

## 비서의 감정노동, 직무만족, 이직의도와 회복탄력성간의 관련성에 대한 연구

김성은\* · 김철희\*\*

### 〈요 약〉

본 연구의 목적은 비서가 지각하는 감정노동인 표면행위, 내면행위와 직무만족, 이직의도와와의 관계를 파악하고 이들 관계에 회복탄력성이 미치는 조절효과를 밝혀보고자 한다.

이를 위해 비서직을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 실증분석결과는 다음과 같다. 첫째, 감정노동의 표면행위는 이직의도에 정적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 둘째, 감정노동의 내면행위는 이직의도에 부적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 셋째, 감정노동의 표면행위는 직무만족에 부적으로 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 넷째, 감정노동의 내면행위는 직무만족에 정적으로 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 다섯째, 감정노동의 내면행위와 직무만족사이에 회복탄력성의 조절효과가 유의하게 나타났다. 본 연구의 실증분석결과를 통하여 비서직의 감정노동, 회복탄력성, 이직의도, 직무만족의 관계를 인식하고 회복탄력성을 높일 수 있는 실무적 시사점을 제시하였다는데 의미가 있다.

핵심주제어 : 감정노동, 표면행위, 내면행위, 직무만족, 이직의도, 회복탄력성

논문접수일: 2014년 11월 19일    수정일: 2014년 12월 23일    게재확정일: 2014년 12월 27일

\* 안산대학교 국제비서사무과 부교수, sekim@ansan.ac.kr

\*\* 안산대학교 국제비서사무과 조교수, jlimkim7@ansan.ac.kr

## I. 서론

그동안 경영학적 측면에서 인간의 감정은 조직의 작업현장에서의 작업효율성을 저해하는 요인 정도로 취급되어 온 경향이 있으며, 감정은 억제되어야 할 대상으로 여겨졌다. 그러나 최근에는 조직구성원들의 감정이 조직 전체에 미치는 영향이 커지면서 조직차원의 감정 관리가 중요하게 되었다. 다양한 산업에서 감정노동의 전형적인 현상은 종업원들의 업무수행 과정에서 상사나 동료, 고객으로부터 불쾌한 언행, 폭언 및 폭행, 성희롱 등을 경험하고 있다는 것이며, 다른 하나는 조직의 규칙에 어긋나는 무리한 요구로 인한 상사, 동료, 고객과의 마찰이라고 할 수 있다. 일반적으로 조직 구성원들의 감정노동은 상사, 동료, 고객과의 상호작용 속에서 겪게 되는 예외사항으로 조직에서 요구하는 규범과 상사나 동료와 고객 요구와의 불일치 문제들이 대표적이라 할 수 있다(김종진, 2006). 감정노동을 규제할 제도적 방안이 부재한 상태에서 조직 구성원들은 개별적 대응, 개인치료, 이직, 퇴사, 체념으로 해소 하고 있다. Hochschild(1983)는 종업원들의 육체적 노동과 정신적 노동 이외에도 그것들과 차별화 될 수 있는 감정적 노동이 있음을 제시하였으며 개인 업무의 일부로서 감정을 억제하거나 과장하는 일련의 감정조절 과정을 감정노동이라 정의하였다.

근로자가 직무 수행을 하는데 있어, 실제 감정을 숨기거나 왜곡해야 하는 경우가 생기며 감정 표현 간에 차이가 발생하며, 이러한 감정의 부조화가 지속되면 탈인격화, 정서적 고갈, 자아 성취감저하 등을 거쳐 이직의도로 연결된다. 자원기반이론(RBV)에 따르면, 기업의 유능한 종사자가 이직을 하게 되면 엄청난 비용이 발생하기 때문에 사전에 이직을 하지 않도록 관리하는 것이 중요하다. 또한 감정노동과 관련된 연구에서

는 감정노동의 표면행위(Surface Acting)과 내면행위(Deep Acting)가 이직의도(Turnover Intention)에 미치는 영향을 다양한 직군(예, 항공사 객실승무원, 호텔직원, 간호사 등)을 대상으로 한 실증연구가 상당수 이루어져 왔으나 대다수의 감정노동과 이직의도의 연구에서는 근로자의 스트레스 부분에 치중해 왔다. 또한 감정노동에 대한 대처전략인 조절변수가 이직의도에 미치는 영향에 대하여 살펴본 연구는 거의 진행되지 않은 실정이다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 기존 연구를 확장하여 Chau(2009)에서 설명하지 못하는 외면행위와 내면행위가 직무만족과 이직의도에 미치는 회복탄력성의 조절 효과를 밝혀보고자 한다. 이에 본 연구는 감정노동과 이직의도에 대한 대처전략의 조절효과를 살펴보고 있다. 따라서 본 연구에서는 회복탄력성 측면에서 감정의 부조화의 문제점을 밝혀보고 회복탄력성의 조절역할을 통해 조직관리의 시사점을 마련해 보고자 한다. Hochschild(1983)에 의하면 감정노동자들 중에서 조직에서 비서직 종사자의 감정노동이 많이 이루어지고 있어 비서직과 감정노동 간의 관계가 크다는 것을 주장하였다. 회사와 상사의 인지도를 높이기 위하여 밝고 활기찬 사무실 분위기를 유지하고 긴장이나 과로의 상태에서도 내방객이나 상사를 대함에 친절한 자세를 유지하며 과중한 업무나 어려운 상황에서도 긍정적인 태도를 가지는 비서를 상사들이 선호하기 때문에 비서직 종사자의 감정노동의 피할 수 없다고 주장하였다. 이에 본 연구에서는 대기업에 근무하고 있는 비서직 감정 노동자를 대상으로 한 표면행위와 내면행위가 직무만족과 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지 그리고 표면행위와 내면행위가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 회복탄력성이 어떠한 조절역할을 하는지 밝혀보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 감정노동(emotional labor)

감정노동의 최초 연구자인 Hochschild(1983)는 항공사 승무원을 대상으로 한 연구를 통하여 조직 내에서 실제 자신의 감정을 통제하려는 노력과 더불어 사회적으로 바람직해 보이는 특정한 외형적인 감정을 표현하려 하는 노력을 감정노동이라 정의하였다. 그러나 그의 연구가 시작되기 전에는 감정노동이 오래전부터 서비스업을 포함한 모든 조직 사회에서 이루어지고 있음에도 불구하고 정신노동이나 육체노동처럼 노동의 한 종류로 주목 받아오지 못하였다. 심지어 감정 은 작업장)에서는 억압되어야 할 대상으로서 인식되기도 하였다(Ashforth & Humphrey,1993). 그러나 Hochschild(1983)는 감정노동을 노동의 한 형태로 정의하면서 감정의 중요성이 부각되기 시작하였고 그에 관한 후속 연구들이 진행되었다. 국내외 여러 학자들에 의하여 연구된 감정노동의 정의는 다음과 같다. Grandey(2003)는 감정노동을 조직의 목표를 위하여 감정의 표현을 조절하는 과정이라고 정의하였고, Ashforth와 Humphrey(1993)는 적당한 감정을 취하는 행위로 보았고, Morris와 Feldman(1996)은 조직이 원

하는 감정을 표출하고자 기울이게 되는 노동을 감정노동이라 정의하였다. Hochschild(1983)는 항공사 승무원이 아니더라도 대부분의 직업은 우리 자신이나 다른 사람들의 감정을 관리해야 하며 이러한 맥락에서 부분적으로 승무원과 공통된 점을 지닌다고 밝히고 감정노동과 특히 관련이 있는 6가지의 직업군(전문직 및 기술직, 관리직, 영업직, 사무직, 서비스직, 가정부)을 제시하였으며 그 중 사무직을 특히 강조하고 사무직의 세부 직업 중 비서직이 감정노동과 깊은 관계를 가지는 직업이라고 주장하였다.

한편, 감정노동의 구성요인을 종사자의 감정노동 수행의 입장에서 연구자로 Hochschild(1983)는 근로자가 감정노동을 수행하는 방법에 따라 표면 행위와 내면 행위로 구분하였는데 표면 행위는 종사자의 업무 시 꾸며진 행위, 다시 말하여 업무를 수행하면서 드러내는 표면적인 얼굴표정이나 몸짓, 목소리, 억양 등을 말하고 내면 행위는 종사자 스스로 느끼는 감정보다는 조직이 원하는 감정 표현에 몰입하려 노력하는 행위를 말한다고 주장하였다. Ashforth와 Humphrey (1993)는 Hochschild (1983)의 감정노동의 구성요인에 진실 행위(genuine emotion)를 추가하여 표면 행위, 내면 행위, 진실행위로 감정노동의 구성요인을 제시하고 Hochschild (1983)의 연구를 확대시켰다.

<표 1> 감정노동의 정의와 연구내용

| 연구자(연도)                 | 정의   | 연구내용   |
|-------------------------|--|--|
| Hochschild(1983)        | 사람들이 개인의 기분을 다스려 얼굴표정이나 신체표현을 통해 외부에 드러내 보이는 것 | 감정관리 관점을 제시하려고 하며, 신체노동과 정신노동 외에 다른 개념의 감정노동과 감정노동의 교환 가치를 최초로 주장하였음.                    |
| Sutton(1991)            | 조직의 규범(norm)에 맞추어 개인의 감정을 표현하는 것               | 조직적인 측면과 개인적인 측면을 선별과정, 사회화, 상벌과정이라는 업무 과정전반으로 나누어 살펴보고 감정노동을 4가지 차원으로 나누어 양적 측정을 시도하였음. |
| Ashforth&Humphrey(1993) | 직무를 수행할 때 사회적으로 요구되는 올바른 감정을 표현하는 행위(전시적감      | 감정노동으로 인해 일어나는 행동 자체에 초점을 맞추고, 규범에 맞게 행동하는 감정  |

|                               |   |   |
|-------------------------------|---|---|
|                               | 정 : Displayed Emotion)                                  | 표현규칙을 주장하였음.  |
| Morris&Feldman (1996)         | 대인간 상호작용 과정에서 요구되는 적절한 감정들을 표현하는데 요구되는 노력, 계획 및 통제      | 개인의 감정표현을 결정하는데 개인특성 및 작업관련 환경요인의 중요성을 강조하고 있는 상호작용주의적 관점(interactionist perspective)을 반영하였음. |
| Gross(1998)                   | 한 개인이 언제 어떤 감정을 가지고, 이들 감정들을 어떻게 경험하고 표현하는지에 영향을 미치는 과정 | 환경으로부터의 감정적 실마리가 개인의 감정반응경향(행동적, 경험적 및 생리학적)을 유발한다는 감정규제모형을 제안하였음.                            |
| Grandey(2000)                 | 조직목표를 달성하기 위하여 느낌 및 감정 표현들을 조절(규제)하는 과정                 | 표면행위를 반응에 초점을 둔 감정규제현상으로 이해 이전 연구자들의 정의를 종합하여 통합적 정의를 내리고자 하였음.                               |
| Brotheridge& Grandey(2002)    | 대중적인 상호작용 빈도에 따른 감정조절이 필요한 직무                           | 감정노동과 직무소진을 강도, 다양성, 표면화, 내면화, 긍정적 감정요구, 부정적 감정 감춤으로 나누어 측정함.                                 |
| Brotheridge& Lee(2002)        | 정신적 감정이 서비스로 전환될 때, 개인은 감정을 규칙적으로 표현하려고 시도하게 됨.         | 감정노동과 직무소진 사이에 자원보존이론을 적용하여, 직무소진 예방하고자 주장함.  |
| Diefendorff& Grosserand(2003) | 직무에서 요구하는 목적을 성취하기 위해 개인의 정서표현을 제어 표현규범에 맞추려고 하는 과정     | 표면행위, 내면행위와 자연행위로 감정노동유형을 나눔.   |

또한 정현우(2011)는 감성을 필요로 하는 직무 즉 감정노동에서는 직무를 수행하는 종업원들의 감성지능이 아주 중요하고 감성이 별로 필요하지 않는 육체적이고 정신적인 직무에서 보다 더 개인의 행동과 태도와 관련한 조직유효성에 긍정적인 영향력을 미치고 있다고 함으로써 감정노동자들의 감성지능의 중요성도 주장하였다. 감정노동이 종사자 및 조직에 미치는 영향 및 감정노동의 결과에 관한 연구는 긍정적인 결과와 부정적인 결과로 나누어진다. 정무관, 임효창, 최항석(2008)은 감정노동의 결과에 관한 연구를 진행하였는데 감정노동이 종사자의 직무소진, 직장 과 가정의 갈등, 그리고 조직시민행동에 부정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 직무소진은 종사자가 직무로 얻는 스트레스의 한 종류로 직무 스트레스가 누적되고 장기적으로 진행될 때 종사자에게 나타나는 심리적 현상으로 비인격격화, 개인성취감의 저하 등을 들 수 있다. 이러한 직무소진은 종사자가 갖은 이직과 직무만족의 감

소울 저하 등의 상태로도 표출되는데, 정무관, 임효창, 최항석(2008)은 감정노동의 구성요소인 표면화 행위가 종사자의 직무소진에 영향을 미치며 정의 관계를 가지는 것을 검증하였다. 또한 이들은 감정노동자의 감정노동이 직장 및 가정 갈등에도 영향을 미치는 것을 밝혔다. 직장 및 가정 갈등이란 직장의 일이 가정의 일에 지장을 초래하는 것과 가정의 일이 직장의 일에 지장을 초래하는 양방향적 문제로 감정노동자의 감정노동은 이러한 상황의 원인으로 밝혀졌다. 또한 그들은 조직사회에서 상대방을 진심으로 생각하며 상대방을 서로 도와주고 협력하는 조직시민행동에도 부의 영향을 가져오는 연구 결과를 주장하였다. 비서직을 대상으로 감정노동과 직무만족의 관계를 연구한 한주원(2005)은 감정노동의 디스트레스는 비서직 종사자의 직무만족에 부정적인 영향을 주는 것을 주장하였다. 홍용기(2008)는 감정노동이 많이 이루어지는 직무에 있어 특정 종업원에 의해 표현된 감정은, 그 자신의 내적인

감정상태와 불일치되는 경우가 많을 것이다. 이처럼 많은 연구를 통하여 감정노동이 여러 분야의 업무 종사자에게 심리적, 육체적 영향을 미치는 것으로 밝혀진 바, 직무스트레스, 심리적 불안정, 업무불만족 등의 결과를 가져오는 감정노

동을 해결하기 위하여 감정노동의 선행요인인 표현행위와 내면행위를 검증하였다. 다음의 <표 2>에서 감정노동의 효과에 대해 실증분석한 선행연구들은 정리하였다.

<표 2> 감정노동의 결과변수에 대한 선행연구(연구자 정리)

| 저자                      | 독립변수                           | 종속변수                 | 연구내용   |
|-------------------------|--------------------------------|----------------------|--|
| Kim et al.(2002)        | 감정노동                           | 우울증상                 | 감정노동이 우울증상에 정(+의) 관계임.   |
| Cho SK et Jung HS(2006) | 감정노동                           | 신체적 불편               | 감정노동과 육체적 불편간에는 정(+의) 관계임.   |
| Ahn et al. (2007)       | 감정노동<br>- 감정에 호소하는 노력<br>- 부조화 | 직무만족<br>조직시민행동       | 감정에 호소하는 노력과 직무만족과 조직시민행동간에 정(+의) 관계임.                                       |
| Han et al. (2008)       | 통제를 위한 부조화 노력<br>표현을 위한 노력이질감  | 직무몰입                 | 통제를 위한 부조화 노력과 표현을 위한 노력과 직무만족간에는 부(-)의 관계임.<br>표현을 위한 노력과 직무몰입간에 부(-)의 관계임. |
| Kim SP et Lee DR(2008)  | 감정노동                           | 감정소진<br>소외감정         | 감정노동과 소외감정간에 정(+의) 관계임.<br>감정노동과 감정소진과는 정(+의) 관계임.                           |
| Park BG(2008)           | 감정노동                           | 직무만족                 | 감정노동과 직무만족간에는 부(-)의 관계임.   |
| Kim SH(2009)            | 빈도<br>주의<br>다양성<br>부조화         | 감정소진                 | 빈도와 부조화는 감정소진과 정(+의) 관계임.<br>주의와 다양성은 직무스트레스를 통한 감정소진과 정(+의) 관계임.            |
| Park SE(2009)           | 부조화                            | 이직의도<br>직무만족<br>감정몰입 | 부조화와 이직의도간에는 정(+의) 관계임.<br>부조화와 직무만족과 감정몰입은 부(-)의 관계임.                       |
| Ahn HD et Park JC(2009) | 감정노동<br>감정부조화                  | 감정소진<br>이직의도         | 감정노동에 의해 생성된 감정부조화는 감정소진과 이직의도에 영향을 미침.                                      |

## 2. 이직의도(turnover intention)

이직은 조직과 근로자의 고용관계 단절을 의미하는 것으로 의사결정의 주체에 따라 근로자의 자발적인 이직과 조직에 의해서 근로자의 고용관계가 단절되는 비자발적인 고용관계가 단절되는 비자발적인 이직으로 이직유형을 분류할 수 있다. 이직의도란 조직에 속한 근로자들이 현재 속한 조직에서 다른 조직으로의 이전을 생각

하는 것이다(정이상, 김희길, 추선애, 이동호, 2013). 이직의도가 실제의 이직현상으로 직결되는 것은 아닐 수 있으나, 이러한 의도자체는 개인 및 조직에 충분히 부정적인 영향력을 줄 수 있으며(Guzzo, Noonam& Elron, 1994; 김형섭, 2005), 이직은 조직구성원을 고용하고, 그 뒤에 훈련을 시키기 위해서 투입한 조직의 경비와 시간을 낭비하는 결과를 가져오므로 이직으로 인한 인적 구성을 재편성하는 것은 불필요한 노력

을 요구하여 조직으로서는 큰 손실을 가져온다(김현형, 2008). 또한 같은 근무 환경 속에서도 사람에 따라 항상 부정적으로 또는 항상 긍정적으로 평가하는 성향이 존재하며, 부정적 감정 성향이 강한 사람들의 경우 업무나 근로 환경에 대한 반응 정도가 일반적으로 더 부정적으로 판단되므로 전반적인 업무에 대한 만족도가 떨어지고 직장 내 상사에게 인정을 받지 못하거나 아니면 그렇게 느끼거나 동료와의 관계에 있어 문제가 있을 수 있으며 관계가 과소평가 될 수도 있어 이직과 재이직에 큰 영향을 미칠 수 있다. 이직의도에 관한 선행연구를 살펴보면 직무 환경 및 조직몰입(김우진, 2011; 변재우, 이유양, 고재윤, 2012; Chen, 2006; Harrison, Newamn & Roth, 2006), 감정노동(김현형, 2008; 서재하, 2012) 및 직무만족(임재문, 2010; Ghiselli, 2001) 등의 변수들이 독립변수, 매개변수 및 조절변수 등으로 선정되어 실증연구가 연구가 진행되어 왔다.

### 3. 직무 만족(Job Satisfaction)

조직 구성원들이 그 조직에서 담당하고 있는 업무에 대해 만족하느냐의 여부는 조직의 성과와 관련하여 중요한 의미를 갖는다. 직무만족에 관한 연구는 1935년 Hoppock의 연구 이후 1976년 Locke에 이르기 까지 무려 4,000여건 이상의 연구가 발표되었다. 이처럼 직무만족이 학자들 사이에 주요 관심이 되어온 이유는 종업원들의 호의적인 태도가 일의 성과에 커다란 영향을 미친다는 생각과 함께 종업원 스스로 자신이 맡고 있는 직무에 대해 어느 정도 만족하는가에 따라 업무에 대한 관심도가 다르게 나타나기 때문이다(신유근, 1996). 직무만족에 관한 개념은 학자들마다 다양하게 정의하고 있다. 직무만족이란 단지 직무만을 의미하지 않고 직무수행에 따른

인간관계, 직무와 관련된 개인의 감정적 태도, 임금과 같은 근로조건 등의 다양한 요소를 포함한 직무에 대한 정서적 반응을 의미한다. Reitz(1981)는 직무만족이란 행동, 정보 그리고 정서의 3요소로 구성되어 있고, 강도가 다양함과 근원은 개개인의 많은 기능에 의하여 이루어진다고 주장했으며, 보다 구체적으로는 직무에 대한 개인의 느낌이나 감정의 반응이라고 정의하고 있다. Smith(1969)는 직무만족을 각 개인이 자신의 직무와 관련하여 경험하는 모든 호약감의 총화 또는 이러한 호약감의 균형 상태에서 기인된 일련의 태도라고 정의함으로써 직무만족이 감정, 태도 등과 관련 있음을 인정하고 있다. McCormik & Tiffin(1974)은 직무만족이란 그 직무에서 얻어지거나 경험하는 욕구만족의 정도로서 각개인의 가치체계에 따라 상이한 상태를 나타낸다고 하였다. Lock(1976)은 직무만족을 자신의 직무 또는 직무경험에 대한 평가로부터 결과된 근로자 자신의 유쾌하거나 긍정적인 심리상태라고 정의하였다. 직무만족이란 조직구성원이 자신이 맡은 직무와 관련하여 경험하고 느끼는 유쾌한 감정의 상태로 주관적인 개념의 직무에 대한 정서적 반응이라고 정의하며 직무만족의 수준이 높은 사람은 자신의 직무에 대하여 매우 긍정적인 태도를 갖는 반면, 직무에 불만족한 사람은 부정적 태도를 갖는다. 인간의 행동은 생리적, 사회적, 자아적인 각각의 욕구가 충족되는 과정이며 그 욕구가 직무를 통해서 충분히 충족되지 못할 경우 그가 소속한 집단의 목적을 달성하기 위해 자기에게 주어진 역할을 바르게 수행하려는 심적 상태나 태도가 저하되어서 작업능률의 저하를 초래하게 된다. 직무만족이란 개인이 주어진 직무에 대해 가지는 만족의 정도를 말한다. 직무에 대한 만족은 개인생활과 안정성, 직장 자체의 균형 및 유지에 기여함으로써 간접적으로는 사회 체제의 안정성을 강화할 것이다.

한편, 반대로 직업에의 불만은 직장으로부터의 소외감을 유발시켜 기존 사회의 제 규범 체계에 대한 동조 의식을 강화시켜 이탈 행위를 조성할 수도 있다. 직무 만족에 대한 정의는 학자에 따라서 다소의 차이는 있으나 대체로 직무 만족이란 개인의 자신의 직무나 직무 경험에 대해서 평가한 결과가 즐겁고 긍정적인 정서적 반응 결과이고 직무의욕 및 사기를 결정 지우는 일의 요소가 된다. 이 밖에 직무만족과 관련된 개념으로 사기와 직무관여가 있는데, 사기란 개인이 참여하고, 또한 그 개인으로 하여금 조직의 목적과 자신의 목적을 확인할 수 있게 하는 그룹들에 의해 조건 지어질 수 있는 개인의 태도로 정의된다. 즉, 개인은 자기가 일하는 조직의 목적을 달성시키기 위해 일함으로써 욕망을 최대한 충족시킬 수 있다고 생각한다. 직무 관여는 개인이 자신의 직무에 대해서 몰두해 있는 상태를 말한다. 즉, 직무 관여도가 높은 사람은 직무에 비교적 만족한 사람이라 할 수 있으며, 이러한 것은 외부에 나타난 행동의 결과라기보다는 행동 내에 숨겨진 내면적 심리의 영향, 직무태도의 형태이다. 자신의 직무에 만족하는 사람은 맡은 직무에 대하여 긍정적인 책임을 다하는 반면, 반대의 경우는 맡은 직무에 대해 부정적인태도를 가진다. 직무만족과 관련된 연구들을 보면 대체로 내재적 만족과 외재적 만족으로 구분한 것으로, 전자는 직무의 난이도, 도전감, 중요성, 다양성 등 직무와 관련되어 내재적 가치가 주는 만족감이며, 후자는 보상, 작업환경, 직무와 관련된 승진 등으로 직무외적으로 부여된 보상가치를 의미한다. 또한 직무만족의 영향요인은 개인적 요인, 직무관련 요인, 조직요인으로 구분할 수 있다. 개인적인 요인은 성별, 연령, 교육수준 등이며, 직무관련요인은 작업방식, 승진, 보상, 감독스타일 동료관계 등이며, 조직요인은 회사정책, 규모, 분위기 등으로 볼 수 있다. 본 연구에서는 직무

만족을 비서가 상사나 동료와 관계나 직무를 통해서 느끼는 긍정적인 감정상태라고 정의한다.

비서학 분야에서는 직무만족에 관련된 연구들은 비서직 직무특성상 상사에 따라 일의 범주 및 일의 내용이 크게 차이가 날 수 있으므로 주로 상사의 리더십 스타일과 비서의 직무만족간의 관계가 연구되었다.(김익중, 1996 : 조계숙과 장윤희, 1997, 양혜련, 2002). 이러한 연구결과들은 주로 성취지향적 상사유형과 비서의 직무만족간의 정의 관계가 도출되었다. 그 밖의 연구로는 비서의 임파워먼트와 직무만족, 생활만족도와 직무만족간의 관계가 연구되었다. 그러나 비서의 표면행위와 내면행위와의 직무만족에 대한 선행 연구는 아직까지 진행되지 않은 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 비서의 표면행위와 내면행위가 직무만족에 어떠한 영향을 미치는 지 살펴보고자 한다.

#### 4. 회복탄력성(Resilience )

회복탄력성이란 늘어나 있거나 압축된 상태에서 되돌아(Chapman, 1992) 스트레스를 유발하는 환경에 유연하게 대응하는 개인의 총체적인 내적 능력이다(Reivich & Shatté, 2003). 즉 회복과 정신적 저항력을 향상시키고, 역경을 딛고 되튀어 오르는 ‘탄력성’을 합친 것이다(김주환, 2011). 이러한 회복탄력성은 40년에 걸친 Kauai섬의 신생아를 추적 조사하여 밝혀냈는데, 선천적인 장애가 있거나 열악한 환경에서 자란 아동일지라도 회복탄력성의 정도에 따라 불우한 환경을 이겨내고 긍정적인 성인으로 성장하는 데에 큰 차이가 있음이 밝혀졌다(Werner & Smith, 1982). 회복탄력성은 개인이 경험하게 되는 스트레스나 역경을 효과적으로 극복하는 자원이며 동시에 직면하게 될 스트레스나 역경을 예방할 수 있는 긍정적인 요인으로 작용할 수 있다. 단순히 스트

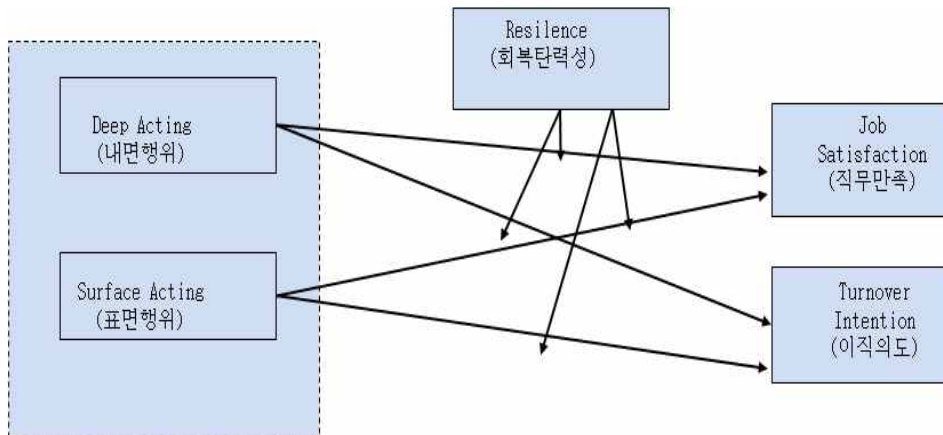
레스에 대한 저항 능력을 의미하는 탄력성이나 일반적인 상황에서 충동을 표출하거나 억압하는 수준을 나타내는 자아통제 등의 관련 개념들과는 구분시키는 개념으로 상황의 요구에 따라 자아통제를 강화하거나 완화시키는 상위적인 능력을 의미한다(신우열, 최민아, 김주환, 2009). 회복탄력성은 선행연구에서 자아탄력성과 혼용하여 사용되고 있어 본 연구에서는 자아탄력성으로 연구된 선행연구도 포함하여 고찰하였다. 회복탄력성의 구성요소로 Reivich와 Shatté(2003)가 감정통제력, 자기효능감, 충동통제력, 낙관성, 적극적 도전성, 원인분석력, 공감능력 등을 제시하였다. 이를 기초로 김주환 (2011)이 한국형 회복탄력성 도구를 개발하면서 감정조절력과 충동통제력, 원인분석력을 자기조절능력으로, 소통능력과 공감능력, 자아확장력을 대인관계능력으로, 자아낙관성과 생활만족도, 감사하기를 긍정성으로 재구성하였다. 자기조절능력은 감정조절력, 충동통제력, 원인분석력이 포함되어 스스로의 감정을 인식하고 조절하는 능력이다. 대인관계능력은 소통능력, 공감능력, 자아확장력이 포함되어 인간 관계를 진지하게 맺고 유지하고, 다른 사람의 심리나 감정 상태를 잘 읽어낼 수 있으며 인간관

계를 넓고 깊게 유지하는 능력이다. 긍정성은 자아낙관성, 생활만족도, 감사하기가 포함되어 자기 스스로의 장점과 강점을 낙관적으로 바라보면서 삶의 만족을 느끼고, 삶과 주변 사람에 대해 감사하는 태도이다. 김주환 (2011)이 개발한 회복탄력성 척도는 Reivich와 Shatté(2003)의 도구개발에서 확인되지 않았던 신뢰도와 타당도의 한계, 문화적 차이로 인한 문항들을 수정·보완하여 다양한 표본에 대한 반복 조사를 통해 발표한 성인대상 한국형으로 비서의 심리특성인 회복탄력성을 측정하기에 적절하다고 판단된다.

### III. 연구모형과 조사설계

#### 1. 연구모형

본 연구에서는 이론적 배경에서 제시한 바와 같이 감정노동에서의 표면행위, 내면행위와 이직의도, 직무만족과의 관계와 회복탄력성의 조절효과를 검증하기 위해 <그림 1>과 같이 연구모형을 제시하였다.



<그림 1> 연구모형



## 2. 가설의 설정

### 2.1 표면행위와 이직의도와와의 관계

감정노동과 이직의도와와의 선행연구는 간호직 종사자와 서비스업 종사자를 대상으로 활발하게 이루어지고 있으며 특히 이직의도는 이직행위를 예측 할 수 있는 선행요인으로 지속적인 연구가 이루어지고 있다. 오창택(2012)의 연구에서는 사회복지종사자의 감정노동 수행전략에서 표면행위는 감정고갈에 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 긍정적 감정조화는 감정노동 수행전략에 부(-)적 영향을 나타냈다. 또한 진정성이 결여된 감정노동은 모두 이직의도에 정(+)적 영향을 미쳤다. 선행연구에서 살펴보듯이 이직의도의 선행변수로는 감정노동이 있으며 감정노동이 이직의 중요한 선행변수로 나타나 있다. 그러나 비서직 감정노동의 표면행위와 이직의도에 대한 연구는 거의 진행되지 않은 상황에 있어서 본 연구에서 비서직 종사자의 감정노동 표면행위는 이직의도에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것으로 보고, 표면행위가 높은 근로자는 이직의도가 높아질 것으로 예측되어 표면행위와 이직의도의 관계를 가설화 하면 다음과 같다.

가설 1. 표면행위는 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.2 내면행위와 이직의도와와의 관계

지금까지 진행된 선행연구를 검토한 결과 감정노동이 직무관련 태도와 행동에 미치는 영향에 있어서는 상반된 의견이 존재한다. 이는 학자들의 견해가 다르기 때문인데 대표적으로 소외가설과 안면환유가설에 의해 의견이 양분화되고 있다. 먼저 Hochschild(1983)의 소외가설에 의하면 감정노동의 수행은 진정한 자아의 손상을 가져오므로 긍정적인 감정이든 부정적인 감정이든 개인의 태도

에 부정적으로 영향을 미친다는 것으로 Morris & Feldman(1996), Schaubroeck & Jones(2000), Brotheridge & Grandey(2002)의 연구에서 감정노동은 직무만족, 조직몰입을 감소시키며 감성적인 피로와 함께 육체적 증상을 야기한다고 주장하였다. 반대로 Adelman & Zajonc(1989)의 안면환유가설에 의하면 특정한 감정표현을 위한 안면표정은 생리적 기제를 통하여 감정과 유사한 감정을 유발하는 물론 표현된 감정과 불일치하는 감정을 약화시킨다는 것으로 긍정적 감정의 표현은 긍정적 결과를 나타내며 부정적 감정의 표현은 부정적 결과를 초래한다는 것이다(장재규, 2011). 실제적으로 Wharton & Erickson(1993), Ashforth & Humphrey(1993)의 연구에서 감정노동이 익숙해지면 종사원들은 스스로 불쾌한 상황에서 심리적인 거리를 두기 때문에 스트레스를 감소시켜주고 만족감을 증가시키는 밝혀졌다(최우성, 2012). 또한 감정노동을 표면행위와 내면행위로 구분한 연구에서는 상반된 의견들이 존재한다. 먼저 레크리에이션 지도자들을 대상으로 한 Kwon & JEON(2011)의 연구에서는 감정노동의 표면행위는 이직의도에 정적으로 유의한 영향을, 내면행위는 이직의도에 부적적으로 유의한 영향을 미친다고 하였다. 또한 사회복지시설 종사원을 대상으로 한 김운화(2012)의 연구에서도 표면행위는 이직의도에 정적으로 유의한 영향을, 내면행위는 이직의도에 부적적으로 유의한 영향을 미친다고 주장하였다. 미용서비스업을 대상으로 한 강주아와 이영주(2012)연구에서는 감정노동 중 내면행위는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 호텔종사원을 대상으로 한 김현형(2008)의 연구에서는 표면행위와 내면행위 모두 이직의도에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 이러한 선행연구를 통한 안면환유가설을 바탕으로 내면행위는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 가설을 설정하고자

한다.

가설 2. 내면행위는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 표면 행위와 직무만족의 관계

Wharton & Erickson(1993)의 연구에서 감정노동으로 야기되는 감정부조화는 노동에 대한 소외감을 유발시키고 직무만족 수준을 저하시킨다고 주장하였다. 또한 이러한 감정의 부조화는 직무만족과 부정적인 관계를 갖는다(Abraham, 1998; Morris & Feldman, 1997). 상사나 동료나 고객에게 친근하게 대해야 하는 감정노동의 요구는 단조로운 직무를 좀 더 재밌게 만들어주거나, 일이 즐겁다는 자기표현을 가능하게 할지도 모른다(Ashforth & Humphrey, 1993). 또한 긍정적인 감정표현의 요구는 직무관련 태도에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 안면환류가설에 따라 감정노동이 긍정적인 결과를 가져올 수 있어서 감정노동의 내면행위는 직무만족에 영향을 미칠 것이다. 이러한 선행연구 결과들을 토대로, 감정노동의 표면행위가 직무만족에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가설이 도출될 수 있다. 표면행위는 감정부조화를 유발시키기 때문에 직무만족에 부정적인 영향을 미칠 있지만 표면행위를 내면화하려고 노력하는 것은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 이에 표면행위가 직무만족에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상되어 가설을 설정하였다.

가설 3. 표면행위는 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.4 내면 행위와 직무만족의 관계

Fielding(1988)의 연구에서는 진실한 감정이 직원들의 스트레스 원인이 되며 억제는 직무만

족을 낮춘다는 사실을 밝혔다. 직무상 요구되는 감정억제 크기가 직무만족과 부정적인 상관관계가 있음을 확인 해 주었다. 또한 Adelman(1995)은 진정한 미소를 표현하는 레스토랑 종업원들은 자신의 행동이 가시적이라고 느끼지 않으며 가시적인 감정을 표현하는 종업원들보다 직무만족이 높다는 사실을 발견했다. 즉 감정노동의 강도가 높을수록 낮은 직무만족을 보이는 것으로 나타났다.

반면 감정노동에 대한 긍정적 결과들에 대한 주장은 감정노동이 만족감과 관심자부심의 증가와 같은 호의적인 결과를 나타내기도 하며 정신적 행복의 증가와 스트레스의 감소, 직무효과성의 증가, 일치감의 증가 등으로 나타난다. 송민혜(2011), 홍선희(2011)의 연구에서 내면행위가 직무만족에 미치는 영향을 살펴본 결과 내면행위와 직무만족이 정(+)적인 관계를 가졌으며 이는 내면행위를 많이 사용할수록 직무만족 수준이 증가됨을 의미한다. 즉, 마음에서 우러나오는 내면행위는 조직이 요구하는 행동의 표현규범과 구성원의 감정을 일치시킴으로써 내면행위가 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 이에 내면행위가 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예상되어 다음의 가설이 도출되었다.

가설 4. 내면행위는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.5 표면행위와 이직의도 사이의 회복탄력성의 조절효과

표면행위와 이직의도 사이의 회복탄력성의 조절효과를 연구한 국내의 논문은 거의 없는 실정이다. 그러나 직무환경에서의 스트레스나 일반적 스트레스 환경에서 회복탄력성이 부정적이고 파괴적인 결과에 대한 조절효과를 보이고 있다는

연구는 이루어지고 있다. 김영희와 서경현(2011)은 병원 종사자의 직무 스트레스와 스트레스 반응 및 서비스 질의 관계에 대한 연구를 통해 스트레스를 크게 인식할수록 스트레스에 대한 반응으로 낮은 수준의 서비스 질과 높은 상관관계가 나타나고 있으나, 개인의 회복탄력성이 부정적 결과에 대한 조절 역할을 수행하고 있다고 주장하였다. 직장 내 스트레스의 상당 부분은 상사로 비롯되는 경우가 많으며(Sutton, 2010), 특히 상사에 의한 비인격적 감독 행동은 부하에게 심각한 조직 내 스트레스 환경으로서 인식되고 있다는 점을 고려할 때(Aryee et al., 2007; Tepper, 2000), 직무 스트레스와 이로 인한 부정적 인식과 업무 태도에서의 회복탄력성은 시사하는 바가 크다. 이에 본 연구에서는 표면행위와 이직의도의 관계에 회복탄력성의 조절효과가 있다는 가설을 설정 하였다.

가설 5. 회복탄력성은 표면행위와 이직의도 사이에서 부(-)의 영향으로 조절할 것이다.

## 2.6 내면행위와 이직의도 사이의 회복탄력성의 조절효과

내면행위와 이직의도 사이의 회복탄력성의 조절효과를 연구한 국내외 논문은 거의 없는 실정이며, 아직까지 내면행위와 이직의도 사이의 회복탄력성의 조절효과에 대한 직접적인 선행연구도 이루어지지 않았다. 그러나 회복탄력성이 개인이 경험하게 되는 스트레스나 역경을 효과적으로 극복하는 자원이며 동시에 직면하게 될 스트레스나 역경을 예방할 수 있는 긍정적인 요인으로 작용할 수 있으므로 내면행위와 이직의도 사이에서는 회복탄력성이 높을수록 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 조절효과를 가져올 것이라는 가설을 도출할 수 있다.

가설 6. 회복탄력성은 내면행위와 이직의도 사이에서 부(-)의 영향으로 조절할 것이다.

## 2.7 표면행위와 직무만족 사이의 회복탄력성의 조절효과

현재까지 회복탄력성이 표면행위와 직무만족에 미치는 영향에 대해 연구한 선행연구는 미흡하며 회복탄력성이 비서직에게도 중요한 능력임에도 비서직의 표면행위와 회복탄력성간의 조절효과를 검증한 연구는 없는 것으로 나타났다. 또한 회복탄력성과 조직만족에 대한 현재까지의 연구들은 회복탄력성의 하위요인과 조직만족과의 관계를 연구한 것이 주류를 이루고 있다. 이에 본 연구에서는 비서직의 표면행위와 직무만족 사이의 관계에 회복탄력성이 조절효과를 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 7. 회복탄력성은 표면행위와 직무만족 사이에서 정(+)의 영향으로 조절할 것이다.

## 2.8 내면행위와 직무만족 사이의 회복탄력성의 조절효과

감정노동에 대한 긍정적 결과들에 대한 주장은 감정노동이 만족감과 안심자부심의 증가와 같은 호의적인 결과를 나타내기도 하며 정신적 행복의 증가와 스트레스의 감소, 직무효과성의 증가, 일치감의 증가 등으로 나타났다. 송민혜(2011), 홍선희(2011)의 연구에서 내면행위가 직무만족에 미치는 영향을 살펴본 결과 내면행위와 직무만족이 정(+)적인 관계를 가지며 이는 내면행위를 많이 사용할수록 직무만족 수준이 증가됨을 의미한다. 또한 회복탄력성이 스트레스나 역경을 효과적으로 극복하는 긍정적인 요인이므로 본 연구에서는 내면행위와 직무만족 사이의 회복탄력성의 조절효과에 대한 가설을 설

정하였다.

가설 8. 회복탄력성은 내면행위와 직무만족 사이에서 정(+)의 영향으로 조절할 것이다.

### 3. 조작적 정의

#### 3.1 독립변수

##### 1) 표면행위

본 연구의 독립변수인 표면행위는 감정노동 종사자가 실제로 느낀 감정과 나타내야 하는 외적인 표현행위의 모순이다(Ashforth & Humphrey, 1993). 이러한 표면행위는 상황에 대한 경험 감정이 결정된 후에 겉으로 보이는 행동적 표현만을 표현 규칙에 적합하도록 수정하는 것이다(Hochschild, 1983; Brotheridge & Grandey, 2002). 비서직의 경우는 상사와 지속적으로 좋은 관계를 형성하기 위해 상사의 기분에 맞추어 감정을 표현하는 경우가 많으며, 상사가 좋아하는 성향을 파악하고, 그에 맞게 감정표현을 관리하고, 그에 맞게 대응해야 해야 되므로 이러한 내용을 보완하여 표면행위 변수를 측정하였다.

##### 2) 내면행위

내면행위란 자신이 표현하기를 원하는 감정을 실제로 느끼거나 경험하려고 하는 것을 말하며, 내부 감정에 초점을 두어 간접적으로 이미지 훈련을 통해 느끼고자 하는 감정을 유발 시키는 것이다(성혜진, 2003). 또한 Hochschild(1983)는 내면행위를 한 개인이 활동적으로 감정을 억누르거나 조직 내에서의 권고감과 관련된 감정을 유발하기 위한 기억과 생각, 이미지 등을 불러내오는 훈련을 하는 이미지로 구분하였다. 내면행위를 측정하기 위한 도구로는 Chau(2009)가

주장한 척도를 수정 및 보완하여 사용하였다. 비서직의 경우 실제 상사로부터 좋은 감정을 느끼려고 하는지, 진실성있게 하고자 하는지, 회사의 이미지를 위해 친절하게 행동하고자 하는지, 자신의 실제 감정과 표현하는 것이 비슷한지와 관련되므로 이러한 내용을 보완하여 내면행위 변수를 측정하였다.

#### 3.2 종속변수

##### 1) 직무만족

직무만족은 현재 자신이 수행 하는 일과 일을 수행하는 환경에 대한 만족정도로 정의하였다. 내재적 요인으로는 직무 그 자체에서 얻는 만족감(타인의 인정, 업무재량권, 성취감)으로 보고, 외재적 요인으로는 직무수행의 결과로서 얻어지는 보상이나 편익에 대해 느끼는 만족감(고용의 보장, 급여, 승진기회, 작업환경)으로 조작적 정의를 한다.

##### 2) 이직의도

Mobley(1982)는 협의의 이직은 조직으로부터 금전적 보상을 받고 있는 개인이 조직 내에서 구성원 자격을 스스로 종결하는 것이라고 하였다. 이직의도는 직접적인 이직행위가 아니라 조직을 떠나고자 하는 심리적인 상태를 의미한다.

##### 3) 조절변수(회복탄력성)

회복탄력성은 다양한 스트레스 요인에도 불구하고 이를 극복해내는 개인의 심리적 자원으로(Tugade & Fredrickson, 2004), 상사의 비인격적 감독 행동으로부터 본인을 보호하고 일의 의미와 가치를 회복할 수 있게 하는 중요한 개인의 특성으로 정의한다.

## IV. 실증분석

### 1. 인구통계학적 분석

본 연구의 목적을 달성하기 위한 데이터 수집은 설문지를 이용하였다. 인구통계학적 특성을 살펴보면 <표 3>과 같다. 분석에 사용된 표본수는 총 144명이 설문에 응답하였다. 본 연구는 비서직의 직업적 특성상 실제 기업의 근무현장에서 여성이 대다수인 것을 감안하여 대기업인 삼성전자, 현대자동차, LG전자, 삼성의료원에서 근

무하는 여성비서직 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였다.

연령별로는 20~25세가 81.9%로 가장 많았으며, 다음으로 26~30세가 13.9%, 31세 이상이 4.2% 순으로 나타났다. 전공의 경우는 비서과 전공이 51.4%로 가장 많았으며, 다음으로 항공운항과가 17.4%로 나타났다. 소득의 경우 100만원~200만원 미만과 200만원~300만원의 순으로 나타났고 학력의 경우는 전문대 졸업이 65%, 대졸이 35%로 나타났다.

<표 3> 인구 통계학적 표본의 성

| 구분     | 항목             | 빈도  | 백분율(%) |
|--------|----------------|-----|--------|
| 연령     | 20~25세         | 118 | 81.9   |
|        | 26~30세         | 20  | 13.9   |
|        | 31세 이상         | 6   | 4.2    |
|        | 총합             | 144 | 100    |
| 전공     | 비서과            | 74  | 51.4   |
|        | 항공운항과          | 25  | 17.4   |
|        | 경영학과           | 9   | 6.3    |
|        | 컴퓨터관련과         | 9   | 6.3    |
|        | 기타             | 27  | 18.8   |
|        | 총합             | 144 | 100    |
| 학력     | 전문대 졸업         | 94  | 65     |
|        | 대졸             | 50  | 35     |
|        | 총합             | 144 | 100    |
| 월평균 소득 | 100 ~ 200만원 미만 | 69  | 47.9   |
|        | 200 ~ 300만원 미만 | 73  | 50.7   |
|        | 300 ~ 400만원 미만 | 2   | 1.4    |
|        | 총합             | 144 | 100    |

### 2. 신뢰성 및 상관관계 분석

신뢰성이란 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복해서 측정하였을 때 얼마나 일관성 있는 결과를 얻는가를 의미한다. 본 연구에서는 측정도구의 신뢰성을 분석하기 위하여 동일한 개념

을 측정하기 위해 복수의 항목들을 이용하는 경우 항목간의 평균적인 관계에 근거하여 크론바하 알파계수를 이용하는 신뢰도를 검증하였다. 가설검증에 필요한 계수의 값이 0.6이상으로 본 연구의 신뢰성은 확보되었다.

연구의 가설검증에 앞서 변수들 간의 관련성

을 분석하기 위해서 피어슨(Pearson) 상관관계 분석을 사용하였다. 자세한 내용은 다음의 <표 4>에 나타나 있다. 상관관계 분석은 가설검증에도 사용될 뿐 아니라 주요 변수들간 관계의 강도를 제시함으로써 변수 관련성을 알 수 있다. 상관관계는 변수들간의 직접효과와 간접효과를

합한 전체효과를 나타내며 개념들 간의 방향성과 선형관계를 확인할 수 있다. <표 4>에서 보는 바와 같이 본 연구에서 사용한 변수들간에 비교적 상관관계는 문제되지 않는다고 할 수 있다.

<표 4> 신뢰성 및 상관관계 분석결과

| 변수         | 평균     | SD   | 1      | 2     | 3      | 4       | 5       | 6       | 7     | 8       | 9     |
|------------|--------|------|--------|-------|--------|---------|---------|---------|-------|---------|-------|
| 1. 연령      | 23.834 | 3.37 |        |       |        |         |         |         |       |         |       |
| 2. 전공      | 9      | .50  | .393** |       |        |         |         |         |       |         |       |
| 3. 이직직무    | .82    | .39  | .029   | .095  |        |         |         |         |       |         |       |
| 4. 월 평균 소득 | 2.53   | .53  | .194*  | -.117 | -.175* |         |         |         |       |         |       |
| 5. 표면행위    | 3.44   | .98  | -.125  | -.019 | -.047  | .115    | (.83)   |         |       |         |       |
| 6. 내면행위    | 3.74   | .71  | .025   | .075  | -.031  | -.194*  | -.156   | (.75)   |       |         |       |
| 7. 회복탄력성   | 3.72   | .45  | .237** | .201* | -.010  | -.031   | -.144   | .134    | (.90) |         |       |
| 8. 이직의도    | 2.54   | 1.05 | -.042  | -.118 | .036   | .189*   | .445**  | -.509** | -.131 | (.88)   |       |
| 9. 직무만족    | 3.01   | .92  | .058   | .005  | .118   | -.230** | -.364** | .536**  | .158  | -.560** | (.77) |

N=144, \* : p<.05, \*\* : p<.01

주) 연령은 년 단위, 전공은 비서과 0, 기타 1. 이직직무는 비서직 0, 기타 1.

( )안은 신뢰도

### 3. 측정도구의 타당성 검증

본 연구에서는 가설검증 이전에 CFA를 통하여 연구에 사용된 변수가 판별타당성을 가지는지 검증하였다. CFA는 AMOS 7.0을 활용한 구조방정식 모형분석(Structural Equation Modeling Analysis) 방법으로 진행하였으며 세 가지 사항을 고려하였다. 잠재변수 간의 상관(correlation)은 모두 허용하였으며, 하나의 측정

변수는 하나의 잠재변수에만 적재하였고, 수정지표(modification indices)와 추정결과를 토대로 교차적재가 되거나 요인적재량이 유의하지 않은 측정변수는 제거한 후 재차 CFA를 실시하였다.

최종적으로 표면행위, 내면행위, 회복탄력성, 이직의도, 직무만족 등 5개의 요인으로 CFA 검증을 실시하였고 결과는  $\chi^2 = 129.614$   $df=67$   $p<.000$  CFI = .927, TLI =.901 RMSEA = .81로 <표 5>와 같다.

<표 5> CFA 분석결과

|       | CR   | AVE  | MSV  | ASV  |
|-------|------|------|------|------|
| 표면행위  | .838 | .721 | .277 | .128 |
| 내면행위  | .769 | .528 | .489 | .225 |
| 회복탄력성 | .731 | .520 | .036 | .028 |
| 이직의도  | .877 | .705 | .424 | .268 |
| 직무만족  | .775 | .540 | .489 | .279 |

## 5. 가설의 검증

본 연구의 가설검정에 대한 실증적 결과분석을 요약하면 다음과 같다. 먼저 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적변수는 통제변수로 사용하였고 가설검증을 위해 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 다음의 <표 6>은 실증분석결과이다.

가. 가설 1 검증 : 표면행위는 이직의도에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

전체모형의 R2 값이 .224로 이 회귀식이 전체 변동의 약 22%를 설명하고 있고 F값이 10.028(p<.01)로 회귀식이 의미가 있는 것으로 나타났다. 표면행위는 이직의도에 유의한 정(+)  
의 영향(B= .456, p<.01)을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다.

나. 가설 2 검증 : 내면행위는 이직의도에 부(-)  
의 영향을 미칠 것이다.

전체모형의 R2 값이 .272로 이 회귀식이 전체 변동의 약 27%를 설명하고 있고 F값이 12.971(p<.01)로 회귀식이 의미가 있는 것으로 나타났다. 내면행위는 이직의도에 유의한 부(-)  
의 영향(B= -.720, p<.01)을 미치는 것으로 나타나 가설 2는 채택되었다.

다. 가설 3 검증 : 표면행위는 직무만족도에 부(-)  
의 영향을 미칠 것이다.

전체모형의 R2 값이 .176으로 이 회귀식이 전체 변동의 약 18%를 설명하고 있고 F값이 7.409(p<.01)로 회귀식이 의미가 있는 것으로 나타났다. 회귀분석 결과 부(-)의 유의한 영향(B= -.312, p<.01)을 미치는 것으로 나타나 가설 3은 채택되었다.

라. 가설 4 검증 : 내면행위는 직무만족에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

전체모형의 R2 값이 .320로 이 회귀식이 전체 변동의 약 32%를 설명하고 있고 F값이 16.287(p<.01)로 회귀식이 의미가 있는 것으로 나타났다. 내면행위는 직무만족에 유의한 정(+)  
의 영향(B= .671, p<.01)을 미치는 것으로 나타나 가설 4는 채택되었다.

마. 가설 5 검증 : 회복탄력성은 표면행위와 이직의도 사이에서 부(-)의 영향으로 조절할 것이다.

표면행위와 이직의도 사이에서 회복탄력성의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 상호작용항을 투입하기 이전의 회귀식의 설명력 (R2=.224)보다(모형 1 참고) 상호작용항을 투입한 후인 회귀식의 설명력 (R2=.231)은 증가하였으나(모형 3 참고), 이 설명력의 증가분은 통계적으로 유의하지 않았다. 또한 상호작용항의 회귀계수 역시 유의하지 않아서, 가설 5는 기각되었다.

바. 가설 6 검증 : 회복탄력성은 내면행위와 이직의도 사이에서 부(-)의 영향으로 조절할 것이다.

내면행위와 이직의도 사이에서 회복탄력성의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 상호작용항을 투입하기 이전의 회귀식의 설명력 (R2=.272)보다(모형 4 참고) 상호작용항을 투입한 후인 회귀식의 설명력 (R2=.274)은 증가하였으나(모형 6 참고), 이 설명력의 증가분은 통계적으로 유의하지 않았다. 또한 상호작용항의 회귀계수 역시 유의하지 않아서, 가설 6은 기각되었다.

사. 가설 7 검증 : 회복탄력성은 표면행위와

직무만족 사이에서 정(+)의 영향으로 조절할 것이다.

표면행위와 직무만족 사이에서 회복탄력성의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 상호작용항을 투입하기 이전의 회귀식의 설명력 (R<sup>2</sup>=.176)보다(모형 7 참고) 상호작용항을 투입한 후인 회귀식의 설명력 (R<sup>2</sup>=.179)은 증가하였으나(모형 9 참고), 이 설명력의 증가분은 통계적으로 유의하지 않았다. 또한 상호작용항의 회귀계수 역시 유의하지 않아서, 가설 7은 기각되었다.

아. 가설 8 검증 : 회복탄력성은 내면행위와

직무만족 사이에서 정(+)의 영향으로 조절할 것이다.

내면행위와 직무만족 사이에서 회복탄력성의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 상호작용항을 투입하기 이전의 회귀식의 설명력 (R<sup>2</sup>=.320)보다(모형 10 참고) 상호작용항을 투입한 후인 회귀식의 설명력 (R<sup>2</sup>=.340)은 증가하였으며(모형 12 참고), 이 설명력의 증가분에 대한 통계적 유의성이 입증되었다. 또한 상호작용항의 회귀계수 (B= .412, p<.05)로 유의하였다. 따라서 가설 8을 채택되었다.

<표 6> 가설검증 분석결과

|                | 이직의도      |          |          |           |           |          |
|----------------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|
|                | 모형1       | 모형2      | 모형3      | 모형4       | 모형5       | 모형6      |
| 상수             | 1.718*    | 1.649*   | 1.703*   | 2.276***  | 2.215**   | 2.229**  |
| 나이             | -.007     | -.003    | -.001    | -.017     | -.013     | -.014    |
| 이전직무           | .229      | .225     | .220     | .115      | .113      | .108     |
| 월평균소득          | .316*     | .308     | .271     | .224      | .219      | .219     |
| 표면행위           | .456***   | .450***  | .443***  |           |           |          |
| 내면행위           |           |          |          | -.720***  | -.713***  | -.718*** |
| 회복탄력성          |           | -.119    | -.123    |           | -.096     | -.105    |
| 표면행위 × 회복탄력성   |           |          | .152     |           |           |          |
| 내면행위 × 회복탄력성   |           |          |          |           |           | .082     |
| F              | 10.028*** | 8.077*** | 6.063*** | 12.971*** | 10.385*** | 8.617*** |
| R <sup>2</sup> | .224      | .226     | .231     | .272      | .273      | .274     |

|              | 직무만족     |          |          |          |          |          |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|              | 모형7      | 모형8      | 모형9      | 모형10     | 모형11     | 모형12     |
| 상수           | 3.393*** | 3.453*** | 3.479*** | 2.920*** | 2.955*** | 3.017*** |
| 나이           | .014     | .011     | .012     | .018     | .016     | .014     |
| 이전직무         | .163     | .167     | .165     | .264     | .265     | .244     |
| 월평균소득        | -.333*   | -.327*   | -.344*   | -.218    | -.215    | -.217    |
| 표면행위         | -.312*** | -.307*** | -.310*** |          |          |          |
| 내면행위         |          |          |          | .671***  | .667***  | .641***  |
| 회복탄력성        |          | .105     | .103     |          | .056     | .103     |
| 표면행위 × 회복탄력성 |          |          | .072     |          |          |          |



|                |          |          |          |           |           |           |
|----------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 내면행위 × 회복탄력성   |          |          |          |           |           | .412*     |
| F              | 7.409*** | 5.984*** | 4.991*** | 16.387*** | 13.056*** | 11.766*** |
| R <sup>2</sup> | .176     | .178     | .179     | .320      | .321      | .340      |

## V. 결 론

급속히 변화하는 기업환경에서 개인과 조직이 경쟁체제에서 살아남기 위해서는 조직유효성을 확보하는 것이 필수적이다. 이를 위한 방안으로 조직차원에서 구성원의 감정관리 문제가 학계 및 실무현장에서 중요하게 인식되기 시작하였다. 본 연구는 관련된 선행연구를 분석하여 연구모형과 연구가설을 설정하고, 실증분석을 실시하였다. 분석결과로 주요한 점들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 표면행위는 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 표면행위가 이직의도에 영향을 미치고 있기 때문에 진정한 감정을 가지기 위해서 상사나 동료와의 관계 개선을 위해서 다양한 커뮤니케이션이나 서로를 이해할 수 있는 프로그램을 통해서 이직의도를 감소시킬 수 있음을 의미한다.

둘째, 내면행위는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 비서직 감정노동자들은 내면행위로의 진실된 행동은 이직의도를 감소시킬 수 있음이 밝혀졌고, 이에 조직에서 구성원간에 감성적 교류를 확대할 필요성이 있음을 시사하였다.

셋째, 표면행위는 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나왔다. 분석결과를 살펴보면, 표면행위를 통한 자신의 마음에서 우러나오지 않는 행동을 통해서는 임금이나 업무흥미나 자긍심이 나타나지 않는 것으로 나타났다. 이에 대한 문제를 해결하기 위해서는 비서직 감정노동자들

이 진정한 마음을 가질 수 있게 안전하고 편안하고 즐거운 조직문화 및 환경을 마련해야 하겠다.

넷째, 내면행위는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 실증분석결과를 토대로 본다면 경영자에게 좋은 감정을 느끼고 회사의 이미지에 공감하고 진실된 마음에서 솔직한 표현을 하는 내면행위는 직무만족의 항목인 임금과 업무흥미도와 직무상 보람을 상승시킬 수 있음을 의미한다. 이와 같은 실증결과는 기업에서 내면행위를 증가시킬 수 있는 사내환경과 조직구성원간의 교류를 확대하는 것이 필요함을 시사한다.

다섯째, 내면행위와 직무만족사이에 회복탄력성이 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 실증분석결과는 내면행위와 직무만족사이에 정(+)의 영향을 증가시킬 수 있는 방안으로 회복탄력성이 중요한 변수임을 의미한다. 즉 진실된 행동과 마음을 가지고 조직충성도가 높은 내면행위를 하는 구성원은 회복탄력성이 높을수록 직무만족을 높게 느낀다는 것을 시사한다. 회복탄력성이 높은 직원은 긍정적 마인드와 자기해결 능력이 뛰어나므로 사내외 교육을 통해서 개인적인 회복탄력성을 높일 수 있는 조직적인 차원에서의 노력이 필요하다.

본 연구결과에 의해서 감정노동의 내면행위가 직무만족에 영향을 미친다는 사실을 확인할 수 있었다. 즉, 비서가 업무를 수행함에 있어서 진심어린 감정을 담아 상사, 고객, 및 조직원들에게 친근하게 대하는 과정에서 스스로에게 단순로운 직무를 조금 더 재미있게 만들어 주거나

일이 즐겁다는 자기표현을 가능(Ashforth & Humphrey, 1993)하게 되어 자연스럽게 본인의 직무에 만족도를 경험하게 된다는 의미이다. 이를 비서직 종사자들이 스스로 인지하여 업무를 수행함에 있어서 상대방과 긍정적으로 상호교감하는 내면행위를 사용하는 것이 상대방만을 위한 것이 아니라 직무만족에도 긍정적인 영향을 미침을 인지하여 적극적으로 감정노동 수행전략으로 사용할 필요가 있을 것이다. 이와 대조적으로 표면행위가 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 표면행위가 이직의도에도 연결된다는 사실을 본 연구를 통해서 확인할 수 있었다. 이와 같은 결과를 통해 비서직에서의 감정노동을 실제 업무현장에서 어떠한 방법으로 줄여줄 수 있는가에 대해 제언해보면, 자유롭게 표현하고 소통할 수 있는 기업의 안정된 조직문화가 중요하며 적극적으로 구성원들의 감정관리 프로그램을 마련해 주는 것이 필요함을 시사한다. 또한 본 연구에서는 감정노동의 내면행위일 경우 회복탄력성에 의해 직무만족도를 더욱 높힐 수 있음을 확인할 수 있었다. 즉 회복탄력성이 높은 직원일수록 긍정적 마인드와 자기 통제력이 높기 때문에 감정을 잘 조절하는 것으로 나타났다. 이러한 감정을 조절하여 주는 회복탄력성 변수의 중요성도 확인할 수 있었다.

지금까지의 실증분석결과를 토대로 본 연구의 의의 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 비서직 종사자의 감정노동인 내면행위에 의해 직무만족이 됨을 확인함으로써 감정노동이 단지 부정적인 영향만을 주는 것이 아니라는 것이 밝혀졌으며 감정노동 전략 중에서 내면행위가 직무를 수행하는데 있어서 만족도를 높여 줄 수 있음을 인지하고 이를 효과적으로 활용할 필요가 있을 것이다. 이는 비서직 종사자들뿐만 아니라 조직에게도 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 시사한다.

둘째, 긍정적 마인드와 자기 통제력이 높은 회복탄력성을 가진 비서직 감정노동자의 조절효과를 연구하였는데, 이는 기존연구에서 진행되지 않았던 것으로 내면행위가 회복탄력성에 의해서 조절되어 직무만족이 높아짐을 본 연구를 통해 확인할 수 있었다. 이러한 회복탄력성을 높일 수 있는 직장내에서의 다양한 감정조절 프로그램의 필요성을 시사한다.

셋째, 인적자원 확보 및 유지 측면에서 뿐만 아니라 비서직 종사자의 높은 업무 효율과 만족도는 상사의 업무 성과와 직결된다는 점에서 본 연구의 결과는 조직이 비서직 종사자들의 내면행위의 중요성에 대해 환기시켜주는 기회가 될 것이다. 또한 비서직 종사자들이 효과적으로 감정노동을 수행할 수 있도록 조직에서 업무환경을 조성하고 감정노동 수행전략에 대한 교육 프로그램을 개발을 위한 기초자료로 활용될 것으로 판단된다. 즉, 본 연구는 감정노동에 실무적 차원에서 기업은 감정노동의 중요성을 인식하고 비서직 감정노동자들을 위한 회복탄력성 프로그램, 기업의 사내커뮤니케이션을 활성화함으로써 자아 존중감을 유도하여 이직의도를 줄일 수 있고, 직무만족을 증가시킬 수 있음을 시사한다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 대기업 비서직에 한정지어 연구하였으며, 대부분 20대 여성비서만을 대상으로 연구하였다. 이는 대다수의 기업에서 비서직종이 20대의 여성으로 상당부분 이루어져 있는 현실에 따른 결과이지만, 후속연구에서는 중소기업과 다양한 연령대의 비서직 종사자들을 포함시키고 표본 수도 늘려 연구를 진행한다면 더욱 타당성 있는 연구결과가 도출될 것으로 판단된다.

둘째, 감정노동과 관계된 다양한 변인이 있을 수 있으나 직무만족과 이직의도 변인만을 사용하였다. 이러한 과정에서 비서의 감정노동에 영향을 미치는 다양한 변인을 모두 고려하지 못했

다는 한계를 가지고 있다. 향후 직무소진, 직무몰입, 심리적 변화, 감정부조화 등과 같은 다양한 종속변인을 포함한 연구설계와 어떠한 영향을 미치는지에 대한 다각적인 연구가 필요하다.

마지막으로 현재 사회적으로 높은 감정노동을 하고 있다고 인정되고 있는 각종 서비스업과 콜센터 등에 종사하는 종사자들과 비서직 감정노동자들 간의 비교연구를 통해서 감정노동 수행전략과 그 결과가 상이할 수 있으므로 감정노동의 실제적 영향력을 분석 연구할 필요가 있다.

## 참고문헌

1. 강주아·이영주(2012), 미용서비스업 종사자의 감정노동과 직무만족 및 이직의도의 관계분석. 복식문화연구, 20(5), 664-678.
2. 김영희·서경현(2011), 병원 종사자의 직무 스트레스 및 자아탄력성과 스트레스 반응 및 서비스질의 관계. 한국심리학회지 건강, 16(2), 329-345.
3. 김운화(2012), 사회복지시설 종사원의 감정표현요구가 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문 한영신학대학교대학원.
4. 김우진(2011), 외식업체 종사원의 집단응집성과 팀후원인식이 팀과 조직에 대한 몰입과 경력몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 구조모형분석. 외식경영연구, 14(2), 7-26.
5. 김익중(1996), 상사와 비서간의 권력과 갈등에 관한 연구, 한국비서학논총, 제4집, pp95-114.
6. 김종진(2006), "서비스 산업의 감정노동연구: 판매원과 전화상담원을 중심으로: 서비스산업 감정노동 대응과 규제양식", 한국노동연구원, 13(15), pp 247-290.
7. 김주환 (2011), 회복탄력성.서울 :위즈덤하우스.
8. 김형섭(2005). 호텔종사원의 직무 스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와외의 관계에 대한 연구. 대한관광경영학회, 19(3), 203-225.
9. 김현형(2008), 호텔 종사원의 감정노동과 직무성과(조직몰입, 직무만족, 이직의도의 상관관계 분석. 여행학연구, 29, 127-144.
10. 변재우·이유양·고재윤(2012), 호텔엔회부서의 직무환경이 종사원의 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구 -서울시내 특1급 호텔을 중심으로-. 외식경영연구, 15(5), 197-222.
11. 서재하(2012), 초등학교 스포츠 강사의 감정노동이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향. 한국초등체육학회지, 18(2), 245-256.
12. 신우열·최민아·김주환 (2009). 회복탄력성의 세가지의 요인이 청소년의 온라인 게임중독성향에 미치는 영향. 사이버커뮤니케이션학보, 26(3),43-81.
13. 송민혜(2010), 지방공무원의 감정노동과 직무만족에 관한 연구. 건국대학교대학원 석사논문.
14. 양혜련(2002). 상사의 변혁적, 거래적 리더십이 비서의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, 비서학논총, 제11권 제1호, 77-100.
15. 임재문(2010). 호텔직원들의 임파워먼트 유형이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향: 서울지역 특등급 호텔을 중심으로. 호텔리조트연구, 9(2), 23-38.
16. 장재규(2011). 감정노동의 역동성에 관한 연구. 박사학위논문 고려대학교대학원.
17. 정이상·김희길·추선에·이동호(2013), 국제물류주선기업의 특성과 근로자의 특성이 조직몰입과 직무 만족 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 대한경영정보학회, 경영과정보연구 제32권 제1호.

18. 정현우(2011). 감성지능과 논리지능이 조직시민행동에 미치는 영향, 대한경영정보학회, 경영정보연구 제30권 제3호.
19. 조계숙·장윤희(1997). 상사의 리더십에 따른 비서직 직무만족, 조직몰입, 충성심에 관한 연구, 비 학논총, 제5집, 223-245.
20. 최향석·임효창·정무관(2008), "Call Center 종사자의 감정노동의 선행요인에 관한 연구, "기업경영연구.제15권. 제2호, 53-68.
21. 홍선희(2011). 정서조절전략과 직무소진 및 직무만족의 관계. 중앙대학교 대학원 박사논문.
22. 홍용기(2008), 감정노동, 감성지능이 종업원의 감정고갈에 미치는 영향에 관한 연구, 대한경영정보학회, 경영정보연구 제25호.
23. 한주원(2005), "개인성격과 감정노동 스트레스가 직무만족에 미치는 영향, "비서학논총, 제14권. 제1호, 145-167
24. Adelman, P. K. and Zajonc, R. B.(1989). Facial efference and the experience of emotion. Annual Review of Psychology, 40:249-280.
25. Ahn HD, Park JC.(2009). The effect of emotional labor and emotional dissonance on burnout and turnover Intention for the hotel's employee. The Journal of the Korea Contents Association, 9, 335-45.
26. Ahn JY, Jeon ES, Kim H.(2007). Effect of job satisfaction and organization behavior from emotional labour. Proceedings of 2007 Incheon International tourism Conference; 2007 Jul 2-4;Incheon. Seoul:The Tourism Sciences Society of Korea.
27. Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., and Debrah, Y. A.(2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. Journal of Applied Psychology, 92(1), 191-201.
28. Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H.(1993). Emotional labor in service roles : The influence of identity. Academy of Management Review. 18(1), 88-115.
29. Brotheridge, C. M. and Grandey, A. A.(2002). Emotional labor and burnout : Comparing two perspectives of people work, Journal of Vocational Behavior, 60, 17-39.
30. Brotheridge, C. M. and Lee, R.T.(2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor, Journal of Occupational Health Psychology, 7(1), 57-67.
31. Chapman, R. (1992). Roget's international thesaurus. New York : HarperCollins
- Reivich, K., and Shatté, A.(2003). The resilience factor. New York : Broadway Books.
32. Chen, C. F.(2006). Job satisfaction, organizational commitment and flight attendants' turnover intentions: A note. Journal of Air Transport Management, 12(5), 274-276.
33. Cho SK, Jung HS.(2006). A study on response of job stress and emotional labor of the sales workers of department store. Kor J Occup Health Nurs, 15, 83-93.
34. Diefendorff, J.M., Croyle, M.H. and Grosserand, R. H.(2005). The dimensionality and antecedent of emotional labor strategies, Journal of Vocational Behavior, 66, 339-357.
35. Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace : a new way to conceptualize emotional labor, Journal of

- Occupational Health Psychology,(1), 95-110.
36. Grandey, A. A. (2003). 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*, 46(1), 86-96.
  37. Gross, J. J (1998). The emerging field of emotion regulation: A integrative review, *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
  38. Harrison, D. A., Newman, D. A., and Roth, P. L.(2006). How important are job attitudes; Meta-analytic comparisons for integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-326.
  39. Hochschild, A. R.(1983).The managed heart.Berkeley : University of California Press.
  40. Kim SH.(2009). A study on the emotional labor of police officials in Korea. *The Korean Association of Police Science Review*, 11, 5-36.
  41. Kim SP, Lee DR.(2008). The effects of emotional labor and job context on service employees' psychological wellbeing. *Journal of Human Resource Management Research*, 15, 79-102.
  42. Kim SY, and Chang SJ, and Kim HR, and Roh JH.(2002). A study on the relationship between emotional labor and depressive symptoms among Korean industrial service employees. *Korean J Occup Environ Med* 14, 227-35.
  43. Locke,E.A.(1976).The nature and causes of Job Satisfaction , In marvin dunnette, ed. *Hand Book of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : RandMcNally.
  44. MaComick, E. J. and Triffin, J.(1974), *Industrial Psychology*, 6th, ed., Prentice-Hall, 298-299.
  45. Morris, J. A. and Feldman, D. C.(1997). Managing emotions In the workplace, *Journal of Managerial Issues*, IX P.3(Fall):260-269.
  46. Morris, J. A., and Feldman, D. D.(1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management Review*. 21(4). 986-1010.
  47. Park BG.(2008). Moderating effects of organizational support and self-efficacy on the relationship between emotional labor and job attitudes. *Journal of Human Resource Management Research*, 15, 69-85.
  48. Park SE.(2009). The effects of emotional dissonance on the employee's job attitudes and the moderating role of job autonomy and social supports. *Korean Management Review*, 38, 379-405.
  49. Reivich, K., and Shatte A. (2003). *The resilience factor*. New York : Broadway Books.
  50. consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations*. 20(2). 205-232.
  51. Smith, P. C., L. Kendall, and M. Hulin. 1969. *The Measurement of Satisfaction in Work and Behavior*, Chicago: Raud McNally.
  52. Sutton, R. I(1991). *Maintaining norms about*

expressed emotions : the case of bill collectors, *Administrative Science Quarterly*, 3, 245-268.

53. Sutton, R. (2010). *Good boss, bad boss: How to be the best and learn from the worst*. New York: Business Plus Publishing.
54. Tepper, B. J.(2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
55. Werner,E.E.,and Smith,R.S.(1982).*Vulnerable, but invincible : A longitudinal study of resilient children and youth*. New York : McGraw-Hill.
56. Wharton, A. S. and Erickson, R. J.(1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles, *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.

## Abstract

### The Study on the Relationships of Emotional Labor, Job Satisfaction, Turnover Intention, and Resilience

Kim, Sung-Eun\* · Kim, Chul-Hee\*\*

The aim of this study is to examine the relationships between emotional labor of surface acting and deep acting along with job satisfaction and turnover intention. Furthermore, the study attempts to understand the moderating effects of resilience on adjustment in regards to the emotional labor, surface acting and deep acting, and job satisfaction and turnover intention.

For this study, a survey was conducted among administrative assistants and five hypotheses were verified. The findings of this research are summarized as follows:

First, the surface acting of emotional labor has a statistically significant positive correlational effect on turnover intentions. Second, the deep acting of emotional labor has a statistically significant negative correlational effect on turnover intentions. Third, the surface acting of emotional labor has a statistically significant negative correlational effect on job satisfaction. Fourth, the deep acting of emotional labor has a statistically significant positive correlational effect on job satisfaction. Fifth, there is a moderating effect of resilience between the deep acting of emotional labor and job satisfaction.

This study is meaningful in that it helps understand the relationship between the administrative assistants' emotional labor, resilience, turnover intention, and job satisfaction and that it proposes implications on vitalizing organizational communication and emotional programs.

Key Words: Emotional Labor, Emotional Labor, Surface Acting, Deep Acting, Turnover Intention, Resilience, Job Satisfaction

---

\* Dept. of International Secretarial and Office Administration, Ansan University, sekim@ansan.ac.kr

\*\* Dept. of International Secretarial and Office Administration, Ansan University, jlimkim7@ansan.ac.kr