

# 감정노동, 감성지능이 종업원의 감정고갈에 미치는 영향에 관한 연구

홍용기\*

<목 차>	
I. 머리말	1. 표본과 절차
II. 감정연구의 이론적 배경	2. 측정
1. 감정노동에 관한 기존 연구	3. 측정문항의 신뢰성 및 타당성 분석
2. 감성지능에 관한 기존 연구	4. 기술통계량과 상관관계 분석
III. 연구가설의 설정	5. 가설의 검증
1. 감성지능과 감정노동	V. 결과의 해석
2. 감정고갈	참고문헌
IV. 연구방법	Abstract

## I. 머리말

직장 내의 감정에 대한 학술적 관심은 주로 사회학 혹은 심리학에서 무드(mood)와 정서(affect)와 같은 연구영역(Isen & Means, 1983; Van Maanen & Kunda, 1989; Rafaeli & Sutton, 1987, 1989; George, 1990, 1992; Isen & Baron, 1991; Albrow, 1992; Baron, 1993a, 1993; Wharton & Erickson, 1995)을 통해 연구된 것들이 많다. 이제 조직행동영역에서도 감정에 관한 연구가 촉발되기 시작한 것은 매우 고무적인 일이 아닐 수 없다. 조직의 감정에 대하여 보다 광범위하고 통합적 견해를 가진 연구들은 물론 종업원의 행동과 생산성이 종업원이 품고 있는 정서나 표현된 감정에 직접적인 영향을 받는다는 결론들이 심심치 않게 제기되고 있기 때문이다.

감정과 관련된 지금까지의 선행연구들을 종합적으로 정리해보면, 다음 5가지

\* 대림대학 경영정보계열 부교수

정도로 요약될 수 있다. 첫째, 감정의 표현(expression), 개발(exploitation) 그리고 관리(management)에 관한 연구들이다(Martin, Knopoff, & Beckman, 1988; Van Maanen & Kunda, 1989; Rafaeli & Sutton, 1987, 1990; Rafaeli, 1989, 1989a; Sutton, 1991; Schaubroeck & Jones, 2000). 둘째, 감정노동(emotion labor: 이하부터 EL이라고 함)에 초점을 둔 연구들이다(Morris & Feldman, 1996; Ashkanasy, Härtel, & Zerbe, 2000, Glomb, Kammeyer-Mueller & Rotundo, 2004; Glomb & Tews, 2004). 셋째, 개인수준 및 조직수준에서의 감성지능(emotion intelligence: 이하부터 EI라고 함)의 효과에 관한 연구가 있다(Goleman, 1995, 1998; Weisinger, 1998; Huy, 1999; Ciarroch, Chan, & Caputi, 2000; Ciarroch, Forgas, & Mayer, 2001; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002; Law, Wong, & Song, 2004). 넷째, 개인수준에 있어서 감정성향(affective disposition) 혹은 감정적 기질에 관련한 영향력에 주목한 연구들이다(Staw, Bell, & Clausen, 1986; Cropanzano, James, & Konovsky, 1993; Staw & Barsade, 1993). 마지막으로 무드와 정서와 같은 감정경험으로 인한 선행요인과 결정요인의 탐색에 관한 연구가 있다(Isen & Baron, 1991; Weiss & Cropanzano, 1996; George & Brief, 1996; Elsbach & Barr, 1999; Fisher, 2000; Kelly & Barsade, 2001; Seo & Bartunek, 2004).

그러나 선행연구들과 달리 최근 감정에 관한 연구들이 조직에서의 일과 관련한 감정에 직접적인 관심을 보이기 시작함으로써 감정(emotion)과 성과(performance) 사이의 관계에 대한 연속적인 성과물들이 쏟아져 나오고 있다(Ashforth & Humphrey, 1995; Weiss & Cropanzano, 1996; Ashkanasy, Härtel, & Zerbe, 2000; Fineman, 2000; Fisher & Ashkanasy, 2000; Payne & Cooper, 2001; Ashkanasy, Zerbe, & Härtel 2002; Lord, Klimoski, & Kanfer, 2002; Fox, 2002; Humphrey, 2002; Weiss, 2001, 2002; Weiss & Brief, 2001; Barsade, Brief, & Spataro, 2003; Ashkanasy, 2004).

본 연구에서는 EL과 EI 모두가 인간의 노동과 관리에 없어서는 안 되는 통합(oxy-moron) 요인이라고 판단되어, 감정을 EL과 EI 두 가지 입장에서 파악하려고 한다. 이들 두 가지가 성과인 종업원의 심리적 요인인, 감정고갈(emotional exhaustion)에 부정적, 혹은 긍정적 영향 또는 조절효과를 주는 지를 실증적으로 분석하고자 하는 것이다. 이를 위해 감정에 영향을 받은 변수들에 대한 기존연구들을 분석함으로써 EL과 EI가 종업원의 감정고갈에 어떠한 영향관계에 놓이는지에 대한 이론적, 실무적 함의를 제안하고자 한다.

## II. 감정연구의 이론적 배경

### 1. 감정노동에 대한 기존 연구

최근 감정연구의 중요한 관심분야로 떠오르는 것 중 하나가 바로 EL이다. 육체노동과 정신노동에 종사하는 거의 모든 종업원들은 자신의 육체와 인지능력을 노동과정에 투입해야 한다. 하지만 대부분 직무는 인간의 감정을 노동력으로 요구한다. 조직은 구성원들이 다른 구성원들과 상호작용을 거래하는 동안 바람직한 감정을 표현하도록 강요받으며, 특히 감정표현이 직무의 일부를 이루는 서비스 조직에서, EL은 더욱 중요한 노동력이 된다(Morris & Feldman, 1997).

하지만 EL의 유용성과 그 가치에 대한 평가는 엇갈리고 있다. Hochschild(1983)는 인간감정이 어떻게 상품화되는 지(commercialization of human feeling)를 설명함에 있어 개인의 실제적인 감정인 ‘실제 느낀 감정(felt emotions)’과 조직에서 주어진 일을 하면서 적당하게 표현하도록 요구된 ‘표현된 감정(displayed emotions)’이라는 구분을 통해 EL에 대한 구성개념을 처음으로 정립하였다. 이와 유사하게 Putnam과 Mumby(1992), Martin, Knopoff, & Beckman(1998) 등은 Simon(1976)의 제한된 합리성에 대항해 급진적 여성주의적 관점(feminist)에서 ‘제한된 감정성(bounded emotionality)’이라는 개념을 주장하면서 EL을 노동소외라는 관점에서 파악한다. 반면 일터에서의 감정문제와 감정관리는 더 이상 무시되어야 할 존재가 아닌 핵심적인 관리실무 중 하나라는 인식도 있다(Masternbroeck, 2000). Rafaeli와 Sutton(1987)은 특정 서비스업에서 표현된 감정을 다스리기 위해 명시적 규범(explicit norm)이나 암묵적 규범(implicit norm)을 어떻게 관리해야 하는지에 대한 답을 제시하고 있다. 즉, EL의 관리가 개인의 웰빙은 물론 자기권능감(self-efficacy)이나 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 내린다. 이는 많은 후속연구(Wharton & Erickson, 1995; Schaubroeck & Jones, 2000; Glomb & Tews, 2004)에서도 밝혀진바 있다.

그러면 EL에 대하여 두 가지 측면, 즉 서비스 분야에 있어 EL이 어떤 영향을 행사하는지와 다른 한편으로 종업원이 실제로 표현하는 EL이 어떤 결과를 가져올 것인지에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

### 1.1 서비스 분야에서의 EL

EL에 관한 초기 문헌(Rafaeli & Sutton, 1987, 1989; Sutton & Rafaeli, 1988)들은 서비스 분야, 특히 판매업무(sales)의 경우 종업원 감정을 어떻게 표현하며 고객에 대한 반응을 어떻게 보일 것인가에 초점을 두고 있다. 예를 들어 Sutton 과 Rafaeli(1988) 연구를 보면, 미소(smile)를 보이는 편의점 점원이 더 많은 매출을 올릴 것으로 기대되었는데, 사실은 낮은 매출 점포와 미소는 관계가 있어도, 높은 매출 점포와 미소와는 관계가 없는 것으로 나타나, 미소와 매출은 부적 관계에 놓이는 흥미로운 결과를 보였다(Manhattan Effect). 그럼에도 불구하고 서비스 분야에서는 감정을 긍정적으로 표현하도록 강요받으며, 긍정적으로 표현된 감정이 고객의 감정에 좋은 영향을 준다는 결론으로 이어진다(Pugh, 2001). 즉, 은행원에 의해 표현되는 긍정적인 감정은 은행고객에게 긍정적인 감정을 표현하도록 해주며, 이러한 감정표현으로 인해 전반적인 은행 서비스품질의 평가가 좋게 나타난다는 것이다. Schneider와 Bowen(1985)에 의하면 고객의 서비스에 대한 지각과 종업원의 태도는 개인성과와 조직성과와 밀접한 관계를 가지는 것으로, Pugh(2001)는 종업원에 의해 표현된 긍정적인 태도는 고객의 마음속에 우호적인 인상을 만들어내는 반면, 부정적인 태도는 좋지 않은 인상을 구축케 한다는 점을 중시한다. 요약하건데, 서비스 분야에서 EL은 직무수행에 필수적인 요소로서 개인과 조직의 성과에 직접적인 영향을 미치는 것이고, 이 때문에 조직은 조직이 요구하는 방식대로 종업원들의 감정을 통제하려는 행동을 하게 된다고 여겨진다.

### 1.2 EL이 종업원에게 미치는 영향

서비스업은 물론이고 제조업의 경우에도 조직은 대고객 업무를 담당하고 있는 종업원들에게 충실한 고객서비스를 위한 감정표현(emotional displays)을 강하게 요구하고 있다. 이는 감정이 종업원과 조직에 직접적인 영향관계에 놓이며(Weiss & Cropanzano, 1996; Brief & Weiss, 2002), 감정관리를 통한 고객만족과 대고객 서비스가 기업의 경쟁력을 판가름하는 요인이라는 인식을 하였기 때문이다.

Hochschild(1983)는 EL이라는 하나의 구성개념을 ‘공공연하게 걸으며 드러나는 얼굴과 신체의 표현(facial and bodily display)을 만들어내기 위해 느낌을 관리하는 것’이라고 정의 내린다. 그녀가 내린 정의이후, 여러 학자들에 의해 EL에 대한 개념화 작업이 있었다(Ashforth & Humphrey, 1993; Morris & Feldman, 1996; Mann, 1999; Grandey, 2000; Brotheridge & Lee, 2002; Glomb & Tews, 2004). 아직도 개

넘적 모호성은 어느 정도 존재하고 있지만 학자들은 “EL은 내부 느낌(feelings)과 다르다할지라도 종업원 자신은 조직상 혹은 직업상 요구되는 표현규칙들(display rules)에 따라 행동하며 감정을 관리해야 한다.”는 공통된 가정을 한다.

EL에 관심이 고조되는 합리적 근거 중 하나는, EL이 실제로 많이 이루어지고 있다는 데 있다. 많은 수의 직업에서 감정표현에 종사하는 종업원들이 필요하게 되었다. 항공사 승무원(Hochschild, 1983), 편의점 점원(Rafaeli, 1989; Sutton & Rafaeli, 1988), 사건담당형사와 신용회사의 수금사원(Rafaeli & Sutton, 1991), 전문 헬스케어 강사(Miller, Stiff, & Ellis, 1988; Miller, Birkholt, Scott, & Stage, 1995) 등의 연구가 그 예이다. Hochschild(1983)에 따르면 미국 노동자의 최소한 1/3이상이 EL에 종사하고 있으며, 직장에서의 의사소통 중 2/3가 EL과 관련된 것이라는 보고도 있다(Mann, 1999). EL의 이러한 확산은 EL을 필요로 하는 서비스 경제의 증가 때문이기도 하다.

조직입장에서, 특히 그게 서비스 조직이라면 EL을 잘 준수하는 종업원이 아주 귀중한 가치가 있다. 그런 종업원이 조직성과를 달성하기 위한 잠재능력을 보유하고 있기 때문이다(Tolich, 1993; Pugh, 2001; Grandey & Brauburger, 2002). 종업원의 입장에서 EL에 대한 조직의 요구는 직무만족, 감정고갈(emotional exhaustion) 그리고 심리적 웰빙과 같은 직무관련성과 혹은 심리적 성과에 영향을 주기도 하는데, 일반적으로 부정적인 영향에 대한 결과들이 많다(Hochschild, 1983; Tolich, 1993; Miller et al., 1995; Morris & Feldman, 1996; Pugliesi, 1999; Grandey, 2000). 역시 낮은 자기 존경, 우울, 냉소, 역할소외와 자아소외와 같은 심리적인 웰빙에 대한 논의(Ashforth & Humphrey, 1993; Tolich, 1993; Wharton, 1993; Conrad & Witte, 1994; Fineman, 2000) 등이 있다. 하지만 아주 극소수의 연구에서는 EL의 잠재적 이득에 대한 결과를 제시하는 연구도 있다. 만족, 안정감, 자아존경을 증가시키거나(Strickland, 1992; Tolich, 1993; Wharton, 1993), 자기권능감이나 심리적 웰빙의 증가, 스트레스의 감소(Ashforth & Humphrey, 1993), 그리고 과업효율성의 증가를 가져온다는 주장도 존재한다.

감정표현 규칙과 EL에 대해 살펴보면, 일반적으로 서비스 조직에서는 일에 대한 열정과 행복감의 표현, 친절(goodwill)하게 대하는 것, 고객이 즐겁게 소비하도록 유도하고, 단골고객 챙기기 등 긍정적인 감정표현이 요구되지만, 반면에 부정적인 느낌(Hochschild, 1983; Rafaeli & Sutton, 1987; Grandey, 2000; Grandey & Brauburger, 2002; Diefendorff & Richard, 2003)이 요구되는 조직도 있다. 예를 들어 사건담당형사(police interrogators)나 수금사원(bill collectors)의 경우 용의

자나 채무자로부터 승낙을 얻어내기 위해 종종 위협, 흥분과 같은 부정적인 감정 표현을 하도록 요구받는다(Stenross & Kleinman, 1989; Sutton, 1991).

EL이 많이 이루어지는 직무에 있어 특정 종업원에 의해 표현된 감정은, 그 자신의 내적인 감정상태와 불일치되는 경우가 많을 것이다. 이럴 때 감정부조화(emotional dissonance), 즉 표현된 감정(expressed emotions)과 진심으로 우러나는 느낌(genuinely felt) 사이의 갈등(Hochschild, 1983), 직무스트레스, 감정고갈과 조직이탈(Hochschild, 1983; Wharton, 1993; Morris & Feldman, 1996; Grandey, 2000) 등이 생긴다. 이와 같이 EL의 결과에 대한 연구에 의하면 종업원 태도, 종업원 심리, 종업원 행동에 있어 부정적인 결과를 보이는 것으로 나타나고 있다.

## 2. 감성지능에 대한 기존 연구

EL에 비해 EI(emotional intelligence)란 개념이 상대적으로 더 최근에 주목받고 있는 개념 중 하나이다(<표 1> 참조). Salovey & Mayer(1990)는 상대방과 자신의 감정을 잘 다루는 사람의 능력을 언급하기 위해 감성지능이란 개념을 처음으로 제안한 사람들이다. 그들은 EI를 ‘사람의 생각과 행동을 이끌거나 특정 정보를 사용하거나 다른 사람들과 구별되거나 자기 자신과 다른 사람의 느낌이나 감정을 모니터하는 등의 능력을 포함한 사회지능(social intelligence)의 일부’이라고 정의 내린다. 이러한 초기의 구성개념에 대한 그동안의 많은 연구가 있어 왔는데 그 중에서도 Mayer와 동료들(2000)에 의해, EI는 감정과 지능뿐 아니라 동기부여, 기질이나 특질 그리고 전체적인 개인적 기능 혹은 사회적인 기능 등을 포함한다고 주장한다.

Goleman(1995)은 퍼스널리티 특질과 태도를 포함하여 사회적 능력과 감정적 능력을 통합하는 관점을 통해 EI에 대한 개념을 확장한다. 또한 Mayer, Caruso & Salovey(2000a) 역시 초기의 구성개념에서 수정된 개념을 사용하여 다중요인 감성지능 척도(Multifactor Emotional Intelligence Scale; MEIS)라는 것을 개발하기에 이른다. 한편 EI에 대해서는 명확한 정의나 합의된 평가가 아직 나오지 않고 있다는 주장(Davis et al., 1998; Ciarrochi, Chan, & Caputi, 2000)도 있다.

<표 1> EI 개념의 시대별 구분

연도	시대별 구분	활동내용	주창자
1900~1969	지능과 감정, 개별연구시대 (심리학)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지능연구: 심리학적 토대위의 지능검사</li> <li>• 감정연구: 감정은 병리학적 혹은 문화적으로 결정, 사회적 지능에 대한 관심</li> </ul>	Darwin
1970~1989	감성지능에 대한 선구자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인지와 정서(사고가 감정과 어떻게 연결되는 가를 연구)</li> <li>• 비언어적 의사소통 연구(얼굴표정과 제스처)</li> <li>• 인공지능과 다중지능</li> </ul>	Gardner
1990~1993	감성지능의 출현	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감성지능 논문들의 출판</li> <li>• 감성지능의 측정</li> <li>• 실제지능으로서의 감성지능</li> </ul>	Mayer Salovey
1994~1997	감성지능의 대중화와 확산	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감성지능 출간</li> <li>• 성격검사 척도에 감성지능 포함</li> </ul>	Goleman
1998~현재	감성지능 연구와 제도화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감성지능 개념의 정교화</li> <li>• 측정도구 개발</li> </ul>	

### 2.1 EI와 리더십

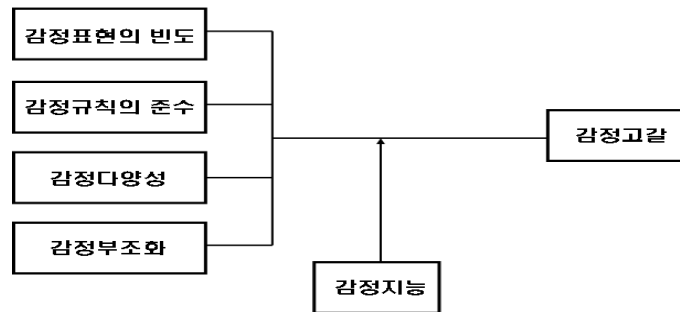
오늘날 조직성공에 가장 효율적인 리더십이라고 주목받고 있는 리더십 중 하나가 바로 카리스마 리더십 혹은 변혁적 리더십(transformational leadership)이다 (Bass & Avolio, 1994). 변혁적 리더십을 가진 리더는 추종자들이 믿고 따를 수 있는 비전을 제시하며, 추종자들에게 동기부여를 심어주며, 그들을 지적으로 자극시키고, 추종자 개개인을 자상하게 고려하며, 그들의 굳은 일까지 도와주는 등의 행동(Bass & Avolio, 1990; Bass, 1998)을 한다. 이런 의미에서 본다면 변혁적 리더십의 구성요인 중 하나가 바로 EI와 아주 유사하다고 볼 수 있다. 변혁적 리더십을 가진 리더는 감정적인 자아의식(self-awareness)이나 감정적인 자기 이해(self-understanding)가 절대적으로 필요하다. 변혁적 리더십을 가진 리더는 추종자들의 감정적인 욕구에 아주 민감해야 한다. 예를 들어 추종자들이 표현한 감정에 충실히 이입(empathy)하거나 추종자들이 겪고 있는 부정적인 사건에 어떻게 감정적으로 반응할 것인지도 중요해지며 추종자들의 감정을 어떻게 환기시키고 고무시킬 것이며 어떻게 관리하며 리드할 것인지는 매우 중요하기 때문이다. George(2000)와 Caruso, Mayer & Salovey(2001)는 최근 연구에서 EI가 리더십의 중요한 기폭제(catalyst)라고 밝힌바 있다.

## 2.2 EI와 성과

EI에 관한 연구들은 개인차에 근거하거나(Baron, 1997), 지적 지능과 유사한 것(Mayer & Salovey, 1993), 혹은 개인능력과의 관련(Goleman, 1995; Caruso, Mayer & Salovey, 2001) 등에 초점을 둔 것도 많다. 하지만 최근에 EI의 개념은 개인수준을 넘어 팀수준, 즉 EI가 팀의 기능과 성과에 영향을 준다는 결과들이 제시되고 있다(Druskat & Wolff, 2001).

### Ⅲ. 연구가설의 설정

본 연구에서 감정과 관련된 노동, 지능, 고갈에 관한 모형이 다음 <그림 1>이다.



<그림 1> 연구모형의 설정

## 1. 감성지능과 감정노동

### 1.1 EI의 구성요인

Davis와 동료들(1998)은 EI에는 4가지 구별되는 영역이 존재하는데, 즉 자신의 감정표현과 평가(appraisal and expression of emotion in oneself), 타인의 감정인식과 평가(appraisal and recognition of emotion in others), 자신의 감정제약(regulation of emotion in oneself), 그리고 성과촉진을 위해 감정사용(use of emotion to facilitate performance) 등이다. 이러한 차원에 대해서는 합의된 의견 접근을 보이고 있다(Salovey, Mayer, 1990; Mayer, Caruso & Salovey, 2000,



2000a).

#### 1.1.1 자신의 감정표현과 평가

이는 개인이 자신의 감정을 자연스럽게 표현할 수 있는 능력 혹은 자신의 깊은 감정을 이해하는 능력을 말하는 것으로 이러한 능력이 많은 사람일수록 EI가 높다고 할 수 있다.

#### 1.1.2 타인의 감정인식과 평가

자신 주변의 사람들의 감정을 이해하며 수용(perception)할 수 있는 능력으로서 다른 사람의 감정반응을 잘 예측할뿐더러 타인의 감정에 감각적(sensitive)으로 반응하며 이해하는(understanding) 능력을 말하며 이러한 능력을 가지고 있는 사람 역시 EI가 높다.

#### 1.1.3 자신의 감정규칙

자신의 감정을 종종 잘 억누르며(regulation) 심리적인 직무스트레스의 피해로부터 자신을 매우 빠르게 잘 추스르는 능력을 의미하며 이것이 높을수록 EI가 높다.

#### 1.1.4 성과촉진을 위해 감정사용

타인의 보다 바람직한 활동이나 성과를 높여주기 위한 방편으로 감정을 사용한다(utilization) 능력을 의미하며 이러한 능력이 높으면 EI가 높다.

### 1.2 EL의 구성요인

Morris 와 Feldman(1996)에 의하면 조직상황에서 적절한 감정표현이 요구되는 EL은 다음과 같은 4가지 영역으로 이루어져 있다고 한다. 즉 감정표현의 빈도(frequency of appropriate emotional display), 감정규칙의 준수(attentioniveness to required display rules), 감정의 다양성(variety of emotions to be displayed), 그리고 감정부조화(emotional dissonance) 등이다.

#### 1.2.1 감정표현의 빈도

감정표현의 횟수는 EL의 가장 핵심적인 구성요인이라 할 수 있다. 선행연구에 의하면(Wharton & Erickson, 1993) 서비스 제공자와 고객(단순한 관찰자가 아닌

상호작용의 공동창출자) 사이의 상호작용의 수(frequency of interaction)로 감정 표현의 횟수를 측정하고 있다.

### 1.2.2 감정규칙의 준수

감정표현의 횟수가 EL을 나타내는 중요한 지표(indicator)이지만 그것만으로는 EL을 모두 측정하기는 어렵다. 감정표현 횟수는 감정표현을 드러내고 제약받는 과정에서의 필요한 계획, 통제 그리고 기술(skill) 등을 포함하지 못하기 때문이다. 따라서 3가지 EL의 구성요인이 필요한데, 그 중 첫 번째가 바로 감정규칙의 준수 여부요 그 다음에 기술할 감정의 다양성, 그리고 감정부조화이다. 일을 하면서 요구되는 감정표현 규칙(display rules)을 얼마나 준수하는 가하는 점은 감정표현의 지속여부(duration)와 강도(intensity)에 달려 있다고 한다(Sutton & Rafaeli, 1988; Rafaeli, 1989a; Frijda, Ortony, Sonnemans, & Clore, 1992; Ashforth & Humphrey, 1993). 하지만 감정규칙의 지속성에 대한 효과에 대하여는 엇갈리는 평가(Hochschild, 1983)가 존재하고 있다.

또 한 가지 감정규칙의 강도라는 것은 감정이 어떻게 경험되고 표현되었는가의 양(magnitude)을 의미하는 것으로, 이는 Hochschild(1983)가 분류한 것처럼, 감정표현이 심층적이었는가(deep acting) 아니면 표면적 이었는가(surface acting)의 여부로 파악할 수 있다. 선행연구에 의하면 감정표현의 지속성과 강도는 서로 정(正)의 관계에 있는 것으로 나타난다(Rafaeli, 1989b).

### 1.2.3 감정의 다양성

조직에서 표현되는 감정에는 부정적 감정과 긍정적 감정만 있는 것이 아니라 중립적 감정도 있다(Wharton & Erickson, 1993). 일반적으로 서비스 조직은 긍정적인 감정을 표현하도록 하는 규칙을 가지고 있으며, 떼인 돈을 받아주는 회사의 종업원이나 자백을 받아내는 검사나 형사의 경우에는 부정적인 감정표현 규칙을 그리고 의사, 판사, 심판과 같은 직업에서는 중립적인 감정표현이 요구되기도 한다.

### 1.2.4 감정부조화

조직에서 업무를 수행하면서 종업원들은 특정상황에서 느껴지는 감정과 느낀 감정을 조직의 요구대로 표현하도록 요구받게 된다. 이때 감정표현 규칙과 종업원 자신의 내적 느낌(실제 느낌) 간의 충돌이 바로 감정부조화이다(Middleton, 1989).

Adelmann(1989)은 감정부조화를 EL의 구성요인으로 보기보다는 EL의 결과변수로 보기도 한다. 하지만 감정이 직무에서의 하나의 규칙으로 표현되도록 요구될 때 종업원들이 감정부조화를 경험하게 될 가능성이 크기 때문에 EL의 구성요인으로 볼 수도 있다.

## 2. 감정고갈

감정연구 초반에는 EL과 종업원의 심리적인 웰빙에 대한 부정적인 관계에 주로 초점을 맞추고 있다고 할 수 있다. 그 대표적인 연구인 Hochschild(1983)에 의하면 EL이 약물남용, 알콜중독, 결근 등의 문제와 관련이 있으며 항공회사 승무원들의 심리적 웰빙에 아주 유해한(detrimental) 영향을 미치는 것으로 결론짓고 있다. 하지만 반대 주장도 만만치 않게 제기되었다. Adelmann(1989)의 경우 그녀의 연구결과는 EL이 낮은 직무만족이나 낮은 자기 존경을 가져옴은 물론, 신체적 건강에도 해를 주며 그로 인해 우울증상까지 나타내지만 EL과 심리적 웰빙과는 관련이 없다는 주장도 있다. 이러한 결론은 Erickson(1991)에 의해서도 확인된바 있는데 EL과 심리적 웰빙과의 관계는 직접적인 선형관계라기보다는 직무자율성(job autonomy) 여하에 따라 달라진다고 밝히고 있다. 더구나 Wharton(1993)의 연구에서는 EL이 감정고갈에 어떠한 영향도 미치지 않을 수 있으며 EL이 직무만족을 높일 수 있는 개연성이 있다고 밝힘으로써 Hochschild(1983)와 반대의 결과를 보이고 있다. 본 연구에서는 이러한 결과의 불일치를 실증적으로 밝혀보기 위해 EL과 종업원의 심리적 요인인 감정고갈과의 관계를 밝히는데 주안점을 둔다.

감정고갈은 분명하게도 직무스트레스와 관련된 반응이며, 직무스트레스의 구성요인이기도 하다(Maslach, 1982). 감정고갈이란 손님과 상호작용을 담당하는 사람에게 요구되는 과도한 감정요구로 인해 에너지가 소진된(burnout) 상태로 정의된다. 그러한 감정고갈은 도피행동의 증가와 생산성 저하와 깊은 관계를 가지고 있는 것으로 조사되고 있다(Jackson, Schwab, & Schuler, 1986). Maslach(1982)의 연구에서 고객과 직접대면을 하면서 상호작용을 많이 하는 종업원의 경우, 감정표현 준수, 즉 감정표현의 강도가 높고 장기간일 때 감정고갈의 수준이 아주 높았다. 더불어 그녀는 감정의 다양성과 감정고갈이 정의 관계가 있음을 밝히고 있다. 이는 Morris & Feldman(1977)의 연구와 일치된 결과이다. 감정부조화는 역할갈등의 한 형태라고 할 수 있는데(Jackson et al., 1986; Rafaeli & Sutton, 1987), 이들 연구에서 보면 감정부조화는 부정적인 감정을 일으키는 것으로 조사되었다.

특정한 상황이나, 어떤 직업에서, 혹은 몇몇 종업원들에게 요구되는 감정표현이 하나의 규범, 규칙 혹은 내적 느낌과 일치될 때의 상태를 감정조화(emotional harmony)가 되었다라고 한다(Rafaeli & Sutton, 1987). 이러한 감정이 조화를 이루게 되는 상황에서는 EL이 종업원의 웰빙에 긍정적인 효과를 미치는 것으로 파악된다. 미소와 우호적인 감정표현이 고객으로부터 긍정적인 효과를 끌어 오며, 종업원의 감정표현이 공식, 비공식적인 보상과 직결되기도 한다(Rafaeli & Sutton, 1987; Sutton, 1991). 한편 Ashkanasy 등(2002)은 관리자의 긍정적인 감정표현이 더 효과적인 관리실무로 평가되며, 종업원들이 이에 동조하지 않는다면 아무리 관리자의 감정표현이 좋은 것일지라도 종업원의 정신적 혹은 신체적 웰빙에는 좋지 않은 영향을 미치는 것으로 파악한다. 그렇다고 감정표현이 개인이나 조직 모두에게 확실하게 유리한(favorable) 것도 아니다. Zajonc(1985)는 고객에게 감정표현을 긍정적으로 하다보면, 특히 미소를 띠우다 보면 진정으로 즐거운 기분이 들고 이게 종업원의 얼굴근육에 좋은 효과를 미치고, 결국 이것이 혈액순환과 신경전달물질에 영향을 주어 신체적 웰빙(physical well-being)은 물론 정신적 웰빙(psychological well-being)에도 좋은 영향을 준다는 결론을 제시하고 있다. Hochschild(1983), Rafaeli 와 Sutton(1987), Maslach(1982), Sutton(1991)등의 엇갈린 EL에 대한 평가에도 불구하고, EL과 심리적인 감정고갈과의 관계에 대해서 많은 연구들이 이어지고 있다. 지금까지의 선행연구에 근거하여 감성노동과 감성지능, 감정고갈에 대한 가설을 설정하면 다음과 같다.

- 가설 1 감정표현의 빈도는 감정고갈에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2 감정규칙의 빈도는 감정고갈에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3 감정다양성은 감정고갈에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4 감정부조화는 감정고갈에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 5 감성지능은 감정표현의 빈도가 감정고갈에 미치는 영향을 약화시킬 것이다. 즉 부(-)의 조절효과를 가질 것이다.
- 가설 6 감성지능은 감정규칙의 빈도가 감정고갈에 미치는 영향을 약화시킬 것이다. 즉 부(-)의 조절효과를 가질 것이다.
- 가설 7 감성지능은 감정다양성이 감정고갈에 미치는 영향을 약화시킬 것이다. 즉 부(-)의 조절효과를 가질 것이다.
- 가설 8 감성지능은 감정부조화가 감정고갈에 미치는 영향을 약화시킬 것이다. 즉 부(-)의 조절효과를 가질 것이다.

## IV. 연구방법

### 1. 표본과 절차

자료 수집은 12개 안양소재 기업을 대상으로 총 288부의 설문지를 배포하고, 총 158부를 회수하여(회수율 54.8%) 불성실한 응답을 보인 11부를 제외한 147부를 최종적인 실증분석에 사용하였다. 조사대상 기업의 선정은 인사담당자와의 전화 통화를 통하여 항상 밝은 표정과 따뜻한 마음으로 고객을 대하는 서비스업 종업원을 대상으로 한 기업을 대상으로 이루어졌으며, 설문 배포하기 전 각 기업의 인사담당자에게 재차 본 연구의 취지를 자세히 설명하여 조사 대상 선정에 오류가 발생하지 않도록 협조를 부탁하였다.

설문대상 서비스 기업은 금융업 5개, 정보통신 2개, 유통업 3개, 기타서비스업 2개 기업이며, 표본의 연령별 분포는 20대와 30대가 각각 38.5%와 39.2%로 높은 비율을 차지하고 있다. 직급은 일반사원이 67.6%, 대리급이 21.6%, 과장급이 5.9%, 부/차장급이 3.8%, 이사급이 1.1%였으며, 성별 분포는 남성이 36.7%, 여성은 63.3%, 근속년수는 2년에서 5년 근무한 표본이 61.6%, 5년~8년 25.7%, 8년~12년 12.7% 등으로 분포하였다.

### 2. 측정

감정노동이란 직장 내에서 자신이 경험하는 실제 감정표현과 조직의 감정표현 규범에 의해 요구되어지는 감정표현에 차이가 존재할 때, 개인이 효과적인 직무수행 또는 조직 내 적응을 위하여 자신이 경험하는 감정을 조직의 표현규범에 맞게 조절하려는 개인적인 노력을 말한다. 감정노동의 하위개념으로는 Morris와 Feldman(1996)의 연구에서 비롯된 감정표현의 빈도, 바람직한 감정표현에 요구되어지는 주의 정도, 표현되어지는 감정의 다양성, 조직이 요구하는 기대감정을 표현하는 데서 기인하는 감정적 부조화가 있다. 따라서 감정노동을 측정하기 위하여 Morris와 Feldman(1996)의 연구를 기초로 만들어진 김민주(1998)의 연구문항을 사용하기로 한다.

&lt;표 2&gt; 초기 감정노동 측정문항

변수 명	하위개념	초기 문항번호(문항개수)
감정노동	감정표현의 빈도	I. 1-7(7개)
	감정규칙의 준수	I. 8-14(7개)
	감정다양성	I.15-20(6개)
	감정부조화	I. 21-30(10개)

감성지능은 Davis와 동료들(1998)에 의해 구분된 4개의 하위개념을 본 연구에 그대로 사용하였다.

&lt;표 3&gt; 초기 감성지능 측정문항

변수 명	하위개념	초기문항번호(문항개수)
감성지능	자신의 감정표현과 평가	II. 1-4(4개)
	타인의 감정인식과 평가	II. 5-8(4개)
	자신의 감정규칙	II. 9-12(4개)
	성과촉진을 위한 감정사용	II. 13-16(4개)

감정고갈이란 대인관계를 주로 하는 조직 구성원들이 겪는 감정적 고갈, 탈 인격화, 그리고 낮은 자아성취감의 총체적 현상이며, 순차적 심화과정이다. 이 중에서 가장 주된 요소는 감정고갈이며 이는 고갈의 핵심적인 개념이다. 감정 고갈은 일종의 역할관련 스트레스로서 이를 겪게 되는 개인은 모든 일에 관심과 열정을 잃게 되고, 피로와 상실감을 느끼게 된다. Perllman과 Hartman(1982)는 이를 실패하거나 지쳐서 기운이 빠진 상태, 독창성의 상실, 고객, 동료, 조직으로부터의 소원감, 고객이나 자신에 대한 부적절한 태도, 불편한 신체적/감정적 증오와 결합되는 것이라고 주장하고 있다. 그러므로 Perllman과 Hartman(1982) 연구에서 사용된 측정문항 중 일부분인 9개 문항을 사용하였다.

### 3. 측정문항의 신뢰성 및 타당성 분석

각 변수의 신뢰성을 검증하기 위해서 내적 일치도를 측정하는 계수로

Cronbach's Alpha를 채택하였으며, 구성타당성은 탐색적 요인분석을 통해 검증하였다. 동일한 구성개념을 측정하는 항목들이 동일요인으로 묶이는지를 확인하고 신뢰도 및 타당도를 저하시키는 항목이 존재하는지를 파악하였다. 요인추출은 주성분분석과 베리맥스(varimax) 회전법을 활용하였다. 검증결과 모든 변수들은 구성타당성을 확보하였고 변수들을 대상으로 통계검증을 실시하였다. 내적일치도 및 구성타당성 검증결과는 다음 <표 4, 5>에 각각 정리하였다.

<표 4> 독립변수 및 종속변수에 대한 신뢰성 및 타당성 검증결과

	변수	신뢰도	factor1	factor2	factor3	factor4	factor5
독립 변수	감정표현의 빈도	.798	0.541	0.022	0.084	0.082	0.648
			0.083	-0.128	0.165	0.041	0.822
			0.218	-0.045	0.059	0.150	0.826
	감정규칙의 빈도	.801	0.088	-0.089	0.087	0.793	-0.036
			0.330	0.010	0.250	0.759	0.099
			0.110	-0.005	0.153	0.677	0.194
			0.071	-0.182	0.429	0.684	0.062
	감정다양성	.872	0.764	0.014	0.201	0.206	0.189
			0.735	-0.087	0.227	0.123	0.025
			0.848	0.066	0.037	0.103	0.073
			0.828	0.200	0.188	0.125	0.116
			0.713	0.170	0.015	0.034	0.187
	감정부조화	.775	0.169	0.004	0.693	0.203	-0.086
			0.109	0.065	0.766	0.073	0.398
			0.179	-0.060	0.693	0.231	0.041
			0.105	-0.289	0.715	0.190	0.170
종속 변수	감정고갈	.833	0.091	0.824	0.048	-0.197	0.016
			0.188	0.759	-0.033	-0.244	-0.095
			0.103	0.785	-0.100	-0.067	-0.220
			0.138	0.625	-0.091	0.099	0.095
			-0.206	0.833	-0.068	0.103	-0.022
Eigenvalue			3717	3.188	2.529	2.507	2.184
설명비율(%)			17.699	15.179	12.044	11.938	10.398

&lt;표 5&gt; 조절변수에 대한 신뢰성 및 타당성 검증결과

	하위변수	신뢰도	factor1	factor2	factor3	factor4
조절변수	자신의 감정표현과 평가	.869	0.813	0.025	0.058	0.029
			0.818	0.158	0.100	0.247
			0.770	0.200	0.012	-0.063
			0.623	0.317	0.240	0.135
	타인의 감정인식과 평가	.767	0.337	0.377	0.609	-0.027
			0.280	0.460	0.643	0.095
			-0.018	0.003	0.865	0.029
			0.075	0.011	0.778	0.444
	자신의 감정규칙	.807	-0.068	0.536	0.350	0.400
			0.303	0.762	0.205	0.131
			0.084	0.770	0.278	0.265
			0.149	0.674	0.385	0.229
	성과촉진을 위한 감정사용	.727	0.258	0.179	-0.050	0.694
			0.148	0.092	-0.003	0.833
			0.232	0.245	-0.064	0.620
			-0.024	0.352	-0.107	0.737
Eigenvalue			3.794	2.779	2.210	1.968
설명비율(%)			23.714	17.372	13.814	12.301

신뢰성과 타당성 분석 결과 독립변수인 감정표현의 빈도는 3개 항목, 감정규칙의 빈도는 4개 항목, 감정다양성은 5개 항목, 감정부조화는 4개 항목, 조절변수인 자신의 감정표현과 평가는 4개 항목, 타인의 감정인식과 평가는 4개 항목, 자신의 감정규칙은 4개 항목, 성과촉진을 위한 감정사용은 4개 항목, 그리고 종속변수인 감정고갈은 5개 항목이 내적 일치도 및 구성타당성을 확보하였다.

#### 4. 기술통계량과 상관관계 분석

<표 6>은 변수들의 기술통계량 및 상관관계를 나타내고 있다. 감정규칙의 빈도는 4.735, 감정부조화는 4.436 감정지능은 4.546으로 5점 척도 기준으로 중간 값을 훨씬 넘는 것으로 나타났다. 특히 감정표현의 빈도와 감정부조화의 상관관계, 감정다양성과 감정부조화, 감정고갈과 감정지능, 감정고갈과 감정부조화 등 다양한



독립변수 및 종속변수와 유의한 상관관계를 나타내고 있어 독립변수와 상호의존성의 상호작용효과를 예상할 수 있었다.

<표 6> 상관관계 분석결과

구분 변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 성별(남:1 /여:0)	0.463	0.502	1.000								
2. 연령	31.613	8.157	0.143	1.000							
3. 근속년수 (개월)	65.247	66.798	0.138	0.656***	1.000						
4. 감정표현의 빈도	3.683	1.790	0.134	-0.013	0.130	1.000					
5. 감정규칙의 빈도	4.735	1.374	0.131	0.037	0.015	0.289**	1.000				
6. 감정다양성	3.800	1.262	0.339**	0.030	0.120	0.464***	0.363***	1.000			
7. 감정부조화	4.436	1.213	0.232*	0.044	0.038	0.359***	0.521***	0.366***	1.000		
8. 감정지능	4.546	0.843	0.127	0.002	-0.103	0.029	-0.315**	-0.226	-0.355***	1.000	
9. 감정고갈	2.956	1.157	-0.058	0.248*	0.196	-0.096	0.265*	0.341***	0.359***	-0.217*	1.000

주) n=147, \* p< .05, \*\* p< .01, \*\*\* p< .001

### 5. 가설의 검증

EL(감정표현의 빈도, 감정규칙의 빈도, 감정다양성, 감정부조화)이 감정고갈에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다(가설 1~4)를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 본 연구는 EL의 감정고갈에 미치는 효과에 초점을 맞추고 있기 때문에 이에 직접적인 관련성이 없는 연령, 성별, 근속년수를 통제하고 가설검증을 실시하였다. 감정고갈은 조직이나 개인이 처한 상황맥락에 의해 영향을 받을 가능성이 크기 때문에 이러한 상황을 통제하는 것이 가설검증을 보다 정확하게 할 수 있는 방안이 된다.

가설 1~4를 검증한 결과, 감정고갈에 대하여 감정표현의 빈도( $\beta = -.135$ , n.s)를 제외한 감정규칙의 빈도( $\beta = .169$ ,  $P < .05$ ), 감정다양성( $\beta = .322$ ,  $P < .01$ ), 감정부조화( $\beta = .369$ ,  $P < .01$ )가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2, 3, 4는 지지되었다. 또한 연령이 높을수록 감정고갈은 증가하는 경향을 보이고 있다.

독립변수 간의 다중공선성문제는 VIF와 상태지수가 우려할만한 수준이 아닌 것으로 파악되었다. 이상의 결과를 다음 <표 7> 모형 1에 정리하였다.

EL이 감정고갈에 미치는 영향관계에서 EI의 조절효과(가설 5~8)를 검증하기 위해 계층적 위계분석(hierarchical analysis)을 사용하였다. 독립변수와 상호작용변수와의 다중공선성은 평균변환(mean centering)\*을 통해 해결하였다.

먼저 EI와 감정고갈과의 영향관계를 살펴본 모형 2에서 직접적인 영향력( $\beta = -.262, P < .001$ )이 검증됨으로써 EI가 높은 구성원일수록 감정고갈을 덜 느낀다는 결론을 얻을 수 있었다.

모형 3~6에서 감정표현의 빈도( $\beta = -.101, n.s$ )를 제외한 감정규칙의 빈도( $\beta = -.165, P < .05$ ), 감정다양성( $\beta = -.270, P < .001$ ), 감정부조화( $\beta = -.226, P < .01$ )가 감정고갈에 미치는 영향관계에서 EI가 유의한 부(-)의 조절효과를 나타내었다. 이는 감성지능이 높은 구성원일수록 EL에 의한 감정고갈 정도가 약화될 수 있다는 것을 의미하는 결과이다. 가설검증의 결과는 다음 <표 7>에 정리하였다.

<표 7> 과업상호의존성의 직무수행노력에 대한 조절효과 검증결과

	변수	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6
		표준화 $\beta$	표준화 $\beta$	표준화 $\beta$	표준화 $\beta$	표준화 $\beta$	표준화 $\beta$
가설 1~4	성별(남:1, 여:0)	-.057	-.031	-.030	-.021	-.036	-.040
	연령	.187*	.174*	.188*	.155*	.151	.150
	근속년수	.079	.066	.078	.074	.072	.077
	감정표현의 빈도	-.135	-.107	-.121	-.127	-.119	-.115
	감정규칙의 빈도	.169*	.179*	.177*	.167*	.177*	.164*
	감정다양성	.322**	.318**	.327**	.324**	.330**	.321**
	감정부조화	.369**	.355**	.350**	.367**	.360**	.365**
	R <sup>2</sup>	.257					
F	20.850***						

\* 평균변환은 척도중속성과 다중공선성의 문제를 가장 잘 해결하는 방법이라 할 수 있다. 변수들의 값을 각각 평균과의 차이로 바꾸주고, 곱셈항도 이렇게 변형된 값으로 대체하는 것으로 구성된다. 즉  $y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_1x_2 + e$  일 때,  $x_1 = X_1 - \bar{X}_1$ ,  $x_2 = X_2 - \bar{X}_2$ 로 표현될 수 있다. 실제로 모집단에 있어서 다중공선성은 변인간의 관계가 존재하기 때문에 생기는 필수적인 불량요소(essential ill-conditioning)라하고, 반면에 상호작용변수인 곱셈항 때문에 생기는 다중공선성은 불필요한 불량조건(nonessential ill-conditioning)이라 한다(Marquardt, 1980). 이러한 필수적인 불량요소에 대해서는 모형의 수정 등의 조치로 해결해야하지만 불필요한 불량조건은 간단하게 평균변환으로 해결할 수 있다. 평균변환은 다중공선성의 해소뿐 아니라 R<sup>2</sup>값의 변화도 발생시키지 않으며, 척도의 원점변환으로는 결론에 아무런 영향을 주지 않는 동시에 주 효과와 상호작용효과 추정치가 명확하게 해석된다는 장점도 있다(이유재, 1994).

조절 변수	감성지능		-.262***	-.265***	-.251***	-.259***	-.259***
	R <sup>2</sup>		.303				
	F		29.816***				
가설 5~8	감정표현의 빈도*감성지능			-.101			
	R <sup>2</sup> ( $\Delta R^2$ )			.304(.001)			
	감정규칙의 빈도*감성지능				-.165*		
	R <sup>2</sup> ( $\Delta R^2$ )				.338(.035)		
	감정다양성*감성지능					-.270***	
	R <sup>2</sup> ( $\Delta R^2$ )					.365(.062)	
	감정부조화*감성지능						-.226**
R <sup>2</sup> ( $\Delta R^2$ )						.350(.047)	

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

## V. 결과의 해석

조직에서 구성원의 감정(emotions)이 직장생활을 하는 인간들의 행동을 설명하는데 아주 중요한 주제임에도 그동안 조직행동 분야 학자들에 의해 별 다른 주목을 받지 못하였다(Fisher & Ashkanasy, 2000; Muchinsky, 2000). 효율이나 능력의 원칙, 과학적 관리법 등의 맹신으로 인해(myth of rationality) 조직 내 필연적으로 발생하는 감정문제는 번번이 무시되거나 관리 혹은 제어(control) 되어야 할 대상으로 간주(Simon, 1976; Mumby & Putnam, 1992; Putnam & Mumby, 1993; Martin, Knopoff, & Beckman, 1998) 되거나, 조직 안에서의 감정이 구성원의 효율적인 직무성과에 지장을 주는 요인으로(Ashforth & Humphrey, 1995) 인식되어, 조직 내에서 감정이 어떤 역할을 하는 지에 대한 심도 있는 조직행동론적 논의가 그동안 부족했었다고 할 수 있다.

그러므로 본 연구의 초점도 인간의 감정과 그에 영향을 받는 성과 간의 관계를 살펴보게 된 것이다. 앞선 수많은 연구들을 토대로 감정과 성과에 대한 연관성을 살펴봄에 있어 기존연구들이 주로 EI와 성과, EI와 성과에 대한 개별적 논의들만 있었을 뿐이다. 지금까지 경영학은 사고와 감정을 분리하는 가치관과 신념체계에 익숙하였고, 특히 합리성과 대립되는 이분법적인 존재로서 감정성을 무시하여 왔었다. 합리성은 객관적이며 질서정연하고 성과주의적인 것으로 인식된 반면, 감정

성은 주관적이며 혼돈스럽고, 비공식적인 것으로 간주되어 왔다. 하지만 노동과 그 노동을 이끄는 리더십은 배타적인 현상이라기보다, EL과 EI 모두를 통합적으로 고려해봄으로써 EL을 보완하는 EI의 가능성을 모색해보는 것이 본 논문의 연구주제이다. 본래 인간의 노동에는 육체노동과 정신노동이외 EL도 존재하며, 구성원을 이끄는 리더십에는 예를 들어 인간 중시형(배려형) 리더십과 직무 중시형(구조주도형) 리더십만 있는 것이 아닌 EI 리더십도 필요하게 되어 있다. 인간이란 존재는 기꺼이 조직의 목표에 순응, 동조하면서도 한편으로는 자신의 정체성을 찾기도 하며, 때론 조직에 저항하기도 하는 역설적인(paradox) 모습을 가지고 있기 때문에 언제나 합리적일 수 없는 존재이며, 그렇다고 지나치게 감정적일수도 없다.

분석결과를 요약해보면 감정노동을, 감정표현의 빈도, 감정규칙의 빈도, 감정다양성, 감정부조화 등의 차원에서 측정하여 이 각각이 감정고갈에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설에서 가설 1인 감정표현의 빈도와 감정고갈 간의 관계를 제외하고, 가설, 2, 3, 4, 즉 감정규칙의 빈도, 감정다양성, 감정부조화와 감정고갈 간에는 정의 상관관계를 보였다. 이는 감정노동의 강도가 강해질수록 감정고갈이 이루어진다는 결과로 해석할 수 있다. 더불어 감성지능의 조절효과를 살펴본 결과 가설 5를 제외하고, 감성지능이 많아질 경우 감정노동이 감정고갈에 미치는 직접적인 영향력이 줄어들어서 감정고갈에 부의 조절역할을 하는 것으로 나타나 감성지능이 높은 구성원일수록 감정노동에 의한 감정고갈 정도가 약화된다는 것을 입증하였다.

따라서 본 연구는 두 가지 시사점을 갖는다. 첫째, 감정연구에 있어, 즉, 감정노동과 감정부조화, 감정고갈과 관련된 연구에서 감성지능의 역할이 매우 중요하다는 것을 암시한다. 최근 감성지능리더십 연구에 학자들의 관심이 촉발되고 있는 것도 그런 이유와 같다. 둘째, 감정의 문제는 직장에서 감추어지고, 드러내서는 안 되고, 조직의 규칙을 어기는 그로 인해 금기시되어야 할 문제가 아니라 개인의 감정이 고갈되기 전에 반드시 조직행동학적으로 관리되어야 함을 시사하고 있다. 본 연구에서도 감정노동을 통한 감정고갈의 부정적 영향력이 규명됨으로써, 향후 서비스업의 관리자나 경영자들이 내부 고객인 종업원들의 감정의 문제에 적극적으로 개입하여야 함을 지적하고 있다. 종업원 태도, 종업원 심리, 종업원 행동에 부정적인 영향을 행사하는 감정의 표현문제, 감정규칙을 만들고 지키는 문제, 다양한 감정을 인정하는 문제, 실제적인 감정과 감추어진 감정의 부조화 문제 등에 리더십을 발휘해야 하는 것이다. 하지만 본 연구는 표본 크기의 한계, 정밀하지 못

한 측정항목의 개입, 정서 및 기쁨, 만족 등의 제 변수들을 고려하지 못한 한계, 팀 혹은 조직수준의 감정, 감성문제를 다루지 못한 점 등 많은 한계를 가진다. 후속연구들은 이러한 한계를 넘어 조직 속에서의 감정과 감성리더십의 문제까지 연구가 이어지길 기대해본다.

## 참고문헌

1. 이유재(1994), “상호작용효과를 포함한 다중회귀분석에서 주효과의 검증에 대한 연구,” 「경영학연구」, 제23권, 183-210.
2. 홍용기 외(2004). “직무관련 인식들과 감정 간의 관계에 관한 고찰, 경영정보 연구,” 제15호, pp.91~108.
3. 홍용기(2005), 감정노동, 감정부조화, 감정고갈의 순차적 영향관계에 관한 고찰, 대림대학 논문집, 27호, pp.315~342.
4. Adelman, P.K.(1989), *Emotional Labor and Employee Well-being*, University of Michigan (Doctoral Dissertation), Ann Arbor.
5. Albrow, M.(1992), “Sine Ira et Studio - or Do Organizational have Feelings?” *Organization Studies*, 13, pp.313~329.
6. Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H.(1995), Emotion in the Workplace: A Reappraisal, *Human Relations*, 48, pp.97~125.
7. Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H.(1993), Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, *Academy of Management Review*, 18, pp.88~115.
8. Ashkanasy, N.M.(2004), “Special Issue: Emotion and Performance,” *Human Performance*, 17, 2.
9. Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E., & Zerbe, W.J.(2000), *Emotion in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, Westport, CT: Quorum.
10. Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E., & Zerbe, W.J.(2002), *Managing Emotions in the Workplace*, Armonk, NY.: Sharpe.
11. Baron, R.(1997), *Baron Emotional Quotient Inventory: A Measure of Emotional Intelligence*, Toronto, Ont.: Multihealth Systems.
12. Baron, R.A.(1993), “Interviews Mood and Evaluation of Job Applicant: The Role pf Applicant Qualifications,” *Journal of Applied Social Psychology*, 23, pp.253~271.
13. Baron, R.A.(1993a), “Affect and Organizational Behavior: When and Why feeling Good(or Bad) Matters,” in Murnighan, J.K.,(ed.), “Social Psychology in Organizations,” *Advances in Theory and Research*, pp.63~88.
14. Barsade, S.G., Brief, A.P., & Spataro, S.E.(2003), *The Affective Revolution*

- in Organizational Behavior: The Emergences of a Paradigm, in Greenberg, J.(eds.)(2003), Organizational Behavior: The State of the Science, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.*
15. Bass, B.M.(1998), *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
  16. Bass, B.M., & Avolio, B.J.(1994), "The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development," *Research in Organizational Change and Development*, 4, pp.231~272.
  17. Bass, B.M., & Avolio, B.J.(1994), *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
  18. Brief, A.P., & Weiss, H.M.(2002), "Organizational Behavior: Affect in the Workplace," *Annual Review Psychology*, 53, pp.279~307.
  19. Brotheridge, C.M., & Lee, R.T.(2002), "Testing an Conservation of Resources Model of the Dynamics of Emotional Labor," *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, pp.57~67.
  20. Caruso, D.R., Mayer, J.D., & Salovey, P.(2001), *Emotional Intelligence and Emotional Leadership*, in Riggio, R.E., & Murphey, S.E.(eds.), *Multiple Intelligences and Leadership*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
  21. Ciarroch, J., Forgas, J.P., & Mayer, J. D.(2001), *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry*, Psychology Press.
  22. Ciarroch, J.V., Chan, A.Y.C., & Caputi, P.(2000), "A Critical Evaluation of the Emotional Intelligence Construct," *Personality and Individual Differences*, 28, pp.539~561.
  23. Cropanzano, R., James, K., & Konovsky, M.A.(1993), "Dispositional Affectivity as a Predictor of Work Attitudes and Job Performance," *Journal of Organizational Behavior*, 14, pp.595~606.
  24. Davis, M., Stankov, L., & Robert, R.D.(1998), "Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct," *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, pp.989~1015.
  25. Diefendorff, J.M., & Richard, E.R.(2003), "Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perception," *Journal of Applied Psychology*, 88,

- pp.284~294.
26. Druskat, V.U., & Wolff, S.B.(2001), Building the Emotional Intelligence of Groups, *Harvard Business Review*, 79, 3, p.80.
  27. Elsbach, K.D., & Barr, P.S.(1999), "The Effects of Mood on 'Individuals' Use of Structured Decision Protocols," *Organization Science*, 10, pp.181~198.
  28. Erickson, R.J.(1991), When Emotion is the Product: Self, Society, and (In) Authenticity in a Postmodern World, *Washington State University*(Doctoral Dissertation).
  29. Fineman, S.(2000), *Emotion in Organizations*, 2nd. ed., London: Sage.
  30. Fisher, C.D. & Ashkanasy, N.M.(2000), "The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction," *Journal of Organizational Behavior*, Special Issue, pp.123~129.
  31. Fisher, C.D.(2000), "Mood and Emotions while Working: Missing of Job Satisfaction," *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp.185~202.
  32. Fisher, C.D., & Ashkanasy, N.M.(eds.)(2000), "Special Issue on Emotions in the Work Life," *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3.
  33. Fox, S.(eds.)(2002), "Special Issue on Emotions in the Workplace," *Human Resource Management Review*, 12, 2.
  34. Frijda, N.H., Ortony, A., Sonnemans, J., & Clore, G.L.(1992), The Complexity of Intensity: Issues Concerning the Structure of Emotion Identity, in Clark, M.(eds.) *Review of Personality and Social Psychology*, 13, pp.60~89, Newbury Park, CA.: Sage.
  35. George, J.M. & Brief, A.P.(1996), "Motivational Agendas in the Workplace: The Effect of Feelings on Focus of Attention and Work Motivation," *Research in Organizational Behavior*, 18, pp.75~109.
  36. George, J.M.(1990), "Personality, Affect, and Behavior in Group," *Journal of Applied Psychology*, 76, pp.299~307.
  37. George, J.M.(1992). "Feeling Good-doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-organizational Spontaneity Relationship," *Psychological Bulletin*, 112, pp.310~329.
  38. George, J.M.(2000), "Emotions and Leadership: The Role of Emotional



- Intelligence,” *Human Relations*, 53, pp.1027~1055.
39. Glomb, T.M., & Kammerlyer-Mueller, J.D., & Rotundo, M.(2004), “Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials,” *Journal of Applied Psychology*, 89, 4, pp.700~714.
  40. Glomb, T.M., & Tews, M.J.(2004), “Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development,” *Journal of Vocational Behavior*, 64, pp.1~23.
  41. Goleman, D.(1995), *Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books.
  42. Goleman, D.(1998), *Working with Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books.
  43. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A.(2002), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston: Harvard Business School Press.
  44. Grandey, A.A(2000), “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor,” *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, pp.95~100.
  45. Grandey, A.A., & Brauburger, A.L.(2002), The Emotion Regulation behind the Customer Service Smile, in Lord, R., Klimiski, R., & Kanfer, R.(eds.), *Emotions in the Workplace*, San Francisco: Jossey-Bass.
  46. Hochschild, A.R.(1983), *The Managed Heart*, Berkeley: University of California Press.
  47. Humphrey, R.H.(2002), “Special Issue on Emotions and Leadership,” *Leadership Quarterly*, 13, 5.
  48. Huy, Q.N.(1999), “Emotional Capacity, Emotional Intelligence, and Radical Change,” *Academy of Management Review*, 24, pp.325~345.
  49. Isen, A.M., & Baron, R.A.(1991), “Positive Affect as a Factor Organizational Behavior,” *Research in Organizational Behavior*, 13, pp.1~53.
  50. Isen, A.M., & Means, B.(1983), “The Influence of Positive Affect on Decision-making Strategy,” *Social Cognition*, 2, pp.18~31.
  51. Jackson, S.E., Schwab, R.L., & Schuler, R.S.(1986), “Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon,” *Journal of Applied Psychology*, 71, pp.630~640.
  52. Kelly, J.R., & Barsade, S.C.(2001), “Mood and Emotion in Small Groups and

- Work Team,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, pp.99~130.
53. Law, K.S, Wong, C.S., & Song, L.J.(2004), “The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies,” *Journal of Applied Psychology*, 89, 3, pp.483~496.
54. Lord, R.G., Klimoski, R.J., & Kanfer, R.(eds.).(2002), *Emotion in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organization Behavior*, San Francisco: Jossey-Bass.
55. Mann, S.(1999), *Hiding what we Feel, Faking, what we don't*, Dorset, England: Element Books.
56. Martin, J., Knopoff, K., & Beckman, C.(1998), “An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Rationality at Body Shop,” *Administrative Science Quarterly*, 43, pp.429~469.
57. Maslach, C.(1982), *Burnout: The Cost of Caring*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
58. Masternbroeck, W.(2000), *Organizational Behavior as Emotion Management*, in Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E., & Zerbe, W.J.(2000), *Emotion in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, Westport, CT: Quorum.
59. Mayer, J.D., & Salovey, P.(1993), “The Intelligence of Emotional Intelligence,” *Intelligence*, 17, pp.433~442.
60. Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P.(2000), Selecting a Measure of Emotional Intelligence: The Case for Ability Testing, in Baron, R., Parker, J.D.a.(eds.) *Handbook of Emotional Intelligence*, San Francisco: Jossey-Bass.
61. Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P.(2000a), “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence,” *Intelligence*, 27, 4, pp.267~298.
62. Middleton, D.R.(1988), “Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions,” *Ethos*, 17, 2, pp.187~201.
63. Miller, K.I., Birkholt, M., Scott, C., & Stage, C.(1995), “Empathy and Burnout in Human Service Work: An Extension of a Communication Model,” *Communication Research*, 22, pp.123~147.

64. Miller, K.I., Stiff, J.B., & Ellis, B.H.(1988), "Communication and Empathy as Precursors to Burnout among Human Service Workers," *Communication Monographs*, 55, pp.250~265.
65. Morris, J.A., & Feldman, D.C.(1996), "The Dimensions, Antecedent, and Consequences of Emotional Labor," *Academy of Management Review*, 21, pp.986~1010.
66. Muchinsky, P.M.(2000), Emotions in the Workplace: the Neglect of Organizational Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp.801~805.
67. Mumby, D.K. & Putnam, L.L.(1992), The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality, *Academy of Management Review*, 17, pp.465~486.
68. Payne, R.L., & Cooper, C.L.(eds.)(2001), *Emotions at Work: Theory, Research, and Applications for Management*, Chichester, England: Wiley.
69. Pugh, S.D.(2001), "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter," *Academy of Management Journal*, 44, pp.1018~1027.
70. Pugliesi, K.(1999). "The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-being," *Motivation and Emotion*, 23, pp.125-154.
71. Putnam, L.L. & Mumby, D.K.(1993), "Organizations Emotion and the Myth of Rationality," in Fineman,S., ed., *Emotion in Organizations* (Thousand Oaks, CA; Sage), pp.36~57.
72. Rafaeli, A.(1989), "When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expressions on the Job," *Journal of Applied Psychology*, 74, 3, pp.385~393.
73. Rafaeli, A.(1989a), "When Cashiers Meet Customers: A Analysis of the Role of Supermarket Cashiers," *Academy of Management Journal*, 32, 2, pp.245~273.
74. Rafaeli, A., & Sutton, R.I.(1987), "Expression of Emotion as Part of the Work Role," *Academy of Management Review*, 12, pp.23~37.
75. Rafaeli, A., & Sutton, R.I.(1989), "The Expression of Emotion in Organizational Life," *Research in Organizational Behavior*, 11, pp.1~42.

76. Rafaeli, A., & Sutton, R.I.(1990), "Busy Stores and Demanding Customers: How do they Affect the Display of Positive Emotion?" *Academy of Management Journal*, 33, pp.623~637.
77. Rafaeli, A., & Sutton, R.I.(1991), "Emotional Contrast Strategies as a Means of Social Influence: Lessons from Criminal Interrogators and Bill Collectors," *Academy of Management Journal*, 34, pp.749~775.
78. Salovey, P., & Mayer, J.D.(1990), "Emotional Intelligence, Imagination," *Cognition and Personality*, 9, 3, pp.185~211.
79. 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, pp.163~183.
80. Scjneider, B., & Bowen, D.E.(1985), "Employee and Customer Perceptions of Service in Bank: Replication and Extension," *Journal of Applied Psychology*, 70, pp.423~433.
81. Seo, M.G., & Bartunek, J.M.(2004), "The Role Affective Experience in Work Motivation," *Academy of Management Review*, 29, 3, pp.423~439.
82. Simon, H.A.(1976), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, 3rd. ed., NY.: Free Press.
83. Staw, B.M., & Barsade, S.G.(1993). "Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-wiser vs. Happier-and-smarter Hypothesis," *Administrative Science Quarterly*, 38, pp.304~331.
84. Staw, B.M., Bell, N.E., & Clausen, J.A.(1986), "The Dispositional Approach to Job Attitude: A Lifetime longitudinal Test," *Administrative Science Quarterly*, 31, pp.56-77.
85. Stenross, B., & Kleinman, S.(1989), The Highs and Lows of Emotional Labor: Detective' Encounters with Criminals and Victims, *Journal of Comtemporary Ethnography*, 17, pp.435~452.
86. Sutton, R.I.(1991), "Maintaining Norms about Expressed Emotions: The Case of Bill Collectors," *Administrative Science Quarterly*, 36, pp.245~268.
87. Sutton, R.I., & Rafaeli, A.(1988), "Untangling the Relationship between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores," *Academy of Management Journal*, 31, pp.461~487.

88. Tolich, M.B.(1993), "Alienating and Liberating Emotions at Work," *Journal of Contemporary Ethnography*, 22, pp.361~381.
89. Van Maanen, J., & Kunda, G.(1989), "Real Feelings: Emotional Expression and Organizational Culture," *Research in Organizational Behavior*, 11, pp.43~103.
90. Weisinger, H.(1998), *Emotional Intelligence at Work: The Untapped Edge for Success*, San Francisco: Jossey-Bass.
91. Weiss, H.M.(eds.)(2001), "Special Issue-Affect at Work: Collaborations of Basic and Organizational Research," *Organization Behavior and Human Decision Process*, 86, 1.
93. Weiss, H.M.(eds.)(2002), "Special Issue on Emotional Experience at Work," *Motivations and Emotion*, 26, 1.
94. Weiss, H.M., & Brief, A.P.(2001), Affect at Work: An Historical Perspective, in Payne, R.L., & Cooper, C.L.(eds.)(2001), *Emotions at Work: Theory, Research, and Applications for Management*, Chichester, England: Wiley.
95. Weiss, H.M., & Corpanzano, R.(1996), "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," *Research in Organization Behavior*, 18, pp.1~74.
96. Wharton, A.S., & Erickson, R.J.(1995). "The Consequences of Caring: Exploring the Links between Woman's Job and Family Emotion Work," *Sociology Quarterly*, 36, pp.273~296.
97. Zajonc, R.B.(1985). "Emotion and Facial Expression: A Theory Reclaimed," *Science*, 288, pp.15~21.

## Abstract

### Emotion Labor and Emotional Exhaustion : The Role of Emotional Intelligence

Hong, Yong-ki\*

A new research paradigm is emerging within organizational behavior, in both theory and empiricism, based on the increasing recognition of the importance of emotions to organizational life. This paper suggest that emotion intelligence play a moderate variables in relationship of emotion labor and emotional exhaustion. More specifically, it is proposed that emotional intelligence, the ability to understand and manage emotions in the employee self and others, contribute to effective emotions management in organizations. Four major aspects of emotion labor, appraisal and expression of emotion in oneself, appraisal and recognition of emotion in others, regulation of emotion in oneself and use of emotion to facilitate performance, are described. Also, the emotional intelligence are consists of four aspects, frequency of appropriate emotional display, attentiveness to required displayed rules, variety of emotions to be displayed and emotional dissonance. Then I propose how emotional intelligence contributes to of relations the emotion labor and emotional exhaustion.

The purpose of this research is to investigate the impact of emotion labor to employee's emotional exhaustion to explore the moderating effects of the emotional intelligence between the emotion labor and emotional exhaustion. To complete the research the data were collected through a questionnaire from 147 employees from service company. After multi-hierarchical regression analysis, the outcomes of this study are the employee's emotional exhaustion are affected negatively by the three factors: major aspects of emotion labor, regulation of emotion in oneself, use of emotion to facilitate performance, make

---

\* Associate Professor, Department of Management Information System, Daelim College.

the moderation effect between emotion labor and emotional intelligence. These results indicate that instilling in others an appreciation of the importance of work activities: encouraging of true expression individual emotions, generating and maintaining well emotional climate and cooperation situations, and managing a meaningful environment for an organizational life.

Key Words : Emotion Labor, Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion