라고 정의되고 있다.

Psychology Dictionary(2010)에서 소진은 “만성적 직무 스트레스와 보상이 따르지 않는 업무의 반복적으로 인해 생각, 감정과 행위가 변화되는 것이며, 소진은 직무 만족감의 감소, 극도의 불만족, 비관, 사직 희망을 보인다”고 하였다.

사전적 정의를 종합해 볼 때, 소진은 신체, 정서적 힘이 점점 줄어 고갈되고 탈진한 상태로 정의되며, 소진 개념에 이미 직무로 인한 만성적이고 과도한 스트레스의 결과라는 의미가 포함되어 정의되고 있다(최혜영, 2010).

그리고 소진현상은 어느 집단내의 한 개인에게 발생했을 때, 그 파급효과가 매우 강하여 집단내의 다른 사람들에게 영향을 미치게 되고 급기야는 집단소진으로 발생하게 되는데 소진이 해결되지 못하면 그 개인은 실패감, 죄책감, 후회 갈등, 심리적 손실을 입게 되며 또한 높은 소진은 직무만족 및 업무 수행 정도를 저하시킬 뿐만 아니라 업무스트레스를 높이는 악순환을 초래하게 되므로 소진증상은 조기발견, 예방 및 이에 대한 조속한 조치는 매우 중요하게 다루어져야 한다(이은화, 1987 ; 최은진, 2010 ; 박경늬, 2012).

직무소진은 원래 “대인적인 접촉이 잦을 수밖에 없는 직무들에서 직무담당

자가 장시간 스트레스 요인에 노출됨으로 인해 겪게 되는 부정적인 심리적 경험”을 의미해 왔다(Maslach & Schaufeli, 1993). 하지만 최근의 연구결과들에 의하면, 이러한 직무소진 현상은 ‘사람’을 대상으로 하는 대안접촉 직무에서 뿐만 아니라, ‘정보’와 ‘사물’을 주로 취급하는 거의 모든 직종과 조직 구성원들에게서 발견할 수 있다는 것을 보여주고 있다(Demerouti et al., 2001; 박상언, 2006).

직무소진은 일반적으로 개인차원에서 불안과 우울, 자존심의 저하 등은 물론, 심할 경우 심장병과 각종 스트레스성 질환을 초래하는 등 심리적, 육체적으로 다양한 부정적인 경과를 초래하는 것으로 알려져 왔다. 또 직무소진은 사원들의 이직 및 근태율의 증가와 생산성의 감소, 직무만족 및 조직몰입의 저하 등을 통하여 조직효과성에도 매우 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 평가되어 왔다(Maslach et al., 2001 ; Wright & Bonett, 1997). 더 나아가 일부 연구자들에 따르면, 이 직무소진은 그것을 경험한 사람으로부터 다른 동료 사원들로 쉽게 확산될 우려가 있을 뿐만 아니라, 심지어 가정생활에도 심각한 부정적 영향을 미칠 수 있다고 우려되고 있다(Cordes & Dougherty, 1993; Westman et al., 2001). 소진의 원인은 사람들과의 접촉에서 좌절, 갈등을 느끼는 것이 주된 원인이 될 수 있으며 그러한 경험들을 구성원의 직무만족과 조직몰입에도 부정적인 영향요인이 될 수 있다(Brewer & Clippard, 2002). 또한 자신의 업무로부터 무언가의 중요한 의미를 찾아내기를 기대하는 사람들은 높은 목적과 기대, 동기를 가지고 자신의 경력을 선택하지만 그들이 실패하였다고 느낄 때 그들의 업무는 무의미한 것이 되며 존재감을 상실하고 도움이나 희망을 느끼지 못하여 결국은 직무에서 소진되고 만다고 하였다(Pines & Keinan, 2005 ; 오성길, 2012 재인용).

한편 1980년대 이후 Maslach와 그의 동료 연구자들(Maslach & Jackson, 1981)이 직무소진을 측정하는 구체적인 측정도구를 개발한 이래, 그간 직무소진의 구성개념에 대해 많은 논의가 있어 왔다.

소진에 관한 초기연구들에서는 그 하위요소를 정서고갈【정서적 탈진, 감정 고갈(emotional exhaustion)】, 직무이탈감【cynicism(시니시즘/냉소주의) or disengagement(일로부터의 심리적 이탈) or depersonalization(탈 인격화)】,

무력감【lack of efficacy or reduced personal accomplishment(자아성취감 저하, 개인적 성취감 감소)】의 세 차원으로 분류하였다(Maslach, 1982). 즉 종업원이 직무로 인하여 지쳐서 기운이 빠진 상태, 독창성 상실, 고객이나 동료로부터의 소원함, 대인관계 기피욕구 등 신체적·감정적 불편한 증후들이 나타나며 탈인격화, 즉 사람을 물건 취급하거나 자신과 무관하다고 지각하는 것 등이다(Jackson, Schwab & Schuler, 1986). 이는 직무에 대한 애착을 상실시키고 직무에의 관심과 열정을 잃게 만들고(서문식 & 김상희, 2002) 동시에 이러한 상태가 지속되면 무력감이 증대하여 성공확신감이 줄어든다(Cordes & Dougherty, 1993).

물론 이와 같은 심리적 직무소진의 세 가지 하위 요소들이 상호적인 인과 관계를 갖고 있는 것은 아니다. Maslach & Jackson(1981)에 의하면 각각의 하위 요소들은 서로 독립적인 개념으로, 한 개인의 직무소진 정도를 파악하기 위해서는 정서적 탈진, 비인격화, 개인적 성취감 감소라는 세 가지의 개념들을 하나씩 살펴보는 것이 중요하다고 할 수 있다.

하지만 일반적으로 직무소진은 (1) 기존의 직무긴장 변수와 유사하게, 육체적, 정서적 소진 상태를 의미하는 “고갈”(exhaustion)과 (2) 일에 대해 회의적이고 냉소적인 태도를 갖는 것을 의미하는 “일로부터의 심리적 이탈”(disengagement) 등 두 차원만을 “직무소진의 핵심 차원”(core dimensions of burnout)으로 간주하고 측정하는 경향이 있다(Green, Walkey & Taylor, 1991; Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001). 소진의 측정을 위해서도 두 차원에만 초점을 둔 측정도구가 OLBI(Oldenburg Burnout Inventory)가 개발되었다(Demerouti et al., 2001). OLBI 척도는 소진과 직무비관여(disengagement from work)로 이루어진 2요인 모형을 적용한다. 서비스/교육 분야의 종사자들을 대상으로 개발되었다가 이후에 척도가 수정된 MBI(Maslach Burnout Inventory)와는 달리, OLBI는 처음부터 모든 직종을 대상으로 개발되었다(박형인 등, 2011).

지금까지 이루어진 여러 실증연구들에 따르면, 이러한 직무소진의 두 하위차원간에도 흥미로운 관계가 존재하는 것으로 밝혀졌다. 먼저 일부 연구들에 의하면, 직무소진의 두 핵심차원 가운데, “고갈”이 “일로부터의 심리적 이탈”을



심화시키는 한 요인인 것으로 지적되기도 했다(Bakker et al., 2004; Cordes et al., 1997). 즉, 육체적, 정신적 고갈 상태는 자신의 일에 대한 냉소적인 태도와 염증을 더 가중시킬 수 있다는 것이다. 하지만 최근에 이루어진 여러 연구들은 직무소진 개념의 두 하위 차원들이 각각 서로 독립적인 심리적 과정을 추동할 수 있다는 것을 보여주고 있다. 즉, Demerouti 등(2001)의 연구에 따르면 직무요구는 직무담당자의 육체적 피로감과 정서적 소진 상태를 증대 시킴으로써 주로 직무소진의 “고갈” 차원과 연관되는 반면, 해당 직무수행의 자율적 통제력을 갖지 못하거나 혹은 직무수행과정에서 상사나 동료로부터 사회적 지원을 받지 못하는 등 적절한 직무자원(job resources)을 확보하지 못하는 것은 직무소진의 “심리적 이탈” 차원에 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그리하여 직무요구의 증대는 “고갈”의 증대를 매개로, 주로 조직 내 공식적인 역할내 성과에 부정적인 영향을 미치는 반면, 직무자원의 결핍은 “일로부터의 심리적 이탈”을 매개로 하여, 조직시민행동이나 혁신추구 행동 등 주로 자발적인 차원의 역할외 성과와 직무행동을 감소시킬 수 있음이 밝혀져 왔다(Bakker et al., 2004 ; Schaufeli & Bakker, 2004).

또한 소진의 나머지 두 가지 하위요소에 대해서도 각각의 원인변수를 분리할 필요가 있음을 시사하는 연구들이 있다. 직무요구-자원모형(Job Demands-Resources Model)의 연구자들은 소진의 원인변수로서 직무요구뿐만 아니라 직무요구의 부정적 영향을 감소시킬 수 있는 자원(resources)의 공급을 더욱 강조한다. 즉 지나친 직무요구는 소진을 매개로 하여 개인의 직장 생활에 부정적 결과를 미치지만 자원만 충분하게 공급되면 직무에 열중하고 조직에 집착하게 할 수 있다는 것이다(Demerouti et al., 2001). 최근에는 보다 포괄적인 자원보존(Conservation of Resources : COR) 모형의 등장으로 직무소진의 원인과 결과변수의 관계를 더욱 자세하게 설명하고 있다. 이 이론의 핵심은 종업원은 직장에서 잘 지내기 위해 자원(돈, 자율성, 타인의 지원, 자아존중, 자기유능감 등)이 필요한데 자신의 자원이 손실되거나 자원의 확충에 실패하면 소진이 증대된다는 것이다(Hobfoll, 2002).

이들 연구들을 토대로 하면 소진의 두 차원의 요소를 유발시키는 원인변수도 서로 독립적이라는 사실을 알 수 있다. 다시 말해 직무소진 중 정서고갈의



측정요인들은 주로 과도한 직무요구의 내용과 관련이 많으며 직무이탈감의 측정요인들은 주로 직무자원 요인들과 관련이 많다(Bakker et al., 2004; Schaufeli & Bakker, 2004).

Xanthopoulou et al.(2007a,b)은 자원을 직무자원【자율(autonomy), 사회적 지원(social support), 상사코치(supervisory coaching), 자아개발(opportunities for professional development, performance feedback)】과 개인적 자원【자아존중(self-esteem), 낙관성(optimism), 자기효능감(self-efficacy)】으로 구분하여 전자는 직무이탈감과 후자는 정서고갈과 더 깊은 관계가 있음을 밝히고 있다. 또한 많은 연구들이 직무요구와 소진의 관계를 관찰하면서 정서고갈만을 소진의 핵심요인으로 다루었는데(Maslach et al., 2001; Van den Broeck, 2008) 그 이유는 정서고갈은 직무요구와의 상관성이 크지만 직무이탈감과는 관련성이 낮기 때문이었다(Brenninkmeijer & Van Yperen, 2003). 그 외에도 소진에 영향을 미치는 직무요구 요인의 경우에도 정서적 요인의 영향은 자원의 조절영향을 많이 받지만 직무관련 요인의 영향은 자원의 조절영향을 받지 않는 것으로 입증되고 있다(Xanthopoulou et al., 2007b ; 임창희, 2011 재인용).

〈표 2-1〉은 여러 연구자들의 직무소진에 관한 개념 및 정의를 정리한 것이다.

〈표 2-1〉 직무소진의 대한 개념 및 정의

| 연구자   | 개념 및 정의   |
|---|---|
| Berkerley<br>Planning<br>Associates<br>(1977) | 직원이 자신의 직무가 가진 본래의 목적 및 의미에 공감하지 못하고, 고객, 동료, 의뢰인과의 관계가 소원해져서, 그들의 직무를 훌륭히 수행할 수 없는 상태. |
| Pines and<br>Maslach<br>(1978)                | 신체적, 감정적 고갈, 부정적인 자아개념의 발달을 포함하고, 일에 대한 부정적인 자세, 그리고 내담자(Client)에 대한 무관심한 상태로 정의        |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Spradley<br>(1979)              | 해소되지 않은 일의 긴장으로부터 오는 하나의 쇠약한 심리적 상태로 에너지가 고갈되고, 저항력이 떨어지고, 불만과 부정적 생각의 증대, 일에 대한 비효율성의 증대와 같은 결과를 가져옴 |
| Cherniss<br>(1980)              | 전문직 종사자의 태도 및 행동이 직무로부터 발생하는 스트레스로 인해 부정적 상태로 변화해 가는 과정.  |
| Freudenberger<br>(1980)         | 조직구성원이 기대되는 보상을 획득하지 못하는 원인, 생활 방식 및 인간관계 등에 지나치게 몰입하여 생겨난 피로함 또는 좌절감.                                |
| Jones<br>(1981)                 | 부정적인 직무태도, 낮은 성취감, 고객에 대한 관심 상실 등을 포함하는 상태.   |
| Niehouse<br>(1982)              | 스트레스, 의기소침 등에 관련된 일련의 과정이 결과적으로 도달하는 상태.  |
| Maslach<br>(1982)               | 대인관계를 주로 하는 조직구성원들이 겪는 정서적 고갈, 비인격화, 낮은 자아성취감의 총체적 현상.  |
| Mohier<br>(1983)                | 일에 대한 두려움에서 발생하는 불안 등을 포함하는 징후.   |
| Greer and<br>Wethered<br>(1984) | 역할스트레스에 대한 반작용으로 발생하는데, 과도한 부담을 어찌할 수 없는 봉사전문직종에서 흔히 발생.  |
| Pines and<br>Aronson<br>(1988)  | 개인에 대한 강한 감성적 요구가 장기화되어 발생하는 육체적, 감정적, 정신적 고갈상태.  |
| Kottler<br>(1993)               | 직무소진의 전조는 좌절, 희망 없음, 냉소주의, 정신적·감정적 피로, 일과 일상생활에 전반적으로 문제를 가지게 되는 것                                    |
| Maslach and<br>Leiter<br>(1997) | 사람들이 자기 자신의 모습과 해야 하는 일 사이에 혼란을 나타내는 지표로 가치, 존엄성, 정신과 의지의 침식, 즉 인간 영혼의 부식됨으로 정의                       |
| Skovholt<br>(2001)              | 의미(meaning) 직무소진과 돌보기(caring) 직무소진으로 구분하여 정의  |

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Corey and Corey(2002) | 사람들에게 집중해서 장기간 관계를 맺는 것과 관련하여 지속적, 반복적인 압력의 결과로 발생하는 신체적·정서적·정신적 피로상태라고 정의 |
|-----------------------|--|

자료 : Kim BS, Alternative model of burnout phase : Tests of the three MBI sub-dimensions, concurrent validity utilities, coctoral dissertation, The University of Georgia, 1991.

자료 : 양종평, 직무요구가 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대학교 대학원, 2012년, p.8.

자료 : 황승욱, 「서비스 종사자의 감정노동행동과 직무소진 관계에 관한 연구 : 리더의 감성리더십과 신뢰의 조절효과」, 영남대학교 학위논문(박사), 2011년, p.18.

## 2) 직무소진의 증상

〈표 2-2〉은 직무소진과 관련하여 가장 일반적으로 나타나는 증상들의 목록이다. 직무소진의 증상은 주로 신체적 변화와 심리적 변화를 포함하는데, 소진과 피로, 잦은 감기, 두통, 불면증 또는 분노, 죄책감, 노여움, 좌절감, 냉소 등이 여기에 속한다.

〈표 2-2〉 직무소진의 일반적인 증상들

| 심리적 증상  | 신체적 증상   |
|---|--|
| 낙오자가 된 느낌<br>분노와 원한<br>죄책감<br>단념과 무관심<br>비관주의<br>고립과 허탈감<br>매일 출근하는데 대한 높은 저항<br>고객에 대한 긍정적인 느낌의 상실 | 하루 종일 피곤한 느낌<br>자주 시계를 쳐다봄<br>퇴근 후 심한 피로<br>고객과의 접촉을 머뭇거림<br>집중력 또는 청취력 저하<br>규정대로만 따라하는 행동<br>동료와의 업무적 토론 회피<br>잦은 감기 또는 독감 |

|  |   |
|--|---|
| 고정된 듯한 느낌<br>고객에 대한 냉소<br>사고의 경직과 변화에 대한 저항<br>편견, 의심과 편집증<br>부부 및 가족과의 갈등 | 잦은 두통과 소화 장애<br>신경안정제와 같은 행동억제약물 과다복용<br>과도한 마약복용<br>잦은 절근<br>불면증 |
|--|---|

자료 : Cherniss, C. (1987), “Staff Burnout : Job Stress in the Human Services”, California : SAGE Publications, p.17.

자료 : 이랑, 「직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동전략의 역할 : 콜센터 상담원을 대상으로」, 아주대학교 학위논문(석사), 2006, p.8.

## 2. 직무소진의 선행연구

직무소진의 선행연구를 직무소진을 일으키는 원인변수와 결과변수로 구분할 수 있다. 원인변수의 주요 요소들은 직무특성요인, 직무스트레스요인, 내적특성요인, 인구통계학적특성요인으로 구분 할 수 있고, 결과변수의 주요 요소들은 직무태도의 요인과 이직의도로 구분 할 수 있다(오이복, 2010).

첫 번째로, 직무특성요인과 직무소진과의 관계에 대한 선행연구로 한광현(2007)은 직무특성 변수들 가운데 자율성과 과업정체성, 그리고 과업중요성 등이 직무소진과 부(-)의 관계를 보여주었고, 부정적 감정성향 변수는 직무소진과 정(+)의 관련성이 확인되었다.

두 번째로, 직무스트레스요인과 직무소진과의 관계에 대한 선행연구로 이지영·지진호(2007)와 권성현(2008)의 연구는 내적특성요인과 더불어 직무스트레스요인을 설명했다. 이지영·지진호(2007)의 연구에서는 역할과부하와 역할모호성은 직무소진을 높이는 것으로 나타났으며, 구성원의 감성지능이 직무소진에 대한 직무요구의 영향력을 조절하는 것으로 보고한다. 권성현(2008) 역시 역할모호성, 역할갈등, 완벽주의를 직무소진의 원인으로 뽑았다.

세 번째로, 내적특성요인과 직무소진과의 관계에 대한 선행연구로 Freudenberger(1974)와 Maslach(1981)은 직무소진발생요인에 관한 이론에서

스트레스를 조절하는 개인의 성격, 신념, 자아존중감(self-esteem), 가치, 정서적 표현, 삶의 방식 등 내적 특성요인에 따라 모든 상황에 대한 반응이 직무소진을 유발한다고 하였으며, 보통 5~6개월 이내, 혹은 1~2년이 되면 직무소진이 생기기 시작한다고 보고한 바 있다. 박상언(2006)의 연구는 적극적 성격을 가지고 자기효능감이 큰 사람일수록, 직무소진에 대해 직무통제가 가지는 부(-)적 영향관계가 더 크게 나타나는 것을 보여주고 있다.

직무소진과 개인의 특성에 대한 연구들을 살펴보면 자기 정체성과 자기 효능감이 높은 사람일수록 심리적인 직무소진을 덜 느끼며(장기보, 2003), 외적 통제를 하는 사람보다 내적 통제를 하는 사람들의 직무소진 정도가 더 낮다고 주장(서석림, 1995)하였다.

직무소진과 관련된 환경적 요소들과의 연구에서는, 구성원들이 자신의 수행 직무에 대해서 사회적 지지를 받는 경우에 심리적으로 직무소진을 덜 느끼는 것으로 나타났다(서석림, 1995; 여선영, 2005; 장기보, 2003; 최혜윤, 2002). 이와 같은 결과는 결국 개인의 직무수행에 대한 타인들의 긍정적 반응이 직무소진 정도를 줄여 줄 수 있다고 볼 수 있다(황승욱, 2011).

네 번째로, 인구통계학적 특성요인과 직무소진과의 관계에 대한 선행연구로 윤혜미·박병금(2004)은 나이가 적을수록 직무소진이 더 큰 것을 발견하였다. Ackerley et al.(1988), Huberty and Huebner(1988), Rogers and Dodson(1987)의 연구에서는 나이가 많을수록 정서적 탈진, 비인격화, 개인적 성취감 감소를 덜 겪는다고 말하고 있다. 이 결과는 비단 나이 때문만이 아니라, 그만큼 조직에서의 경험을 바탕으로 직무소진에 대한 긍정적인 방어능력을 축적하고 있는 것이라 생각해 볼 수 있다. 즉, 동일한 크기의 고객 클레임에 대해서도 나이가 어린 주니어급 매니저보다 나이가 많은 시니어급 매니저들의 고객 응대 스킬이 다르다는 것이 하나의 이유가 될 수 있겠다(황승욱, 2011). 박상언 외(2006)의 연구에서는 여성의 경우 직무소진이 더 크다고 제시하였으며, Maslach and Jackson(1981)의 연구에서는 남자보다는 여자가 정서적 탈진을 더 겪으며, 여자보다는 남자가 비인격화(depersionalization)를 더 겪는다고 주장하고 있다. 김현화(2010)의 경우는 결혼여부, 연령, 학력, 교육, 수입 등 개인적 특성이 직무소진에 영향을 미친다고 보고하고 있다(오이복, 2010).

Maslach and Jackson(1981)은 결혼여부와 관련하여, 기혼자보다는 미혼자의 경우에 정서적 탈진(emotional exhaustion)의 경험이 더 심하다고 주장하였으며, 고은하(2001)의 상담자에 대한 연구에서는 기혼자보다는 미혼자의 경우에 개인적 성취감의 감소가 더 크다는 결과가 있다.

Shoptaw, Stein and Rawson(2000)의 연구에서는 학력이 높으면 정서적 탈진을 덜 경험하고 개인적 성취감 감소를 더 경험한다고 주장하였으나, Maslach et al.(2001)의 연구에서는 학력이 높은 사람일수록 심리적 직무소진을 더 많이 경험한다고 주장하였다.

조직에 대한 경력과 심리적 직무소진과의 관련성에서는, 구성원의 경력이 짧을수록 정서적 탈진과 비인격화를 많이 겪는다는 결과가 있었으며(심숙영, 1999), Maslach et al.(2001)의 연구에서는 구성원의 조직 내 직무 경력이 짧을수록 개인이 겪는 직무소진이 더 크게 나타난다고 주장하였다. 이러한 내용을 바탕으로, 자기 직무에 대한 경력 정도는 해당 업무에 대한 전문성을 확보해 나가면서 고객에 대한 응대 스킬이 길러지고 그로 인하여 직무소진에 노출되는 정도가 점점 약해진다고 볼 수 있다(황승욱, 2011).

Anderson과 Moore(1987)의 연구에서는 직업이 소진에 영향을 주는 것으로 나타났으며, 성격이나 연령, 직업 등 인구통계학적 특성을 포함한 개인의 내적 특성에 의해 소진이 발생된다는 이론을 형성하였다. 또한 최근의 연구들에서는 직무소진이 개인의 직업과 관련된 현상이라는데 중점을 두고, 해당 직업이 속해 있는 조직 등 개인보다는 그 외적인 요인들로 파악하려는 관점에서 직무소진이 다루어지고 있다. 선행연구들을 살펴보면 다음<표2-3>과 같다.

〈표 2-3〉 직무소진의 선행연구

| 연구자                         | 연구대상  | 연구결과  |
|-----------------------------|---|---|
| 박상언<br>김주엽<br>김민용<br>(2005) | 제조업 생산직<br>직원(182명)   | <p>직무요구 (작업속도, 작업량, 작업중 느끼는 시간적 압박감)변수는 직무소진의 고갈차원에, 그리고 직무자원(직무통제 및 사회적 지원)은 직무소진의 ‘일로부터의 심리적 이탈’ 차원에 영향을 미치는 것으로 나타났다.</p> <p>직무통제는 직무요구와 별다른 상호작용을 보이지 않은 반면, 상사의 사회적 지원은 직무소진의 두 차원 모두에서 직무요구의 부정적 영향을 의미 있게 완화시키는 조절역할을 수행하는 것이 확인 되었다.</p> <p>직무요구가 직무소진에 미치는 영향에 있어 직무통제의 어떠한 조절효과도 발견하지 못하였다.</p> |
| 이 랑<br>(2006)               | 은행 콜센터<br>상담원(232명)   | <p>과도한 직무요구와 직무자원의 부족은 표면행위를 거쳐 직무탈진(burnout)을 증가시키고, 풍부한 직무자원은 내면행위를 거쳐 직무열의를 증가시키는 것으로 나타났다.</p>  |
| 박상언,<br>김민용<br>(2006)       | 제조업 생산직<br>직원(164명)   | <p>사원들이 지각하는 분배공정성은 직무소진에 대해 부(-)적인 관계가 있었으며, 직무요구를 많이 느끼는 사원들의 ‘일로부터의 심리적 이탈’을 완화시키는 조절효과가 있음을 확인하였다.</p> <p>상호작용공정성 지각은 ‘일로부터의 심리적 이탈’ 차원에 대해서만 부(-)적인 관계를 보여주었다.</p>   |
| 박상언<br>(2006)               | 가정 및 산업<br>용 전자제품과<br>생활용품, 식<br>품 등을 생산<br>하는 총 8개<br>의 제조기업<br>사무관리직 사<br>원(497명) | <p>직무요구와 직무소진간의 관계에서 적극적 성격이 수행하는 조절효과는 직무소진의 두 차원 중 ‘일로부터의 심리적 이탈’ 차원에서만 유의적인 것으로 나타났다.</p> <p>직무통제와 직무소진간의 관계에서 적극적 성격이 수행하는 조절효과는 직무소진의 두 차원 중 ‘고갈’ 차원에서만 유의적인 것으로 나타났다.</p> <p>직무통제와 직무소진간의 관계에서 자기효능감이 수행하는 조절효과는 ‘일로부터의 심리적 이탈’ 차원에서만 유의적인 것으로 나타났다.</p>  |



|                             |  |  |
|-----------------------------|--|--|
| 박동수<br>홍춘철<br>정성한<br>(2007) | 대 구 지 역 의<br>41개 새마을<br>금고(238명)         | 직무요구는 고갈과 정의 관계를 가지고 있을 것이다. 직무자원 중 자기계발기회만 냉소주의와 부의 관계를 가지고 있을 것이다. 직무자원은 직업효능성과 정의 관계를 가지고 있을 것이다. 감성지능은 직무요구와 고갈 간 관계를 조절할 것이다.   |
| 이지영<br>지진호<br>(2007)        | 대 구 광 역 시 에<br>소재한 관광업<br>종사원            | 역할과부하 역할보호성은 감정고갈에 정(+)적으로 관련되어 있을 것이다. 역할과부하 역할갈등과 역할보호성은 비인격화와 개인성취감저하에 정(+)적으로 관련되어 있을 것이다.<br>감성지능이 높은 관광업 종사원의 경우 역할과부하와 역할갈등에 따른 감정고갈 비인격화와 개인성취감저하는 상대적으로 낮을 것이다.<br>감성지능이 높은 관광업 종사원의 경우 역할보호성에 따른 감정고갈과 비인격화와는 상대적으로 낮을 것이다.  |
| 이인석<br>박문수<br>정무관<br>(2007) | 증권사와 은행<br>등 금융권의<br>6개 기업 중<br>사원(301명) | 직무부담(역할과부하, 역할갈등)의 역할과부하는 직무소진(정서적 소진, 비인격화, 개인적 성취감 감소)의 변수 중 정서적 소진과 정(+)의 관계가, 역할갈등은 정서적 소진/비인격화와 정(+)의 관계가 있는 것으로 확인되었다.<br>직무소진(정서적 소진, 비인격화, 개인적 성취감 감소)과 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 이직의도)간의 관계에서는 직무만족과 조직몰입은 직무소진의 세 가지 요인과 모두 부(-)의 관계가 나타났고, 이직의도와는 정서적 소진 및 비인격화와 정(+)의 관계가 확인되었다. |
| 김성은<br>(2007)               | 국내 비서직<br>종사자(142명)                      | 단순업무, 감정노동 등의 직무요구는 고갈에 그리고 사회적지지, 직무자율성, 직무안정성 등의 직무자원은 직무비관여에 영향을 미치는 것으로 나타났다.<br>고갈은 직무요구를 충족시키기 위해 요구되는 육체적, 정신적 탈진과 관련이 있으며, 직무자원의 감소는 직무비관여를 높이는 것으로 해석할 수 있다.<br>고갈 및 직무비관여 모두 정서적 몰입과 직무만족에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타나 부정적인 직무태도와 관련이 있는 것으로 밝혀졌다.                              |



|                                    |                           |  |
|------------------------------------|---------------------------|--|
| 김원형<br>신강현<br>허창구<br>이종현<br>(2007) | 호텔 종업원<br>(174명)          | <p>정서노동 전략 중 표면행동은 직무탈진의 하위요소인 소진과 냉소에 영향을 미치고 있었으며, 표면행동이 소진에 미치는 영향은 자율성이 조절하고 있었다.</p> <p>표면행동이 냉소에 미치는 영향은 동료지지가 조절해주는 것으로 나타났는데, 이는 직무탈진 하위요소 직무와 관련이 높은 소진에 대해서는 직무의 자율성이 조절효과를 보이고, 사람과 관련이 높은 냉소에 대해서는 사회적 지지가 조절효과를 보인 것으로 보인다.</p> <p>또한 사회적 지지 중 동료지지에서만 조절효과가 나타난 점은 호텔서비스직 종사자의 직무특성상 상사보다는 동료로부터의 지지가 중요하게 여겨지기 때문으로 해석할 수 있다. 그러나 표면행동과 달리 내면행동은 소진과 냉소에 미치는 주효과 및 직무자원과의 조절효과가 나타나지 않았다.</p> |
| 박경환<br>(2009)                      | 국내 일반 기업체에 종사원<br>(263명)  | <p>직무요구는 직무소진에 양(+)의 유의한 영향을 미친다. 직무소진은 직무성가에 부(-)의 유의한 영향을 미친다. 직무요구는 직무소진을 매개변수로 하여 직무성가에 부(-)의 유의한 영향을 미친다. 직무요구는 직무성가에 양(+)의 유의한 영향을 미친다.</p> <p>직무통제는 직무요구와 직무소진 간에 조절변수 역할을 한다. 혁신적 리더십은 직무요구와 직무소진 간에 조절변수 역할을 한다.</p> <p>사회적 문제해결은 직무요구와 직무소진 간에 조절변수 역할을 한다.</p>  |
| 안성아<br>정봉재<br>(2010)               | 병원에 근무한<br>방사선사<br>(288명) | <p>방사선사의 직무요구(역할갈등, 인지요구, 업무량)가 소진(감정고갈, 개인성취감저하, 비인격화)에 유의한 영향을 미친다.</p> <p>직무요구와 소진과의 관계에서 감성지능의 조절효과가 있었다. 인지요구와 개인성취감저하 관계에서 감성지능의 조절효과가 있었고, 역할갈등과 비인격화 관계에서 감성지능의 조절효과가 있었고, 인지요구와 비인격화 관계에서 감성지능의 조절효과가 있는 것으로 나타났다.</p>  |

|               |  |  |
|---------------|--|--|
| 오이복<br>(2010) | IT직무<br>담당자<br>(202명)                  | <p>직무특성요인과 IT인력특성(성장요구, 경력계획, 개인 혁신성), 직무스트레스요인은 직무소진을 매개로 하여 이직의도에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.</p> <p>IT인력특성요인의 성장요구는 부(-)의 관계로, 직무스트레스요인의 역할과부하는 정(+)의 관계로 정서적 고갈을 매개로 하여 이직의도에 영향을 미친다.</p> <p>직무특성요인의 과업정체성과 과업중요성, IT인력특성의 경력계획은 부(-)의 관계로 직무소진의 비인간화를 매개로 하여 이직의도에 영향을 미친다. 반면 IT인력특성의 성장요구와 직무스트레스요인의 역할갈등은 정(+)의 관계로 비인간화를 매개하여 이직의도에 영향을 미친다.</p> <p>IT인력특성요인의 경력계획과 직무스트레스요인의 역할갈등 변수는 이직의도로 직접적인 영향을 미친다. 즉, IT인력특성의 경력계획이 강해질수록 이직의도는 낮아지며, 반대로 역할갈등이 강해질수록 이직의도는 높아질 것이다.</p> |
| 황승욱<br>(2011) | 전국 C사 영<br>화관 20개지<br>점의 종사원<br>(541명) | <p>직접효과로서 구성원의 기초표면행동, 심화표면행동, 기초내면행동, 고객응대내면행동이 높을수록 구성원의 정서적 탈진, 비인격화 및 성취감 결여는 높아지는 것을 알 수 있었다.</p> <p>간접효과로서 감성리더십의 조절효과는 감성리더로서 사회적 인식능력 차원이 고객관점 내면행동과 직무소진의 하위차원인 정서적 탈진, 비인격화 그리고 성취감 감소를 강화하는 조절효과를 보였고, 관계관리능력 차원이 기초표면행동과 비인격화와 성취감 감소를 강화하는 조절효과를 나타내었다. 신뢰의 조절효과에서는 기초표면행동 및 고객관점내면행동 차원이 직무소진의 정서적 탈진요인과의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.</p>   |
| 임창희<br>(2011) | 서비스업 종 에<br>종사한 종업원<br>(405명)          | <p>신뢰는 직무소진을 감소시키는 것으로 밝혀졌다.</p> <p>응집성 역시 직무소진을 감소시키는 것으로 밝혀졌다.</p>   |

|               |  |   |
|---------------|--|---|
| 이옥분<br>(2011) | 전라북도 기업<br>체에 근무하고<br>있는 노조설립<br>정규직 근로자<br>(200명) | <p>감정부조화에 의한 감정조절 행위와 직무소진과의 관계에서 표면적 행위가 내면적 행위보다 직무소진에 직접적인 영향을 미치고 있다.</p> <p>직무소진(정서적 탈진, 탈 인격화, 성취감 저하)은 조직성과(조직몰입, 직무만족)에 부정적인 영향을 미치고 있다.</p> <p>감정부조화에 의한 감정조절행위와 직무소진에서 자기효능감의 조절효과가 인정되고 있다.</p> <p>직무소진과 조직성과에서 자기효능감의 조절효과가 인정되고 있다.</p>  |
| 박영식<br>(2011) | 객실 승무원<br>(266명)                                   | <p>감정노동이 직무스트레스에 직접적인 영향을 미치고, 감정노동은 직무소진에 직접적인 영향을 미치는 변수임이 밝혀졌다.</p> <p>감정노동은 조직몰입에 직접적인 영향을 미치며, 직무스트레스 역시 조직몰입에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.</p> <p>직무소진은 조직몰입에 직접적인 영향을 미치며, 직무스트레스도 조직몰입에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.</p> <p>조직몰입은 이직의도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 직무소진은 이직의도에 직접적인 영향을 미치지 않은 것으로 밝혀졌다.</p> |
| 양종평<br>(2012) | 중국의 직장인<br>(311명)                                  | <p>직무요구는 직무소진에 영향을 미치는 것으로 나타났다.</p> <p>역할과부하는 정서고갈에 정(+)의 영향을 미친다.</p> <p>역할모호성은 직무이탈감에 정(+)의 영향을 미친다.</p> <p>직무통제는 역할모호성과 직무이탈감 간의 관계에 있어 정(+)의 조절효과가 나타났다.</p> <p>직무통제는 역할갈등과 직무이탈감 간의 관계에 있어 정(+)의 조절효과가 나타났다.</p> <p>자기효능감이 역할모호성과 직무이탈감 간의 관계에 있어 정(+)의 조절효과가 나타났다.</p>                         |

|               |  |   |
|---------------|--|---|
| 오성길<br>(2012) | 국내 제조업<br>12개 업체 의<br>생산직 근로자<br>(86명) | <p>직무소진(정서적 탈진, 비인격화, 성취감 저하)는 조직 몰입과 부(-)의 상관성을 가지는 것으로 나타났다.</p> <p>직무소진(정서적 탈진, 비인격화, 성취감 저하)는 이직 의도와 정(+)의 상관성을 가지는 것으로 나타났다.</p> <p>직무소진의 성취감 저하와 조직몰입의 관계성에서 직무만족이 조절효과가 있는 것으로 나타났고, 정서적 탈진과 비인격화는 조절효과가 없는 것으로 나타났다.</p> <p>직무소진의 정서적 탈진과 성취감 저하와 이직의도의 관계성에서 직무만족이 조절효과가 있는 것으로 나타났고, 비인격화는 조절효과가 없는 것으로 나타났다.</p> |
|---------------|--|---|

자료 : 양종평, 직무요구가 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대학교 대학원, 2012, pp.11-12.

〈표 2-4〉 직무소진 선행연구의 주요 변수(구성요인)

| 연구자                         | 주요변수(독립변수, 조절변수, 종속변수)   |
|-----------------------------|--|
| 박상언<br>김주엽<br>김민용<br>(2005) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 직무요구(작업속도, 작업량, 작업중 느끼는 시간적 압박감)</li> <li>• 종속변수 : 직무요구(고갈, 일로부터의 심리적 이탈)</li> <li>• 조절변수 : 직무자원(직무통제, 상사의 사회적지원)</li> </ul>   |
| 이 랑<br>(2006)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무요구 : 고객관련 사회적 스트레스(고객의 부당한 기대, 고객의 언어적 공격, 싫어하는 고객특징, 고객의 모호한 기대)</li> <li>• 직무자원 : 직무특성(기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 직무자율성, 과업피드백)</li> <li>• 정서노동전략 : 표면행위, 내면행위</li> <li>• 직무탈진 : 정서적 소진, 냉소</li> <li>• 직무열의 : 직무효능감, 활력, 헌신, 몰두,</li> </ul> |
| 박상언<br>김민용<br>(2006)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 직무요구(작업속도, 작업량, 작업중 느끼는 시간적 압박감)</li> <li>• 종속변수 : 직무소진(고갈, 일로부터의 심리적 이탈)</li> <li>• 조절변수 : 공정성 변수(분배공정성, 상호작용공정성)</li> </ul>  |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 박상언<br>(2006)                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 직무요구</li> <li>• 종속변수 : 직무소진(고갈, 일로부터의 심리적 이탈)</li> <li>• 조절변수 : 직무통제, 적극적 성격, 자기효능감</li> </ul>   |
| 박동수<br>홍춘철<br>정성한<br>(2007)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 직무요구(업무량, 감정적요구)</li> <li>• 종속변수 : 직무소진(고갈, 냉소주의, 직업효능성)</li> <li>• 조절변수 : 직무자원(직무통제, 자기계발기회),<br/>감성지능(자기감정평가, 타인감정평가, 감정규제, 감정활용)</li> </ul>                               |
| 이지영<br>지진호<br>(2007)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 직무요구, 역할스트레스 요인(역할과부하, 역할갈등, 역할모호성)</li> <li>• 종속변수 : 직무소진(감정고갈, 비인격화, 개인성취감저하)</li> <li>• 조절변수 : 감성지능(감성인식, 감성표현, 감성조절, 감성활용)</li> </ul>                                    |
| 이인석<br>박문수<br>정무관<br>(2007)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 직무부담(역할과부하, 역할갈등)</li> <li>• 종속변수 : 직무소진(정서적 소진, 비인격화, 개인적 성취감 감소)</li> <li>• 조절변수 : 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 이직의도)</li> </ul>  |
| 김성은<br>(2007)                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 직무요구(업무량, 감정노동, 역할모호성, 단순업무),<br/>직무자원(사회적지원, 직무자율성, 직무안정성)</li> <li>• 독립변수 및 종속변수 : 직무소진(고갈, 직무비관여)</li> <li>• 종속변수 : 직무태도(정서적몰입(조직몰입), 직무만족)</li> </ul>                    |
| 김원형<br>신강현<br>허창구<br>이종현<br>(2007) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 정서노동(표면행동, 내면행동)</li> <li>• 종속변수 : 직무탈진(소진, 냉소)</li> <li>• 조절변수 : 직무자원(자율성, 사회적지지)</li> </ul>  |
| 박경환<br>(2009)                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 직무요구(모니터링 요구, 문제해결 요구, 시간요구)</li> <li>• 매개변수 : 직무소진(고갈, 심리적 이탈)</li> <li>• 조절변수 : 직무통제, 혁신적 리더십, 사회적 문제해결</li> <li>• 종속변수 : 직무성과(직무성과)</li> </ul>                            |
| 오이복<br>(2010)                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 직무특성요인(기술다양성, 과업정체성, 과업중요성,<br/>자율성, 피드백), IT인력특성(성장요구, 경력계획, 개인혁신성),<br/>직무스트레스요인(역할과부하, 역할갈등)</li> <li>• 매개변수 : 직무소진(정서적고갈, 비인간화, 성취감상실)</li> <li>• 종속변수 : 이직의도</li> </ul> |

|                      |  |
|----------------------|--|
| 안성아<br>정봉재<br>(2010) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 직무요구(역할갈등, 인지요구, 업무량)</li> <li>• 종속변수 : 직무소진(감성고갈, 개인성취감저하, 비인격화)</li> <li>• 조절변수 : 감성지능</li> </ul>  |
| 황승욱<br>(2011)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 감정노동행동(기초표면행동, 심화표면행동, 기초내면행동, 고객응대내면행동, 고객관점내면행동)</li> <li>• 종속변수 : 직무소진(정서적 탈진, 비인격화, 개인적 성취감 감소)</li> <li>• 조절변수 : 신뢰(상사에 대한 신뢰), 감성리더십(사회적인식능력, 관계관리능력)</li> </ul> |
| 임창희<br>(2011)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 매개변수 : 직무자원(대인신뢰, 조직신뢰, 대인응집성, 조직응집성)</li> <li>• 종속변수 : 직무소진(정서고갈, 직무이탈감)</li> </ul>  |
| 이옥분<br>(2011)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 감정부조화(내면적 행동, 표면적 행동)</li> <li>• 종속변수 : 직무소진(정서적 탈진, 탈 인격화, 성취감 저하), 조직성과(조직몰입, 직무만족)</li> <li>• 조절변수 : 자기효능감</li> </ul>   |
| 박영식<br>(2011)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 감정노동(표면행위, 내면행위)</li> <li>• 직무스트레스</li> <li>• 직무소진(이로부터의 심리적 이탈, 고갈)</li> <li>• 조직몰입(정서적몰입, 지속적몰입)</li> <li>• 이직의도</li> </ul>   |
| 양종평<br>(2012)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 직무요구(역할모호성, 직무이탈감, 역할갈등)</li> <li>• 종속변수 : 직무소진(정서고갈, 직무이탈감)</li> <li>• 조절변수 : 직무통제, 자기효능감</li> </ul>  |
| 오성길<br>(2012)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 직무소진(정서적 탈진, 비인격화, 성취감저하)</li> <li>• 종속변수 : 조직몰입, 이직의도</li> <li>• 조절변수 : 직무만족</li> </ul>   |

Kahill(1988)는 조직몰입은 직무소진과 높은 관계를 가진다고 하였으며, Maslach & Jackson(1981)는 직무소진의 결과로 조직몰입에 대해 부(-)의 영향을 주게 된다고 하였다. Jackson & Brief(1987)도 직무소진은 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다고 하였으며, 실제로 Turnipseed(1994)의 연구를 통해 조직구성원이 경험하는 직무소진은 직무만족, 조직몰입, 결근, 이직 등과 같이 조직의 성과와 생산성을 감소시키는 요인과 매우 밀접한 관련이 있다는 것이

입증되었다(오성길, 2012).

직무소진과 조직몰입에 관한 선행연구들을 살펴보면 다음<2-5>와 같다.

<표 2-5> 직무소진과 조직몰입 간의 관계에 대한 선행연구

| 연도   | 연구자               | 연구결과   |
|------|-------------------|--|
| 1993 | Reichel & Neumann | 기업경영자를 대상으로 한 연구에서 직무소진은 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향을 검증하였다.          |
| 1994 | Singh et al.      | 고객서비스 담당자를 대상으로 한 연구에서 직무소진이 조직몰입에 매우 높은 영향을 미친다는 것을 증명하였다.  |
| 2000 | 최가영               | 호텔근로자를 대상으로 한 연구에서 직무소진이 조직몰입과 이직의도에 유의적인 영향을 미친다는 것을 증명하였다. |
| 2004 | Wight & Hobfoll   | 심리상담사를 대상으로 한 연구에서 직무소진이 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다고 하였다.            |
| 2008 | 양재근 & 소영호         | 상업스포츠센터 종사자들의 직무소진은 조직몰입과 이직의도를 유의미하게 설명하는 선행변수임을 확인하였다.     |

직무소진은 조직구성원의 능력을 감퇴시키고 직무만족에 부정적인 영향을 미치며 이직의도를 높여준다(김판영 & 송성인, 2008). Cordes & Dougherty(1993)의 이론에 의하면 직무소진은 만성적 직무 스트레스요인으로 인한 이직의도에 영향을 주는 변인으로의 역할을 한다. 또한 Drake & Yadama(1996)는 직무소진이 이직의도에 직접적인 효과를 미침을 증명하였으며, Burke & Deszca(1986)는 높은 수준의 직무소진을 경험한 직원은 그렇지 않은 직원보다 더 높은 이직의도를 가지고 있음을 보였으며, 지속적인 직무소진 현상은 낮은 성과와 더불어 높은 이직의도를 초래한다(오성길, 2012). 직무소진과 이직의도에 관한 선행연구들을 살펴보면 다음<2-6>와 같다.

〈표 2-6〉 직무소진과 이직의도 간의 관계에 대한 선행연구

| 연도   | 연구자                | 연구대상              | 연구결과  |
|------|--------------------|-------------------|---|
| 1986 | Burke & Deszca     | 경찰관               | 높은 수준의 직무소진을 경험한 집단이 그렇지 못한 집단보다 더 높은 이직의도를 가지고 있음을 보였다.  |
| 2001 | Barak & Levin      | 사회복지사             | 소진은 이직의도에 강한 영향력을 미치는 변수로 제시되고 있다.                        |
| 2004 | Schaufeli & bakker | 세무담당자             | 실증연구를 통해 직무소진과 이직의도는 긍정적인 관계를 형성한다고 밝혔다.                  |
| 2010 | 윤석영                | 항공사<br>콜센터<br>상담원 | 직무소진의 하위 변수인 성취감 저하와 감정고갈이 이직의도에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 증명하였다. |
| 2011 | 김현철, 백수현           | 조리사               | 직무소진은 이직의도에 유의미하게 영향을 미친다는 것을 확인하였다.                      |
| 2011 | 윤설민, 윤선정           | 항공사<br>승무원        | 직무소진은 이직의도에 정(+)의 영향을 미친다.                                |

직무특성요인과 이직의도의 관계에 관한 선행연구로 박현숙(2002)은 간호사를 대상으로 조사한 연구에서 직무특성요인 중 과업정체성 변수가 이직의도에 영향을 미치는 것으로 발견했으며, 송재훈·이병관(2009)의 리조트 종사자를 대상으로 한 이직의도에 관한 연구에서는 자율성, 과업중요성, 기술다양성이 직무만족을 매개로 하여 이직의도에 영향을 끼치는 것을 밝혀냈다.

직무스트레스요인과 이직의도의 관계에 대한 선행연구로 박재희(2009)는 호텔종사원을 상대로 한 연구에서 역할 갈등, 역할 모호성, 역할 과다 변수의 직무스트레스 요인이 이직의도에 직접적인 영향을 미치는 것을 알아냈다.

금융권 종사자들 대상으로 한 이인석 외(2007)의 연구에서는 역할 과부하와 역할 갈등이 직무소진을 매개로 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구효진·고재운(2007)은 카지노 종사자들을 대상으로 한 연구에서 소진의 정서적 탈진과 비인간화가 이직의도에 직접적인 영향을 끼치는 것을 알아냈다(오이복, 2010).



### 제 3 절 직무통제

#### 1. 직무통제의 정의

직무통제(Job control)란 업무를 수행하는데 있어 의사 결정의 자율성 정도로서 개인이 자신이 맡은 직무를 얼마나 자율적으로 결정하고 통제할 수 있는지를 의미하는 의사결정의 권한을 포함한다. 이는 흔히 일의 계획이나 방법, 순서 등을 해당 직무담당자가 얼마나 자율적으로 수립, 결정해 갈 수 있는가의 정도로 조직되어 왔으며 업무수행 계획이나 문제해결방법의 자율성 등으로 측정할 수 있다(Karasek, 1979; 권성현, 2009 재인용).

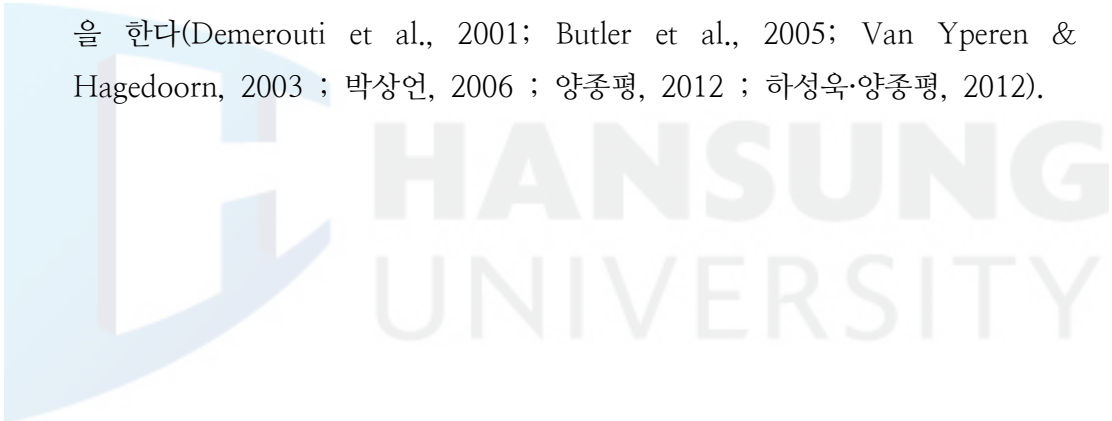
직무통제는 직무환경에서 개인이 지니는 통제를 말하는 것으로, 과업을 완성 시키는데 가장 적합한 기술을 선택하고 의사결정을 내릴 수 있는 정도이다. 직무에 대한 지각된 통제력이 높을수록 불안수준, 직무소진이 낮고, 개인의 안녕감이 높은 반면, 낮은 지각된 통제력의 경우에는 무력감, 우울과 같은 역기능적 스트레스를 유발하며 정서적 탈진과 불만족을 증가시킨다(Abraham, 2000).

직무통제는 조직성과에도 영향을 미칠 수 있는데, Glass, Singer 등(1973)은 지각된 통제수준이 높을 경우 그렇지 않을 때보다 스트레스 사건 이후의 인지적 과업에서 더 적은 오류 양과 시간을 가짐을 밝혔으며, Bond와 Bunce(2001)은 직무통제를 증가시키도록 재조직화 함으로써 종업원의 결근 수준을 낮추고 직무성과를 높일 수 있음을 제안했다(신아름, 2012).

작업 맥락과 관련된 조절변수는 주로 직무통제와 직무자원에 관심이 모아졌다(Brown, Ganesan & Challagalla, 2001; Kahn et al., 2006; Witt Andrews & Carlson, 2004; Ladebo & Awotunde, 2007). 직무요구와 통제 간의 상호작용 효과에 대하여 연구자들은 일관된 결과를 보여주지 못하고 있다(Van Der Doef & Maes, 1999; Beehr, Glaser, Canali & Wallwey, 2001, Totterdell, Wood, & Wall, 2006). 그 이유를 살펴보면 고려되는 문제는 개인적 특성을 조절변수로 고려하지 않았다는 것이다. Parkes(1991)는 직무 특성과 긴장간의 관계에 있어 개인들이 일반적으로 사용하는 대처 전략과

성격 특성에 따른 변화 가능성을 제시하였다. 이것은 개인적 차이가 요구와 통제 간의 상호작용에서 주요한 역할을 하는 것으로 생각될 수 있을 것이다.

직무통제와 관련되어 살펴보면, 직무요구 수준이 높을수록 그리고 직무통제 수준이 낮을수록 직무담당자가 느끼는 직무긴장 등 직무소진에 미치는 부정적 영향은 더 커진다. 높은 직무긴장을 초래하는 것은 단순히 직무요구 수준 자체만이 아니라, 직무요구 수준과 직무에 대한 낮은 통제가 결합 될 경우이다. 높은 직무요구 수준에서 직무통제가 낮은 경우에는 이에 적절히 대응해 나갈 여지와 수단이 없기 때문에 직무수행자는 높은 수준의 직무긴장을 경험하게 된다. 이와 반대로 높은 직무통제가 주어질 때 직무수행자는 직무요구에 능동적으로 대처해 나갈 수 있는 여지와 수단을 가지게 된다. 이러한 여지와 수단이 직무긴장 등 부정적인 결과를 완충(buffering)하거나 완화시키는 역할을 한다(Demerouti et al., 2001; Butler et al., 2005; Van Yperen & Hagedoorn, 2003 ; 박상언, 2006 ; 양종평, 2012 ; 하성욱·양종평, 2012).



## 제 4 절 직무요구-자원 모형

### 1. 직무요구-자원 모형

Karasek(1979)의 직무요구-통제모형(Job Demand-Control Model: JD-C)은 직무소진과 관련된 많은 실증 연구들의 이론적 기반을 제공하였다(박상언, 2012, 2006 ; 박상언·김주엽·김민용, 2005, van der Doef & Maes, 1999). 이 모형은 직무요구와 직무통제가 직무담당자가 직무수행과정에서 느끼는 직무소진을 설명한다고 파악한다. 직무요구가 많을수록 직무소진이 더 크게 나타나고, 직무통제의 수준이 높을수록 직무소진이 덜 발생해서, 직무요구 수준이 높지만 직무통제 수준이 낮은 ‘고긴장직무’(High Strain Job)에서 다른 유형보다도 직무소진이 가장 크게 나타난다는 것이다(하성욱, 양종평, 2012).

〈그림 2-1〉 직무요구-통제 모형

|                     |                  | 직무요구                        |                              |
|---------------------|------------------|-----------------------------|------------------------------|
|                     |                  | 낮은(Low) 직무요구                | 높은(High) 직무요구                |
| 직무통제<br>(직무 의사결정 양) | 낮은(Low)<br>직무통제  | 수동적 직무<br>(Passive Job)     | 고-긴장 직무<br>(High Strain Job) |
|                     | 높은(High)<br>직무통제 | 저-긴장 직무<br>(Low Strain Job) | 적극적 직무<br>(Active Job)       |

자료 : Karasek, 1979; 신아름, 2012

직무요구는 ‘해당 직무담당자에게 지속적인 육체적, 정신적 노력을 요구함으로써, 정서적 소진이나 피로와 같은 생리적, 심리적 희생을 초래하는 제반 직무특성’을 의미한다(박상언·김주엽·김민용, 2005). 예를 들면, 시간적 압박,

능력이상의 어려운 일, 지나치게 많은 업무량, 역할상의 갈등이나 모호함, 직장-가정갈등, 고객에게 친절서비스의 강요, 새로운 업무변화로 인한 당황, 인간관계에서의 스트레스 등이 있다(임창희, 2011; 박상언·김민용, 2006; Karasek, 1985). 직무통제는 ‘때때로 의사결정의 자율성 정도로 불리어지기도 하는데, 직무담당자가 자신의 직무활동을 얼마나 스스로 통제가능한가의 정도’를 의미한다(박상언·김주엽·김민용, 2005; van der Doef & Maes, 1999; Karasek, 1979). 구체적으로는 업무수행과정에서 특정한 기술을 사용하는 것에 대한 판단을 할 수 있는 능력을 의미하는 기술재량과 업무성과에 관한 의사결정을 할 수 있는 자율성을 의미하는 의사결정권으로 구분할 수 있다(van der Doef & Maes, 1999; Melamed, Kushnir & Meir, 1991).

직무의 특성이 그 직무를 행하는 담당 종업원들의 심리적 반응에 미치는 영향과 관련된 많은 실증연구들의 이론적 기반은 초기에는 Karasek(1979)의 직무요구-통제모형이 주를 이루었다. 하지만 이들 모형의 한계는 종업원의 부정적인 심리반응에만 한정하여 연구했다는 점이다. 예를 들면 직무환경을 구성하는 두 가지 핵심자원인 직무요구와 직무통제에 초점을 맞춘 직무요구-통제모형 이론은 업무부담, 직장-가정갈등, 조직변화, 감정부조화 같은 직무요구의 부정적 영향이 자아효능감, 자율성, 목표지향성 같은 개인의 직무통제력에 의해 완화될 수 있다고 했다(임창희, 2009).

기존 연구자들은 직무요구와 직무소진간의 관계에 있어 직무통제가 미치는 부(-)의 조절효과가 직무요구-통제모형의 핵심논점이라고 주장하기도 한다(Ganster, 1989).

직무요구-통제모형을 경험적으로 실증하기 위한 연구들이 진행되어 왔는데, 직무요구와 직무통제가 직무소진에 미치는 영향에 대한 가설들은 대체로 입증되었지만, 직무통제가 미치는 부(-)의 조절효과는 일관되게 입증되지 못하였다(박상언, 2006 ; 박상언·김주엽·김민용, 2005 ; van der Doef & Maes, 1999, de Lange et al., 2003 ; Fox et al., 1993, Melamed, Kushnir & Meir, 1991, Karasek, 1979). 직무요구와 직무통제의 주효과(main effects)들은 대체로 입증되었지만, 이들의 조절효과(moderation effect)는 그리 일관되게 입증되지 못하였다. van der Doef & Maes(1999)는 그 이전 20년 동안

이루어져 왔던 31개의 경험연구들 중에서 15개의 연구들만이 직무요구-통제 모형의 조절효과를 부분적으로 혹은 완전하게 입증하였음을 확인하였다.

예를 들어, 국내 실증연구로 제조기업 생산직 182명을 대상으로 한 박상언 · 김주엽 · 김민용(2005)은 직무요구가 직무소진에 미치는 영향에 있어 직무통제의 어떠한 조절효과도 발견하지 못하였다. 박상언(2006)은 제조기업 사무관리직 497명을 대상으로 한 연구에서 직무요구와 직무소진의 고갈 차원간의 관계에 있어 직무통제가 미치는 정(+)의 조절효과를 실증하였지만, 직무요구와 직무소진의 직무이탈감 차원간의 관계에 있어서는 직무통제가 미치는 조절효과가 존재하지 않았다.

이러한 경험연구의 한계점을 극복하기 위한 다양한 시도들이 전개되어 왔다(박상언, 2006).

첫째, 직무요구-통제모형에 관련된 주요 변수의 개념과 측정을 명확하게 하는 것이다.

둘째, 직무담당자의 성격(personality)이나 개인차(individual difference) 변수들을 고려하는 것이다.

셋째, 직무요구-통제모형을 확장시켜서 직무요구-자원모형(Job Demand-Resource Model)으로 접근하고 있다. 직무요구-자원모형은 직무요구와 직무소진 사이의 관계를 조절할 수 있는 변수로, 기존의 직무통제 이외의 직무자원 변수들을 포함 시킨다. 직무자원은 ‘직무담당자가 자신의 직무요구에 효과적으로 대처해 가고, 직무긴장 등 부정적인 영향을 적절히 감소시켜 가는데 기여하며, 또 궁극적으로 직무목표를 달성해 가는데 기능적인 역할을 하는 일체의 직무맥락(job context) 요인들’을 말한다(Demerouti et al., 2001). 개별 직무차원의 직무자원 요인들로는 직무통제, 직무자율성, 의사결정참여(participation in decision making), 기능 다양성(skill variety), 역할 명료화(role clarity), 성과피드백 등을 들 수 있다. 대인관계적 직무자원 요인들로는 사회적 지원으로 포괄되는 상사의 지원(박상언 · 김주엽 · 김민용, 2005), 동료의 지원, 협력적인 팀 분위기(team climate), 신뢰 및 응집성(임창희, 2011) 등을 들 수 있다. 조직적 차원의 직무자원 요인들로는 임금수준(salary), 경력 기회(career opportunities), 고용 안전성(job security), 공정성 지각(박상언 ·

김민용, 2006) 등을 들 수 있다(하성옥·양종평, 2012 ; 박상언·김민용, 2006 ; Bakker et al., 2004).

Demerouti 및 그의 동료들(2001)은 다양한 직업들에 적용될 수 있는 소진의 이론적 모형으로 직무요구-자원모형(Job Demand- Resource Model)을 제안하였다. 직무요구-자원모형(JD-R)은 모든 직업이 소진과 관련된 특유의 직무특성을 지닐 수 있지만 일반적으로 이들 특징들이 두 가지 포괄적인 범주, 즉 직무요구와 직무자원으로 분류될 수 있다고 가정한다(Bakker, Demerouti & verbeke, 2004; Demerouti et al., 2001). 먼저 직무요구는 지속적으로 육체적이거나 정신적인 노력을 요구하고 따라서 특정 생리적 및 심리적 비용과 관련되어 있는 직무의 육체적, 사회적 또는 조직적 양상들을 말한다. 또 다른 범주로서 직무자원은 작업목표를 달성하는데 기능적이고, 직무요구 및 그와 관련된 생리적·심리적 비용을 감소시키며 개인의 성장 및 개발을 자극하는 직무의 육체적, 심리적, 사회적 또는 조직적 양상들을 말한다(박동수·홍춘철·정성한, 2007).

직무요구-자원(Job Demand- Resource: JD-R) 모형이 제안되면서 종업원의 긍정적인 심리적 반응에도 관심을 갖게 되었다. 즉 JD-C모형이 직무요구로 인한 종업원의 정신적·육체적 건강의 악화(impairment)를 연구대상으로 삼는데 반하여, JD-R모형은 직무자원 개념을 도입하여 정신적·육체적 건강의 강화(enhancement)를 목표로 연구를 진행하였다. 즉 직무자체는 직무요구뿐만 아니라 자율성, 상사지원, 직무다양성, 긍정피드백과 같은 직무자원도 수반할 수 있으므로 이를 통하여 헌신(dedication)과 활기(vigour)와 열중(absorption)으로 측정되는 몰입(engagement)을 자극하여 종업원의 직장생활의 질(well-being)을 높일 수 있다고 보았다(Bakker et al., 2008).

JD-R모형에서는 특히 JD-C모형에서 간과한 몰입(engagement ; 헌신, 활기, 열중)의 개념을 강조하고 있다. 그동안 조직행동분야 연구자들의 일관적인 노력은 어떻게 하면 사원들의 효율성을 높이면서 긍정적 자세로 직무에 임하게 할 수 있느냐의 문제였다(Luthans, 2002). 즉 직무활동에 긍정적 자세를 가지는 필요요건으로 소진 이외에 직무몰입이라는 또 하나의 변수에 관심을 가지게 되었다. 소진이 정서고갈과 직무이탈감을 뜻하는데 반하여 몰입은

높은 정신적 에너지 상태에 있는 활기, 강한 탐닉과 자긍심으로 대표되는 헌신, 집중과 노력으로 대표되는 열중의 세 차원으로 구성되어 있다(Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). 직원들의 직장생활의 질을 향상시키고 피로를 감소시키는데 소진을 낮추려고만 하지 말고, 몰입을 높이는데 주력하는 것이 매우 효과적이라는 것이다(Luthans, 2002).

한편 JD-C모형이 직무요구가 높고 직무통제(직무재량)가 낮으면 부정적 영향이 커진다는 두 개의 직접적 인과경로를 강조한데 비하여, JD-R모형은 직무요구와 부정적 결과 사이의 관계를 조절할 가능성이 있는 여러 직무관련 변수들에 초점을 두었다.

Schaufeli & Bakker(2004)의 용어를 그대로 빌려 JD-R모형의 핵심을 설명하자면 직무가 종업원의 심리상태에 주는 영향은 두 과정으로 구분된다. 첫째는 직무요구의 증대가 소진을 높이지만, 직무자원이 충분히 공급된다면 소진을 낮춘다는 재활과정(energetic process)이고, 둘째는 직무자원의 증대가 종업원의 몰입을 증진시키는 동기화과정(motivational process)이다.

첫 번째 재활과정(energetic process; 활력과정)에서 잘못 설계된 직무나 높은 직무요구는 종업원의 정신적 및 육체적 자원들을 고갈 시킬 수 있고 따라서 에너지의 소모와 건강문제를 유발시킬 수 있다. 이는 직무요구가 기대받는 성과수준을 달성하고 유지하기 위하여 많은 노력을 요구하고 결과적으로 소진과 같은 부정적 반응을 유발하는 스트레스요인이 될 수 있다는 것을 의미한다. 이들 직무요구들은 비록 필연적으로 부정적인 것이 아닐지라도 이를 충족시키기 위하여 많은 노력을 필요로 할 때 직무스트레스로 전환 될 수 있고 그것이 만성화되면 소진과 같은 부정적 반응을 유발시킬 수 있다(Meijman & Mujder, 1998). 따라서 업무량 및 감정적 요구와 같은 직무요구의 증가는 직무수행자에게 지속적으로 과중한 부담을 지우고, 이와 같은 직무요구에 반복적으로 노출된 종업원은 장기적으로 고갈을 느끼게 될 것이다.

두 번째 동기화과정(motivational process)에서는 적절한 직무자원의 보유가 지각된 직무요구를 감소시키고 목표달성을 조장시키며 개인적 성장 및 계발을 촉진시키는 반면에, 직무자원의 부재는 동기유발을 저해하고, 냉소주의 또는 감소된 직업효능성을 유발시킨다. 직무자원은 직무요구에 부응하고 주어진



과업을 수행하기 위해 필요할 뿐만 아니라 그 자체라도 중요한 의미를 지닌다(Elsass & Vriga, 1997, Hakanea, Bakker & Schaufeli, 2006, Hobfoll & Shirom, 2000). 역으로 직무자원의 부족은 소진수준을 증가시키는 것과 같이 개인의 안녕에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(박동수·홍춘철·정성한, 2007).

결론적으로 낮은 직무요구와 높은 직무자원과 소진은 부(-)의 상관관계를 가지며, 높은 직무자원과 몰입은 정(+)의 상관관계를 가진다. 특히 직무요구의 증감은 소진의 증감과 관련이 깊지만 몰입의 증감에는 영향이 없는 반면에 직무자원의 증감은 소진과 몰입의 증감에 동시에 영향을 미친다는, 다시 말해서 직무요구와 직무자원의 두 개의 영향과정은 서로 독립된 별개의 경로라는 것이 JD-R모형의 주장이다(임창희, 2009 재인용; Hakanen et al., 2008; Schaufeli & Bakker, 2004; Van den Broeck et al., 2008; Xanthopoulou et al., 2007).

이들의 주장은 다음의 논리에 근거한다. 우선 직무요구가 곧바로 소진을 증대시키지는 않지만 개인능력의 한계를 넘으면 소진이 높아진다는 연구는 모든 직업과 모든 산업과 다양한 문화권에서 계속 입증되고 있다(Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen et al., 2008). 그리고 자원이란 직무여건에 존재하는 물리적(예 ; 월급), 성격적(예 ; 자신감), 인간관계적(예 ; 상사지원), 직무적(예 ; 능력, 자율권), 조직적(예 ; 경력개발기회) 요소를 모두 지칭하는데(De Lange, De Witte, & Notelaers, 2008) 이들은 종업원의 몰입을 높인다(Schaufeli & Bakker, 2004). 물론 직무요구와 자원이 소진과 몰입에 영향을 미치기까지 걸리는 시간은 구체적인 하위요소가 무엇이나에 따라서, 심지어는 성별에 따라서도 다를 수 있다(Lorente et al., 2008).



## 제 5 절 경력개발

### 1. 경력개발의 개념 및 목적

#### 1) 경력의 정의 및 개념

경력(Career)이란 ‘한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험 및 활동으로 지각된 일련의 태도와 행위’라고 설명한 Hall(1976)과 Arthur, Hall과 Lawrence(1996)의 정의가 현재까지 가장 일반적으로 쓰이고 있다. 경력이란 의미는 선행 연구 결과나 연구자의 성향이나 연구 주제에 따라 그 의미가 다양하게 정의되고 있으며, 환경의 변화에 따라 그 해석도 변해가고 있다.

Hall은 경력이란 한 개인이 일생을 두고 일과 관련하여 얻게 되는 경험 및 활동으로 지각된 일련의 태도와 행위이며, 전문직 종사자뿐만 아니라 학생이나 자원봉사자들과 같이 임금을 받지 않는 사람들 역시 경력을 갖는 것으로 폭넓은 의미로 해석 하였다.

경력과 개발이라는 개념을 종합하여 경력개발(career development)이란 “한 개인이 일생을 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험을 통해 자신의 직무관련 태도, 능력 및 성과를 향상 시켜 나가는 과정”이라 정의할 수 있으며(김홍국, 2008), 최근의 일반적인 경력에 대한 정의의 흐름은 한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 총체적인 경험으로 설명되어지고 있다(최해수, 2005).

조직 구성원의 경력개발에 대한 연구들을 살펴보면 경력개발을 조직구성원이 자신의 능력과 관심사를 파악하고, 자신의 성장과 조직의 욕구를 조화시켜 나가는 과정이라 할 수 있다.

경력개발제도의 시초는 2차 세계대전 후 미국 연방정부 조직의 비능률을 타개할 목적으로 1955년에 구성된 제2차 후버위원회에 제출된 보고서인 ‘인사부문 권고안’에 의해 최초로 제기되었다(김문중, 2006). 본 보고서는 연방정부 인력활용의 효율화 방안의 하나로 1957년 ‘육군문관 경력개발제도’를 제시하

였는데, 이것을 효시로 볼 수 있다.

정부조직에서 시작된 미국의 경력개발제도는 1960년대 초 IBM을 중심으로 한 기업조직에 도입되어 오늘에 이르고 있다. 조사에 따르면 1990년대 초 미국 대기업을 68%, 유럽의 경우 88%가 경력개발제도를 시행하거나 도입 중에 있는 것으로 나타났다(Gutteridge, Leibowitz, & Shore, 1993). 일본의 경력개발제도는 미국기업과 비슷한 시기인 1963년 쇼와전공(昭和電工)에서 기술계 사원을 대상으로 도입하였다(한국인사관리협회, 1984). 현재 일본기업의 경력개발제도 도입현황에 대한 정확한 자료는 없으나, 도입의 역사로 볼 때 많은 기업이 제도를 운영하고 있는 것으로 추정된다.

한국의 경우 1980년대 초부터 제도 도입의 필요성이 논의되기 시작하여, 1980년대 후반 이후 도입이 본격화되었다.

최근의 연구조사에 따르면 한국 대기업을 네 개 중 하나가 경력개발제도를 적어도 부분적으로 도입하고 있는 것으로 나타나고 있다. 즉 30대 그룹 252개 기업을 대상으로 한 연구조사 결과 적어도 도입 과정에 있는 기업이 27.3%로 집계되었다. 한편 한국경영자총협회의 조사에 따르면 종업원수 1,000명 이상의 대기업을 경우 도입 27.2%, 검토중 25.0%로 조직규모가 클수록 제도 도입에 적극적인 것으로 나타났다.

〈표 2-7〉 경력개발의 개념

| 시간  | 관심의 대상 |     |
|-----|--------|-----|
|     | 직무     | 개인  |
| 단기적 | 성과     | 태도  |
| 장기적 | 적응력    | 정체감 |

자료 : Hall, D. T.(1984), “Human resource development and organizational effectiveness”, p.199.

인력개발과 관련하여 개발(development)이란 개념에 대해 Hall(1984)은 경력개발의 개념을 개인차원과 직무차원으로 구분하여 설명하고 있다. 개인차원

에서 단기적으로는 직무에 대한 태도(attitude), 즉 일에 대한 만족감이나 긍정적 태도를 갖게 하는 것을 말하며, 장기적으로는 개인의 정체성(identity)을 높이는 것을 의미 한다. 한편 이를 직무차원에서 보면 단기적으로는 조직의 성과를 향상시키는 것을 말하며, 장기적으로는 직무환경 변화에 대한 적응성(adaptability)을 높이는 것을 의미한다(한창모, 2010 ; 장운선, 2012).

지금까지의 경력개발에 대한 연구는 다양한 이론이나 모델을 중심으로 이루어져왔으나, 크게 개인의 경력 흐름 패턴을 모색하려는 개인적 관점의 이론과 조직 목적과 필요성을 중심으로 하는 조직적 관점의 이론으로 나누어 볼 수 있다. 먼저 개인적인 관점에서는 개인의 성향에 대한 관계 이론으로 개인의 성향이 경력개발의 단계에 따라 이루어진다는 점을 강조한 이론이며, 조직관점의 이론은 조직의 인적자원 개발 계획에 초점이 맞추어져서 개인의 성장과 조직의 발전을 함께 다루는 이론으로 접근관점에 따른 경력개발의 내용은 다음의 <표 2-8>과 같다(장운선, 2012).

<표 2-8> 경력개발의 접근관점

| 개인적 관점   | 조직적 관점  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 생애계획의 설정</li> <li>• 직업정보의 탐색</li> <li>• 직업 및 구직 상담</li> <li>• 직업의 선택</li> <li>• 조직의 선택</li> <li>• 직무선호도 차이</li> <li>• 자기개발의 추구</li> <li>• 정직한 자기진단</li> <li>• 회사 경력기회 정보의 탐색</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 전략적 인력계획</li> <li>• 관리자 잠재력의 평가 및 개발</li> <li>• 경영자 승계계획</li> <li>• 합리적 경력경로의 설계</li> <li>• 이동기준의 설정</li> <li>• 공정한 인사고과 및 승진관리</li> <li>• 효율적 교육훈련</li> <li>• 인사정보 시스템의 구축</li> <li>• 경력상담 서비스</li> </ul> |

자료 : 김홍국(2008). 『경력개발의 이론과 실제』. 다산출판사. p 39.

경영학에서 경력개발을 접근하는 관점을 Feldman(1989)의 분류에 의해 네 가지 측면으로 구분하였다. 그 중 개인적 관점과 조직적 관점으로 대비하여

살펴볼 수 있는데, 개인적 관점은 각 개인이 객관적으로 수행한 자기진단을 바탕으로 경력정보를 탐색하고, 이 과정에서 자신이 선호하는 방향으로 현실적 생애계획을 수립하여 직업을 선택하고 근무할 조직을 선택하는 문제를 주요한 관심분야로 삼는다. 여기서 중요한 점은 이러한 개인적 관점이 경력계획(career planning)을 근간으로 삼는다는 점이다. 왜냐하면 개인은 조직의 구조적 경력여건을 자신이 직접 통제 할 수 없기 때문이다. 따라서 개인적 관점은 경력을 관리하는 측면이기 보다는 계획하는데 초점을 두게 된다(이진규 외, 1998 ; 한창모, 2012).

이와 대비되는 조직적 관점은 인적 자원의 효율적 관리를 목표로 하며, 인적 자원관리(human resource management)의 전영역과 관련이 있다. 앞서 설명한 개인적 관점과는 대조적으로 경력관리(career management)가 조직관점에서 기본적으로 이해되어야 하며 현실적으로 경력의 관리는 조직이 수행한다는 점을 강조하는 것이다.

따라서 경력개발이란 한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험을 통해 자신의 직무관련 태도, 능력 및 성과를 향상시켜 나가는 과정으로서, 결국 한 개인이 입사로부터 퇴직에 이르기까지의 경력경로(career path)를 개인과 조직이 함께 계획하고 관리하여 개인욕구와 조직목표를 달성해 가는 총체적 과정으로 설명할 수 있다. 이러한 관점에서 경력개발은 경력개발과 관리(career development & management), 경력계획과 개발(career planning & development), 경력개발프로그램(career development program) 등으로 다양하게 불리고 있다.

이러한 경력개발은 조직의 생산성을 높이고, 종업원의 직무에 대한 태도를 증진시키며, 직무만족도를 제고하는 중요한 도구이기 때문에(Walton, 1999), 개인과 조직 사이에 상호작용을 통해 이루어질 수 있으며, 경력개발을 통해 조직은 구성원의 자아실현 욕구를 충족시키는 동시에 조직 발전에 필요한 인적자원 시스템의 구축을 기대할 수 있다(봉준호, 2005 ; 장윤선, 2012).

## 2) 경력개발제도 목적 및 방향성

경력개발의 목적은 개인의 욕구와 조직의 필요를 균형 있게 조정함으로써 조직 유효성을 확보하고 이를 통해 조직 경쟁력 강화와 구성원의 시장가치를 향상시키는 것이라 할 수 있다(박경문·이용탁, 1999).

경력개발제도의 목적은 첫째, 능력 있는 조직구성원을 성장시킬 수 있는 프로그램을 설계하여 개인과 조직의 유효성을 성취할 수 있도록 하는데 있다.

둘째, 부적절한 경력계획과 경력개발에 기인한 훈련·개발의 부족과 동기부여 부족으로 발생하는 인력의 진부화(obsolescence)를 방지하는데 있다.

셋째, 기업이 조직구성원의 경력을 계획하도록 도와줄 때보다 낮은 이직률과 인사비용이 소요되어 이익을 볼 수 있게 하는데 있다.

넷째, 현재에 존재하지 않은 직무가 미래에는 생길 수 있으며, 또한 직무의 전문화가 가속될 것이므로 이들을 보다 포괄적으로 관리하기 위하여 인적자원의 경력개발이 필요하게 된다.

다섯째, 앞으로의 기술은 전문화와 정보화가 가속되고 그 수준도 높아지기 때문에 조직은 인적자원의 보다 효율적인 활용이 요청되며, 이는 경력개발과 결합될 때 그 가능성이 높아진다는데 있다.

여섯째, 경력개발이 갖는 장기적·계속적 속성 때문에 조직내에 훈련된 전문스텝 개발의 체계를 구축할 필요성이 높아진다는데 있다(김형로, 2009).

우리나라 대부분의 경영자들은 경력개발이 조직의 발전을 위해 중요한 부분임을 인식하고 있음에도 불구하고 경력개발계획에 의거하여 훈련을 시행한 후 조직 구성원이 그의 경력기회를 조직 내에서 찾지 못한다면 결국 그 조직을 이탈하고 새로운 조직을 찾아 떠날 것을 우려하여 적극적으로 경력개발을 하지 못하고 있는 실정이다.

따라서 경력개발제도는 조직구성원의 발전욕구를 충족하고 경력개발을 극대화시켜 조직욕구에도 부합될 수 있도록 하는 구체적 방안이며(Schein, 1978), 종업원의 가치를 최대한 인정하고 개발시키기 위하여 전문가 육성을 위한 제도를 활용할 경우 조직 구성원에게는 동기를 부여해 줄 뿐 아니라 조직노하우의 체계적 축적과 활용이 가능할 수 있다.

또한, 조직 구성원의 가치와 도전, 발전에 필요한 요소, 관심, 개인의 스타일이 정기적으로 제도 적용에 있어서 반영하도록 해야 경력개발제도의 효과는 최대가 될 것이다(Gutteridge Leibowitz & Shore, 1993 ; 심영국, 2005 재인용). 즉, 개인적 수준과 조직적 수준의 경력개발은 서로 독립적으로 존재하는 것이 아닌 경력개발을 구성하는 상호 보완적인 관계로 개인적 수준의 경력개발의 핵심은 정확한 자기 평가와 적절한 목표설정에 있기 때문에 개인의 성장 환경, 능력, 가치관, 일에 대한 태도, 성격 등이 중요한 변수가 되며, 조직적 수준에서 경력개발은 경력개발 시스템의 구성과 조직욕구와 개인의 욕구를 효율적으로 결합하는 것이 그 중요한 변수로 나타났다(Burak, 1980).

## 2. 경력개발의 관점에 대한 이론

심리학, 사회심리학, 사회학, 상담심리학, 인류학 등 학문 분야마다 경력에 대한 개념적 접근이 다르게 다루어졌듯이, 경영학에서의 경력개발에 대한 관점은 주로 개인적 관점과 조직적 관점으로 접근하고 있다. 먼저 개인적 관점(individual perspective)에서는 올바른 자기진단을 토대로 경력정보를 탐색하여 자신이 선호하는 방향으로 생애를 계획하도록 함으로써 직업과 조직을 선택하는 문제가 주요 관심사로 대두되고 있으며, 개인적 관점의 경력개발은 경력을 관리하는 측면보다 경력을 계획하는 데 초점을 둔다. 이 차원의 경력개발의 목표는 자기개발을 통해 심리적 만족을 얻는데 있으며, 개인특성 및 퍼스낼리티 관계이론으로서 개인이 지닌 특성이나 퍼스낼리티가 그의 경력개발에 결정적 영향을 미친다는 점을 강조한 이론이다.

또한, 조직적 관점(organizational perspective)에서는 인적자원의 효율적 관리와 동시에 목표달성을 위해 필요한 자질을 갖춘 인적자원으로 구성원을 개발하려는 데 그 목적이 있으며, 인사관리의 모든 기능과 관련이 있다. 조직의 필요에 어떻게 인적자원을 개발하여 그 필요를 충족시킬 것인가, 조직욕구와 개인의 경력욕구를 어떻게 잘 조화시킬 것인가 등의 방법론적 차원에 중점을 둬으로써 조직적 관점의 경력개발은 경력관리에 초점을 둔다고 할 수 있다.

이 차원의 경력개발은 경력이나 경력시스템과 관계된 유형론 및 개념적 모형으로 구성되어 있다(장윤선, 2012).

〈표 2-9〉 개인적 & 조직적 관점의 경력 개발이론

| 개인적 관점<br>경력개발 이론                                      | 내용   |
|--|--|
| 생애단계이론<br>Erikson(1950), Super(1957)<br>Levinson(1957) | - 개인의 생애는 연속적인 단계를 통해 발달해 가며, 개인들은 단계별 심리적 과제를 해결해 가면서 각 단계를 거침  |
| 경력단계 이론<br>Schein(1971), Hall(1993)                    | - 개인은 직업과 관계된 경력단계를 거쳐 경력이 개발되어 감  |
| 경험학습 이론<br>Kolb & Plovnick(1977)                       | - 성인의 학습은 4단계의 과정으로 이루어지며, 학습 스타일의 차이가 경력개발의 차이를 가져 옴<br>- 개인의 학습스타일과 경력경로가 서로 밀접한 관계 ; 개인의 경력 초기, 즉 대학 전공을 선택한 후 자신이 지니고 있는 학습 스타일이 강화되는 경향 |
| 경력열망발달 이론<br>Gottfredson(1981)                         | - 개인의 자아개념 및 직업에 대한 선호도가 4단계를 통해 발달해 가는 과정을 탐색<br>- 개인의 경력열망은 청소년기까지 4단계에 걸친 탐색 과정에 따라 발달하며, 그 이후 현실 여건을 고려한 타협과정을 거침                        |
| 조직적 관점<br>경력개발 이론                                      | 내용   |
| 조직사회화 단계 모형<br>Feldman(1976)                           | - 조직구성원의 조직사회화가 진입-개시-정착의 3단계를 거쳐 이루어짐   |
| 경력성공 순환 이론<br>Hall(1971)                               | - 개인의 경력성공은 직무도전감과 자율성이 주어질 때 가능하며 자긍심→직무만족→직무몰입→모티베이션의 연속된 순환과정을 거침   |
| 직무경험 학습 이론<br>Morrison & Hock(1986)                    | - 조직의 개인은 직무경험에 따라 지식과 스킬 그리고 개인특성의 변화를 가져와 역할개발과 개인개발이 이루어짐   |



|                                |   |
|--------------------------------|---|
| 개인-조직육구 연계 모형:<br>Schein(1978) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직의 인적자원 계획 및 개발활동은 개인육구와 조직육구를 연결시키는 과정임을 모형을 통해 제시</li> <li>- 개인의 육구가 입사에서 퇴직까지의 경력단계에 따라 변화하므로 인적자원 계획과 개발의 초점을 경력단계에 맞춤</li> </ul> |
|--------------------------------|---|

자료 : 장윤선, 「호텔종사원의 역량과 경력개발이 조직유효성에 미치는 영향 관계 연구」, 세종대학교 학위논문(박사), 2012, p.24.

자료 : 김홍국, 「경력개발의 이론과 실제」, 2000

자료 : 한창모, 2010 재인용, pp.33-34.

이와 같은 경력개발의 이론 중 개인적 차원의 관점에서 Holland(1973)는 개인의 직업선택은 직업에 대한 흥미(vocational interests)로 표현되는 퍼스낼리티와 밀접한 관계를 가진다고 하였으며, 직업에 대한 흥미로 표현되는 개인의 퍼스낼리티(personality, 성격)는 여섯 가지, 즉 ① 사실적(realistic), ② 탐구적(investigative), ③예술적(artistic), ④사회적(social), ⑤기업가적(enterprising), ⑥관습적(conventional) 유형으로 구분된다고 하였다.

Holland에 따르면 사람들은 자신의 적성과 능력에 맞고, 자신의 가치와 부합하는 직업을 선택하며, 개인의 퍼스낼리티와 직업환경 사이의 적합도가 높아질수록 개인의 직무만족과 성과가 높아진다고 하였다.

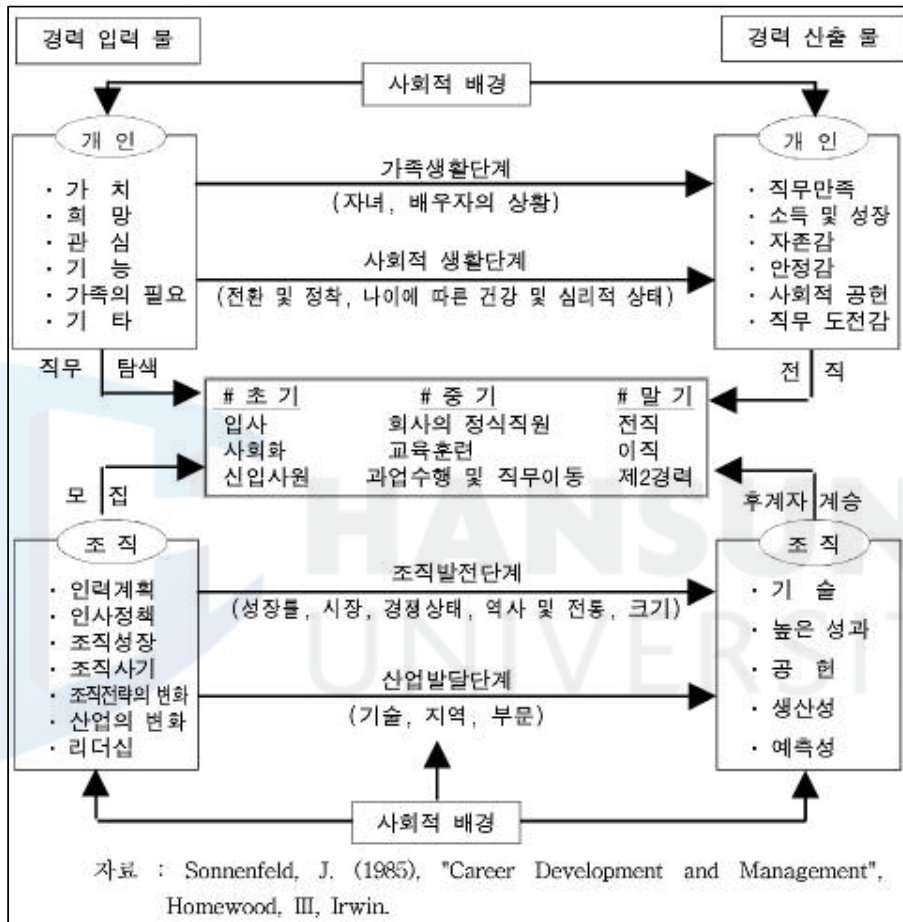
조직적 관점의 이론으로 Sonnenfeld(1985)는 경력개발과 조직의 인사관리와의 관계를 다루는 데 있어 시스템 이론의 기본 틀인 입력-운영-결과를 이용하여 경력개발모형을 제시하였다. 경력개발이론에서는 개인이 경험하는 경력단계 또는 주기를 중심으로 개인과 조직이 투입하는 입력물(Career inputs)과 결과로 나오는 산출물(Career outputs)을 파악하였다.

입력물들이 운영하는 과정에서 개인은 가족생활 및 생사회적(Bio-social) 생활을 거치게 되고, 조직은 조직발전과 산업발전단계를 거치면서 경력결과를 산출하게 된다. 개인에게는 산출되는 경력결과로는 직무만족, 소득, 자존심, 안정감, 사회적 공헌, 직무에 대한 도전감 등이 있고, 조직에 나타나는 결과로



는 기술, 높은 성과, 공헌, 생산성, 예측성 등이 있다(이연복, 2008 ; 한창모, 2010).

〈그림 2-2〉 소넨펠드(Sonnenfeld)의 경력개발모델



### 3. 경력개발의 선행연구

경력개발의 목적은 기본적으로 개인의 능력을 최대한 개발시켜 조직의 경력 기회에 적응시킴으로서 개인의 경력욕구를 충족시키는 것이다. 즉 경력이 개발된 개인을 적재적소에 배치 활용함으로서 조직의 효과성을 높이기 위함이다. 그런데 개인이 직무에 대한 불안정, 자신의 능력이나 기술, 지식과 직무의 불일치함을 느끼거나 현실적으로 조직에서 자신이 소용없는 존재로서 소외감을 가진다거나, 승진의 가능성이 없다거나, 자신의 경력갈망 수준과 비교해 현재 자신의 위치에 대해 불만을 지각한다면 이는 경력개발과 관련하여 직무 스트레스의 요인으로 작용될 수 있다(홍혜승, 2011). 경력개발과 관련된 선행 연구들을 살펴보면 다음<표2-10>과 같다.

<표 2-10> 경력개발의 선행연구

| 연구자           | 연구대상                 | 연구결과   |
|---------------|----------------------|--|
| 김규한<br>(2004) | 국내 기업<br>직장인(162명)   | ①경력개발제도 특성요인 중 조직수준특성과 구성원수준특성의 정도가 높을수록 경력유효성(경력태도, 경력적응성, 경력정체감)을 높이는 것으로 밝혀졌다.<br>②조직구성원들은 경력유효성(경력태도, 경력적응성, 경력정체감)이 높을수록 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 이직의도)이 높다는 것이 검증되었다. 이직의도는 부(-)의 상관관계가 있음이 밝혀졌다.<br>③기업의 고유한 조직문화풍토는 경력유효성과 조직유효성간에 조절적인 역할을 한다는 것이 검증되었다. |
| 김형로<br>(2009) | 국내 중소기업<br>직장인(150명) | ①경력개발 시행에 미치는 특성요인 중 경력기회 공정성이 높을수록 직무만족이 높아진 것으로 밝혀졌다.<br>②경력개발 시행에 미치는 특성요인 중 성장요구가 높을수록 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다.<br>③전략적 체계성과 운영적 체계성이 높을수록 이직의도는 낮아지며, 전략적 체계성과 함께 혁신지향 문화가 높다면 이직의도는 더 낮아지는 것으로 나타났다.   |

|                      |                             |   |
|----------------------|-----------------------------|---|
| 한창모<br>(2010)        | 사무직 종사원<br>(366명)           | <p>①경력개발제도 특성요인 중 조직수준특성과 구성원수준특성의 정도가 높을수록 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 이직의도)이 높다는 것이 검증되었다.</p> <p>②조직유효성은 직무만족, 조직몰입이 강하면 강할수록 조직신뢰도가 높아진다는 것이 입증되었고, 이직의도가 강할수록 조직신뢰도에는 부(-)의 상관관계가 있음을 밝혀졌다.</p> <p>③조직구성원들의 경력개발제도가 높을수록 조직신뢰도가 높다는 것을 검증하였다.</p>  |
| 신태화<br>조춘봉<br>(2011) | 베이커리<br>종사원(277명)           | <p>①경력개발 요인은 업무효율성에 긍정적인 역할을 미치는 요인으로 나타났다.</p> <p>②경력개발 요인이 조직몰입에 긍정적인 역할을 미치는 요인으로 나타났다.</p> <p>③경력개발 요인이 직무몰입에 긍정적인 역할을 미치는 요인으로 나타났다.</p>   |
| 홍혜승<br>(2011)        | 문화체육<br>관광부 소속<br>공무원(177명) | <p>①경력개발의 구성요인인 경력계획과 경력관리 중 조직적 차원에서의 경력관리가 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.</p> <p>②경력장애요인이 직무스트레스에 미치는 영향에 대해 업무적합성 결여, 인사공정성, 상사문제의 세가지 요인 모두는 직무스트레스에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다.</p> <p>③경력계획과 경력관리 모두는 직무만족에 모두 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.</p> <p>④직무스트레스는 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 요인으로 분석되었다.</p> |
| 장윤선<br>(2012)        | 서울지역 특급<br>호텔 종사원<br>(246명) | <p>①조직적 차원의 경력개발은 역량요인 중 근무시간적응력과 현장실무능력과 유의적인 관계를 보이고, 개인적 차원의 경력개발은 역량요인 중 근무환경적응력, 대인관계능력, 소통능력 요인들과 유의적인 관계를 보이는 것으로 나타났다.</p> <p>②호텔종사원의 역량과 경력개발은 조직유효성의 요인 중 이직의도를 제외한 직무만족과 직무몰입에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.</p> <p>③경력개발이 조직유효성에 미치는 고객지향성에 따른</p>   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | 조절효과는 직무만족과 조직몰입을 제외한 이직의도<br>요인의 조절효과가 분석되어 고객지향성이 순수조절효<br>과가 있는 것으로 나타났다. |
|--|--|--|

〈표 2-11〉 경력개발 선행연구의 주요 변수(구성요인)

| 연구자                  | 주요변수(독립변수, 조절변수, 종속변수)   |
|----------------------|--|
| 김규한<br>(2004)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 경력개발제도의 특성요인-조직수준특성(전략적 체계성, 운영적 체계성), 구성원수준특성(성장욕구, 기회의 공정성)</li> <li>• 경력유효성(경력태도, 경력적응성, 경력정체감)</li> <li>• 종속변수 : 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 이직의도)</li> <li>• 조절변수 : 조직문화풍토(관계지향 문화, 혁신지향 문화)</li> </ul> |
| 김형로<br>(2009)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 경력개발제도의 특성요인-조직수준특성(전략적 체계성, 운영적 체계성), 구성원수준특성(성장욕구, 기회의 공정성)</li> <li>• 종속변수 : 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 이직의도)</li> <li>• 조절변수 : 조직문화풍토(관계지향 문화, 혁신지향 문화)</li> </ul>                                      |
| 한창모<br>(2010)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 경력개발제도의 특성요인-조직수준특성(전략적 체계성, 운영적 체계성), 구성원수준특성(성장욕구, 기회의 공정성)</li> <li>• 매개변수/종속변수 : 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 이직의도)</li> <li>• 종속변수 : 조직신뢰도(조직신뢰)</li> </ul>  |
| 신태화<br>조춘봉<br>(2011) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 경력개발</li> <li>• 종속변수 : 직무만족, 업무 효율성</li> </ul>   |
| 홍혜승<br>(2011)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력개발(경력계획, 경력관리)</li> <li>• 경력장애요인(업무적합성 결여, 인사공정성, 상사문제(상사지원))</li> <li>• 직무스트레스</li> <li>• 직무만족</li> </ul>  |
| 장윤선<br>(2012)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립변수 : 경력개발(조직적차원, 개인적차원)</li> <li>• 독립변수 : 역량(근무환경적응력, 근무시간적응력, 현장실무능력, 조직 친화력, 소통능력, 대인관계능력)</li> <li>• 종속변수 : 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 이직의도)</li> <li>• 조절변수 : 고객지향성</li> </ul>                               |

◀ L전자 경력개발 프로그램 예시

| 프로그램                | 내 용  |
|---------------------|--|
| 경력 설계               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 직무 정보를 탐색하고 개인의 적성과 관심에 맞는 개인별 경력 목표를 설정</li> <li>- 장기 Career Path 설계 및 중단기 경력 개발 계획을 수립하며 이를 기준으로 경력 개발 진척 상황을 관리함.</li> </ul> |
| 경력 상담               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 개인별 경력 개발 계획은 년2회 직속상사와의 면담을 거쳐 상호 합의 공유</li> <li>- 직속상사는 팀원의 경력 니즈를 확인하고 필요한 역량을 개발할 수 있도록 경력개발의 코치, 지원자로서의 역할 수행</li> </ul>   |
| Self Career Trading | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 자신의 직무 경력/장점/희망 직무 등에 관한 정보를 수시로 고지할 수 있는 통로</li> <li>- 경력 목표 달성에 필요한 직무 역량이나 경험을 확대할 수 있는 기회 제공</li> </ul>                     |
| Entry Cruising      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 채용 후 현업 배치 전 경력 목표와 관련 있는 3개 내외의 직무들을 경험</li> <li>- 현업 배치 시 본인의 희망 직무를 최대한 반영</li> </ul>  |
| Job Posting         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Job Open 시, 또는 신규 부서 신설 시 필요 인원을 1차적으로 사내 공모</li> <li>- 희망 사원에게 지원 우선권을 부여함으로써 경력 개발의 기회 제공</li> </ul>                          |
| Job Rotation        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 본인의 경력 계획을 기준으로 3년마다 직무 순환</li> <li>- 업무 Mannerism을 타파하고 조직을 활성화 하며 개인의 Marketability를 제고</li> </ul>                            |
| 학점 이수제              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 각 직급별 일정수준 이상 학습과정을 이수하게 하고 이를 인사상의 처우에 반영</li> <li>- 각 개인의 전문성을 향상시키고 조직의 인적 자산가치 증대</li> </ul>                                |
| 자가 발전 연구 휴가제        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전문성을 인정 받은 사람에게 1~3개월간의 교육 또는 연구기간 제공함</li> <li>- 전문성의 심화 기회 부여, 그 결과를 조직 내에 공유</li> </ul>                                      |
| 자가 발전 동아리 제도        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 유사한 관심사와 과제를 가진 사람들의 자발적인 학습 활동 모임</li> <li>- 개인의 역량을 강화하고 조직의 인적자원가치를 향상</li> </ul>  |
| Master's Club       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 특정 분야 전문가를 대상으로 Pool을 구성하여 전문성 심화 및 육성을 유도</li> <li>- 전문 지식이나 Skill을 조직 내에 공유 유도, 그에 상응한 보상</li> </ul>                          |

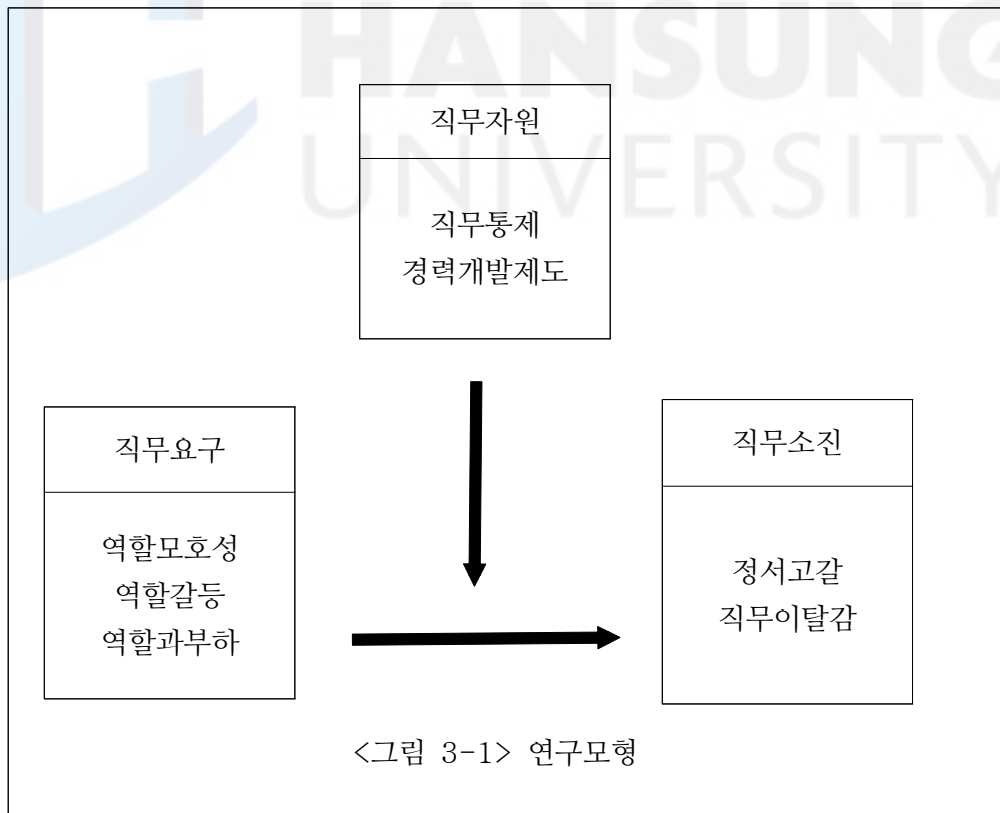
자료 : 대한상공회의소

### 제 3 장 연구모형 및 가설

#### 제 1 절 연구모형

본 연구에서는 직무요구에 대한 3가지 차원과 직무소진에 대한 2가지 차원에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 알아보는 동시에 직무통제와 경력개발제도가 어떠한 조절효과가 있는지를 검증한다.

〈그림 3-1〉은 위에서 언급한 연구모형을 그림으로 나타낸 것이다. 우선 직무요구와 직무소진의 직접적인 관계를 통해 영향에 대해 확인해 보고, 그 다음 직무요구와 직무소진 사이에 직무통제와 경력개발제도의 조절효과를 파악해 볼 것이다.



## 제 2 절 연구가설의 설정

### 1. 직무요구와 직무소진

직무스트레스와 직무소진의 연구들에서 가장 광범위하게 연구된 변수가 역할갈등과 역할모호성이다. 역할갈등과 역할모호성은 직무만족과 신체적 증상에 직접적인 영향을 미치며 이는 이직의도에 영향을 미친다(Saxton et al., 1991).

직무요구의 다양한 하위차원 중 마케팅 분야를 중심으로 많이 실증된 변수로는 역할과부하, 역할갈등과 역할모호성이다(이지영·지진호, 2007 ; Slingh et al., 1994). 첫째, 역할과부하(role overload)는 ‘업무량이 많아 업무수행이 어려운 상태이거나 성과목표가 높아 성취하기에 역부족이라는 경우’를 의미하며, 역할과부하 수준이 높을수록 직무소진을 경험하게 될 가능성이 높은 것으로 실증되었다(Edwards, hannigan, Fothergill & Burnard, 2002 ; 박상언, 2006 ; 박상언·김민용, 2006 ; 하성욱·양종평 2012).

둘째, 역할갈등(role conflict)은 ‘역할담당자에 대한 상반된 요구와 불일치의 지각’의 정의 된다(Rizzo, House & Lirtzman, 1970). 한 개인에게 서로 양립하기 어려운 직무관련 요구가 동시에 주어지는 경우이다. 역할갈등 수준이 높을수록 직무소진을 경험하게 될 가능성이 높은 것으로 실증되고 있다(이지영·지진호, 2007 ; Schwab & Iwanicki, 1982).

셋째, 역할모호성(role ambiguity)은 ‘직무관련 행동에서 지각되는 명확성 또는 예측가능성의 결여’로 정의된다(Rizzo et al., 1970). 자신의 업무역할에 대하여 적절한 정보를 가지고 있지 못하여, 업무목적과 자신의 역할에 대한 동료들의 기대가 모호하고, 업무의 범위와 책임이 명확하지 않는 경우이다. 역할모호성 수준이 높을수록 직무소진을 경험하게 될 가능성이 높은 것으로 실증되고 있다(이지영·지진호, 2007 ; Schwab & Iwanicki, 1982).

이와 같이 직무요구와 직무소진의 관계에 대한 논의를 바탕으로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1 : 직무요구가 직무소진에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-1 역할모호성은 정서고갈에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2 역할갈등은 정서고갈에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-3 역할과부하는 정서고갈에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-4 역할모호성은 직무이탈감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-5 역할갈등은 직무이탈감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-6 역할과부하는 직무이탈감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 직무통제의 조절효과

직무통제는 구성원이 스트레스에 대처하기 위해서 직무환경의 속성을 변화시킬 수 있게 하기 때문에 스트레스의 부정적인 결과를 완충시키는 역할을 한다고 판단되지만, 실증적으로 항상 지지되는 것은 아니다.(Daniels, k., & Guppy, A. 1994).

직무통제와 관련된 연구들이 기본적으로 전제하는 것은 구성원 개인이 직무통제를 가짐으로써 주도적으로 행동하게 되어 직무 통제가 스트레스를 줄여주는 효과를 가진다는 것이다. 즉, 직무통제는 개인의 자기개발과 성장에 도움을 줄 수 있는 육체적, 심리적, 사회적 혹은 조직적 자원의 하나로 직무수행과정에서 획득 가능한 직무자원으로 간주할 수 있으며, 직무통제와 같은 직무에서의 획득 가능한 자원들로 구분되어 소진과의 관계를 감소시켜주는 영향을 미치게 될 것이다. 이때 중요한 것은 직무자원으로서 직무통제를 효율적으로 사용할 수 있는 구성원만이 직무 통제를 통하여 스트레스를 줄여 소진을 경감할 수 있다는 점이다(박량희·유태용, 2007 ; 양종평, 2012).

직무요구-통제모형을 경험적으로 실증한 많은 연구들에서 일관되게 직무통제는 직무소진에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에(박상언, 2006 ; 박상언·김주엽·김민용, 2005 ; 하성욱·양종평, 2012) 본 연구는 다음의 가설을 설정하였다.



■ 가설 2 : 직무통제는 직무요구와 직무소진 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.(직무통제는 정서고갈에 부(-)의 영향을 미칠 것이다. 직무통제는 직무이탈감에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.)

가설 2-1 직무통제는 역할모호성과 정서고갈 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.(역할모호성이 정서고갈에 미치는 정(+)의 영향은 직무통제가 높을수록 작아(-)질 것이다.

가설 2-2 직무통제는 역할갈등과 정서고갈 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 2-3 직무통제는 역할과부하와 정서고갈 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 2-4 직무통제는 역할모호성과 직무이탈감 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.(역할모호성이 직무이탈감에 미치는 정(+)의 영향은 직무통제가 높을수록 작아(-)질 것이다.)

가설 2-5 직무통제는 역할갈등과 직무이탈감 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 2-6 직무통제는 역할과부하와 직무이탈감 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

### 3. 경력개발제도의 조절효과

경력개발제도의 이론적 근거는 Rothenbach(1982)의 연구와 Sonnenfeld(1985) 연구에서 그 근거를 찾을 수 있다. 즉, Rothenbach(1982)는 경력시스템의 공정성, 부하의 경력개발에 대한 감독자의 관심, 경력기회에 대한 조직구성원의 인식 등의 요인들을 조직구성원의 태도 조사연구를 통하여 경력개발제도를 설계하는 데 주력하였다. 또한 시스템이론을 이용해 경력개발모델을 제시한 Sonnenfeld(1985)는 개인이 경험하는 경력단계 또는 주기를 중심으로 개인과 조직이 투입하는 입력물과 결과로 나오는 산출물을 연구하였다. 투입된 입력물은 가치, 관심, 욕구 등과 관련이 있는 개인적부분과 조직의 인사정책,

조직전략의 변화, 산업의 변화, 인력수급계획 등과 같은 조직적인 부분으로 접근하였다.

경력개발제도는 조직수준특성과 구성원수준특성이 직무요구와 직무소진에 영향을 미칠 것이라고 보고 있다. 따라서 경력개발제도에서 조사한 전략적체계성, 운영적체계성, 개인의 성장욕구, 개인의 경력기회의 공정성 등이 직무요구와 직무소진에 유의적인 차이가 있을 것으로 가정하고 직무요구와 직무소진에 있어 차이가 있는지를 살펴보았다.

위와 같이 경력개발제도에 대한 논의를 바탕으로 직무요구와 직무소진과정에서 경력개발제도의 조절효과에 대한 가설을 설정하였다.

■ 가설 3 : 경력개발제도는 직무요구와 직무소진 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 3-1 경력개발제도는 역할모호성과 정서고갈 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 3-2 경력개발제도는 역할갈등과 정서고갈 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 3-3 경력개발제도는 역할과부하와 정서고갈 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 3-4 경력개발제도는 역할모호성과 직무이탈감 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 3-5 경력개발제도는 역할갈등과 직무이탈감 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 3-6 경력개발제도는 역할과부하와 직무이탈감 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

## 제 4 장 연구방법

### 제 1 절 표본

본 연구는 실증적 분석을 위한 자료수집 방법으로 설문지를 이용하였다. 설문조사는 국내 비제조업 7개 기업체의 직장인들을 대상으로 실시하였으며, 설문지 배포와 회수는 2013년 4월15일부터 5월3일까지 3주간 총 215부를 회수하였다.

〈표 4-1〉 설문조사 업체 현황

| 회사명    | 업종                        | 부서(직무 등)             | 설문수 |
|--------|---------------------------|----------------------|-----|
| 솔버스    | 산업용 기계 및 장비<br>도매업        | 사무직                  | 12  |
| 베가빌    | 디엠발송 봉입·봉합                | 사무직, 생산직             | 13  |
| SBS    | 지상파 방송업                   | 사무직, 연구직, 생산직        | 17  |
| 케이티디에스 | 컴퓨터시스템 통합<br>자문 및 구축 서비스업 | 사무직, 연구직             | 21  |
| SQI소프트 | 소프트웨어 개발업                 | 사무직, 연구직<br>영업직, 생산직 | 21  |
| 지앤비쉬핑  | 화물운송 중개업                  | 사무직, 연구직, 생산직        | 23  |
| NH농협증권 | 증권 중개업                    | 사무직, 영업직             | 108 |
| 합 계    |                           |                      | 215 |

## 제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

### 1. 직무요구(Job Demand)

직무요구는 업무환경에 존재하는 스트레스원(stressor : 스트레스 요인)이다(Karasek, 1979). 본 연구에서는 역할모호성, 역할갈등, 역할과부하는 직무요구에 포함된다.

독립변수(independent variable)인 직무요구는 역할모호성, 역할갈등, 역할과부하로 구성된다.

역할모호성을 측정하기 위하여 Kahn et al.(1964)의 설문문항을 윤정민(2006)이 번역한 3개 문항을 사용하였다. 문항의 예는 ‘나는 내 업무를 수행하기 위하여 어떤 절차를 따라야 하는지를 알고 있다’ 등이다.

역할과부하와 역할갈등은 Ivancevic & Matteson(1980)이 만든 문항을 이종목과 박한기(1988), 윤정민(2006)이 번역하여 사용한 것 중에서 각각 3개를 사용하였다. 역할갈등 문항의 예는 ‘나는 서로 모순된 업무지시를 받고 있다’ 등이다. 역할과부하 문항의 예는 ‘나는 업무가 많아서 휴식을 취할 시간이 없다’ 등이다.

### 2. 직무자원(Job Resources)

본 연구조사에는 주요 직무자원으로서 직무통제와 경력개발제도가 포함되었다.

먼저 조절변수(moderating variable)인 직무통제는 직무에서 의사결정을 내리는 직무수행자의 권한을 나타내는 개념으로 Karasek(1979) 및 Theorell(1990)의 의사결정권한을 측정하는 6개 항목을, 예를들면 ‘일을 어떻게 수행할지를 결정할 수 있는 재량권이 있다’ 등에 의해 평가되었다.

경력개발제도는 경력개발제도의 특성요인에 대한 질문으로써 Rothenbach, (1982)와 Sonnenfeld(1985)의 연구를 바탕으로 하여 조직수준특성과 구성원

수준특성에 대한 설문을 총 10개의 문항으로 리커트(Likert) 5점 척도에 의해 측정되었다.

조직수준특성은 전략적 체계성과 운영적 체계성으로 구분되며, 전략적 체계성은 “경력개발제도에 대한 조직차원의 확고한 전력하에서 이루어지고 있는가 하는 정도”로 정의할 수 있다. 운영적 체계성은 “경력개발제도 운영을 위한 조직의 체계가 어느정도 만족스럽게 구축되어 있다고 생각하는 정도”로 정의할 수 있으며, 이를 측정하기 위해 정보제공정도, 교육지원, 인력자원의 수요와 공급에 대한 체계적인 계획의 수립여부 등으로 이러한 경력개발에 대한 운영적 체계성과 관련된 내용을 파악하기 위해 Rothenbach의 설문항목과 Sonnenfeld의 설문항목을 수정·작성하여 총 3개의 문항을 이용한다.

구성원수준특성에서는 조직구성원 개개인의 성장요구와 경력기회의 공정성을 중심으로 연구를 진행하였다. 우선, 성장요구는 “새로운 일에 대한 도전감, 성취감, 창의력이 요구되는 일, 자율적인 업무처리 등의 개인적인 선호 욕구”로 정의할 수 있으며, 이를 측정하기 위해 복지후생제도, 보수 및 기타 수당, 승진과 보직에 대한 기회, 정보제공정도, 교육지원, 인력자원의 수요와 공급에 대한 체계적인 계획의 수립여부 등으로 이러한 성장요구와 관련된 내용을 파악하기 위해 Rothenbach의 설문항목과 Sonnenfeld의 설문항목을 수정·작성하여 총 3개의 문항을 이용한다.

다음으로 경력기회의 공정성은 “경력개발과 관련된 승진제도, 직무순환배치, 성과측정, 보상 등의 제도가 조직에서 어느 정도 공정하게 운영되고 있는지를 인식하는 조직구성원의 의식정도”로 정의할 수 있으며, 경력개발제도의 시행으로 나타날 수 있는 결과적인 요소가 조직구성원들에게 경력기회의 공정성을 내포하고 있는가를 측정하기 위해 조직구성원들이 조직내에서 경력기회에 대해 어떻게 인식하고 있는가를 승진이나 발전의 가능성, 조직에서의 위치 인식, 승진제도, 승진과 채용시 보수교육, 직무수행체계, 개인의 경력관리정도, 제도의 개방성 등으로 이러한 경력기회의 공정성을 파악하기 위해 Rothenbach의 설문항목과 Sonnenfeld의 설문항목을 수정·작성하여 총 4개의 문항을 이용한다(김규한, 2004).

### 3. 직무소진

종속변수(dependent variable)인 직무소진은 정서고갈과 직무이탈감으로 구성된 OLBI의 문항들을 기초로 하였다.

정서고갈은 직무 때문에 빚어진 종업원의 정서적 고갈상태를 말하는 것으로 Maslach & Jackson(1981a,b)이 개발한 소진척도(Maslach Burnout Inventory: MBI)의 정서적 고갈 차원 9개 문항에 기초하여, 임창희(2011), 서문식·김상희(2002) 등이 번역하여 채택한 4개 항목을 사용했다. 문항의 예는 ‘직장 일로 나는 기진맥진한 상태이다’ 등이다.

직무이탈감은 여러 가지 이유로 자기가 맡은 직무자체가 싫어진 상태를 뜻하는 것으로, Demerouti et al.(2001)이 개발한 OLBI(Oldenburg Burnout Inventory)의 직무이탈감 8개 문항에 기초하여, 임창희(2011), 윤정민(2006) 등이 번역하여 채택한 4개 문항을 사용했다. 문항의 예는 ‘나의 직무는 지겹고 신물이 나는 것이다’ 등이다.

### 4. 통제변수

통제변수로는 성별(더미), 연령, 결혼여부(더미), 학력, 근무연수, 직급 등을 조사하여 연구에 포함시켰다. 선행연구들(Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001)에 따르면, 이들 변수들이 소진에 영향을 미칠 수 있기 때문에 이들을 통제함으로써 본 연구에 포함된 변수들의 순수효과를 보다 명확하게 파악할 수 있다.

### 제 3 절 설문지의 구성 및 분석방법

#### 1. 설문지의 구성

본 연구를 실증분석하기 위하여 설문지를 통한 조사방법을 이용하여 설문배포, 수집, 통계 분석하여 가설을 검증하였다.

본 연구를 위해 사용된 척도는 전혀 그렇지 않다(1)에서 매우 그렇다(5)까지 5단계 Likert 척도를 활용하였으며, 각각의 설문 항목들은 응답자로 하여금 각 항목에 대한 그들의 동의 혹은 반대하는 정도를 표시하도록 하였다.

본 연구에서 사용된 설문 문항은 인구 통계학적 특성을 포함하여 총 40문항으로 구성하였으며, 본 실증연구에서 도입하고 있는 각 변수들과 설문항목의 구성은 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 설문지 문항구성 및 출처

| 측정변수      |       | 문항번호     | 문항수 | 출처                                    |
|-----------|-------|----------|-----|---------------------------------------|
| 직무<br>요구  | 역할모호성 | I.1-3    | 3   | Kahn et al.(1964)                     |
|           | 역할갈등  | I.4-6    | 3   | Ivancevich & Matteson(1980)           |
|           | 역할과부하 | I.7-9    | 3   | Ivancevich & Matteson(1980)           |
| 직무<br>소진  | 정서고갈  | II.1-4   | 4   | Maslach(1981)                         |
|           | 직무이탈감 | II.5-8   | 4   | Demerouti et al.(2001)                |
| 경력개발제도    |       | III.1-10 | 10  | Rothenbach(1982),<br>Sonnenfeld(1985) |
| 직무통제      |       | IV.1-6   | 6   | Karasek(1979)                         |
| 인구통계학적 변수 |       | V.1-7    | 7   |                                       |

## 2. 자료 분석 방법

본 연구의 자료 분석 방법으로 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩(data coding)과 데이터 크리닝(data cleaning)과정을 거쳐, SPSS 17.0 통계패키지 프로그램을 사용하여 분석을 실시하였다. 자료의 분석을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조사 대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였다.

둘째, 각 문항에 대한 신뢰성 검증으로 크론바 알파(Cronbach's alpha)계수를 사용하여 문항간의 신뢰도를 측정하여 예측가능성, 정확성 등을 살펴보았으며, 타당도 분석으로 요인분석(factor analysis)을 실시하였다.

셋째, 각 변수 간의 상관관계를 알아보기 위하여 상관관계분석(correlation analysis)을 실시하였다.

넷째, 독립변수인 직무요구가 종속변수인 직무소진에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중 회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

다섯째, 조절변수인 직무통제와 경력개발제도가 직무요구와 직무소진간의 관계에 있어 어떤 조절효과가 있는지를 검증하기 위해 조절회귀분석(modерated regression analysis)을 실시하였다.

〈표 4-3〉 분석 방법

| 내 용          | 분 석 방 법      |
|--------------|--------------|
| 표본의 일반적 특성   | 빈도분석         |
| 측정도구의 신뢰성 검증 | 신뢰도 분석       |
| 측정도구의 타당성 검증 | 요인 분석        |
| 가설검증         | 상관분석<br>회귀분석 |



## 제 5 장 실증 분석

### 제 1 절 기초 통계분석

#### 1. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구에서 총 215부의 자료를 가지고 응답자의 일반적인 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시한 결과 표본의 인구 통계학적 변수에 따른 구성인원과 비율의 분포는 <표 5-1>과 같다.

첫째, 설문 조사 대상자의 성별 분포를 보면 전체 215명의 설문 조사대상자 중에서 남자가 143명(66.5%), 여자가 72명(33.5%)로 나타났다.

둘째, 학력별 분포를 보면 전체 215명의 설문 조사 대상자 중에서 고등학교 졸업 19명(8.8%), 전문대학교 졸업 26명(12.1%), 대학교 졸업 144명(67.0%), 대학원 졸업 이상 26명(12.1%)으로 나타났다.

셋째, 결혼여부별 분포를 보면 전체 215명의 설문 조사 대상자 중에서 미혼이 83명(38.6%)으로 분포를 차지하였고, 기혼은 132명(61.4%)으로 나타났다.

넷째, 직급별 분포를 보면 전체 215명의 설문 조사 대상자 중에서 사원 56명(26.0%), 대리 41명(19.1%), 과장 45명(20.9%), 차장 32명(15.3%), 부장 32명(14.9%), 임원 8명(3.7%)으로 나타났다.

다섯째, 연령별 분포를 보면 전체 215명의 설문 조사 대상자 중에서 24세~29세 34명(15.8%), 30세~39세 73명(34.0%), 40세~49세 92명(42.8%), 50세~57세 16명(7.4%)으로 나타났다.

여섯째, 근무연수별 분포를 보면 전체 215명의 설문 조사 대상자 중에서 0.5년~5년 72명(33.5%), 6년~10년 42명(19.5%), 11년~20년 86명(40.0%), 21년~30년 15명(7.0%)으로 나타났다.

〈표 5-1〉 인구통계학적 특성

| 구 분   |          | 빈도수(명) | 배분율(%) |
|-------|----------|--------|--------|
| 성별    | 남자       | 143    | 66.5   |
|       | 여자       | 72     | 33.5   |
| 연령    | 24~29세   | 34     | 15.8   |
|       | 30~39세   | 73     | 34.0   |
|       | 40~49세   | 92     | 42.8   |
|       | 50~57세   | 16     | 7.4    |
| 결혼여부  | 미혼       | 83     | 38.6   |
|       | 기혼       | 132    | 61.4   |
| 학력    | 고졸       | 19     | 8.8    |
|       | 전문대졸     | 26     | 12.1   |
|       | 대졸       | 144    | 67.0   |
|       | 대학원졸(석사) | 26     | 12.1   |
| 근무연수  | 0.5~5년   | 72     | 33.5   |
|       | 6~10년    | 42     | 19.5   |
|       | 11~20년   | 86     | 40.0   |
|       | 21~30년   | 15     | 7.0    |
| 직급    | 사원       | 56     | 26.0   |
|       | 대리       | 41     | 19.1   |
|       | 과장       | 45     | 20.9   |
|       | 차장       | 33     | 15.3   |
|       | 부장       | 32     | 14.9   |
|       | 임원       | 8      | 3.7    |
| 부서    | 사무직      | 144    | 67.0   |
|       | 영업직      | 48     | 22.3   |
|       | 생산직      | 10     | 4.7    |
|       | 연구직      | 13     | 6.0    |
| 전체 합계 |          | 215    | 100.0  |

## 2. 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석

사회과학에서 사용되는 변수들의 속성을 측정하는 데 있어서 속성의 규명이 어렵고, 완벽한 측정도구의 개발이 어렵기 때문에 측정상의 오차가 발생하게 된다. 이러한 오차는 여러 가지 원인으로부터 발생하게 되는데, 특정대상에 대하여 일정하게 영향을 미치는 체계적 오차(systematic error)와 일정한 방향이 없는 비체계적 오차(random error)로 나누어지는데, 전자와 관련된 개념이 타당성이며, 후자와 관련된 개념이 신뢰성이라고 할 수 있다(채서일, 2005).

타당성(Validity)이란 측정하려는 개념이라 속성을 정확히 측정하였는지를 말하며, 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위해 개발한 측정도구가 그 속성을 정확하게 반영할 수 있는지를 의미한다.

요인분석(factor analysis)은 정보의 손실을 최소화하면서 많은 변수들을 동질요인으로 묶어 변수를 축소, 단순화시키는 방법이다. 이러한 요인을 추출하는 방법은 여러 가지가 있으나 가장 널리 이용되는 요인분석 모델은 주성분분석(PCA: principle component analysis)과 공통요인분석(common factor analysis)이 있다. 최초의 정보를 최소한의 요인으로 압축하고자 할 때는 주성분분석을 이용한다.

본 연구에서는 요인들 간의 상호 독립성을 유지하여 회전하는 방법인 베리맥스회전(varimax rotation)방법을 사용하였으며, 베리맥스는 요인을 단순화하기 위한 방법으로 일반적으로 널리 사용되는 방법이다.

요인적재량(factor loading)은 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 그러므로 각 변수들은 요인적재량이 가장 높은 요인에 속하게 된다. 각 변수의 요인간 상관관계의 정도를 나타내는 요인적재량(factor loading)의 수용기준은 보통  $\pm 0.30$  이상이면 유의하다고 보지만, 보수적인 기준은  $\pm 0.40$  이상이다. 그리고  $\pm 0.50$  이상인 경우는 매우 높은 유의성을 갖는다고 본다(송지준, 2008; 김규한, 2004). 적재량의 유의성은 표본의 수, 변수의 수, 요인의 수 등에 따라 변동된다.

다음으로 고유값(Eigen-values)은 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공하여 합한 값이다. 이것은 특정 요인에 관련된 표준화된 분산(Standardized variance)을 가리킨다. 각 변수의 합(Sum of variance)은 1을 넘지 못하기 때문에 고유값의 합은 분석된 변수의 개수를 넘지 못한다.

따라서 본 연구에서는 관련된 변수를 축소, 압축하여 의미 있는 과정을 파악하기 위해서 요인추출방법으로는 가장 많이 활용되는 주성분 분석을 사용하였고, 요인회전은 직각회전의 방법 중 베리맥스(Varimax)회전 방식을 이용하였다. 요인추출의 기준으로 고유값(Eigen values)이 1.0이상인 요인만을 선택하였으며, 요인적재량은 0.4 이상의 값을 유의한 것으로 간주하였다.

신뢰성(Reliability)이란 측정 대상을 여러 번 측정하였을 때에도 동일한 결과가 나타나고, 어떤 지표를 구성하는 항목들 간에 내적 일관성(internal consistency)이 있다는 것을 의미한다. 즉, 동일한 개념에 대해서 반복적으로 측정하였을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미한다. 다중항목척도(multi-items scale)를 사용한 측정변수의 신뢰성을 검증하는 방법으로는 항목 분석(item analysis)을 사용할 수 있으며, 항목분석 방법으로는 여러 방법이 있으나 본 연구에서는 다중항목 중 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내서 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법인 Cronbach's alpha 계수를 이용하였다. 일반적으로 알파계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 보고 있다.

본 연구는 직무요구, 직무소진, 직무통제와 경력개발제도라는 변수에 대한 개념의 조직적 정의를 토대로 전체 항목을 통해 구성개념을 측정하고 있으며, 조사를 통하여 수집된 설문지의 각 항목에 대한 안정성(Stability), 일관성(Consistency) 및 예측가능성(Predictability)을 알아보기 위하여 Cronbach's alpha 계수를 신뢰도 계수로 사용하였다. 일반적으로 사회과학 분야에서 신뢰도의 값이 0.6이상이면 보통이고, 0.7이상이면 높은 측에 속하고, 0.8이상이면 매우 높은 것으로 해석한다.

### 3. 주요 변수들의 요인분석

통계분석은 SPSS 17.0을 사용하여 진행하였다. 먼저 설문항목의 신뢰성과 타당성을 확인하기 위해 Cronbach's alpha 계수가 0.7을 상회하는지를 살펴 보았고, 요인분석을 실시하여 변수 차원들이 수렴타당성과 판별타당성을 가지는지를 확인하였다. <표 5-2>는 직무요구의 역할과부하, 역할갈등과 역할모호성, 직무통제, 경력개발제도, 그리고 직무소진의 정서고갈과 직무이탈감에 대한 요인분석 결과를 제시한다. 요인분석 과정에서 직무요구 1항목(I-9), 직무이탈감 1항목(II-5), 경력개발제도 3항목(III-4, III-5, III-6)과 직무통제 2항목(IV-1, IV-2)을 제외하였는데, 각 변수 차원들이 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 가지는 것으로 나타났다.

요인을 결정하기 위해 고유값(Eigen-value)을 1로 하여 직각회전(Varimax rotation)시켜 요인을 분석한 결과 요인적재값, 고유값, 분산설명력은 <표 5-2>와 같이 나타났다. 이 모델의 전체 누적 분산설명력은 77.2%로 매우 높은 편이다.

<표 5-3>에 제시된 바와 같이 모든 차원들의 Cronbach's alpha 계수가 0.8을 상회하였다. 전반적으로 변수들이 적절하게 측정된 것으로 판단할 수 있다.

〈표 5-2〉 주요 변수들의 요인분석 결과(n=215)

| 문항내용  | 경력개발제도      | 정서고갈        | 직무통제        | 역할모호성       | 역할갈등        | 직무이탈감       | 역할과부하       |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 우리회사는 직원채용과 승진 시 필요한 교육이 마련되어 있다.             | <b>0.87</b> | -0.13       | 0.07        | 0.12        | -0.02       | 0.02        | -0.00       |
| 우리회사는 누구에게나 경력개발을 위한 제도(Program)가 개방되어 있다.    | <b>0.81</b> | -0.16       | 0.17        | -0.04       | -0.07       | -0.17       | -0.11       |
| 우리회사는 교육훈련이 체계적으로 수립되어 있다.                    | <b>0.79</b> | -0.12       | 0.03        | 0.17        | -0.11       | -0.11       | -0.10       |
| 우리회사는 경력개발을 위한 적절한 정보가 제공되어 있다.               | <b>0.78</b> | -0.10       | 0.08        | 0.04        | -0.09       | -0.30       | -0.09       |
| 우리회사는 승진에 대한 명백한 제도가 마련되어 있다.                 | <b>0.74</b> | -0.21       | 0.23        | 0.13        | -0.16       | 0.17        | 0.07        |
| 우리회사는 자신의 희망과 의사대로 경력관리를 할 수 있다.              | <b>0.70</b> | -0.14       | 0.23        | -0.07       | -0.16       | -0.28       | 0.00        |
| 우리회사는 승진 및 보상에 대한 기회가 공평하게 보장되어 있다.           | <b>0.69</b> | -0.31       | 0.14        | 0.04        | -0.35       | -0.09       | 0.15        |
| 현재 나의 감정은 메마른 상태이다.                           | -0.25       | <b>0.85</b> | 0.02        | -0.04       | 0.15        | 0.12        | 0.02        |
| 직무와 관련하여 나는 고된 삶을 지낸다.                        | -0.19       | <b>0.84</b> | 0.05        | 0.07        | 0.20        | 0.17        | 0.19        |
| 직장 일로 나는 기진맥진한 상태이다.                          | -0.16       | <b>0.82</b> | 0.06        | 0.03        | 0.14        | 0.12        | 0.20        |
| 직장 일로 요사이 좌절감을 느낀 적이 있다.                      | -0.20       | <b>0.81</b> | -0.11       | -0.13       | 0.11        | 0.20        | -0.00       |
| 나의 일을 수행하기 위해서는 항상 새로운 지식이나 기술을 배워야 할 필요가 있다. | 0.18        | -0.14       | <b>0.79</b> | 0.06        | -0.02       | -0.19       | -0.02       |
| 나의 업무는 창조적인 능력을 필요로 한다.                       | 0.19        | 0.01        | <b>0.78</b> | 0.28        | 0.07        | -0.05       | -0.02       |
| 나는 여러 가지 다양한 일들을 한다.                          | 0.10        | 0.12        | <b>0.77</b> | 0.02        | -0.16       | -0.10       | 0.07        |
| 나의 업무는 높은 수준의 기술을 필요로 한다.                     | 0.14        | 0.02        | <b>0.76</b> | 0.25        | 0.15        | -0.14       | 0.06        |
| 나는 내 업무수행시에 나에게 무엇이 기대되는지를 알고 있다.             | 0.10        | -0.06       | 0.14        | <b>0.88</b> | -0.09       | -0.14       | -0.01       |
| 나는 내 업무를 수행하기 위하여 어떤 절차를 따라야 하는지를 알고 있다.      | 0.05        | 0.02        | 0.18        | <b>0.86</b> | -0.07       | -0.12       | -0.01       |
| 나는 내 업무수행시에 내 책임이 무엇인지를 정확히 알 수 있다.           | 0.09        | -0.02       | 0.17        | <b>0.80</b> | -0.27       | -0.16       | -0.05       |
| 나의 직속상사는 나의 생각과 다르게 업무를 처리하도록 요구하고 있다.        | -0.14       | 0.18        | -0.04       | -0.11       | <b>0.86</b> | 0.06        | 0.16        |
| 나는 서로 모순된 업무지시를 받고 있다.                        | -0.22       | 0.21        | 0.02        | -0.21       | <b>0.80</b> | 0.11        | 0.13        |
| 나의 판단과 상반된 업무처리를 해야 할 때가 있다.                  | -0.28       | 0.23        | 0.11        | -0.14       | <b>0.65</b> | 0.29        | 0.21        |
| 나에게 도전감을 주지 못하는 일이다.                          | -0.26       | 0.27        | -0.26       | -0.24       | 0.09        | <b>0.74</b> | 0.07        |
| 내가 맡은 직무는 별 볼일이 없는 것이다.                       | -0.14       | 0.24        | -0.28       | -0.29       | 0.14        | <b>0.72</b> | 0.10        |
| 나의 일은 하면 할수록 몰입하지 않게 된다.                      | -0.21       | 0.35        | -0.19       | -0.19       | 0.28        | <b>0.67</b> | 0.09        |
| 나는 일과 후에 집에 일거리를 가져간다.                        | -0.04       | 0.14        | 0.06        | -0.02       | 0.15        | 0.07        | <b>0.93</b> |
| 나는 주말에 집에 일거리를 가져간다.                          | -0.04       | 0.15        | 0.01        | -0.04       | 0.19        | 0.08        | <b>0.92</b> |
| 고유값(Eigen-value)                              | 8.83        | 3.46        | 2.61        | 1.75        | 1.47        | 1.01        | 0.89        |
| 분산설명력(%)                                      | 33.9        | 13.3        | 10.0        | 6.72        | 5.67        | 4.14        | 3.40        |
| 누적 분산설명력(%)                                   | 33.9        | 47.3        | 57.3        | 64.0        | 69.7        | 73.8        | 77.2        |

## 제 2 절 변수간의 상관관계 분석

본 연구에서는 가설 검증에 앞서 연구 변수들 간의 상호관련성을 확인하기 위해서 피어슨(Pearson) 상관관계분석을 사용하였다. 피어슨의 상관계수  $r$ 은 -1에서 +1까지의 값을 지닌다. 완전한 정(+)의 상관관계에 있다면 상관계수는 +1이며, 완전한 음(-)의 상관관계에 있다면 그 값은 -1이다. 각 변수들 간의 상관관계 분석 결과는 <표 5-3>와 같다.

<표 5-3>은 가설검증에 앞서 변수들의 기술통계량과 상관계수를 제시한다. 먼저 종속변수를 살펴보면 정서고갈의 평균은 3.03이고 직무이탈감의 평균은 이 보다 약간 작은 2.27이었으며, 이들간의 상관계수는 0.521로 다소 높게 나타나 양자가 직무소진의 서로 높은 연관된 측면을 보여준다고 할 수 있다.

정서고갈은 직무요구 중에서 역할갈등과 정(+)의 상관관계( $r=0.476$ ), 역할과부하와 정(+)의 상관관계( $r=0.290$ )를 가지는 것으로 나타났다. 직무이탈감은 직무요구 중에서 역할과부하와 정(+)의 상관관계( $r=0.253$ ), 역할갈등과 정(+)의 상관관계( $r=0.473$ ), 역할모호성과 정(+)의 상관관계( $r=0.475$ )를, 직무이탈감은 직무통제와 부(-)의 상관관계( $r=-0.447$ )를 가지는 것으로 나타났다. 통제변수 중에서는 직급이 높을수록 직무이탈감이 약간 낮은 것( $r=-0.068$ )으로 나타났다.

직무요구의 하위 차원들의 역할과부하, 역할갈등, 역할모호성은 서로 상관관계가 있으며 특히 역할과부하와 역할갈등은 정(+)의 상관관계( $r=0.383$ ), 역할갈등과 역할모호성은 정(+)의 상관관계( $r=0.344$ )가 높게 나타났다.

역할갈등의 평균은 2.43로 약간 높은 편이고, 역할과부하의 평균은 2.21으로 약간 낮은 편이고, 역할과부하의 평균은 1.82로 상당히 낮지만 표준편차는 0.62으로 다른 차원에 비해 작은 편이다.

직무요구의 하위 차원들의 역할과부하, 역할갈등, 역할모호성과 경력개발제도와는 부(-)의 상관관계를 보였고, 또한 정서고갈은 경력개발제도와 부(-)의 상관관계( $r=-0.453$ )를, 직무이탈감은 경력개발제도와 부(-)의 상관관계( $r=-0.478$ )를 가지는 것으로 나타났다.

역할과부하와 직무통제는 정(+)의 상관관계( $r=0.046$ )를 보이고, 역할모호성

과 직무통제는 정(+)의 상관관계( $r=0.382$ )를 보여준다. 역할과부하와 직급은 정(+)의 상관관계( $r=0.112$ )를 보이고, 역할모호성과 직급은 정(-)의 상관관계( $r=-0.259$ )를 가지는 것으로 나타났다. 직급과 직무통제는 정(+)의 상관관계( $r=0.155$ )를 보여준다. 이러한 관계를 정리하면 직급이 높을수록 직무통제도 높고 역할과부하가 발생하지만, 역할모호성은 낮은 것으로 볼 수 있다.

한편 상관관계 분석결과 독립변수들 간에 상관관계가 다소 높은 것으로 나타 다중공선성(Multicollinearity)의 가능성을 배제할 수 없다. 이에 먼저 다중공선성 여부를 검증하기 위해서는 공차한계(tolerance, 허용치)를 이용하는데, 공차한계의 최대값은 1이며, 다중공선성이 낮을수록 공차한계값은 높게 나타난다. 다중공선성 판단을 위한 일반적인 기준은 공차한계가 0.1이하, 그리고 VIF값이 10이상인 경우에 다중공선성이 존재한다고 할 수 있다.

따라서 가설검정에 필요한 다중회귀분석에서 설명변수(regressor)로 포함되는 독립변수, 조절변수와 통제변수들간의 상관계수들 중에서 크게 높은 값은 없을 뿐만 아니라 이후 분석의 모든 회귀모형을 대상으로 다중공선성 지표들 즉, 분산팽창지수(Variance inflation factor, VIF), 허용치(tolerance), 고유값(eigenvalue), 조건지수(condition index)를 확인 하였는데, 모든 지표들이 기준치를 넘어서지 않아 다중공선성(Multicollinearity) 문제는 없었다.



〈표 5-3〉 변수들의 기술통계량과 상관관계

| n=215       | 평균   | 표준<br>편차 | 최<br>소<br>값 | 최<br>대<br>값 | 1            | 2            | 3           | 4            | 5            | 6            | 7     | 8            | 9            | 10          | 11          | 12           | 13    | 14 |
|-------------|------|----------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|-------|----|
| 1.정서고갈      | 3.03 | 0.97     | 1           | 5           | 0.91         |              |             |              |              |              |       |              |              |             |             |              |       |    |
| 2.직무이탈감     | 2.27 | 0.80     | 1           | 4           | <b>0.52</b>  | 0.88         |             |              |              |              |       |              |              |             |             |              |       |    |
| 3.역할과부하     | 2.21 | 0.96     | 1           | 5           | <b>0.29</b>  | <b>0.25</b>  | 0.92        |              |              |              |       |              |              |             |             |              |       |    |
| 4.역할갈등      | 2.43 | 0.86     | 1           | 5           | <b>0.48</b>  | <b>0.47</b>  | <b>0.38</b> | 0.86         |              |              |       |              |              |             |             |              |       |    |
| 5.역할모호성     | 1.82 | 0.62     | 1           | 4           | 0.12         | <b>0.48</b>  | 0.10        | <b>0.34</b>  | 0.88         |              |       |              |              |             |             |              |       |    |
| 6.직무통제      | 3.51 | 0.73     | 2           | 5           | -0.07        | <b>-0.45</b> | 0.05        | -0.07        | <b>-0.38</b> | 0.84         |       |              |              |             |             |              |       |    |
| 7.경력개발제도    | 2.99 | 0.77     | 1           | 5           | <b>-0.45</b> | <b>-0.48</b> | -0.12       | <b>-0.45</b> | <b>-0.23</b> | <b>0.36</b>  | 0.92  |              |              |             |             |              |       |    |
| 8.성별(더미)    | 0.33 | 0.47     | 0           | 1           | -0.13        | 0.10         | -0.06       | 0.02         | <b>0.28</b>  | <b>-0.30</b> | -0.03 | -            |              |             |             |              |       |    |
| 9.학력        | 2.82 | 0.75     | 1           | 4           | <b>0.18</b>  | -0.01        | 0.12        | -0.02        | 0.00         | 0.03         | 0.09  | -0.12        | -            |             |             |              |       |    |
| 10.결혼여부(더미) | 0.61 | 0.49     | 0           | 1           | 0.17         | -0.01        | 0.10        | 0.02         | <b>-0.20</b> | 0.08         | 0.03  | <b>-0.31</b> | 0.08         | -           |             |              |       |    |
| 11.직급       | 2.85 | 1.52     | 1           | 6           | 0.09         | -0.07        | 0.11        | -0.13        | <b>-0.26</b> | 0.16         | 0.15  | <b>-0.37</b> | 0.15         | <b>0.53</b> | -           |              |       |    |
| 12.영업직(더미)  | 0.22 | 0.42     | 0           | 1           | 0.08         | 0.05         | <b>0.20</b> | 0.08         | 0.01         | -0.02        | -0.05 | <b>-0.26</b> | 0.08         | <b>0.20</b> | <b>0.27</b> | -            |       |    |
| 13.생산직(더미)  | 0.05 | 0.21     | 0           | 1           | -0.13        | -0.02        | 0.04        | -0.08        | -0.12        | 0.05         | -0.06 | <b>-0.16</b> | <b>-0.33</b> | -0.05       | 0.05        | -0.12        | -     |    |
| 14.연구직(더미)  | 0.06 | 0.24     | 0           | 1           | -0.11        | -0.05        | -0.08       | 0.05         | -0.01        | <b>0.19</b>  | 0.08  | -0.10        | 0.03         | -0.08       | -0.08       | <b>-0.14</b> | -0.06 | -  |

주) *Italic* :  $p < 0.05$ , *Italic and Bold* :  $p < 0.01$

대각항은 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)

### 제 3 절 가설의 검증

#### 1. 정서고갈에 관련된 가설의 검증

가설 1-1 역할보호성은 정서고갈에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
가설 1-2 역할갈등은 정서고갈에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
가설 1-3 역할과부하는 정서고갈에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

〈표 5-4〉을 보면 2단계 회귀모형의 설명력은 32%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다( $F=10.70$ ,  $P<0.001$ ). 독립변수로는 역할갈등이 유의수준 0.1% 이하에서 정서고갈에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3단계 회귀모형의 설명력은 33%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다( $F=9.80$ ,  $P<0.001$ ). 독립변수로는 역할갈등이 유의수준 0.1% 이하에서 정서고갈에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 학력은 유의수준 5% 이하에서 정서고갈에 정(+)적인 영향을 미치고, 성별과 연구직은 유의수준 5% 이하에서 정서고갈에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4단계 회귀모형의 설명력은 33%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다( $F=7.70$ ,  $P<0.001$ ). 독립변수로는 역할갈등이 유의수준 0.1% 이하에서 정서고갈에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5단계 회귀모형의 설명력은 41%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다( $F=12.62$ ,  $P<0.001$ ). 독립변수로는 역할갈등이 유의수준 0.1% 이하에서 정서고갈에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 경력개발제도는 유의수준 0.1% 이하에서 정서고갈에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 역할과부하는 유의수준 10% 이하에서 정서고갈에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

6단계 회귀모형의 설명력은 42%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다( $F=10.26$ ,  $P<0.001$ ). 독립변수로는 역할갈등이 유의수준 0.1% 이하에서 정서고갈에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 경력개발제도는 유의수준 0.1% 이하에서 정서고갈에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편 〈표 5-3〉에서 직무요구와 정서고갈 간의 상관관계 분석을 살펴보면, 직

무요구의 하위차원인 역할모호성과 정서고갈은 유의하지 못하였고, 역할갈등과 정서고갈( $r=0.476$ ,  $P<0.01$ )은 정(+의 상관관계, 역할과부하와 정서고갈( $r=0.290$ ,  $P<0.01$ )은 정(+의 상관관계를 가진 것으로 나타났다.

다시 말하자면 역할갈등이 높을수록 정서고갈의 수준은 높아진다는 것이다. 역할모호성과 역할과부하는 정서고갈에 영향을 미치지 않는다. 따라서 가설 1-2는 채택되었으며, 가설 1-1, 가설 1-3은 기각되었다.

## 2. 직무이탈감에 관련된 가설의 검증

가설 1-4 역할모호성은 직무이탈감에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5 역할갈등은 직무이탈감에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-6 역할과부하는 직무이탈감에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

〈표 5-5〉을 보면 2단계 회귀모형의 설명력은 35%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다( $F=12.20$ ,  $P<0.001$ ). 독립변수로는 역할모호성과 역할갈등이 유의수준 0.1% 이하에서 직무이탈감에 정(+적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3단계 회귀모형의 설명력은 45%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다( $F=16.80$ ,  $P<0.001$ ). 독립변수로는 역할모호성과 역할갈등이 유의수준 0.1% 이하에서 직무이탈감에 정(+적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무통제는 유의수준 0.1% 이하에서 직무이탈감에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 역할과부하는 유의수준 5% 이하에서 직무이탈감에 정(+적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4단계 회귀모형의 설명력은 47%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다( $F=13.60$ ,  $P<0.001$ ). 독립변수로는 역할모호성과 역할갈등이 유의수준 0.1% 이하에서 직무이탈감에 정(+적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무통제는 유의수준 0.1% 이하에서 직무이탈감에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 역할과부하는 유의수준 10% 이하에서 직무이탈감에 정(+적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5단계 회귀모형의 설명력은 48%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다( $F=16.98$ ,  $P<0.001$ ). 독립변수로는 역할모호성, 역할갈등은 유의수준 0.1% 이하에서 직무이탈감에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 경력개발제도는 유의수준 0.1% 이하에서 직무이탈감에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 역할과부하는 유의수준 5% 이하에서 직무이탈감에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

6단계 회귀모형의 설명력은 49%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다( $F=13.61$ ,  $P<0.001$ ). 독립변수로는 역할모호성, 역할갈등은 유의수준 0.1% 이하에서 직무이탈감에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 경력개발제도는 유의수준 0.1% 이하에서 직무이탈감에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 역할과부하는 유의수준 5% 이하에서 직무이탈감에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편 <표 5-3>에서 직무요구와 직무이탈감 간의 상관관계 분석을 살펴보면, 직무요구의 하위차원인 역할모호성과 직무이탈감( $r=0.475$ ,  $P<0.01$ )은 정(+)의 상관관계, 역할갈등과 직무이탈감( $r=0.473$ ,  $P<0.01$ )은 정(+)의 상관관계, 역할과부하와 직무이탈감( $r=0.253$ ,  $P<0.01$ )은 정(+)의 상관관계를 가진다.

다시 말하자면 역할모호성, 역할갈등, 역할과부하가 모두 높을수록 직무이탈감의 수준은 높아진다는 것이다. 따라서 가설 1-4, 가설 1-5, 가설 1-6은 모두 채택되었다.

### 3. 직무통제의 조절효과에 관련된 가설의 검증

조절변수란 독립변수와 종속변수 사이에 강하면서도 불확정적인 효과를 미치는 변수이다. 조절변수가 조절효과를 나타내는지를 확인하기 위해서 본 연구에서는 계층적 회귀분석을 실시하였다.

독립변수(X)와 종속변수(Y)간의 관계에서 가정된 조절변수(M)의 조절효과는 다음과 같은 3단계의 회귀식을 통하여 확인할 수 있다. 회귀식에서 독립변수와 조절변수의 주효과가 유의할 수도 있으나 조절효과 검증과 개별적으로 직접 관련된 것은 아니며 조절변수가 독립변수 및 종속변수 모두와 상관관계를 갖지 않는 것이 바람직하다.

- 1단계 : 독립변수와 종속변수 간의 회귀분석
- 2단계 : 독립변수, 조절변수와 종속변수 간의 회귀분석
- 3단계 : 독립변수, 조절변수, 상호작용항(독립변수×조절변수)과 종속변수 간의 회귀분석

이를 수식으로 표현하면 다음과 같다.

- 1단계 :  $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$
  - 2단계 :  $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M + \varepsilon$
  - 3단계 :  $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 XM + \varepsilon$
- $\beta_0$  : 상수,  $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  : 회귀계수,  $\varepsilon$  : 잔차항

위의 세 단계 과정에서 마지막 3단계에서 상호작용항(독립변수×조절변수)을 회귀식에 추가하였을 때, 유의수준 하에서 회귀식의 통계적 유의성과, 상호작용항의 회귀계수 유의성이 유의하고, 회귀식의 설명력( $R^2$ )가 증가하였다면 조절효과가 있다고 한다.

본 연구에서는 계층적 회귀분석을 함에 있어서 먼저 인구 통계학적변수(성별, 학력, 결혼여부, 영업직, 생산직, 연구직)를 통제하고, 독립변수인 직무요구의 하

위변수인 역할모호성, 역할갈등, 역할과부하와 조절변수인 직무통제와 경력개발 제도를 투입하였다. 다음으로 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용 항을 투입하여 통계적으로 유의한지를 검증하였다.

■ 가설 2 : 직무통제는 직무요구와 직무소진 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.(직무통제는 정서고갈에 부(-)의 영향을 미칠 것이다. 직무통제는 직무이탈감에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.)

가설 2-1 직무통제는 역할모호성과 정서고갈 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.(역할모호성이 정서고갈에 미치는 정(+)의 영향은 직무통제가 높을수록 작아(-)질 것이다.

가설 2-2 직무통제는 역할갈등과 정서고갈 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 2-3 직무통제는 역할과부하와 정서고갈 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 2-4 직무통제는 역할모호성과 직무이탈감 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.(역할모호성이 직무이탈감에 미치는 정(+)의 영향은 직무통제가 높을수록 작아(-)질 것이다.)

가설 2-5 직무통제는 역할갈등과 직무이탈감 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 2-6 직무통제는 역할과부하와 직무이탈감 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

〈표 5-4〉와 〈표 5-5〉는 직무요구의 하위차원인 역할모호성, 역할갈등, 역할과부하와 정서고갈, 직무이탈감 간의 관계에서 직무통제가 부(-)의 조절효과를 가질 것인지를 검증하기 위해 계층별 조절회귀분석을 한 결과이다. 분석결과를 살펴보면, 독립변수 및 조절변수 그리고 독립변수와 조절변수 간의 상호작용항 모두가 투입되어 있는 4단계는 다중공선성의 문제가 있는 회귀모형으로 나타났다.

따라서 가설 2-1, 가설 2-2, 가설 2-3, 가설 2-4, 가설 2-5, 가설 2-6은 기각되었다.

#### 4. 경력개발제도의 조절효과에 관련된 가설의 검증

▪ 가설 3 : 경력개발제도는 직무요구와 직무소진 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.(직무요구가 직무소진의 정서고갈/직무이탈감에 미치는 정(+ )의 영향은 경력개발제도가 높을수록 작아(-)질 것이다.)

가설 3-1 경력개발제도는 역할모호성과 정서고갈 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 3-2 경력개발제도는 역할갈등과 정서고갈 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 3-3 경력개발제도는 역할과부하와 정서고갈 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 3-4 경력개발제도는 역할모호성과 직무이탈감 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 3-5 경력개발제도는 역할갈등과 직무이탈감 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 3-6 경력개발제도는 역할과부하와 직무이탈감 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

〈표 5-4〉를 보면 6단계 회귀모형에서 보여주듯이 상호작용항(역할모호성\*경력개발제도, 역할갈등\*경력개발제도, 역할과부하\*경력개발제도)이 정서고갈간의 관계에서 경력개발제도의 조절효과를 찾아 볼 수 없었다. 6단계 모형에서 역할모호성( $\beta=0.11$ ), 역할갈등( $\beta=0.12$ ), 역할과부하( $\beta=-0.03$ )가 회귀계수의 유의성이 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

〈표 5-5〉를 보면 6단계 회귀모형에서 보여주듯이 상호작용항(역할모호성\*경력개발제도, 역할갈등\*경력개발제도, 역할과부하\*경력개발제도)이 직무이탈감 간의 관계에서 경력개발제도의 조절효과를 찾아 볼 수 없었다. 6단계 모형에서 역할모호성( $\beta=-0.10$ ), 역할갈등( $\beta=0.07$ ), 역할과부하( $\beta=-0.07$ )가 회귀계수의 유의성이 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

즉, 경력개발제도는 직무요구의 하위차원인 역할모호성, 역할갈등, 역할과부하와 정서고갈, 직무이탈감 간의 관계에 있어서 유의적인 관련성이 나타나지 않았다.

따라서 가설 3-1, 가설 3-2, 가설 3-3, 가설 3-4, 가설 3-5, 가설 3-6은 모두 기각되었다.





〈표 5-4〉 각 변수가 정서고갈에 미치는 영향(계층적 회귀분석)

| n=215               | 정서고갈              |                   |                   |                   |                    |                    |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
|                     | 1단계               | 2단계               | 3단계               | 4단계a              | 5단계                | 6단계                |
| 상수                  | 2.57***<br>(0.31) | 1.16***<br>(0.34) | 1.61**<br>(0.50)  | 1.60**<br>(0.51)  | 2.62***<br>(0.51)  | 2.49***<br>(0.52)  |
| 성별(여, 더미)           | -0.22<br>(0.15)   | -0.26+<br>(0.14)  | -0.30*<br>(0.14)  | -0.27+<br>(0.14)  | -0.24+<br>(0.13)   | -0.21<br>(0.13)    |
| 학력                  | 0.16+<br>(0.09)   | 0.18*<br>(0.08)   | 0.17*<br>(0.08)   | 0.19*<br>(0.08)   | 0.19*<br>(0.08)    | 0.21**<br>(0.08)   |
| 결혼여부(더미)            | 0.23<br>(0.14)    | 0.20<br>(0.12)    | 0.19<br>(0.12)    | 0.18<br>(0.12)    | 0.21+<br>(0.12)    | 0.18<br>(0.12)     |
| 영업직(더미)             | -0.01<br>(0.17)   | -0.15<br>(0.15)   | -0.17<br>(0.15)   | -0.17<br>(0.15)   | -0.17<br>(0.14)    | -0.18<br>(0.14)    |
| 생산직(더미)             | -0.48<br>(0.34)   | -0.36<br>(0.30)   | -0.37<br>(0.30)   | -0.40<br>(0.30)   | -0.51+<br>(0.28)   | -0.56*<br>(0.28)   |
| 연구직(더미)             | -0.51+<br>(0.28)  | -0.61*<br>(0.24)  | -0.56*<br>(0.25)  | -0.59*<br>(0.25)  | -0.51*<br>(0.23)   | -0.55*<br>(0.23)   |
| 역할모호성               |                   | 0.01<br>(0.10)    | -0.04<br>(0.11)   | -0.05<br>(0.11)   | -0.02<br>(0.10)    | -0.04<br>(0.11)    |
| 역할갈등                |                   | 0.51***<br>(0.08) | 0.51***<br>(0.08) | 0.51***<br>(0.08) | 0.33***<br>(0.08)  | 0.33***<br>(0.08)  |
| 역할과부하               |                   | 0.09<br>(0.07)    | 0.10<br>(0.07)    | 0.09<br>(0.07)    | 0.11+<br>(0.06)    | 0.10<br>(0.06)     |
| 직무통제                |                   |                   | -0.11<br>(0.09)   | -0.09<br>(0.09)   | 0.06<br>(0.09)     | 0.09<br>(0.09)     |
| 역할모호성<br>*직무통제      |                   |                   |                   | 0.24<br>(0.15)    |                    |                    |
| 역할갈등<br>*직무통제       |                   |                   |                   | -0.03<br>(0.10)   |                    |                    |
| 역할과부하<br>*직무통제      |                   |                   |                   | -0.08<br>(0.11)   |                    |                    |
| 경력개발제도              |                   |                   |                   |                   | -0.44***<br>(0.08) | -0.41***<br>(0.09) |
| 역할모호성<br>*경력개발제도    |                   |                   |                   |                   |                    | 0.11<br>(0.12)     |
| 역할갈등<br>*경력개발제도     |                   |                   |                   |                   |                    | 0.12<br>(0.08)     |
| 역할과부하<br>*경력개발제도    |                   |                   |                   |                   |                    | -0.03<br>(0.08)    |
| R <sup>2</sup>      | 0.08              | 0.32              | 0.33              | 0.33              | 0.41               | 0.42               |
| Adj. R <sup>2</sup> | 0.06              | 0.29              | 0.29              | 0.29              | 0.37               | 0.38               |
| F-value             | 3.10**            | 10.70***          | 9.80***           | 7.70***           | 12.62***           | 10.26***           |

주) + p<0.1, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

비표준화된 회귀계수이며, 괄호 안은 표준오차임

a. 다중공선성의 문제가 있는 회귀모형임

〈표 5-5〉 각 변수가 직무이탈감에 미치는 영향(계층적 회귀분석)

| n=215               | 직무이탈감             |                   |                    |                    |                    |                    |
|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                     | 1단계               | 2단계               | 3단계                | 4단계a               | 5단계                | 6단계                |
| 상수                  | 2.15***<br>(0.27) | 0.45<br>(0.27)    | 2.16***<br>(0.37)  | 2.20***<br>(0.37)  | 2.64***<br>(0.40)  | 2.73***<br>(0.40)  |
| 성별(여, 더미)           | 0.21<br>(0.13)    | 0.03<br>(0.11)    | -0.11<br>(0.11)    | -0.12<br>(0.11)    | -0.08<br>(0.10)    | -0.09<br>(0.10)    |
| 학력                  | 0.01<br>(0.08)    | 0.01<br>(0.07)    | -0.00<br>(0.06)    | -0.01<br>(0.06)    | 0.01<br>(0.06)     | -0.01<br>(0.06)    |
| 결혼여부(더미)            | 0.02<br>(0.12)    | 0.09<br>(0.10)    | 0.07<br>(0.09)     | 0.05<br>(0.09)     | 0.08<br>(0.09)     | 0.07<br>(0.09)     |
| 영업직(더미)             | 0.14<br>(0.14)    | -0.02<br>(0.12)   | -0.07<br>(0.11)    | -0.08<br>(0.11)    | -0.07<br>(0.11)    | -0.08<br>(0.11)    |
| 생산직(더미)             | 0.03<br>(0.29)    | 0.19<br>(0.24)    | 0.13<br>(0.22)     | 0.11<br>(0.22)     | 0.07<br>(0.22)     | 0.06<br>(0.22)     |
| 연구직(더미)             | -0.10<br>(0.24)   | -0.18<br>(0.20)   | 0.02<br>(0.18)     | 0.03<br>(0.18)     | 0.04<br>(0.18)     | 0.01<br>(0.18)     |
| 역할모호성               |                   | 0.48***<br>(0.08) | 0.32***<br>(0.08)  | 0.31***<br>(0.08)  | 0.32***<br>(0.08)  | 0.30***<br>(0.08)  |
| 역할갈등                |                   | 0.30***<br>(0.06) | 0.30***<br>(0.06)  | 0.33***<br>(0.06)  | 0.22***<br>(0.06)  | 0.24***<br>(0.06)  |
| 역할과부하               |                   | 0.07<br>(0.05)    | 0.10*<br>(0.05)    | 0.09+<br>(0.05)    | 0.11*<br>(0.05)    | 0.10*<br>(0.05)    |
| 직무통제                |                   |                   | -0.40***<br>(0.07) | -0.41***<br>(0.07) | -0.32***<br>(0.07) | -0.31***<br>(0.07) |
| 역할모호성<br>*직무통제      |                   |                   |                    | 0.11<br>(0.11)     |                    |                    |
| 역할갈등<br>*직무통제       |                   |                   |                    | -0.14*<br>(0.07)   |                    |                    |
| 역할과부하<br>*직무통제      |                   |                   |                    | -0.02<br>(0.08)    |                    |                    |
| 경력개발제도              |                   |                   |                    |                    | -0.21***<br>(0.06) | -0.23***<br>(0.07) |
| 역할모호성<br>*경력개발제도    |                   |                   |                    |                    |                    | -0.10<br>(0.09)    |
| 역할갈등<br>*경력개발제도     |                   |                   |                    |                    |                    | 0.07<br>(0.06)     |
| 역할과부하<br>*경력개발제도    |                   |                   |                    |                    |                    | -0.07<br>(0.06)    |
| R <sup>2</sup>      | 0.02              | 0.35              | 0.45               | 0.47               | 0.48               | 0.49               |
| Adj. R <sup>2</sup> | -0.01             | 0.32              | 0.43               | 0.43               | 0.45               | 0.45               |
| F-value             | 0.62              | 12.20***          | 16.80***           | 13.60***           | 16.98***           | 13.61***           |

주) + p<0.1, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

비표준화된 회귀계수이며, 괄호 안은 표준오차임

a. 다중공선성의 문제가 있는 회귀모형임

## 5. 가설검증 결과 요약

〈표 5-4〉, 〈표 5-5〉는 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 6단계에 걸쳐 이루어진 계층적 다중회귀분석 결과이다. 종속변수인 ‘정서고갈’과 ‘직무이탈감’ 등 직무소진의 두 하위차원에 대해, 1단계에서는 성별, 학력, 결혼여부, 영업직, 생산직, 연구직 등 인구통계학적 변수들이 미치는 영향을 사전 통제하고자 이들 통제변수들이 독립변수로 투입되었다. 2단계에서는 직무요구의 하위차원들인 역할 모호성, 역할갈등과 역할과부하를 추가하고, 3단계에서는 조절변수인 직무통제를 추가하고, 4단계에서는 3단계에 추가로 이들간의 상호작용항들을 투입하였으며, 5단계에서는 2단계에 추가로 조절변수인 경력개발제도를 추가하였고, 6단계에서는 5단계에 추가로 이들간의 상호작용항들을 투입하였다.

### 1) 각 변수가 정서고갈에 미치는 영향

직무소진 중 정서고갈을 종속변수로 하는 〈표 5-4〉의 단계들을 살펴보면, 3단계에서 역할갈등이 정서고갈에 정(+)의 영향을 미치고(가설 1-2 채택), 역할모호성과 역할과부하는 정서고갈에 유의한 영향을 미치지 못하는 것(가설 1-1, 1-3 기각)으로 나타났다. 5단계에서 경력개발제도가 정서고갈에 유의한 부(-)의 영향을 미치고 있지만, 6단계에서 경력개발제도는 직무요구의 하위차원들과의 상호작용항들을 살펴보면 모두 유의한 영향을 미치지 못하는 것(가설 3-1, 3-2, 3-3 기각)으로 나타났다.

주효과(main effect)를 정리하면, 직무요구가 높을수록 정서고갈에 대체로 영향을 미치고 있지만 그중 역할갈등에 높은 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 직무통제는 정서고갈에 부(-)의 영향을 미치고 있지만 유의하지 못하며, 경력개발제도는 정서고갈에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 직무통제와 경력개발제도에서는 직무요구와 정서고갈 간의 유의적인 부(-)의 조절효과(moderation effect)를 찾아 볼 수 없었다.

## 2) 각 변수가 직무이탈감에 미치는 영향

직무소진 중 직무이탈감을 종속변수로 하는 <표 5-5>의 단계들을 살펴보면, 3단계에서 역할모호성, 역할갈등과 역할과부하가 직무이탈감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 1-4, 1-5, 1-6 채택). 3단계에서 직무통제가 직무이탈감에 부(-)의 영향을 미쳤고, 5단계에서 경력개발제도가 직무이탈감에 유의한 부(-)의 영향을 미치고 있지만, 6단계에서 경력개발제도가 직무요구의 하위차원들과의 상호작용항들을 살펴보면 모두 유의한 영향을 미치지 못하는 것(가설 3-4, 3-5, 3-6 기각)으로 나타났다.

주효과(main effect)를 정리하면, 직무요구가 높을수록 직무이탈감에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 직무통제는 직무이탈감에 부(-)의 영향을 미치고 있으며, 경력개발제도는 직무이탈감에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 직무통제와 경력개발제도에서는 직무요구와 직무이탈감 간의 유의적인 부(-)의 조절효과(moderation effect)를 찾아 볼 수 없었다.

## 제 6 장 결론 및 시사점

### 제 1 절 요약 및 결론

본 연구는 직무소진에 영향을 미치는 변수들로 직무요구의 하위요인인 역할모호성, 역할갈등, 역할과부하를 직무소진의 원인변수로 설정하였고, 이러한 변수들이 직무소진에 어떠한 영향에 미치는지, 나아가 직무통제, 경력개발제도가 직무요구와 직무소진간의 관계를 조절하는 조절변수로서의 효과를 검증하고자 하였다.

기업의 생산성은 종업원들이 그들의 능력을 최대로 발휘할 때 증진되는 것이다. 본 연구의 목적은 국내 비제조업 기업체를 대상으로 하여 경력개발을 성공적으로 수립한 종업원이 직무소진에 미치는 영향을 조사하고, 직무요구와 직무소진간의 관계를 경력개발제도가 어떻게 조절하는지를 실증적으로 연구함으로써, 근무환경의 변화에 능동적으로 대처를 할 수 있는 개념을 구축해 나가는데 의미가 있다.

본 조사의 타당성과 신뢰도를 높이기 위하여 검증된 논문의 설문도구를 활용하였다. 설문조사 기간은 2013년4월15일부터 5월3일까지 약 3주간 소요되었으며, 설문조사를 통해서 비제조업 7개 업체에서 근무한 직장인을 대상으로 조사하였다. 설문지는 총 215부를 회수하여 분석을 실시하였다. 연구의 자료 분석을 위해 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩과 데이터 클리닝 과정을 거쳐, SPSS 17.0 프로그램을 사용하여 분석하였으며, 빈도분석 등을 적용하여 분석하였다.

직무요구, 직무소진, 직무통제와 경력개발제도가 표본의 집단적 특성에 따라 차이가 있는가를 알아보기 위하여 평균차이분석(독립표본 T-test, 분산분석)을 실시하였다.

가설을 검증하기 위하여 단순 및 다중회귀분석을 실시하였다. 실증분석을 통하여 얻은 결과는 다음과 같다.

첫째, 직무요구는 직무소진에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무요구의 하위

요소인 역할갈등은 직무소진의 하위요소인 정서고갈에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 역할모호성과 역할과부하는 직무소진의 하위요소인 정서고갈에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 직무요구의 하위요소인 역할모호성, 역할갈등과 역할과부하는 직무소진의 하위요소인 직무이탈감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 직무통제는 직무요구의 하위요소인 역할모호성, 역할갈등, 역할과부하와 직무소진의 하위요소인 정서고갈, 직무이탈감 간의 관계에서 어떠한 조절효과도 찾아 볼 수 없었다. 즉, 다중공선성의 문제가 있는 것으로 나타나 조절효과를 파악할 수 없었다.

셋째, 경력개발제도는 직무요구의 하위요소인 역할모호성, 역할갈등, 역할과부하와 직무소진의 하위요소인 정서고갈, 직무이탈감 간의 관계에서 어떤 조절효과도 찾아 볼 수 없었다. 이는 기업에서 경력개발제도를 시행하지 않거나, 시행함에 있어 형식적인 제도 운영으로 개인의 경력관리를 체계적으로 관리하지 못함으로써 개인 및 기업차원에서의 성과향상에 도움을 주지 못하고 있음을 시사하고 있다.

## 제 2 절 시사점 및 한계점

### 1. 연구의 시사점

본 연구를 통해 직장인에게 직무요구가 직무소진에 영향을 미치고 있음을 확인했지만, 직무통제와 경력개발제도의 조절효과는 확인 할 수 없었다.

직무요구의 하위요소인 역할갈등이 높을수록 정서고갈의 수준이 높아지고, 직무요구의 하위요소인 역할모호성, 역할갈등, 역할과부하가 높을수록 직무이탈감의 수준이 높아진다는 것이다.

직무통제의 수준이 높을수록 직무소진의 하위요소인 직무이탈감의 수준은 낮아지지만, 정서고갈의 수준이 낮아지는 것은 확인 할 수 없었다.

또한 경력개발제도가 직무소진에 부(-)의 영향을 미치고 있지만, 직무요구의 하위차원인 역할모호성, 역할갈등, 역할과부하의 상호작용항과 직무소진의 하위차원인 정서고갈, 직무이탈감 간의 관계에서는 유의적이지 않게 나타났다.

직장인들의 직무요구는 직무소진에 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타난 결과를 볼 때, 과도한 직무요구가 직무소진을 유발시킬 수 있으므로 사전에 방지할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있음을 시사하고 있다.

또한 경력개발제도가 성공적으로 수립되고 체계화되어 직원들에게 정확하게 전달되고 적용이 된다면, 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 직무소진에 부(-)적인 영향을 미치기 때문에, 관리자가 되기 위해서는 구체적이고도 주도면밀한 경력계획 및 경력개발을 하는 것이 매우 중요한 것으로 생각된다. 이 직의도가 낮고 직무소진이 낮으면 자연스럽게 조직에 대한 충성도가 높아지게 되고 결국 조직의 성과도 높아지게 될 것이다. 즉, 조직은 각 개인 구성원들이 경력개발을 성공적으로 수립할 수 있도록 내외적 지원을 하는 체계를 마련해야 할 것이다.

본 연구결과는 다음과 같은 시사점을 가진다. 첫째, 본 연구에서는 직무통제가 직무요구와 직무소진 간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과가 있는지 파악할 수 없었다. 기존 연구들은 직무요구와 직무소진 간의 관계에 있어 직무통제가 미치는 부(-)의 조절효과 즉, van der Doef & Maes(1999)의 완충가설에 대한 일관

된 실증연구 결과를 얻지 못하였는데, 이 문제를 해결하기 위해 관련된 변수들의 개념을 명확하게 재정의하고, 성격특성이나 개인차 변수들을 고려하는 등의 다양한 노력들을 전개해 왔다(박상언, 2006). 일례로 중국 직장인 311명을 대상으로 한 하성욱, 양종평(2012)의 분석에서는 van der Doef & Maes(1999)의 완충가설과 정반대 방향으로 직무통제가 직무요구와 직무소진간의 관계에 있어 정(+)의 조절효과를 가지지만, 일정한 값을 넘지 않는 직무요구 수준에서는 직무통제가 직무요구와 직무소진 간의 관계에 있어 일정한 완충효과를 가진다고 분석했다.

둘째, 직무요구가 직무소진에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 직무요구의 하위차원에 따라서 영향을 받는 직무소진의 하위차원이 달라짐을 실증한 의의가 있다. 역할모호성은 직무이탈감을 증가시키는데, 직무관련 행동에서 지각되는 명확성 또는 예측가능성이 결여될수록, 업무에 대해 회의적이고 냉소적인 태도를 갖게 된다는 의미이다. 역할갈등은 정서고갈과 직무이탈감에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 역할 담당자에게 상반된 요구와 불일치가 존재하면 혼란스럽고, 업무로부터 만성적인 피로의 느낌을 갖거나 업무에 대해 회의적이고 냉소적인 태도를 갖는다는 의미이다.

본 연구의 표본에서 역할갈등의 평균값은 2.43로 역할과부하의 평균값인 2.21이나 역할모호성의 평균값인 1.82 보다 상당히 높은 수준인데, 본 연구의 대상인 직장인들에게 상당한 수준의 역할갈등이 직무소진에 큰 영향을 미치는 것으로 추정해 볼 수 있다. 직무요구-통제모형을 확장시킨 직무요구-자원모형에서 대개 직무요구는 정서고갈에 영향을 주고, 정서고갈은 다시 직무담당자의 역할내 성과에 영향을 미치며, 직무자원은 직무이탈감에 영향을 주고, 직무이탈감은 다시 직무담당자의 역할외 성과에 영향을 미치는 것으로 실증된 것과 같은 결과이다(Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001).

셋째, 직무요구의 하위차원이 달라져도 직무통제가 일관 되게 직무요구와 직무소진간의 관계에 있어 부(-)의 조절효과를 미치는지 파악할 수 없었지만, 기존 연구들에서 직무요구 개념의 정의가 다양하여서 직무통제의 조절효과가 서로 다르게 실증된 것으로 추정하였다(박상언, 2006).

넷째, 직무소진에 관한 이론적 모형으로써 직무요구-통제모형의 한계를 인식하



고 직무요구-자원모형의 필요성을 확인할 수 있었다. 직무통제의 수준을 높이는 것만으로는 직무소진을 획기적으로 줄일 수 없고 다른 직무자원 변수들을 통해 직원들의 직무소진을 관리할 수 있는 방법을 모색할 필요가 있음을 말해준다(박상언·김주엽·김민용, 2005). 그리고 직무요구-자원모형을 분석함에 있어 직무자원이 직무소진에 미치는 영향의 주효과와 조절효과를 통합하여 분석하고 해석하는 접근방법도 필요하다(하성욱·양종평, 2012).

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖고 있다.

첫째, 본 연구에서는 시간과 비용 등의 한계로 인하여 실험대상을 수도권 지역 직장인 대상으로 실시하였으므로, 결과의 일반화에 대하여 제약이 있다는 것에 한계점이 드러난다고 볼 수 있다. 이에 따라 향후 연구에서는 모집단의 특성을 일반화시킬 수 있도록, 다소 한 지역에 편중되는 경향을 보이지 않도록 방문조사 등을 통해 연구를 진행해야 할 필요가 있다고 본다.

둘째, 변수 측정의 객관성이라는 한계에 대한 논란의 가능성이다. 특히 직무요구, 직무소진, 경력개발제도 등의 변수에 대한 객관적 지표가 존재하지 않아 응답자의 주관적 판단에만 의존했다는 점이다. 그리고 특히 상대적으로 높은 직급의 설문응답자들이 부족했다. 객관적 자료 확보에 한계가 있었기 때문에 향후의 연구자들은 더 많은 표본, 더 다양한 직급에 대한 광범위한 대상을 기초로 하여야 할 것이다.

조절변수는 기업의 특성이나 개인적 특성 등 매우 다양함에도 불구하고 직무통제와 경력개발제도만을 조절변수로 설정하여 연구과정에서 발생할 수 있는 외생변수의 영향에 관한 문제가 제기될 수 있다. 조절변수는 직무통제와 경력개발제도에 초점을 두었음에도 불구하고 조절효과는 직무통제나 경력개발제도에서도 확인되지 않았다. 따라서 본 연구를 기초로 경력개발제도 뿐만 아니라 직무소진과 직무소진의 결과변수들 간의 관계성에서 조절작용을 할 수 있는 다양한 요인들에 대한 포괄적인 연구가 필요하다.

셋째, 경력개발제도에 있어 경력개발제도를 도입한 기업과 도입하지 않는 기업 간의 비교분석 및 연구 검토가 부족했다. 또한 몇몇 기업만을 대상으로 설문함에 있어 조직구성원들이 경력개발제도에 대한 불명확하게 인식하고 있어 응답의 정확성에 대한 모호한 부분이 있었다는 점을 한계로 지적될 수 있다. 일례로 GS칼텍스는 경력개발시스템을 구축하는 데에 3년이 걸렸으며, 경력개발제도가 직원의 채용, 이동, 승진, 평가, 보상, 퇴직과 잘 연계되도록 관리하고 있다.

넷째, 직무소진이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구가 부족했다는 점이다. 조직유효성으로 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등에 직무소진이 어떠한 영향을 미치고 있으며, 이들을 조절할 수 있는 변수로는 어떠한 것들이 있는지에 대한 연구 검토가 부족했다.

또한 경력개발제도가 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 이직의도)에 미치는 연구 검토가 부족했다. 경력기회 공정성이 높을수록 직무만족이 높아지는지, 경력개발제도의 시행에 미치는 특성요인 중 조직 구성원 개개인의 성장욕구가 높을수록 조직몰입이 높아지는지, 전략적 체계성과 운영적 체계성이 높을수록 이직의도는 낮아지는지, 전략적 체계성과 함께 혁신지향 문화가 높다면 이직의도가 낮아지는지 등의 연구가 부족했다.

다섯째, 아직까지 대기업이나 중소기업에서 체계적으로 경력개발제도를 도입하고 시행하는 기업이 적고, 조직구성원들이 경력개발제도에 대한 인식이부족하거나 회사 자체적으로도 적극적인 홍보가 부족하여 응답의 정확성에 대한 모호한 부분이 있었다. 참고로 2007년 4월 인크루트 부설 경력개발연구소가 상시 종업원수 300인 이상 기업 25개사, 300인 미만 중소기업 81개사 등 106개 기업을 대상으로 한 직원 경력개발제도에 대해 조사한 결과 기업들이 가장 많이 시행하는 직원 경력개발제도는 직무순환제도(Job Lotation)인 것으로 나타났다.

한편 공무원 대상의 연구에서는 인사 시스템에 임용에서부터 퇴직에 이르기까지 장기적이고 종합적인 인적자원을 관리하는 ‘경력개발제도’ 도입이 필요하다는 의견이 제시됐다. 김인성씨(제주대 행정학과 박사과정)는 2012.9.7일 ‘제11회 제주행정연구회 학술세미나’에서 주제발표를 통해 2011년 10월부터 11월까지 제주도 공무원 934명을 대상으로 설문조사를 벌인 결과 현행 순환보직 인사제도가 공무원 전문성 강화에 기여하지 않는다는 인식이 전체의 43.2%로 나타났다.

실증분석 결과에서도 순환보직제도가 공무원 전문성에 기여하지 못하면서 인사 만족도를 떨어뜨리는 것으로 나타났으며, 이를 개선하기 위해서는 경력개발제도 도입이 반드시 필요하다고 했다.

따라서 모든 직무에서 직무순환이 바람직한 것은 아니다. 인재 유형별로 판단해서 제도를 실행해야 할 것이다.

여섯째, 직무스트레스에 영향을 미치는 경력장애요인으로 업무적합성 결여, 인사공정성(승진 및 보상의 기회 등), 상사문제(상사의 과도한 통제 등) 등 다양한 경력장애요인이 존재하는 바, 향후 연구에서는 이에 대한 연구 및 검토가 수반되어야 할 것이다. 기존의 이론과 선행연구에 따르면 직무스트레스가 높을수록 조직 구성원들의 직무만족도가 낮아지는 것으로 나타났으며, 이는 경력관리제도의 미흡이 조직 구성원의 직무스트레스에 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 기업이 조직차원에서 조직 구성원들에게 교육, 훈련 등에 대해서 체계적으로 알려주어야 할 필요성을 의미하는 것이며, 제도적 시스템의 지원이 부족했을 때 구성원들의 직무스트레스가 발생할 수 있다. 경력관리제도가 제대로 운영되기 위해서는 관련된 많은 정보들이 활용되어야 하는데 이와 관련된 정보의 제공이 조직차원에서 더욱 활발하게 이루어져야 할 것이다. 일반적으로 직무스트레스의 결과는 직무몰입, 직무만족, 이직의도에 대한 것으로 나타났다. 직무만족과 직무스트레스간의 관련성에 관한 연구들을 보면 직무스트레스는 전반적으로 직무만족과 부(-)의 관계에 있고, 직무만족에 직접적인 영향력을 행사하며, 간접적으로는 조직을 떠나고자 하는 이직의사에 영향을 미치는 것으로 나타났다(송대현, 1988; 홍혜승 2011).

일곱째, 기업의 경력개발제도 도입의 현황이 기존의 인사관리 수준을 벗어나지 못하거나 체계화되어 있지 못하다는 문제점이다. 구체적으로 ①직무관리 시스템의 체계성과 경력정보 시스템의 효율성이 미흡하고, ②인사고과제도가 개발지향적으로 되어있지 못하며, ③이동기준의 명확성 미흡, ④경력경로의 다양성 부족, ⑤경력계획 과정에 개인의 참여 미흡, ⑥경력상담제도의 일상화 미흡, ⑦경력교육의 활성화 미흡 등의 문제가 나타나고 있어 향후 구체적인 조사 및 연구가 필요하겠다.

여덟째, 분석기법상에 있어 심리적인 측면을 주로 나타내는 변수들을 측정하고

분석한다는 것이 무리가 없지는 않으나 분석기법들의 척도상 제한으로 직접적인 영향력 파악과 실증분석 부분에서 사용된 변수들 중 특성요인을 산출하는데 있어 너무 축약된 변수들을 선택하여 경력개발제도의 전체성을 반영하지 못하였다. 향후 주관적인 자료 외에 객관적인 자료의 보완, 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 직무성과, 조직문화풍토 및 이직율 등 측정 가능한 변수들로 보완할 수 있도록 연구가 추진되어야 할 것이다.

아홉째, 직무소진의 증상은 다양함에도 불구하고, 정서고갈과 직무이탈감으로 제한적으로 분석함으로서 연구결과의 일반화에 대한 문제가 제기될 수 있다. 따라서 다양한 하위요인들의 영향력을 포함할 수 있는 연구모형을 설계하여 연구함으로써 더욱 구체적이고 상세한 연구결과를 도출할 필요성이 있다.



## 【참고문헌】

### 1. 국내문헌

- 구효진, 「카지노 종사원 소진(Burnout)의 원인과 결과요인에 관한 연구」, 경희대 학위논문(석사), 2006
- \_\_\_\_\_, 김병용, 고재윤, 「JD-R model을 이용한 종사원 소진과 직무열의에 관한 연구」. 『외식경영연구』, 13(5), 통권 41, pp.47-65, 한국외식경영학회, 2010
- 권성현, 「직무특성 요인과 개인의 완벽주의가 직무소진에 미치는 영향」. 『한국공공관리학보』, 22(4), pp.307-327, 한국공공관리학회, 2008
- 권영일, 「호텔 종사원의 경력개발제도가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향」, 경희대 관광대학원 학위논문(석사), 2011
- 김규한, 「경력개발제도(career development program)의 조직효과성에 관한 연구」, 경희대학교 학위논문(석사), 2004
- 김문중, 『최신인적자원관리론』, 청목출판사, 2006
- 김성용, 「심리적 주인의식 및 조직공정성과 조직시민행동 및 직무소진과의 관계에서 일중독의 매개효과」, 영남대학교 학위논문(석사), 2012
- 김성은, 「비서의 직무소진에 관한 연구」. 『비서학논총』, 16(2), 통권 26, pp.5-26, 한국비서학회, 2007
- 김원형, 신강현, 허창구, 이종현, 「정서노동과 직무탈진」. 『건강』, 12(4), pp.905-921, 한국건강심리학회, 2007
- 김현화, 「보육교사의 개인특성과 직무만족이 소진에 미치는 영향에 관한 연구」, 단국대학교 학위논문(석사), 2010
- 김형로, 「경력개발 특성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 : 중소벤처기업을 대상으로」, 호서대 글로벌창업대학원 학위논문(석사), 2009
- 김홍국, 『경력개발의 이론과 실제』, 다산출판사, 2008
- 문용주, 「호텔종사원의 직무스트레스가 직무소진에 미치는 영향 : 사회적 지원의

- 조절효과」, 호남대학교 학위논문(석사), 2012
- 박경문, 이용탁, 「경력개발을 통한 인적자원개발에 관한 연구」. 『경성대논문집』, 20(2), pp.147-165, 1999
- 박경환, 「직무요구가 직무성과에 미치는 긍정적 효과와 직무소진을 매개로 하는 부정적 효과에 관한 연구」. 『인사관리연구』, 33(4), pp.35-63, 한국인사관리학회, 2009
- 박경늬, 「청소년 상담지원센터 상담원들의 직무스트레스, 직무만족, 소진이 이직 의도에 미치는 영향」, 한국국제대학교 학위논문(석사), 2012
- 박동수, 홍춘철, 정성한, 「소진의 직무요구-직무자원에서 감성지능의 조절역할」, 『인사관리연구』, 31(1), pp.69-94, 한국인사관리학회, 2007
- 박량희, 「직무요구와 직무통제가 스트레스에 미치는 영향」, 광운대학교 학위논문(석사), 2006
- \_\_\_\_\_, 유태용, 「개인의 성격, 직무 요구, 직무 통제가 직무 스트레스에 미치는 영향」. 『산업 및 조직』, 20(1), pp.1-20, 한국심리학회, 2007
- 박상언, 「직무수행 과정에서 지각된 정서적 안녕(Affective Well-Being)이 직무요구-자원 모형에서 수행하는 역할에 대한 실증연구」. 『인사·조직연구』, 20(1), pp.177-220, 한국인사·조직학회, 2012
- \_\_\_\_\_, 「직무요구-통제 모형에 의한 사원들이 직무소진(Job burnout)에 관한 연구」. 『인사관리연구』, 30(2), pp.45-71, 한국인사관리학회, 2006
- \_\_\_\_\_, 김민용, 「직무요구와 직무소진 그리고 조직공정성 요인간의 관계에 관한 연구」. 『경영학연구』, 35(2), pp.367-388, 한국경영학회, 2006
- \_\_\_\_\_, 김주엽, 김민용, 「소진에 대한 직무요구, 직무통제 그리고 사회적 지원의 효과」. 『인사관리연구』, 29(2), pp.25-57, 한국인사관리학회, 2005
- 박선영, 「청소년지도자의 직무요구, 직무통제, 사회적 지지가 소진에 미치는 영향」, 명지대학교 학위논문(석사), 2012
- 박수진, 최해진, 「은행원의 역할보호성, 역할갈등 및 자기유능감이 직무태도에 미치는 영향 : 부산지역 은행을 중심으로」. 『인적자원관리연구』

- 구』, 13(3), pp.79-94, 한국인적자원관리학회, 2006
- 박영식, 「항공사 객실승무원의 감정노동, 직무스트레스, 직무소진, 조직몰입 그리고 이직의도와의 관계성 연구」, 동아대 학위논문(석사), 2011
- 박형인, 남숙경, 양은주, 「직무소진과 직무태도 및 이직의도와의 관계 : 메타 분석적 문헌 고찰」. 『산업 및 조직』, 24(3), pp.457-491, 한국산업및조직심리학회, 2011
- 백승근, 신강현, 허창구, 「서비스직 종업원의 정서노동 과정에서 정서지능의 매개된 조절효과 검증 : 스트레스 교류모형과 직무요구-자원 모형을 중심으로」. 『산업 및 조직』, 24(2), pp.429-455, 한국산업 및 조직심리학회, 2011
- 봉준호, 「호텔 조리 종사원의 경력개발이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울지역 특1급 호텔 조리종사원을 중심으로」, 경희대학교 학위논문(석사), 2005
- 서균석, 김부희, 「국내 기업의 경력개발제도의 현황과 전망」. 『경영연구』, 8(1), 통권 8, pp.75-95, 안동대학교 경영연구소, 2004
- 서문식, 김상희, 「판매원의 감성부조화와 감정적 고갈이 고객지향성 및 고객의 서비스 품질평가에 미치는 영향」. 『마케팅연구』, 17(4), 47-55, 한국마케팅학회, 2002
- 서은호, 「금융기관 직원의 직무 및 조직에 대한 태도에 미치는 영향요인」, 아주대학교 학위논문(석사), 2005
- 서지숙, 「우리나라 기업의 경력관리에 대한 연구」, 한남대학교 학위논문(석사), 2005
- 신아름, 「직무요구, 통제 및 일가치감이 직무 스트레스에 미치는 영향」, 성균관대학교 학위논문(석사), 2012
- 신유근, 「한국기업의 성공과 실패」, 대한상공회의소, 1996
- 심영국, 「서울 특1급 체인호텔 총지배인의 리더 역할에 관한 탐색적 연구」. 『호텔경영학연구』, 14(2), pp.149-169, 한국호텔외식경영학회, 2005
- 신태화, 조춘봉, 「베이커리 종사원 경력개발이 직무만족과 업무효율성에 미치는 영향연구 : 서울시내 특1급 호텔중심으로」. 『외식경영연구』,



- 14(3), 통권44, pp.137-155, 한국외식경영학회, 2011.
- 안성아, 정봉재, 「방사선사의 직무요구와 소진간의 관계에서 감성지능의 역할」. 『방사선기술과학』, 33(4), pp.313-320, 대한방사선과학회, 2010
- 양종평, 「직무요구가 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구」, 한성대학교 학위논문(석사), 2012
- 오성길, 「직무소진이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 연구」, 숭실대학교 학위논문(석사), 2012
- 오이복, 「IT 인력의 특성이 이직의도에 미치는 영향요인 분석 : 직무소진을 매개변수로」, 국민대학교 학위논문(석사), 2010
- 오정학, 육풍림, 「카지노 종사원의 직무요구, 직무자원과 소진 그리고 직무만족의 관계」. 『관광연구』, 26(4), pp.375-397, 대한관광경영학회, 2011
- 윤정민, 「직무요구와 직무자원이 직무탈진에 미치는 영향」, 고려대학교 학위논문(석사), 2006
- 윤혜미·박병금, 「아동학대예방센터 상담원의 소진관련 요인에 관한 연구」. 『한국사회복지학』, 56(3), pp.279-301, 한국사회복지학회, 2004
- 이기성, 「한국 기업의 경력개발제도 운영 현황과 개선 방향 탐색」. 『Andragogy Today : Interdisciplinary journal of adult & continuing education』, 19(2), pp.173-192, 한국성인교육학회, 2006
- 이동명, 김강식, 김수련, 「정서노동과 소진의 관계에서 정서부조화의 매개 효과」. 『인사관리연구』, 31(3), pp.133-155, 한국인사관리학회, 2007
- 이 랑, 「직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동전략의 역할 : 콜센터 상담원을 대상으로」, 아주대학교 학위논문(석사), 2006
- 이연복, 「국가기술자격취득자들의 경력개발에 대한 인식조사」, 한국기술교육대학교 학위논문(석사), 2008
- 이원일, 「직무소진과 조직유효성의 관계에서 자기효능감, 감성지능, 사회적 지원의 조절효과에 관한 연구」, 원광대학교 학위논문(석사), 2012



- 이인석, 박문수, 정무관, 「직무소진의 영향요인에 관한 연구 : 금융권 종사자를 대상으로」. 『대한경영학회지』, 20(6) 통권65, pp.2879-2900, 대한경영학회, 2007
- 이임주, 「경력개발제도와 조직유효성과의 관계에 관한 연구 : 대기업, 중소기업, 전문 연구직 회사원(임, 직원)을 중심으로」, 고려대 경영정보대학원 학위논문(석사), 2011
- 이종목, 박한기, 「직무스트레스 척도 제작에 관한 연구」. 『사회심리학회연구』, 14(1), pp.241-262, 한국심리학회, 1988
- 이지영, 지진호, 「직무요구-소진과정에서 감성지능의 조절효과」. 『인적자원관리연구』, 14(4), pp.277-294, 한국인적자원관리학회, 2007
- 임창희, 「직장에서의 신뢰와 응집성이 직무소진에 미치는 영향」. 『조직과 인사관리연구』, 35(2), pp.131-156, 한국인사관리학회, 2011
- \_\_\_\_\_, 「감성노동 작업장에서의 유머와 신뢰의 역할 : 직무요구-자원 모형의 확장」. 『인사관리연구』, 33(2), pp.111-143, 한국인사관리학회, 2009
- 장문호, 「직무소진의 선행요인과 안전행동에 미치는 영향에 관한 연구」, 고려대학원 학위논문(석사), 2011
- 장운선, 「호텔종사원의 역량과 경력개발이 조직유효성에 미치는 영향관계 연구」, 세종대학교 학위논문(박사), 2012
- 채서일, 『사회과학조사방법론』, 비앤엠북스, 2005
- 최해수, 「개인과 조직의 경력관리가 호텔직원의 경력만족과 경력몰입에 미치는 영향」, 세종대학교 학위논문(박사), 2005
- 최혜영, 「소진(Burnout)의 개념 분석」. 『간호과학지』, 22(2), pp.27-38, 이화여자대학교 간호과학연구소, 2010
- 하성욱, 양종평, 「직무소진의 직무요구-통제모형에서 완충가설의 재해석」. 『인적자원관리연구』, 19(5), pp.27-52, 한국인적자원관리학회, 2012
- 한광현, 「조직냉소주의의 직무요구-자원모형에서 개인주의 및 집단주의 성향의 조절효과」. 『경영교육논총』, 53, pp.103-128. 한국경영교육학회, 2009

- 한창모, 「글로벌기업의 경력개발제도가 조직유효성 및 조직신뢰도에 미치는 영향 연구」, 경희대학교 학위논문(박사), 2010
- 황승욱, 「서비스 종사자의 감정노동행동과 직무소진 관계에 관한 연구 : 리더의 감성리더십과 신뢰의 조절효과」, 영남대학교 학위논문(박사), 2011
- 홍혜승, 「경력개발 및 경력장애요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구」, 성균관대 국정관리대학원 학위논문(석사), 2011



## 2. 국외문헌

- Aiken, L. S., & West, S.G.(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989), "Generating new directions in career theory : the case for a transdisciplinary approach", *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press : pp.6-26, pp.202-226.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W.(2008), "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology", *Work & stress*, 22, pp.187-200.
- \_\_\_\_\_, & Demerouti, E.(2007), "The Job Demands-Resources model : state of the art", *Journal of managerial Psychology*, 22, pp.309-328.
- \_\_\_\_\_, Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004), "Using the job demand resources model to predict burnout and performance", *Human Resource Management*, 43, pp.83-104.
- \_\_\_\_\_, Schaufeli, W. B., Sixma, H., Bosveld, W., & Van Dierendonck, D. (2000), "Patient demands, lack of reciprocity and burnout : A five-year longitudinal study among general practitioners", *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp.425-441.
- Beehr, T. A., Glaser, K. M., Canali, K. G., & Wallwey, D. A. (2001), "Back to basics : Re-examination of demand-control theory of occupational stress", *Work & Stress*. 15, pp.115-130
- Brenninkmeijer, V., & Van Yperen, N. (2003), "How to conduct research on burnout : advantages and disadvantages of a unidimensional

- approach to burnout”, *Occupational and Environmental Medicine*, 60, pp.16–21.
- Brewer, E., & Clippard, L. F. (2002), “Burnout and job satisfaction among student support services personnel”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol 13, Issue 2, pp.169–186.
- Brown, S. P., Ganesan, S., & Challagalla, G. (2001), “Self-efficacy as a Moderator of Information Seeking Effectiveness”, *Journal of Applied Psychology*, 86(5), pp.1043–1051.
- Burak, E. H., & Mathys, N. J. (1980), “Career management in Organizations : A practical human resource planning approach”, Lake Forest, IL : Brace-Park.
- Burke & Deszca(1986), “Correlates of psychological burnout phases among police officers”, *Human Relations*, 39, pp.487–502.
- Butler, A. B., Grzywacz, J. G., Bass, B. L., & Linney, K. D. (2005), “Extending the Demands–Control Model : A Daily Diary Study of Job Characteristics, Work–Family Conflict and Work–Family Facilitation”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, pp.155–169.
- Caplan, R. D., & Jones, K. W. (1975), “Effects of work load, role ambiguity, and type A personality on anxiety, depression, and heart rate”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp.713–719.
- Cherniss, C. (1987), “Staff Burnout : Job Stress in the Human Services”, California : SAGE Publications.
- \_\_\_\_\_. (1980), “Staff Burnout, Job Stress in the Human Services”, Beverly Hills, CA : Sage.

- Cohen, J., & Cohen, P.(1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Science*, 2nd ed., Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & M. Blum. (1997), "Patterns of burnout among managers and professionals : a comparison of models", *Journal of Organizational Behavior*, Vol 18, pp.685–701.
- \_\_\_\_\_, & Dougherty, T.W. (1993), "A review and an integration of research on job burnout", *Academy of Management Review*, 18, pp.621–656.
- Corey, M. S., & Corey, G.(2002), "Becoming a helper", Pacific Grove, Ca: Brooks/Cole.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001), "The job demands resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp.499–512.
- \_\_\_\_\_, Bakker, A.B., Vardkou, I., & Kantas, A. (2003), "The convergent validity of two burnout instruments : A multitrait–multimethod analysis", *European Journal of Psychological Assessment*, 19, pp.12–23.
- De Lange, A.H., De Witte, H., & Notelaers, G.(2008), "Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers", *Work & Stress*, 22, pp.201–223.
- \_\_\_\_\_, Taris, T.W., Kompier, M.A., Houtman, I.L.D., & Bongers, P.M. (2003), "The very best of millennium: Longitudinal research and the demand–control–(support) model", *Journal of Occupational*

*Health Psychology*, 8(4), pp.282–305.

- De Rijk, A.E., Le Blanc, P.M., Schaufeli, W.B., & de Jonge, J. (1998), “Active coping and need for control as moderators of the job demands–control model : Effects on burnout”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, pp.1–8.
- Edwards, D., Hannigan, B., Fothergill, A., & Burnard, P. (2002), “Stress management for mental health professionals : A review of effective techniques”, *Stress and Health*, 18, pp.203–215.
- Elsass, P. M. & Veiga, J. E.(1997), “Job control and job strain : A test of three models”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(3), pp.195–211.
- Fisher, C. D., & Gitelson, R. (1983), “A meta–analysis of the correlates of role conflict and role ambiguity”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 2, pp.320–333.
- Fox, M.L., Dwyer, D.J. & Ganster, D.C. (1993), “Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting”, *Academy of Management Journal*, 36, pp.289–318.
- Freudenberger, H. J. (1974), “Staff burnout”, *Journal of Social Issues*, 30(1), pp.159–165.
- Ganster, D.C. (1989), “Worker control and wellbeing : A review of research in the workplace”, In Sauter, S.L., Hurrell, J.J. & Cooper, C.L.(Eds.), *Job Control and Worker Health*, Chichester, UK : Wiley, pp.3–24.
- Green, D. E., Walkey, F. H., & Taylor, A. J. W. (1991), “The Three–Factor Structure of the Maslach Burnout Inventory”, *Journal of Social*

*Behavior and Personality*, 6, pp.453–472.

Gutteridge, T.G. Leibowitz, Z.B., & Shore, J.E. (1993), “Organizational career development”, San Francisco: Jossey-Bass Pub.

Hall, D. T. (1976), “Career in Organizations”, Glenview. Illinois : Scott, Foresman and company

\_\_\_\_\_. (1984), “Human resource development and organizational effectiveness”, In C. Fombrun. N. M. Tichy, & M. A. Devanna, Strategic human resource management. NY: Hohn Wiley & Sons: pp.159–182.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K.(2008) “The Job Demands–Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement”, *Work & Stress*, 22, pp.224–241.

Hobfoll, S. E. (2002), “Social and psychological resources and adaptation”, *Review of general psychology*, 6, pp.307–324.

Holland, J. L. (1973), “Making Vocational Choice : A Theory of Careers(Engiewood Cliffs, N. J. Prentice–Hall)”, pp.112–117.

Ivancevich, J.M., & Matteson, M.T. (1980), *Stress and Work : A Managerial Perspective*, Glenview. IL: Scott, Foresman and Company.

Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986), “Toward an understanding of burnout phenomenon”, *Journal of Applied Psychology*, 71, pp.630–640.

Janssen, O. (2000), “Job demand, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behavior”, *Journal of Occupational and*

- Organizational Psychology*, 73, pp.287–302.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, J. P., & Snoek, J. D. (1964), *Organizational Stress : Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York : Wiley.
- Karasek, R. A. (1989), “Control in the workplace and its health-related aspects”, In Sauter, S. L., Hurrell, J. J. & Cooper, C. L.(Eds.), *Job Control and Worker Health*, Chichester: Wiley, pp.129–160.
- \_\_\_\_\_. (1985), *Job Content Instrument : Questionnaire and User's Guide*, Los Angeles : University of South California.
- \_\_\_\_\_. (1979), “Job demands, Job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign”, *Administrative Science Quarterly*, 24, pp.285–308.
- Kottler, J.(1993), “On being a therapist, San Francisco”, CA: Jossey-Bass
- Ladebo, O. J., & Awotunde, J. M. (2007), “Emotional and Behavioral Reactions to Work Overload : Self-efficacy as a Moderator”, *Current Research in Social Psychology*, 13(8), pp.86–100.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996), “A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout”, *Journal of Applied Psychology*, Vol 81, No.2, pp.123–133.
- Lorente, L. P., Saanova, M. S., Martinez, I. M., & Schaufeli, W.(2008), “Extension of the Job Demands Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time, University Jaume I and Utrecht University, the Netherlands”, *Psicothema*, 20(3), pp.354–360.
- Luthans, F.(2002), “The need for and meaning of positive organizational



- behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp.695–706.
- Maslach, C., & Schaufeli, W.B. (1993), "Historical and conceptual development of burnout", In Schaufeli, W. B., Maslach, C. & Marek, T. (Eds), *Professional Burnout : Recent Developments in Theory and Research*, Washington, D.C. : Taylor and Francis, pp.1–18.
- \_\_\_\_\_, & Leiter, M. P.(1997), "The Truth About Burnout", San Francisco: Jossey-Bass
- \_\_\_\_\_, Schaufeli, W.B., & Leiter, M. P.(2001), "Job burnout", *Annual Review of Psychology*, 52, pp.397–422.
- \_\_\_\_\_. (1982a), "Understanding burnout : Definitional issues in analyzing a complex phenomenon", In Paine, W.S. (Eds.), *Job Stress and Burnout*, Beverly Hills. CA : Sage, pp.29–40.
- \_\_\_\_\_. (1982b), "Burnout : The Cost of Caring", Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_, & Jackson, S. E. (1981a), "The measurement of experienced burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, 12, pp.99–113.
- \_\_\_\_\_, & Jackson, S. E. (1981b), *The Maslach Burnout Inventory*, Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- \_\_\_\_\_, Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P.(2001), "Job burnout", *Annual Reviews of Psychologist*, 35, PP.397–422.
- Meijman, T. F., & Mulder, G.(1998), "Psychological aspects of workload", In P. J. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff(Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 2nd ed, Vol, 2, pp.5–33. Hove, UK: Psychology Press.

- Melamed, S., Kushnir, T., & Meir, E.I. (1991), "Attenuating the impact of job demands : Additive and interactive effects of perceived control and social support", *Journal Vocational Behavior*, 39, pp.40–53.
- Paul J.G. Schreurs,(2007a), "When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 8, pp.766–786.
- Parkes, K. R. (1991), "Locus of control as moderator : An explanation for additive versus interaction findings in the demand–discretion model of work stress?", *British Journal of Psychology*, 82, pp.291–312.
- \_\_\_\_\_. (1994), "Personality and coping as moderators of workstress processes : Models, methods and measures", *Work and Stress*, 8, pp.110–129.
- Pines, A., & Keinan (2005), "Stress and burnout : The significant difference", *Personality individual Difference*, 39
- \_\_\_\_\_. & Malash, C.(1978), "Characteristics of staff burnout in mental health settings", *Hospital and Community Psychiatry*, 29, pp.233–237.
- Podsakoff, P. M., & Organ,D.W. (1986), "Self-reporters in organizational research : Problems and prospects", *Journal of Management*, 12(4): pp.531–544.
- Rizzo, J., House, R., & Lirtzman, S. (1970), "Role conflict and role ambiguity in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, 15, pp.150–163.
- Rothenbach, William F. (1982), "Career Development : ask your employees for their opinions", *Personnel Administrator*, November, pp.43–51.
- Salanova, M., Peiro, J.M., & Schaufeli, W.B. (2002), "Self-efficacy specificity

- and burnout among information technology workers : An extension of the job-demand-control model”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), pp.1-25.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996), “The Maslach burnout inventory-general survey”, In Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P. (Ed.), *Maslach Burnout Inventory Test Manual*, 3rd edition, Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- \_\_\_\_\_, & Bakker, A. B. (2004), “Job Demand, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement : A Multi-sample Study”, *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp.293-315.
- Schein, E. (1978), “Career dynamics : matching individual and organizational needs”, Reading, MA : Addison-Wesley : pp.124-159.
- Schwab, R.. & Iwanicki, E. (1982), “Perceived role conflict, role ambiguity and teacher burnout”, *Educational Administration Quarterly*, 18, pp.60-74.
- Singh, J. Jerry., Goolsby. R., & Gary K. Rhoads. (1994), “Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives”, *Journal of marketing Research*, pp.558-569.
- Skovholt, T. M. (2001), “The resilient practitioner: Burnout prevention and self-care strategies for counselors, therapists, teachers, and health professionals”, Boston: Allyn & Bacon
- Spradley, J. P. (1979), “The Ethnographic Interview”, Holt, Rinehart & Winston, London

- Sonnenfeld, Jeffrey. (1985). "Career Development and Management",  
Homewood III : Irwin
- Totterdell, P., Wood, S., & Wall, T. (2006), "An intra-individual test of the demands-control model : A weekly diary study of psychological strain in portfolio workers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, pp.63-84.
- Van den Broeck, A. V., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008), "Explaining the relationship between job characteristics, burnout, and engagement : The role of basic psychological need satisfaction", *Work & Stress*, 22(3), pp.277-294.
- Van der Doef, M., & 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), pp.87-114.
- Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2003), "Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Academy of Management Journal", 46(3), pp.339-348.
- Venkatraman, N., (1989), "The concept of fit in strategy research : Toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, 14, pp.423-444.
- Westman, M., Etzion, D., & Danon, E. (2001), "Job insecurity and Crossover of Burnout in Married Couples", *Journal of organizational Behavior*, 22(5), pp.467-481.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., & carlson, D. S. (2004). "When Conscientiousness Is not Enough : Emotional Exhaustion and Performance among Call Center Customer Service representatives", *Journal of Management*, 30(1), pp.149-160.

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997), "The contribution of burnout to Work Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), pp.491–499.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Schreurs, P. J. G. (2007a), "When do job demands particularly predict burnout?: The moderating role of job resources", *Journal of managerial psychology*, 22(8), pp.766–786.

\_\_\_\_\_, Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007b), "The role of personal resources in the Job demands–resources model", *International Journal of Stress Management*, 14(2), pp.121–141.

## 【부 록】 설문지

### 직무요구-자원모형에 관한 설문지

#### - 직무통제와 경력개발제도의 조절효과를 중심으로 -

여러분 바쁘신 중에도 본 연구에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문에 응하시는 귀하의 개인적 사항이나 설문내용과 관계되는 모든 사항은 절대 비밀이 보장됨은 물론 무기명으로 처리됩니다.

아울러 조사된 자료는 통계법규에 따라 순수한 학문연구 목적으로만 사용됩니다. 귀하의 정성어린 응답이 본 연구에 매우 귀중한 자료가 된다는 점을 유념하시고, 한 항목도 빠짐없이 성의껏 그리고 진솔하게 응답해 주시길 부탁드립니다.

다시 한 번 귀하의 도움에 감사드리며, 귀하의 가정에 사랑과 행복이 가득하시길 기원합니다. 바쁘신 중에도 시간을 내주셔서 정말 감사합니다.

이와 관련하여 궁금하신 사항이 있으면 아래로 연락 주십시오.

한성대학교 대학원 경영학과

인사·조직 관리 전공 : 구효홍

지도교수 : 하성욱(한성대학교 경영학과)

E-mail : qiuxiaohong1986@hotmail.com

다음의 질문은 귀하가 직장 생활에 관한 질문입니다. 귀하의 평소 직장 생활에 근거하여 귀하의 행동에 가장 일치하는 번호에 체크(√)해 주세요.

I: 각 문항을 읽으신 후, 본인이 생각하는 것과 일치하는 번호를 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

〈직무요구〉

|   | 항 목                                      | 전혀<br>그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 보통<br>이다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|---|--|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 1 | 나는 내 업무를 수행하기 위하여 어떤 절차를 따라야 하는지를 알고 있다. | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 2 | 나는 내 업무수행시에 나에게 무엇이 기대되는지를 알고 있다.        | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 3 | 나는 내 업무수행시에 내 책임이 무엇 인지를 정확히 알 수 있다.     | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 4 | 나는 서로 모순된 업무지시를 받고 있다.                   | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 5 | 나의 직속상사는 나의 생각과 다르게 업무를 처리하도록 요구하고 있다.   | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 6 | 나의 판단과 상반된 업무처리를 해야 할 때가 있다.             | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 7 | 나는 일과 후에 집에 일거리를 가져간다.                   | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 8 | 나는 주말에 집에 일거리를 가져간다.                     | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 9 | 나는 업무가 많아서 휴식을 취할 시간이 없다.                | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |

Ⅱ. 각 문항을 읽으신 후, 본인이 생각하는 것과 일치하는 번호를 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

〈직무소진〉

|   | 항 목                      | 전혀<br>그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 보통<br>이다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|---|--------------------------|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 1 | 직장 일로 나는 기진맥진한 상태이다.     | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 2 | 직무와 관련하여 나는 고된 삶을 지낸다.   | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 3 | 현재 나의 감정은 메마른 상태이다.      | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 4 | 직장 일로 요사이 좌절감을 느낀 적이 있다. | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 5 | 나의 직무는 지겹고 신물이 나는 것이다.   | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 6 | 내가 맡은 직무는 별 볼일이 없는 것이다.  | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 7 | 나에게 도전감을 주지 못하는 일이다.     | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 8 | 나의 일은 하면 할수록 몰입하지 않게 된다. | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |



Ⅲ. 다음의 문항들은 경력개발과 관련된 사항입니다. 각 문항을 읽으신 후, 본인이 생각하는 것과 일치하는 번호를 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

〈경력개발제도〉

|    | 항 목  | 전혀<br>그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 보통<br>이다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|----|--|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 1  | 우리회사는 교육훈련이 체계적으로 수립되어 있다.                 | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 2  | 우리회사는 경력개발을 위한 적절한 정보가 제공되어 있다.            | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 3  | 우리회사는 승진 및 보상에 대한 기회가 공평하게 보장되어 있다.        | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 4  | 나는 직무수행 능력 향상을 위한 개인적인 목표가 있다.             | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 5  | 나의 직무수행에 대한 열정은 적극적이다.                     | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 6  | 나는 교육기관에서 내 직무(업무)에 대한 전문교육을 받고 싶다.        | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 7  | 우리회사는 승진에 대한 명백한 제도가 마련되어 있다.              | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 8  | 우리회사는 직원채용과 승진 시 필요한 교육이 마련되어 있다.          | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 9  | 우리회사는 누구에게나 경력개발을 위한 제도(Program)가 개방되어 있다. | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 10 | 우리회사는 자신의 희망과 의사대로 경력관리를 할 수 있다.           | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |

IV. 각 문항을 읽으신 후, 본인이 생각하는 것과 일치하는 번호를 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

〈직무통제〉

|   | 항 목   | 전혀<br>그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 보통<br>이다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|---|---|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 1 | 일을 어떻게 수행할지를 결정할 수 있는 재량권이 있다.                | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 2 | 나는 내가 하는 일에 대해 많은 발언권을 갖고 있다.                 | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 3 | 나의 일을 수행하기 위해서는 항상 새로운 지식이나 기술을 배워야 할 필요가 있다. | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 4 | 나의 업무는 창조적인 능력을 필요로 한다.                       | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 5 | 나는 여러 가지 다양한 일들을 한다.                          | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 6 | 나의 업무는 높은 수준의 기술을 필요로 한다.                     | ①               | ②         | ③        | ④   | ⑤         |

V. 아래 설문은 분류와 통계목적에 위한 자료입니다. 해당하는 사항에 체크(√)해주시기 바랍니다.

- 귀하의 성별은 : A 남자 B 여자
- 귀하의 연령은 : ( ) 세.
- 귀하의 결혼여부는 : A 미혼 B 기혼
- 귀하의 최종 학력은 :  
A 고졸, B 전문대졸, C 대학교졸, D 대학원졸(석사), E 박사
- 귀하의 근무연수는 : ( )년
- 귀하의 직급은 :  
A 사원, B 대리, C 과장, D 차장, E 부장, F 임원
- 귀하의 일하는 부서는 : ( )  
A 사무직(관리직), B 영업직, C 생산직, D 연구직

# ABSTRACT

## A study on the Job Demands–Resources Model

- Focus on Moderating effects of job control  
and Career Development Program –

QIUXIAOHONG

Major in Human Resource /Organization  
Management

Dept. of Business Administration

The Graduate School

Hansung University

This study of the existing **job demand–control model** that emerged from the job control factors, in addition to job demands employees continue to respond effectively to the situation to be another excuse to job resources 'career development program' variable added extended initiative research model and, in particular, job demands, and this variable in the relationship between employees feel exhausted, any moderating role should serve as noted.

Job demand includes role overload, role conflict and role ambiguity. Job burnout includes emotional exhaustion and detachment from the job. Moderating variables were used to job control and Career Development Program.

In order to achieve the purpose of this study and the literature review

and the questionnaire survey was used in the empirical analysis, this study used questionnaire survey method to conduct its statistical estimation, hypothesis testing, and relation analysis.

In order to test the hypotheses which were set up in this study, this study used the following statistical methods. In order to the reliability of variables, this study conducted internal consistency analysis by Cornbach's alpha coefficient. In order to test the validity of variables, this study executed factor analysis. This study performed regression analysis in testing the hypotheses. This study used correlation analysis in analyzing the relations between variables.

Seven non-manufacturing companies, this study worked in office management professionals surveyed 215 people was performed, results are as follows.

First, Role conflict is positively related to emotional exhaustion. Second, Role overload, role conflict and role ambiguity is positively related to detachment from the job. Third, Job control did not show significant association the relationships between Job demand(role overload, role conflict, ambiguity) and Job burnout(emotional exhaustion, detachment from the job). Fourth, Career Development Program did not show significant association the relationships between Job demand(role overload, role conflict, ambiguity) and Job burnout(emotional exhaustion, detachment from the job). In this case, Career development system in the enterprise is not performed, enforcing formal institutions operating in the individual's career management did not systematically managed, and thus At the level of individuals and companies to help improve performance does not have to imply.

**【Keywords】** : Job demand, Job control, Career Development Program, Job burnout.