

# 감정노동과 조직시민행동간 공감의 조절효과

한진환  
충청대학교

## A moderating effect of empathy between emotional labor and organizational citizenship behavior

Jin-Hwan Han  
Chung Cheong University

**요약** 본 연구는 감정노동이 직무태도로서 조직시민행동에 미치는 영향을 파악하고, 이러한 관계를 조절시켜 줄 수 있는 기제로써 공감을 조절변수로 조절효과를 검증하고자 하였다. 자료의 수집은 대전시, 충청남·북도에 위치한 병원급 이상의 의료기관의 간호사 347명을 대상으로 조사하였다. 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 감정노동의 내면행위가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치며, 표면행위는 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 공감이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치며, 내면행위와 공감의 상호작용항이 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 표면행위와 공감의 상호작용항이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

**주제어** : 감정노동, 내면행위, 표면행위, 공감, 조직시민행동

**Abstract** This study was conducted to see the effects of emotional labor as a job attitude on organizational citizenship behavior, and to verify the effects of adjusting empathy as an alleviating mechanism for such relationship in order to provide suggestions on finding ways to relieve hospital workers of emotional labor. Research was conducted on 347 nurses from medical institutions above hospital level in Chungcheongnamdo/bukdo and Daejeon-si. Summary of this research is as follows. First, deep acting of emotional labor was revealed to have a positive (+) effect on organizational citizenship behavior, and surface acting had a negative (-) effect. Second, empathy had a significant effect on organizational citizenship behavior and interaction between deep acting and empathy had a significant positive (+) effect on organizational citizenship behavior, but it was revealed that interaction between surface acting and empathy had no significant effect on organizational citizenship behavior.

**Key Words** : Emotional labor, Deep acting, Surface acting, empathy, organizational citizenship behavior

### 1. 서론

감정노동이란(emotional labor) 고객이 우호적이고 안

정된 장소에서 서비스를 받고 있다는 느낌을 줄 수 있도록 외모와 표정을 유지하기 위해 감정을 억압하거나 표현하는 방식으로 감정을 관리하는 노동이다. 구체적으로

Received 6 March 2014, Revised 30 April 2014

Accepted 20 June 2014

Corresponding Author: Jin-Hwan Han(The Society of Digital Policy)

Email : han9597@naver.com

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

업무상 요구되는 특정한 감정상태의 연출과 유지를 위해 행하는 일체의 감정관리 활동이다. 감정노동은 직무의 40%이상을 차지하는 노동유형으로서 주로 대고객 서비스직의 노동이 이에 해당된다[1].

서비스업은 고객과의 대면 시간이 긴 특성 때문에 우울증과 같은 감동노동의 후유증 증세를 보이는 노동자들의 증가하고 있다. 감정노동에 따른 감정의 부조화, 정서적 소진은 사회적 갈등으로 작용하고 있다. 이는 대부분의 서비스 지향 조직이 고객과 종업원의 직접적인 대면(face-to-face)작용에 의존하고 있기 때문이다[2][3]. 또한 감정노동은 직무 불만족, 조직몰입 저해 등 개인적인 직무성과를 저해하는 결과를 초래하게 된다[4].

병원 종사자들은 자신의 감정표현을 전략적으로 조작하여 고객이 원하는 특정한 심리적 상태를 충족시키기 위해 노력하고 직무수행에 적합한 고객과의 감정 교환을 이루도록 하고 있다. 그러나 병원종사자도 하나의 인간이기에 고객에게 서비스를 제공할 때, 개인적으로 감정상태가 안 좋거나 무리한 요구를 하는 고객 앞에서 그들의 내부감정과 무관하게 미소로 고객을 상대해야 할 경우에는 심각한 내적 갈등을 일으키게 된다[5]. 특히 병원 종사자 중 간호사들의 감정노동은 병원의 핵심을 이루고 있는 종사자와 고객과의 상호작용으로 인해 발생된다.

우리는 많은 사람들과 관계를 맺으면서 살아가고 여러 가지 사건들을 경험하게 된다. 어려운 경우에 처하거나 갑작스러운 병, 가까운 사람의 죽음, 환경적 재난 등 다른 사람의 난처한 상황을 볼 때 우리는 그들의 상황에 함께 가슴 아파하며, 그들을 돕고자 하는 마음이 생기게 된다.

이때 다른 ‘외적 보상을 바라지 않고 타인을 이롭게 하려는 의도로 수행된 자발적이고 의도적인 행동’을 조직 시민행동(organizational citizen behavior)이라 한다[6]. 이렇게 자신에게 아무런 이익이 되지 않는 심지어 희생을 감수해야 하는 일을 하는 것을 어떻게 설명할 수 있을까? 오랫동안 조직시민행동의 주 유발기제로 설명되어 온 개념은 공감이다[7][8]. 따라서 공감은 고객과의 상호작용 과정에서 그들의 행동과 감정을 진실로 이해하고 공유하는 것이라고 할 수 있다[9].

공감은 대상자의 세계에 중점을 두고 대상자와 함께 느끼는 것을 의미하고, 대상자가 지각한 것과 이해한 것을 의사소통하는 것이라는 것이다[10]. 조직 내에서 조직

구성원들의 공감은 동료나 부하직원, 그리고 상사들이 겪는 물질적, 정신적 고통 또는 동료와 동료, 상사와 부하직원 간의 대인관계에서 유발되는 고통에 대한 반응으로서 발생하게 된다. 이러한 개인적인 공감은 조직 내에서 어려움에 처한 다른 조직구성원들을 위하여 돌봄과 치유의 원천으로서 작용하게 된다[11][12].

따라서 공감이 직무행동에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 분석하는 것도 의미 있는 것이라 판단된다. 간호사들이 고객과 공감하게 되면, 고객과 동일한 정서 상태에 이르게 되어 상대를 잘 이해할 수 있게 됨으로서 감정 부조화의 수준을 감소시키고 긍정적 직무행동을 유도할 수 있을 것이라 보기 때문이다.

이러한 사실을 기초로 본 연구의 목적을 구체화하면 다음과 같다. 첫째, 감정노동이 직무태도로서 조직시민행동에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 둘째, 이러한 관계에 공감을 조절변수로 하여 조절효과를 검증하여 병원종사자의 감정노동을 완화하여 조직시민행동을 향상시킬 수 있는 방안을 모색하고자 한다.

## II. 이론적 고찰 및 가설의 설정

### 2.1 공감의 개념

공감은 인지적 공감과 정서적 공감으로 구분할 수 있다[13]. 인지적 공감은 상대에 대한 역할수용이나 관점수용 능력을 포함한다. 또한 인지적 공감은 감정의 재인식으로 상대에게서 발견되는 감정을 인지해내는 능력을 의미한다[14]. 정서적 공감은 자신의 상황보다는 타인이 처한 상황에 부합하려는 정서적 반응으로 타인의 고통에 대한 배려, 자비 및 상냥함의 지각이며 타인의 정서적 상태나 조건을 이해하고 이에 부합하려는 정서적 상태이다[15].

그런데 공감에 대한 역사는 경영학과 조직행동에서 매우 짧은 역사를 갖고 있다. 그 이유는 기존의 선행 연구들이 주로 종교학과 심리학에서 인간의 고통을 기초로 하여 공감의 정의를 제시하고, 공감이 인간의 정서적인 측면을 강조하였기 때문이다[16][17]. 공감은 타인에게 고통이 생겼을 때 그 고통을 주목하는데서 발생하고, 고통을 당한 타인에게 도움을 주려는 동기부여이다[18][19]. 특정한 상황에 주관적으로 느끼는 고통에 대해

정서적인 상태로 공감을 개념화하며[20][21], 책임과는 상관없이 타인에 대한 태도에 일반적으로 자비로운 행동을 보여준다[22][23].

Lilius 등은 공감을 “타인의 고통을 자신의 고통처럼 함께 아파하고, 함께 느끼고, 함께 경험하는 감정으로 반드시 행위를 수반하게 된다”고 하였다[16]. 공감의 행위는 우리가 이타주의적으로 다른 사람을 돕게 하며, 긍정적인 감정을 느낄 수 있는 동기부여가 된다고 강조하고 있다[12]. 또한 공감은 타인의 고통을 알아채고, 누군가가 받는 정신적 고통에 대해 공감을 하고, 고통을 떨쳐 내거나 줄일 수 있게 돕기 위해 어떠한 방식으로든지 행동하는 것을 포함하는 관계적 과정이다[24].

리더는 조직 내의 공감을 활성화 시킬 수 있으며, 종업원의 문제를 이해하고 도움으로써 조직의 가치를 상승시킬 수 있다[25]. 공감에 대하여 조직차원에서 감정이입을 통한 이해가 필요하고, 조직내에서는 교육(coaching)을 통한 필요성을 제기하여야 한다고 주장하였다[26]. 또한 직장 내 조직구성원들은 인간의 감정을 포함하는 감정적인 일에 대해 공감을 통한 의사소통으로 좋은 일이 생길 것을 희망하거나 역경을 극복하기를 바란다는 것이다.

## 2.2 감정노동과 조직시민행동

Hochschild는 감정노동이란 “자신의 실제 감정을 통제하려는 노력과 조직이 요구하는 특정한 감정을 표현하려 하는 노력이 수반되고, 이러한 직무에 따른 감정수행과정이며[27], Putnam & Mumby는 조직 내에서 통제하에 관리되는 감정노동은 감정의 부조화를 통제하고, 조직원의 발언권을 박탈하여 상호 의사소통을 차단하고 개인은 물론 기업의 차원에서도 부정적인 영향을 미친다고 하였다[28]. Ashforth & Humphrey의 연구는 감정 관리와 감정 표현이 감정 노동의 부분이라는 것을 강조한 것은 공통적이나, 감정 노동의 결과물에 더 무게를 두고 있다[29].

조직시민행동은 자신의 업무에 대한 만족이 조직에 대한 만족으로 이어져 조직에 대해 헌신하게 된다는 논리에서 출발하기 때문에 자발적·명시적 또는 직접적으로 공식적 보상을 받지 않는 행동이다[30]. 이러한 조직시민행동은 이타적(altruism)행동, 양심적(conscientiousness)행동, 신사적(sportsmanship)행동, 예의바른(courtesy)행동, 참여(civic virtue)행동 등 다섯 가

지 범주로 설명하고 있다.

감정노동이 직무태도와 관련된 조직성과에 부정적 영향을 주고 있다는 사실은 병원조직과 같은 의료서비스 산업에서 더욱 두드러진다. 병원조직의 근로자들은 정상적인 상태의 고객을 맞는 것이 아니라 신체적으로나 정신적으로 불편한 환자들을 대면하는 업무를 하고 있기 때문이다. 병원근로자들의 직무특성은 자신의 직무에 대한 감정이나 태도를 부정적으로 보게 하여 조직의 성과에도 영향을 줄 수 있다.

감정노동과 조직시민행동과의 관계에 대한 선행연구들을 보면, 감정노동의 표면행위는 조직시민행동의 이타주의와 양심행동과는 부(-)의 상관관계가 있으며[31], 내면행위는 조직시민행동의 이타주의와 양심행동에 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다[32]. 병원의 간호사들을 대상으로 한 연구들에서도 간호사들의 감정노동의 증가가 직무만족과 조직몰입의 저하, 감정부조화와 소진, 이직의향을 증가시키고 있음을 보고하고 있다[33][34][35]. 이와 같이 감정노동의 표면행위는 조직시민행동에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 하지만 자신의 감정을 변화시키려는 적극적인 노력을 포함한 내면행위의 경우에는 감정적 부조화 정도를 낮출 수 있다. 내면행위는 조직의 요구를 보다 적극적으로 받아들여 자신의 감정을 변화시키려는 노력을 기울이는 것으로 이러한 노력은 조직에 대한 헌신으로 이해할 수 있다.

따라서 조직에서 요구하는 감정규범에 대한 압력을 어떻게 받아들이고 수행하느냐에 따라 종사자의 태도 및 조직에 미치는 영향은 상이할 수 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다. 즉 조직의 요구에 따라 적극적으로 자신의 감정을 변화시키려는 노력을 기울일 경우에는 직무소진을 덜 지각하게 되고, 이타주의와 양심행동과 같은 조직시민행동을 보일 경우가 증가하게 된다. 반면 조직의 요구에 따라 표현규범에 맞게 감정을 겉으로 표현할 지라도 자신의 감정을 변화하지 않고 단순히 숨기거나 억제할 경우에는 자신의 감정과 조직의 요구 감정 간의 차이로 인해 스트레스를 지각하게 되고, 따라서 직무소진을 지각할 가능성이 높아질 것이다. 아울러 조직을 위한 자발적인 행동인 이타주의와 양심행동을 감소시키는 부정적 결과를 야기할 수 있을 것이다.

이와 같이 표면행위는 조직시민행동에 부정적인 영향을 미칠 것으로 판단할 수 있다. 또한 내면행위와 자연적

감정표현은 조직시민행동에 정적인 영향을 미칠 것이라고 판단할 수 있다.

이와 같은 논의를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 I 감정노동이 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 I-1 표면행위는 조직시민행동에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-2 내면행위는 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 감정노동과 조직시민행동간 공감의 조절 효과

공감은 고객의 행동이나 감정을 이해하고 경험하고자 하는 것이기 때문에, 고객과의 관계에서 경험할 수 있는 감정적 부조화로 인한 조직에 대한 부정적 행동을 감소시켜준다[36]. 고객에 대한 공감이 높을수록 고객과의 감정부조화를 최소화하여 근로자의 직무만족과 조직몰입을 향상시킬 수 있는 가능성은 증대된다. 공감은 타인에 대한 긍정적 사고를 촉진시키고 이로 인해 고객에 대한 자신의 행동변화를 야기 시키게 된다[37].

공감은 타인에 대한 긍정적 행동에 영향을 미치는 주요 원인이다[38]. 타인에 대한 공감은 타인의 감정을 공유하는 것으로서 타인을 이해하고 조력하려는 조직시민행동의 기초가 된다[39]. 따라서 공감은 감정부조화를 감소하고 조직시민행동을 하고자 하는 동기를 유발시키며, 이는 타인의 복지를 증진시키려는 이타적 동기에 의해 유발된다[40]. 또한 공감은 타인을 관찰하고 공감반응에 의해 대리적으로 어려움을 경험하는 것이다. 따라서 공감은 타인의 어려움을 감소시켜주고자 하는 도움행위를 증가시킨다. 고객에 대한 공감능력의 향상은 조직시민행동을 증진시켜 감정부조화를 최소화하게 하여 조직성과, 즉 공격적 행동의 기회를 감소 또는 억제하는 효과를 초래한다[41].

정서적 공감은 고객이 경험하는 불만을 인지하고 이것을 자신의 것처럼 경험하는 것으로 고객에 대한 긍정적 행동을 증가시켜 감정부조화의 감소와 조직성과의 증가를 초래할 수 있다.

따라서 타인이 자신에게 불쾌한 감정을 표현하더라도

이에 대한 공감은 부정적 감정의 표현원인을 인지하여 이러한 감정을 공유하고자 한다. 공감은 타인에 대한 긍정적 인지를 유지하도록 하거나, 최소한 부정적 인지를 완화시켜주어 타인에 대한 긍정적 감정표현에 따른 심리적 갈등을 감소시키게 된다는 것이다.

이와 같은 논의를 바탕으로 감정노동과 조직시민행동간 공감의 역할에 관하여 다음과 같이 설정하였다.

가설 II 공감은 감정노동과 조직시민행동의 관계를 조절 할 것이다.

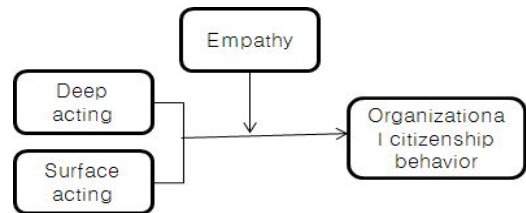
가설 II-1 공감은 감정노동의 내면행위와 조직시민행동의 관계를 조절 할 것이다.

가설 II-2 공감은 감정노동의 표면행위와 조직시민행동의 관계를 조절 할 것이다.

## III. 연구설계

### 3.1 연구모형

감정노동과 조직시민행동간 공감의 조절효과를 규명하기 위해 감정노동 요인 즉, 내면행위와 표면행위를 독립변수로 공감을 조절변수로 조직시민행동을 종속변수로 설정하였다. 연구목적을 달성하기 위한 연구모형은 <Fig. 1>과 같다.



[Fig. 1] Research Model

### 3.2 표본의 특성

본 연구는 가설을 검증하기 위하여 설문조사 방법으로 자료를 수집하였다. 대상은 대전시, 충청남·북도 소재 병원의 간호사들을 대상으로 하였으며, 2012년 10월 5일부터 동년 동월 30일까지 총 500부를 배포하여 356부가 회수되어 응답률이 71.0%였다. 회수된 설문지 중 응답이 불성실한 설문지 8부를 제외한 347부를 분석에 이

용하였다.

회수된 설문지의 분석은 SPSS를 이용하여 기초분석과 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's  $\alpha$ 계수, 타당성 분석을 위한 요인분석, 위계적 조절 회귀분석을 이용하여 가설을 검증하였다.

응답자의 인구통계적 특성을 보면, 여성이 97.7%, 남성이 2.3%이며, 학력은 전문대졸 64.3%, 대졸 30.0%, 대학원졸 5.8%, 연령은 25세 이하 17.0%, 30세 이하 12.4%, 35세 이하 46.4%, 36세 이상 24.2%, 직위별로는 일반간호사 72.9%, 책임간호사 19.3%, 수간호사 7.8%, 근무년수는 1년 19.6%, 3년 23.6%, 5년 31.4%, 10년 16.4%, 10년이상 8.9%로 나타났다.

### 3.3 변수의 측정

**감정노동**은 실제로 느끼지 않은 정서를 가장하여 표현하는 표면행위와 조직이 요구하는 정서를 실제로 느끼기 위해 노력하는 내면행위로 본 연구에서는 Davis[41]에 의해 개발되고 Kruml and Geddes[42], Brotherigde and Lee[43], Chu & Murrmann[44], 한진환[5]이 이용한 감정노동 척도를 이용하여 설문대상자가 이해하기 쉽도록 수정하여 사용하였다. 문항은 내면행위는 '나는 환자에게 보여야만 하는 감정을 실제로 경험하기 위하여 노력한다', '환자들에게 보여야만 하는 감정을 내 안에서 만들기 위하여 노력한다', '나는 다른 사람들에게 보여야만 하는 감정을 실제로 느끼기 위하여 노력한다', '내가 환자들에게 보여야만 하는 감정을 느끼기 위하여 열심히 노력한다' 등의 네 개 설문문항으로 측정하였다. 표면행위는 '나는 적절한 방식으로 환자를 상대하기 위해서 연극을 하곤 한다', '나는 환자와 접촉할 때 좋은 기분인 척한다', '나는 환자와 접촉할 때 "업무수행을 위한 무대"로 생각한다', '나는 내 업무를 위하여 필요로 하는 감정을 가진 척한다', '나의 업무에 필요로 하는 감정을 보이기 위하여 가면을 쓰기도 한다', '내가 느끼고 있는 감정과는 다른 감정으로 환자를 대하기도 한다', '환자를 상대할 때 거짓된 감정을 보이기도 한다' 등의 일곱 개 설문문항을 "전혀 그렇지 않다"를 1점, "매우 그렇다"를 7점으로 하는 리커트 7점 척도를 사용하여 측정하였다.

**공감**은 타인이 처한 상황에 부합하려는 정서적 반응으로 타인의 고통에 대한 배려, 자비 및 상냥함의 지각으로 타인의 정서적 상태나 조건을 이해하고 이에 부합하

려는 정서적 상태이다. 따라서 공감은 고객의 감정을 진심으로 이해하고자 하는 의지와 노력으로 정의한다. 이를 측정하기 위해서 LaMonica[10]가 설정한 항목을 기초로 본 연구에 적합하도록 수정하여 사용하였다. 문항은 '불만사항을 인내심을 가지고 경청', '환자의 부정적 감정을 수용한다', '불편사항을 환자의 입장에서 접근하려고 한다', '환자가 제기한 문제해결 노력', '환자의 감정을 편견 없이 반영' 등의 5문항을 "전혀 그렇지 않다"를 1점, "매우 그렇다"를 7점으로 하는 리커트 7점 척도를 사용하여 측정하였다.

**조직시민행동**은 공식적 보상체계에 의하여 직접적 또는 명시적으로 인정되지 않는 임의적인 개인행동이며 총체적으로 조직과 동료들 위한 자발적인 행동으로 정의된다[45]. Podsakpf & Mackenzie[46]에 의해 개발되고, Salami[31]에 의해 사용된 설문문항을 발췌하여 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 문항은 '나는 불편한 환자를 기꺼이 도와준다', '나는 환자를 돕는 일에 자발적으로 행동한다', '나는 사소한 문제에 대해서도 불평하지 않는다', '나는 환자들에게 예의바르게 행동한다' 등의 네 개 설문문항으로 구성하였으며, "전혀 그렇지 않다"를 1점으로 "매우 그렇다"를 7점으로 하는 리커트 7점 척도로 측정하였다.

## IV. 실증분석

### 4.1 신뢰성 및 타당성 분석

설문항목에 대한 신뢰성 평가는 Cronbach's  $\alpha$ 를 산출하여 실시하였다. 신뢰성분석에서 신뢰성을 저하시키는 요인을 제거한 후 최종 항목 수를 기초로 신뢰성계수를 산출하였다. 신뢰성 계수는 <Table 1>과 같이 내면행위 .742, 표면행위 .904, 공감 .825, 조직시민행동 .839로 모든 이론변수들이 .600이상으로 충분한 신뢰성을 갖고 있는 것으로 나타났다.

<Table 1> Reliability Analysis Results

Variables	item N	cronbach's $\alpha$
Deep acting	4	.742
Surface acting	7	.904
Empathy	5	.825
Organizational Citizenship Behavior	4	.839

타당성분석은 탐색적 요인분석의 방법으로 고유값(eigenvalue)이 1이상 되는 요인의 개수를 파악하고, 요인 적재치가 .40이상이 되는 문항을 포함하였으며, 직각 회전방식인 Varimax방식을 이용하여 중복 적재되거나 요인적재치가 .40미만인 항목과 공유치(communality)가 .30이하인 문항은 제거하고, 고유값이 1.0이상인 요인이 하나인 경우와 두 개 이상의 요인에 적재된 문항은 제거하는 기준으로 실시하였다. 변수에 대한 탐색적요인분석 결과 감정노동을 측정하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과 감정노동을 구성하는 요인은 2개로 분산 설명력이 62.016%로 분석되었다. 또한 조절 및 결과변수에 대하여 측정된 결과 분산 설명력이 65.992%로 분석되었다. 따라서 전체단위의 요인분석을 실시한 결과 <Table 2>와 같이 분산 설명력이 65.021%로 분석되었다.

<Table 2> Validity Analysis Results

	Surface acting	OCB	Deep acting	Empathy
Surface6	<b>.840</b>	-.054	.032	.204
Surface5	<b>.834</b>	-.003	-.059	.256
Surface3	<b>.795</b>	.011	-.072	.201
Surface7	<b>.767</b>	-.146	.016	.087
Surface4	<b>.764</b>	-.088	-.077	.107
Surface1	<b>.719</b>	.045	.028	.232
Surface2	<b>.710</b>	-.091	-.048	.017
Empathy4	-.087	<b>.795</b>	-.055	-.120
Empathy2	-.001	<b>.762</b>	.344	-.082
Empathy1	.029	<b>.733</b>	.382	-.052
Empathy5	.087	<b>.659</b>	.412	-.069
Empathy3	-.362	<b>.644</b>	.051	.179
OCB114	-.057	.107	<b>.817</b>	.129
OCB113	.014	.242	<b>.804</b>	.126
OCB112	-.052	.565	<b>.640</b>	-.050
OCB111	-.146	.531	<b>.621</b>	.019
Deep1	.126	.099	-.016	<b>.809</b>
Deep4	.363	-.064	.041	<b>.696</b>
Deep2	.241	-.255	.131	<b>.615</b>
Deep3	.480	-.039	.255	<b>.536</b>
eigenvalue	4.840	3.393	2.650	2.121
variance	24.200	16.965	13.251	10.605
cumulative variance	24.200	41.165	54.416	65.021

4.2. 변수 간의 상관관계

가설을 검증하기 전에 연구 요인들에 대해서 서로의 방향과 관계가 어느 정도인지를 알아보기 위하여 상관관계 계수를 계산한 결과 <Table 3>과 같이 표면행위와

공감, 조직시민행동간의 관계를 제외한 모든 변수들의 상관관계 계수가 유의수준 0.01에서 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 또한 연구 단위들을 한 번에 두 개씩 추출하여 상관관계 계수를 계산한 결과 모든 상관관계 계수들이 통계적으로 유의한 수준에서 1보다 작게 나타나 판별 타당성이 입증되었다[43].

<Table 3> Descriptive Statistics & Correlations

	Deep acting	Surface acting	Empathy	OCB
mean	2.7385	2.1676	4.2824	4.2442
SD	1.2197	1.0422	1.1785	1.1146
Deep acting	1			
Surface acting	.545**	1		
Empathy	-.103*	-.162*	1	
OCB	.084	-.106	.657**	1

4.3 가설검증

감정노동과 조직시민행동간 공감의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 조절 회귀분석을 실시하였다. 분석 방법은 1단계에서는 조직시민행동에 대하여 통제변수만을 투입하였다. 2단계에서는 독립변수인 감정노동을 추가하고, 3단계에서는 조절변수인 공감을, 4단계에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입하였다. 조절효과 검증은 독립변수와 조절변수를 동시에 투입하여 나타난 3단계 회귀식의 R<sup>2</sup>과 4단계에서 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 추가로 투입하면서 증가한 R<sup>2</sup>( $\Delta R^2$ )를 비교하여 통계적으로 유의하면, 조절효과가 있는 것으로 보았다. 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 가설 I을 검증한 결과(Table 4-model 2) 감정노동의 내면행위가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치며( $\beta=.192, p<0.01$ ), 표면행위가 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치는( $\beta=-.278, p<0.01$ ) 것으로 나타났다. R<sup>2</sup>=.085로 조직시민행동에 감정노동에 의해 설명되는 비율이 .085이다. F 값은 자유도(8, 346)에서 3.902으로 계산되며, 추정된 회귀분석모형의 p-value는 p<0.01로 나타난 회귀분석모형의 전반적인 유의성이 높은 것으로 나타났다. 따라서 감정노동이 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 가설 I은 채택되었다. 이러한 결과는 Grandey (2003)와 정무관 등(2008)의 연구결과와도 일치한다.

(Table 4) Results of hierarchical Moderated Regression Analysis

variable	organizational citizenship behavior							
	model1		mode2		mode3		mode4	
	B	t	B	t	B	t	B	t
constant	5.052	7.212	5.144	7.321	1.853	3.258	2.632	4.061
sex	-.239	-.601	-.082	-.208	.139	.470	.133	.452
married	-.145	-.656	-.254	-1.161	-.134	-.814	-.159	-.962
age	-.043	-.484	-.011	-.131	-.030	-.446	-.029	-.445
education	-.017	-.162	-.003	-.028	-.044	-.557	-.030	-.380
tenure	-.159	-2.614**	-.206	-3.402**	-.125	-2.724**	-.119	-2.592**
position	.140	1.433	.123	1.279	.053	.725	.064	.877
deep (a)			.192	3.310**	.199	4.549**	-.134	-.876
Surface (b)			-.278	-4.024**	-.153	-2.911**	-.138	-.788
Empathy (c)					.610	16.011**	.414	4.387**
aXc							.079	2.274*
bXc							.001	.028
F	2.128*		3.902**		34.575**		29.278**	
R <sup>2</sup>	.036		.085		.480		.490	
ΔR <sup>2</sup>			.049		.395		.01	

\* p< 0,05, \*\* p<0.01.

둘째, 가설 II를 검증한 결과(Table 4-model 3,4) 공감 이 조직시민행동( $\beta = .610, p < 0.01$ )에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 내면행위와 공감의 상호작용항( $\beta = .079, p < 0.01$ )이 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 표면행위와 공감의 상호작용항( $\beta = .001, p > 0.05$ )은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 조절효과 분석을 위해 조직시민행동에 대해 통제변수, 독립변수, 조절변수를 투입한 후, 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 추가함으로써 증가한 R<sup>2</sup> 값은 .01 ( $p < 0.05$ )로 유의하게 증가한 것으로 나타났다. 따라서 공감은 감정노동과 조직시민행동 간 조절효과가 있을 것이라는 가설II는 부분적으로 채택되었다.

가설 I 과 II의 검증결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 가설 I의 가설 I-1 채택, 가설 I-2 채택, 둘째, 가설 II의 가설 II-1 채택, 가설 II-2 기각 되었다.

이러한 결과는 간호사들이 고객과 공감하게 되면 고객과 동일한 정서 상태에 이르게 되어 상대를 잘 이해할 수 있게 됨으로서 감정부조화의 수준을 감소시키고 긍정적 직무행동을 수행할 수 있다는 것을 의미한다.

## V. 결론

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 감정노동의 내면행위가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치며, 표면행위는 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 감정노동의 내면행위는 긍정적 영향을, 표면행위는 부정적 영향을 미친다는 선행연구와 일치하는 결과이다. 따라서 긍정적 결과를 위해서는 표면행위를 줄일 수 있는 관리가 필요하며, 내면행위를 높일 수 있도록 조직차원의 많은 관심과 지원이 필요하다 할 것이다.

둘째, 공감이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치며, 내면행위와 공감의 상호작용항이 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 표면행위와 공감의 상호작용항이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 서비스 종사원들에게 공감을 불러일으켜 조직시민행동 즉 이타행위를 유발하기 위해서는 대상에 대해 나와 동일한 인간임을 알려주는 배려차원의 교육이 모두에게 이루어져야 함을 의미한다[26].

이러한 연구결과를 통하여 다음과 시사점을 확인할 수 있다.

첫째, 감정노동 수행과정에서 표면행위보다는 내면행위 방식의 감정노동을 고양하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 구성원들에게 체계적인 교육훈련과 공식적, 비공식적 조직사회화를 통해 조직의 감정표현규칙을 수용하도록 하여야 하며, 이를 자신의 가치로 내면화 시키는 것이 필요하다 하겠다. 이와 더불어 조직에서 지향하는 감정표현의 규범이 조직의 핵심가치와 전통으로 자리 잡을 수 있도록 조직문화를 창출하고 정착시키는 노력도 필요하다 할 것이다[5][48].

둘째, 내면행위의 긍정적 효과는 공감을 바탕으로 더욱 강화된다는 점이다. 따라서 조직과 구성원간의 관계형성은 조직내 긍정적 분위기뿐만 아니라 실제 성과까지도 유발하게 된다. 본 연구에서와 같은 병원 혹은 서비스업종에서의 집단 내 리더와 종업원간의 관계형성은 매우 중요한 요인임을 시사하고 있다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 연구대상이 대전시와 충청남·북도지역의 병원에서 근무하는 간호사들을 주된 연구표본으로 삼고 있다

는 점이다. 따라서 상황적 특이성이 관찰 될 수 있기 때문에 향후에는 보다 다양한 업무 및 산업으로 확장된 연구가 필요할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 표면행위와 조직시민행동간의 관계에서 공감의 조절효과가 유의하지 않은 결과로 나타났다. 따라서 향후 연구에서는 표면행위에 대한 부정적 결과를 줄일 수 있는 조절 변인을 찾는 연구가 필요할 것이라 생각된다.

## REFERENCES

- [1] D. K. Kim, "A Study on the Effect of Emotional Labor's Emotional Dissonance and Moderator Variables on Business Performance," Ph.D. Dissertation, Graduate school of WonKwang University, 2004.
- [2] R. Abraham, "Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators," *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 137-146, 1998.
- [3] P. M. Podsakoff, M. Ahearn, & S. B. Mackenzie, "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work group Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, pp. 262-270, 1997.
- [4] S. Y. Yoon, "Aviation, Space and Ocean : A Study on the Effects of Tele-marketer Job stress on Organizational effectiveness in Airline," *The journal of Korea Navigation Institute*, Vol. 14, No. 1, pp. 1-10, 2010.
- [5] J. H. Han, "Moderating Effects Of Organizational Support On The Relationship Between Emotional Labor And Organizational Citizen Behavior," *Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 19, No. 2, pp. 83-101, 2012.
- [6] C. D. Batson, "The Altruism Question: Toward a Social-Psychological Answer," Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates, 1991.
- [7] M. L. Hoffman "Development of Prosocial Motivation: Empathy and Guilt. In N. Eisenberg(Ed.)," *The development of Prosocial Behavior*, pp. 281-313, 1982.
- [8] S. H. Park, "Empathy: Yesterday and Today," hakjisa, 2004.
- [9] J. S. Ko, "A Study on the Modification Variable of Emotional Dissonance and Organizational Performance by the Empathy," *Korea Industrial Economics Association*, Vol. 22, No. 1, pp. 363-383, 2009.
- [10] E. L. LaMonica,, "Construct validity of on Empathy instrument," *Research in Nursing and Health*, Vol. 4, pp. 389-400, 1981.
- [11] J. E. Dutton, P. J. Frost, M. C. Worline, J. M. Lilius, & J. M. Kanov, "Leading in times of trauma." *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 1, pp. 54-61, 2002.
- [12] R. Wuthnow, "Acts of compassion: caring fr others and helping ourselves Princeton," NJ: Princeton University Press, 1991.
- [13] M. H. Davis, "A Multidimensional Approach to Individual Difference in Empathy," *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, Vol. 10, p. 85, 1980.
- [14] N. D. Fesbach, "Studies of Empathec Behaviors in Children in B.A. Maher(ed)," Process in Experimental Personality Research, 8, Academy Press, 1978.
- [15] C. D. Baston, I. Fultz and P. A. Schoenrade, "Distress and Empathy: Two Qualitatively Distinct Vicarious Emotions with Different Motivational Consequences," *Journal of Personality*, Vol. 55, pp. 19-39, 1987.
- [16] J. M. Lilius, M. C. Worline, Maitlis, S. J. Kanov, J. E. Dutton, & P. Frost, "The Contours and Consequences of Compassion at Work," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, pp. 193-218, 2008.
- [17] S. H. Ko, T. W. Moon, "The Effect of Compassion within Organizations on Intention to Leave: Focusing on the Double Mediation Effect of Positive Identity and Organizational Commitment,"



- Korean Journal of Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 29-76, 2012.
- [18] R. S. Lazarus, "Emotion and Adaptation," Oxford England, NY: Oxford University Press, 1991.
- [19] M. C. Nussbaum, "Compassion: the basic social Emotion," *Social Philosophy and Policy*, Vol. 13, pp. 27-58, 1996 ; M. C. Nussbaum, "Up heavals of thought: *The Intelligence of Emotion*," NY: Cambridge University Press, 2001.
- [20] L. Blum, "Compassion. In A. O. Rorty(ed.) *Explaining Emotions*," Berkeley: University of California Press, 1980.
- [21] S. Sprecher, & B. Fefer, "Compassionate love for close others and humanity," *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 22, pp. 629-651, 2005.
- [22] L. Wispè, "The Distinction between Sympathy and Empathy: to call forth a concept, a Word is needed," *Journal of Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 213-228, 1986.
- [23] S. G. Post, "The tradition of agape. In S. G. Post, L. G. Underwood, J. P. Schloss, & W. B. Hurlbut (Eds.)." *Altruism and altruistic love: science, philosophy, and religion in dialogue*: 51-64, NY: Oxford University Press, 2004.
- [24] J. M. Kanov, S. Maitlis, M. C. Worline, J. E. P. J. Dutton, Frost, & J. M. Lilius, "Compassion in organizational life," *American Behavioral Scientist*, Vol. 47, pp. 808-827, 2004.
- [25] J. E. Dutton, P. J. Frost, M. C. Worline, J. M. Lilius, & J. M. Kanov, "Leading in times of trauma," *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 1, pp. 54-61, 2002.
- [26] R. E. Boyatzis, M. L. Smith, & N. Blaize, "Developing sustainable leaders through coaching and compassion," *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 5, pp. 8-24, 2006.
- [27] A. R. Hochschild, "The Managed Heart: *Commercialization of Human Feeling*," Berkeley: University of California Press. 1983.
- [28] L. L. Putnam, & D. K. Mumby, "Organizations, emotion and the myth of rationality." In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (pp. 36-57). London: Sage, 1983.
- [29] B. E. Ashforth, & R. H. Humphrey, "Emotional Labour on Service Roles: The influence of identity," *The Academy of Management Review*, Vol. 18, pp. 88-115, 1993.
- [30] D. W. Organ, & K. Ryan, "A Meta-analytic review of attitudinal and dispositional Predictions of Organizational Citizenship Behavior," *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 775-802, 1995.
- [31] S. O. Salami, "Moderating Effect of Emotional Intelligence on the Relational between Emotional Labor and Organizational Citizenship Behavior," *European Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No. 2, pp. 557-678, 2007.
- [32] M. G. Jeong, H. C. Lim, & H. S. Choi. "Study of consequences of employees' emotional Labor in call centers," *Journal of the Korea Service Management Society*, Vol. 9, No. 2, pp. 319-345, 2008.
- [33] S. E. Park, "The Effects of Emotional Dissonance on the Employee's Job Attitudes and the Moderating Role of Job Autonomy and Social Supports," *Korean Management Review*, Vol. 38, No. 2, pp. 379-405, 2009.
- [34] I. A. Park, "The effect of nurses' personality, emotional labor on job attitude," Master's thesis. Graduate school of HanYang University, 2008.
- [35] D. S. Bean, "Factors affecting the burnout of clinical nurses :Focused on emotional labor," Master's thesis. Graduate school of Chung-Ang University, 2009.
- [36] N. D. Feshbach, "Studies of Empathic Behaviors in Children in B.A. Maher(ed.)," *Process in Experimental Personality Research*, 8, Academy Press, 1978.
- [37] S. D. Preston, and D. Wall, "Empathy: its Ultimate and Proximate Bases," *Behavioral and Brain Sciences*, Vol. 26, pp. 1-20, 2002.
- [38] C. D. Batson, "Prosocial Motivation: Is it ever truly altruistic? In L. Berkowitz(Ed.)," *Advances*

in experimental social psychology, Vol. 20, New York: Academic Press, 1987.

[39] M. H. Davis, "Empathy, Expectation and Situational Preferences: Personality Influences on the Decision to Participate in Volunteer Helping Behavior," *Journal of Personality*, Vol. 67, No. 3, pp. 469-503, 1999.

[40] C. D. Baston, I. Fultz and P. A. Schoenrade, "Distress and Empathy: Two Qualitatively Distinct Vicarious Emotions with Different Motivational Consequences," *Journal of Personality*, Vol. 55, pp. 19-39, 1987.

[41] M. H. Davis., "*Empathy: A Social Psychological Approach*," Madison, WI: Brown & Benchmark, 1994.

[42] S. M. Kruml, & D. Geddes, "Exploring the dimensions of emotional labour: The heart of Hochschild's work," *Management Communication Quarterly*, Vol. 14, pp. 8-49, 2000.

[43] C. M. Brotheridge, & R. T. Lee, "Development and Validation of the Emotional Labour Scale," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, pp. 365-379, 2003.

[44] K. H. Chu, & S. K. Murrmann, "Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor scale," *Tourism Management*, Vol. 27, pp. 1181-1191, 2006.

[45] M. L. Williams, & S. W. Anderson, "Job, Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors," *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 601-617, 1991.

[46] P. M. Podsakoff, and S. B. MacKenzie, "An Examination of the Psychometric Properties and Nomological Validity of Some Revised and Reduced Substitutes for Leadership Scales," *Journal of applied psychology*, Vol. 79, No. 5, pp. 70-72, 1994.

[47] G. N. Challagalla, and T. A. Shervani, "Dimension and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 89-105, 1996.

[48] J. K. Jang, "*A study on the dynamism of emotional labor*," Ph.D. Dissertation, Graduate school of Korea University, 2011.

한 진 환(Han, Jin-Hwan)



- 2000년 8월 : 청주대학교 경영학과(경영학박사)
- 2014년 4월 : 충청대학교 경영회계학부 겸임교수
- 관심분야 : 감정노동, 공감 조직시민행동
- E-Mail : han9597@naver.com