



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

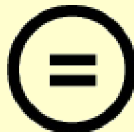
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

경영학석사 학위논문

감정노동행동이 직무만족에 미치는 영향
-감성리더십과 임파워먼트의 조절효과-



2014년 8월

부경대학교 경영대학원

경영학과 (경영학전공)

위 희 경

경영학석사 학위논문

감정노동행동이 직무만족에 미치는 영향
-감성리더십과 임파워먼트의 조절효과-

지도교수 류 태 모

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함

2014년 8월

부경대학교 경영대학원

경영학과 (경영학전공)

위 희 경

위희경의 경영학석사 학위논문을 인준함

2014년 8월



주 심 경영학박사 홍 재 범 (인)

위 원 경영학박사 정 현 우 (인)

위 원 경영학박사 류 태 모 (인)

< 목 차 >

제1장 서 론

제1절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경.....	1
2. 연구의 목적.....	4

제2절 연구의 방법 및 논문의 구성

1. 연구의 방법.....	5
2. 논문의 구성.....	6

제2장 이론적 배경

제1절 서비스직의 감정노동행동

1. 감정노동행동 개념	7
2. 감정노동행동의 선행연구	9
3. 감정노동행동의 구성요소	10

제2절 리더십의 개념과 감성리더십

1. 리더십의 개념과 감성리더십.....	13
2. 감성리더십의 선행연구	18
3. 감성리더십의 구성요소	19

제3절 임파워먼트

1. 임파워먼트의 개념	22
2. 임파워먼트의 선행연구	25
3. 임파워먼트의 구성요소	26

제4절 직무만족

1. 직무만족의 개념	29
2. 직무만족의 선행연구	31
3. 직무만족의 구성요소	33

제3장 실증연구모형 및 가설

제1절 실증연구모형	34
------------------	----

제2절 연구가설 설정	35
제3절 변수의 조작적 정의 및 측정	38
제4절 설문지의 구성	39
 제4장 실증분석의 결과	
제1절 조사연구 방법	
1. 자료수집 및 분석방법	40
2. 표본의 인구통계학적 특성	41
제2절 신뢰성 및 타당성 분석	
1. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석	43
2. 개념 간 판별타당성분석	48
제3절 연구가설의 검증	
1. 감성노동행동의 경험 정도와 직무만족의 관계검증	50
2. 감성노동행동과 직무만족의 관계에서 감성리더십의 조절효과검증	52
3. 감성노동행동과 직무만족간의 관계에서 임파워먼트의 조절효과검증	54
제4절 가설 검증의 결과요약	56
 제5장 결론	
제1절 연구결과 및 시사점	59
제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향	61
참고문헌	62
설문지	69
Abstract	76

< 표 목 차 >

<표1-1> 논문의 구성.....	6
<표2-1> 리더십 연구의 새로운 과제.....	15
<표2-2> 감성리더십의 정의	17
<표2-3> 감성리더십의 구성요소	19
<표2-4> 임파워먼트의 정의	23
<표3-1> 설문지 구성	39
<표3-2> 분석 방법	40
<표4-1> 인구 통계학적 분석	42
<표4-2> 조절변수, 종속변수 요인분석	44
<표4-3> 독립변수 요인분석	46
<표4-4> 신뢰도 분석	47
<표4-5> 상관관계분석	49
<표4-6> 회귀분석	51
<표4-7> 감성리더십 조절회귀분석	53
<표4-8> 임파워먼트 조절회귀분석	55
<표4-9> 가설 검증요약	56

< 그림 목 차 >

<그림3-1> 연구모형	34
--------------------	----



감사의 글

졸업이라 함은 곧 새로운 시작을 의미하기에 처음 입학했을 때의 마음처럼 석사과정을 마무리 하려고 합니다. 2014년 저에게 큰 선물과도 같은 논문을 마무리 할 수 있게 도와주신 모든 분들께 깊은 감사를 드립니다.

먼저, 긴 시간동안 한결같은 지도와 격려로 이끌어주시고 논문을 꼼꼼하게 살펴주신 류태모 지도교수님께 머리 숙여 무한한 감사를 드립니다. 저의 부족한 모습에도 배풀어주신 교수님의 배려 덕분에 무사히 논문을 마칠 수 있게 된 것 같습니다. 심사위원장으로 바쁜 시간에도 불구하고 좋은 논문을 만들 수 있게 도와주신 정현우 교수님, 변함없는 마음으로 배려와 격려를 아낌없이 주신 홍재범 교수님께 마음 속 깊이 감사드립니다. 교수님들의 가르침이 헛되지 않게 노력하며 살겠습니다.

직장과 학업의 두 마리 토끼를 잡아야 하는 힘들 속에서 많은 배려와 관심을 주셨던 박재현사장님, 박연하 본부장님께 깊은 감사의 말씀드립니다. 항상 직원들에게 임파워먼트를 부여하고 계시는 사장님과 본부장님의 감성리더십을 바탕으로 이 논문을 완성 할 수 있었던 것 같습니다.

아울러 설문지에 참여해준 지현, 지연, 기영, 은희, 란희, 은영, 현주, 선경, 애은, 정아, 창미, 민경, 지은, 미경, 백화점 직원분들, 패스트푸드점 직원분들 그 외 너무 많아 다 나열하지 못한 모든분께 논문이 잘 마무리 할 수 있게 도와주셔서 각별한 고마움을 전합니다. 나에게 사랑을 베풀었던 사람들에게 되돌려 주고 싶습니다.

마지막으로 제가 제일 존경하고 사랑하는 아버지께 감사드립니다. 논문의 어려움이 있을 때 마다 바쁜 시간 쪼개어 도와주시고 잘 해낼 수 있을 거라는 믿음을 주신 아버지 사랑합니다. 항상 제게 큰 힘이 되어 주시는 어머니 고맙습니다, 사랑합니다. 설문지를 배부하고 회수하는데 도움을 준 나의 동생 희연아, 찬혁아 사랑해! 바빠서 함께 있는 시간이 부족했지만 옆에서 묵묵히 나를 지켜봐주고 아껴주고 사랑해주는 나의 남자친구이자 나의 반쪽이 될 지환이 오빠에게 제 석사학위 논문을 바칩니다. 사랑해.

이 석사학위논문을 쓰는 데에 도전정신이 필요했지만, 석사학위논문을 작성하는 기간을 통해 인내와 끈기가 필요함을 느꼈습니다. 항상 겸손한 마음으로 지금 이순간의 다짐을 평생 가지고 가도록 노력하겠습니다.

2014년 8월

위 회 경

제1장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

산업이란 인간이 살아가기 위해 필요한 ‘재화와 서비스(서비스=용역)’를 조직적으로 만들어 내는 모든 활동’이라 정의 할 수 있다. 여기서 재화는 만질 수 있는 것 만질 수 없는 것으로 단순하게 정의해 볼 수 있다. 그렇다면 그 산업(활동)을 통해서 만들어진 재화와 서비스를 그 특징에 따라 구분함으로써 산업을 구분할 수 있다.

다음으로 만질 수 있는 것을 자연에서 직접 얻는 것과 자연에서 직접 얻어진 것을 가공하여 얻는 것, 이렇게 둘로 나눌 수 있다. 만질 수 없는 것을 산출하는 활동, 즉 서비스업을 3차 산업이라고 명명한다. 만질 수 있는 것 중에서 자연에서 직접 얻어지는 것들을 산출하는 활동, 이를 2차 산업이라고 명명한다.

1차 산업 (Primary sector) 자연에서 직접 얻어진 것, 즉, 1차 산업의 산출물을 그 재화가 얻어진 장소에 따라서 구분한다.

2차 산업은 산업화할 때 산업을 의미한다. 일반적으로 2차 산업이라고 하면 제조업을 일컬으며, 제조업과 2차 산업은 거의 같다고 할 수 있다.

3차 산업은 만들어진 또는 제공되는 실체가 유형성이 약하다고 하는 점 외에는 생산과 동시에 소비가 일어나고 소비과정에서 소유가 발생하지 않는다는 특징이 있다. 3차 산업에서의 거래는 물리적 재화가 제공되기 보다는 고객을 위하여 어떤 편의가 제공된다. 서비스업은 소비의 주체에 따라 크게 생산자 서비스업과 소비자 서비스업으로 분류할 수 있다. 소비자 서비스업은 우리가 보통 이용하는 일반적인 서비스업(숙박, 음식업 등)이고 생산자 서비스업은 말 그대로 생산자인 기업에게 제공되는 금융, 보험, 부동산, 회계, 광고 등의 서비스를 말한다. 유통 서비스업은 물자나 정보의 이동을 돕고 교통, 통신, 전신 등을 제공하는 서비스업으로 택배산업, 통신 산업, 운수업이 이에 해당한다.

서비스 산업은 자동차 및 전자제품 등의 제조업과 관련해 함께 큰 성장을 이루고 있다. 하지만 세계 경제 발전에 따라 기업 간의 경쟁이 치열해지고 불확실함 속에 생산이 직접적인 영향을 받고 있으며, 나라의 경제가 큰 타격을 입을 가능성이 높아지고 있다. 그 방안으로 서비스 산업의 발전에 대한 중요성이 강조되고 있다.

전체 산업에서 서비스산업의 비중이 높아지면서 고객만족과 접촉서비스가 기업의 경쟁우위를 결정하는 수단이 되고 있다. 지속적인 경쟁우위를 획득하기 위해서는 제공하는 서비스의 질이 더 중요해지고 고객에게 서비스나 상품을 제공하는 과정에서 구성원의 역할도 크게 자리 잡고 있다.

하지만 이런 서비스업의 노동생산성이 제조업 노동생산성 보다 낮다는 연구결과가 나오고 있다. 과거 제조업을 바탕으로 이루어진 노동 관리를 통해 서비스업 구성원들에게 그와 비슷한 관리가 이루어지는 것 같다. 업무의 특성상 구성원의 직무만족 및 조직몰입이 조직성으로 표출되는 서비스업은 타 산업에 비하여 근무환경이 열악하다는 인식이 있다. 노동집약적인 이긴 하나, 이직율도 상당히 높으며, 구성원들의 직무스트레스도 높아 서비스업의 노동생산성이 낮다.

육체노동은 전통적인 노동이고, 이러한 육체노동에 대한 기업은 생산요소로만 간주하고 적정근로에 따른 적정보상이라는 노동의 양에 따른 보상을 실시하는 특징을 갖는다. 산업혁명 이후 대공장 중심의 인력관리 방식이기도 하다.

이후 ‘하이트칼라’라고 불리는 정신노동이 출현하게 되면서 성과공헌자로 간주하고 성과에 따른 차등 보상을 실시하는 특성을 갖게 된다. 현재 사무 관리직에 대한 인력관리 방식이 여기에 해당이 된다. 육체노동에 대한 관리를 노무관리라 하고, 정신노동에 대한 관리를 인사 관리로 구분하기도 하지만 양자의 구분은 명확하지 않다. 한 가지 명확한 것은 노동의 유형에 따라 관리방식이 다르다는 것이다. 노동의 유형과 관리 방식은 밀접한 관계를 가지고 있다. 서비스업이라고 불리는 업종의 중심으로 확대되고 있는 노동의 유형은 얼핏 보면 육체노동과 유사하게 보이지만 그렇다고 전통적인 육체노동과는 많은 차이점이 있다. 정신노동이라고 하기에는 뭔가 부족하다. 이러한 의문에 대한 답을 주는 개념이 바로 ‘감정노동’이다. 감정노동이라는 개념은 1983년 UC버클리 대학교 사회학과 교수인 엘리 러셀 혹실드가 ‘감정노동The Managed Heart : Commercialization of Human Feeling (이가람 옮김, 2009, 이매진)’이라는 책을 통해서 제기한 개념이다. 즉 감정노동은 새로운 형태의 노동유형인 것이다.(노동법률 2012년 12월호, 박준우)

고객과의 대면 접촉 시 고객에게 서비스를 주는 반면 고객들도 서비스를 주는 종업원의 감정표현을 느끼고 그 기업의 대한 이미지를 형성 될 것이다(Rafaeli & Sutton, 1989). 즉, 서비스 조직에 근무하는 종업원들은 기업의 대표적인 이미지다. 서비스 조직에 근무하는 종업원들은 주로 기쁨이나 즐거움 혹은 공손함과 같은 긍정적 감정을 표출하도록 요구 받는다(Hochschild, 1983; Sutton & Rafaeli, 1988; Van Maanen & Kunda, 1989). 그리고 서비스 조직의 입장에서 볼 때, 종업원의 적절한 감정 표현은 고객의 추가주문(immediate gains)과 반복구매(encore gains)를 유도하고 소개 충성도가 높아지게 된다. 서비스에 기반 한 사회

에서 서비스 노동에 종사하는 구성원은 좋은 싫든 자신이 갖고 있는 육체적 능력, 정신적 능력 및 정서적 능력을 사용해야 한다. 즉 서비스노동을 수행하는 사람들은 육체노동과 정신노동 이외에 자신의 정서를 표출함에 있어서 추가적인 노력을 기울이는 정서노동을 수행하여야 한다(Hochschild, 1983). 항공사나 편의점 이외에 주유소, 슈퍼마켓, 호텔, 패스트푸드점, 보험회사 등 서비스업체의 종업원들도 감정표현을 직무의 일부로 수행하고 있다(Rafaeli & Sutton, 1989; Wharton & Erickson, 1995).

자신의 감정을 숨기고 고객이 원하는 감정을 표현할 것으로 조직으로부터 요구 받고 있으며 자신의 감정을 조절하여 고객과의 대면 접촉 시 조직의 규범하고 있는 감정 표현하는 것은 감정노동이라고 한다(Hochschild, 1983). 이 감정노동은 바로 서비스 품질의 중요한 지표다. 또한 감정노동은 서비스 종사원들의 원활한 직무 수행을 위해서 필수적인 요소이다. 나아가 이윤 창출에 결정적인 영향을 미치기 때문에 백화점은 철저한 친절 판매 교육과 관리를 통해 노동과정에 대한 통제를 하고 있다(최정순, 2003).

산업의 변화에 따라 기업은 여러 가지 방법을 찾아 서비스 품질을 향상시킬 수 있는 전문 인력의 필요성이 요구되고 있다. 그 능력을 효율적으로 발휘 할 수 있게 기업에서 관리를 해야 한다. 정신적인 스트레스를 심하게 받고 있는 서비스업의 구성원들은 직무만족에 대해 부정적인 영향을 미치고 있다. 직무만족에 대해 부정적인 영향은 노동 생산성에도 부정적인 영향을 미치게 된다. 노동 관리를 통해 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 해야 한다. 이러한 연구는 Hawthorne의 연구로부터 시작되었다. 일련의 연구들을 통해, 작업 조건에서의 새로운 변화들이 일시적으로 생산성을 증가 시킨다는 것, 이른바 ‘호손의 효과’가 발견되었다.

서비스업 구성원들이 노동과정을 원활하게 진행시키려면, 자신의 감정표현을 전략적으로 조작하여 서비스 수용자가 원하는 특정한 시뮬적 상태(기쁨, 놀람, 공포 등)를 충족시킴으로써 직무수행에 적합한 고객과의 상호작용 형태를 창출해야 한다(Sreinberg & Figart, 1999).

이에 따른 서비스업의 구성원들의 압박감은 직무에 대한 스트레스로 결근이나 퇴사를 결정하게 되는 원인이 될 수 있다. 감정관리가 조직의 성과와 중요한 관련성이 있다는 연구 결과들이 등장함에 따라 조직원들의 감정노동과 감정 관리에 대한 관심이 늘어나고 있다.

2. 연구의 목적

위 내용을 바탕으로 본 연구는 감정노동행동에 있어서 중요한 것은 관리자들의 리더십유형과 구성원들의 자발적인 참여가 직무만족을 향상시키기 위해 선행연구를 기초로 하여 구성개념을 도출하였다.

리더가 감성지능을 적절히 활용하여 구성원들에게 긍정적인 영향력을 발휘하여 ‘감성리더십’을 제고 시킨다. 이는 직무를 수행하는데 있어 관계형성과 보상차원에 대한 만족을 이끌어 내기도 한다.

또한 서비스 산업은 생산과 소비가 동시에 발생하는 특성을 갖고 있다. 구성원이 현장에서 생산을 하는 과정에 고객이 직접적으로 참여하고 있다. 그러므로 구성원들은 고객의 욕구와 필요를 바로 발견하고, 상황에 맞게 대처해야 할 필요가 있다. 이때 종사원에게 보다 많은 융통성과 다양성이 필요 하므로 구성원들에게 ‘임파워먼트’를 부여해야 한다.

이에 본 연구의 구체적인 목표는 다음과 같다.

첫째, 서비스직은 구성원들이 직무를 수행하는데 있어서 요구받게 되는 감정노동의 경험이 조직에 대한 평가적 태도라 할 수 있는 직무만족도에 어떤 영향을 주는지 살펴보고자 한다.

둘째, 서비스직의 구성원들이 지각하는 리더가 발휘하는 감성리더십이 직무만족도에 미치는 영향에 있어서 완화하는 조절변수로서의 역할을 할 수 있을지를 살펴 볼 것이다.

셋째, 서비스직의 구성원들의 임파워먼트가 직무만족도에 미치는 영향에 있어서 완화하는 조절변수로서의 역할을 할 수 있을지를 살펴 볼 것이다.

제2절 연구의 방법 및 논문의 구성

1. 연구의 방법

본 연구는 연구 목적을 달성하기 위하여 국내, 외 각종 논문, 학술지, 서적, 관련 사이트를 통한 문헌적 연구를 통해 질증연구를 위한 이론적 근거를 고찰 하였다. 문헌연구를 통해 설정한 가설을 검증하기 위하여 본 연구에서는 부산광역시에서 서비스업종에 종사하고 있는 구성원들을 대상으로 100부를 3월 11일부터 19일까지 설문조사를 실시하여 얻는 자료를 통해 가설을 검증 해본 결과 구성원들의 업종이 다양하지 못하였고 불성실한 설문도 많아 결과 값이 명확하지 않아 수정을 거친 후, 500부의 설문조사를 4월 14일부터 4월 30일 까지 실시하여 불성실한 77개 설문을 제외한 후 가설 점증을 실시하였다.

감정노동행동이 직무만족에 미치는 영향과 리더의 감성리더십 그리고 구성원의 임파워먼트가 조절효과의 영향을 검증하기 위해 SPSS 20.0을 통하여 빈도분석, 요인분석, 신뢰성분석, 상관관계분석, 다중회귀분석, 조절회귀분석을 실시하였다.



2. 논문의 구성

본 연구는 총 5장으로 다음 <표 1-1>과 같은 과정으로 구성되어 있다.

<표 1-1> 구성

제1장 서론	▪ 연구의 배경 및 목적 ▪ 연구의 방법 및 논문의 구성
제2장 이론적 배경	▪ 감정노동행동, 감성리더십, ▪ 임파워먼트, 직무만족에 관한 이론적 고찰
제3장 연구설계	▪ 연구모형 및 가설 ▪ 조사설계
제4장 연구결과	▪ 조사대상의 특성 ▪ 측정도구의 기초분석 ▪ 연구가설의 검증 ▪ 가설 검증의 결과요약
제5장 결론	▪ 연구결과 및 시사점 ▪ 연구의 한계 및 추측 연구방향

제2장 이론적 배경

제1절 서비스직의 감정노동 행동

1. 감정노동 행동 개념

인간의 감정이라는 연구 주제는 경영학뿐 아니라, 심리학과 사회학 등 많은 연구 분야에서 다양하게 진행되어 왔다. 이와 같은 감정은 밖으로 표현될 때 긍정 혹은 부정적인 결과를 유발하게 되며, 따라서 감정의 표현에 따른 개인 및 조직의 효과성에 대한 연구들이 등장하기 시작했다. (황승욱, 2011)

Hochschild(1983)에 의해 구성원들의 감성이라는 것이 하나의 조직 내 노동 요인이 라고 인간의 감정을 노동의 한 요인으로 생각하게 되었다. 그는 조직구성원들이 자신의 효과적인 직무수행을 위해서, 실제 자기가 겪고 있는 감정 상태와 조직의 규범 사이에서 자신의 감정을 조절하는 노력을 감정노동이라고 개념화 하였다.

Hochschild(1983)는 감정노동의 개념을 “구성원이 임금을 받기 위해 판매하는, 일반적으로 관찰될 수 있는 표정과 몸짓을 창조하기 위한 감정의 관리” 라고 정의하였다. Hochschild(1983)의 감정노동에 대한 개념화는, 구성원이 자신의 직무를 수행해서 조직의 목표를 달성하기 위해 표정을 관리하고 감정을 관리하는 것 (Grandey, 2000)으로 이해할 수 있다. Hochschild(1983)는 구성원들이 표면행동 혹은 내면행동을 통해 자신의 감정을 관리해야 한다고 주장하고 있으며, 표면행동은 감정표현을 수정하고 통제하는 것이며, 내면행동은 바람직한 감정을 표현하기 위해 감정을 의식적으로 노력이 필요하고, 이러한 개인의 감정노동이 직무 스트레스, 직무소진, 두통, 결근 등과 같은 부정적 결과와 관련이 있다고 주장하였다. Hochschild(1983)는 감정노동이 개념화를 개인감정의 내면적 관리에 초점을 두었지만, 감정노동 개념을 직무특성에 근거하여 조직화 하였다. 즉 감정노동행동을 취하는 구성원들의 직무특성을, 공공의 사람들과 목소리 또는 표정 접촉이 내포된 직무, 다른 사람에게서 감정 상태를 이끌어 내는 것이 필요한 직무, 사업주가 개인의 감정적 행동에 대해 많은 통제를 하는 직무 등과 같다면 감정노동의 수준이 높은 것으로 분류하였다.

이와 같은 구분을 통해 개인의 직무를 감정노동의 요건이 갖추어진 것인지 아닌 것인지 구분하였다. 그 결과 항공사 승무원, 간호사, 웨이터 등 감정노동정도가 높은 44가지 직무리스트를 제시하였다. 대부분의 직무가 고객접점에서의 개념화에 공헌한 것은 분명하다. 하지만 동일 범주의 모든 직무가 동일한 감정적 요구를 가질 것으로 가정하였으며, 감정노동을 취하는 구성원들이 경험하는 정도에 영향을 줄 수 있는 개인 그리고 조직 변수를 무시하였다(Gosserand, 2003)는 비판의 제기되기도 하였다. Hochschild(1983) 외에 Ashforth & Humphrey(1993)는 감정노동행동에 기초할 것이라고 추측되는 감정보다 오히려 행동 자체가 감정노동의 핵심 구성요소라고 주장하였다. Ashforth & Humphrey(1993)는 Hochschild(1983)의 사례중심적인 정서적 연구의 한계점에서 벗어나, 개인이 표현하는 외적표면행위(observable expression)에 초점을 맞춰 더 실질적인 감정노동의 개념을 수립하고자 했다. 즉, '표현규칙에 맞추어 적절한 감정을 표현하는 것(acting of displaying appropriate emotion)으로 감정노동을 정의하였다.

Morris & Feldman(1996)은 Hochschild(1983) 및 Ashforth & Humphrey(1993)와는 다른 관점으로 감정노동을 정의하였다. 그들의 정의에 따르면 감정노동은 대인관계 속에서 조직적으로 요구되는 적절한 감정들을 표현하는데 필요한 노력(effort), 계획(planning) 및 통제(control)라는 정의를 하였다. 이러한 개념화는 개인의 감정표현을 결정하는데 개인특성 및 작업관련 환경 요인의 중요성을 강조하고 있는 상호작용 중의적 관점으로부터 나왔다. 이는 비록 개인이 자신의 감정을 관리할 수 있을 지라도 주어진 감정표현의 적절성이 최소한 환경요소들에 의해 정의된다는 것을 강조하는 것이다(양남, 2013)

세 연구의 관점은 다르지만 서비스업의 구성원들은 조직에서 통제를 받고 있는 노동이므로 규범적인 행동을 해야 한다. 직무수행이 대부분 고객과의 접점에서 활동하므로 구성원들은 기업의 얼굴이며, 감정관리가 능동적으로 이루어질 필요가 있다. 감정관리가 되지 않을 경우 감정 부조화가 생기며, 스트레스, 이직, 결근 등 부정적인 영향을 미치게 된다. 이러한 영향은 직무만족에도 영향을 미치게 되며, 기업의 이미지 또한 영향을 미친다. 그러므로 감정 관리를 조직에서 어떻게 관리할 해야 할 것인가에 대한 연구가 필요하다.

2. 감정노동행동의 선행연구

Hochschild(1983)는 서비스업 종사자들의 표면행동이 조직의 요구와 불일치 할 때, 해당 구성원들의 직무만족에 부정적인 영향을 준다고 하였다. 다른 연구자들의 견해도, 표면행동보다는 내면행동을 취하는 구성원들의 직무만족이 상대적으로 높다고 주장한다. 결국 서비스의 품질은 그 서비스를 제공하는 구성원의 의지와 태도에 달려 있으며, 그 결과가 행동으로 옮겨지는 것이다.

Adelmann(1989)의 경우에는 Hochschild(1983)가 제시한 감정노동의 강도가 높은 직무수행자일수록 직무만족이나 자존감이 낮게 나타난다는 사실을 입증하기도 하였다. 조직관리 차원에서 구성원들의 행동 유형을 파악하고, 주어진 직무에 적합한 행동패턴을 훈련시켜 주는 것도 하나의 방법이 될 수 있다고 생각한다. 기본적으로 서비스는 표면행동으로도 충분히 제공될 수 있는 매뉴얼을 통해 로직을 구축하고, 더 나은 감동을 제공해야 하는 서비스에 대해서는 감성적 접근을 통한 교육으로 해당 구성원의 역량을 향상시켜 주는 것이 필요하다.

Morris and Feldman(1996)은 감정노동을 “개인 간 거래 기간 동안에 조직에서 요구하는 바람직한 감정 표현을 위해 요구되는 노력, 계획, 통제”라고 정의하고, 감정노동의 네 가지 차원을 제시하였다. 각각의 차원은, 개인의 ‘적절한 감정 표출 빈도, 조직에서 요구하는 감정표출 규칙에 대한 주의력, 표출되는 감정의 다양성, 감정부조화 차원’ 이렇게 네 가지이다. 첫째, 적절한 감정 표출 빈도는 고객서비스를 제공하는 개인과 고객 사이의 상호작용 빈도를 의미하며, 개인에게 감정 표출이 자주 요구될수록 자기감정 조절에 대한 욕구가 커진다고 하였다. 둘째, 조직에서 요구하는 감정표출 규칙에 대한 주의력은 감정 표출의 가간과 강도로 구성되며, 개인의 감정 표출이 오랜 기간 더 많은 노력이 요구됨으로 많은 감정 노동이 된다는 것이다. 셋째, 표출되는 감정의 다양성은 감정노동행동을 취하는 개인의 다양성으로써, 수행하는 직무수행에서 감정 표출의 다양성이 클수록 감정노동의 수준이 높아진다고 하였다. 넷째, 감정부조화 차원은 개인이 마음속으로 느끼는 감정과 직무수행에서 요구되는 감정 표출 사이의 갈등을 의미하며, 노동집약적인 서비스 업종에서는 감정부조화 수준이 커진다고 하였다. Morris & Feldman(1996)은 감정노동을 개념적인 정의 보다는 실제 조직 현장에서의 직무 혹은 과업의 수행에서 발생하는 상황을 고려한 연구라고 할 수 있다.

Keumil & Geddees(2000)는 감정노동에 관한 다양한 견해들에 대응하여 다양한 선행요인을 고려하였다. 개인 특성과 직무특성이 감정노동의 수행에 영향을 미친다는 전통적이고 관습적인 사고를 효과적으로 통합시켰다.

또 Grandey(2000)는 감정노동에 영향을 미치는 상황적, 개인적 및 조직적 요인들이 제시하였다.

감정노동행동의 영향요인으로 김상표(2008)는 개인적 성격특성, 고객과의 상호작용특성, 감정노동 관리 기제를 실증적으로 검증하였다.

구성원의 효과적인 직무수행 또는 조직 내 적응을 위하여 자신이 경험하는 실제 감정 외 조직의 감정표현규범에 의해 요구되는 감정표현에 차이가 존재할 때 자신이 경험하는 감정을 조절하는 행위인 감정노동은 표면행동(기초표면행동, 심화표면행동)과 내면행동(기초내면행동, 고객응대내면 행동, 고객관점내면 행동)세분화 5가지 형태로 나타날 수 있으며 감정노동이라는 인간의 행동은 개인(개인특성)이 조직(조직특성)에서 직무(직무특성)를 수행하는 상황에 의해 결정된다고 볼 수 있다. 감정노동은 노동의 주체인 개인이 갖고 있는 특성, 개인이 수행하고 있는 직무의 특성 그리고 개인이 조직 내에서 영향을 받는다고 분석하였다.

Blau et al.(2010)은 기존 감정노동행동의 두 가지 측면, 즉 표면행동과 내면행동을 좀 더 세분화하였다. 표면행동을 ‘기초표면행동(Basic Surface Acting, BSA)과 심화표면행동(Challenged Surface Acting, CSA)’, 그리고 내면행동을 “기초내면행동(Basic Deep Acting, BDA), 고객응대내면행동(Perspective Taking Deep Acting, PTDA), 고객관점내면행동(Positive Refocus Deep Acting, PRDA)’ 다섯 가지로 구분하였다.

3. 감정노동행동의 구성요소

(1) 표면행동

표면행동은 구성원들 스스로가 자신의 감정과는 관계없이 조직에서 부여한 매뉴얼에 의한 규칙을 따르는 것이다.(Hochschild, 1983) 즉, 표면행동은 자신이 부정적인 감정을 가지고 있음에도 불구하고 미소를 지으며 밝은 목소리로 고객에게 서비스를 제공하는 것과 같은 것이다. 이러한 표면행동은 자신의 감정 상태와 조직의 요구와의 불일치 상태에서 행해지는 경우가 대부분이며, 이와 같은 불일치는 결과적으로 자신을 소외시키고 직무에 대한 불만족함으로써 직무소진을 경험하게 된다. (Ashforth & Humphrey, 1993) 하지만, 표면행동이라고 하더라도, 구성원의 긍정적인 감정의 표현은 스스로에게 심리적으로 긍정적 영향을 미치기도 한다(Schaubroeck and Jones, 2000). 표면행동이 필요한 직무의 경우, 구성원들의 의견수렴을 거쳐 직무에 적합한 매뉴얼 작업이 병행된다면 조직과 개인 차원에서 긍정적인 결과를 수반할 수도 있다는 것이다.

그 이후의 연구에서 Blau e(2010)은 표면행동을 기초표면행동(Basic Surface Acting, BSA)과 심화표면행동(Challenged Surface Acting, CSA)으로 세분화 하였다. 기초표면행동이란 고객을 응대할 때 자신의 감정과는 관계없이 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 일반적으로 매뉴얼에 의한 교육을 통해서 이루어지는 서비스들이 이에 해당한다. 심화표면행동은 고객을 응대할 때 까다로운 고객에게만 감정 없이 형식적으로 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 이는 까다로운 고객에 대해서 자신의 감정과는 다르게 겉으로 호의적으로 서비스를 제공하는 것을 의미한다(이영기 외 2013)

(2) 내면행동

내면행동은 구성원들 스스로가 바람직한 행동을 표현하기 위해 의식적으로 자신의 감정을 수정하는 것을 의미한다.(Hochschild, 1983). 내면행동은 자신의 감정을 변화시키려는 실제 노력이 결과로 고객에게 긍정적인 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 이러한 내면행동은 스스로가 자발적으로 수행하는 경우가 대부분이며, 그 결과는 고객과의 접점에서 긍정적인 결과를 수반하기 때문에 조직의 성과는 물론 개인의 직무만족에도 좋은 영향을 미치게 된다. Kruml(2000)의 연구에서도 내면행동을 취하는 구성원들의 직무수행 능력과 조직의 기대 수준에 따른 만족감은 표면행동과 반대의 결과들을 가져온다고 했다.

Blau et al.(2010)은 내면행동을 기초내면행동(Basic Deep Acting, BDA), 고객 응대내면행동 (Perspective Taking Deep Acting, PTDA), 고객관점내면행동 (Positive Refocus Deep Acting, PRDA) 세 가지로 구분하였다. 기초내면행동이란 고객을 응대할 때 자발적인 마음으로 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 고객 응대내면행동은 항상 고객의 입장에서 고객에게 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 고객관점내면행동이란 언제나 적극적인 개선의지를 기반으로 고객에게 서비스를 제공하는 것을 의미한다(이영기 외 2013).



제2절 리더십의 개념과 감성리더십

1. 리더십의 개념과 감성리더십

(1) 리더십의 개념

리더 라는 용어는 기원의 AD 1300년경까지 더듬어 올라가서 찾아볼 수 있는데 본격적으로 사용되기 시작한 것은 불과 200년 전부터이다(Yukl, 2002).

리더십에 관한 연구는 조직 관리와 집단행동분야에서 가장중요하고 핵심적인 연구 분야이다. 리더십은 조직의 성패에 핵심적인 요인으로 인식되고 있으며, 조직 관리뿐만 아니라 정부, 학교, 병원, 군, 종교단체 등 전 분야에 매우 중요하게 고려되고 있다.

리더십은 조직의 목적을 달성하기 위해 구성원들을 일정한 방향으로 이끌어 성과를 창출하는 능력이다. 조직이나 집단의 목표달성을 위해 특정한 상황에서 다른 구성원들로 하여금 조직이나 집단의 공통목표를 달성하는데 필요한 행위를 하도록 영향을 미치는 과정 또는 그러한 능력이 리더십이다(신유근, 2007).

리더십은 초기에 조직목표 달성에 중점을 두고 정의되었으나, 1980년대에는 방향과 비전을 조직의 지속적 유지에 중점을 두었고, 1990년대 후반에는 정서적 감정과 주변 환경 요소를 폭넓게 반영하여 정의되었다.

리더십에 관한 몇 가지 정의들을 살펴보면 다음과 같다. Pfiffner와 Presthus(1960)는 “리더가 바라는 목표를 달성하기 위하여 개인 및 집단을 조정하여 동작케 하는 기술” 이라고 하며, Hersey & Blanchard(1993)는 “주어진 상황에서 목표달성을 위해 노력하는 개인 및 집단이 활동에 영향을 주는 과정” 이라고 정의하였다. 한편 Stogdill(1974)은 “집단이 목표를 설정하고 그것을 성취하기 위해 집단 활동에 영향을 미치는 과정”이 라고 하였다. Bass(1990)는 리더십의 개념 정의에 포함되는 공통적인 요소들은 집단과정, 퍼스 넬리티, 복종을 유도하는 수단, 영향력의 행사, 행위 또는 형태, 설득, 권력관계, 목표달성의 수단, 상호작용의 효과, 분화된 역할, 역할 구조의 창출 등으로 요약하고 있다. Koontz & O'Donnell(1959)은 리더십을 “집단목표 달성을 위하여 자진하여 노력하도록 사람들에게 영향력을 주는 기법 또는 과정” 이라고 하였다. Jago(1982)는 리더십은 “강제성을 띠지 않는 영향력 행사 과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것” 이라고 하였으며, Northouse(2004)는 “리더십이란 공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정” 이라고 하였다. 또한 이승주(200)는 리더십은 “조직구성원의 활동에 영향을 주어 조직의

목표를 성취해내는 지도력이며, 리더에 따르는 추종자가 있어야 하고, 업무성과가 있어야 하며, 특권이 아니라 하나의 책임”이라고 주장하며, 백기복(2006)은 리더십이란 “어떤 매개체(일, 이슈, 관심사항)를 통하여 사람들 간에 서로 영향력을 주고받으면서 결과를 산출해 가는 과정”이라고 하였다. 이와 같은 리더란 권력을 사용하여 다른 수단으로 활용하여 집단 구성원을 도와 그들의 목표와 욕구를 성취 내지 충족시키는 사람이라고 정의 할 수 있다. 이와 같은 리더십 개념 속에는 비전설정, 역할모델, 개별적인 고려를 통해 추종자들을 변화시키는 리더십 개념을 포괄하고 있다고 할 수 있다.



(2) 감성리더십

1980년대까지 리더십 연구는 주로 전통적 이론인 특성론, 행동론, 상황론 등이 지배적이었지만, 그 후 이들 이론에 대한 비판적인 입정이 제기되었다. 또한 복잡해지고 동태적인 환경 속에서 리더십의 역할을 보다 철저히 탐색 되고 있어, 다양한 형태의 리더십이론이 생겨났고, 리더십 연구에 있어서도 새로운 과제들이 등장하였다. <표 2-1>는 앞으로 리더십 연구에서 덜 강조되어야 할 것과 더 강조되어야 할 것을 보여주며, 계획화, 책임의 할당, 일상성과 균형의 강조, 순응의 창조, 권력의 보유 등은 교환적 리더십에 강조되었던 것들이다. 그러나 최근 리더십 이론들은 리더에게 비전과 사명, 비전의 제시, 동기부여와 고무, 변혁과 혁신의 강조, 몰입의 창조 등이 능력을 더 강조하고 있다(주삼환 외 2009)

<표 2-1> 리더십 연구의 새로운 과제

강조가 덜 필요한 요소	강조가 더 필요한 요소
▪ 계획화 ▪ 책임의 할당 ▪ 통제와 문제해결 ▪ 일상성과 균형의 강조 ▪ 권력의 보유 ▪ 순응의 창조 ▪ 계약상의 의무를 강조 ▪ 환경에 대한 수동적 접근	▪ 비전과 사명 ▪ 비전의 제시 ▪ 동기부여와 고무 ▪ 변혁과 혁신의 강조 ▪ 권력의 부여 ▪ 몰입의 창조 ▪ 탁월한 능력의 자극 ▪ 환경에 대한 능동적 접근

자료: 주삼환, 천세영, 김택균 (2009: 86)

또한 리더십연구자들이 언급한 리더가 갖추어야 하는 특성들을 살펴보면 조직이 직면한 도전에 적응하기 위해 새로운 사고가 필요하고, 합리적이고 분석적인 관점의 리더십과는 다른 관점을 요구하고 있다는 공통점을 찾아낼 수 있다. 따라서 앞으로 리더십 연구에서 강조되어야 할 요인들과 리더에게 요구되는 요인들은 Goleman, Boyatzis, McKee(2002)이 주장한 리더의 감성능력인 성취욕, 독창력, 자기통제력, 자기확신, 감정이입, 인간관계형성, 의사소통 등과 어느 정도의 관련성을 가진다고 볼 수 있다.

감성리더십의 ‘감성’은 크게 두 가지로 구분하여 먼저 이성과 대비하여 오감으

로 지각하는 인식능력이라는 ‘감성’과 둘째로 어떤 현상에 대한 마음이나 기분으로 이해하는 ‘감정으로 정의하는 시도가 있지만 감성리더십에서는 ‘emotion’을 사용하고 있고 국문에서는 구분의 실익이 없어 혼용하고 있다. 감성리더십 연구의 기원은 심리학자인 Salovey & Mayer (1990)의 연구에서 찾을 수 있다. 그들은 Thorndike(1920)의 사회지능 개념과 Gardner(1983)의 다중지능이론을 바탕으로 감성지능을 학술적 개념으로 처음 제시하였다.

그 후 Mayer & Salovey(1997)는 감성지능을 “자신과 타인의 감정을 검토하고, 사고와 행동을 안내하는 정보를 사용하는 사회적 지능의 한 유형”이라고 개념 정의하며 연구의 초석을 다졌다. 그리고 최초로 감성지능에 관한 단행본을 출판한 Goleman은 감성지능을 “자신과 다른 사람의 감정을 관리할 수 있도록 자신을 동기부여하고 자신의 감정과 타인의 관계를 관리하기 위한 일련의 기술”(Goleman, 1995)이라고 하였으며, 7년 후에는 보다 정교하게 “리더가 자신의 내면을 이해하고 구성원의 감성을 배려하고 구성원들과의 관계를 자연스럽게 형성하여 조직의 감성역량을 높이는 능력”이라고 정의하였다(Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

이와 같은 맥락으로 Salovey & Mayer(1990)는 감성지능을 “감정을 정확히 지각하고, 인식하고, 표현하는 능력, 감정을 생성하거나 이용하여 사고를 촉진시키는 능력, 감정과 감정지식을 이해하는 능력, 감정발달과 지력 발달을 촉진시키기 위하여 감정을 조정하는 능력이다” 하고 하여 감성과 조직관리 리더십을 연결시켜 정의하였다. 또한 Goleman, Boyatzis, McKee(2002)는 성공적 리더가 되기 위해서 리더십 유형들을 적절한 시기에 적절한 방법으로 혼합하여 사용하고, 이를 위해 각각의 리더십 유형에 내재된 감성능력을 강화시키기 위한 꾸준한 훈련을 실시해야 한다고 주장하면서, 감성리더십을 “리더 스스로 자신의 내면을 이해하고, 구성원의 감성 및 필요를 배려함과 동시에 조직 구성원들과의 관계를 자연스럽게 형성하여 조직의 감성역량을 높이는 능력”이라고 정의하였다.

그러나 이러한 정의와 달리 소수의 연구자들은 조직 관리보다는 감성력 자체에 주목하는 개념 정의를 하였다. Yukl(2002)은 “감성이 개인의 인지적 프로세스를 촉진하는데 사용되고 인지적으로 관리되어지도록 감성과 이성을 통합하는 능력”이라고 하였다.

이상의 감성리더십의 개념을 정리해보면 감성리더십이란 자신의 감정을 이해, 관리하고 동기화하는 자기내면의 감성능력이며, 타인의 감정을 이해하고 수용하는 능력이다.

그리고 자신의 감성과 타인의 감성을 융화시켜 한 차원 높은 인간관계로 발전시켜 나갈 수 있는 능력을 의미하는 것이라고 할 수 있다(반미선, 2012).

<표 2-2> 감성리더십의 정의

연구자	감성리더십의 정의
Salobey & Mayer (1990)	감정을 정확히 지각하고, 인식하고, 표현하는 능력, 감정을 생성하거나 이용하여 사고를 촉진시키는 능력, 감정과 감정지식을 이해하는 능력, 감정발달과 지력발달을 촉진시키기 위하여 감정을 조정하는 능력
Goleman (1995)	자신과 타인의 감정을 인지하고, 자신을 동기화하며, 자신과 타인의 관계에 감성을 활용하는 능력
Mayer & Salovey (1997)	인간의 에너지, 정보, 연결 및 영향력의 근원으로서 감성의 힘과 날카로운 통찰력을 감지하고 이해하며 효과적으로 응용할 수 있는 능력
Cooper & Sawaf (1997)	인간의 에너지, 정보, 연결 및 영향력의 근원으로서 감성의 힘과 날카로운 통찰력을 감지하고 이해하며 효과적으로 응용할 수 있는 능력
Goleman, Boyatzis, Mckee (2002)	리더 스스로 자신의 내면을 이해하고, 구성원의 감성 및 필요를 배려함과 동시에 조직 구성원들과의 계를 자연스럽게 형성하여 조직의 감성역량을 높이는 능력
Yukl (2002)	감성이 개인의 인지적 프로세스를 촉진하는데 사용되고 인지적으로 관리되도록 감성과 이성을 통합하는 능력

자료: 정현우(2007: 49)의 재구성.

2. 감성리더십의 선행연구

서비스직종에서 리더십을 발휘하는 리더에게는 감성능력에 대한 중요성이 강조되고 있다. Salovey와 Mayer(1990)의 감성지능(emotional intelligence)영역을 자신의 감정을 지각하는 능력(the ability to perceive one's own emotion), 사람의 감정을 지각하는 능력(the ability to perceive other's emotion), 자신의 감정을 관리하는 능력(the ability to manage one's own emotion), 타인의 감정을 관리하는 능력(the ability to manage other's emotion)이라는 네 가지 부문에서 강조되고 있다.

리더가 감성지능을 적절히 활용하여 구성원들이 직무를 수행하는데 있어 관계형성과 보상차원에 대한 만족을 이끌기도 한다 (박동수 외, 2005).

또한 Weinberger(2003)는 감성지능을 포함한 최근의 감성에 대한 연구들을 사회학적 영역, 심리학적 영역, 인적자원개발 영역에서 감성연구로 정리하고 있다. 조직연구에서 감성 주제는 사회 구성주의적 입장과 심리적 접근이 주를 이룬다. 최근 인적자원개발 접근까지 더해지고 있다(Vince, 2002). 사회 구성주의적 접근에서 감성노동자, 감성 전염, 감정법칙들, 감성과 합리성, 등의 연구가 이루어지고 있다. 심리학적 접근에서는 감성과 동기, 감정이입, 분위기, 감성에 대한 연구가 이루어지고 있고 인적자원개발 영역에서는 감성노동과 관련된 다양한 주제들과 감성지능에 대한 연구들이 수행되고 있다는 것을 알 수 있다 (반미선, 2012).

감성지능을 적절히 활용하여 리더가 구성원들에게 긍정적인 영향력을 발휘하는 것을 감성리더십이라고 한다(Humphrey, 2002).

Goleman, Boyatzis & McKee(2002)의 연구에 따르면, 감성리더십의 주요 요소는 개인 차원의 '자기인식역량(self awareness)', '자기관리역량(self management)', 그리고 사회적 차원의 '사회적인식 역량(social awareness)', '관계관리 역량(relationship management)'이라고 할 수 있다. 각각의 역량에는 세부적인 하위 역량 요소가 포함되어 있는데, 자기인식역량에는 '감성적 자기인식, 정확한 자기평가, 자신감', 자기관리역량에는 '감성적 자기통제, 솔직성, 적응력, 성취력, 진취력, 낙천성', 사회적인식 역량에는 '감정이입, 조직인식, 서비스', 관계관리 역량에는 '영감, 영향력, 타인개발, 변화촉진, 갈등관리, 팀워크, 협동'이 있다.

3. 감성리더십의 구성요소

감성리더십의 구성요인에 대하여 알아보기에 앞서 개인 차원의 감성지능에 대해 살펴볼 필요가 있다. 왜냐하면 개인차원에서 주로 연구한 감정지능의 개념을 조직적 맥락 속에서 감성역량으로 해석하려 했기 때문이다(Goleman, 1998: 한지현 외 2003).

한지현 외(2003)는 역량은 조직에 따라, 직위에 따라 상대적 중요성을 가지게 된다고 언급하고 있다. 그러므로 단순히 감성역량이 낮고 높음을 보는 것이 아니라 조직에서, 직위에서 요구되는 감성역량이 어느 수준에 있는가를 보여주는 것이 중요하다고 볼 수 있다고 주장하였다. 이는 리더와 조직구성원들에게 필요한 감성역량이 다를 수 있음을 의미한다. Goleman, Boyatzis, McKee(2002)는 리더에게 필요한 감성역량의 개념이 도입되자 이를 <표 2-3>과 같이 구체화시켰다. 이를 통해 개인차원의 감성지능으로부터 만들어진 감성역량 개념은 다시 조직의 리더가 갖추어야 할 리더십의 핵심개념으로 확장되었다.

<표 2-3>에 제시된 감성리더십의 각 구성요인을 자세히 살펴보면 다음과 같다.

<표 2-3> 감성리더십의 구성요소

구성 요인	세부요인	정의	하위요인
개인의 역량	자기인식능력 (self-awareness)	자신의 감정을 명확 하게 이해하는 능력	감성이해력 정확한 자기평가 자신감
	자기관리능력 (self-management)	자신의 감정을 다스 리고, 부정적인 감정을 통제하여 바꿀 수 있는 능력	자기통제력 신뢰성, 자기관리 및 책임의식 적응력 성과달성지향 주도성
사회적 역량	사회적 인식능력 (social-awareness)	다른 사람의 감정을 명확하게 이해하는 능력	감정이입, 조직파악력, 고객서비스정신
사회적 역량	관계관리능력 (relationship Management)	다른 사람의 감정을 효과적으로 관리하는 능력	영향력, 타인지원성 연대감 형성 커뮤니케이션 변화 촉진력 갈등관리능력 등

자료: Goleman, Boyatzis, McKee(2002: 33-52)

(1) 자기인식능력

자기인식능력은 자신의 감정, 능력, 한계, 가치, 목적에 대해 깊이 이해하는 것을 말한다. 자기인식능력을 갖춘 리더는 자신의 가치, 목표, 꿈이 무엇인지 제대로 이해하고 있다. 그들은 자신에게 적절하다고 생각되는 것에 맞춰나갈 수 있는 사람들이다. 또한 자기인식의 투철한 사람들은 자기의 가치관에 부합하는 결정을 내리기 때문에 자신들의 일에 그만큼 열정을 갖고 일하게 된다. 자기인식능력을 갖추고 있음을 가장 잘 보여주는 것은 자신의 생각을 따져보는 마음과 숙고의 자세다.

(2) 자기관리능력

자기관리능력이란 리더가 목표를 성취하기 위해 갖춰야 할 보다 구체화된 힘이다. 자신의 느낌을 이해하지 못한다면 스스로 감정을 제어할 도리가 없다. 그때의 감정이 도전을 기꺼이 받아들이고자 하는 마음이나 열정 같은 긍정적인 것일 때 문제가 되지 않는다.

낙관적인 태도와 즐거운 기분을 유지할 수 있는 리더는 아무리 힘든 상황에서도 공감을 불러일으키는 긍정적인 감정을 발산한다. 그리고 자기관리능력을 리더를 솔직할 수 있도록 만들어 주고, 자신의 마음 상태를 다스리도록 해준다.

(3) 사회적 인식능력

사회적 인식능력은 감정이입의 능력을 말하는 데 집단을 하나로 휘어잡을 수 있는 능력이 여기에 비롯된다. 감정이입 능력이 감성적 리더가 갖춰야 할 꼭 필요한 요소 중에 하나임에 분명하지만, 리더가 다른 사람들의 마음을 움직이기 위해 자신의 메시지를 잘 표현하는 능력 또한 간과해서는 안 된다. 감성적 리더는 긍정적인 방향으로 에너지를 발산하고 낙관적인 태도, 연민, 유대감을 불러 일으켜 사람들의 마음을 움직인다. 따라서 조직단위에서의 흐름과 의사결정구조, 경영방식 등을 읽어내는 능력과 하위직원의 요구를 알아차리고 부응하는 능력을 갖추는 것을 말한다.

(4) 관계관리 능력

관계관리 능력은 자기인식, 자기관리, 사회적 인식능력의 세 요소가 종합된 능력을 말한다. 관계를 노련하게 관리한다는 것은 곧 다른 사람의 감정을 잘 다룬다는 의미이다. 리더는 자신의 감정을 자각하고 있어야 하며, 감정이입을 통해 자신이 이끄는 사람들의 감정에 파장을 맞출 수 있어야 한다. 점점 더 사람들 사이의 협력이 요구됨에 따라 관계를 다루는 리더의 수완은 더욱 중요해 질 수 밖에 없다. 협력을 통해 모든 사람들이 쉽게 정보를 공유하고 효과적으로 협력을 가능하게 만드는 친밀하면서도 원활한 관계가 성립된다.

또한 Jassawalla, Connolly & Slojkowski(2004)는 업무를 조정 통제하는 관리자가 감성지능을 소유하고 있다면 이러한 업무를 수행하는데 더욱 효과적이라고 주장한다. 이들은 서로 다른 집단과의 효과를 증진할 수 있는 특별한 기술 및 능력과 함께 감성지능의 구성요소를 제안하였다.

첫째는 자기인식으로 자신들과 다른 집단들 사이의 차이점에 관하여 인정하는 것이다. 성과에 관한 문화적인 가치의 효과를 인식하고, 문화에 적응하는 것이 어렵다는 것을 인정하여 새로운 문화적인 규범과 도움을 구하기, 새로운 관점에서 개방적이기, 문화적인 지도를 통하여 불확실성을 다루기, 다른 문화사이의 대립에 관하여 이해하기, 유연하고 협상 중에 일어나는 불편한 상황에 참을성 갖기 등이다. 둘째는 자기 동기부여로 새로운 도전에 직면했을 때 긍정적인 관점을 유지하기, 효과적으로 스트레스를 다루기, 협상의 난국에서 목표에 도달하기 위한 새로운 법을 찾기, 의식적으로 도전에 대응하고 협상과 같은 스트레스 요인들의 국제적인 협상에서 장점의 균형을 맞추기 등의 요소를 제시하였다. 셋째는 사회적 공감으로 좋은 성취기술 발전하기, 차이에 관하여 민감하기, 반응을 나타내기 전에 이해하기 위하여 질문을 하고 찾기, 다른 협상가들에게 존경을 표현하는 등 자발적으로 변화를 주기, 솔직하게 다른 사람들에게 이해를 도와주기 위한 정보를 공유하기, 다른 관점에서 존중하기 등이다. 넷째는 사회적 기술로 사회적이고 우호적이기, 관계를 형성하기, 이문화적인 차이에도 불구하고 공통점을 찾기, 개방적이고 즉각적인 판단보다는 토의하기, 관계 형성과 협상에 있어서 다음의 제후를 위하여 비공식적으로 커뮤니케이션하기 등을 제안하였다.

제3절 임파워먼트

1. 임파워먼트의 개념

임파워먼트에 관한 연구는 20세기 시민권리운동, 흑인 인권운동, 노조활동, 여성해방운동 분야에서 시작된 개념으로 1980년대 중반부터 미국 기업 내 만연되어 있었던 무력감을 해소하고 구성원으로 하여금 더욱 일에 몰입하고, 민주적 권리를 얻는 등의 영향력을 행사할 수 있는 변화와 성과를 추구하기 위해서 기존의 동기부여이론 및 기법의 한계를 극복하고 기업의 혁신과 도약을 위한 수단으로 등장하게 되었다.

임파워먼트의 개념은 당시 대중매체와 인권 강조의 영향으로 자신의 영향력을 행사하며, 보다 풍요로운 삶을 영위하기 위한 차원과 더욱 부합되는 것이었다. 따라서 사람들은 국가 및 조직의 의사결정에 참여하려는 경향을 나타나게 되었고, 자신의 임파워먼트에 대한 관심을 더 많이 가지게 되었다(김성구, 1995).

이러한 과정에서 임파워먼트의 개념이 행정학, 정치학, 사회학, 경영학 등에서 논의되었으며, 조직 내의 파워 문제를 다루면서 임파워먼트가 실질적으로 연구되기 시작했으며, 리더중심에서 팀형이 조직체제로 탈바꿈하고 있는 우리나라 조직혁신의 흐름에 맞추어 조직구성원들을 임파워시켜 조직 효과성을 높이는 새로운 이론으로 도입되면서 서비스 조직을 비롯하여 다양한 조직에서 그 효과성을 인정받고 있다(반미선, 2012).

임파워먼트의 의미는 ‘권한을 부여하다’ ‘자율권을 주다’이다. 임파워먼트를 단어 그대로 해석하면 ‘파워를 부여하는 것’이라고 말할 수 있다. 여기서 파워는 행동에 변화를 가져올 수 있는 권한과 능력이라는 두 가지 의미를 가지고 있다. 그러나 그 핵심개념에 대한 이해는 아직 부족한 편이며 정확한 통일된 개념정의가 없는 실정이다. 따라서 그 동안 임파워먼트를 우리말로 권한위임, 권한부여, 권한확대, 자율성 부여 등으로 다양하게 해석하고 있었으나 임파워먼트의 내용을 의미 있게 전달하기에는 많은 한계가 있어 요즘 임파워먼트라는 용어를 그대로 사용하는 것이 이 분야 연구의 일반적인 추세라고 할 수 있다.(최익봉, 2004: 59).

Conger & Kanungo(1988)는 관계구조적인 측면과 동기부여적인 측면의 양측면에서 임파워먼트에 대한 개념을 정의하였다. 첫째, 관계구조적인 임파워먼트는 조직구성원의 활력을 조성하기 위해 권한을 부여하는 과정이다. 또한 이것은 적절한 임파워먼트의 파워 이동을 통해서 조직 내에서 파워가 균형을 이루도록 하려는 의미가 내포되어 있다. 따라서 관계구조적 측면에서 임파워먼트 연구는 목표관리(MBO: Management by Objectives), 품질분임조(QC: Quality Circle), 목표설정 등과 같은 적절한 파워분배에 초점을 둔 것이라 하겠다. 둘째, 동기부

여적 측면의 임파워먼트는 할 수 있다는 믿음이나 판단, 즉 자기효능감(Self-efficacy)을 부여하는 과정으로 보는 것이다. 따라서 동기부여적 측면에서는 조직구성원이 위양 받는 권한의 측면뿐만 아니라 자신의 내부 심리 역시 중요하다고 보고 있다.

Thomas & Velthous(1990)는 임파워먼트를 과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 능력, 자신의 목표를 기준으로 하여 직무의 의미와 스스로의 결정에 의해 직무행동을 결정하는 개인적 행위가 자극이나 행위결과에 의해서 결정되는 것을 인정함과 동시에 개인이 자신의 행위결정과정을 어느 정도 통제할 수 있는 합리적이고 능동적인 상호과정으로 본다.

선행연구에서의 임파워먼트의 정의를 <표 2-4>로 나타내었다.

<표 2-4> 임파워먼트의 정의

연구자	임파워먼트의 정의
Conger & Kanungo (1988)	- 관계구조적인 측면: 조직구성원의 활력을 조성하기 위한 권한 부여 - 동기부여적인 측면: 자기효능감(self-efficacy)을 위한 부여
Thomas & Velthouse (1990)	자신의 역할에 개인이 지향되어 있는 바를 비춰주는 인지 부분으로서의 의미, 자기결정감, 역량, 효과가 구체화된 내재적 과업 동기 부여의 증대: 임파워먼트의 신 패러다임으로 인식됨.
Spreitzer (1995)	심리적 임파워먼트란 개인 업무에 대한 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력의 인지적인 요소가 집합체로서, 개인의 내재적인 업무동기를 증진하는 개인의 심리적 과정.

연구자	임파워먼트의 정의
Bowen & Lawler(1996)	임파워먼트를 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종사원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, 조직행동에 영향을 미치는 의사결정권 함.
박원우(2005)	상호작용과정을 통한 파워의 시너지효과를 추구하는 것으로 파워의 분배보다는 증대에 초점.

자료: 최정은(2012).

임파워먼트에 대하여 학자들마다 다양하게 정의하고 있지만 정리하면 두 가지 측면으로 나눌 수 있다.

첫째, 임파워먼트를 행동 지향적 측면에서 개인들이 목적의식, 조직몰입과 활력을 가지고 행동할 수 있다. 둘째, 임파워먼트를 개인에게 행동할 수 있는 권한이 주어지는 측면이다. 결국 임파워먼트란 의사소통 및 권한의 위임, 신뢰형성의 방법과 구성원 스스로의 노력을 통해 파워가 증대되고, 그 결과 어떤 직무의 역할에서 개인적 파워 및 자긍심에 대한 심리적 측면과 동기부여가 조합된 상태라고 할 수 있다(최정은, 2012).

2. 임파워먼트에 대한 선행연구

임파워먼트에 대한 관심은 1950년대의 행동과학에서부터 시작되었다.

Murray(1990), Mc Clelland(1975), Maslow(1954) 등은 인간의 경제적 이익추구 이외에 다양한 욕구를 가지고 있으며, 이러한 욕구를 충족시키기 위해서 환경조건에 따른 종합적인 연구의 필요성을 인식하였다. 1960년대에 Mc Clelland(1960)는 개인과 조직의 가치통합을 도모하였고, 기업을 대상으로한 연구뿐만 아니라 기업의 경영자와 구성원에게도 관심을 갖기 시작했다(김우택, 1996).

임파워먼트는 Conger & Kanungo(1988)에 의해 개념에 대한 체계적인 이해가 시도된 이후 이론적 발달의 새로운 연구가 시작되었다. 그들은 “임파워먼트란 인간의 심리적 변화를 동반한 동기부여적인 관계로 보아야 한다” 하고 정의하며, 임파워먼트의 개념을 관계구조적이 측면과 동기부여라는 두 측면에서 정의하고 있다(Conger & Kanungo, 1988).

첫째, 구조적인 측면에서의 임파워먼트는 적절한 파워이동을 통해서 조직내부의 균형을 도모하기 위해 구성원에게 권한을 부여하거나 배분하는 과정으로 이해하는 것이며, 둘째, 동기부여 적 측면에서는 임파워먼트는 조직구성원들로 하여금 무엇인가를 할 수 있다는 자기결정권이나 자아효능감을 부여하는 과정으로 구성원의 내부 심리를 중요한 것으로 이해하는 것이다.

Spreitzer(1995)는 Thomas & Velthouse(1990)의 심리학적 임파워먼트, 즉 개인차원의 임파워먼트의 연구를 발전시켰는데, 통합적인관점에서 그들과 뜻을 같이 하고 임파워먼트를 과업역할과 관련된 네 가지 인지적 요소, 즉 의미성, 역량성, 자기 결정성, 영향성의 집합으로서 내재적인 과업동기를 증가시키는 과정이라고 말하고 있다.

호텔서비스업에서 종사하는 종업원을 대상으로 심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향을 의미감, 자기결정감, 유능감의 3요인으로 직무만족과는 차별적으로 연결고리가 형성되고 이 변수들 간의 관계는 직무몰입의 정도에 따라 조절되는 것으로 나타난 연구도 있다(정진철 외 2005).

임파워먼트는 심리적인 요인으로 개인특성에 따라 달라짐에도 불구하고, 이와 관련된 연구가 거의 이루어지지 않고 있으며, 실질적으로 조직구성원들의 개인특성을 고려한 임파워먼트 형성에 대한 방안이 제시되지 못하고 있다(이상희, 2005)

본 연구에서 개인특성인 감정노동행동이 구성원들에게 임파워먼트를 부여하여 결정권이 생김에 따라 업무에 관련하여 동기를 유발 할 수 있다. 자신감이 생겨 직무만족에도 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 따라서 감정노동행동이 직무만족에 있어 임파워먼트의 조절효과에 대한 연구도 중요한 변수로 작용 할 것이다.

3. 임파워먼트의 구성요소

임파워먼트에 대한 선행연구에서는 구성요인을 다양하게 제시했다. 임파워먼트의 개념을 보다 체계화 할 수 있으며, 실무에서 적용이 가능한 과정이다.

Thomas & Velthouse(1990)의 임파워먼트는 영향(impact), 역량(Competence), 의미성(meaning), 선택(choice)로 구성된다. 이를 구체적으로 살펴보면 첫째, 영향은 과업을 달성하는 데 있어 자신의 노력이 결과를 크게 좌우하는 정도이다. 둘째, 역량은 자신이 가지고 있는 기술로 주어진 직무를 능숙하게 수행할 수 있는가에 관한 개인의 믿음을 의미한다. 셋째, 의미성은 자신의 이상과 기준에 비추어 볼 때 느끼는 직무가치로 직무의 요구사항과 신념이나 가치, 행위 등과 적합성을 포함한다. 마지막으로 선택은 스스로 결정에 의해 직무행동을 결정하는 개인의 인식을 말하는 것으로 직무행위와 과정의 시작과 지속에 있어서 자율성에 영향을 준다.

Corsun & Enz(1999)의 임파워먼트의 구성요인은 개인의 영향(personal influence), 자기효능감(self-efficacy), 의미성(meaningfulness)로 구성된다. 이를 구체적으로 살펴보면 첫째, 개인의 영향은 종사원 자신의 결정한 행동을 통하여 조직결과에 영향을 줄 수 있다는 것을 의미하며 둘째, 자기효능감은 능력이라고도 하며 업무를 통하여 자신의 성공과 기술을 성취할 수 있다는 종사원 개인의 신념을 말한다. 셋째, 의미성은 종사원이 수행한 업무에 대한 믿음으로 종사원은 그들의 업무를 통하여 이를 달성하고자 하는 것이다.

Spreitzer(1995)의 임파워먼트는 구성요소를 의미성(meaning), 영향력(impact), 역량(competence), 자기결정력(self-determination)으로 나누었다. 이를 구체적으로 살펴보면 첫째, 의미성은 과업의 목적 또는 요구되는 역할과 개인의 신념, 가치관 및 태도와의 적합성에 관한 것이다. 둘째, 영향력은 개인이 직무에 있어서 전략적, 운영적, 실무적인 결정들에 어느 정도 영향을 미치는가에 관한 것이다. 셋째, 역량은 특정과업에 대한 자기효능감을 말하는 것으로 기술을 가지고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 개인의 신념이다. 마지막으로 자기결정력은 과업을 수행하기 위한 구체적인 방법, 시기, 시행 등을 스스로 결정할 수 있는 자율성에 관한 것이다.

(1) 의미성

의미성은 자신의 직무가 자신의 목표에 비교하여 중요한 가치를 어느 정도 부여할 수 있는가에 대한 정도를 의미한다. 주어진 직무가 자신의 목표를 달성하기 위해 얼마나 가치 있는 특성을 갖느냐에 따라 구성원들은 의미성을 느끼게 된다(Spreitzer, 1995).

또한, 의미성은 업무의 의미가 내재되어 어떤 업무에 요구되는 신념, 가치 그리고 행동 사이에서의 일치를 포함하는 개념이다(김민선, 2009). 따라서 조직 구성원이 업무를 수행하면서 작업역할에 대한 신념과 가치를 가지고 그것에 자신의 이상이나 기준과 일치시키려는 과정을 겪는다는 것이다.(최철수, 2002).

이와 같이 의미성은 자신의 직무에 대한 가치를 부여하는 내재적인 직무동기를 향상시킬 뿐만 아니라 자신이 가치를 일치시키는 것이다.

(2) 영향력

영향력은 개인이 업무나 조직 내에서 전략적, 행정적, 또는 운영적 결과에 미칠 수 있는 정도를 의미하며 영향력에는 파워의 의미가 함축되어 있다. 이러한 파워의 개념을 바탕으로 역할 영향력은 과업을 달성하는데 있어 자신의 노력이 결과를 크게 좌우하는 정도로 인식된다고 하였다(Spreitzer, 1995).

내재적 과업수행 동기가 부여된 구성원은 조직의 목표를 위해 몰입하여 어떤 상황에서도 강한 신념을 가지고 탄력적으로 행동할 수 있게 되며 이러한 내재적 과업수행 동기는 다시 영향력으로 발휘되는 것을 의미한다.

결국 영향력은 타인에 대한 영향력의 범위가 아니라 자신에게 부여하는 영향력을 말한다.

(3) 역량

역량은 특정과업에 대한 자기효과성을 말하는 것으로 업무에 대한 기술을 갖고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 조직구성원의 신념이다. 따라서 자기 능력도, 숙달도, 노력 등에 대한 확실한 성과기대 등의 개념이 포함되어 있다.

역량은 학자들에 따라 다양하게 표현되어 왔다. Kinlaw(1995)는 역량은 능력과 동일한 개념으로 제시하면서 임파워먼트를 개인의 역량을 개발, 확장시켜서 조직의 성과를 지속적으로 향상시키는 과정이라고 정의 하였다.

이때의 역량은 구성원들의 성과를 향상시키기 위해 내적으로 보유하고 있는 잠재력을 의미한다.

Shaw(1992)는 역량과 유사한 개념으로 행동능력을 제시하였다. 그가 제시한 행동능력은 심리적 측면에서 임파워먼트를 창조해 나감으로써 얻을 수 있다고 한다. 심리적 측면에서의 행동능력이란 특정한 업무부서에서 문제가 발생한 경우

이를 신속하고 적극적으로 해결 할 수 있고 지나친 노력의 낭비를 하지 않고 상사의 도움 없이도 이를 해결할 수 있다고 느끼는 정도를 의미한다.

(4) 자기 결정력

자기 결정력은 자신의 능력에 대한 성과기대로 나타나며, 성과기대는 주어진 행동이 확실한 성과를 유도할 것이라는 측면을 말한다. 따라서 구성원들에게 인간적 측면에서 가치 있는 보상에 대한 욕구를 불러일으켜 노력하고자 하는 마음의 자세를 부여하는 것이다(Mitchell, 1997).

자기 결정력은 개인이 창의적으로 일상적 활동에서 선택할 수 있는 능력이다. 결국 자기 결정력은 작업행위와 과정의 시작과 지속에 영향을 미친다고 볼 수 있다.



제4절 직무만족

1. 직무만족의 개념

직무만족에 대해 관심을 보인 것은 근대적인 산업조직이 활성화 되면서인데 직무만족이란 조직구성원이 직무수행과정에서 혹은 작업환경을 통해 자신의 욕구를 만족시키는 정도라고 할 수 있다. 직무만족의 측정은 개인이 자신의 직무나 직무와 관련된 여러 측면에 대해 얼마나 긍정적으로 혹은 보상적으로 느끼는지를 묻는 것으로 이루어지는 것이 보통이지만 직무만족의 정의와 그 측정방법은 구체적인 연구에 따라 상당한 차이를 보인다(Rainey, 1991).

직무만족은 각 개인이 조직 내에서 맡고 있는 직무를 수행하면서 느끼고 감지하는 개인의 만족 정도를 나타낸 것으로 볼 수 있는데, 직무만족 정도는 개인의 능력과 자질 및 수행하고 있는 업무에 대해 적응력 그리고 조직체 내에서의 여러 가지 조직 환경과 절대적 관계가 있으며, 성과를 예측하는 데 중요한 지표가 된다.(박정준, 2000).

또한 직무를 통하여 자신의 욕구수준이 충족되고 있다고 지각하는 호의적 감정의 정도로 정의할 수 있다(이경복, 2008).

Locke(1976)는 직무만족을 종업원이 자신의 직무를 평가한 결과에서 나오는 즐겁고 긍정적인 감정상태로 정의하였다. Betty(1981)는 Locke의 정의를 인용하여 직무만족은 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻는 유쾌한 감정적 상태라고 정의하고 있다.

Reits(1981)는 직무만족이란 행동, 정보, 정서의 3요소로 구성되어 있으며 강도가 다양하고 근원은 개인의 수많은 직능에 의하여 이루어진다고 정의했으며 또한 직무만족은 직무에서 얻어지거나 경험되는 욕구만족의 과정이다. 이는 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태를 나타낸다 하였고, 개인의 직무만족에 영향을 주는 직무 관련 요소로는 동료, 감독, 임금, 회사의 방침, 승진 및 호텔 조직구성원의 경우에는 고객 등이 있다.

이를 정리하면 직무만족이란 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 태도이며 조직구성원이 자기 직무와 연관하여 경험하는 유쾌한 또는 긍정적인 감정으로 변화될 수 있을 뿐만 아니라 개인에 대해 여러 가지 기능을 수행하는 것이라고 하겠다. 따라서 직무만족이란 사람이 현재의 직무에서 누릴 수 있는 임금, 승진기회, 성취 등과 같은 모든 근무조건에 대하여 얼마나 만족하는 가하는 감정적, 정서적, 만족상태를 말하기 때문에 포괄적 개념이다.

직무만족수준이 높은 사람은 자신의 직무환경에 대해 매우 긍정적인 태도를

가지고 있으며 불만족인 사람은 자신의 직무환경에 대해 부정적인 태도를 갖게 된다. 직무만족도에 조직의 운영이 원활한가를 평가하는데 중요한 지표가 되어 왔으며, 직무만족도가 조직행동의 규범적 접근에서 중요한 역할을 차지하는 것은 종업원의 가치판단, 정신건강 및 육체적인 건강에 큰 영향을 줄 뿐만 아니라 조직에도 많은 영향을 미치기 때문이다.

그 이유는 첫째, 근로자가 자신의 직무 생활에 대해 긍정적 감정을 가지게 되면 외부 사회에 나가서도 자신의 속해 있는 조직에 대해서 호의적으로 이야기하게 된다. 둘째, 자신의 직무에 대해서 호의적인 감정을 갖는 종업원은 자신의 조직 외부에서만 아니라 내부에서도 원만한 인간관계를 유지하게 된다. 셋째, 조직에 대한 만족도가 높으면 노동의 이동률과 결근율이 줄어들게 되어 조직의 윤리적인 목표에 크게 기여하게 된다(이대희, 2006).

직무만족의 중요성은 조직 외부에서 입장과 조직내부에서의 입장으로 나누어 볼 수 있다 먼저 조직 외부의 입장에서 그 중요성을 알아보면 첫째로 가치 판단적 입장에서의 중요성으로 보면 직장인들은 깨어 있는 시간의 대부분을 직장에서 보내고, 인간은 누구에게나 삶이 유쾌하고 충족된 것이기를 바라기 때문에 직장생활은 개인에게 만족의 기회를 제공하여야 한다. 따라서 직무만족은 조직이 사회에 대하여 지는 사회적 책임의 한 범주가 되는 것이다. 둘째로 정신 건강적 측면에서의 중요성을 들 수 있다. 직장생활에 대한 불만족은 전이효과로 이어질 수가 있다. 셋째로 직무만족은 신체적인 건강 측면에서도 중요한데, 여러 연구를 살펴보면 일에 만족을 느끼는 사람은 수명이 긴 반면에 직무에 대해 불만은 스트레스, 권태, 심지어는 동맥경화, 고혈압, 소화 불량 등을 유발시킬 수 있다고 한다.

다음으로 조직 내부의 입장에서 그 중요성을 알아보면 첫째 직무만족은 성과로 이어질 수 있으며, 둘째 조직 내 인간관계도 원만히 유지해나갈 수 있으며 셋째, 이직률과 결근율이 감소되고, 생산성 증가의 효과를 올릴 수 있다. 넷째 자신의 직무생활에 긍정적인 감정을 가지고 있는 사람은 외부사회에 대하여 자신이 속한 사회를 호의적으로 이야기하게 되므로, PR기능을 수행할 수 있고, 신입사원의 원활한 충원과 일반 대중의 조직에 대한 호감을 유도할 수 있다(오창환, 2006).

2. 직무만족에 대한 선행 연구

Frederick Herzberg (1966)의 두 요인 이론(혹은 동기 위생 이론)은 작업 환경에서의 만족도와 동기를 설명하고자 한다. 그에 따르면 만족과 불만족은 동기 요인과 위생 요인이라는 별개의 요인에 의해 야기된다. 동기는 개개인이 개인적 목표와 조직의 목표를 성취하고자 지향하게 만드는 내적인 힘으로, 자신의 직무 만족으로 이어진다. 이러한 동기 요인들은 해당 직업 또는 직무에 내재된 특성으로 볼 수 있다. 위생 요인은 임금, 회사 정책, 관리 방식을 비롯한 여타 근무 조건들을 의미하며, 충족이 되지 않았을 때 불만족을 느끼게 된다.

Solomon & Corbit (1974)의 상반 과정 이론에 따르면, 정서적 사건들은 두 종류의 과정을 발생시킨다. 우선, 해당 사건의 맥락에 맞는 정서가 발생한다. 즉, 부정적인 사건은 스트레스 혹은 불안 등의 정서를 야기하고, 긍정적인 사건은 만족감이나 편안함 등을 야기한다. 그와 함께, 위의 과정과는 반대되는 정서를 낳는 상반된 과정이 발생한다. 개인이 부정적인 사건을 겪고 나면 처음에는 그로 인한 부정적 정서를 느끼지만 차차 적응됨에 따라 부정적 정서는 감소하고 긍정적 정서의 수준이 높아진다. 마찬가지로, 개인은 긍정적인 사건을 겪은 후에도 처음에는 그로 인한 기쁨을 느끼지만, 시간이 흘러 무더짐에 따라 차차 부정적인 정서의 수준이 다시 올라가게 된다. 이는 한 개인이 느끼는 긍정적인 정서를 향상시키는 것이 단순하고 쉬운 과정이 아니다.

Locke (1976)의 정서 이론은 대표적인 직무 만족 이론이다. 그에 따르면 직무 만족은 개인이 자신의 직업에서 원하는 것과 실제로 경험하는 것 사이의 차이에 따라 결정된다. 나아가 개인이 원하는 기대치가 충족되거나 충족되지 못했을 때 그가 느끼는 만족 또는 불만족은 그가 특정 직무 요인을 얼마나 가치 있게 생각하는지에 따라 달라진다. 예컨대, 직장에서의 자율성을 중요하게 여기는 사람은 이를 중요하지 않게 생각하는 사람과 비교하여, 자율성에 대한 기대치가 충족되는 일을 할 때는 더 강한 만족을 느끼고 자율성에 대한 기대치가 충족되지 않는 일을 할 때는 강한 불만을 갖게 된다.

Hackman & Oldham (1976)의 직무 특성 이론은 특정 직무의 성격이 직무 만족을 비롯한 직무 변인에 어떤 영향을 주는지 탐구하는 틀로 널리 사용되었다. 이 이론에 따르면 기술 다양성, 과제 성격, 과제 중요성, 자율성, 피드백으로 이루어진 다섯 가지 핵심 직무 특성은 개개인이 느끼는 의미, 책임감, 실제 결과에 대한 지식에 영향을 주며 결과적으로 직무 만족, 출결, 직무 동기 등 여러 직무의 변인으로 이어진다.

Hatfield et al (1978)의 형평성 이론은 개인이 공정성을 인식할 때 사회적 관계를 기준으로 삼는다는 것을 보여 준다. 사회적 교환을 통해 개인은 자신이 투

입한 양과 그로부터 얻은 이익을 비교하는 동시에, 타인과의 비교를 하게 된다. 사회적 집단이나 개인들 간에 형평성이 어긋난다고 인식할 때 개인은 타인으로 부터 스트레스를 느끼게 된다.

Higgins (1987)의 불일치 이론은 불안과 낙담의 근본적인 원인을 설명하고자 한다. 자신의 책무를 다하지 못한 개인은 불안감을 느끼고, 수행 수준이 떨어지는 것을 후회하며, 자신이 원하는 것을 성취하지 못함으로써 낙담하게 된다. 이 이론에 따르면 개인의 의무 혹은 책무들은 일종의 자기 지침으로 기능하여 성취되지 않았을 때 불안, 낙담, 실망감 등을 야기한다. 반대로 그러한 의무 혹은 책무가 성취되었을 때는 정서적 보상과 조직 내 보상을 얻게 된다.

특질 이론 또한 널리 알려진 직무 만족 이론이다. 특질 이론에 따르면, 사람들은 어떤 직업을 갖고 있는가와 상관없이 자신이 특정한 수준의 만족감을 느끼게 하는 선천적인 특질을 지니고 있다. 이러한 접근법은 사람들이 어떤 직업들 갖든 시간이 흐르면 유사한 수준의 직무 만족을 유지한다는 것을 증거로 제시하여 각광을 받았다. 또한, 기존 연구에 따르면 일관성 쌍둥이들은 비슷한 수준의 직무 만족을 느낀다.

Judge, Locke, & Durham가 1997년에 발표한 핵심 자기 평가 모형에 따르면, 개인이 느끼는 직무 만족을 결정하는 데에는 자존감, 일반적인 자기 효능감, 통제 소재, 신경증의 네 가지 요소가 존재한다. 그에 따르면 높은 자존감과 일반적인 자기 효능감, 내적 통제 소재, 그리고 낮은 신경증은 높은 직무 만족으로 이어진다.

3. 직무만족의 구성 요소

직무는 하나의 실체가 아니고 과업, 역할, 책임, 상호작용, 유인, 보상 등의 다양한 특성들로 상호 연관되어 있으므로 직무만족의 요인 또한 다양한 차원들에 의해 이루어진다(김혜경,2005).

Cook & Wall(1981)는 직무만족을 내재적 요인으로 다양한 일을 해볼 수 있는 기회, 타인을 위해 봉사할 수 있는 기회, 타인에게 인정받을 수 있는 기회, 재량권, 성취감등. 외재적 요인으로 고용의 안정, 업무의 구조화, 보수와 업무량, 승진 가능성, 작업환경, 동료와의 관계 등으로 직무만족을 크게 두 가지 요인으로 보았다.

Gerald(1986)는 직무 그 자체, 성취감, 책임감, 인정, 승진, 임금, 직업의 안정성, 직무환경, 감독, 동료, 조직, 의사소통 등 12개의 요인으로 나누었으며 서창적 · 신호준 (2000)은 임금, 직장동료, 현재업무 상관에 대한 만족으로 요인을 나누었다.

직무만족을 구성하고 있는 내용은 비슷하지만 각 연구자에 따라 요인으로 나누어지는 차원이 다를 뿐이다. 이처럼 다차원적 개념인 직무만족에 대한 영향 요인을 크게 두 가지 영역으로 보았다. 첫째 직무만족은 개인의 감정, 신념, 태도, 성취감 같은 심리적 요인과 둘째, 직무만족을 보상과 같은 인지 수준을 기준으로 하는 보상적 요인으로 나눌 수 있다. (황호영, 2001: 정민주, 2005: 정미숙, 2008: 정재교, 2009).

(1) 심리적 요인

자부심, 성취감, 타인으로부터 인정과 칭찬, 삶의 증진을 통한 자기 가치 향상, 원만한 대인 관계 등으로 여기에서는 서비스 직원의 감정, 신념, 태도 측면이다.

일반적으로 서비스 직원의 심리적 만족은 업무에 대한 흥미와 열정, 보람과 성취감 등을 포함하며 회사 내 대인 관계에도 영향을 받는다(정민주, 2005).

(2) 보상적 요인

보상적 임금, 수당, 상여금, 부가부급, 퇴직금 등의 금전적인 부분과 비 경제적 보상인 승진, 승급, 인정, 복지, 교육 등으로 나눌 수 있다(안광호 외 2010).

제3장 실증연구모형 및 가설

제1절 실증연구모형

본 연구는 서비스직종에서 일하는 구성원들의 감정노동행동이 직무만족에 미치는 영향을 <그림3-1>과 같이 연구모형을 설계하였다.

1. 연구모형



< 그림 3-1> 연구모형

제2절 연구가설 설정

본 연구는 위에서 언급한 연구문제와 연구모형을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1] 감정노동행동의 경험 정도가 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

1-1. 서비스업종 구성원의 기초표면행동은 구성원의 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

1-2. 서비스업종 구성원의 심화표면행동의 구성원의 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

1-3. 서비스업종 구성원의 기초내면행동은 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-4. 서비스업종 구성원의 고객응대내면행동은 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-5. 서비스업종 구성원의 고객관점내면행동은 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

직무만족은 생산성 향상에 영향을 미친다는 호손의 연구결과에 따라 감정노동행동을 하는 서비스업종의 구성원들의 생산성 향상을 높이고 이직률을 줄이기 위해서는 직무만족이 상당히 중요하다. 왜냐하면 서비스업종의 구성원들은 기업의 이미지이며, 구성원들의 서비스수준에 따라 경쟁업체와 차별화 할 수 있는 중요한 수단이 되기도 한다.

Grandey(2000)는 조직의 목표를 달성하기 위하여 자신의 느낌이나 표현을 규제하는 과정으로써, 타인을 기쁘게 하기 위해 스스로 감정을 표현하거나 참는 행위가 감정노동행동으로 나타난다고 주장하였다. 이처럼 표면행동은 개인의 감정적 부조화로 인하여 실제 자기감정과 차이를 겪게 된다고 하며(Brotheridge and Grandey, 2002) 내면행동은 부정적인 감정을 줄이고 신뢰감을 주며 스스로 개인성취감을 고취하는 것과 같은 긍정적인 결과와 관련이 있다(Brotheridge & Lee, 2002; Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2003; Grandey, Fisk, & Steiner, 2005; Grandey, Fisk, Matilla, et al, 2005; Totterdell & Holman, 2003)

위와 같은 선행연구를 바탕으로 기초표면행동과 심화표면행동은 감정부조화가 높은 행동으로 직무만족에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 반면 기초내면행동과 고객응대내면행동, 고객관점내면행동은 고객의 입장에서 공감을 바탕으로 이루지는 행동으로 부정적인 감정을 최소화 하므로 직무만족이 높을 것이다.

**[가설 2] 감정노동행동과 직무만족간의 관계에 있어서 리더가 발휘하는
감성리더십은 조절효과를 가질 것이다.**

2-1. 기초표면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 감성리더십은 조절효과를 가질 것이다.

2-2. 심화표면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 감성리더십은 조절효과를 가질 것이다.

2-3. 기초내면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 감성리더십은 조절효과를 가질 것이다.

2-4. 고객응대내면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 감성리더십은 조절효과를 가질 것이다.

2-5. 고객관점내면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 감성리더십은 조절효과를 가질 수 있다.

감정노동행동을 하는 구성원들을 관리하는 상사의 리더십발휘 중에서 감성리더십을 조절변수로 선택하였다. 왜냐하면 감성리더십은 Groves(2006)이 주장했던 것처럼, 감성을 조절하여 구성원들의 감정을 잘 이해해주는 리더가 구성원들의 직무만족에 있어서 영향을 줄 것으로 판단했다.

**[가설 3] 감정노동행동과 직무만족간의 관계에 있어서 구성원들의
임파워먼트가 조절효과를 가질 것 이다.**

3-1. 기초표면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 임파워먼트가 조절효과를
가질 것이다.

3-2. 심화표면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 임파워먼트가 조절효과를
가질 것이다.

2-3. 기초내면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 감성리더십은 조절효과를
가질 것이다.

3-4. 고객응대내면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 임파워먼트가
조절효과를 가질 것이다.

3-5 고객관점내면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 임파워먼트가
조절효과를 가질 것이다.

임파워먼트는 구성원의 스스로 의사 결정 방법을 발견하도록 하며, 팀원들의
상승적인 상호작용을 통해 문제를 해결해 나가고 상사의 조언이나 허락 없이도
능동적으로 상황을 판단해 적극 대응할 수 있는 역량을 가진 사람들을 필요로
하는데 임파워먼트는 그런 능력을 갖추도록 하는 것에 목적을 두고 있다

감정노동행동을 하는 구성원들은 이러한 임파워먼트가 개인의 업무를 향상시
켜 구성원들에게 커다란 성취감과 만족을 줄 수 있다. 그러므로 직무만족에 영향
을 줄 것이라는 연구 사실을 설정하였다.

제3절 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구는 감정노동행동이 직무만족에 미치는 영향에서 리더의 감성리더십과 구성원의 임파워먼트가 조절효과로써 어떤 행동에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구를 목적으로 하고 있다.

1. 독립변수

감정노동행동의 경우, 표면행동과 내면행동에 대한 연구로만 이루어져 있는 감정노동행동을 구체적으로 파악하기 위해 Blau et al.(2010)의 연구에 기초하여 구성원들의 감정노동행동을 기초표면행동, 기초내면행동, 고객응대내면행동, 고개관점내면행동의 5가지 요인으로 세분화하였다.

2. 종속변수

직무만족은 첫째, 개인의 감정, 신념, 태도, 성취감 같은 심리적 요인과 둘째, 직무만족을 보상과 같은 인지 수준을 기준으로 하는 보상적 요인으로 나눌 수 있다. (황호영, 2001; 정민주, 2005; 정미숙, 2008; 정재교, 2009).의 선행연구를 바탕으로 두 가지 요인으로 나누어서 설문을 실시하였지만 가설을 검증 할 때에는 감정노동행동에서의 세부적인 행동이 직무만족이라는 변수에 미치는 영향을 알아보는 것이 더 중요하다고 판단되어 직무만족은 요인분석을 통해 주요한 요인만 묶어 하나의 변수로 묶었다.

3. 조절변수

감성리더십은 개인의 감정을 조절하며, 업무를 수행하는 구성원들에게 효과적 인리더십 형태이며, 서비스 종사자의 감정노동행동과 직무소진관계에 관한 연구 황승욱(2011)를 바탕으로 감성리더십은 사회적인식능력, 관계관리능력 두 가지 요인으로 설문조사를 실시하였으나 감정노동행동이 직무만족에 있어서 감성리더십이 조절변수로써 효과가 있는지 알아보는 연구목적을 갖고 있어 하나의 변수로 묶었다.

임파워먼트는 감정노동행동을 하는 구성원들이 보다 많은 융통성과 다양성이 필요하므로 구성원에게 임파워먼트가 기반이 되어야 직무 만족에 영향을 미치는 변수라 판단했다. 그래서 Spreitzer(1995)의 임파워먼트 구성요소인 의미성(meaning), 영향력(impact), 역량(competence), 자기결정력(self-determination)으로 나누어 설문을 실시하였다. 하지만 감정노동행동이 직무만족에 있어서 임파워먼트가 조절변수로써 영향을 미치고 있는지에 대한 선행연구가 많지 않으며, 본 연구의 목적에 맞게 임파워먼트 역시 하나의 변수로 묶었다.

제4절 설문지의 구성

본 연구에서 사용한 설문지는 선행 연구에서 사용한 설문 항목을 토대로 하여, 목적에 적합하도록 수정 보완을 하여 구성하였다.

설문지는 총 5가지 부문으로 이루어져있으며, 제 1부문 감성리더십을 측정하는 설문으로 사회적인식능력 3문항, 관계관리능력 6문항을 측정하도록 하였다. 제 2부문 감정노동행동을 측정하는 설문으로 기초표면행동 4문항, 심화표면행동 3문항, 기초내면행동 3문항, 고객응대내면행동 4문항, 고객관점내면행동 4문항으로 측정하도록 하였다. 제 3문항 임파워먼트를 측정하는 설문으로 의미성 5문항, 역량 4문항, 자기결정력 4문항, 영향력 4문항으로 측정하도록 하였다. 제 4문항 직무만족을 측정하는 설문으로 보상적만족 5문항, 심리적만족 5문항을 측정하도록 하였으며, 마지막 제 5문항은 응답자의 개인정보를 묻는 6개의 문항으로 구성하였다.

< 표 3-1. 설문지 구성 >

구성	측정개념	항목	문항 수
감성리더십	사회적인식능력	1번 (1~3)	3
	관계관리능력	1번 (4~9)	6
감정노동 행동	기초표면행동	2번 (1~4)	4
	심화표면행동	2번 (5~7)	3
	기초내면행동	2번 (8~10)	3
	고객응대내면행동	2번 (11~14)	4
	고객관점내면행동	2번 (15~17)	3
임파워먼트	의미성	3번 (1~5)	5
	역량	3번 (6~9)	4
	자기결정력	3번 (10~13)	4
	영향력	3번 (14~17)	4
직무만족	보상적 만족	4번 (1~5)	5
	심리적 만족	4번 (6~10)	5
인구 통계학적 분석	-		6
합계	-		59

제4장 실증적 분석결과

제1절 조사연구 방법

1. 자료수집 및 분석방법

(1) 자료수집

본 연구는 폭 넓은 감성노동행동을 알아보기 위해 백화점, 마트, 금융서비스, 프랜차이즈, 일반음식점 등에서 근무하는 감성노동행동을 하는 구성원을 대상으로 자료 수집을 실시하였다.

(2) 분석방법

본 연구의 자료 분석은 SPSS 20.0 프로그램을 사용하여 통계처리와 연구모형 및 연구가설을 검증하였으며 <표 3-2>과 같이 분석을 실시하였다.

< 표 3-2 > 분석방법

구분	통계분석내용	통계기법
기초분석	인구통계학적특성	빈도분석
	변수의 타당성	타당성 분석
	변수의 신뢰성	신뢰성 분석
	변수 간 상호관계	상관관계분석
가설검증	직접효과	회귀분석
	조절 효과 분석	조절 회귀 분석

2. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구는 가설을 검증하기 위하여 부산의 서비스업 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 500부의 설문지중 응답자 423부를 수거하여 분석을 수행하였다. 423부를 대상으로 표본의 인구 통계적 특성과 일반적인 특성을 분석하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 그 결과는 < 표 4-1 >과 같다.

조사대상자의 인구 통계적 특성을 살펴보면, 서비스업종에서도 음식점, 카페, 빵집, 레스토랑 등을 포함한 서비스업 283명(66.9%)로 비중을 크게 두었으며, 다음으로 금융서비스업 48명(11.3%), 백화점, 마트 등의 유통업 42명(9.9%) 관광서비스업 3명(7%)를 차지하였다. 끝으로 제조 영업을 담당하시는 47명(11.1%)을 대상으로 감정노동행동이 다른 서비스업에 비해 어떤 차이가 있는지를 알아보기 설문을 실시하였다. 응답자의 성별은 남성이 61명(14.4%) 여성이 362명(85.6%)으로 나타나 성별의 차이가 큰 것으로 나타났다.

연령별로는 20대가 151명(35.7%)으로 가장 많고 40대 137명(32.4), 30대(23.6%), 50대 이상(5.4%), 10대 12명(2.8%)을 차지하였다. 결혼여부는 미혼이 252명(59.6%), 기혼이 171명(40.4%), 학력은 고졸이하 166명(39.2)% 전문대졸 132명(31.2%), 대학교졸업 123명(29.1%), 대학원졸업 2명(5%)으로 나타났다.

다음으로 근무년수는 1~2년 138명(32.6%), 5년 이상 133명(31.4%), 2~3년 69명(16.3%), 3~4년 44명(10.4%), 6개월 미만 39명(9.2%)을 차지하고 있어 직급이 사원 284명(67.1%)로 높게 나타났다. 다음으로 대리 64명(15.1%), 팀장 42명(9.9%), 부장 23명(5.4%), 과장 10명(2.4%)으로 확인되었다.

<표 4-1 >인구통계학적

변수	범주	빈도	퍼센트(%)
성별	남자	61	14.4
	여자	362	85.6
연령	10대	12	2.8
	20대	151	35.7
	30대	100	23.6
	40대	137	32.4
	50대 이상	23	5.4
결혼	미혼	252	59.6
	기혼	171	40.4
학력	고졸이하	166	39.2
	전문대졸	132	31.2
	대졸	123	29.1
	대학원졸	2	5
근무년수	6개월미만	39	9.2
	1~2년	138	32.6
	2~3년	69	16.3
	3~4년	44	10.4
	5년 이상	133	31.4
직급	사원	284	67.1
	대리	64	15.1
	팀장	42	9.9
	과장	10	2.4
	부장	23	5.4
업종	서비스업	283	66.9
	금융업	48	11.3
	유통업	42	9.9
	관광업	3	7
	제조업	47	11.1
합계		423	100

제2절 신뢰성 및 타당성 분석

1. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

가설 검증에 앞서 측정지표의 타당성 검증을 위해 먼저 SPSS 20.0통계패키지를 사용하여 감성노동행동, 감성리더십, 임파워먼트, 직무만족 연구 변수들에 대해 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

자료의 분석에 앞서 본 연구에서 사용된 측정항목을 선별하고 정교화 하는 과정이 필요하다. 이를 위해 측정항목의 선별과 정교화 측정, 신뢰성 분석, 타당성 분석을 실시하였다(churchill, 1979). 먼저 측정항목의 선별과 정교화를 위하여 요인분석을 실시하였다. 일반적으로 요인분석은 이론변수를 측정하는데 있어서 각 항목의 신뢰성(reliability), 수렴타당성(convergent validity), 판별타당성(discriminant)의 개괄적인 방향을 보여준다.

(1) 요인분석

1) 감성리더십, 임파워먼트, 직무만족에 대한 요인분석

감성리더십이 사회적인식능력 3문항 관계관리능력 6문항 중 사회적인식능력 1번, 2번이 한 요인으로 나타나지 않아 분석에서 제외하였다. 임파워먼트는 의미성 5문항, 역량 4문항, 자기결정력 4문항, 영향력 4문항 중 의미성 1번, 2번, 3번이 한 요인으로 나타나지 않아 분석에서 제외하였다. 직무만족은 보상적만족 5문항 심리적만족 5문항 중 보상적 만족 1번을 제외한 나머지는 한 요인으로 나타났다.

<표 4-2>는 감성리더십, 임파워먼트, 직무만족을 요인 분석한 결과이다. 임파워먼트 요인1, 직무만족 요인2, 감성리더십 요인3으로 분류되었다. 각 항목들의 해당요인의 적체치가 0.595에서 0.821의 범위를 가지고 있다.

분석결과 각각의 고유치는 7.551, 5.672, 4.995이며 전체변량에 대해 임파워먼트가 26.039%, 직무만족이 19.559%, 감성리더십이 17.226%를 설명함으로써 전체(누적)분산이 62.827%를 설명하고 있다.

<표 4-2> 조절변수, 종속변수 요인분석

개념	변수명	성분		
		1	2	3
임파워먼트	영향력3	.794	.247	.033
	역량3	.793	.215	-.115
	영향력1	.792	.152	-.170
	역량4	.788	.063	-.050
	역량1	.778	.179	.096
	영향력2	.754	.327	.112
	자기결정력4	.752	.119	-.040
	역량2	.740	.175	-.017
	자기결정력2	.728	-.060	.006
	자기결정력1	.717	-.086	.156
	자기결정력3	.687	.289	.056
	영향력4	.673	.205	.330
	의미성4	.595	.807	.236
	보상적만족4	.026	.807	.255
	심리적만족2	.148	.785	.297
직무만족	심리적만족1	.145	.766	.271
	심리적만족3	.288	.753	.278
	보상적만족5	.144	.745	.237
	심리적만족4	.308	.740	.070
	보상적만족2	.083	.636	.435
	심리적만족5	.333	.624	.052
	보상적만족3	.181	.616	.388
	관계관리능력6	.082	.070	.821
	관계관리능력5	-.012	.187	.803
	관계관리능력2	.002	.356	.791
감성리더십	관계관리능력3	-.103	.176	.774
	관계관리능력1	.083	.212	.751
	관계관리능력4	.119	.319	.702
	사회적인식능력1	.016	.357	.654
	고유값	7.551	5.672	4.995
	분산설명(%)	26.039	19.559	17.226
	누적설명(%)	26.039	45.598	62.824

2) 감정노동 행동에 대한 요인분석

독립변수인 감정노동 행동에서는 기초표면행동 4문항, 심화표면행동 3문항, 기초내면행동 3문항, 고객응대내면행동 4문항, 고객관점내면행동 3문항을 분석한 결과 기초표면행동 1번, 3번은 한 요인으로 나타나지 않아 분석에서 제외 하였다. 심화표면행동 3번, 고객응대내면행동 1번, 고객관점내면행동 1번을 제외한 나머지 요인들은 한 요인으로 나타났다.

<표 4-3>는 감정노동 행동을 요인 분석한 결과이다. 고객응대내면행동 요인1, 기초내면행동 요인2, 심화표면행동 요인3 고객관점내면행동 요인4, 기초표면행동 요인5로 분류되었다.

각 항목들의 해당요인의 적체치가 0.675에서 0.878의 범위를 가지고 있다. 분석 결과 각각의 고유치는 2.429, 2.200, 1.735, 1.612, 1.580이며 전체변량에 대해 고객응대내면행동이 20.241%, 기초내면행동 18.331%, 심화표면행동 14.456%, 고객관점내면행동 13.437% 기초표면행동 13.168%를 설명함으로써 전체(누적)분산이 79.632%를 설명하고 있다.



< 표 4-3 > 독립변수 요인분석

개념	요인	변수명	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
감정노동	고객응대 내면행동	고객응대 내면행동2	.789	.226	.271	.130	.146
		고객응대 내면행동4	.788	.248	.206	.228	.076
		고객응대 내면행동3	.780	.184	.131	.284	.129
	기초내면행동	기초내면 행동2	.184	.878	.063	.085	.136
		기초내면 행동3	.269	.761	.244	.193	.110
		기초내면 행동1	.202	.675	.154	.372	-.150
	심화표면행동	심화표면 행동1	.207	.676	.863	.127	.149
		심화표면 행동2	.284	.151	.784	.226	.152
	고객관점 내면행동	고객관점 내면행동2	.231	.305	.185	.788	.077
		고객관점 내면행동3	.450	.192	.215	.737	.106
	기초표면행동	기초표면 행동4	.228	.213	.030	-.067	.845
		기초표면 행동2	.031	-.106	.269	.208	.841
고유값			2.429	2.200	1.735	1.612	1.580
분산 설명 (%)			20.241	18.331	14.456	13.437	13.168
누적 분산 (%)			20.241	38.571	53.027	66.464	79.632

(2) 신뢰성 분석

신뢰도(reliability)란 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우, 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다. 쉽게 말하면 신뢰도란 동일한 개념에 대한 측정을 되풀이 했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 만약 측정 시 오차가 크다면 신뢰도는 떨어지게 된다. 그러므로 신뢰도란 측정의 일관성(consistency)을 말한다. 신뢰도를 측정하기 위해서는 동일항목 반복 측정법, 내적일관성을 평가하기 위해 Cronbach's 알파 계수를 사용하고 있다. Cronbach's 알파 계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 보고 있다.(Nummally, 1978).

본 연구에 사용된 측정변수들은 <표 4-4>에서 보는 바와 같이 Cronbach's 알파 계수가 .793 이상의 신뢰도를 나타내 측정항목들의 내적 일관성이 높은 것으로 나타났다.

<표 4-4>신뢰도분석

변수	요인	문항수	Cronbach's 알파
감성리더십	감성리더십	7	.905
감정노동 행동	기초표면 행동	2	.687
	심화표면 행동	2	.795
	기초내면 행동	3	.809
	고객응대내면 행동	3	.851
	고객관점내면 행동	2	.793
임과워먼트	임과워먼트	13	.937
직무만족	직무만족	9	.923

2. 개념 간 판별타당성분석

신뢰성 분석과 요인분석을 통해 각각의 변인들 간의 단일차원성이 증명된 각 변수들을 전반적인 관계성과 그 방향을 파악하기 위해 연구 변수들 사이의 상관 분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 단순히 두변수간의 관계 규명뿐만 아니라 긍정적인 상관분석을 통한 변수간의 인과관계를 규명하는 것이다. 본 연구에서 가설을 검증하기 위해 포함된 변수들의 기술적 통계특성과 각 변수들의 상관관계 분석을 실시한 결과는 <표 4-5>과 같다.

변수들 간의 상관관계의 내용을 구체적으로 살펴보면 감성리더십, 감정노동행동의 하위요소(기초표면행동, 심화표면행동, 기초내면행동, 고객응대내면행동, 고객관점내면행동)중에서, 기초표면행동과 심화표면행동을 제외한 임파워먼트와 감정노동행동의 하위요소, 직무만족과 감정노동행동의 하위요소는 상관관계를 보임으로써 판별타당도가 높음을 보여주고 있으며, 정(+)의 상관관계를 가진 것으로 나타났다.



< 표 4-5 > 상관관계분석

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.성별	1.86	0.35	1													
2.연령	3.02	1.01	.128**	1												
3.학력	1.91	0.83	-.231**	.276**	1											
4.근무년수	3.22	1.42	.150**	.669**	.166**	1										
5.직급	1.64	1.11	.000	.321**	.333**	.365**	1									
6.업종	1.78	1.32	-.374**	.105*	.147**	.081	.091	1								
7.감성리더십	3.15	0.74	.112*	-.105*	-.021	-.035	.202**	-.148**	1							
8.기초 표면행동	3.35	0.78	-.014	.164**	.187**	.209**	.177**	.010	-.078	1						
9.심화 표면행동	3.41	0.70	.071	.245**	.209**	.145**	.127**	-.031	.074	.383**	1					
10.기초 내면행동	3.46	0.64	-.022	.276**	.189**	.197**	.268**	-.021	.225**	.179**	.455**	1				
11.고객응대 내면행동	3.56	0.62	-.122*	.222**	.144**	.036	.187**	.021	.152**	.329**	.563**	.568**	1			
12.고객관점 내면행동	3.65	0.65	-.084	.274**	.216**	.171**	.315**	.046	.180**	.268**	.540**	.584**	.667**	1		
13.임과워먼트	3.44	0.57	-.159**	.280**	.331**	.239**	.354**	.041	.158**	.320**	.498**	.569**	.534**	.658**	1	
14.작무만족	3.24	0.71	-.009	-.012	.164**	-.001	.298**	-.023	.585**	.172**	.250**	.392**	.303**	.372**	.438**	1

성별: 남자 1, 여자 2

연령: 10대 1, 20대 2, 30대 3, 40대 4, 50대이상 5

학력: 고졸이하 1, 전문대졸 2, 대졸 3, 대학원졸 4

근무년수: 6개월 미만 1, 1~2년 2, 2년~3년 3, 4~5년 4, 5년 이상 5

직급: 사원 1, 대리 2, 팀장 3, 과장 4, 부장 5, 사장 6

업종: 서비스업 1, 금융업 2, 유통업 3, 관광업 4, 제조업 5

제3절 연구가설의 검증

1. 가설1. 감정노동행동의 경험 정도와 직무만족의 관계 검증

감정노동행동의 경험정도가 직무만족에 영향을 미치고 있는지 확인하기 위하여 SPSS 20.0을 이용하여 다중회귀분석을 실시한 결과 <표4- 6>과 같다. 통제변수로 응답자의 성별, 학력, 근무년수, 직급, 업종이 투입되었다.

분석결과 통제변수들 중에서 연령 ($\beta = -.204, p < .000$) 직급 ($\beta = .225, p < .000$) 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 조사대상자들의 연령이 낮을수록 감정의 부조화가 커 직무만족이 낮아지고, 직급이 높을수록 직무만족이 높아진다는 것을 의미한다.

감정노동행동은 기초내면행동 ($\beta = .262, p < .000$) 고객관점내면행동 ($\beta = .169, p < .01$)이 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들 변수 중에 기초내면행동이 ($\beta = .262$)로 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 고객관점내면행동은 ($\beta = .169$)이다.

즉, 기초표면행동과 고객관점내면행동을 하는 구성원들은 고객접점에서 일하고 있으므로 고객을 이해하는 능력, 자신의 업무를 적극적으로 개선을 하려는 의지가 강한 행동으로 직무만족이 높다.

이러한 구성원들은 조직차원에서도 찾아내 승진, 보상 등의 직무만족이 보다 높을 수 있도록 해결 방안을 계속해서 마련해 능력 있는 인재로 키우는 것이 필요하다고 할 수 있다.

가설 검증이 되지 않은 기초내면행동과 심화표면행동, 고객응대내면행동을 하는 구성원들의 업무환경이나 보상 제도가 기업마다 다르기 때문에 이미 직무수행에 있어서 보상과 만족을 느끼고 있다는 것을 의미한다. 기대했던 연구결과에서 유의성을 갖기 못했다는 것이 아쉬운 부분이다.

다중 회귀분석 결과 가설 1-3 기초표면행동은 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 1-5. 고객관점내면행동이 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다가 채택되었다.

< 표 4-6 > 다중회귀분석

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	표준화회귀계수	t	유의확률	VIF
직무만족	(상수)	1.216	.308		3.943	.000	
	성별	.123	.100	.061	1.228	.220	1.372
	연령	-.145**	.043	-.204	-3.332	.001	2.103
	학력	.057	.042	.067	1.367	.172	1.330
	근무년수	-.032	.031	-.063	-1.036	.301	2.083
	직급	.145***	.032	.225	4.537	.000	1.377
	업종	-.004	.025	-.007	-.143	.886	1.213
	기초 표면행동	.058	.044	.063	1.313	.190	1.278
	심화 표면행동	.021	.058	.020	.357	.721	1.822
	기초 내면행동	.290***	.062	.262	4.662	.000	1.770
	고객응대 내면행동	.015	.075	.013	.202	.840	2.386
	고객관점 내면행동	.185**	.070	.169	2.663	.008	2.256
R제곱 = .266 F = 13.506 유의확률 = .000							

*, P< 0.05, **, P< 0.01 ***.P<0.001

2. 가설2. 감정노동행동과 직무만족의 관계에서 감성리더십의 조절효과 검증

가설 2의 검증한 결과 <표 4-7>과 같다.

분석결과를 살펴보면, 독립변수 및 조절변수 그리고 독립변수와 조절변수 간의 상호작용항 모두가 투입되어 있는 3단계 모형에서 기초내면행동($B = 1.530$, $P < .001$) 고객응대내면행동($B = -1.361$, $P < .05$) 만 회귀계수의 유의성이 통계적으로 유의하게 나타났으며 설명력도 유의하게 증가하였다($F = 3.882$, $P < .002$, $\Delta R^2 = .505$) 그리고 기초내면행동은 정(+)의 조절효과를 고객응대내면행동은 부(-)의 조절효과를 가진다.

이는 기초내면행동의 특성상 자발적인 마음으로 서비스를 제공하므로 기초내면행동이 높은 구성원들에게 리더가 타인에 대한 배려와 애정으로 적극적인 관심을 표현하면 긍정적인 영향을 가지고 온다.

고객응대내면행동의 경우, 적극적으로 개선하려는 자세로 고객에게 서비스를 제공하는 행동으로 고객응대내면행동이 낮은 구성원들에게 리더가 타인에 대한 배려와 팀내 갈등을 해결하여 직무만족도를 높여 주면 긍정적인 영향을 가지고 온다.

따라서 가설 2-3. “기초내면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 감성리더십은 조절효과를 가질 것이다” 2-4. “고객응대내면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 감성리더십은 조절효과를 가질 것이다” 가 채택되었다.

< 표 4-7 > 감성리더십 조절회귀분석

독립변수	직무만족		
	1단계	2단계	3단계
성별	.061	-.001	.003
연령	-.204**	-.071	-.055
학력	.067	.076	.080
근무년수	-.063	-.080	-.104*
직급	.225***	.107*	.112*
업종	-.007	.043	.038
기초표면행동	.063	.141**	.117
심화표면행동	.020	.030	.255
기초내면행동	.262***	.177***	-.686**
고객응대내면행동	.013	-.037	.723*
고객관점내면행동	.169***	.128*	.102
감성리더십		.512***	.658*
기초표면행동 × 감성리더십			.026
심화표면행동 × 감성리더십			-.373
기초내면행동 × 감성리더십			1.530***
고객응대내면행동 × 감성리더십			-1.361**
고객관점내면행동 × 감성리더십			.049
F	13.506***	170.599***	3.882**
R제곱	.266	.481	.505
수정된R제곱	.246	.466	.484

*, P< 0.05, **, P< 0.01 ***.P<0.001

3. 가설3. 감성노동행동과 직무만족간의 관계에서 임파워먼트의 조절효과 검증

가설 2의 검증한 결과 <표 4-8>과 같다.

분석결과를 살펴보면, 독립변수 및 조절변수 그리고 독립변수와 조절변수 간의 상호작용항 모두가 투입되어 있는 3단계 모형에서 심화표면행동 ($\beta = 1.421$, $P < .01$) 고객응대내면행동($\beta = 1.283$, $P < .05$) 고객관점내면행동($\beta = -1.491$, $P < .05$)만 회귀계수의 유의성이 통계적으로 유의하게 나타났으며 설명력도 유의하게 증가하였다($F = 3.986$, $P < .002$, $\Delta R^2 = .304$) 그리고 기초내면행동은 정(+)의 조절효과를 고객응대내면행동은 정(+)의 조절효과를 고객관점내면행동은 부(-)의 조절효과를 가지고 있다.

이는 심화표면행동은 까다로운 고객에게만 감정 없이 형식적인 서비스를 제공하는 행동이므로 심화표면행동이 높은 구성원들에게 리더가 인간적인 측면에서 구성원 스스로가 판단하여 행동을 하게 됨으로써 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다.

고객응대내면행동의 경우 고객의 입장에서 서비스를 제공하는 행동을 의미하고 있으며, 고객응대내면행동이 높은 구성원들에게 리더가 업무 조직에 어떤 영향을 미치고 있는지에 따라서 긍정적인 영향을 미친다.

끝으로 고객관점내면행동은 언제나 적극적인 개선의지를 기반으로 고객에게 서비스를 제공하는 행동으로 고객관점내면행동이 낮은 구성원들에게 리더가 특정한 과업에 대해 구성원의 신념이나 자기 능력, 숙달, 노력 등에 대해 성과나 조직차원에서의 보상이 이루어진다면 직무만족에 긍정적인 영향을 가지고 있다.

따라서 가설 3-2. “심화표면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 임파워먼트가 조절효과를 가질 것이다” 3-4. “고객응대내면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 임파워먼트가 조절효과를 가질 것이다” 3-5. “고객관점내면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 임파워먼트가 조절효과를 가질 것이다” 가 채택되었다.

<표 4-8> 임파워먼트 조절회귀분석

독립변수	직무만족		
	1단계	2단계	3단계
성별	.061	.097*	.063
연령	-.204**	-.198**	-.149*
학력	.067	.037	.017
근무년수	-.063	-.088	-.105
직급	.225***	.199***	.211***
업종	-.007	.006	-.001
기초표면행동	.063***	.042***	.086
심화표면행동	.020	-.016	-.925**
기초내면행동	.262	.204	.473
고객응대내면행동	.013	.003	-.751
고객관점내면행동	.169**	.073	.945**
임파워먼트		.276***	-.137
기초표면행동 × 임파워먼트			-.064
심화표면행동 × 임파워먼트			1.421**
기초내면행동 × 임파워먼트			-.433
고객응대내면행동 × 임파워먼트			1.283*
고객관점내면행동 × 임파워먼트			-1.491*
F	13.506***	19.544***	3.986**
R제곱	.266	.299	.332
수정된R제곱	.246	.278	.304

*, P< 0.05, **, P< 0.01 ***.P<0.001

제4절 가설 검증의 결과 요약

결과들을 정리하면 <표 4-9> 와 같다.

<표 4-9> 가설 검증요약

가설	가설내용	채택 여부
1	서비스업종 구성원의 감정노동행동의 경험정도에 따라 직무만족에 영향을 미칠 것이다.	-
1-1	서비스업종 구성원의 기초표면행동은 구성원의 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	×
1-2	서비스업종 구성원의 심화표면행동은 구성원의 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	×
1-3	서비스업종 구성원의 기초내면행동은 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
1-4	서비스업종 구성원의 고객응대내면행동은 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	×
1-5	서비스업종 구성원의 고객관점내면행동은 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○

가설1. 감정노동행동의 경험 정도와 직무만족의 관계 검증의 결과를 요약하였다. 기초내면행동과 고객관점 내면행동이 직무만족에 정(+)의 영향을 미쳐 가설이 채택되었다. 기초표면행동과 심화표면행동, 고객응대내면행동은 영향을 미치지 않아 가설이 기각되었다.

가설	가설내용	채택 여부
2	서비스업종 구성원의 감정노동행동과 직무만족간의 관계에 있어서 리더가 발휘하는 감성리더십은 조절효과를 가질 것이다.	-
2-1	기초표면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 감성리더십은 조절효과를 가질 것이다.	×
2-2	심화표면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 감성리더십은 조절효과를 가질 것이다.	×
2-3	기초내면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 감성리더십은 조절효과를 가질 것이다.	○
2-4	고객응대내면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 감성리더십은 조절효과를 가질 것이다.	○
2-5	고객관점내면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 감성리더십은 조절효과를 가질 것이다.	×

가설2. 감정노동행동과 직무만족의 관계에서 감성리더십의 조절효과 검증의 결과를 요약하였다. 기초내면행동과 고객응대내면행동은 조절효과를 가지고 있는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 기초표면행동과 심화표면행동, 고객관점내면행동은 조절효과를 가지지 못해 가설이 기각되었다.

가설	가설내용	채택 여부
3	서비스업종 구성원의 감정노동행동과 직무만족간의 관계에 있어서 구성원들의 임파워먼트가 조절효과를 가질 것 이다	-
3-1	기초표면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 임파워먼트가 조절효과를 가질 것이다.	×
3-2	심화표면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 임파워먼트가 조절효과를 가질 것이다.	○
3-3	기초내면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 임파워먼트가 조절효과를 가질 것이다.	×
3-4	고객응대내면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 임파워먼트가 조절효과를 가질 것이다.	○
3-5	고객관점내면행동과 직무만족간의 관계에 있어서 임파워먼트가 조절효과를 가질 것이다.	○

가설3. 감정노동행동과 직무만족간의 관계에서 임파워먼트의 조절효과 검증의 결과를 요약하였다. 심화표면행동과 고객응대내면행동, 고객관점내면행동은 조절효과를 가지고 있는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 기초표면행동과 기초내면행동은 조절효과를 가지지 못해 가설이 기각되었다.

제5장 결론

제1절 연구결과 및 시사점

본 연구에서는 기업의 이윤창출에 영향을 미치고 있는 감정노동행동에 관한 연구를 선행연구들을 바탕으로 연구 모형을 설계하고 가설을 설정하였다.

주요 분석 결과는 다음과 같다.

첫 번째, ‘감정노동행동의 경험 정도가 직무만족에 영향을 미칠 것이다’ 라는 가설에서 기초내면행동과 고객관점내면행동은 직무만족에 있어서 유의한정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 고객에게 서비스를 제공할 때 있어서 고객 접점에서 생각하고 스스로 타인을 이해하는데 에서 나타나는 행동이다. 그래서 규범적인 행동보다는 감정부조화가 적어 직무만족에 유의한 영향을 내고 있다.

두 번째, ‘감정노동행동과 직무만족간의 관계에 있어서 리더가 발휘하는 감성리더십은 조절효과를 가질 것이다’ 라는 가설에서는 기초내면행동과 고객응대내면행동이 유의한 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 기초내면행동은 고객을 응대할 때 자발적인 마음으로 서비스를 제공하는 것을 의미하며, 고객응대내면행동 역시 고객의 입장에서 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 따라서 리더들이 구성원들의 감정을 이해하고 구성원들의 팀워크를 잘 이끌어 낸다면 직무만족에 효과적인 영향을 미칠 것이다.

세 번째, ‘감정노동행동과 직무만족간의 관계에 있어서 구성원의 임파워먼트가 조절효과를 가질 것이다’ 라는 가설에서는 심화표면행동과 고객응대내면행동, 고객관점내면행동이 유의한 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 심화표면행동은 까다로운 고객을 응대할 때 나타나는 행동이며, 고객응대내면행동과 고객관점내면행동은 고객접점에서 나타나는 행동으로 성과에 대한 보상이 이루어진다면 주어진 업무를 스스로 결정하여 해결한다. 소비와 생산이 동시에 일어나는 서비스업종에서는 빠른 의사결정이 고객의 만족이 이끌어 내며, 구성원의 노하우와 숙달도는 빠른 의사결정에 직접적인 영향을 미치므로 임파워먼트는 중요한 요인이다.

리더가 발휘하는 감성리더십과 구성원의 임파워먼트는 감정노동행동에서 직무만족에 조절역할을 하고 있으며, 직무만족으로 인해 기업의 이미지를 담당하고 있는 구성원들이 긍정적인 업무 수행으로 고객들에게 좋은 이미지를 갖게 할 것이다. 이는 기업측면에서도 경쟁력을 갖게 되며, 고객의 만족, 충성심을 넘어선

재방문을 높일 수 있다.

결국 기업의 이익에 이바지를 하게 되며, 인재경영전략이라는 하나의 경쟁력을 갖게 된다. 그러므로 본 연구는 감정노동행동을 필요로 하는 기업들에게 필요한 연구라 생각이 된다.

앞으로 서비스업의 발전에 따라 구성원의 관리가 중요한 과제일 것 이다. 서비스 기업의 구성원들 중에서 심화표면내면행동이 높은 구성원들과 고객관점 내면행동이 낮은 구성원들에게 임파워먼트를 부여함으로써 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다. 구성원의 임파워먼트는 자기에게 주어진 업무를 스스로 결정 할 수 있다. 이에 따른 자신감과 업무수행에 대한 충분한 능력을 발휘하게 된다. 능력에 대한 보상과 만족을 기업에서 채워준다면 높은 직무만족을 이끌어 낼 수 있다.

기초내면행동이 높은 구성원들에게 리더의 배려와 구성원들 간의 연대감을 형성하고, 친밀하면서도 원활한 관계를 만들어야 한다. 구성원들간의 유대감을 불러 일으켜 효과적으로 스트레스를 다루며, 긍정적인 만족을 이끌어 낸다면 업무의 생산성도 높아진다.

마지막으로 고객응대내면행동이 높은 구성원들에게는 임파워먼트를 고객응대 내면행동이 낮은 구성원들에게는 감성리더십을 발휘해야 한다.

같은 감정노동행동이라 하더라도 구성원들이 느끼는 정도나 기업의 보상적인 만족과 업무환경에 따라 직무만족의 정도가 다르기 때문이다.

따라서 감정노동행동은 기업의 근무환경이나 개인의 심리적인 특성에 따라 다르므로 리더들이 리더십을 발휘 할 때 구성원들의 감정노동행동의 특성과 정도를 파악하여 구성원들을 관리한다면 직무만족과 동시에 업무의 효율성을 높일 수 있다. 긍정적으로 서비스업 구성원들이 업무에 임한다면 이직률이 줄어 들것이다.

본 연구에서 알 수 있듯이 감정노동행동은 개인적인 차이가 있는 심리적인 부분이다. 하지만 고객응대 행동을 세분화 하여 관리함에 있어 감정노동행동을 하는 구성원들의 인력관리에 참고 및 활용이 가능할 것으로 사료된다.

제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖고 있으며, 이에 따른 추후 연구방향은 다음과 같다.

첫 번째, 본 연구의 서비스 구성원의 감정노동행동과 직무만족간의 관계에 있어서 감성리더십과 임파워먼트에 대하여 나름 대로에 대한 고민으로 감정노동행동을 세부적으로 나누어 조절효과를 검증했지만 아쉽게도 기초표면행동이 영향을 미치지 않았습니다. 향후에는 기초표면행동까지 포함하는 요인을 찾아내어 감정노동행동의 세부적인 요인들이 직무만족간의 관계에 있어 조절효과 검증이 아니더라도 어떤 변수가 필요한지에 대해 모색해야 한다.

두 번째, 조사대상과 관련된 한계가 있다. 본 연구의 조사대상자가 부산지역으로만 한정되어 있어 다른 지역의 서비스업종의 구성원들 까지는 자료를 수집하지 못해 연구결과를 전국 서비스 종사자들에 일반화 하는 것이 어렵다. 또한, 감정노동행동은 개인이 느끼는 감정이므로 폭 넓은 조사가 이루어 져야한다. 따라서 향후 연구에서는 다른 지역에서 근무하는 서비스업 구성원들을 대상으로 조사가 이루어 져야 한다는 점이다.

세 번째, 표본 집단 선정에 대한 한계가 있다. 본 연구의 조사대상자의 업종이 일반 서비스업으로만 설문대상이 편의 표본 추출되었다. 금융서비스업, 유통서비스업 등 세부적인 서비스업이 많음에도 불구하고 직무환경이나 개인의 특성에 따라 행동이 다르게 나타나는 감정노동행동의 업종이 고르게 분포 되지 못해 서비스업이지만 감정노동행동의 정도가 다를 것이다. 이러한 한계점을 개선을 기본 토대로 하여 서비스업을 잘 나누어 편의 표본 되지 않도록 객관화 시킬 수 있는 후속연구의 필요성을 제기하였다.

<참고문헌>

1. 국내문헌

- 강재호·김민주, (2008), 고객과의 상호작용에 따른 감정노동의 강도와 감정노동 결과에 대한 차이분석: 심리적 안녕과의 관계를 중심으로, 「한국호텔경영학연구」, 17(1): 157-174
- 강만호, (2010), 감정노동 종사자의 직무스트레스와 직무만족과의 관계에서 자아존중감의 매개효과, 고려대학교대학원. 석사학위논문.
- 김보성, (2008), 감정노동이 종사자의 서비스 제공수준과 기업성장에 미치는 영향, 경기대학교대학원, 박사학위논문.
- 구미현, (2012), 비정규직 여성노동자의 고용구조와 노동통제: 백화점 판매직 여성노동자를 중심으로. 충남대학교대학원. 박사학위논문.
- 김민주, (1988), 호텔종업원의 감정노동이 직무관계태도에 미치는 영향. 「관광학연구」, 21(2): 129-141
- 김민주, (2006), 감정노동의 결과에 대한 한국과 미국간의 비교연구- 호텔종업원의 감정노동과 직무스트레스와의 관계를 중심으로, 「호텔경영학연구」, 15: 35-57
- 김민주·김두라, (2008), 외식산업 종사자의 감정노동과 감정노동자의 정서, 커뮤니케이션 스킬간의 인과관계. 「한국조리학회」, 36(2): 73-85
- 김상표, (2007), 개인 특성, 고객과의 상호작용 특성 그리고 관리기제가 감정노동 수행전략에 미치는 효과. 「경영학연구」. 36(2): 355-384
- 김상표·이덕로, (2008), 감정노동과 직무상황이 서비스 종업원들의 심리적 안녕에 미치는 효과. 「인적자원관리연구」, 15(2): 80-81
- 김상표·이덕로, (2008), 감정노동과 직무상황이 서비스 종업원들의 심리적 안녕에 미치는 효과. 「인적자원관리연구」, 17(6): 41-60
- 김성규, (1995), 경영혁신 임파워먼트, 고려원
- 김영조·한주희, (2008), 서비스 직원의 감정노동 수행과 직무소진의 관계에 관한 연구. 「인사관리연구」, 32(3): 95-128

- 김상희, (2008), 판매원의 감정부조화와 심리적 행동적 반응의 관계: 감성지능과 사회적 지원의 조절효과를 중심으로, 37(4): 989-1038
- 김왕배 · 이경용 · 이가람, (2012), 감정노동자의 직무환경과 스트레스, 「한국사회학회」, 46(2)
- 박동수 · 전명구 · 정성환, (2005), 감정노동의 개념화와 선행요인. 「인사관리연구」, 29(4): 133-167
- 반미선, (2012), 감성리더십이 임파워먼트와 조직효과성에 미치는 영향: 사회복지기관을 중심으로. 계명대학교대학원. 박사학위논문.
- 백기복, (2000), 이슈리더십, 창민사.
- 박정준, (2000), 관광과 서비스, 대왕사.
- 박준우, (2012), 노동법률, 12월호.
- 백기복 · 이재희, (2006), 이슈 리더십과 성과간의 관계에 관한 실증연구, 「한국인사 조직학회 발표논문집」, 79-115
- 서문식 · 김상희, (2002), 서비스접점에서 서비스제공자의 감정부조화 발생요인 및 조절요인에 관한 연구, 「마케팅연구」, 20(1): 111-145
- 신유근, (2007), 조직행위론, 다산출판사.
- 이경복 · 정명선, (2008), 패션 제품 판매원의 감정노동과 자기효능감 치 탈진감이 고객 지향적 판매 행동에 미치는 영향, 「복식문화연구」, 16(1): 33-47
- 이영기 · 김수희 · 박동수, (2013), 가정방문교사의 행동통제성향과 조직몰입; 감정노동행동의 조절효과. 「한국경영교육학회지」, 28(1): 257-278
- 이승주 · 이상석, (2005), 골프장 서비스의 고객만족 요인에 관한연구, 「한국사회체육학회지」, 24: 173-185
- 이상희, (2005), 외식업체의 비정규직 종사원 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 가천대학교대학원. 박사학위논문.
- 이선희, (2008), 항공사 공항서비스직의 직무스트레스 요인이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향연구. 경기대학교대학원. 석사학위논문.

- 이대희, (2011), 감정노동과 직무만족도의 관계에서 조직지원의 조절효과: 국내 병원 근로자들의 대상으로. 경희대학교대학원. 석사학위논문.
- 안광호 · 황선진 · 정찬진, (2010), 패션마케팅. 수학사.
- 엘리러셀혹실더, (2009), 감정노동 이가람 이매진.
- 양남, (2013), 중국 은행직원의 감정노동행동이 선행변수: 개인, 직무, 조직특성 중심으로. 영남대학교대학원. 석사학위논문.
- 유태용 · 김천석, (2005), 정서지능, 인지능력, 성격의 구성개념간 변별성과 정서 지능의 과업수행, 맥락수행, 적응수행에 대한 증분타당도 검증, 「한국산업 및 조직심리학회지」, 18(2): 271-298
- 정현우, (2007), 조직구성원의 감성지능이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 부산대학교대학원, 박사학위논문.
- 정미숙, (2008), 호텔기업의 서비스교육훈련이 직무만족도와 서비스지향성에 미치는 영향. 경희대학교 석사학위논문.
- 정민주, (2005), 서비스 교육훈련이 직무만족과 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구; 항공사 승무원을 중심으로. 경기대학교 석사학위논문.
- 최정은, (2012), 패션업체 판매원의 서비스교육과 임파워먼트가 직무만족, 고객지향성과 직무성파에 미치는 영향. 성균관대학교대학원. 석사학위논문.
- 최은호, (2012), 감정노동과 직무소진과의 관계에서 직속상사의 리더십과 동료지원 이식의 조절효과: 호텔서비스 산업구성원을 중심으로. 고려대학교대학원. 석사학위논문.
- 최정순, (2003), 호텔기업의 내부마케팅이 종사원의 감정노동과 서비스제공수준에 미치는 영향. 동아대학교대학원. 박사학위논문.
- 최익봉, (2004), 리더의 임파워먼트 행위, 조직공정성, 신뢰와 조직유효성간의 관련성에 관한 연구: 신뢰의 매개적 역할을 중심으로. 영남대학교대학원. 박사학위논문.
- 최철수, (2002), 여행사 종업원의 임파워먼트와 직무성파에 관한 연구. 경기대학교대학원. 박사학위논문.
- 허원무 · 한수진, (2010), 판매원의 감정노동이 감정소모를 매개로 직무만족도와 조직 몰입도에 미치는 영향. 「인구와 사회」, 6(1). 125-148.

황승욱 · 이기영 · 박동수, (2013), 서비스 종사자의 감정노동전략과 직무소진 관계에 관한 실증적 연구: 감성리더십과 신뢰의 조절효과, 「경영연구」, 28(2): 153-191.

황승욱, (2011), 서비스 종사자의 감정노동행도요가 직무소진 관계에 관한 연구: 리더의 감성리더십과 신뢰의 조절효과. 영남대학교대학원. 박사학위논문.

<http://blog.naver.com/yc7600>. (2013), 산업정의와, 분류.



2. 해외문헌

- Ashforth, B. E. & Lee, R. T. (1990), "Defensive Behavior in Organization : A Preliminary Model," *Human Relations*.
- Adelmann, P. K. "Emotional Labor and Employee Well-being," Doctoral Dissertation, The University of Michigan.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H.(1993), "Emotional labor in service roles: The influence of identity," *Academy of Management*, 18(1): 88-115
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Block, P.(1987), *The Empowerment Manager: Positive Political Skills at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cooper, R. & Sawaf, A.(1988), *Executive EQ: emotional intelligence in business*, London: *Orion*.
- corsun, D. L. & Enz, C. A.(1990), Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers. The Effects of Support-Based Relationships. *Human Relations*, 52(2): 205-224
- Conger, Jay. A. & Kanungo, R. N.(1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13: 471-482.
- Duke, A. Goodman, J, Treadway, D and Breland, J. "Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships," *Journal of Applied Social Psychology*, 2009.
- Das, T. K, and Teng, B. "Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances," *Academy of Management Review*, 1988.
- Freudenberger, H. J. "Staff burnout," *Journal of Social Issues*, 1974.
- Goleman, D. *Emotional Intelligence: Why it can Matter More Than IQ*. New York: *Bantam Books*, 1995.
- Goleman, D. *Working with emotional intelligence*. *Bantam*. New York. 1988.
- Goleman, D. *Leadership that gets results*, *Harvard Business Review*. Boston. 2000.
- Goleman, D, Boyatzis, R, and McKee, A. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: *Harvard Business School*. 2002.

- Grandey, A. A. "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor," *Journal of Occupational Health Psychology*, 2000.
- Grandey, A. A. "When the show must go on: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery," *Academy of Management Journal*, 2003
- Grandey, A. A, Fisk, G. M. and Steiner, D. D. "Must service with a smile be stressful? The moderating role of personal control for American and French Employees," *Journal of Applied Psychology*, 2005.
- Grandey, A. A, Fisk, G. M. Mattila, A. S. Jansen, K. J. and Sideman, L. A. "Is service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005.
- Gowion, M. K. Measurement of Individual Emotional Competence. In C. Cherniss & D. Goleman (eds.), *The Emotionally Intelligence Workplace*, San Francisco. 2001.
- Hochschild, A. R. "Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure," *American Journal of Sociology*, 1979.
- Hochschild, A. R. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press. 1983.
- Humphrey R. H.(2002), "The many faces of emotional leadership," *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 493-504
- Kruml, S. M. and Geddes, D. "Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work," *Management Communication Quarterly*, 2000.
- Koontz, H. & O'Donnell, C.(1959). *Principle of Management*. New York: McGraw-Hill
- Levinson, H. "Reciprocation: The relationship between man and organization," *Administrative Science Quarterly*, 1965.
- Maslach, C, and Jackson, S, E. "The measurement of experienced burnout," *Journal of Occupational Behavior*, 1981.
- Maslach, C, Schaufeli, W. B. and Leiter, M, P. "Job burnout," *Annual Reviews of Psychologist*, 2001.
- Morris, J. A and Feldman, O, C. "The Dimensions, antecedents and consequences of emotion labor," *Academy of Management Review*,

- 1996.
- Morris, J. A, and Feldman, D, C. "Managing emotions in the workplace," *Journal of Managerial Issues*, 1997.
- Pugliesi, K. "The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, on Satisfaction, and Well-being," *Motivation and Emotion*. 1999.
- Pugliesi, K. and Shook, S. "Gender, jobs and emotional Labor in a complex organization," *Social Perspectives on Emotion*, 1997.
- Rafeali, A, & Sutton, R. I. Expression of Emotion as Part of the Work Role. *Academy of Management Review*, 1987.
- Salovey, P. & Mayer, John. D.(1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3): 185-211.
- Spreitzer, Gretchen. M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 1995.
- Steinberg, R. J. & Figart, D. M.(1999), Emotional labor since The Managed Heart. In R. J. Steinberg & D. M. Figart(Eds.), *The annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561:8-26
- Thomas, Kenneth. W. & Velthouse, Betty. A. Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Motivation. Academy of Management Journal*. 1990.
- Thorndike, E. L.(1920). Intelligence and Its Uses. *Harper's Magazine*, 140: 227-235
- Van Manen, J. & Kunda, G.(1989). Real feelings: Emotion expression and organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 11: 43-103
- Yukl, Gary.(2002). Leadership in Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 228-255
- Wharton, A. S. & Erickson, R. J.(1995). The consequences of cariong: Exploring the links between women's job and family emotion work. *Sociological Quarterly*, 36(2): 273-296

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 가운데서도 시간을 내시어 본 연구에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 **“감성리더십, 감정노동행동 그리고 직무만족에 대한 연구”**입니다. 설문에 대한 응답은 통계적 목적 이외의 다른 용도로는 사용되지 않으며, 응답 내용과 관련된 개인의 견해가 외부에 알려질 우려는 전혀 없습니다. 설문 지상의 질문항목에는 정답이 없으며, 질문을 읽으신 뒤 귀하께서 생각하거나 느끼시는 척도를 선택하여 표시하여 주시기 바랍니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 감사드리며, 귀사와 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.



2014년 2월
부경대학교 대학원 MBA

지도교수 : 류 태모 교수님
연구자 : 위 희경

1. 다음 문항은 상사의 **리더십 스타일**입니다. 귀하의 상사 리더십 스타일과 일치하는 곳에 V표시를 해 주십시오.

문항	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통이 다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나의 상사는 직원들의 감정을 잘 이해한다.					
2. 나의 상사는 조직의 관계와 원칙을 잘 이해하고 있다.					
3. 나의 상사는 고객의 감정을 잘 파악한다.					
4. 나의 상사는 직원들에게 비전을 제시함으로써 동기부여를 한다.					
5. 나의 상사는 설득력 있게 직원의 마음을 다루는 힘이 있다.					
6. 나의 상사는 직원들과의 인간관계가 원만하다.					
7. 나의 상사는 항상 새로운 변화를 직원들에게 주 고자 노력한다.					
8. 나의 상사는 회사 내에서 갈등을 잘 해결한다.					
9. 나의 상사는 팀워크를 잘 이끌어 낸다.					

2. 다음 문항은 업무 중 귀하의 **직업에서 느끼는 감정**에 관한 내용입니다 각 문항을 읽고 일치하는 곳에 V표시를 해 주십시오.

문항	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통이 다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 고객들에게 실제로 느끼지 않은 감정을 나 타내는 경우가 많다.					
2. 나는 고객들을 대할 때 연기를 하듯이 행동을 하 는 경우가 많다.					

문항	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통이 다	그렇 다	매우 그렇 다
3. 나는 고객들에게 나의기분을 숨기고 좋은 기분으로 대한다.					
4. 나는 고객들에게 관심이 없지만, 관심 있게 보이 려고 표정을 만들어낸다.					
5. 나는 까다로운 고객을 대할 때, 기분이 나쁘더라 도 친절하게 대할 수 있다.					
6. 나는 고객의 컴플레인을 받더라도, 나의마음을 감 추고 호의적으로 대할 수 있다.					
7. 나는 기분이 내심 나쁘더라도, 고객에게 호의적 인상을 남길 수 있다.					
8. 나는 내가 고객들에게 나타내는 모든 감정을 내 자신도 공감한다.					
9. 나는 고객들에게 보여 줄 호의적인 감정을 내 자 신이 진정으로 공감하기 위해 열심히 노력한다.					
10. 나는 고객들을 대할 때 호의적인 감정을 내 스 스로도 확실히 이해한다.					
11. 나는 고객의 입장에서 그들의 문제를 이해할 만 큼 충분히 나의 감정을 통제한다.					
12. 나는 고객이 기대하는 입장이 되어보기 위하여 나의 감정을 수정 할 수 있다.					
13. 나는 고객의 입장에서 상황을 이해하기 위하여 내 자신을 그 상황에 맞춘다.					
14. 나는 나의 고객들의 입장을 이해하기 위해 나의 감정을 관리 할 수 있다.					
15. 까다로운 고객을 대할 때, 나는 나의 감정을 호 의적으로 변화시키는 새로운 방안을 찾아낼 수 있 다.					
16. 까다로운 고객을 대할 때, 나는 일단 양보하고 나의 감정을 통제함으로 써 그 고객이 나에게 개인 적으로 무례하지 않도록 할 수 있다.					

문항	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통이 다	그렇 다	매우 그렇 다
17. 나는 까다로운 고객을 대할 때, 그 고객을 호의적으로 대응하기 위하여 나의 감정을 통제 할 수 있다.					

3. 다음 문항은 **업무**에 관한 내용입니다. 각 문항을 읽고 귀하의 생각과 일치하는 곳에 V표시를 해 주십시오.

문항	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 내가 하는 일이 나에게 매우 중요하다.					
2. 나의 업무와 관련된 활동은 나에게 의미있는 것이다.					
3. 내가 하고 있는 일은 나에게 의미가 있다.					
4. 내가 하고 있는 일은 중요한 의미를 갖는다.					
5. 내가 지금하고 있는 일은 나의 목표 달성에 도움이 된다.					
6. 나는 판매를 수행하는 나의 능력에 자신이 있다.					
7. 나는 직무수행 시 필요한 기술, 지식에 숙달되어 있다.					
8. 나는 판매 목표를 성공적으로 달성할 자신이 있다.					

문항	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇 다
9. 나는 어려운 업무도 성공적으로 처리할 능력이 있다.					
10. 나는 나의 업무를 어떻게 수행해 나갈 것인가를 스스로 결정할 능력이 있다.					
11. 나는 나의 직무를 수행하는데 있어 상당한 독립성과 재량을 갖고 있다.					
12. 나는 나의 판매목표를 스스로 결정한다.					
13. 나는 나의 직무 수행에 필요한 방법들을 내가 스스로 선택한다.					
14. 나는 판매 시 발생하는(컴플레인) 많은 일을 스스로 해결 할 수 있다.					
15. 나는 판매 시 일어나는 일에(디스플레이, 판매방식, 고객응대) 대하여 영향력을 발휘 할 수 있다.					
16. 나는 나의 업무 수행 방법의 변경 및 결정이 결과에 상당한 영향력을 발휘한다.					
17. 나는 나의 판매 목표달성을 위해 영향력을 행사 할 수 있다.					

4. 다음 문항은 업무에 대한 **직무만족**에 관한 내용입니다. 각 문항을 읽고
귀하의 생각과 일치하는 곳에 V표시를 해 주십시오.

문항	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통이 다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 회사로부터 임금 및 상여금에 대하여 충분한 보상을 받고 있다.					
2. 나는 업무 성과에 따라 적절한 승진 기회를 보장 받고 있다.					
3. 나는 회사로부터 복리 후생에 대한 충분한 지원을 받고 있다.					
4. 우리 회사는 업무 수행에 필요한 쾌적하고 편리한 작업 환경을 제공한다.					
5. 나는 업무 수행에 따른 휴식을 보장 받고 있다.					
6. 나는 업무 수행에 흥미와 열정을 가지고 일하며 보람과 성취감을 느낀다.					
7. 나는 직장을 신뢰하고 회사 구성원으로서의 자부심을 느낀다.					
8. 나는 회사를 통해 사회적 삶이 증진 되었으며 내 가치가 향상되었다고 생각한다.					
9. 나는 상사나 동료로부터 업무 능력을 인정받고 있으며 칭찬을 들을 때도 있다.					
10. 나는 상사나 동료들과의 대인 관계에 만족하고 있다.					

5. 다음 문항은 응답자의 배경에 대한 설문입니다. 각 문항을 읽고 귀하에 해당하는 부분에 V표시를 해 주십시오.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남자 ② 여자

2. 귀하의 연령은 어떠합니까?

- ① 20세 미만 ② 20대 ③ 30대 ④ 40대 ⑤ 50세 이상

3. 귀하의 결혼 여부는?

- ① 미혼 ② 기혼

3. 귀하의 학력은 어떠합니까?

- ① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸

4. 귀하의 소속 근무 연수는 어떠합니까?

- ① 6개월 미만 ② 1~2년 ③ 2~3년 ④ 3~4년 ⑤ 5년 이상

5. 귀하의 직급은 어떠합니까?

- ① 사원 ② 대리 ③ 팀장 ④ 과장 ⑤ 부장 ⑥ 사장

6. 귀하가 근무하는 회사의 업종은 ?

- ① 서비스업 ② 금융업 ③ 유통업 ④ 관광업 ⑤ 제조업 ⑥ 기타()

감사합니다

The Influence of Emotional Labor on Job Satisfaction
- The Moderating Effect of Emotional Leadership and Empowerment -

Hee-Kyung We

*Department of Business Administration
Graduate School of Business
Pukyong National University*

Abstract

This study is empirical analysis to subcategory of emotional labor which are surfacing acting (Basic Surface Acting and Challenged Surface Acting) and deep acting (Basic Deep Acting, Perspective Taking Deep Acting and Positive Refocus Deep Acting), Blau et al.(2010), influence boss's emotional leadership and member's empowerment as moderating variable on job satisfaction.

Service employees who work in Busan were conducted survey for verifying hypothesis as following.

First, analyzing emotional labor influence job satisfaction. Second, their superior's emotional leadership perform emotional labor on job satisfaction as moderating variable. Finally, member's empowerment is moderating effect whether or not.

Survey was done with detailed questionnaire it composed dependent variable and moderating variable for verifying research model.

Validity dependent variables and validity moderating variables was merged into one variable by factor analysis during verify hypothesis with 423 validity survey. Purpose of merging variable is influence of emotional labor depends on personality traits for superordinate concept such emotional leadership is more important than subcategory such as social competence. Frequency analysis, factor analysis, reliability analysis, correlation analysis, multiple regression analysis and moderated regression analysis was used above validity variable by SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences 20.0).

The verification of hypothesis result are as following.

First, basic deep acting and positive refocus deep acting of emotional labor showed significant positive (+) effect on job satisfaction.

Second, boss's emotional leadership is moderating effect to basic deep acting and

perspective taking deep acting of emotional labor on job satisfaction.

Third, member's empowerment is moderating effect to challenged surface acting, perspective taking deep acting and positive refocus deep acting of emotional leadership on job satisfaction.

In conclusion, job satisfaction is important for member of emotional labor. Furthermore boss's emotional leadership influence job satisfaction and member's empowerment also important factor to affect job satisfaction.

Leaders should understand and consider member's emotion to increase capacity of emotional labor through harmonious relationship. Member should find out themselves customer's desire or what clients need because producing and consuming at same time and place. If service employee handle appropriate, duty and accomplishment are increased then job satisfaction is going up. Therefore employees have customer oriented attitude it is connected customer satisfaction. As a result, customer satisfaction contribute to profit of company and get one of competitiveness that is strategic human resource management.

