

조직 보상과 구성원 소진 : 국내 항공사 승무원을 중심으로

The Organizational Rewards and Employee's Burnout: Flight Attendants

이동명, 임정연*(한국항공대학교)

I. 서론

항공사 승무원의 경우 장시간 비행, 승객에 대한 서비스 제공 등으로 소진의 가능성이 큰 직종이다. 소진은 직무만족의 또 다른 차원인데, 구성원이 정서적, 심리적으로 에너지가 고갈되었다고 느끼는 것을 말한다. 이러한 소진은 업무수행 자체에서, 조직의 관리정책에서, 혹은 구성원 자신의 특성에서 발생할 수 있다. 본 연구는 조직의 관리정책, 특히 보상제도에 초점을 두고 논의를 전개하고자 한다.

조직의 보상정책은 구성원의 만족, 나아가 고객만족과 연결되는 중요한 결정요소라 하겠다. 1978년 미국에서 시작된 규제완화가 세계적인 추세로 정착되면서 각 항공사간 경쟁은 치열해지고 있다. 이에 각 항공사는 승객들의 서비스 만족도를 높이기 위하여 많은 노력을 기울이고 있다. 아울러 각 항공사는 고객에 대한 서비스 만족을 뒷받침하기 위해 유능한 인적자원의 확보 및 관리에도 많은 노력을 경주하고 있다. 특히 보상을 통한 구성원의 동기 부여 및 사기 증진은 항공사의 매우 중요한 정책이 되고 있다.

본 연구는 이런 관점에서 조직으로부터의 보상이 구성원의 소진에 미치는 영향을 분석해 보고, 보다 구체적으로 조직으로부터의 보상을 직무, 임금, 승진으로 나누어 각각이 구성원의 소진에 어떤 영향을 미치는지를 규명하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1. 소진과 연구 관점

2.1.1 소진

소진은 자원봉사자들의 지친 심신 상태를 지칭하기 위해 *Freudenberger(1974)*에 의해 처음으로 도입·사용되기 시작하였다. 이는 인적서

비스 전문직에 적용하여 만성적인 직업스트레스를 나타내는 개념으로 정착되었다. 가장 널리 사용되고 있는 *Maslach*과 그 동료들(*Maslach & Jackson, 1981; Maslach, 1982*)의 정의는 소진을 구성원이 대인간 상호작용을 수행하는 과정에서 나타나는 정서적 고갈(*emotional exhaustion*), 비인간화(*depersonalization*) 및 성취감 저하(*reduced personal accomplishment*)의 세 차원을 지닌 심리적 증상으로 정의하고 있다.

2.1.2 사회적 교환 관점과 소진

소진이란 고객과의 상호작용 업무를 수행하는 사람들이 점점 초기의 의욕을 잃어가는 현상을 지칭한다. 소진의 원인은 크게 구성원과 작업 관련 영역으로 나눌 수 있다(*Schaufeli & Enzmann, 1998*). 구성원 측면에서는 개인의 인구통계학적 특성과 성격을 주요한 변수로 간주한다. 작업관련 영역에서는 업무량, 고객관계, 작업 환경 등 세 가지로 나눌 수 있다.

소진 연구에서 보다 중요한 것은 이론이 뒷받침되는 원인 규명이라 할 수 있다. 본 연구는 소진에 미치는 영향 요인을 사회적 교환(*social exchange*) 관점에서 살펴보고자 한다. 사회적 교환관계는 기본적으로 구성원을 기준으로 고객과 조직, 두 측면에서 설명할 수 있다.

본 연구에서는 특히 구성원과 조직의 관계에 초점을 맞추고자 한다. *Schaufeli, Van Dierendonck, & Van Gorp(1996)*은 조직수준에서의 교환관계에서 나타나는 소진을 심리적 계약(*psychological contract*) 개념을 통해 설명하고 있다. 구성원은 조직에서 작업을 통한 보람, 명예, 자긍심, 혹은 업무 수행과정에서 감독이나 동료의 지원을 기대한다. 이러한 기대가 충족되지

않을 때, 심리적 계약은 깨어지고, 소진이 증가하게 된다(Schaufeli, Van Dierendonck, & Van Gorp, 1996).

본 연구는 이상의 관점에서 소진의 원인으로 개인과 조직의 교환관계에 초점을 두고 논의를 전개하고자 한다. 보다 구체적으로는 조직으로부터 받는 보상이 개인의 소진에 직접적인 영향을 미친다는 관점에서 연구한다.

2.2. 보상과 소진

2.2.1 보상의 의미와 종류

초기의 경제학자들은 보상을 조직에 고용되어 있는 구성원이 제공하는 시간, 노력, 기술 등에 대한 대가로 받게 되는 금전적 반대급부로 파악하였다. 그 후 경영학, 특히 조직행동론 분야에서는 금전적 대가뿐만 아니라 직무 만족, 인정 등 종합적 반대급부를 총칭하게 되었다(Milkovich & Newman, 1999). 따라서 보상이란 “구성원이 조직과의 고용관계에서 받는 모든 종류의 반대급부”로 정의할 수 있다.

Steers & Porter(1981)는 보상을 내재적, 외재적 차원으로 분류하였다. 내재적 보상은 개인이 업무를 수행한 결과, 자신에게 부여되는 만족감, 즉 자아성취감을, 외재적 보상은 다른 사람이나 조직에 의해 주어지는 보상을 말한다.

Kerr(1988)는 조직 내의 보상을 금전적 보상, 특권에 의한 보상, 직무에 의한 보상으로 나누고 있다. 본 연구에서는 보상을 직무, 임금, 승진 등 세 가지로 구분하여 이러한 세 가지 보상이 소진에 어떤 영향을 미치는지를 규명하고자 한다.

2.2.2 보상과 소진

교환이론 관점을 조직 차원에서 소진에 최초로 적용한 연구는 Schaufeli, Van Dierendonck, & Van Gorp(1996)라 할 수 있다. 그들은 당시의 직무중심 연구 경향을 탈피하여 조직의 보상을 중요한 소진 원천으로 보았다. 그들은 구성원과 조직의 심리적 계약의 파기가 소진을 야기한다고 하였다. 조직이 제공하는 보상의 정도가 구성원의 기대에 미치지 못하는 경우 소진이 발생된다는 것을 제시하였다.

본 연구에서는 보상을 직무, 임금, 승진으로 나

누고, 각 보상과 소진의 관계를 살펴보고자 한다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 조직의 공정한 직무 보상은 구성원의 소진을 낮출 것이다.

가설 1-1. 조직의 공정한 직무 보상은 구성원의 정서적 고갈을 낮출 것이다.

가설 1-2. 조직의 공정한 직무 보상은 구성원의 비인간화를 낮출 것이다.

가설 2 : 조직의 공정한 임금 보상은 구성원의 소진을 낮출 것이다.

가설 2-1. 조직의 공정한 임금 보상은 구성원의 정서적 고갈을 낮출 것이다.

가설 2-2. 조직의 공정한 임금 보상은 구성원의 비인간화를 낮출 것이다.

가설 3 : 조직의 공정한 승진 보상은 구성원의 소진을 낮출 것이다.

가설 3-1. 조직의 공정한 승진 보상은 구성원의 정서적 고갈을 낮출 것이다.

가설 3-2. 조직의 공정한 승진 보상은 구성원의 비인간화를 낮출 것이다.

변 수	구분	빈도(비율)
항공사	1. A사	100(42.9)
	2. B사	133(57.1)
성	1. 남성	32(13.7)
	2. 여성	201(86.3)
결 혼	1. 미혼	135(57.9)
	2. 기혼	98(42.1)
연령	1. 20세~25세	18(7.7)
	2. 26세~30세	93(39.9)
	3. 31세~35세	79(33.9)
	4. 36세~40세	37(15.9)
	5. 41세 이상	6(2.6)
근 속 연 수	1. 입사~2년 미만	31(13.3)
	2. 2년~5년 미만	47(20.2)
	3. 5년~10년 미만	91(39.1)
	4. 10년~15년 미만	45(19.3)
	5. 15년~20년 미만	17(7.3)
	6. 20년 이상	2(0.9)
직 급	1. 수석사무장	2(0.9)
	2. 선임사무장	7(3)
	3. 사무장	33(14.2)
	4. 보조사무장	83(35.6)
	5. 승무원	108(46.4)
합계		233(100)

표 1 표본의 인구통계학적 특성

III. 표본 및 변수

3.1. 표본

본 연구에서는 실증분석을 위해 국내 두 항공사 승무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 표본의 인구통계학적 특성은 표 1과 같다.

3.2. 변수

문항	요인1	요인2	요인3
직무1	0.689	0.094	0.269
직무2	0.644	0.271	-0.075
직무3	0.678	0.003	0.213
직무4	0.708	0.204	0.068
직무5	0.667	-0.098	0.023
임금1	0.348	0.678	0.081
임금2	0.015	0.814	0.162
임금3	0.052	0.666	0.264
임금4	0.061	0.74	0.224
승진1	0.145	0.249	0.846
승진2	0.059	0.231	0.881
승진3	0.165	0.181	0.749
Eigen 값	4.074	1.862	1.270
총설명력	33.947	49.46	60.042

표 2 보상 관련 요인분석 결과

본 연구의 핵심변수는 보상과 소진이다. 보상은 직무, 임금, 승진으로 나누어 각각 측정하였다. 소진은 정서적 고갈, 비인간화 두 차원으로 구분하여 측정하였다. 통제변수 중 개인 특성 측면에서 부정적 정서성(negative affectivity)을 주요 변수로 설정하였다. 그 외 통제변수로는 성, 연령, 결혼, 근무연수, 직급, 근속연수, 소속 항공사, 월평균비행시간 등이 포함되도록 하였다.

IV. 가설검증

4.1. 기초통계 및 상관관계

4.2. 가설검증

4.2.1 보상과 정서적 고갈

변수	모형1	모형2-1	모형2-2	모형2-3
항공사	0.152 ^{**}	0.150 ^{**}	0.179 ^{**}	0.219 ^{**}
성	-0.190 ^{**}	-0.182 ^{**}	-0.191 ^{**}	-0.187 ^{**}
결혼	0.058	0.047	0.047	0.021
근속연수	-0.012	-0.018	-0.023	-0.060
직급	0.013	0.017	-0.001	0.021
비행시간	0.174 ^{**}	0.164 ^{**}	0.177 ^{**}	0.151 ^{**}
부정적 정서성	0.440 ^{**}	0.424 ^{**}	0.430 ^{**}	0.442 ^{**}
직무		-0.093 [*]		
임금			0.102 [*]	
승진				-0.204 ^{**}
ΔF	17.848 ^{**}	2.807 [*]	3.283 [*]	13.120 ^{**}
F	17.848 ^{**}	16.095 ^{**}	16.188 ^{**}	18.110 ^{**}
ΔR^2	0.360	0.008	0.009	0.036
R^2	0.360	0.368	0.369	0.396
(조정 R^2)	(0.340)	(0.345)	(0.347)	(0.374)

주1) N=233. 회귀식에서의 β 값임.

주2) +<.10, * p<.05, ** p<.01

표 4 보상이 정서적 고갈에 미치는 영향

4.2.2 보상과 비인간화

변수	모형1	모형2-1	모형2-2	모형2-3
항공사	0.195 ^{**}	0.190 ^{**}	0.232 ^{**}	0.227 ^{**}
성	-0.013	0.008	-0.014	-0.012
결혼	0.084	0.058	0.068	0.066
근속연수	-0.070	-0.085	-0.085	-0.093
직급	0.070	0.079	0.051	0.074
비행시간	0.087	0.063	0.091	0.076
부정적 정서성	0.366 ^{**}	0.327 ^{**}	0.352 ^{**}	0.368 ^{**}
직무		-0.231 ^{**}		
임금			-0.142 [*]	
승진				-0.098
ΔF	9.286 ^{**}	15.087 ^{**}	5.342 [*]	2.396
F	9.286 ^{**}	10.527 ^{**}	8.952 ^{**}	8.476 ^{**}
ΔR^2	0.226	0.049	0.018	0.008
R^2	0.226	0.276	0.245	0.235
(조정 R^2)	(0.202)	(0.250)	(0.217)	(0.207)

주1) N=233. 회귀식에서의 β 값임.

주2) * p<.05, ** p<.01

표 5 보상이 비인간화에 미치는 영향

V. 결론

본 연구는 조직의 보상이 구성원의 소진에 어떤 영향을 미치는지에 초점을 맞추어 분석하였다. 연구 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 보상의 세 요소 중 승진만이 소진의 정서적 고갈에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 직무 및 임금 보상은 구성원의 비인간화에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 통제변수 중에서는 개인의 부정적 정서성이 소진의 두 측면 모두에, 반면 비행시간(업무량)은 정서적 고갈에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 다음과 같은 시사점을 준다고 생각한다. 첫째, 이론적인 측면에서 소진의 원인으로 조직과의 상호작용과정, 즉 교환관계가 중요하다는 것이다. 본 연구를 통해 확인한 결과는 조직의 보상 요소가 소진 발생에 중요한 영향을 미쳤다. 이는 소진의 원인이 고객과의 상호작용만이 아니라, 조직과의 상호작용과정에서도 나타날 수 있음을 의미한다. 둘째, 현실적인 측면에서 본 연구는 소진의 대응방안 연구에 의미 있는 기여를 할 것으로 보인다. 여기서는 소진의 원인으로 조직의 보상을 직무, 임금, 승진으로 구분하여 분석한 결과 정서적 고갈에는 승진이, 비인간화에는 직무와 임금이 매우 중요한 요소로 부각되었다. 셋째, 대응방안 중 승진에 초점을 둘 필요가 있다. 왜냐하면, 보상의 세 요소 중 승진에 대한 공정성 인식이 가장 낮았고, 소진의 가장 중요한 차원인 정서적 고갈에 승진이 의미 있는 영향을 미치고 있기 때문이다. 구성원의 기대와

조직의 승진관리가 균형을 이룰 수 있는 방안을 모색하는 것이 매우 중요하다고 하겠다. 여기에 대해서는 추가적인 연구가 필요할 것으로 보인다. 본 연구는 이상의 결과 및 시사점에도 불구하고, 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 기본적으로 일정시점에서의 단면적 현상을 설명하고 있다. 소진은 어느 한 시점에 형성되는 것이 아니라, 장기적인 과정을 거친다. 따라서 종단적인 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구에 사용된 모든 변수는 설문지를 통한 구성원의 인식에 기반하여 측정하였다. 향후 객관적 자료, 예컨대 임금액, 승진 누락 횟수 등 보상에 대한 객관적인 수치의 측정이 보완될 필요가 있다고 본다. 셋째, 보상의 공정성 중 보상결정과정의 소진에 미치는 영향에 대한 연구도 중요하다. 절차적 공정성과 소진의 관계를 탐구해 나갈 필요성이 있다.

참고문헌

- 1) 최종태, 「현대인사관리론」, 박영사, 2000.
- 2) Belcher, D. W., *Compensation Administration*, Prentice-Hall, New Jersey, 1974.
- 3) Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, B. S., & Webster, J., "Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress?", *Journal of Applied Psychology*, Vol.73(1988), pp.193-198.
- 4) Burke, M. J., Brief, A. P., & George, J. M., "The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6
1. 직무	3.381	0.541	-					
2. 임금	3.197	0.673	0.291 (**)	-				
3. 승진	2.564	0.755	0.306 (**)	0.481 (**)	-			
4. 정서적 고갈	2.974	0.691	-0.234 (**)	-0.062	-0.115	-		
5. 비인간화	2.559	0.627	-0.320 (**)	-0.091	-0.007	0.499 (**)	-	
6. 비행시간	88.161	8.611	-0.106	0.053	-0.07	0.206 (**)	0.108	-
7. 부정적 정서성	2.546	0.762	-0.189 (**)	-0.043	0.078	0.509 (**)	0.416 (**)	0.058

주) 양측검증, **p<0.01, *p<0.05, N=233.

표3 기초통계 및 상관관계

- strains: A comment on the applied psychology literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78(1993), pp.402-412.
- 5) Buunk, B. P. & Schaufeli, W. B., "Burnout: Perspective from social comparison theory", In Schaufeli, W.B., Maslach, C., & Marek, T. (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, pp.53-69, Taylor & Francis, Washington, DC, 1993.
- 6) Freudenberger, H. J., "Staff burnout", *Journal of Social Issues*, Vol.30(1974), pp. 159-16.
- 7) Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., *The motivation to work*, Wiley, New York, 1959.
- 8) Kerr, S., "Some Characteristics and Consequences of Organizational Reward," In Schoorman, F. D. & Schneider, B.(ed.), *Facilitating Work Effectiveness*, pp.43-76, Lexington Books, 1988.
- 9) Kudielka, B. M, von Känel, R, Gander, M-L, Fischer, J. E., "Effort-reward-imbalance, overcommitment and sleep in a working population", *Work Stress*, Vol.18(2004), pp.167-178.
- 10) Lee, R. T. & Ashforth, B. E., "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout", *Journal of Applied Psychology*, Vol.81(1996), pp.123-133.
- 11) Lee, R. T. & Ashforth, B. E., "On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout", *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No.6(1990), pp.743-774.
- 12) Maslach, C. & Jackson, S. E., "The measurement of experienced burnout", *Journal of Occupational Behavior*, Vol.2(1981), pp.99-113.
- 13) Maslach, C., "Burnout: A multi-dimensional perspective. In Schaufeli, W.B., Maslach, C., & 14) Marek, T. (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, pp.19-32, Taylor & Francis, Washington, DC, 1993.
- 15) Maslach, C., *Burnout: The cost of caring*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1982.
- 16) Milkovich, G. T. & Newman, J. M., *Compensation*, McGraw-Hill, New York, 1999.
- 17) Pines, A. M. & Aronson, E., *Career burnout: Causes and cures*, Free Press, New York, 1998.
- 18) Pines, A.M., "Burnout: An existential perspective," In Schaufeli, W.B., Maslach, C., & 19) Marek, T. (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, pp. 33-51, Taylor & Francis, Washington, DC, 1993.
- 20) Pines, A.M., *Couple burnout: Causes and cures*, Routledge, New York, 1996.
- 21) Rousseau, D. M. & Parkes, J. M., "The contracts of individuals and organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol.15(1993), pp.1-43.
- 22) Schaufeli, W. B. & Enzmann, D., *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*, Taylor & Francis, London, 1998
- 23) Schaufeli, W. B., Van Dierendonck, D., & Van Gorp, K., "Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model", *Work & Stress*, Vol.10(1996), pp.224-237.
- 24) Steers, R. M. & Porter, W., *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, New York, 1981.
- 25) Taris, T. W., Peeters, M. C. W., Le Blanc, P. M., Schreurs, P. J. G., & Schaufeli, W. B., "From inequity to burnout: The role of job stress", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.6(2001), pp.303-323.
- 26) Tepper, B. J., "Health consequences and organizational injustice: Tests of main and interactive effects", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.86(2001), pp.197-215.
- 27) Unterbrink, T. et al., "Burnout and effort-reward-imbalance in a sample of 949 German teachers", *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Vol.80(2007), pp.433-441.
- 28) Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P., "Inequality among human service professionals: Measurement and relation to burnout", *Basic and Applied Social Psychology*, Vol.18(1996), pp.429-451.
- 29) Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Sixma, H. J., "Burnout among general practitioners: A perspective from equity theory", *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol.13(1994), pp.86-100.
- 30) Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P., "The Evaluation of an Individual Burnout Intervention Program: The Role of Inequity and Social Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, No.3(1998), pp.392-40.
- 31) Van Horn, J. E., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W., "Lack of reciprocity among teachers: Validation of reciprocity indices and their relation to stress and well-being", *Work & Stress*, Vol.15(2001), pp.191-213.
- 32) Van Yperen, N. W., "Informational support, equity and burnout: The moderating effect of self-efficacy", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.71(1998), pp.29-33.
- 33) Watson, D., & Clark, L. A., "Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states", *Psychological Bulletin*, Vol.96(1984), pp.465-490.