

## 정서지능과 정서노동 전략이 직무관련 태도에 미치는 영향: 개인적 성취감의 매개효과\*

노 혜 미                      유 태 용†                      신 강 현

광운대학교 산업심리학과

아주대학교 심리학과

이 연구의 목적은 정서지능이 내면행동을 예측하는 데 있어서의 역할을 알아보고, 정서노동 전략(표면행동, 내면행동)이 직무관련 태도에 미치는 영향에 있어서 개인적 성취감의 매개효과를 검증하는 데 있었다. 이를 위해 병원의 원무과 직원, 간호사, 백화점 판매사원 등 서비스 직무에 근무하고 있는 253명의 종사자들을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 연구 결과, 첫째, 개인의 정서사용 및 관리 능력인 정서지능이 표면행동보다는 인지적 과정이 요구되는 내면행동을 유의하게 예측하는 것으로 밝혀졌다. 둘째, 개인적 성취감이 내면행동과 직무관련 태도 변수들 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 반면 표면행동과 직무관련 태도 변수들 간에는 개인적 성취감의 매개효과가 발견되지 않았다. 이러한 구성개념들 간의 관계를 모두 포함하여 구조방정식 모형을 통해 분석한 결과, 정서지능이 높은 개인은 정서노동 장면에서 내면행동을 하며, 그러한 내면행동은 개인적 성취감을 증가시키고, 개인적 성취감을 통해 직무만족과 조직몰입을 경험할 것이라는 전체적인 과정 모형의 타당성이 검증되었다. 이러한 연구결과를 토대로 연구의 의의와 시사점, 앞으로의 연구 과제를 논의하였다.

주요어 : 정서지능, 개인적 성취감, 정서노동 전략, 조직몰입, 직무만족

\* 이 논문은 2006년도 광운대학교 교내 학술연구비 지원에 의해 연구되었음. 귀중한 조언을 해주신 심사위원들께 감사드립니다.

† 교신저자 : 유태용, 광운대학교 산업심리학과, tyoo@kw.ac.kr, 02-940-5422

1차나 2차 산업의 비중이 높았을 때의 노동이란 주로 육체적 노동을 의미했다. 그러나 서비스업과 같은 3차 산업의 비중이 가장 커진 시대에 새로이 등장한 개념이 바로 정서노동(emotional labor)이다. 예를 들어, 비행기 승무원이 기분 나쁘고 흥분되는 일이 있어도 친절함과 냉정함을 보이려는 것과 같이 종업원 자신이 실제로 느끼는 정서나 감정을 표현하지 않고 조직이 바람직하다고 여기는 정서나 감정을 표현하기 위해서 애를 쓰는 것을 정서노동이라고 한다. 생산직에 종사하는 사람들과는 달리 고객을 상대하고 서비스를 제공하는 서비스직에 종사하는 사람들은 직업의 특성상 고객에게 유쾌한 기억으로 남을 만한 경험을 줄 수 있어야 하고 자신의 감정을 통제해야 하기 때문에 정서노동 상황에 많이 노출된다.

통계청 조사에 따르면, 2003년 당시 우리나라 전체 취업자의 약 72%가 서비스업에 종사하고 있다(통계청, 2004). 하지만 최근에 서비스업 종사자들이 정서노동으로 인한 스트레스 때문에 고통받고 있다는 결과가 자주 보고되고 있다. 고객의 다양한 불만 처리와 불편한 대인관계로부터 비롯되는 정서노동이 직무 스트레스를 일으켜 가슴이 답답하거나 겉으로는 어쩔 수 없이 웃지만 마음은 침체의 늪에 빠지는 현상 등이 보고되고 있다. 이처럼 산업구조가 서비스업 중심으로 바뀌면서 서비스업 종사자들의 대인관계 스트레스 강도가 높아지고 있기 때문에 이를 극복하기 위한 개인과 기업 차원의 대책과 노력이 필요하다.

하지만 정서노동을 하는 사람들은 항상 스트레스로 고통 받는 것일까? 서비스직에서 고객에게 서비스를 제공하는 것이 개인의 성취감을 증가시키며 즐거운 일이 될 수는 없는

것일까? 지금과 같이 서비스업 종사자들이 많고 그들의 직무수행에 있어서 정서노동이 큰 비중을 차지하고 있는 상황에서 종업원 스스로 정서노동에 효과적으로 대처할 수 있는 전략이 무엇이며, 이러한 정서노동 전략의 선택을 예측할 수 있는 개인차 변수가 무엇이고, 정서노동 전략이 개인의 직무관련 태도에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구의 필요성이 대두되고 있다. 따라서 이 연구에서는 정서와 관련된 개인차 변수인 정서지능과 정서노동 전략과의 관련성을 밝히고, 정서노동 전략이 직무만족이나 조직몰입과 같은 직무관련 태도에 영향을 미치는 과정에서 개인적 성취감의 매개효과를 알아보려고 한다.

## 정서노동

우리는 봉급을 받는 대가로 직무를 수행하면서 특정한 정서를 표현하기도 하고 억누르기도 한다. Hochschild(1983)는 개인의 정서를 직업 또는 조직의 규칙에 맞게 관리하는 것을 정서노동이라고 정의하고 있다. 그녀는 어떤 직업 또는 직무들이 정서적 노동을 하는 것으로 간주될 수 있는가에 대하여 다음의 세 가지 특성들을 제시하였다. 첫째, 고객과 얼굴을 맞대거나 목소리로 상호 작용하는 직무, 둘째, 고객에게 정서적 표현을 하는 직무, 셋째, 자신이 표현하는 정서에 대해 고용주가 통제를 가할 수 있는 직무가 정서적 노동을 포함하는 직무라고 지적하였다.

Hochschild(1979)는 정서에 대해 의도적인 노력이 행해지는 경우를 설명하기 위해 정서작업(emotion work)이란 개념을 제시하였다. 정서작업이란 정서 혹은 느낌에 있어 변화를 시도하는 행위를 말한다. 정서작업을 한다는 것은

정서를 관리한다는 것과 동일한 의미를 지닌다. 이는 정서통제(emotional control)나 정서억압(emotional inhibition)과는 다르다. 정서통제나 억압이 어떤 정서를 막고 억누르려는 시도라면 정서작업은 의도적으로 어떠한 감정을 느끼려 하고 표현해보려는 시도도 포괄하는 행위이다. 예컨대 일에 대한 의욕을 상실한 관리자가 자신의 그런 모습을 보이지 않기 위해 거꾸로 회사에 열정을 표시하고, 비행기 승무원이 기분 나쁘고 흥분되는 일이 있어도 친절함과 냉정함을 보이려는 것 등은 노동력을 파는 것과 같이 내적인 정서를 파는 것이라고 할 수 있다.

정서노동에 관한 초기 연구에서 Hochschild(1983)는 정서관리가 표면행동(surface acting)과 내면행동(deep acting)을 통해서 일어난다고 주장했다. 표면행동은 부정적인 감정에도 불구하고 미소를 짓는 것과 같은 개인의 표현을 수정하는 과정이다. 표면행동은 고객과의 상호작용에서 종업원이 실제로 느끼지 않은 감정을 표현함으로써 조직이 바라는 감정을 표현하기 위해 노력하는 것을 의미한다. 반면에 내면행동은 적절한 정서를 나타내기 위해서 표면적인 모습을 단순하게 보이는 것이라기보다는 개인의 감정을 변화시키려는 실제적인 노력의 과정을 말한다. 즉, 내면행동은 표현하고자 하는 감정을 실제로 경험하기 위하여 적극적으로 감정을 불러일으키거나 관련된 감정을 유도하기 위해 적극적으로 생각, 이미지, 기억 등을 떠올리는 노력을 의미한다.

Hochschild(1983)의 연구를 시발점으로 정서노동과 관련된 일련의 연구들이 수행되었다. 첫째, Ashforth와 Humphrey(1993)는 정서노동을 내적으로 감정을 관리한다는 Hochschild(1983)의 관점과 다르게 실제 관찰 가능한 감정의

표현에 주목하여, 정서노동을 ‘적절한 정서를 표현하는 행동, 즉 표현규범에 순응하는 행동’이라고 정의하였다. Hochschild(1983)와 비교했을 때, 이들의 관점은 감정의 통제와 관리보다는 관찰 가능한 행동에 초점을 둔다. 또한 정서노동 장면에서 사용할 수 있는 전략을 표면행동과 내면행동에 추가하여 실제 정서의 표현(expression of genuine emotion)을 포함함으로써 정서노동의 개념을 한 단계 발전시켰다. 이들 연구자들은 정서노동을 표면행동과 내면행동으로만 설명한다면 종업원이 직무수행에 있어서 실제로 적절한 정서를 경험하고 표현하는 경우를 포함할 수 없다고 주장하였다. 예를 들어, 사회복지가가 학대받는 아이를 동정할 수 있고 이 경우에는 측은한 감정 혹은 정서를 표현하기 위해서 표면행동이나 내면행동은 필요하지 않게 된다.

둘째, Morris와 Feldman(1996)은 정서노동은 대인과의 상호작용 동안 조직적으로 적절한 정서를 표현하도록 요구되는 노력, 계획, 통제로 정의하고 정서표현 빈도, 정서표현에 대한 주의집중, 정서표현의 다양성, 표현정서와 체험정서의 불일치의 네 가지 차원을 제시하였다. 첫 번째 차원은 종업원과 고객과 상호작용이 얼마나 자주 일어나는 정도를 나타내는 정서표현의 빈도이다. 두 번째 차원은 정서표현에 대한 주의집중으로, 이는 요구되는 정서표현의 지속성과 강도로 구성된다. 세 번째 차원은 표현되어야 하는 정서의 다양성이다. 표현되어야 하는 정서가 더 많을수록, 정서노동에는 더 많은 요구가 필요하다. 마지막 차원은 정서적 불일치인데 조직에서 요구하는 바람직한 정서와 개인이 경험한 정서 사이에 갈등을 나타내는 것이다. Morris와 Feldman(1996)의 입장은 Hochschild(1983)와 Ashforth와

Humphrey(1993)의 관점에서 나타나는 개인이 사용하는 정서노동 전략 대신에 개인이 정서노동을 수행하는 직무 특성에 초점을 맞춘 것이다.

마지막으로 가장 최근의 정서노동 개념화는 Grandey(2000)에 의해 이루어졌다. Grandey(2000)는 이전 연구자들이 정서노동을 다양한 관점으로 정의하고 다양한 결과에 초점을 맞추고 있지만, 그 기저에는 '내적 정서'와 '정서표현'을 통제한다는 공통점이 있다고 주장하였다. 또한 그녀는 정서노동의 수행은 '내적 정서'를 통제하는 '내면행동'과 관찰 가능한 '정서표현'을 관리하는 '표면행동'으로 구분할 수 있다고 주장하였다. Grandey(2000)의 견해는 Hochschild(1983)가 제안한 표면행동과 내면행동의 중요성을 강조한 것으로, 정서노동의 통합적인 모델을 제안한다. 즉, 정서노동 자체를 Hochschild(1983)와 Ashforth와 Humphrey(1993)의 주장과 일치되게 표면행동과 내면행동으로 정의하고, 이에 영향을 주는 선행변수로 Morris와 Feldman(1996)이 제안한 직무특성들(예, 표현규칙, 빈도, 지속성, 다양성), 개인차 요인들(예, 성별, 정서적 표현도, 정서지능, 정서성), 조직 요인들(예, 직무자율성, 상사지원, 동료지원)을 설정하고, 결과로서 직무탈진과 직무만족과 같은 개인적인 결과와 직무수행과 이직행동과 같은 조직적인 결과를 제안하고 있다.

Grandey(2000)의 주된 기여는 정서노동 과정에서 표면행동과 내면행동의 중요성을 강조했다. 표면행동과 내면행동이라는 점에서 정서노동을 정의하는 것에는 세 가지 이점이 있다. 첫째는, 정서노동을 수행하기 위한 두 가지 구별된 방법으로 표면행동과 내면행동에 초점을 둬으로써 정서노동이 긍정적 또는 부정적 결과를 모두 가질 수 있게 된다.

예로, 표면행동은 개인이 경험하는 불일치 때문에 직무 만족에 부적으로 관련될 수 있다. 반면에 내면행동은 개인이 직무에서 요구하는 정서를 적절히 표현하여 직무를 성공적으로 수행한 결과를 통해서 가지게 되는 개인적 성취감을 증가시켜서 직무만족에 정적으로 관련될 수 있다. 이 개념화는 정서노동이 주로 부정적인 결과를 가져온다는 이전 생각(예, 본래 부정적인 결과를 가져오는 정서적 불일치로써의 정서노동)과는 반대되는 것이다(Abraham, 1998; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996).

둘째, 개인은 특정한 환경에서 적절한 정서를 표현하고 자신들의 정서를 조절하는 전략을 학습할 수 있다는 것이다. 예로, 조직이 내면행동이 표면행동보다 좋은 고객 서비스를 제공하는 데 더 효과적이라고 믿는다면 조직은 종업원들이 어떻게 하면 내면행동을 할 수 있는지를 교육시키고자 할 것이다. 그리고 종업원들은 상황적인 요구에 따라서 표면행동과 내면행동을 할 수 있도록 교육을 받을 수 있다. 예로, 의사는 환자와 지나치게 정서적으로 개입되어 나타날 수 있는 직무탈진을 피하기 위해서 환자와 거리를 두는 표면행동을 하도록 교육을 받을 수 있다.

마지막으로 다른 이론들과는 다르게 정서조절이라는 이론적인 모델에 기초하고 있다. Gross(1998b)에 따르면, 정서조절은 개인이 자신이 가지고 있는 정서, 그것을 느끼는 때, 어떻게 경험하는지와 그들 정서를 표현하는 방법에 영향을 주는 과정으로 정의될 수 있다. Gross(1998a, 1998b)는 환경으로부터의 정서적 단서가 개인의 정서적 반응(행동적, 경험적, 생리적)을 일으키고, 이러한 정서적 반응은 수정되거나 조절될 수 있다는 모델을 제안했다. Gross에 따르면, 정서는 환경으로부터의 투입

(선행변수 중심 정서조절) 혹은 유발될 수 있는 정서적 반응 이후의 결과(반응 중심 정서조절)에 의해 조절될 수 있다. 즉, 정서통제 이론에 따르면 사람들은 자극을 받으면 감정적으로 반응하며, 이 과정에서 두 가지 정서통제 방법을 사용한다고 가정하고 있다. 첫째, 긍정적인 사건을 떠올리는 것과 같이 외적인 상황에 대한 평가를 변화시키는 것으로 이는 실제 정서를 변화시키려고 노력함으로써 정서를 통제하는 내면행동과 유사하다고 볼 수 있다. 둘째, 상황에 대한 인식이나 평가를 변화시키는 것이 아니라 단순히 정서적 표현을 수정하는 것으로 이는 정서를 가장해서 표현하는 표면행동과 유사하며, 내적 감정의 조절이 아닌 표현을 수정하는 데 관심을 두는 것이다.

정서노동을 포함하는 많은 직무들이(예, 고객서비스 직무) 상황에 대해서 유연성을 많이 가지고 있지 않으므로 상황을 선택하거나 수정하는 것은 정서노동 장면에서 사용할 전략으로 그다지 유용하지 않을 수 있다. 하지만 주의분산이나 인지적 변화는 긍정적 효과를 가져올 수 있다. 구체적으로 주의분산은 상황에 대해서 개인의 사고의 주의 초점을 변화시키는 것을 말하는데, 어떤 특정 상황에서 발생하는 정서를 느끼기 위해 그러한 상황을 마음속에 그려봄으로써(예, 긍정적인 정서를 만들어내기 위해서 과거에 재미있었던 에피소드를 생각하는 것) 정서를 조절할 수 있다. 또한 인지적 변화는 상황 평가를 변화시키는 것을 말하는데, 어떤 특정 상황에 대한 평가를 할 때 실제보다 더 긍정적으로 해석함으로써(예, 자신에게 못되게 행동한 고객이 원래는 좋은 사람인데 기분 나쁜 일이 있어서 자신에게 그렇게 행동했을 것이라고 해석하는 것) 정서를

조절할 수 있다.

반응 중심 정서조절, 혹은 반응 조절은 일단 정서반응이 발생된 후에 일어난다. 개인은 자신의 실제 감정을 바꾸려고 시도하는 대신에 자신의 정서적 표현을 수정하려고 한다. 자신이 실제로 느끼는 정서와는 다른 정서표현을 하기 때문에 정서조절의 이러한 형태는 정서의 관찰 가능한 표현을 관리하는 표면행동과 유사하다. 이러한 정서조절 전략은 표현된 정서의 강도를 조정하거나 정서적 표현을 완전히 다른 것으로 바꾸는 것이다.

### 정서지능

정서지능이라는 개념을 사용한 연구들은 1980년대 중반에 나타나기 시작하였고, 이와 관련된 여러 분야에 흩어진 연구들을 종합적으로 고찰하여 정서지능에 대한 체계적 이론을 세우기 시작한 것은 Salovey와 Mayer(1990)였다. 그들은 정서지능을 “사회 지능의 한 영역으로 간주하면서 자신과 타인의 정서를 평가하고 표현하는 것, 자신과 타인의 정서를 조절하는 것, 정서를 적응적으로 이용하는 것”으로 정의하였다. 정서를 평가하고 표현하는 것은 자신과 타인의 정서를 이해하고, 그것을 언어 또는 표정으로써 소통할 수 있는 능력과 타인의 정서에 공감하는 것을 의미한다. 정서를 조절한다는 것은 자신의 정서를 조절하고, 타인에게 활기를 넣어주며, 타인이 자신에게 주의를 기울이도록 하는 것을 의미한다. 정서를 적응적으로 이용한다는 것은 계획을 세우거나, 창의적 사고를 하거나, 주의를 집중하거나 동기를 불러일으킬 때 정서를 이용하는 능력을 의미한다(Salovey, 1996).

정서지능에 대하여 Mayer, Caruso 및 Salovey

(2000)는 네 가지 차원을 제시하였다. 첫 번째 차원은 자신의 정서에 대한 평가와 표현 능력으로, 자신의 정서를 이해하고 그런 정서를 자연스럽게 표현할 수 있는 능력과 관련되어 있다. 두 번째 차원은 타인의 정서에 대한 평가와 인지 능력으로, 타인의 정서를 이해하고 지각하는 능력과 관련되어 있다. 세 번째 차원은 자기 정서의 조절 능력이고, 네 번째 차원은 정서의 활용 능력으로, 건설적인 활동과 개인적인 수행을 촉진하기 위하여 자신의 정서를 활용하는 능력이다.

Davies, Stankov 및 Roberts(1998)도 정서지능을 Salovey와 Mayer(1990)가 네 개의 차원으로 범주화하여 정의한 것과 유사하게 정의하였다. 정서지능에 대한 이들의 정의가 Salovey와 Mayer(1997)가 내린 것과 정확히 일치하지는 않지만, 정서지능을 네 개의 차원으로 구분하는 점에서는 이견이 거의 없는 것으로 보인다(Wong, Song, & Law, 2004). 본 연구에서는 정서지능을 능력 측면에서 네 개 차원으로 구성된 개념으로 봐야한다는 Wong, Song 및 Law(2004)의 제안에 따라 정서지능을 네 개의 차원으로 구성된 개념, 즉 개인과 타인의 정서를 인식 및 이해하고, 조절하며 정서를 활용하는 능력으로 정의하고자 한다.

## 연구가설

### 정서지능과 내면행동과의 관계

정서노동에 영향을 미치는 개인의 기질적인 특성에 대한 연구는 부족한 편이지만, 성격 5요인을 비롯한 긍정 정서성(positive affectivity)과 부정 정서성(negative affectivity)은 정서노동 전략에 영향을 미친다(Diefendorff & Richard, 2003; Diefendorff, Croyle, & Grosserand 2005; Brotheridge

& Grandey, 2002; Schaubroeck & Jones, 2000). 긍정 정서성과 부정 정서성은 개인이 긍정적 혹은 부정적인 정서 상태를 경험하는 경향을 나타내는 안정적이고 기질적인 특질로 정의된다(Watson, Clark, & Tellegen, 1988). Weiss와 Cropanzano(1996)는 개인의 정서적 특질이 작업 사건에 대한 정서적인 반응의 강도에 영향을 준다고 했다. 즉, 긍정 정서성이 높은 개인은 모든 상황에 대해서 더 긍정적으로 반응하는 경향이 있으므로, 부정적인 감정사건이 발생해도 더 긍정적으로 반응할 수 있을 것이며 부정 정서성이 높은 종업원은 작업장에서의 부정적인 감정 사건에 대해서 더 부정적으로 반응할 수 있다. 결국, 긍정적인 정서를 보여 주어야 하는 고객 서비스 직무에서 긍정 정서성이 높은 종업원들은 조직이 요구하는 바람직한 정서를 보여주는 것이 덜 어려울 수 있을 것이라고 생각할 수 있다. 반면에, 부정 정서성이 높은 개인은 직무상황에서 긍정적인 감정을 표현하는데 어려움이 있을 것이며 부정적인 감정 사건이 발생했을 때 적절한 정서를 보여주기 위해서 혹은 부적절한 정서를 억누르기 위해 더 많은 정서노동이 요구 될 것이다.

성격 5요인과 정서노동과의 관계를 살펴본 연구결과에 따르면(Diefendorff et al., 2005), 표면행동은 신경증, 원만성, 외향성에 의해 예측되고, 내면행동은 원만성에 의해 예측되는 것으로 나타났다. 즉, 신경증이 높을수록 원만성과 외향성이 낮을수록 표면행동을 많이 보이며, 원만성이 높을수록 내면행동을 하는 경향이 높아진다. 국내의 연구에서도 이와 유사한 결과를 발견하였다. 신강현, 이랑, 허창구, 김재연(2006)은 표면행동을 예측하는 데 있어서 신경증, 내면행동을 예측하는 데 있어서는 원

만성이 중요한 개인차 변수임을 밝혔다. 또한 김상표(2007)는 종합병원에 근무하는 간호사를 대상으로 개인의 정적 또는 부적 정서성과 정서노동 간의 관계를 연구하여 정적 정서성은 내면행동과 관련되어 있고 부적 정서성은 표면행동과 관련되어 있음을 밝혔다.

그 외에도 정서노동의 수행은 개인의 정서와 관련된 개인차 변수들에 영향을 받는다. 정서통제의 개념적 모델을 제안한 Grandey(2000)는 개인의 성별, 정서표현성, 정서지능, 자기감시, 정서성이 정서노동 전략에 영향을 미칠 수 있음을 제안하였다. 하지만 이러한 개념적 모델은 경험적 자료에 의해 실증적으로 검증되지 않았다는 한계를 지닌다. 따라서 본 연구에서는 Grandey(2000)가 제안한 개인차 변수 중 정서지능에 초점을 두어 정서노동 전략인 내면행동과의 관계를 알아보고자 한다.

정서지능과 정서노동은 다음과 같은 점에서 관련성을 가질 수 있다. 정서지능이 특정한 정서를 표현하거나 억압하는 인지적인 결정과 정이라는 점과 정서노동이 조직에서 원하는 어떤 정서를 표현하거나 억압하는 행위라는 점에 주목한다면, 이는 개인이 가진 인지적 능력이 개인의 행위에 영향을 주는 과정으로 볼 수 있다. 즉, 정서노동이란 자신이 체험하는 정서, 표현하는 정서에 대해서 의도적인 노력이 가해지는 것이므로 정서를 이해하고, 사용하며, 조절할 줄 아는 능력이 정서노동 장면에서는 중요한 능력이 될 수 있을 것이다. 예를 들어, 정서지능이 뛰어난 사람들은 사람의 얼굴에 나타나는 다양한 정서의 표현들을 더 정확하게 읽어낼 수 있는데(Ekman, Friesen, & Ancoli, 1980), 이러한 능력은 고객의 정서를 읽는 것이 고객과 올바르게 상호작용하기 위해서 중요한 단서가 될 수 있는 직무에서 중

요할 것이다. Grandey(2000)의 모형에서 정의하고 있는 두 가지 정서노동의 전략 중에서 내면행동에 해당하는 선행변수 중심 정서조절은 개인이 자신의 정서를 바꾸기 위해서 상황에 대한 지각을 변화시키거나 상황을 수정하는 것이다. 상황을 수정하는 것은 자신이 정서노동을 해야만 하는 상황을 떠나거나 변경하는 것인데, 종업원이 직무상황이나 직무요건을 임의대로 변경하기 힘든 것을 고려한다면 상황에 대한 지각을 변경하는 방식을 주로 사용해야 할 것이다. 주의분산이나 상황의 평가를 변화시키는 인지적 변화 전략은 기질적 특질에 의해서 일어나는 것이 아니라 인지적인 능력에 의해서 행해지는 것이다. 즉, 내면행동을 하기 위해서는 개인에게 인지적인 능력이 요구될 것이다. 이처럼 정서노동 상황에서 정서지능이 중요한 역할을 할 것이라는 주장은 있으나 정서노동 장면에서 정서지능이 구체적으로 어떤 역할을 하고 있는지에 대해서 아직까지 경험적으로 밝혀진 것이 없는 실정이다. 이러한 추론을 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1.** 개인의 정서지능과 내면행동은 정적으로 관련되어 있을 것이다.

#### 정서노동 전략과 직무관련 태도와의 관계: 개인적 성취감의 매개효과

여러 연구자들이 정서노동이 직무관련 태도와 행동에 영향을 미친다고 제안하고 있는데(Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996; Pugliesi, 1999), 연구 결과는 일치되지 않았다. 어떤 연구자들은 정서노동과 직무 태도 간에 부적의 관계를 보고하였다. Hochschild(1983)와 Grandey(2000)는 직무

만족과 조직몰입과 같은 직무태도와 정서노동이 부적인 관계를 가질 것이라고 제안했다. Hochschild(1983)는 지속적으로 정서불일치를 경험한다면, 자신의 직무환경에 대해서 부정적인 평가를 하게 될 것이라고 주장했다. 예를 들어, Hochschild(1983)는 고객이 분명히 잘못했을 때에도 “고객은 항상 옳다”라는 개념을 강조하는 것에 대해 비행 승무원들은 분개한다고 설명했다. 다른 연구도 이를 지지하는데 Pugliesi(1999)는 대학 직원들을 대상으로 연구한 결과, 정서노동이 직무만족을 감소시킨다는 것을 발견하였다.

하지만 다른 연구자들은 정서노동과 직무태도 간에 정적인 관계를 지닐 수 있다고 주장한다. 조직의 정서표현 규범에 따라 자신의 정서표현이나 감정자체를 조절해야하기 때문에 정서노동은 종업원들에게 많은 노력을 요구하고 그들을 지치게 하기도 하지만, 긍정적 측면을 지닐 수 있다(Tolich, 1993). 즉, 정서노동의 수행은 반드시 종업원에게 부정적인 결과를 가져다주는 것은 아니며, 특히 내면행동을 수행하는 종업원들은 조직과 고객으로부터 긍정적인 피드백을 받거나 스스로 일에 대한 성취감을 얻을 수 있기 때문에 정서적 소진과 냉소보다는 직무효능감과 같은 긍정적인 결과를 얻을 수 있다. Ashforth와 Humphrey(1993) 역시 자신의 역할이나 직업적 정체성이 명확한 사람들은 표면행동보다는 내면행동을 수행하기 쉽고, 강한 역할 정체성은 종업원의 긍정적인 웰빙과 관련이 있다고 주장하였다. 또한 이들은 서비스업에서 고객에게 진심으로 대하는 것 같은 정서표현은 매우 중요하고, 고객이 보기에 진심이 아닌 것 같은 정서표현은 고객 서비스에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 표면행동보다는 내면행동을 수행

하는 사람들의 직무수행이 더 좋을 거라고 제안하였다.

이처럼, 지금까지 정서노동이 직무태도에 어떤 영향을 미치는지에 대해서 연구결과가 일관되지 않게 나타났다. Grandey(2000)는 지금까지의 정서노동 연구결과들이 일관적이지 않은 이유로 정서노동에 대한 조작적 정의가 연구자들 간에 일치하지 않았기 때문이라고 주장했다. 즉, 정서노동 개념을 정의함에 있어서 표면행동과 내면행동이라는 각기 다른 정서노동 전략을 고려하지 않았기 때문에 연구결과가 불일치한다고 보았다. Grandey(2000)는 정서노동을 수행하기 위한 두 가지 구별된 방법으로 표면행동과 내면행동에 초점을 두으로써 정서노동이 긍정적인 혹은 부정적인 결과를 모두 가질 수 있다고 주장하였다.

표면행동은 개인이 경험하는 불일치 때문에 직무 만족에 부정적으로 관련될 수 있는 반면, 내면행동은 개인이 적절한 정서를 효과적으로 표현했다는 개인적 성취감을 느낄 수 있기 때문에 직무만족에 정적으로 관련될 수 있다. 이 개념화는 정서노동이 주로 부정적인 결과를 가져온다는 이전 생각(예, 본래 부정적인 결과를 가져오는 정서적 불일치로서의 정서노동)과는 반대되는 것이다(Abraham, 1998; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996). 최근 Brotheridge와 Grandey(2002)는 두 가지 정서노동 전략이 개인적 성취감과 각기 서로 다른 관계를 보임을 밝혔다. 즉, 표면행동은 개인적 성취감과 부정적으로 관련되지만 내면행동은 개인적 성취감과 정적으로 관련된다는 것이다. 이는 자신의 정서와 일치되는 진정한 정서표현만이 조직의 효과성에 긍정적 효과가 있다는 Ashforth와 Humphrey(1993)의 견해와 일치되는 것이다. 본 연구에서는 이러한 선행연구들을 토대로,



표면행동과 내면행동 이라는 두 가지 정서노동 전략이 개인이 경험하는 직무만족이나 조직몰입에 서로 다른 영향을 미칠 것이라고 가정하고, 이러한 관계를 개인적 성취감이 매개할 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

**가설 2.** 개인적 성취감이 내면행동과 직무관련 태도들(직무만족과 조직몰입) 간의 관계를 매개할 것이다. 즉, 내면행동 수준이 높은 종업원들이 높은 개인적 성취감을 경험할 것이고, 궁극적으로 높은 수준의 직무만족과 조직몰입을 경험할 것이다.

**가설 3.** 개인적 성취감이 표면행동과 직무관련 태도들(직무만족과 조직몰입) 간의 관계를 매개할 것이다. 즉, 표면행동 수준이 높은 종업원들이 낮은 개인적 성취감을 경험할 것이고, 궁극적으로 낮은 수준의 직무만족과 조직몰입을 경험할 것이다.

## 방 법

### 조사대상자

고객을 직접적으로 응대하는 것이 주 업무인 병원의 원무과 직원, 간호사, 백화점 판매사원 등 정서노동 요구정도가 높은 서비스 업종에 종사하고 있는 사람들을 조사대상으로 하였다. 이들에게 배포한 설문지는 총 300부였고, 이들 중 회수된 설문지는 272부였다(회수율 90.6%). 이들 중 불성실 응답지 19부를 제외한 253부의 자료를 분석하였다. 분석에 포함된 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 여성이 239명(94.5%), 남성이 14(5.5%)이었

으며, 평균 연령은 28.8세(표준편차 7.8세), 해당 직장의 근속 연수는 평균 4년 9개월(표준편차 3년 8개월)이었다. 직급은 사원급이 81.0%로 가장 많았다.

### 측정도구

#### 정서지능

Wong과 Law(2002)가 개발한 WLEIS를 번안하여 사용하였다. 이 측정도구는 네 개의 차원 즉, ‘자기 정서파악’, ‘타인 정서파악’, ‘정서사용’, ‘정서조절’로 구성되어 있으며 각각 4개 문항으로 측정했다. 문항의 예로는 ‘나는 나의 정서를 잘 이해한다.’, ‘나는 내 기분을 조절할 수 있고, 내가 처한 어려움을 이성적으로 처리할 수 있다.’, ‘내가 행복한지 불행한지 잘 알고 있다.’이다. 총 16개 문항을 사용하여 리커트식 5점 척도로 정서지능을 측정했으며 내적일치 신뢰도는 .88이었다.

#### 정서노동 전략

**표면행동.** Diefendorff, Croyle 및 Gosserand (2005)의 연구에서 표면행동 척도는 9개 문항으로 구성되어 있다. 이들 9개 문항 중 본 연구의 목적에 적합하다고 판단한 5개 문항을 번안하여 사용하였다. 사용한 5개 문항들은 ‘나는 고객을 적절하게 응대하기 위해서 연기를 하듯이 행동한다.’, ‘나는 고객을 대할 때 기분이 좋은 척 한다.’, ‘일할 때 고객에게 나타내야 하는 긍정적 정서나 감정을 가지고 있는 척한다.’, ‘고객에게 좋은 감정을 표현하기 위해서 마치 가면을 쓰고 행동하는 것 같다.’, ‘나는 고객을 대할 때 실제로 느끼는 것과 다른 감정을 나타낸다.’였다. 내적일치 신뢰도 계수는 .80이었다.

**내면행동.** Diefendorff 등(2005)의 연구에서 사용된 내면행동 척도를 번안하여 사용했다. 사용한 4개 문항들은 ‘나는 고객에게 나타내야 하는 긍정적 감정을 실제로 경험하려고 노력한다.’, ‘나는 다른 사람들에게 보여야 하는 긍정적 감정을 실제로 느끼려고 한다.’, ‘고객에게 보여야 하는 긍정적 정서를 느끼기 위해 열심히 노력한다.’, ‘고객에게 보여야 하는 긍정적 감정을 내 안에서 실제로 만들어내려고 한다.’였다. 4개 문항으로 측정된 내면행동의 내적일치 신뢰도는 .82였다.

### 개인적 성취감

Maslach와 Jackson(1981)이 개발한 Maslach 탈진척도(Maslach Burnout Inventory; MBI)는 정서적 탈진, 냉소, 개인적 성취감의 세 요인으로 이루어져 있다. 이중 개인적 성취감에 해당하는 문항만을 번안하여 사용하였다. 8개 문항으로 측정하였으며 내적일치 신뢰도는 .85였다. 사용한 문항의 예는 ‘내 일을 통해 다른 사람들의 삶에 긍정적인 영향을 주고 있다고 느낀다.’, ‘나는 이 일을 통해 가치 있는 일들을 성취해왔다고 생각한다.’이다.

### 직무만족

Hackman과 Oldham(1975)이 개발한 직무만족 측정도구를 번안하여 유태용과 현희정(2003)이 사용한 6개 문항 중 5개 문항으로 직무만족을 측정했다. 내적일치 신뢰도 계수는 .81이었다. 사용한 문항의 예는 ‘지금 하고 있는 일은 할 만한 가치가 있다.’, ‘나는 업무를 통해 나의 능력을 한껏 발휘하고 있다.’이다.

### 조직몰입

조직구성원이 자신이 속한 조직에 대해 일

마나 몰입하고 있는 정도를 나타내는 조직몰입은 Mowday, Steer 및 Porter(1979)의 조직몰입에 관한 문항을 번안하여 유태용과 현희정(2003)이 사용한 7개 문항 중 6개 문항을 사용하여 측정하였으며, 내적일치 신뢰도 계수는 .89이었다. 사용한 문항의 예는 ‘나는 이 조직에 대해 애착을 가지고 있다.’, ‘이 조직을 위해서라면 기꺼이 나의 시간과 노력을 쏟을 의사가 있다.’이다.

### 통제변수

정서지능이 내면행동과 정적으로 관련되어 있을 것이라는 가설 1을 검증하기 위해 기존의 연구들에서 내면행동에 영향을 미친다고 밝혀진 성별, 나이, 근무기간, 직급과 같은 인구 통계학적 변수와 성격, 정서상태와 같은 개인차 변수를 통제변수로 사용하였다.

### 성격

성격은 IPIP(International Personality Item Pool; Goldberg, 2001)를 이용하여 조사대상자들의 네 가지 성격차원 즉, 외향성(예: 나는 모임에서 분위기를 주도하는 인물이다), 원만성(예: 다른 사람의 기분을 잘 이해하는 편이다), 성실성(예: 세밀한 부분에도 주의를 기울인다), 정서적 안정성(예: 걱정을 많이 하는 편이다)을 측정하였다. 본 연구에서 경험에 대한 개방성은 기존의 연구에서 정서노동을 예측하는 타당한 근거를 찾기 어려워 측정에서 제외하였다. 각 차원 당 5개 문항씩으로 측정하였으며, 내적일치도 신뢰도는 외향성 .67, 원만성 .62, 성실성 .60, 정서적 안정성 .63이었다.

**정서상태**

긍정 정서성과 부정 정서성 측정은 Watson, Clark 및 Tellegen(1988)이 개발한 척도를 사용하였다. 이 척도에는 긍정적인 정서를 측정하는 10개 형용사(예, 생기있는, 열정적인)와 부정적인 정서를 측정하는 10개 형용사(예, 마음이 상한, 신경질적인)가 포함되어 있다. 응답자들은 정서와 관련된 각각의 형용사들에 대해서 그러한 감정을 ‘전혀 느끼지 않는다’부터 ‘항상 느낀다’까지의 리커트식 5점 척도 상에 평정하였다. 긍정 정서성의 내적 일치 신뢰도는 .80이었고 부정 정서성의 내적 일치 신뢰도는 .82이었다.

표 1은 본 연구에 사용된 변수의 평균과 표준편차, 상호상관계수를 나타내고 있다. 정서지능은 부정 정서성( $r=-.21, p<.001$ )과는 부적 상관을 나타내었고, 내면행동( $r=.38, p<.001$ ), 표면행동( $r=.15, p<.05$ )과는 정적 상관을 나타내었다. 긍정 정서성은 표면행동( $r=.20, p<.01$ ), 내면행동( $r=.28, p<.001$ )과 정적 상관을 나타내었다. 부정 정서성은 내면행동( $r=-.22, p<.001$ )과는 부적 상관을 나타내었으나, 표면행동과는 유의한 상관을 나타내지 않았다.

정서지능이 내면행동에 미치는 영향에 대한 회귀분석

표 2는 내면행동에 대한 정서지능의 위계적 회귀분석 결과이다. 정서지능이 내면행동에

**결 과**

표 1. 측정 변수들에 대한 평균, 표준편차 및 상호상관계수

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 긍정 정서성												
2. 부정 정서성	.03											
3. 외향성	.33***	-.05										
4. 원만성	.33***	.01	.37***									
5. 성실성	.48***	-.12	.21***	.50***								
6. 정서적 안정성	.02	-.38***	-.07	.27***	.17**							
7. 정서지능	.47***	-.21***	.20**	.49***	.61***	.29***						
8. 표면행동	.20**	.04	.18**	.14	.17**	-.09	.15*					
9. 내면행동	.28***	-.22***	.04	.37***	.33***	.22***	.38***	.21***				
10. 개인적 성취감	.44***	-.11	.20**	.45***	.56***	.17**	.54***	.09	.43***			
11. 직무만족	.52***	-.17*	.16*	.31***	.48***	.19**	.43***	.15*	.37***	.55***		
12. 조직몰입	.43***	-.06	.12	.35***	.45***	.15*	.40***	.07	.35***	.56***	.64***	
평균	3.22	2.54	3.21	3.46	3.30	3.00	3.44	3.22	3.50	3.45	3.49	3.49
표준편차	.50	.59	.57	.48	.54	.61	.47	.68	.63	.54	.65	.67

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

표 2. 정서지능이 내면행동에 미치는 영향에 대한 위계적 회귀분석결과

예측변수	준거변수		
	내면행동		
	$\beta$	$t$	$\Delta R^2$ (증분설명량)
인구통계학적 변수			
성별	.02	.34	.07
나이	.13	1.46	
근무기간	.08	.79	
직급	.13	1.30	
개인 특성 변수			
긍정 정서성	.22	3.04**	.23
부정 정서성	-.19	-2.74**	
외향성	-.14	-1.99*	
성실성	.05	.66	
원만성	.30	3.88**	
정서적 안정성	.08	1.12	
정서지능	.20	2.38**	.02
<i>Total R<sup>2</sup> (전체설명변량)=.32</i>			

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

미치는 증분적 효과를 살펴보기 위해, 기존의 연구들(Diefendorff et al., 2005, 신강현 등, 2006)에서 내면행동에 영향을 미친다고 밝혀진 인구 통계학적 변수와 개인차 변수인 긍정 정서성, 부정 정서성, 성격 요인을 통제한 후, 내면행동에 대한 정서지능의 증분 설명량을 살펴보았다. 정서지능은 인구통계학적인 변수 및 개인의 특성 변수인 정서상태와 성격을 통제하고도 내면행동을 예측하는 데 유의한 효과를 보였으며, 인구통계학적 변수와 정서상태, 성격요인 등의 통제변수의 설명량을 제외하고 변량의 약 2%를 추가적으로 설명하는

것으로 나타났다. 반면에 정서지능이 표면행동에 미치는 영향에 대하여 인구통계학적인 변수 및 개인의 특성 변수인 정서상태와 성격을 통제하고 분석한 결과, 정서지능이 표면행동을 설명하는 변량의 증분(1%)이 통계적으로 유의하지 않았다.

또한 내면행동과 정서지능 간 상관계수( $r=.38$ )와 표면행동과 정서지능 간 상관계수( $r=.15$ )의 차이가 통계적으로 유의한지를 알아보았다. 두 상관계수가 동일한 표본에서 추출된 값이기 때문에 Cohen과 Cohen(1983)이 제시한 절차에 따라 Hotelling의  $t$  검증을 실시하였

다. 그 결과, 내면행동과 정서지능 간 상관계수( $r=.38$ )와 표면행동과 정서지능 간 상관계수( $r=.15$ )의 차이( $t=3.14, p<.01$ )는 통계적으로 유의하였다. 이와 같은 위계적 회귀분석과 상관계수 간 차이 검증 결과를 종합해 볼 때, 정서지능이 높은 사람들은 고객과의 상호작용에서 표면행동보다는 내면행동을 통해 정서노동을 수행하는 경향이 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 개인의 정서지능과 내면행동은 정적으로 관련되어 있을 것이라는 가설 1이 지지되었다.

정서노동 전략과 직무관련 태도 간 관계에서 개인적 성취감의 매개효과 검증

정서노동 전략이 직무관련 태도에 미치는 효과에서 개인적 성취감이 매개 역할을 하는지를 밝히기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제안

한 방법에 따라 개인적 성취감의 매개효과 분석을 수행하였다. 이러한 결과가 표 3부터 표 6까지 제시되어 있다. 표 3에서 알 수 있듯이, 개인적 성취감에 대한 내면행동의 회귀계수( $\beta=.43, p<.001$ ), 직무만족에 대한 개인적 성취감의 회귀계수( $\beta=.47, p<.001$ ), 직무만족에 대한 내면행동( $\beta=.37, p<.001$ )의 회귀계수가 모두 통계적으로 유의하였다. 반면에 직무만족을 예측하기 위한 회귀분석에서 내면행동과 개인적 성취감을 동시에 투입하여 개인적 성취감의 효과를 통제하였을 경우, 내면행동이 직무만족에 미치는 회귀계수( $\beta=.17, p<.01$ )가 여전히 유의하기는 하였지만 그 크기는 현격하게 줄어들었다. 따라서 개인적 성취감이 내면행동과 직무만족 간의 관계를 부분적으로 매개한다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 내면행동이 직무만족에 직접적으로 영향을 미칠 뿐 아니라 개인적 성취감을 거쳐서 직무만

표 3. 내면행동과 직무만족 간 관계에서 개인적 성취감의 매개효과 분석

예측변수 (A)	매개변수 (B)	준거변수 (C)	분석	경로	표준화 회귀계수
내면행동	개인적 성취감	직무만족	1	A --> B	.43***
			2	B --> C (A통제)	.47***
			3	A --> C	.37***
			4	A --> C (B통제)	.17**

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

표 4. 내면행동과 조직몰입 간 관계에서 개인적 성취감의 매개효과 분석

예측변수 (A)	매개변수 (B)	준거변수 (C)	분석	경로	표준화 회귀계수
내면행동	개인적 성취감	조직몰입	1	A --> B	.43***
			2	B --> C (A통제)	.49***
			3	A --> C	.35***
			4	A --> C (B통제)	.14*

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

측에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 또한 표 4에서 볼 수 있듯이, 준거변수를 조직몰입으로 설정한 경우에 있어서도 유사하게 개인적 성취감이 내면행동과 조직몰입 간의 관계를 부분적으로 매개한다는 것을 알 수 있다.

매개효과의 통계적 유의성을 직접적으로 검증하기 위해 Sobel(1988)이 제안한 검증을 실시하였다. Sobel 검증은 예측변수가 매개변수를 거쳐서 준거변수에 영향을 미치는 간접효과(매개효과)의 크기가 유의한지를 직접적으로 검증하는 방법이다. 분석 결과, 개인적 성취감이 내면행동과 직무만족 간의 관계를 매개하는 간접적 효과가 통계적으로 유의했다( $Z=4.69, p<.001$ ). 또한 개인적 성취감이 내면행동과 조직몰입 간의 관계를 매개하는 간접적 효과 역시 유의했다( $Z=4.76, p<.001$ ). 따라서 개인적 성취감이 내면행동과 직무관련 태도들(직무만족과 조직몰입) 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 2가 지지되었다.

표 5와 표 6은 개인적 성취감이 표면행동과 직무만족 및 조직몰입 간의 관계를 매개하는지에 대한 분석결과이다. 표에서 볼 수 있듯이, 표면행동이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 효과 자체가 매우 작거나 유의하지 않았으며, 표면행동은 매개변수인 개인적 성취감과도 유의한 관련이 없었다. 단지 개인적 성취감은 직무만족이나 조직몰입과 강한 관련성을 지니고 있었다. 이러한 결과를 토대로, 개인적 성취감은 표면행동과 직무만족, 표면행동과 조직몰입 간의 관계에서 매개변수 역할을 하지 않는다는 것을 알 수 있다. 따라서 개인적 성취감이 표면행동과 직무관련 태도들(직무만족과 조직몰입) 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 3은 기각되었다.

모형에 포함된 모든 변수의 상호 관련성을 동시에 통제하고 각 측정변수의 측정오차를 통계적 방법을 통해서 교정함으로써 보다 신뢰로운 추정치를 제공하는 구조방정식모형을

표 5. 표면행동과 직무만족 간 관계에서 개인적 성취감의 매개효과 분석

예측변수 (A)	매개변수 (B)	준거변수 (C)	분석	경로	표준화 회귀계수
표면행동	개인적 성취감	직무만족	1	A --> B	.07
			2	B --> C (A통제)	.65***
			3	A --> C	.14*
			4	A --> C (B통제)	.10

표 6. 표면행동과 조직몰입 간 관계에서 개인적 성취감의 매개효과 분석

예측변수 (A)	매개변수 (B)	준거변수 (C)	분석	경로	표준화 회귀계수
표면행동	개인적 성취감	조직몰입	1	A --> B	.07
			2	B --> C(A통제)	.70***
			3	A --> C	.07
			4	A --> C (B통제)	.02

통해서도 개인적 성취감의 매개효과를 분석하였다. 구조방정식모형에서는 가설화된 모형 내의 예측, 매개, 준거변수 간의 관계를 단계적이 아니라 동시에 추정함으로써 매개효과를 검증한다. 따라서 전반적으로 매개효과 분석과 관련하여서는 구조방정식모형을 사용한 방식이 Baron과 Kenny의 방식보다 바람직하다는 주장도 제기되고 있다(예, Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005). 구조방정식모형을 사용하여 분석한 결과가 그림 1부터 그림 4까지 제시되어 있다. Baron과 Kenny의 방식에 의한 결과와 유사하게 개인적 성취감은 내면행동이 직무만족이나 조직몰입에 미치는 효과를 매개하였다. 반면에, 표면행동이 직무만족이나 조직몰입에 미치는 영향에서는 매개효과가 나타나지 않았다. 이러한 구조방정식

모형 분석 결과를 토대로, 다시 한번 가설 2는 지지되었고 가설 3은 기각되었음을 확인할 수 있다.

전반적인 과정모형 분석

앞에서 제시한 연구결과를 종합해보면, 정서지능이 높은 사람은 내면행동을 할 것이며 정서노동 상황에서 내면행동은 개인적 성취감의 증가를 가져오며 이러한 개인적 성취감의 증가는 직무만족이나 조직몰입과 같은 직무관련 태도변수에 긍정적인 영향을 준다는 사실을 알 수 있다. 이러한 결과를 바탕으로 하나의 전반적인 과정모형을 설정하여 구조방정식모형 분석을 통해 모형의 전반적 부합도를 검증해보았다.

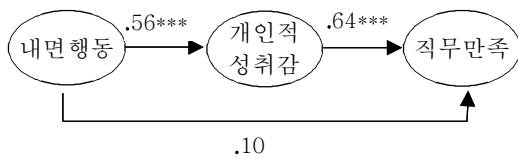


그림 1. 내면행동과 직무만족 간의 관계에서 개인적 성취감의 매개효과

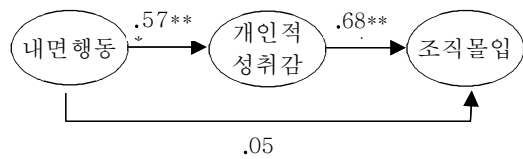


그림 2. 내면행동과 조직몰입 간의 관계에서 개인적 성취감의 매개효과

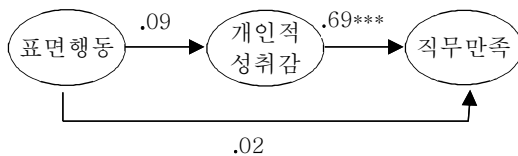


그림 3. 표면행동과 직무만족 간의 관계에서 개인적 성취감의 매개효과

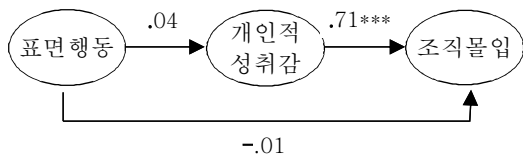


그림 4. 표면행동과 조직몰입 간의 관계에서 개인적 성취감의 매개효과

표 7. 모형의 부합지수

부합지표	RMSEA	GFI	NFI	CFI	IFI
지수	.10	.87	.87	.90	.90

이러한 모형에 대한 공분산 분석결과로부터 얻어진 전반적 부합도 지수가 표 7에 제시되어 있다. 모형의 전반적 부적 부합도(fit of badness) 지표인 RMSEA 경우는 일반적으로 인정되는 부합도 기준인 .08보다 약간 높게 나왔다. 이외에도 전반적 정적 부합도(fit of goodness) 지표들인 CFI와 IFI는 좋은 부합도의 기준인 .90을 보였으며, 다른 부합치인 GFI와 NFI는 .90을 넘지 않았으나 둘 다 .87을 나타내고 있어서 이 모형의 부합도는 전반적으로 양호하다고 판단할 수 있다.

전반적 부합도가 양호하였기 때문에 모형 내에 포함된 각 경로별 계수를 살펴보면 표 8과 같다. 표 8에는 가설화된 경로계수의 모수 추정치와 CR(Critical Ratio)값이 제시되어 있다. 통상 유의수준 5%에서 CR값이 1.96을 초과하면 유의한 것으로 판정하므로 표 8에 제시된 모든 회귀계수가 5% 유의수준에서 유의하다고 판단할 수 있다. 가설적 모형에서 가정된 경로는 모두 유의한 것으로 나타났으며 이러

표 8. 모형의 표준화된 경로계수 추정치와 CR값

가설화된 경로	계수	CR 값
정서지능→내면행동	.63***	6.87
내면행동→개인적 성취감	.69***	7.15
개인적 성취감→직무만족	.83***	9.33
개인적 성취감→조직몰입	.83***	9.58

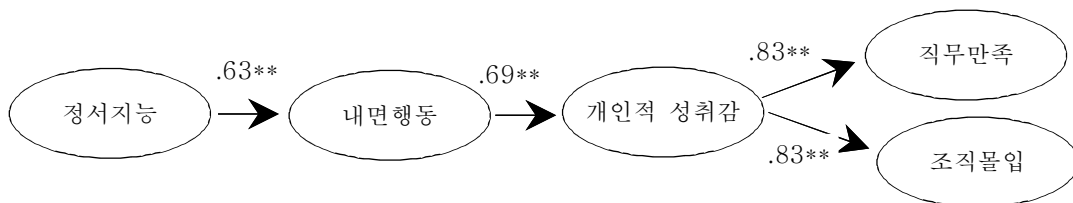
한 결과를 도식적으로 나타내면 그림 5와 같다.

## 논 의

이 연구의 목적은 서비스 업종에 종사하고 있는 종업원들의 정서지능이 내면행동을 예측하는 데 있어서의 역할을 검증하고, 정서노동 전략(표면행동, 내면행동)이 직무만족과 조직몰입과 같은 직무관련 태도에 미치는 영향에 있어서 개인적 성취감의 매개변수 역할을 살펴보는 데 있었다. 또한 이러한 결과를 바탕으로 정서지능이 정서노동 전략의 선택에 영향을 미치고 개인적 성취감을 통해 직무만족과 조직몰입에 미치는 관계에 대한 과정 모형을 설정하여 전체적인 모형의 부합도를 알아 보았다.

정서지능이 정서노동 전략에 미치는 영향을 검증하기 위해, 기존의 연구에서 밝혀진 다른 개인차 변수들(성격 요인, 긍정 및 부정 정서성) 및 인구통계학적 변수를 통제하고 분석한 결과, 정서지능이 정서노동 전략 중 표면행동보다는 내면행동과 더 강하게 관련되어 있다는 것을 알 수 있었다.

정서노동과 직무관련태도 변수들(직무만족, 조직몰입) 간의 관계에 대하여 어떤 연구들(예, Pugliesi, 1999)은 부정적 관계를 발견하였



\*\*\*  $p < .001$

그림 5. 정서지능이 내면행동과 개인적 성취감을 통해 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향



고, 다른 연구들은 긍정적 관계를 주장하였다 (Tolich, 1993). 이처럼 상반되는 주장과 연구결과로부터 발생하는 문제를 해결하기 위해, Ashforth와 Humphrey(1993)의 주장을 바탕으로 정서노동의 수행을 내면행동과 표면행동으로 구분하여 개인적 성취감을 매개변수로 사용하여 검증하였다. 이러한 결과, 개인적 성취감이 내면행동과 직무관련 태도 변수들(직무만족과 조직몰입) 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다.

마지막으로, 개인의 정서지능이 내면행동을 통해서 개인적 성취감을 경험하게 하고 개인적 성취감은 직무관련 태도변수에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 과정을 검증하기 위해서 구조방정식 모형을 이용하여 전체모형을 검증하였다. 그 결과, 정서지능은 내면행동과 정적인 관계를 보였고, 내면행동은 개인적 성취감과 정적인 관계를 나타내었고, 마지막으로 개인적 성취감은 직무만족이나 조직몰입과 정적인 관계를 보였다. 이로부터 정서지능이 내면행동과 개인적 성취감을 통해 직무관련 태도에 긍정적인 영향을 미친다는 과정 모형이 전반적으로 적합하다고 결론을 내렸다. 즉, 정서지능이 높은 개인은 정서노동 장면에서 내면행동을 하며, 그러한 내면행동은 자신이 정서를 통제하고 조직이 요구하는 기준에 자신의 감정을 조절하여 표현했다는 성취감 때문에 개인적 성취감을 느끼게 하고 이러한 성취경험은 직무만족과 조직몰입을 경험하게 한다는 것을 알 수 있었다.

현재 산업구조는 1, 2차 산업의 비중이 줄어들고 3차 산업이 증가하면서 서비스업이 전체 산업의 80% 이상을 차지하는 형태로 변화되고 있다. 또한 직접 고객에게 서비스를 제공하는 서비스 직종이 아니라고 하더라도 여

러 다양한 직업에서 어느 정도의 정서노동은 요구되고 있는 상황이다. Hochschild(1979)가 처음으로 정서노동을 언급한 이후, 연구영역에서도 정서노동에 대한 연구가 점차 활발해지고 있으나 여전히 많은 부분에서 논란이 있으며 체계적인 경험연구가 부족한 실정이다. 이 연구는 정서노동 부분에 있어서 정서노동 전략의 선행변수에 대한 검증 뿐 아니라 각 정서노동 전략이 직무관련 태도에 어떠한 영향을 미치는지를 경험적으로 밝혔다는데 의의가 있다.

구체적으로 이 연구의 첫 번째 의의는 지금까지 표면행동과 내면행동을 예측하는 개인차 변수에 대한 연구들에서 많이 다루지 않은 정서지능이라는 개인의 특성의 중요성에 대한 경험적인 증거를 제공하였다는 데 있다. 인지적인 과정이 요구되는 내면행동의 경우 개인의 정서사용 및 관리 능력인 정서지능이 표면행동보다는 내면행동과 더 강하게 관련되어 있다는 것은 매우 중요한 발견이다. 이는 Grandey(2000)가 지적한 타인의 정서에 대한 정확한 지각이 내면행동에서 사용하는 인지적인 변화 기법을 사용하는 데 있어서 유용하다는 지적에 대한 중요한 경험적 증거라고 할 수 있다.

이 연구의 두 번째 의의는 정서지능이 정서노동 전략을 통해서 직무관련태도 변수에 영향을 미치는 경로를 구조방정식 모형으로 검증했다는 데 있다. 정서지능이 내면행동라는 정서노동 전략을 할 수 있도록 하고 내면행동 결과 개인적 성취감을 느끼게 되며 이로부터 직무만족과 조직몰입을 경험하게 된다는 전체적인 경로모형을 검증함으로써 정서지능과 내면행동과 같은 정서노동 전략이 직무관련 태도에 긍정적 영향을 미친다는 것을 실증적으

로 밝혔다. 즉, 서비스 장면에서 정서지능이 높은 사람들은 정서노동 전략을 적절하게 선택함으로써 직무만족이나 조직몰입을 느낄 수 있다는 것을 발견했다는 데 의의가 있다. 왜냐하면 일반적으로 정서노동은 직무탈진이나 직무불만족을 가져온다고 생각해왔기 때문이다.

Grandey(2000)가 주장했듯이 정서노동을 표면행동과 내면행동으로 구별함으로써 정서노동은 부정적인 결과만 가져오는 것이 아니라 긍정적인 결과도 가져올 수 있게 되는 것이다. 표면행동은 개인이 경험하는 불일치 때문에 부정적 결과를 가져올 수 있는 반면(냉소감 증가), 내면행동은 개인이 적절한 정서를 효과적으로 표현했다는 개인적 성취감을 느낄 수 있기 때문에 직무만족에 정적으로 관련될 수 있다는 주장들(Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000)이 경험적으로 본 연구를 통해서 검증되었다. 그러나 표면행동이 개인적 성취감을 감소시켜 직무관련 태도 변수에 부정적인 영향을 줄 것이라는 가설은 기각되었다. 이는 표면행동이 직무관련 태도 변수에 영향을 주는 다른 매개변수가 존재할 가능성을 시사한다. 예를 들어, 실제로 검증은 되지 않았지만 Schaufeli와 Enzmann(1998)은 표면행동이 정서적 부조화를 통해 직무와 관련된 부적 행동인 직무탈진에 영향을 주는 모델을 제안하였다. 또한 이랑, 김완석, 신강현(2006)의 연구에서도 과도한 직무요구와 직무자원은 표면행동을 거쳐 직무탈진을 증가시키고, 풍부한 직무자원은 내면행동을 거쳐 직무를 통한 긍정적인 경험인 직무열의를 증가시킨다고 보고하였다. 이러한 사실을 바탕으로 추후 연구에서는 정서적 부조화와 본 연구에서 제안한 개인적 성취감을 매개변수로 하여 이러한 관계를

검증해 볼 필요가 있다.

일반적으로 정서노동은 직무스트레스를 증가시키고 종업원의 정신건강에 해가 되기 때문에 부정적인 결과를 초래한다고 간주되어 왔다. 그러나 정서노동 전략으로서 표면행동을 선택할 경우에는 직무에 대한 태도에 부정적인 영향을 미치지만, 내면행동을 선택할 경우에는 오히려 직무에서 개인적 성취감을 증가시켜서 직무만족과 조직몰입을 향상시킬 수 있다는 이 연구의 결과에 주목해야 할 것이다. 따라서 조직은 종업원들이 긍정적인 결과를 가져오는 내면행동을 할 수 있도록 정서역량 교육 등을 통해서 종업원들을 도울 수 있을 것이다. 그렇게 되면 종업원은 고객에게 좋은 서비스를 제공할 수 있게 될 뿐 아니라 자신의 정신건강도 지킬 수 있게 된다. 더 구체적으로는 상황적인 요구에 따라서 표면행동과 내면행동을 적절하게 선택하여 사용하도록 교육함으로써 조직은 양질의 서비스를 고객에게 제공하며 조직 내의 종업원들의 직무만족과 조직몰입을 향상시킬 수 있을 것이다.

이 연구는 다음과 같은 제한점을 지니고 있다. 첫째, 연구 대상자의 대부분이 여성으로(94.5%) 성별에서 편중된 분포를 보였기 때문에 남성에게까지 일반화하는 데 한계를 지닌다. 따라서 향후 연구에서는 서비스 장면에서 정서노동을 하는 남성을 대상으로 가설을 검증하여 성별의 차이가 있는지를 확인해 볼 필요가 있을 것이다.

둘째, 정서노동 전략이 영향을 주는 준거변수에 대한 측정에 있어서 자기보고를 통한 개인의 주관적인 상태에 관한 자료만을 수집했다는 것이다. 따라서 앞으로의 연구에서는 서비스 장면에 종사하는 종업원들의 직무수행에 관한 고객의 평정이나 객관적인 자료를 사용

해서 정서노동 전략이 자기보고 이외의 종속 측정치에 어떤 영향을 주는지에 대해서도 연구가 요구된다.

셋째, 이 연구에서는 내면행동을 예측하는 변수로 개인의 정서지능을 사용하였는데 개인의 정서지능 외에도 조직수준에서 정서분위기나 조직문화 혹은 팀 리더의 영향으로 인하여 서비스 장면에서 내면행동을 할 가능성이 있다. 따라서 앞으로의 연구에서는 정서지능 외에 정서노동 장면에서 개인이 내면행동을 유발할 수 있는 조직수준의 환경적 변수나 직무 특성 변수를 밝혀볼 필요가 있을 것이다.

마지막으로, 이 연구에서는 정서지능을 정서노동 전략을 예측하는 변수로 설정하여 연구를 진행하였으나 향후 연구에서는 직무특성과 정서노동과의 관계에서 조절변수로서의 역할을 살펴볼 필요가 있겠다. 왜냐하면 정서지능은 서비스 직무의 특성으로부터 유발되는 스트레스를 감소시킬 수 있고, 스트레스 발생 요인과 정신 및 육체건강 간의 관계에서 조절 변수 역할을 할 수도 있기 때문이다(Slaski & Cartwright, 2002; Ciarrochi, Deane, & Anderson, 2002).

### 참고문헌

김상표 (2007). 개인특성, 고객과의 상호작용 특성 그리고 관리기제가 감정노동 수행 전략에 미치는 효과. *경영학 연구*, 36(2), 355-384.

신강현, 이랑, 허창구, 김재연 (2006). 정서노동 예측시 성격 5요인과 직무환경변수의 역할: 미국 호텔업 종사자를 대상으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(1),

105-124.

유태용, 현희정 (2003). 개인과 조직성격간 부합, 개인과 직무특성 간 부합이 조직과 직무에 대한 태도 및 행동에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 16(3), 201-222.

이랑, 김완석, 신강현 (2006). 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동 전략의 역할: 콜센터 상담원을 대상으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(4), 573-596.

통계청 (2004). 2004년 사회통계조사.

Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences and moderators. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 124, 1-16.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.

Barron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.

Ciarrochi, J., Deane, F. P., & Anderson, S. (2002). Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. *Personality and Individual Differences*, 32, 197-209.

- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied regression analysis for the behavioral sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, Hillsdale.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional Intelligence: In search of an illusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989-1015.
- Diefendorff, J. M., Croyle M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88, 284-294.
- Ekman, P., Friesen, W. V., & Ancoli, S. (1980). Facial signs of emotional experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1125-1134.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110
- Gross, J. J. (1998a). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271-299.
- Gross, J. J. (1998b). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 224-237.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: The commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: The University of California Press.
- Goldberg L. R. (2001) International Personality Item Pool website. <http://ipip.ori.org/ipip>
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 4, 224-247.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion*, 23, 135-154.
- Salovey, P. (1996). *Emotional intelligence: Another way to be smart?* Paper presented at Sejong Cultural Center, Seoul, Korea.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1997). What is emotional intelligence. In P. Salovey & D. Sluyter(Eds.), *Emotional development and*

- emotional intelligence: Implication for educators* (pp. 105-153). New York: Basic Books.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-183.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice: A critical analysis. Taylor & Francis.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48, 1017-1032.
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18, 63-68.
- Sobel, M. E. (1988). Direct and indirect effects in linear structural equation models. In J. S. Long (Ed.), *Common problems/proper solutions: Avoiding error in quantitative research*(pp. 46-64). Beverly Hills, CA: Sage.
- Tolich, M. B. (1993). Alienating and liberating emotions at work: Supermarket clerks' performance of customer service. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22, 361-381.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1063-1070.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (pp. 1 - 74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Wong, C. S., Song, P. M., & Law, K. S. (2004). The Interaction effect of emotional intelligence and emotional labor on job satisfaction: A test of Holland's classification of occupations. In C. E. J. Hartel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior* (pp.235-250). Mahwah : Lawrence Erlbaum.

1차 원고접수 : 2007. 10. 8

2차 원고접수 : 2007. 11. 22

최종게재결정 : 2007. 11. 23

## **The Effect of Emotional Intelligence and Emotional Labor Strategy on Job-Related Attitudes: The Mediating Effect of Personal Accomplishment**

**Hye Mi Roh**

**Tae-Yong Yoo**

**KangHyun Shin**

Kwangwoon University

Ajou University

The purposes of this study was to identify the role of emotional intelligence in predicting deep acting, and the mediating role of personal accomplishment in a relationship between emotional labor strategies (i.e., surface acting and deep acting) and job related attitudes such as job satisfaction and organizational commitment. A total of 253 employees in service industry were surveyed in order to examine the relationships among these constructs. The results showed as follows. First, emotional intelligence was a positive predictor of deep acting after controlling big five personality and positive/negative affectivity. Second, personal accomplishment was fully mediated the relationship between deep acting and job related attitude variables. However, in case of surface acting, it was not. Additionally, it was confirmed a model that emotional intelligence leads to deep acting, which in turn make an effect on personal accomplishment, and finally leads positive job satisfaction and organizational commitment. Based on these results, the implication and limitation of this study and the direction for future research were discussed.

*Key words : Emotional Intelligence, Personal Accomplishment, Emotional Labor Strategy, Organizational Commitment, Job Satisfaction*