

감정부조화-직무태도 간 관계에서 심리적 요인의 매개효과와 심리적 요인에 대한 종업원의 성격과 근속년수의 조절효과*

임알비나(주저자)
건국대학교 경영학과 강사
(albina82@naver.com)
박양규(교신저자)
건국대학교 경영학과 교수
(drykpark@konkuk.ac.kr)
백유진(공저자)
고려대학교 입학처 연구교수
(applejin04@korea.ac.kr)

최근 국내 서비스 산업의 팽창과 더불어 기업 종업원의 감정과 관련된 연구는 많은 주목을 받고 있다. 그러나 감정으로 인한 문제는 서비스 직종에 근무하는 종업원들에게만 한정된 것이 아니라 모든 기업 종업원의 직무수행결과에 영향을 주는 요소로서 다루어져야 한다. 특히, 중소기업의 종업원들은 내외부 고객과의 상호작용이 빈번하고 인사조직 시스템이 제대로 갖추어져 있지 않아 많은 갈등 속에 노출되고 있다. 기존 연구에서 종업원의 감정노동 자체가 문제가 아니라 종업원이 지각하는 감정부조화가 종업원에게 심리적으로 부정적인 영향을 주고 결국 성과를 낮추는 요인으로 다루어지고 있다. 따라서 이런 중소기업 종업원들의 감정부조화는 기업 경쟁력에 영향을 줄 수 있는 주요한 요소로 고려될 수 있다. 이런 이유로 본 연구는 중소기업에 재직하는 종업원 344명을 대상으로, 자아감소이론과 자원보존이론에 의거하여, 감정부조화-심리적 요인-직무태도 간 관계 모델을 실증적으로 검증하였다. 특히, 감정부조화-심리적 요인 사이에서 성격요인과 근속년수가 조절역할을 하는지도 분석하였다. 연구결과, 감정부조화와 직무만족간의 관계는 감정고갈과 스트레스에 의해 매개되었고, 감정부조화와 조직시민행동 간의 관계는 스트레스에 의해 매개되었다. 또한 종업원의 성격요인 중 정서적 안정성과 근속년수는 감정부조화-심리적 사이에서 조절역할을 하여 감정고갈을 완화시키며, 정서적 안정성은 감정부조화-스트레스사이에서도 스트레스를 완화시키는 요인으로 나타났다.

주제어: 감정부조화, 감정고갈, 스트레스, 직무만족, 조직시민행동, 성격, 근속년수

1. 서론

감정(Emotion)은 인간의 행동을 설명하는 중요 요인으로 특정 대상에 대한 경험, 사고, 해석을 기반으로 한 조절 가능한 느낌이다(임효창, 2008; Berkowitz, 1993; Kleinginna and Kleinginna, 1981). 이런 감정은 경영정책이나 의사결정에 많은 영향을 줄 뿐만 아니라 종업원들의 직무수행과정과 성과를 결

정하는 요소로서 인식되고 있다(Todorova, Bear, and Weingart, 2014; Karl and Peluchette, 2006; Conard, 2002). 최근에 고객과 대면이 잦은 서비스업에서 종업원들의 감정노동관련 연구가 지속적으로 증가하고 있다(고선희·박은숙, 2013; 김상희, 2009; 김이수·김민경, 2013; 백정민·조문수, 2014; 한수진·이준호, 2013). 그러나 환경적 불확실성의 증가로 기업 내 협력이나 팀웍이 강조되면서 기업내부 구성원간의 상호작용의 빈도가 증가

하고 있다. 따라서 서비스업이외의 기업에서 근무하는 종업원들도 높은 수준의 감정노동을 수행하고 있다. Conard(2002)는 “감정관리(Emotional Management)”가 필요한 대상은 고객, 관리자, 동료들과 상호작용을 하는 대부분의 종업원들이라고 제시하고 있다. 조직 내의 종업원들은 자신의 성격이나 지각을 반영한 자기 자신 내부의 실제 감정을 나타내지 못하고 직무수행에서 적절하다고 요구되는 감정규칙에 의해 자신의 감정을 표현하는 경우가 많다.

특히, 중소기업은 대기업에 비해 만성적인 인력부족을 겪고 있으며 체계적인 인사관리시스템이 미비하여 그 중요성에 비해 경쟁력이 떨어지는 현상을 보이고 있다(조덕희, 2012). 직무 관리체계가 제대로 구축되어 있지 않은 상태에서 직무별, 부서 간, 혹은 위계 간 빈번한 상호작용은 직무수행에서 종업원들을 심각한 갈등에 빠뜨릴 수 있다(박삼식 · 심점숙, 2005; 오원경 외, 2013; 윤지혜 · 김진모, 2010). 더욱이 중소기업은 교육훈련시스템의 부재로(조덕희, 2012), 직무수행과정에서 발생하는 종업원들의 감정노동이 심리적인 불편함이나 갈등으로 비화되기 쉽다. 중소기업은 대기업에 비해 상대적으로 우수한 인력의 확보나 유지가 어렵고 환경변화에 대처하는 능력이 떨어진다는(조덕희, 2012; Starbuck, 1965). 최근 중소기업 종업원들의 이직률이 대기업에 비해 현저히 높은 추세를 보이고 있어 중소기업의 인사부서 담당자들에게 큰 고민거리가 되고 있는 상황에서(김종관 · 김진욱, 2006; 오원경 외, 2013), 종업원들의 감정노동은 중소기업의 경쟁력에 심각한 영향을 줄 수 있다. 감정노동과 관련된 기존 연구결과는 감정노동이 성과나 심리적 결과를 유발하는 직접적 요인이 아니고(Adelmann, 1989; Morris and Feldman, 1997; Zapf and Holz, 2006), 감정노동에서 요구하는 감정표현이 종업원의 실제 감정

과 차이가 나고, 이런 감정상의 부조화가 종업원의 심리 상태나 직무태도에 부정적 영향을 줌으로써 성과에 영향을 주고 있음을 보여준다(Seffrin, 2002). 다시 말해 감정부조화는 부정적 심리상태, 즉, 낮은 자존감, 우울감, 냉소감과 소외감(Ashforth and Humphrey, 1993), 스트레스(조원섭, 2014), 정서적 소진을 유발하는 주요한 요인으로 언급되고 있으며(Bakker and Heuven, 2006; Morris and Feldman, 1996) 동시에 결과적으로 직무만족이나 조직몰입에 부정적인 영향을 준다고 알려져 있다(민영희, 2005; 박상언, 2009; Lewig and Dollard, 2003).

본 연구에서는 중소기업에 근무하는 종업원을 대상으로 감정부조화-직무태도 간 관계에서 심리적 요인의 역할을 조사하여 감정부조화-기업생산성이라는 맥락을 설명할 수 있는 분석 틀을 제시하려 한다. 이와 더불어 중소기업에서 종업원들은 감정부조화를 지각할 수 있는 상황에 노출되기 쉽고 이는 기업의 성과에 영향을 줄 수 있으므로 종업원이 감정부조화를 지각하더라도 스트레스나 감정적 고갈과 같은 부정적 심리적 결과로 이어지는 상황을 조절해 줄 수 있는 요인에 대한 탐색이 필요하다. 이런 조절요인에 대한 탐색은 기존 연구에서도 그 필요성이 제기되었지만(신석호 외, 2010), 선발, 배치, 전환배치 혹은 승진과 같은 인사조직 관련 의사결정에서 중요한 시사점을 제시할 수 있을 것으로 판단된다. 본 연구에서는 감정부조화와 심리적 요인간의 부정적인 관계를 완화시켜줄 수 있는 요인으로 종업원 개인의 성격과 근속년수를 고려하려고 한다. 특히, Big 5의 성격요인 중 정서적 안정성은 자기통제 및 제어의 능력에 영향을 주거나 감정변화의 폭을 조절하는데 영향을 주어(Kiffin-Petersen et al., 2011) 감정부조화로 인한 심리적 결과를 조절할 것으로 판단된

다. 근속년수 또한 유사한 역할을 할 것으로 고려되는데 근속년수가 길수록 종업원의 조직에 대한 충성심과 애착심이 증가하여 성격특성과 마찬가지로 역할이 기대되기 때문이다.

II. 이론적 배경 및 가설

2.1 감정부조화-심리적 요인-직무태도 관계

감정부조화(Emotional Dissonance)는 직무수행 과정에서 종업원들이 시간, 상황, 상대에 관계없이 조직 규범적 차원에서 일관되게 표현해야 하는 감정과 자신의 실제 감정의 차이로 표현된다(조원섭, 2014; Hochschild, 1983; Rafaeli and Sutton, 1989). 이는 다른 말로 종업원 자신 내면의 순수한 내적 감정과 조직이 요구하는 감정관련 표현규칙이 상이할 경우 스스로 경험하게 되는 불편한 느낌 혹은 갈등 상태(박상언, 2009; Abraham, 2000; Van Dijk and Kirk-Brown, 2006), 종업원들이 조직에서 기대하는 표현 감정들안에 간힘으로 인해 발생하는 불편감(Conard, 2002), 조직 내 자신의 역할에 대한 타종업원의 요구와 자신의 원칙사이의 충돌(Johnson, 2004)로 정의될 수도 있다. 종업원들의 감정에 대한 관리가 동기유발의 주요한 요인이 될 수 있다는 인식이 확산됨에 따라 학자들은 감정부조화의 선행요인과 결과변수에 대한 연구를 심도 있게 진행하였다. 기존의 관련 연구에서 감정부조화의 선행요인으로 감정노동의 강도(이정은, 2010; 정무관, 2012; Adelman, 1989), 감정노동의 지속성 및 종업원의 심리적 안녕에 대한 수용여부(정무관, 2012), 고객 요구 및 태도, 고객의 감정표현, 거래상황, 종업원상태

(김상희·서문식, 2005; Morris and Feldman, 1996), 자기통제(Diefendorff and Gosserand, 2003), 직무자율성과 같은 특성(Abraham, 1998; Morris and Feldman, 1996) 등이 제시되었다. 감정부조화의 결과요인으로는 스트레스와 소진(이유라·홍성화, 2010; Robbins, 2005), 직무만족(Lewig and Dollard, 2003), 조직몰입과 이직의도(박상언, 2009; Abraham, 1998), 자아존중감(이형룡 외, 2012), 고객지향적 판매행동(김상희·서문식, 2005), 고객만족수준(Dormann and Kaiser, 2002), 조직에 대한 헌신(Abraham, 1999) 등이 다루어졌다. 감정부조화와 관련해서 감정조화(Emotional Harmony)와 감정편차(Emotional Deviance)를 구분해서 볼 필요가 있다. 감정조화는 조직이 요구하는 표현규칙을 실제로 느끼는 상황일 때 발생하는 경우로 종업원들은 자신의 감정을 숨기거나 속일 필요가 없기 때문에 감정처리가 필요 없게 되고, 스트레스도 거의 느끼지 못한다. 반대로 감정편차는 자신의 감정을 표현하는데 이것이 조직에서 원하는 것이 아닐 때 발생한다. 이 경우 자신이 느끼지 않은 감정은 표현하지 않기 때문에 조직차원에서 갈등이 나타날 수 있으나 해당 종업원에게 추가적인 감정노동은 요구되지 않는다. 그러나 감정부조화는 직무를 수행하는데 있어 요구되는 감정을 표현해야 할 때 발생하는 것으로(Conard, 2002) 자신 내면의 감정은 변화되지 않은 상태로 조직의 표현규칙에 맞추어 감정을 표현할 때 나타난다(Kruml and Geddes, 2000; Zapf et al., 1999). 이런 맥락에서 감정부조화는 종업원에게 상당한 심리적 불편함을 지각하게 할 수 있고 이런 심리적 요인의 변화는 종업원으로 하여금 직무수행에 몰입하는 행동을 방해할 수 있다(Karatepe and Aleshinloye, 2009).

이런 감정부조화 관련 연구는 주로 감정노동을 많

이 하는 서비스관련 업종에서 근무하는 종업원들에 초점을 두어 왔으나 점차 사무직과 생산직을 포함한 모든 직종의 종업원에게 그 연구가 확산되고 있다. 하지만 종업원의 역할정체성과 일과 삶의 부조화를 유발하고 결국 종업원의 심리적인 측면에 부정적인 영향을 주는 종업원의 감정에 대한 연구는 대기업을 중심으로 연구되어 왔고 중소기업에 대해서는 미미한 실정이다(Cocker et al., 2013). 최근 중소기업은 지속적인 글로벌 경제성장과 일자리창출에 대한 기여로 그 중요성이 부각되고 있다.¹⁾ 국내에서도 중소기업은 국가경쟁력의 주요한 원천으로서 인식되고 있다. 2014년 5월 13일 기준 중소기업 중앙회가 발간한 '2014 중소기업위상지표'에 따르면 국내 중소기업 종사자수는 1305만 9000명으로 전체 고용의 87.7%를 차지한다.²⁾ 이 지표에서 알 수 있듯 양적인 비중에서도 중소기업이 경제 내에서 차지하는 비중이 매우 크고, 질적으로도 중소기업은 국민 경제의 근간을 형성하고 있다는 점에서 그 중요성을 가진다(이춘우·노민선, 2013). 그동안 중소기업을 대상으로 한 연구는 중소기업 창업자의 기업을 정신이나, 기술, 혁신, 환경 불확실성(배준영·권우영, 2014; 배호영 외, 2014; 신진교 외, 2014) 측면을 주로 다루어왔다. 종업원 개인에 대한 미시적 접근 보다 조직이나 산업 차원의 거시적 접근에 초점을 맞추어 온 것이다.

중소기업의 경쟁력의 원천은 인적자원에 있으므로 중소기업의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 양질의 우수한 인력의 공급, 활용이 필수이다(김종관·김진욱, 2006). 미국, 독일, 일본 등 주요 선진국에

서 중소기업의 인력정책은 정부차원에서 중장기적으로 중요하게 다루어지고 있다(이춘우·노민선, 2013). 그러나 한국 중소기업의 인적자원관리 활동은 대기업에 비해 상대적으로 열악한 상황이다(김종관·김진욱, 2006). 실제로 인사조직관리 시스템의 미비로 대기업에 비해 종업원들이 느끼는 불만수준이 높고 종업원들의 이직이 잦아 중소기업의 경쟁력 확보는 주요한 이슈로 대두되고 있다(조덕희, 2012). 따라서 국내 중소기업의 경영층은 종업원들을 동기유발시킬 수 있는 방안에 대해 깊은 고민을 해야 한다(오원경 외, 2013). 특히, 중소기업 종업원들의 심리적 안녕과 직무태도에 부정적인 영향을 줌으로써 동기유발을 저해시킬 수 있는 감정부조화의 문제는 관련 연구가 미미한 실정이다. 본 연구에서는 중소기업 종업원을 대상으로 감정의 문제가 기업의 성과에 어떤 메커니즘으로 영향을 주게 되는지를 밝히는 연구모형을 제시하고 실증적으로 검증하여 중소기업을 대상으로 한 인사조직 관리를 위한 학문적인 그리고 실무적인 관심을 높여려 한다.

기업에서 종업원의 감정부조화와 심리적 요인, 직무태도 간 관계는 자아고갈이론(Ego Depletion Theory)과 자원보존이론(Conservation of Resources Theory)으로 설명될 수 있다. 자아고갈이론에 따르면 사람은 내면적 욕구에 대한 억압과 같은 자기통제(Self-regulation)에 필요한 자원이나 에너지를 제한적 범위 내에서 보유하고 있다(Baumeister and Heatherton, 1996). 이런 맥락에서 자신의 자원이나 에너지의 보유수준이 낮을 경우, 자기통제가 제대로 작동하지 않게 되고 결국 자아고갈 현상이 나타난다(Baumeister

1) Bureau of Labor Statistics. Occupational Employment and Wages: U.S. Bureau of Labor Statistics: Washington, DC, USA, 2009. Department of Business Innovation and Skills. Small and Medium-sized Enterprise (SME) Statistics for the UK and Regions 2009: Government of the United Kingdom: London, UK, 2010.

2) <http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2014051311242565368&outlink=1>

et al., 2000; Baumeister, 2002). 즉, 종업원이 실제로 느끼는 감정과 조직에서 직무를 수행을 하는데 바람직하다고 요구되는 감정 간의 차이를 극복하려면 자신의 감정을 통제하는 것이 필요하고 이 때 자신이 보유하고 있는 자원이나 에너지를 투입하게 된다. 그러나 이런 과정에서 활용될 에너지나 자원은 제한되기 때문에 실제 직무수행에 투입가능한 자원이나 에너지는 축소되어 직무수행과정에서 요구되는 자기 통제력이 감소될 수 있다. 이런 통제력의 감소는 자신의 직무수행 네트워크에 있는 타 종업원들과의 갈등을 유발할 수 있고 이런 과정에서 부정적인 심리적 결과나 직무태도를 유발할 수 있다. 자원보존이론은 사람들이 목표를 달성하는 데 필요한 자원을 획득하고 보호하기 위해 수행하는 노력에 대해 설명하고 있다(Hobfoll, 1989; 2001; Westman et al., 2004). 자원보존이론에 의하면 사람들은 자신이 보유한 자원의 소실이라는 위협에 직면할 경우, 자원을 실제로 잃었을 때, 그리고 자원투자 후 예측한 결과를 얻지 못할 경우, 스트레스를 지각하게 된다. 즉, 사람들은 자신이 보유한 자원이 소실되는 것을 획득보다 중시하여 자원 소실을 방어하려고 노력하며 소실 자원의 회복뿐만 아니라 재획득에 자신의 보유자원을 투자하는 경향이 있다(Hobfoll, 2001; Halbesleben et al., 2014). 자원보존이론에 입각하여 보면 감정부조화는 조직에서 정한 감정에 대한 표현규칙에 의해 자신의 실제 감정을 숨기고 부정적인 감정을 억제하도록 혹은 긍정적 감정을 표현하도록 요구받음으로 인해 자신의 목표달성에 사용할 자원을 사용하게 되고 그 결과 스트레스를 지각하게 된다(Goussinsky, 2011). 종업원들이 보유하고 있는 심리적, 사회적 및 신체적 자원들은 제한되어 있기 때문에 그들은 보유한 자원을 자신의 직무수행에 투입하여 목표달성에 집중적으로 활용하려는 경향이

있다. 그러므로 자신의 자원손실에 대해, 특히 직무를 수행함에 있어 초과 요구사항이나 부적절하게 자원을 활용하도록 요구받는 경우에 그들은 부정적 태도나 행동을 보인다(Lee and Ashforth, 1996).

2.1.1 감정부조화와 직무태도

상기의 두 이론은 감정부조화가 종업원으로 하여금 대안적으로 활용할 수 있는 자원의 계획적 활용의 가능성을 감소시킬 수 있다는 것을 보여준다. 따라서 이 경우 종업원은 자원의 결핍 혹은 부족감으로 인해 인지적 감정적 그리고 행동의도에서 부정적인 지각을 할 수 있다. 이는 종업원들이 직무에 대해 가지는 느낌, 정서적 반응으로서 직무만족(Smith et al., 1969)에 부정적인 영향을 줄 수 있을 뿐만 아니라 조직 발전에 대한 의도를 가지고 종업원들이 자발적으로 실천하는 친사회적 조직행동인 조직시민행동(Brief and Motowidlo, 1986)에도 작용할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 두 변수를 직무태도를 설명하는 결과변인으로 다룬다. 직무만족은 종업원이 스스로 자신의 직무에 대해 느끼는 긍정적 감정(Locke, 1976), 직무수행 과정에서 일어나는 내외재적 욕구 충족 반응(하동현·김정선, 2010), 종업원의 태도, 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 지각되는 주관적 평가나 자신의 직무자체 혹은 과업환경에 대한 긍정적 느낌(McCormic and Tiffin, 1974), 자신의 직무수행결과로부터 얻는 긍정적 감정이나 만족(Kirkman and Shapiro, 2001; McCormick and Ligen, 1980), 자신의 직무나 직무와 관련된 여러 측면에 대한 긍정이나 부정의 느낌(김이수·김민경, 2013)으로 정의된다. 즉, 종업원들이 지각하는 직무만족의 수준은 직무수행을 통해 얻게 되는 자기실현의 감정이나 가치 변화로 표현될 수 있다

(McCormick and Tiffin, 1974). Smith(1967)는 직무만족을 각 개인이 자신의 직무와 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화로 정의 내렸기 때문에, 이는 조직 내 관계망 내에서 종업원들과 상호작용하는 상사, 부하나 동료들로부터 얻어질 수도 있다.

조직시민행동은 보상여부에 관계없이 직무역할에서 필요로 하는 행동 이외의 행동을 의미한다(Organ, 1988). 특히, 조직에 도움이 되는 행동으로 조직에 자발적이며 추가의 과업을 수행하도록 하는 조직차원의 행동과 동료를 돕는 행동 같은 타 종업원에게 직접적으로 도움이 되는 행동을 의미하는 개인차원의 행동으로 구분하여 정의되기도 한다(McNeely and Meglino, 1994; Organ and Konovsky, 1989; Smith et al., 1983). 이런 조직시민행동은 역할 외 행동(extra-role behavior)이고 자유 재량적 특성을 지니고 있기 때문에 조직의 기능들이 효과적으로 수행되는 데 도움을 준다(Podsakoff et al., 2000). 종업원들은 직무를 수행하는 과정에서 상사, 부하나 동료와 긴밀한 상호작용을 하게 된다. 직무분장이나 문제의 원인파악, 분석 및 대안제시 혹은 이해관계의 상충 등의 다양한 이유로 인해 갈등이 발생하게 되며 이러한 역할 갈등을 포함한 다양한 갈등요인들은 조직에서 종업원들로 하여금 자기통제 메커니즘을 작동하도록 요구한다(Dewar and Werbel, 1979). 그러나 감정부조화를 지각하고 있는 종업원은 자기통제에 사용할 자원이나 에너지의 부족으로 대인관계에서 짜증이나 화를 내는 등의 부정적이고 일탈적인 반응을 나타낼 수 있다(Baumeister, 2002). 조직의 관계망에서 이런 종업원들은 다른 조직구성원들에 의해 선호되지 않거나 거부되어 직무수행을 위한 협력네트워크의 형성에 어려움을 경험하게 될 수 있다. 이런 과정에서 해당 종업원들은 직무수행을 위한 열정이나 의지 혹은 에너지가 감소하게 되고 부정

적인 직무태도를 보일 수 있다(Brown and Peterson, 1994; Glisson and Durick, 1988).

2.1.2 감정부조화와 심리적 요인

앞서 서술된 바와 같이 감정부조화-직무태도 간의 관계는 감정고갈, 직무스트레스와 같은 심리적 요인을 매개로하여 발생하는 것으로 판단하고 있기 때문에 이런 심리적 요인을 연구모델에서 감정부조화와 직무태도 간의 관계를 설명하는 기제로써 다루려고 한다. 특히, 앞선 두 이론에 의하면 감정부조화는 종업원으로 하여금 부정적인 심리적 신호를 발생시킨다. 감정부조화는 감정에 자기 통제를 가하여 스스로가 느끼는 감정과는 다른 감정을 표현하도록 요구받음으로써 스트레스의 주요한 원인이 되고(Kenworthy et al., 2014), 개인의 진실성 수준을 낮추어 정신적 압박을 증가시키며(Lashley, 2002), 종업원들 스스로 자신의 삶을 긍정적으로 평가하도록 하는 긍정적 감정, 만족 및 의미 있음을 내포하는 개념인 심리적 웰빙을 위협하는 요소이다(Abraham, 1999). 또한 감정부조화는 자기 존중감의 결핍, 우울이나 냉소를 유발하여 개인의 정신 건강에 해를 끼치고(Ashforth and Humphrey, 1993), 종업원들로 하여금 스스로 가식적, 위선적이라는 부정적인 느낌을 갖게 하여 자기비하, 냉소주의나 정서적 소진을 지각하게 하고(Abraham, 1998; Grandey, 2003; Zapf and Holz, 2006), 역할갈등을 유발한다(Zapf, 2002; Morris and Feldman, 1997). 이렇듯 감정부조화는 종업원들로 하여금 스트레스와 소진을 포함한 심리적 에너지의 소모를 유발한다(박상언, 2009).

감정고갈은 감정부조화 관련 문헌에서 최근에 심리적 결과요인으로 주목을 받고 있다. 감정고갈이 소

진(burnout)의 하위요인 임에도 핵심적 요소로 고려되는 이유는 비인격화나 성취감 감소 등과 같은 다른 하위요인들에 비해 부정적 정서, 이직 의도나 직무만족 등과 같은 조직 유효성을 설명하는 요인들과 높은 수준의 인과성을 보이기 때문이다(Brotheridge and Grandey, 2002; Hülsheger and Schewe, 2011). 감정고갈은 조직 및 타인의 요구에 대한 부담감이나 대인간 상호작용에서 느끼는 부담감으로(Cordes and Dougherty, 1993), 개인의 신체적 자원뿐만 아니라 감정적 자원도 능력이상의 수준으로 사용된 느낌, 제거된 느낌(Maslach et al., 2001), 과도한 심리적 요구로 본인의 정서적 자원이 고갈되었다고 느낄 경우 나타나는 심리적 쇠증, 에너지 감소, 관심과 흥미 하락(초필연 외, 2014)으로 정의된다. 특히, 역할 갈등이 감정고갈의 주요 결정요소로 제시되어 왔기 때문에 감정부조화는 감정고갈과 높은 인과성을 갖는다(Magdalene, 2012).

또한, 스트레스의 경우 심리적 결과물로서 많은 주목을 받고 있는데 미국국립산업안전보건연구원(National Institute for Occupational Safety and Health: NIOSH)은 스트레스를 업무상 요구 사항이 종업원이 가진 능력이나 자원 등의 수준과 부합하지 않을 때 생길 수 있는 유해한 정서적, 신체적 반응으로 정의하고 있다(Schuler, 1980). 직무에 대한 스트레스는 성과, 생산성 감소, 제품이나 서비스 품질 저하, 종업원 조직 이탈 등 조직성과 뿐만 아니라 종업원 스스로에게도 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(윤복만, 2010). 스트레스의 원인으로서는 작업환경의 위험성 정도, 직무내용의 복잡성 수준, 업무량 수준, 조직문화, 보상의 비 적절성(최소연, 2013), 상사, 동료, 관리정책 사이의 갈등(Simons and Peterson, 2000) 그리고 감정부조화(Bakker and Heuven, 2006; Cheung and

Tang, 2010) 등이 언급되고 있다. 자아고갈이론과 자원보존이론에 근거할 때 기업에서 종업원들이 지각하는 감정부조화는 그들로 하여금 조직 내에서 자신의 감정을 제대로 표출하기가 쉽지 않다는 것을 인식하게 하여 심리적 긴장을 느끼게 한다(Brotheridge and Grandey, 2002). 실제 감정과 표현해야 하는 감정 간의 불일치가 일어나는 과정에서 발생하는 감정부조화는 심리적 불편, 침체, 불만족 및 비인격화 뿐만 아니라 자율적인 감정통제를 불가능하게 하기도 한다(Brotheridge and Grandey, 2002). 즉, 조직에서 종업원들이 자신의 실제 감정을 숨기는 감정부조화는 직무수행자의 정신적 자원이나 에너지를 소모시키기 때문에 종업원들로 하여금 감정고갈이나 스트레스와 같은 심리적 곤경을 겪게 한다(Bakker and Heuven, 2006; Heuven and Bakker, 2003; Kenworthy et al., 2014; Zapf et al., 2001).

2.1.3 심리적 요인과 직무태도

앞서 언급했듯이 본 연구는 감정부조화와 직무태도 간 관계에서 심리적 요인들의 매개역할에 주목하였다. 따라서 여기서는 심리적 요인과 직무태도 간의 관계에 대해서 살펴보려 한다. 본 연구에서는 직무태도 중에서도 기존 연구에서 성과에 대한 예측력이 높은 것으로 나타난 직무만족과 조직시민행동을 결과변수로 고려하였다(Beatty and Schnier, 1981; Hodson, 1991; Locke, 1976; Podsakoff et al., 1997; Podsakoff and MacKenzie, 1994; Organ, 1988; Smith et al., 1983; Spector, 1997). 감정고갈은 장기간의 스트레스 누적으로 나타난 신체, 정서, 정신적 탈진으로 업무에 대한 판단력을 흐릴 수 있고(구본기·조희정, 2008), 자아존중감을 감소시켜 대인관계에도 부정적 영향을 주기

때문에 타 종업원들과 상호작용을 하는데 소극적으로 되어 협력적 행동을 감소시킨다(Kahill, 1988; Maslach and Jackson, 1981). 이는 결국, 이직의도, 서비스 질, 직무만족, 조직몰입 혹은 조직시민행동에 부정적인 영향을 주고(박상언, 2009; Abraham, 1998; Ashforth and Humphrey, 1993; Cropanzano et al., 2003; Karatepe and Aleshinloye, 2009; Nissly et al., 2005) 창의적이며 높은 수준의 인지능력을 필요로 하는 직무의 성과를 감소시킬 수 있다(Goldberg and Grandey, 2007; Schmeichel, 2007). 직무스트레스는 종업원이 가지고 있는 자원을 대폭 감소시키고(Hunter and Thatcher, 2007), 종업원이 직무에 집중할 수 있는 에너지의 고갈을 이끌어 직무로 인한 성취감이나 만족감에 부정적인 영향을 주며(James and James, 1989; Pugliesi, 1999; Sullivan and Bhagat, 1992), 직무수행에서 압박감을 형성하여 직무성과에 부(-)의 영향을 준다(Koeske and Koeske, 1993). 특히, 직무에 대한 요구사항이나, 직무를 수행하는 환경의 감정적 압박으로 인해 발생한 높은 수준의 직무 스트레스의 경우 종업원 자신이 보유한 자원은 자신의 심리를 다스리는데 사용될 수 있다. 이로 인해 조직에 대한 충성도가 감소하여 조직시민행동에 부정적인 영향을 주고(Chu et al., 2006), 조직의 발전과 성장을 위한 자발적인 참여가 감소된다(Borman and Motowidlo, 1997; Cheung and Cheung, 2013). 이런 이유로 감정고갈과 직무 스트레스는 직무만족과 조직시민행동에 부정적인 영향을 주는 것으로 판단된다. 직무수행자가 감정고갈 혹은 직무 스트레스를 겪을 경우 상대에게 혹은 조직 자체에 무관심하게 되고 감정적으로 무감각한 상태의 행동을 하게 되기 때문이다. 직무에 대한 관심, 열정이 모두 사라지고 피로감이나 상실감만이 남은 상태인 감정고갈이나, 역할

갈등, 역할보호성, 역할과부하, 직무위험성 등을 포함하는 직무스트레스는 직무수행자로 하여금 정상적인 직무 수행을 불가능하게 하고, 자발적이고 적극적인 태도를 감소시킨다(Triplett et al., 1996).

2.1.4 감정부조화-심리적 요인-직무태도

감정부조화를 경험한 종업원은 감정적 문제를 해결하기 위해 자신의 제한된 자원이나 에너지를 소모하게 되어 자기통제 메커니즘이 약화될 수 있으며(Baumeister et al., 2000), 위조된 감정의 외적 표현은 감정 통제를 요구함으로써 인지기능을 수행하는데 필요한 자원을 소모시킨다(John et al., 2008). 특히, 감정부조화를 지각하여 자신의 직무수행에 보다 적극적으로 에너지와 자원을 투입하지 못하고 감정처리에 에너지와 자원을 소모하게 된 종업원들은 자기비하, 냉소주의나 정서적 소진을 지각할 수 있고(Abraham, 1998; Grandey, 2003; Zapf and Holz, 2006), 이는 종업원으로 하여금 높은 수준의 육체적, 정신적 부담(Cordes and Dougherty, 1993)을 발생시키며 정서적 자원의 고갈을 유발하여 결국 싫증, 관심과 흥미 하락이라는 감정고갈을 느끼게 한다. 이런 감정고갈을 경험한 종업원들은 직무목적이나 존재이유 혹은 의미 등에 공감하지 못하게 되고, 직무수행을 위해 협력해야 할 타 종업원과의 적극적인 소통이 어렵게 된다(Kammeyer-Mueller et al., 2013; Karatepe et al., 2009; Ng et al., 2011). 결국 그들은 자신의 직무 자체, 직무수행환경 그리고 직무수행결과에 대해 긍정적 느낌을 지각하기 어렵게 되고 조직이나 타 종업원을 위한 적극적이고 자발적인 지원행동을 보이지 않게 된다.

감정부조화는 종업원으로 하여금 자신의 감정에 대해 자기 통제를 가하게 하여 자신이 느낀 진짜 감정

을 숨기고 직무수행에서 요구되는 감정을 표현하게 함으로써 종업원에게 높은 수준의 정신적 압박감을 지각하게 하고(Lashley, 2002), 심리적 웰빙에 부정적인 영향을 준다(Abraham, 1999). 이런 맥락에서 종업원은 직무 스트레스와 같은 부정적인 심리 상태를 경험하게 된다(Pugliesi, 1999). 이렇게 스트레스를 경험한 종업원들은 직무수행에 보다 적극적이고 긍정적인 태도를 형성하거나 유지하기 어렵게 된다(Judge and Bono, 2001). 직무 스트레스는 종업원으로 하여금 직무수행 그 자체에서 요구되는 감정역할 갈등으로 인해 보다 많은 심리적 피로를 지각케 하고 이의 해소를 위해 많은 에너지를 소모하게 하여 부정적 직무태도를 형성하게 한다(Halbesleben and Buckley, 2004; Perrewé et al., 2004). 감정처리에 많은 자원을 소모한 높은 직무 스트레스 속의 종업원들은 직무자체나 그 환경 등을 포함한 직무만족 요인들에 대해 긍정적인 느낌을 지각할 수 없고 자신에게 주어진 직무책임의 영역만을 수행하는 데도 어려움이 있어 추가적인 과업이나 직무를 자발적으로 수행하려는 의도는 보이지 않게 된다(Bakker and Heuven, 2006; Cheung and Tang, 2010; Cropanzano et al., 2003; Francis and Ray, 2013; Hobfoll, 1989).

특히, 직무태도는 종업원이 자신의 직무에 대해 갖게 되는 인지적 사고, 감정, 행동의 의도로 구성되므로 감정부조화 수준, 직무수행자의 특성, 과업의 특성, 조직에 대한 마음가짐 등에 따라 직무에 대한 종업원의 지각은 달라질 수 있다. 직무수행에서 요구되는 규칙들이 마음으로 공유되지 못하거나 적합하다고 판단되지 않으면 종업원들은 직무수행에서 부담을 느끼고 분노나 스트레스를 지각하게 되어 직무만족수준이 낮아지거나(Abraham, 1999), 의욕 저하가 나타나 감정고갈을 느끼게 된다. 이런 과정

에서 그들은 다른 종업원들과의 적극적이고 원활한 상호작용이 어렵게 되고 결국 조직시민행동이 감소된다(Jackson and Maslach, 1981; Cordes and Dougherty, 1993; Mann, 2007). 이런 맥락에서 다음과 같은 가설이 도출될 수 있다.

- 가설 1: 감정부조화-직무만족 사이에서 감정고갈은 유의한 매개역할을 할 것이다.
- 가설 2: 감정부조화-조직시민행동 사이에서 감정고갈은 유의한 매개역할을 할 것이다.
- 가설 3: 감정부조화-직무만족 사이에서 직무 스트레스는 유의한 매개역할을 할 것이다.
- 가설 4: 감정부조화-조직시민행동 사이에서 직무 스트레스는 유의한 매개역할을 할 것이다.

2.2 감정부조화-심리적 요인 사이에서 성격의 역할

직무요구-통제모델(Karasek, 1979; Karasek and Theorell, 1990)에서 직무에 대한 지나친 요구 사항들로 인해 발생할 수 있는 직무 스트레스, 감정고갈의 다양한 완화 메커니즘(Buffering Mechanisms)이 언급되고 있다. 이는 직무에 대한 요구수준과 직무에 대한 통제 수준에 따라 달라지는 긴장의 정도는 직무 스트레스에 상이한 영향을 끼친다는 것을 설명하는 모델로 역할갈등을 포함하여 신체적, 정신적으로 부담을 주는 직무의 요구사항들이 종업원의 감정 및 직무의 가치에 끼치는 부정적 영향에 대해 설명하고 있다(Karasek, 1990). 기존 관련 연구들에서도 종업원의 성격, 능력 등 개인적 특성이나 사회적 지원이 감정부조화와 심리적 결과간의 관계에서 조절역할을 하는 것으로 나타났다(김상희·서문식, 2005; 김왕배 외, 2012; Gatta, 2002). 그러나 여전히 이에 대한 연구는 미미한 실정이다. 특히, 성

격은 타인과 본인을 구별할 수 있는 개인의 사고, 감정, 행동의 총체로(김두라 · 강재호, 2007), 사람의 감정, 태도에 영향을 미친다(George, 1992). 또한 성격은 환경에 대한 반응이라는 측면에서 볼 때 환경적 어려움에 대한 개인의 인식을 조절하고(김은정 · 유태용, 2004; Cullen and Sackett, 2003), 감정노동에 대한 개인의 심리적 요인을 조절하는 변수로 고려될 수 있다(Austin et al., 2008; Judge et al., 2009; Kiffin-Petersen et al., 2011).

성격측정 도구 중 Big5 모델은 관련 연구에서 개인의 성격적 특성을 보여주는 적절한 수단으로 언급된다(Barrick and Mount, 1991; John and Srivastava, 1999; Sibley and Duckitt, 2009). 본 연구에서는 5개의 성격특성 중 정서적 안정성에 초점을 둔다. 정서적 안정성은 정서적 불안정성(신경질성)과 대비되는 개념으로 불안정성을 보이는 사람은 대인관계에서 자신이 없고 높은 긴장을 나타내며(Barrick and Mount, 1991), 불안함과 심리변화의 수준이 높아(김민경 · 김재곤, 2012), 감정을 통제하는데 어려움을 보인다(Kiffin-Petersen et al., 2011). 반면에 정서적 안정성을 보이는 사람은 내적 통제 수준이 높아 스트레스나 신경질, 긴장 등을 제어하는 능력이 뛰어나고(이혜진, 2004), 감정고갈을 덜 느끼는 것으로 나타났다(Burisch, 2000; Garcia et al., 2005; Mills and Huebner, 1998; Zellars et al., 1999). 즉, 정서적으로 안정적인 사람은 자신보유하고 있는 자원이나 에너지의 보유 수준이 낮을 경우에도 자기통제 메커니즘이 제대로 작동할 수 있으므로 감정부조화를 지각하더라도 감정고갈을 덜 느끼도록 통제 할 수 있을 것으로 판단된다. 성격은 또한 스트레스를 조절하는 요인으로도 다루어질 수 있다(이상미, 1995; Blau, 1987; Dearborn and Hastings, 1987). 개인의 성격에

따라 스트레스를 다루는 방법과 능력이 다르다는 주장은 관련 연구에서 이미 제기되어 왔다(이상미, 1995). 예를 들어, Blau(1987)는 개인의 성격의 여러 속성 중 통제위치(locus of control)에 주목하였는데, 그 결과 내적통제위가 강한 사람은 외적 통제위인 사람보다 스트레스를 견디는 능력이 더 좋았다. Dearborn and Hastings(1987)의 연구는 Type B 성격의 사람이 Type A 성격의 사람보다 스트레스를 더 적게 받는다고 보고하였다. 본 연구는 성격의 여러 유형 중 Big5의 정서적 안정성 측면에 주목한다. 정서적 안정성을 보이는 사람은 자신의 감정에 대한 통제가 그렇지 않은 경우에 비해 수월하여 스트레스, 긴장, 과민 등을 제어하는 능력이 높기 때문에, 부정적인 일들로 인해 발생하는 스트레스에 더 잘 대처한다(한태영, 2005; Tan et al., 2003). 반면에 정서적 안정성이 낮은 사람은 정서적으로 불안정하고 심리적 피로를 많이 느끼며, 부정적 정서 상태를 자주 체험하고 많이 느끼기 때문에 스트레스를 더 크게 지각한다(Maslach et al., 2001; Williams and Wiebe, 2000). 이런 맥락에서 다음과 같은 가설이 도출될 수 있다.

가설 5: 조직구성원의 정서적 안정성이 높을수록 감정부조화-감정고갈 간의 정(+)의 관계는 약화될 것이다.

가설 6: 조직구성원의 정서적 안정성이 높을수록 감정부조화-직무 스트레스 간의 정(+)의 관계는 약화될 것이다.

2.3 감정부조화-심리적 요인사이에서 근속년수의 역할

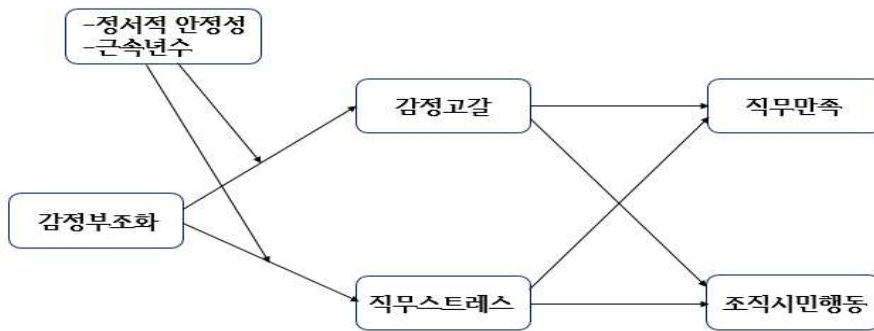
중소기업을 포함한 국내 대부분의 기업에서 활용하고 있는 인사조직관리 시스템은 연공주의에 기반

하고 있고 조직 문화도 집단주의적인 성향을 띄고 있다(이태식 외, 2014; 정태연, 2010). 이런 맥락에서 근속년수는 종업원의 직무와 조직에 대한 기본적인 애착과 충성도를 설명할 수 있다(Graham, 1986; Smith et al., 1983). 관련 연구에서 근속년수는 직무태도 중 조직시민행동, 특히 돕기 행위와 조직충성심에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상위직에 있거나, 조직 내 직무경험이 많은 사람일수록 타인에게 조직을 좋게 보이도록 하기 위해 다른 사람을 적극적으로 돕고(Karambayya, 1989), 근속기간이 길수록 직무만족이 높은 것으로 나타났다(석현호, 1998; Johnson and Johnson, 2000). 근속기간이 길수록 조직사회화 수준이 증가하여 종업원의 몰입 수준이 높아지고(한광현, 2004), 감정부조화를 경험한 종업원이 조직에서 오랫동안 재직할 경우, 조직과 자신을 동일시하려는 경향이 강하고(Koch and Steers, 1978), 조직에 대한 충성심과 애착심도 높아(김명현·우형창, 2007; Tsui et al., 1992), 감정부조화를 경험한 경우에도 장기간의 조직 내 사회화에 기반한 대처 행동이 가능하여 해당 종업원들은 감정고갈이 나타나지 않도록 스스로 통제할 수 있다. 기존의 관련 연구에서 근속년수는 스트레스의 조절요인으로(노미아 외, 2009; 조

원섭, 2014; Brenner and Bartell, 1984), 특히, 자원보존이론에서 근속년수는 스트레스와 긴장의 역효과에 대처할 수 있는 주요한 요인으로 제시되었다(Hobfoll, 1989). 종업원들의 근속기간이 길수록 그들은 조직 내 직무수행 네트워크를 구축하고 있어 타 종업원들로부터 적절한 지원을 받을 수 있고 이를 통해 자신의 보유자원의 손실을 최소화하게 되어 직무 스트레스를 덜 지각하게 된다(Bradley, 2007; Sohn and Lee, 2012). 반대로 그렇지 않은 종업원들은 자신의 상사나 동료와의 관계형성이 미약하고(Brief et al., 1995), 조직에 대한 사회화 수준이 낮아 직무 스트레스를 더 지각할 수 있다(Frese and Zapf, 1988; Tsui et al., 1992). 이런 맥락에서 근속년수는 종업원이 감정부조화를 지각할 경우에 부정적 심리상태에 빠져 직무 스트레스를 지각하는 과정에서 조절 역할을 할 것으로 기대된다. 이런 이유로 다음과 같은 가설이 도출된다 (본 연구모델은 그림 1 참조).

가설 7: 조직구성원의 근속년수가 길수록 감정부조화-감정고갈 간의 정(+)의 관계는 약화될 것이다.

가설 8: 조직구성원의 근속년수가 길수록 감정부



〈그림 1〉 연구모델

조화-직무 스트레스 간의 정(+)의 관계는 약화될 것이다.

III. 연구방법

3.1 샘플

감정과 관련된 기존 연구는 주로 서비스직 종업원들 - 호텔 및 리조트 종업원, 백화점 판매원 등 - 대상으로 연구가 이루어져 왔다. 그러나 감정의 문제는 기업의 모든 영역의 직무수행과정에서 발생할 수 있고 특히, 자신의 실제 감정을 숨기고 직무수행에서 요구되는 감정표현규칙을 따라야 하는 거의 모든 종업원들에게서 감정부조화는 나타날 수 있다(김민수 · 강원경, 2006; 임효창, 2008). 즉 외부고객과 직접적인 접촉이 없는 종업원들도 조직 내부의 타 종업원을 내부 고객으로, 혹은 역할 갈등, 역할 모호성 등으로부터 감정부조화를 겪을 수 있고 이는 심리적 불편함으로 나타나기 때문에 연구 대상의 확장이 필요하다(Wittmer and Martin, 2010). 더욱이 중소기업의 종업원을 대상으로 한 감정부조화 관련 연구는 거의 이루어지지 않고 있기 때문에 해당 연구가 절실한 시점이다. 따라서 본 연구는 중소기업에 근무하는 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 중소기업은 대기업에 비해 개인 차원의 대인간 상호작용이 빈번하기 때문에 고객, 종업원이나 공급업자 등 이해관계자들과의 관계, 기업 내부 종업원들 간의 밀접한 관계가 성공의 주요요소로서 고려된다(박삼식 · 심점숙, 2005). 이런 이유로 중소기업 종업원들을 대상으로 한 감정부조화 관련 연구는 그 의미가 크다고 판단된다. 「중소기업기

본법 시행령」에 의하면 각 업종별로 기준이 상이하긴 하지만, 공통적으로 중소기업을 정의하는데 활용되는 기준인 종업원 수 300인 미만의 사업장을 대상으로 샘플링을 하였다. 본 연구를 위한 조사에 응답한 사업장은 15개 이상이며 반도체 생산, 생명공학벤처, 전자부품 생산, 홈페이지 제작, IT망 관리 솔루션 등 다양하게 분포되어 있다. 데이터는 2014년 3월에서 5월 사이에 우편, 이메일 그리고 직접 방문조사를 통해 총 8주에 걸쳐 얻어졌는데 배포된 설문지 445부 중 347부가 회수되어 77.98%의 응답률을 보였다. 결측값이 포함된 3개를 제외하고 최종적으로 344개의 샘플을 대상으로 분석하였다. 확보된 샘플의 인구 통계적 특성은 다음 <표 1>에 제시되어 있다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 감정부조화

감정부조화는 종업원들이 직무수행 시 자신의 내적 실제 감정과 직무에서 요구하는 다른 감정을 표현해야 할 때 겪게 되는 심리적 갈등, 심리적 불일치 현상을 의미하고(Kenworthy et al., 2014), 이는 정신적 압박을 증가시키고 진실성의 수준을 감소시킨다(Lashley, 2002). 감정부조화는 이러한 불일치에 대한 종업원 개인의 지각에 의해 그 수준이 달라질 수 있다(Randolph and Dahling, 2013; Seffrin, 2002). 특히, 감정부조화는 불편함을 나타내는 지표로 측정이 가능하고 이는 '불안정하고, 신경 쓰이는, 힘든, 불편한, 혼란스러운'과 같은 표현들로 나타낼 수 있다(Morris and Feldman, 1996; Van Dijk and Brown, 2006). 이런 맥락에서 본 연구는 '감정부조화라는 심리적 갈등상태에 대한 개

〈표 1〉 샘플의 인구통계적 특성

| 변수 | 구분 | 빈도 | 비율 | 변수 | 구분 | 빈도 | 비율 |
|-----------|--------|-----|---------|-------|-----------|------------|-------------|
| 성별 | 남자 | 228 | 66.3 | 직종 | 사무기획관리 | 198 | 57.6 |
| | 여자 | 116 | 33.7 | | 생산관리지원 | 43 | 12.5 |
| 연령 | 20세 미만 | 3 | 0.9 | | 연구개발 | 68 | 19.8 |
| | 20-29세 | 131 | 38.1 | | 영업 및 영업관리 | 35 | 10.2 |
| | 30-39세 | 150 | 43.6 | 직급 | 임원 | 9 | 2.6 |
| | 40-49세 | 43 | 12.5 | | 부장 | 16 | 4.7 |
| | 50세 이상 | 17 | 4.9 | | 차장 | 22 | 6.4 |
| 교육수준 | 고졸이하 | 3 | 0.9 | | 과장 | 48 | 14.0 |
| | 고졸 | 27 | 7.8 | | 계장 | 56 | 16.3 |
| | 전문대졸 | 49 | 14.2 | 사원 | 193 | 56.1 | |
| | 대졸 | 206 | 59.9 | 조직 규모 | 30인 미만 | 44 | 12.8 |
| | 대학원 이상 | 59 | 17.2 | | 30-299인 | 252 | 73.3 |
| | | | 300인 이상 | | 48 | 13.9 | |
| 총계 | | | | | | 344 | 100% |

인의 지각'에 초점을 두고, Cohen et al.(1983)의 측정 문항을 수정·보완하여 감정부조화를 간접적으로 측정하였다. 직접측정의 경우, 단일문항으로 감정부조화의 수준을 측정하게 되어 응답자로 하여금 감정부조화의 수준을 결정하는데 높은 인지적, 심리적 부담을 유발할 수 있고 인지적 사고의 자유도를 높여 감정부조화와 인과적 맥락이 없는 요인에 의한 영향력을 통제하기도 어렵다. 실제로 직접측정치와 간접측정치 6문항의 평균값의 상관관계는 0.609로 통계적으로 유의적인 수준의 높은 상관관계를 보이기 때문에 다음과 같은 다양한 불만요인에 초점을 둔 간접 측정치를 사용하였다. 간접측정에 사용한 문항은 다음과 같이 6개로 7점 척도로 측정하였다: '직무수행에서 귀하의 실제 감정과 직무수행에서 요구되는 감정사이의 차이는 귀하를 짜증나게 한다.', '직무수행에서 귀하의 실제 감정과 직무수행에서 요구되는 감정사이의 차이는 귀하의 감정을 유발한

다.', '직무수행에서 귀하의 실제 감정과 직무수행에서 요구되는 감정사이의 차이는 귀하의 신경을 자극한다.', '직무수행에서 귀하의 실제 감정과 직무수행에서 요구되는 감정사이의 차이는 귀하의 긴장을 유발한다.', '직무수행에서 귀하의 실제 감정과 직무수행에서 요구되는 감정사이의 차이는 귀하를 우울하게 한다.', '직무수행에서 귀하의 실제 감정과 직무수행에서 요구되는 감정사이의 차이는 귀하의 가슴을 답답하게 한다.'

3.2.2 감정고갈 및 직무 스트레스

감정고갈은 조직의 요구, 대인간 상호작용 시 필요로 하는 감정요구 때문에 발생하는 부담감으로 인해 에너지가 소진된 상태이다(Cordes and Dougherty, 1993). 즉, 관계에 필요한 심리적 요구들 때문에 자신의 감정적, 정서적 자원들이 소실되었다고 느끼

는 것으로 직무에 대한 관심과 흥미가 하락한 상태를 의미한다(초필연 외, 2014). 감정고갈은 Maslach and Jackson (1981)가 개발한 소진척도(Maslach Burnout Inventory, MBI)에서 감정고갈과 관련된 설문을 추출하여 사용하였다. 본 연구에서 감정고갈은 직무 수행 시 자주 피곤함을 느낀다.', '직무를 수행하면서 녹초가 되는 현상을 자주 경험한다.', '일반적으로 직무를 수행할 때 기진맥진하는 느낌이 자주 든다.', '퇴근 시간 때쯤이면 완전히 지친다.', '일로 인해 정서적으로 메달라 간다.'의 5개의 문항을 활용하여 7점 척도로 측정하였다.

직무 스트레스는 정신이나 감정의 조절을 필요로 하는 직무관련 요인들에 대한 반응(Rehman et al., 2012), 심리적 갈등(김형섭, 2005), 직무수행자와 직무관련 요인 사이의 상호작용으로 인해 정상적 기능으로부터 개인이 이탈하도록 만드는 정신적, 육체적 조건(Beehr and Newman, 1978)으로 정의된다. 특히, 종업원이 자신의 직무에 대해 적합성을 낮게 지각할 경우 자신의 역량으로 직무수행으로부터 오는 부담을 해소할 수 없다고 느낄 경우 직무 스트레스가 발생한다(French et al., 1982). Beehr and Newman(1978)은 직무 스트레스를 측정하는 효과적 방법으로 조직 및 직무와 관련된 요인인 '역할갈등'과 '역할모호성'을 제시하였다. 특히, 관련 연구자들은 직무 스트레스를 측정하기 위해 설문조사를 활용할 경우, 스트레스 요인들에 대한 종업원 개인의 인지를 통해 그 측정이 이루어져야 한다고 주장하였다(Beehr & Newman, 1978; Levine and Scotch, 1970). 이런 역할 관련 스트레스 요인들은 기존 관련 연구에서도 직무 스트레스 측정을 위해 사용되고 있다(김명숙 · 고종욱, 2012; Latack, 1984). 이런 맥락에서 본 연구는 역할갈등과 역할모호성에 기반하여 다음과 같은 6개의 설문으로 직

무 스트레스를 7점 척도로 측정하였다. '나는 두 사람 이상으로부터 모순된 요청을 받는다.', '나의 업무를 수행하는데 필요한 재료(기계, 기구, 비품 등)와 정보가 부적절하다.', '나는 나의 권한이 어디까지인지 잘 모르겠다.', '나의 과제나 목표가 명확하지 않다.', '업무상 나에게 기대하는 것을 확실히 모르겠다.', '내 업무 수행 시에 내 책임이 무엇인지를 정확히 알 수 없다.'

3.2.3 성격특성으로서 정서적 안정성 및 근속년수

성격은 개인의 사고, 감정, 행동의 총체를 의미하며 상당히 안정적이고 지속적인 특성을 보여 자신과 타인을 구분 지어주는 주요한 특질이다(김두라 · 강재호, 2007). 특히, 사람의 태도 및 감정 형성에 중요한 영향을 끼치기 때문에 조직행동 관련 연구에서 중요 변수로 다루어져 왔다(George, 1992). 성격 측정도구 중 빈번하게 활용되고 있는 Big5는(Sibley and Duckitt, 2009) 성격 프러파일을 정제화하여 성격특성을 파악하는데 효과적인 방법이다(John and Srivastava, 1999). Big5는 정서적 안정성, 외향성, 개방성, 수용성, 성실성의 5개 성격차원으로 구성된다. 본 연구에서 정서적 안정성은 다음과 같은 5개의 문항을 사용하여 7점 척도로 측정하였다. '나는 화를 내지 않는다.', '나는 느긋하다.', '나는 좀처럼 쉽게 흥분하지 않는다.', '나는 감정변화가 없다.', '나는 남을 질시하지 않는다.' 종업원이 해당기업에서 근무한 근속년수는 다음과 같이 7개의 범주로 구분하였다: 1) 1년 미만, 2) 1년 이상 2년 미만, 3) 2년 이상 3년 미만, 4) 3년 이상 5년 미만, 5) 5년 이상 10년 미만, 6) 10년 이상 15년 미만, 7) 15년 이상.

3.2.4 직무만족 및 조직시민행동

직무만족은 직무와 관련된 제반 사항들을 경험하면서 생겨난 유쾌하고 긍정적인 감정 상태이다(Locke, 1976). 이는 직무에 대한 감정이 균형 상태에 있을 때 나타날 수 있는 태도로써 직무수행 시 느낀 긍정적 감정과 정서는 직무만족으로 표현된다(김민경·김재곤, 2012; Smith, 1967). 이영면(2011)의 연구에 의하면 직무만족은 1) 직무자체에 초점을 맞추는 내재적 요인, 2) 보상, 고용안정, 복리후생, 승진체계 등을 포함하는 외재적 요인, 3) 조직차원의 요인들로 구성된다. 본 연구는 중소기업 종업원들을 그 분석대상으로 하고 있다. 현재 국내 중소기업의 인사 및 조직관리 시스템은 제대로 구축되어 있지 않기 때문에 보상체계, 고용안정 정도, 복리후생, 승진체계 등을 포함한 직무외적 요인에 입각한 직무만족에 대한 측정시도가 타당한지에 대해 의문이 있다. 특히, 중소기업의 경우 노동시장에서 우수한 인적자원의 확보가 어렵고 직무수행환경이 제대로 구축되어 있지 않아 이런 직무외적 요인에 대한 만족도에 부정적인 영향을 줄 수 있다(Starbuck, 1965). 반면 중소기업 종업원들의 경우 대기업에 비해 상대적으로 이직률이 높기 때문에, 조직 차원에서 종업원들의 이직률을 낮추고 기업운영의 연속성을 높이기 위해 종업원들이 맡은 직무와 소속 조직에 대한 만족도 제고가 매우 중요한 요인으로 고려된다(Judge et al., 2001). 따라서 본 연구에서는 외재적 요인 관련 문항은 배제하고, 다음과 같은 직무 및 조직에 대한 만족도 관련 4개 문항으로 7점 척도를 사용하여 직무만족을 측정하였다(Herzberg et al., 1957; Spector, 1997). '나는 우리 회사에 매우 만족한다.', '나에게 우리 회사는 내가 일하기에 최적의 조직이다.', '나는 내 직무에 일반적으로 매우 만족한다.',

'나는 내 직무에서 내가 하는 세부 과업들에 전반적으로 만족한다'. 조직시민행동은 조직의 성장을 위해 적극적으로 몰입하며 보상여부에 관계없이 자발적으로 실천하는 친사회적 조직행동, 자신의 직무역할을 넘는 행동으로 정의된다(Brief and Motowidlo, 1986; Organ, 1988). 본 연구에서 조직시민행동은 '나는 내 일이 아니더라도 여러 직무를 자발적으로 수행하려고 한다.', '나는 내 동료들에게 그들의 직무와 관련된 정보를 주려고 노력한다.', '나는 내 동료들에게 그들의 개인적 문제들을 해결하도록 도움을 주려고 한다.'라는 3개 문항을 활용하여 7점 척도로 측정되었다(Cheung and Cheung, 2013).

3.2.5 통제변수

직무만족과 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있는 요인들의 효과를 통제하기 위해 본 연구는 다음의 변수들을 통제하였다. 성별은 남성은 1, 여성은 2로 더미처리 하였고, 연령은 20세 미만, 20-29세, 30-39세, 40-49세, 50세 이상의 다섯 가지 범주로, 교육수준도 고졸이하, 고졸, 전문대졸, 대졸, 대학원 이상의 다섯 가지 범주로 구분하여 코딩하였다. 또한 직종은 사무기획관리직, 생산관리지원직, 연구개발직, 영업 및 영업관리직의 네 가지 범주로, 직급은 임원, 부장, 차장, 과장, 계장, 사원의 여섯 가지로 분류하였으며, 조직규모는 30인 미만, 30인 이상 300인 미만, 300인 이상의 세 가지로 구분하였다.

3.2.6 분석방법

본 연구에서 제시된 가설의 검증을 위해 다중회귀 분석을 사용하였다. 특히, Baron and Kenny(1986)가 제시한 방법과 Tuschke and Sanders(2003)

가 제시한 4단계 검증 프로세스, 그리고 Sobel test 를 사용하여 매개 및 조절 효과를 검증하였다. 본 연구모델에 포함된 변수들은 동일한 원천으로부터 측정하였기 때문에 동일방법편의(Common Method Bias)가 존재할 수 있다. 이런 바이어스가 존재하지 않는다는 사실을 보이기 위해 Harman(1976)이 활용한 단일요인 검증(One-factor test)을 실시하였다. 통계적으로 1) 설문문항들이 여러 가지 요인에 적재되거나, 2) 하나의 요인이 총 분산의 대부분을 차지하지 않으면 이런 바이어스가 존재하지 않는다고 판단할 수 있다(Podsakoff et al., 2003; Podsakoff and Organ, 1986). 분석결과, 모든 설문 문항들은 본 연구에서 측정하고 있는 전체 변수에 대응되는 6개의 요인이 도출되었고 이 요인들은 총 분산의 56.02%를 설명하고 있다. 또한 첫째 요인(24.61%)이 총 분산의 대부분을 차지하지 않으므로 동일방법편의에 의해 분석결과가 왜곡될 가능성이 크지 않다고 판단된다.

IV. 분석결과

4.1 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석

타당성 검증을 위해 복수의 문항으로 측정된 변수들을 대상으로 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 실시하였다. 요인분석 방법으로는 주성분분석법(Principal Components Analysis)을 사용했고, 직교회전(Varimax)방식에 의해 고유치(Eigen Value)가 1 이상인 요인만을 추출하였다. 요인 적재치(Factor Loadings)는 0.4 이상인 경우를 유의적인 것으로 판단하였다. <표 2>에 나타나

것처럼 각 문항들의 요인 적재치는 모두 0.5 이상으로 나타나 개념 간 구성타당도가 있는 것으로 확인되었다. 본 연구에 활용된 변수들의 평균, 표준편차와 변수들 간 상관관계를 포함한 기초통계량은 <표 3>에 제시되었다. 7점 척도로 측정된 직무만족도의 경우, 연구대상 344명의 평균적인 직무만족도는 4.273 점, 조직시민행동은 평균 4.760점으로 평균 수준을 상회하고 있으며, 감정고갈, 감정부조화도 비슷한 수준(각각 4.278, 4.426)으로 유사한 결과를 보여주고 있고, 스트레스의 평균은 3.685로 평균 수준을 보여준다. 성별, 연령, 교육수준, 직종, 직급 그리고 조직규모를 통제하여 다중회귀분석을 실시하였다. 다중공선성 여부를 검증하기 위해 변수들의 변량증폭요인(Variance Inflation Factor: VIF) 값을 확인해본 결과 그 값이 모두 2 보다 적은 것으로 나타나 다중공선성 문제는 발생하지 않는 것으로 판단된다.

4.2 가설검증 결과

가설 1부터 4의 매개효과를 검증하기 위해 Baron and Kenny(1986)가 제안한 방법을 실행하고 Sobel test도 실시하였다. 여기서 유의적 매개효과가 있는지의 검증은 다음 세 가지 조건의 충족여부에 의존한다. 독립변수와 매개변수는 각각 종속변수에, 그리고 독립변수는 매개변수에 유의적인 영향을 주고, 독립변수와 매개변수가 동시에 회귀방정식에 투입되었을 때 매개변수는 반드시 종속변수에 유의적인 영향을 주어야 한다. 특히, 독립변수와 매개변수가 함께 투입된 모형에서 독립변수의 β 값은 독립변수만 모형에 투입되었을 때 보다 감소하거나 통계적으로 유의적이지 않아야 한다(Baron and Kenny, 1986). 감정부조화-직무만족 사이에서 감정고갈의 매개효과

〈표 2〉 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)결과: 복수문항 변수에 대한 타당도 및 신뢰도 분석결과

| | 변수 | 문항 | 요인1 | 요인2 | 요인3 | 요인4 | 신뢰도 |
|-------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 설명 변수 | 감정 부조화 | 감정부조화3 | .851 | .162 | .153 | -.077 | 0.925 |
| | | 감정부조화5 | .828 | .137 | .145 | -.114 | |
| | | 감정부조화1 | .825 | .144 | .190 | -.032 | |
| | | 감정부조화2 | .819 | .192 | .145 | -.051 | |
| | | 감정부조화6 | .818 | .148 | .141 | -.084 | |
| | | 감정부조화4 | .786 | .118 | .134 | -.138 | |
| | 직무 스트레스 | 스트레스5 | .075 | .805 | .179 | .044 | 0.847 |
| | | 스트레스4 | .119 | .793 | .161 | -.054 | |
| | | 스트레스6 | .086 | .784 | .073 | .055 | |
| | | 스트레스3 | .187 | .722 | .216 | -.129 | |
| | | 스트레스2 | .169 | .591 | .183 | -.070 | |
| | | 스트레스1 | .298 | .573 | .222 | -.066 | |
| | 감정 고갈 | 감정고갈2 | .175 | .149 | .877 | .003 | 0.874 |
| | | 감정고갈3 | .208 | .270 | .817 | .058 | |
| | | 감정고갈1 | .151 | .087 | .808 | .001 | |
| | | 감정고갈4 | .113 | .318 | .751 | -.024 | |
| | | 감정고갈5 | .249 | .279 | .577 | -.125 | |
| | 정서적 안정성 | 안정성3 | -.029 | -.040 | .055 | .844 | 0.815 |
| | | 안정성2 | -.120 | -.055 | -.005 | .750 | |
| | | 안정성4 | -.043 | .101 | -.009 | .743 | |
| 안정성1 | | -.082 | -.116 | .033 | .739 | | |
| 안정성5 | | -.097 | -.046 | -.129 | .689 | | |
| 고유값 | | | 4.432 | 3.542 | 3.341 | 2.948 | |
| %분산 | | | 20.146 | 16.099 | 15.184 | 13.401 | |
| 누적분산 | | | 20.146 | 36.245 | 51.429 | 64.830 | |

| | 변수 | 문항 | 요인1 | 요인2 | 신뢰도 |
|-------------|------------|---------|--------|--------|-------|
| 결과 변수 | 직무만족 | 직무만족4 | .839 | .205 | 0.789 |
| | | 직무만족3 | .816 | .233 | |
| | | 직무만족1 | .801 | .137 | |
| | | 직무만족2 | .642 | -.015 | |
| | 조직시민 행동 | 조직시민행동2 | .035 | .873 | 0.792 |
| | | 조직시민행동1 | .213 | .810 | |
| | | 조직시민행동3 | .150 | .801 | |
| 고유값 | | | 2.493 | 2.175 | |
| %분산 | | | 35.613 | 31.069 | |
| 누적분산 | | | 35.613 | 66.682 | |

〈표 3〉 기초통계량

| | 평균 | 표준 편차 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----------|-------|----------|---------|---------|--------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|--------|-------|------|
| 1. 직무만족 | 4.273 | .997 | | | | | | | | | | | | |
| 2. 조직시민행동 | 4.760 | .915 | .330** | | | | | | | | | | | |
| 3. 감정고갈 | 4.278 | 1.094 | -.324** | -.053 | | | | | | | | | | |
| 4. 직무스트레스 | 3.685 | 1.041 | -.421** | -.226** | .513** | | | | | | | | | |
| 5. 감정부조화 | 4.426 | 1.165 | -.307** | -.085 | .428** | .408** | | | | | | | | |
| 6. 정서적안정성 | 4.023 | .961 | .195** | .048 | -.067 | -.018* | -.201** | | | | | | | |
| 7. 근속년수 | 3.250 | 1.801 | .012 | .124* | -.038 | -.053 | .078 | -.011 | | | | | | |
| 8. 성별 | 1.337 | .473 | .040 | -.039 | -.020 | .035 | .127* | -.085 | -.185** | | | | | |
| 9. 연령 | 2.826 | .843 | .014 | .147** | -.061 | -.067 | .041 | -.071 | .667** | -.204** | | | | |
| 10. 교육수준 | 3.846 | .827 | .082 | .101 | -.018 | -.006 | .063 | -.036 | .100 | .044 | .116* | | | |
| 11. 직종 | 1.826 | 1.074 | -.006 | -.063 | .011 | -.042 | -.022 | .184** | -.024 | -.165** | -.056 | -.122* | | |
| 12. 직급 | 5.049 | 1.340 | -.023 | -.147** | -.120* | .124* | .047 | .036 | -.541** | .199** | -.661** | -.114* | -.043 | |
| 13. 조직규모 | 2.012 | .518 | .217** | .059 | -.007 | -.060 | .042 | .018 | .038 | .032 | .058 | .256** | -.075 | .020 |

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

를 검증하는 가설 1에 대한 검증결과는 <표 4>에 나타나 있다. 중소기업의 중업원들이 감정부조화를 지각할수록 직무만족이 낮아지는 부(-)의 관계는 감정고갈에 의해 유의적으로 매개됨을 알 수 있다. <표 4>의 2단계와 3단계 분석을 통해 감정부조화, 감정고갈이 직무만족에 유의적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다($\beta = -.282, p < .001$; $\beta = -.294, p < .001$). 감정부조화도 감정고갈에 유의적인 영향을 주고 있고(<표 9> 모형2 참조($\beta = .413, p < .001$)), <표 4>의 4단계에서 매개변수인 감정고갈이 직무만족에 유의적인 영향을 주고($\beta = -.203, p < .001$), 감정부조화가 감정고갈과 함께 모형에 투입되었을 때(4단계), 감정부조화의 β 값은 $-.198$ 로 감정부조화만 모형에 투입된 경우(2단계)의 β 값, $-.282$ 에 비해 감소하였다. 분석결과, 감정고갈의 부분 매개효과가 통

계적으로 유의적임이 검증되어 가설 1은 채택되었다.

감정부조화-조직시민행동사이에서 감정고갈의 매개효과를 검증한 결과는 <표 5>에 제시되어 있다. <표 5>의 2단계를 통해 감정부조화가 조직시민행동에 유의적인 영향을 주고 있음을 알 수 있고($\beta = -.073, p < .1$), 감정고갈에 미치는 감정부조화의 영향이 <표 9>에서 보여주듯이 유의적이거나($\beta = .413, p < .001$), 감정고갈은 조직시민행동에 유의적인 영향을 주고 있지 않다. <표 5>의 4단계 결과에서 알 수 있듯이 감정부조화가 감정고갈과 함께 모형에 투입되었을 때, 감정부조화의 β 값은 유의성이 사라졌으나, 매개변수인 감정고갈이 종속변수인 조직시민행동에 유의적인 영향을 주고 있지 않아 감정고갈의 매개효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 기각되었다. 감정부조화-직무만족 사이에서 직무 스

<표 4> 감정부조화-직무만족 사이에서 감정고갈의 매개효과

| | 종속변수: 직무만족 | | | | | | | |
|---------------------------|------------|------|----------|------|----------|------|-----------|------|
| | 1단계 | | 2단계 | | 3단계 | | 4단계 | |
| | b | S.E. | b | S.E. | b | S.E. | b | S.E. |
| 상수 | 3.451*** | .587 | 4.156*** | .565 | 4.541*** | .581 | 4.698*** | .569 |
| 성별 | .084 | .117 | .176 | .111 | .055 | .110 | .129 | .109 |
| 연령 | -.028 | .085 | .027 | .081 | -.017 | .081 | .018 | .079 |
| 교육수준 | .030 | .067 | .052 | .064 | .031 | .064 | .046 | .062 |
| 직종 | .015 | .051 | .021 | .048 | .018 | .048 | .022 | .047 |
| 직급 | -.035 | .053 | -.005 | .051 | .001 | .051 | .011 | .050 |
| 조직규모 | .410*** | .106 | .419*** | .100 | .404*** | .101 | .412*** | .098 |
| 감정부조화 | | | -.282*** | .044 | | | -.198*** | .047 |
| 감정고갈 | | | | | -.294*** | .046 | -.203*** | .050 |
| <i>F</i> 값 | 2.984** | | 8.846*** | | 8.678*** | | 10.151*** | |
| <i>R</i> ² | .050 | | .156 | | .153 | | .195 | |
| 수정된 <i>R</i> ² | .034 | | .138 | | .135 | | .176 | |

N=344, † $p < .1$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

b는 비표준화 회귀계수, S.E.는 표준오차를 의미함.

트레스의 매개효과를 검증한 가설 3에 대한 연구결과, 감정부조화와 직무 스트레스가 직무만족에 유의적인 영향을 주고($\beta = -.282, p < .001$; $\beta = -.396, p < .001$), 감정부조화도 직무 스트레스에 유의적이며($\beta = .369, p < .001$, <표 11> 참조), <표 6>의 4단계 결과가 보여주듯이 매개변수인 직무 스트레스가 직무만족에 유의적인 영향을 보였다($\beta = -.321, p < .001$). 감정부조화가 직무 스트레스와 함께 모형에 투입되었을 때(4 단계), 감정부조화의 β 값은 $-.163$ 으로 감정부조화만 모형에 투입된 경우(2단계)의 β 값, $-.282$ 에 비해 감소하는 것으로 나타나 직무 스트레스의 부분 매개효과가 검증되었다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

감정부조화-조직시민행동 사이에서 직무 스트레스의 매개역할을 제시한 가설 4에 대한 검증 결과,

<표 7>의 2단계와 3단계를 통해 감정부조화, 직무 스트레스가 조직시민행동에 유의적인 영향을 주고($\beta = -.072, p < .1$; $\beta = -.188, p < .001$), <표 11>의 모형2에서 볼 수 있듯이 감정부조화가 직무 스트레스에 유의적이며($\beta = .369, p < .001$), 직무 스트레스도 조직시민행동에 유의적인 영향을 주고($\beta = -.186, p < .001$), 감정부조화가 직무 스트레스와 함께 모형에 투입되었을 때(4단계), 감정부조화의 β 값은 유의성이 사라지는 것으로 나타나 직무 스트레스의 완전 매개효과가 검증되어, 가설 4도 지지되었다.

본 연구에서 독립변수가 매개변수를 거쳐서 종속변수에 영향을 주는 간접효과를 검증하는 Sobel검증도 실시하였다.

이 방법은 <수식 1>과 같은 표준오차 산출식을 이

<표 5> 감정부조화-조직시민행동에 있어 감정고갈의 매개효과 분석결과

| | 종속변수: 조직시민행동 | | | | | | | |
|---------------------------|--------------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| | 1단계 | | 2단계 | | 3단계 | | 4단계 | |
| | b | S.E. | b | S.E. | b | S.E. | b | S.E. |
| 상수 | 4.593*** | .543 | 4.772*** | .551 | 4.706*** | .568 | 4.763*** | .568 |
| 성별 | -.038 | .108 | -.015 | .108 | -.041 | .108 | -.014 | .109 |
| 연령 | .074 | .079 | .088 | .079 | .075 | .079 | .088 | .079 |
| 교육수준 | .074 | .062 | .080 | .062 | .075 | .062 | .080 | .062 |
| 직종 | -.047 | .047 | -.045 | .047 | -.047 | .047 | -.045 | .047 |
| 직급 | -.064 | .049 | -.056 | .049 | -.060 | .050 | -.056 | .050 |
| 조직규모 | .064 | .098 | .067 | .098 | .064 | .098 | .067 | .098 |
| 감정부조화 | | | -.072† | .043 | | | -.073 | .047 |
| 감정고갈 | | | | | -.030 | .045 | .003 | .050 |
| <i>F</i> 값 | 2.159* | | 2.265* | | 1.193† | | 1.997* | |
| <i>R</i> ² | .037 | | .045 | | .038 | | .045 | |
| 수정된 <i>R</i> ² | .020 | | .025 | | .018 | | .022 | |

N=344, † $p < .1$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$
 b는 비표준화 회귀계수, S.E.는 표준오차를 의미함.

〈표 6〉 감정부조화-직무만족에 있어 직무 스트레스의 매개효과 분석결과

| | 종속변수: 직무만족 | | | | | | | |
|---------------------------|------------|------|----------|------|-----------|------|-----------|------|
| | 1단계 | | 2단계 | | 3단계 | | 4단계 | |
| | b | S.E. | b | S.E. | b | S.E. | b | S.E. |
| 상수 | 3.451*** | .587 | 4.156*** | .565 | 2.329*** | .579 | 4.904*** | .547 |
| 성별 | .084 | .117 | .176 | .111 | -.103 | .114 | .142 | .105 |
| 연령 | -.028 | .085 | .027 | .081 | -.036 | .083 | .015 | .077 |
| 교육수준 | .030 | .067 | .052 | .064 | -.001 | .065 | .051 | .060 |
| 직종 | .015 | .051 | .021 | .048 | -.044 | .049 | .007 | .045 |
| 직급 | -.035 | .053 | -.005 | .051 | .073 | .052 | .018 | .048 |
| 조직규모 | .410*** | .106 | .419*** | .100 | -.159 | .103 | .368*** | .095 |
| 감정부조화 | | | -.282*** | .044 | | | -.163*** | .045 |
| 직무스트레스 | | | | | -.396*** | .045 | -.321*** | .050 |
| <i>F</i> 값 | 2.984** | | 8.846*** | | 11.056*** | | 10.151*** | |
| <i>R</i> ² | .050 | | .156 | | .187 | | .195 | |
| 수정된 <i>R</i> ² | .034 | | .138 | | .170 | | .176 | |

N=344, † $p < .1$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$
 b는 비표준화 회귀계수, S.E.는 표준오차를 의미함.

〈표 7〉 감정부조화-조직시민행동에 있어 직무 스트레스의 매개효과 분석결과

| | 종속변수: 조직시민행동 | | | | | | | |
|---------------------------|--------------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| | 1단계 | | 2단계 | | 3단계 | | 4단계 | |
| | b | S.E. | b | S.E. | b | S.E. | b | S.E. |
| 상수 | 4.593*** | .543 | 4.772*** | .551 | 5.203*** | .552 | 5.205*** | .554 |
| 성별 | -.038 | .108 | -.015 | .108 | -.035 | .105 | -.034 | .106 |
| 연령 | .074 | .079 | .088 | .079 | .081 | .077 | .081 | .078 |
| 교육수준 | .074 | .062 | .080 | .062 | .079 | .061 | .080 | .061 |
| 직종 | -.047 | .047 | -.045 | .047 | -.053 | .046 | -.053 | .046 |
| 직급 | -.064 | .049 | -.056 | .049 | -.043 | .049 | -.043 | .049 |
| 조직규모 | .064 | .098 | .067 | .098 | .037 | .096 | .037 | .097 |
| 감정부조화 | | | -.072† | .043 | | | -.003 | .046 |
| 직무스트레스 | | | | | -.188*** | .046 | -.186*** | .051 |
| <i>F</i> 값 | 2.159* | | 2.265* | | 4.261*** | | 3.718*** | |
| <i>R</i> ² | .037 | | .045 | | .082 | | .082 | |
| 수정된 <i>R</i> ² | .020 | | .025 | | .062 | | .060 | |

N=344, † $p < .1$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$
 b는 비표준화 회귀계수, S.E.는 표준오차를 의미함.

용하는 것으로(Baron and Kenny, 1986), a는 독립변수-매개변수 경로에서 독립변수의 비표준화 회귀계수를, b는 매개변수-종속변수 경로에서 매개변수의 비표준화 회귀계수를, S(S_a, S_b)는 각 비표준화 회귀계수에 대한 표준오차를 나타낸다. Sobel 검증 결과, Z 절대 값이 |Z| > 1.96이면 해당 변수의 매개효과가 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의적임을 나타낸다. 분석결과를 통해 얻은 비표준화 회귀계수 값과 표준오차 값을 Sobel 검증 공식에 투입하여 계산한 결과, <표 8>에 나타난 것처럼 동일한 결과를 얻었다. 감정부조화와 감정고갈 간 관계에서 정서적 안정성의 조절효과를 검증한 가설 5의 분석결과는 <표 9>에 제시되어 있다. 모형 1에서 감정고갈에 영향을 미칠 수 있는 통제변수들만 모형에 투입하고, 모형 2에서는 독립변수인 감정부조화를 추가하였다.

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 \times S_a^2 + a^2 \times S_b^2}}$$

<수식 1> Sobel test 공식

그 결과 중소기업 종업원들이 감정부조화를 지각할수록 감정고갈에 유의적인 정(+)의 영향을 주고 (b = .413, p < .001), 모형 4에서 정서적 안정성의 조절효과 검증을 위해 감정부조화와 정서적 안정성

의 상호작용 항을 추가하였다. 그 결과, 정서적 안정성이 감정부조화와 감정고갈에 대해 유의적인 상호작용효과를 보여주어 (b = -.085, p < .05), 정서적 안정성의 조절효과를 제시하는 가설 5는 채택되었다. 즉, 감정부조화가 1단위 증가할 때 감정고갈은 .756단위 증가하나 종업원의 정서적 안정성이 고려될 경우 오히려 -.085단위로 감정고갈이 유의적인 감소를 보여 정서적 안정성은 감정부조화-감정고갈 간 정(+)의 관계를 약화시키는 조절효과를 보여주었다. 가설 6은 감정부조화와 직무 스트레스 간 관계에서 정서적 안정성의 조절효과를 제시하고 있는데 검증 결과, <표 10>에 나타나 있는 것처럼 감정부조화와 정서적 안정성의 직무 스트레스에 대한 상호작용효과가 통계적으로 유의적으로 나타났다 (b = -.085, p < .05). 이는 감정부조화가 1단위 증가할 때 직무 스트레스는 .703단위 증가하나 종업원의 성격 안정성이 고려될 경우 -.085단위로 직무 스트레스가 유의적으로 감소하여 정서적 안정성의 조절효과가 있음을 검증하는 가설 6은 채택되었다.

감정부조화-감정고갈사이에서 근속년수의 조절효과를 알아보는 가설 7의 검증결과는 <표 11>에 나타나 있다. 모형 4에서 볼 수 있듯이 감정부조화와 근속년수의 상호작용효과는 통계적으로 유의적이므로 (b = -.200, p < .05), 가설 7은 지지되었다. 즉, 감정부조화가 1단위 증가할 때 감정고갈은 .489단위 증가하나 종업원의 근속년수가 고려될 경우 -.200

<표 8> Sobel 검증 결과

| 독립변수 | 매개변수 | 종속변수 | Z값 | 매개효과 검증 |
|-------|--------|--------|-----------|---------|
| 감정부조화 | 감정고갈 | 직무만족 | -5.207*** | 가설 1 지지 |
| 감정부조화 | 감정고갈 | 조직시민행동 | -0.665 | 가설 2 기각 |
| 감정부조화 | 직무스트레스 | 직무만족 | -5.999*** | 가설 3 지지 |
| 감정부조화 | 직무스트레스 | 조직시민행동 | -3.674*** | 가설 4 지지 |

〈표 9〉 성격특성으로서 정서적 안정성의 감정부조화-감정고갈에 대한 조절효과

| | 종속변수: 감정고갈 | | | | | | | |
|--------------------------|------------|------|-----------|------|----------|------|-----------|------|
| | 모형1 | | 모형2 | | 모형3 | | 모형4 | |
| | b | S.E. | b | S.E. | b | S.E. | b | S.E. |
| 상수 | 3.702*** | .656 | 2.670*** | .602 | 4.068*** | .702 | 1.018 | .952 |
| 성별 | -.097 | .130 | -.231† | .118 | -.110 | .130 | -.218† | .118 |
| 연령 | .038 | .095 | -.043 | .086 | .031 | .095 | -.045 | .086 |
| 교육수준 | .001 | .075 | -.030 | .068 | .000 | .075 | -.031 | .067 |
| 직종 | .011 | .057 | .002 | .051 | .025 | .057 | -.001 | .052 |
| 직급 | .121* | .060 | .077 | .054 | .122* | .060 | .073 | .054 |
| 조직규모 | -.020 | .119 | -.034 | .107 | -.013 | .119 | -.048 | .107 |
| 감정부조화 | | | .413*** | .046 | | | .756*** | .154 |
| 정서적안정성 | | | | | -.090 | .063 | .418* | .185 |
| 감정부조화× 정서적안정성 | | | | | | | -.085* | .037 |
| F값 | .971 | | 12.330*** | | 1.131 | | 10.296*** | |
| R² | .017 | | .204 | | .023 | | .217 | |
| 수정된 R² | -.001 | | .188 | | .003 | | .196 | |

N=344, † p<.1; *p<.05; **p<.01; ***p<.001
b는 비표준화 회귀계수, S.E.는 표준오차를 의미함.

〈표 10〉 성격특성으로서 정서적 안정성의 감정부조화-직무 스트레스에 대한 조절효과

| | 종속변수: 직무 스트레스 | | | | | | | |
|--------------------------|---------------|------|-----------|------|----------|------|----------|------|
| | 모형1 | | 모형2 | | 모형3 | | 모형4 | |
| | b | S.E. | b | S.E. | b | S.E. | b | S.E. |
| 상수 | 3.251*** | .656 | 2.329*** | .579 | 3.719*** | .665 | .855 | .914 |
| 성별 | .017 | .130 | -.103 | .114 | .000 | .123 | -.093* | .113 |
| 연령 | .036 | .095 | -.036 | .083 | .027 | .090 | -.041 | .082 |
| 교육수준 | .027 | .075 | -.001 | .065 | .025 | .071 | -.002 | .065 |
| 직종 | -.035 | .057 | -.044 | .049 | -.018 | .054 | -.041 | .050 |
| 직급 | .112* | .060 | .073 | .052 | .113* | .056 | .070 | .052 |
| 조직규모 | -.146 | .119 | -.159 | .103 | -.138 | .112 | -.170† | .102 |
| 감정부조화 | | | .369*** | .044 | | | .703*** | .148 |
| 정서적안정성 | | | | | -.116† | .059 | .378* | .178 |
| 감정부조화× 정서적안정성 | | | | | | | -.085* | .035 |
| F값 | 1.262 | | 11.056*** | | 1.632 | | 9.382*** | |
| R² | .022 | | .187 | | .033 | | .202 | |
| 수정된 R² | .005 | | .170 | | .013 | | .180 | |

N=344, † p<.1; *p<.05; **p<.01; ***p<.001
b는 비표준화 회귀계수, S.E.는 표준오차를 의미함.

〈표 11〉 근속년수의 감정부조화-감정고갈에 대한 조절효과

| | 종속변수: 감정고갈 | | | | | | | |
|--------------------------|------------|------|-----------|------|----------|------|-----------|------|
| | 모형1 | | 모형2 | | 모형3 | | 모형4 | |
| | b | S.E. | b | S.E. | b | S.E. | b | S.E. |
| 상수 | 3.702*** | .656 | 2.670*** | .602 | 3.719*** | .657 | 2.523 | .606 |
| 성별 | -.097 | .130 | -.231† | .118 | -.092 | .131 | -.270* | .120 |
| 연령 | .038 | .095 | -.043 | .086 | .015 | .105 | -.066 | .095 |
| 교육수준 | .001 | .075 | -.030 | .068 | -.001 | .075 | -.025 | .068 |
| 직종 | .011 | .057 | .002 | .051 | .012 | .057 | .001 | .051 |
| 직급 | .121* | .060 | .077 | .054 | .125* | .060 | .072 | .054 |
| 조직규모 | -.020 | .119 | -.034 | .107 | -.020 | .119 | -.069 | .108 |
| 감정부조화 근속년수 | | | .413*** | .046 | | | .489*** | .059 |
| 감정부조화× 근속년수 | | | | | .082 | .150 | .912* | .458 |
| | | | | | | | -.200* | .098 |
| F값 | .971 | | 12.330*** | | .873 | | 10.121*** | |
| R² | .017 | | .204 | | .018 | | .214 | |
| 수정된 R² | -.001 | | .188 | | -.003 | | .193 | |

N=344, † p<.1; *p<.05; **p<.01; ***p<.001
b는 비표준화 회귀계수, S.E.는 표준오차를 의미함.

〈표 12〉 근속년수의 감정부조화-직무 스트레스에 대한 조절효과

| | 종속변수: 스트레스 | | | | | | | |
|--------------------------|------------|------|-----------|------|----------|------|----------|------|
| | 모형1 | | 모형2 | | 모형3 | | 모형4 | |
| | b | S.E. | b | S.E. | b | S.E. | b | S.E. |
| 상수 | 3.251*** | .656 | 2.329*** | .579 | 3.252*** | .624 | 2.266*** | .585 |
| 성별 | .017 | .130 | -.103 | .114 | .017 | .124 | -.119 | .116 |
| 연령 | .036 | .095 | -.036 | .083 | .035 | .099 | -.027 | .091 |
| 교육수준 | .027 | .075 | -.001 | .065 | .026 | .071 | -.002 | .065 |
| 직종 | -.035 | .057 | -.044 | .049 | -.035 | .054 | -.044 | .049 |
| 직급 | .112* | .060 | .073 | .052 | .112† | .057 | .068 | .052 |
| 조직규모 | -.146 | .119 | -.159 | .103 | -.147 | .113 | -.170 | .104 |
| 감정부조화 근속년수 | | | .369*** | .044 | | | .395*** | .057 |
| 감정부조화× 근속년수 | | | | | .005 | .142 | .235 | .442 |
| | | | | | | | -.065 | .094 |
| F값 | 1.262 | | 11.056*** | | 1.079 | | 8.636*** | |
| R² | .022 | | .187 | | .022 | | .189 | |
| 수정된 R² | .005 | | .170 | | .002 | | .167 | |

N=344, † p<.1; *p<.05; **p<.01; ***p<.001
b는 비표준화 회귀계수, S.E.는 표준오차를 의미함.

단위로 감정고갈이 유의적인 감소를 보여 높은 근속년수는 감정고갈의 수준을 낮추는 조절효과가 있음을 보여주었다. 이는 중소기업의 종업원들의 근속년수가 길수록 감정부조화를 지각하더라도 감정고갈을 덜 느낀다는 것을 의미한다. <표 12>에 제시된 것처럼 감정부조화와 직무 스트레스 간 관계에서 근속년수의 조절효과가 있을 것이라는 가설 8은 기각되었다. 모형 4에서 볼 수 있듯이 감정부조화와 근속년수의 상호작용효과가 유의적이지 않은 것으로 나타났다($b = -.065, n.s.$). 감정부조화가 1단위 증가할 때 직무 스트레스는 .395단위 증가하나 종업원의 근속년수가 고려될 경우 $-.065$ 단위만큼 직무 스트레스가 미미하게 감소하지만 통계적으로 유의적이지 않아 근속년수는 두 변수사이에서 조절역할을 하지 않는 것으로 나타났다.

V. 토론

국내 중소기업이 처한 기업환경은 불확실성이 높고, 경쟁이 치열하기 때문에 핵심인재의 확보와 관리가 더욱 요구됨에도 불구하고(이갑두, 2011; 정현우, 2013), 인사조직관리 시스템의 미비, 임금 및 근무환경의 낮은 경쟁력 등으로 말미암아 우수한 인력의 확보 및 유지에 어려움을 겪고 있다. 이런 상황에서 중소기업 종업원들의 감정과 관련한 문제는 종업원들의 동기유발을 위한 주요한 요인이자 기업의 노동생산성을 결정하는 핵심적 요소로서 고려될 수 있다. 특히, 제한된 인력풀로 인해 협업의 가치가 중요시 되고, 기업목표 달성을 위한 응집력과 몰입이 중요한 중소기업에서 종업원들이 지각하는 감정부조화는 자아고갈 및 자원보존이론에서 살펴보았듯이 중

소기업의 경쟁력을 약화시킬 수 있다. 즉, 종업원들로 하여금 부조화로 인한 감정처리에 자신들의 자원을 소모하게 하여 해당 종업원들이 타 종업원과의 협업을 위한 좋은 관계형성에 몰입할 수 없고 부서 및 조직목표달성을 위한 적극적인 자원투입에 어려움을 겪게 된다. 본 연구는 중소기업 종업원 344명을 대상으로 감정부조화, 감정고갈 및 직무 스트레스, 직무만족과 조직시민행동 간의 관계를 실증적으로 검증하였다. 연구결과, 두 심리적 요인은 감정부조화와 직무만족사이에서 통계적으로 유의적인 매개효과를 나타냈으나 감정고갈의 경우 조직시민행동과의 사이에서 유의적이지 않았다. 즉, 중소기업의 종업원들이 감정부조화를 지각할 경우 심리적으로 스트레스를 느끼며 이는 직무만족과 조직시민행동 모두에 부정적 영향을 주고, 감정고갈의 경우는 직무만족에만 부(-)의 영향을 보여주고 있다($b = -.294, p < .001$). 이는 해당 종업원들이 감정이 고갈되었다고 해서 조직에 대한 적극적이고 자발적인 직무수행행동을 멈추지 않는다는 것으로 해석된다. 검증결과는 감정부조화를 경험한 종업원이 겪는 심리적 상태인 감정고갈과 직무 스트레스 중 스트레스가 감정부조화-직무태도 관계에 있어 유의미한 매개역할을 하고 있음을 제시해 준다. 이는 기업에서 제한된 자원을 투입하여 종업원의 감정고갈이나 직무 스트레스를 관리할 경우, 스트레스를 관리하는데 보다 많은 노력을 기울여야 함을 의미한다. 특히, 종업원으로부터 보다 높은 수준의 조직시민행동을 기대하는 조직의 경우에는 직무 스트레스관리가 더욱 큰 의미를 가질 수 있다.

가설 1부터 4까지의 검증을 통해 심리적 요인의 직무태도에 대한 매개효과를 확인하였고 종업원들이 감정부조화를 지각할 경우 느끼게 되는 심리적 요인의 수준을 조절하는 요인이 존재하는 가를 탐색하기

위해 추가적인 가설을 도출하여 실증적으로 검증하였다(가설 5-8). 분석결과는 감정부조화가 고갈에 미치는 영향은 성격특성으로서 정서적 안정성과 근속년수에 의해 통계적으로 유의적인 수준에서 조절되고, 직무 스트레스에 대해서는 정서적 안정성만이 유의적인 조절효과가 있음을 보여준다. 즉, 중소기업에서 종업원들이 감정부조화를 지각할 경우 정서적 안정성이 높을수록 그리고 근속년수가 길수록 감정고갈이 낮아지는 경향이 있음을 알 수 있고, 직무 스트레스는 정서적 안정성에 의해서만 긍정적인 영향을 받고 있음을 의미한다. 감정부조화의 부정적 영향을 완화시키는데 기여할 수 있는 개인적 차원의 요인으로 자기통제성, 감성지능 등이 연구되고 있음에도 불구하고(Diefendorff et al., 2005; Giardini and Frese, 2006), 기존 관련 연구에서 성격에 대한 고려는 미미한 상황이다. 따라서 본 연구에서 감정부조화-직무태도 사이에서 유의적인 매개효과가 있는 것으로 나타난 직무 스트레스는 성격 특성 중 정서적 안정성에 의해 그 수준이 조절될 수 있다는 것을 실증적으로 검증하였다. 또한 이런 성격적 특성은 종업원의 감정고갈 수준을 낮춰주는 요인으로서 작동하고 있음도 확인하였다. 즉, 감정부조화를 경험하는 중소기업 종업원의 경우, 종업원의 성격적 특성에 의해 감정부조화가 심리 상태에 미치는 부정적 영향이 완화될 수 있다는 의미이다. 이런 결과는 중소기업 종업원의 선발/배치/승진을 위한 의사결정에서 직무/조직 적합성을 평가하는데 주요한 요소로서 기여할 수 있다.

연구결과 가설 2와 가설 8이 기각되었는데, 먼저 감정부조화-조직시민행동 간 관계에서 감정고갈의 매개효과를 설명하는 가설 2는 지지되지 않았다. 이는 감정고갈과 더불어 심리적 요인으로 고려된 직무 스트레스의 경우, 조직시민행동에 강한 영향력을 미

친 반면($b = -.188, p < .001$, <표 7> 참조), 감정고갈은 조직시민행동에 대한 영향력이 미미했기 때문으로 해석된다($b = -.030, n.s.$, <표 5> 참조). 이러한 결과는 기존 관련 연구 중 Cropanzano et al., (2003)의 연구결과와도 일치한다. 즉, 감정고갈이 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치는 요인이라기보다, 감정고갈-조직시민행동이라는 둘 간의 관계는 종업원의 조직에 대한 전념 수준에 의해 보다 잘 설명될 수 있다는 것이다. 이런 감정고갈-조직시민행동 사이의 직접적인 인과성의 부족으로 인해 감정고갈의 매개효과가 나타나지 않은 것으로 판단된다. 또한 본 연구 결과 감정부조화-조직시민행동 간 관계에서 감정고갈의 매개효과가 지지되지 않은 이유는 자아고갈-인지적 통제라는 맥락에서 설명될 수 있다. 자아고갈이론에 의하면 기업 종업원들이 감정부조화를 많이 지각할수록 종업원들은 이런 감정의 격차를 줄여 조직목표나 과업의 지속적인 수행을 위해 자신의 보유자원을 더 많이 소모하게 된다(Zapf and Holz, 2006; Diestel and Schmidt, 2010). 그 결과 자아통제, 즉, 부정적인 반응을 억제하기 위한 인지적 통제에 사용할 수 있는 자원이 부족하여 오히려 자기합리화과정이 진행될 수도 있다(Vandewalle et al., 1995; Van et al., 2004). 즉, 자아통제로 인해 발생할 수 있는 심리적 비용인 심리적 압박이나 안녕감의 손상정도가 자기합리화과정을 통해 감소될 수 있는 것이다. 이런 메커니즘은 해당 종업원으로 하여금 감정부조화에 직면하여 감정고갈을 느끼지 않도록 할 수 있을 것으로 판단된다. 그 결과 해당 종업원은 조직을 위한 자발적인 몰입행동인 조직시민행동을 보일 수도 있을 것이다. 이런 맥락에서 감정부조화가 감정고갈을 유발하고 그 결과 조직시민행동수준이 낮아지는 결과가 나타나지 않은 것으로 해석된다.

감정부조화와 직무 스트레스 사이에서 근속년수가 조절역할을 할 것이라는 가설 8도 기각되었다. 본 연구는 중소기업의 종업원들의 경우, 근속기간이 길어질수록 다양한 직무수행 상황에서 문제해결에 대한 경험이 증가할 가능성이 커져 근속기간은 직무 스트레스에 대한 하나의 방어기제로서 작동할 것으로 기대하였다. 그러나 분석결과 근속년수는 직무 스트레스에 유의한 영향을 주고 있지 않은 것으로 나타났다. 즉, 근속기간이 스트레스 수준에 미치는 영향력은 일관된 방향성을 보여주지 못하고 있어 오히려 긴 근속기간이 스트레스 수준을 높일 수도, 낮출 수도 있음을 의미한다. 긴 근속년수가 스트레스의 방어기제로 작동할 수도 있지만, 근속기간이 길수록 다양한 조직 및 직무관련 경험이 증가하면서 다양한 스트레스원에 노출될 수 있고 이는 종업원으로 하여금 보다 높은 수준의 직무 스트레스를 지각하게 할 수도 있다(Bradley, 2007; Saks and Ashforth, 2000). 자원보존이론에 의하면 종업원들은 자신의 욕구, 부서 혹은 조직의 목표달성을 위해 자신의 보유자원을 사용하려고 한다. 따라서 목적지향적이지 않은 자원의 사용으로 인한 자원의 소실을 예방하는데 많은 노력을 기울인다(Hobfoll, 2001; Halbesleben et al., 2014). 특히, 직무수행과정에서 발생하는 감정부조화로 인해 발생하는 긴장은 종업원으로 하여금 목적지향적인 사용을 위해 보유하고 있는 자원의 소실을 이끌고 이 과정에서 종업원은 높은 스트레스를 지각할 수 있다. 이 경우 근속기간은 종업원의 성격특성과 마찬가지로 스트레스와 긴장을 조절하는 수단으로서 고려될 수 있다(Hobfoll, 1989). 관련 연구결과는 종업원들의 근속기간이 길수록 그들은 조직 내 직무수행과 관련된 인적 혹은 기술적 네트워크를 구축하고 있어 타 종업원들로부터 적절한 지원을 받을 수 있고 이를 통해 자신의 보유자원

의 손실을 최소화하게 되어 직무 스트레스를 덜 지각하게 됨을 보여주고 있다(Sohn and Lee, 2012; Bradley, 2007). 그러나 본 연구의 대상이 된 중소기업의 종업원들은 근속년수의 길고 짧음의 정도에 상관없이 감정부조화로 인해 직무 스트레스를 지각하는 것으로 나타났다. 물론, 이런 결과는 기존의 스트레스 관련 연구결과와 일치되는 측면도 있다. 즉, 근속기간이 길어질 경우, 조직이나 직무에 적응하게 되어 스트레스가 감소될 수도, 혹은 다양한 조직 및 직무관련 경험이 증가하면서 오히려 다양한 스트레스원에 노출되는 빈도가 증가하여 그 지각정도가 증가할 수도 있다는 것이다(Bradley, 2007; Saks and Ashforth, 2000). 감정부조화-스트레스 간 관계에서 근속년수가 조절역할을 수행하지 않는다는 연구결과는 자원보존이론의 조직규모에 대한 적용에서의 한계를 보여줌과 동시에 지속적인 연구의 필요성을 제기한다.

본 연구는 위계 간, 부서 간, 혹은 부서 내에서 긴밀한 상호작용을 요구하는 중소기업의 종업원들을 대상으로 감정부조화를 지각하는지, 그런 감정의 문제가 직무수행에 어떤 영향을 주는지 그리고 감정부조화로 인해 초래되는 심리적 결과를 조절해 주는 요인에는 어떤 것이 있는지를 실증적으로 검증하였다. 기존의 연구들은 감정부조화가 소진이나 스트레스 같은 개인의 심리상태에 미치는 영향(Lewig and Dollard, 2003; Zapf et al., 2001), 혹은 직무만족, 몰입, 조직시민행동과 같은 직무관련 태도에 미치는 영향(Abraham, 1998; Morris and Feldman, 1997), 감정고갈과 직무만족을 동시에 결과변인으로 고려하거나(Hopp et al., 2010; Bakker and Heuven, 2006; Lewig and Dollard, 2003; Abraham, 1998), 자기효능감 및 자기감시(Romeo and Burcasb, 2014), 감성지능(Cheung and Tang,

2012), 또는 조직의 지원행동과 직무에 대한 자율성 (Karatepe, 2011) 등을 조절요인으로 다루고 있다. 특히, 앞선 조절요인들을 고려한 연구들에서 통계적으로 유의미한 결과를 보여주지 못하였고 더욱이 심리적 요인은 감정부조화-직무태도라는 맥락에서 둘 간의 관계를 이어주는 핵심적 요인임에도 불구하고 그 매개효과에 대한 탐색이 이루어지지 않고 있을 뿐만 아니라 감정부조화의 심리적 요인들에 대한 영향을 조절할 수 있는 요인에 대한 탐색도 미미한 실정이다. 따라서 본 연구는 기존 연구에서 소홀히 다루어진 부분에 대한 실증적 검증을 시도하여 최근에 많은 주목을 받고 있는 감정관련 연구의 발전에 이론적으로 뿐만 아니라 실무적으로도 기여할 것으로 판단된다.

본 연구가 주는 시사점은 다음과 같이 정리될 수 있다. 감정관련 기존 연구들이 호텔, 리조트, 백화점이나 콜센터 직원 등 서비스업 관련 종업원들을 대상으로 한 반면, 본 연구는 인사조직 관련 관리시스템이 미비한 상태에서 종업원들 간 밀접한 상호작용으로 인해 감정의 문제가 발생할 수 있는 개연성이 크나 그동안 관심을 기울이지 못했던 중소기업 종업원들을 대상으로 실증적인 연구를 수행했다는 점이다. 특히, 본 연구는 중소기업 경쟁력의 원천으로서 감정의 문제를 다뤄 감정관련 연구의 일반화를 위한 노력이 필요하다고 주장하는 관련 연구자들의 요구 (Anderson and Kumar, 2006; Dormann and Zapf, 2004; Manning et al., 2005; Schaufeli and Enzmann, 1998; Wittmer and Martin, 2010)에 부응하였다. 실무적으로도, 본 연구는 중소기업의 관리자들로 하여금 종업원들의 직무태도가 감정부조화-심리적 요인이라는 맥락에서 영향을 받을 수 있음과 이런 맥락에서 종업원들의 동기유발을 위한 세심한 관리가 요구됨을 인식토록 했다는 데에

그 의미가 있다. 또한 본 연구는 성격특성으로서 정서적 안정성과 근속년수가 감정부조화-심리적 요인 사이에서 완충역할을 하는 조절요인임을 실증적으로 밝혀냈다. 이 연구결과도 이론적으로 뿐만 아니라 실무적으로도 중요한 기여로서 언급될 수 있다. 이론적으로 기존 관련연구에서 다루지 않았던 두 조절요인의 심리적 요인에 대한 유의적인 긍정적 효과를 검증함으로써 조직에서 발생할 수 있는 감정부조화를 조절할 수 있는 메커니즘을 제시했다는 점이다. 실무적으로도 본 연구는 중소기업에서 종업원들의 선발, 배치, 전환배치나 승진 등을 포함한 인사조직 관리시스템을 운영하는데 있어 종업원들이 직무를 수행하는데 수반되는 감정부조화를 완화할 수 있는 성격특성으로서 정서적 안정성과 근속년수라는 타당하고 신뢰적인 스크리닝 요인의 활용가능성을 보여주었다.

본 연구는 감정부조화-직무태도 관계에서 심리적 요인의 매개효과를 검증하여 심리적 요인이 중요한 경로를 밝히고, 감정부조화-심리적 요인 사이에서 긍정적인 조절효과를 보이는 요인에 대한 탐색에 초점을 두었다. 이를 위해 매개효과 검증은 Baron and Kenny(1986)가 제시한 방법을 그리고 조절효과는 계층적 회귀분석을 사용하여 순차적으로 검증하였다. 미래 연구에서는 조절된 매개효과(moderated mediation)를 동시에 검증할 수 있는 방법을 활용하여 감정부조화-정서적 안정성/근속년수(조절요인)-심리적요인(매개요인)-직무태도 간의 인과적 관계에 대한 검증을 시도할 필요가 있다고 판단된다. 이런 시도는 조절 및 매개요인의 전체 모델 상에서 통제된 영향력을 보여줄 뿐만 아니라 제시된 연구모델의 적합도 여부를 검증하는데 유용할 것이다. 실제로 AMOS와 Muller et al.(2005)이 제시한 방법을 활용하여 조절 및 매개요인을 동시에 고려하여 추가

적인 분석을 실행한 결과 본 연구결과와 미미한 차이를 발견하였다. 먼저 AMOS 분석결과, 감정부조화-정서적 안정성/근속년수(조절요인)-심리적요인(매개요인)-직무태도 모형에 대한 분석결과(CFI, 0.956, RMSEA, 0.056), 직무 스트레스는 감정부조화와 직무만족 및 조직시민행동의 관계에서 유의적인 매개역할을 하였고 감정고갈은 유의적이지 않았다. 정서적 안정성과 근속기간의 긍정적인 조절역할 여부에 대한 검증결과는 유의적인 조절역할을 하고 있지 않은 것으로 나타났고 해당 변수의 투입으로 단지 모델의 적합도만 높아졌다. 이런 구조모형 분석 결과와 본 연구결과와의 차이는 감정고갈이라는 매개변수가 감정부조화와 조직시민행동 간의 관계를 매개하지 못한다는 부분에서 일치하나 본 연구에서 근속년수만이 감정부조화와 직무스트레스 사이에서 긍정적인 조절역할을 수행하지 못하는 것으로 나타났으나 구조모형분석결과는 정서적 안정성과 근속년수 모두 유의적으로 긍정적인 조절역할을 수행하지 못하는 것으로 나타났다.

다음으로 Muller et al.(2005)가 제시한 방법으로 분석해 보면, 본 연구모델의 경우 종속변수, 매개변수, 조절변수가 각각 2개씩이므로 8개의 경우가 도출가능한데 그 중 두 경우에서만 유의적인 조절된 매개효과(moderated mediation)를 보였다(감정부조화 → 감정고갈 → 직무만족: 정서적 안정성의 조절효과; 감정부조화 → 직무스트레스 → 직무만족: 정서적 안정성의 조절효과). 즉 종속변수가 '직무만족'인 경우, 그리고 조절변수가 '성격의 정서적 안정성'인 경우 심리적 요인의 조절된 매개효과가 나타났다. 이런 분석결과는 본 연구의 검증결과와 정서적 안정성이 직무스트레스-조직시민행동에, 근속년수가 감정고갈-직무만족에 대해 보여주는 유의적인 긍정적 조절효과를 보여주지 못하고 있다는 차이

가 있다. 향후 연구에서는 연구모델의 검증을 위한 다양한 방법론을 탐색, 비교분석하여 그 적절성여부에 대한 심도 있는 진단 및 적용이 필요하다고 판단된다. 특히, 감정부조화의 심리적 요인에 대한 부정적 효과를 완화시켜줄 다양한 요인들에 대한 적극적인 탐색 및 발굴도 요구되며 중소기업의 종업원들로 하여금 감정부조화를 지각하게 하는 중소기업 특화적인 선행요인에 대한 탐색도 필요하다. 중소기업은 규모나 활용가능한 자원의 제한으로 인해 중소기업에서 체계적인 인적자원관리에는 어려움이 많다(김승철·조윤희, 2009; Klass, 2003; Hirschman, 2000). 특히, 국내 중소기업의 인적자원관리는 유능한 인력의 확보에 초점을 두고 있으나 부서별 혹은 직무별 직무책임 영역 및 수준에 대한 구분은 모호한 경향이 있다(김종관·김진욱, 2006). 더욱이 중소기업의 경우 기업 소유자나 최고경영자의 리더십, 성격 등의 개인적 특성의 영향이 크고(Wagar, 1998), 체계적이고 합리적인 직무수행과정이 설계되어 있지 않아 특정 개인이 보유하고 있는 지식이나 기술의 영향력이 강하게 작용할 수 있다(허문구, 2007). 또한 가부장적 혹은 권위적 리더십을 특징으로 하는 한국식 관리방식이 종업원에게 많은 영향을 주고 있다(이혜경 외, 2002; 김익수, 1999). 이런 다양한 상황적 요인들의 영향력 하에서 중소기업의 종업원들은 조직 내에서 긴밀하고 빈번한 상호작용에 노출된다. 이런 과정에서 그들은 다양한 요인들에 의해 직무수행과정에서 감정부조화를 경험할 수 있다. 그러나 중소기업에서 비용절감은 가격경쟁력의 주요한 영향요인이기 때문에 종업원에 대한 체계적인 교육훈련 투자가 쉽지 않다(Brand and Bax, 2002; Storey, 1994; Pettigrew et al., 1990). 따라서 그들은 자신의 직무수행에서 발생할 수 있는 감정부조화로 부터 지각될 수 있는 긴장이나 감정고갈 혹

은 스트레스에 대한 체계적인 대처가 어렵고 결국 직무태도에 부정적 영향을 받을 수 있다. 따라서 미래 연구에서는 중소기업의 이런 관련 특성을 고려한 상황적 접근이 필요하다고 판단된다. 또한 국내외 기업 간 문화적 차이를 고려한 교차 문화적 접근도 향후 연구에서 시도된다면 본 연구의 차별적 시사점을 높이는 데 기여할 것으로 판단된다. 특히, Hofstede의 비교문화 연구와 GLOBE연구를 통해 도출된 국가 간 문화적 차이를 측정하고 평가하는데 활용되었던 차원들, 예를 들어, 권력거리, 불확실성 회피성향, 남성성/여성성, 개인주의/집단주의 그리고 장기지향성 등을(House, 1995; Hofstede, 1991) 상황요인으로 본 연구에 접목시킨다면 교차 문화적 관점에서 감정부조화-태도 간의 관계에 새롭게 의미 있는 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

참고문헌

- 고선희 · 박은숙(2013), “호텔종사자의 감정노동이 서비스 몰입 및 고객지향성에 미치는 영향: 상사의 감정지능의 조절효과,” **한국콘텐츠학회논문지**, 13(2), 470-483.
- 구본기 · 조희정(2008), “항공공사자의 역할스트레스가 감정고갈에 미치는 영향 연구,” **관광연구**, 22(4), 357-375.
- 김두라 · 강재호(2007), “외식산업 종사자의 개인특성과 감정노동 강도의 관계분석,” **한국외식산업학회지**, 17, 55-74.
- 김명숙 · 고종욱(2012), “요양보호사들의 직무스트레스가 조직유효성에 미치는 영향과 상사의 지원의 조절효과,” **노인복지연구**, 57, 403-427.
- 김명현 · 우형창(2007), “민간경비원의 조직공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 영향,” **경호경비연구**, 14, 69-87.
- 김민경 · 김재곤(2012), “호텔 종사원의 성격유형에 따른 직무스트레스 대처방식과 직무만족도 연구,” **관광연구저널**, 26(1), 515-533.
- 김민수 · 강원경(2006), “감정 노동 프로세스에서 감정부조화의 역할에 대한 재고찰,” **Ewha Management Review**, 24(1), 1-17.
- 김상희(2009), “판매원의 서비스는 꾸며진 것인가? 진정한 것인가?: 판매원의 감정노동에 관한 고객의 지각된 진정성(authenticity)이 서비스품질평가에 미치는 영향,” **마케팅연구**, 24(3), 1-33.
- 김상희 · 서문식(2005), “서비스접점에서 서비스제공자의 감정부조화 발생요인 및 조절요인에 관한 연구,” **마케팅연구**, 20(1), 111-145.
- 김승철 · 조윤희(2009), “중소기업의 전략적 인적자원관리를 위한 평가시스템 구축,” **경영교육연구**, 12(3), 83-110.
- 김왕배 · 이경용 · 이가람(2012), “감정노동자의 직무환경과 스트레스,” **한국사회학**, 46(2), 123-149.
- 김은정 · 유태용(2004), “외식서비스업 종사자의 직무관련 변인과 성격특성이 이직의도에 미치는 영향,” **한국심리학회지 산업 및 조직**, 17(3), 355-373.
- 김이수 · 김민경(2013), “서비스 종사자의 정서노동이 직무만족 및 서비스 태도에 미치는 영향,” **관광연구저널**, 27(1), 451-466.
- 김익수(1999), “**중국투자론: 이론과 실제**,” 박영사.
- 김종관 · 김진욱(2006), “중소기업의 인적자원 개별 활동의 효율화 방안에 관한 연구,” **인적자원관리연구**, 13(4), 37-52.
- 김형섭(2005), “호텔 종사원의 직무 스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 대한 연구,” **관광연구**, 19(3), 203-225.
- 노미아 · 김지상 · 이영순(2009), “강원 지역 학교 급식 영양사의 근무년수에 따른 직무스트레스 요인에 관한 연구,” **한국식생활문화학회지**, 24(6), 728-738.
- 민영희(2005), “항공사 승무원의 감정노동 및 심리적 강인성이 직무만족에 미치는 영향,” 연세대학교 교육대

- 학원 석사학위 논문.
- 박삼식·심점숙(2005), "중소기업의 조직특성이 경영성과에 미치는 요인에 관한 연구," **경영정보연구**, 17, 359-380.
- 박상언(2009), "감정부조화의 영향과 그 조절요인에 관한 실증 연구: 직무자율성과 사회적 지원의 조절효과를 중심으로," **경영학연구**, 38(2), 1226-1874.
- 배준영·권우영(2014), "중소기업의 경영자원과 기업가정신이 제품혁신성과에 미치는 영향: 대전지역 첨단 기술 상용화 지원사업 수진기업을 대상으로," **중소기업연구**, 36(2), 1-22.
- 배호영·이재훈·김충현(2014), "중소기업의 조직여유가 혁신에 미치는 영향: 기업명성의 조절효과," **중소기업연구**, 36(2), 23-49.
- 백정민·조문수(2014), "호텔직원의 서비스 교육이 고객지향성에 미치는 영향: 감정노동과 조직몰입의 매개효과를 중심으로," **관광·레저연구**, 26(1), 263-280.
- 석현호(1998), "외국인 취업자의 직무만족과 조직몰입," **한국사회학**, 32(4), 679-701.
- 신석호·오익근·이계희(2010), "호텔 직원의 감정부조화 유발요인이 감정부조화, 감정고갈 및 고객지향성에 미치는 영향," **한국관광학회 제67차 학술심포지엄**, 661-676.
- 신진교·조정일·임재현(2014), "대구지역 산업클러스터 환경과 기술혁신: R&D 역량의 매개효과와 환경불확실성의 조절효과," **중소기업연구**, 36(2), 169-192.
- 오원경·김민수·권나영·신경식(2013), "구성원 태도에 대한 상호작용 공정성의 효과: 팀 탄력성의 조절효과를 중심으로," **중소기업연구**, 35(3), 133-156.
- 윤복만(2010), "편(Fun) 경영이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구," **마케팅논집**, 18(1), 81-95.
- 윤지예·김진모(2010), "대기업 근로자의 맥락수행과 성격, 자기효능감의 관계," **농업교육과 인적자원개발**, 42(2), 225-241.
- 이갑두(2011), "전략과 핵심인재관리와 성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 중소기업을 중심으로," **산업경제연구**, 24(4), 2541-2564.
- 이상미(1995), "간호사의 직무특성과 개인의 성격이 직무스트레스, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향," **대한간호학회지**, 25(4), 790-806.
- 이영면(2011), "**직무만족의 의미와 측정**," 서울, 경문사.
- 이유라·홍성화(2010), "호텔종사원의 감정노동이 소진과 직무만족에 미치는 영향," **관광연구**, 25(1), 185-203.
- 이정은(2010), "호텔종사원의 감정노동이 감정부조화, 직무소진, 직무태도 간의 영향 관계," **관광연구**, 25(2), 253-269.
- 이태식·김화·이덕로(2014), "서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개효과와 집단주의 성향의 조절효과를 중심으로," **한국경영학회 통합학술대회발표논문집**, 2297-2320.
- 이춘우·노민선(2013), "한국 중소기업 인력정책의 전개과정과 정책적 개선방향 및 과제," **중소기업연구**, 35(3), 263-288.
- 이형룡·최홍식·김화연(2012), "리조트 직원의 감정부조화가 직무만족에 미치는 영향: 자아존중감의 매개효과," **관광연구저널**, 26(1), 5-24.
- 이혜경, 정기선, 이정환, 설동훈(2002), "국내의 한국기업의 외국인력 관리에 관한 비교연구-한국식 관리방식을 중심으로," **한국사회학**, 36(3), 47-77.
- 이혜진(2004), "성격과 직업적 흥미와의 관계에서 사회인지적 능력의 매개효과," 성신여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 임효창(2008), "감정노동의 원인과 결과 및 감성경영 실행 방안," **임금연구**, 16(3), 36-44.
- 정무관(2012), "감정노동과 종업원의 심리적 안녕이 감정적 부조화 인식에 미치는 영향," **대한경영학회지**, 25(1), 171-193.
- 정태연(2010), "한국사회의 집단주의적 성격에 대한 역사·문화적 분석," **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 24(3), 53-76.

- 정현우(2013), "중소기업의 핵심인재우대정책과 관리제도가 인적자원의 경쟁력과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구," **경영과 정보연구**, 32(3), 153-172.
- 조덕희(2012), "제조 중소기업의 경영성과 및 경쟁력 실태 분석," **산업연구원 Issue Paper**, 7-78.
- 조원섭(2014), "커피전문점 파트타임의 감정부조화가 직무스트레스에 미치는 영향," **관광연구저널**, 28(80), 163-173.
- 초필연 · 이근태 · 강기두(2014), "고객 불량행동으로 인한 종업원의 정서적 반응이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 - 감정노동 성향(진심, 표면)의 조절효과를 중심으로," **대한경영학회지**, 27(2), 285-309.
- 최소연(2013), "서비스 오남용과 관리자 지원이 돌봄서비스 종사자의 직무소진에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개효과를 중심으로," **보건사회연구**, 33(2), 299-325.
- 하동현 · 김정선(2010), "호텔 종사원의 직무착근도와 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향," **관광연구**, 23(6), 173-191.
- 한광현(2004), "근로자의 감정성향과 철회행동의 관계에 있어서 인구통계적 변수의 조절효과," **대한경영학회지**, 12, 2431-2455.
- 한수진 · 이준호(2013), "대형유통업체 관리자와 중소기업업체 판매원간 교환관계(LMX)가 판매원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향: 조직동일시의 매개효과를 중심으로," **중소기업연구**, 35(3), 181-206.
- 한태영(2005), "청소년의 학교장면 스트레스: 성격 및 정서지능의 조절효과," **한국심리학회지: 학교**, 2(2), 177-197.
- 허문구(2007), "인적자본, 인력구성 및 전략," **경영학연구**, 36(1), 35-64.
- Abraham, R.(1998), "Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators," *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 137-146.
- Abraham, R. (1999). "The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover," *Journal of Psychology*, 133(4), 441-455.
- Abraham, R.(1999), "Emotional Dissonance in Organizations: Conceptualizing the Roles of Self-esteem and Job-induced Tension," *Leadership & Organization Development Journal*, 20(1), 18-25.
- Abraham, R.(2000), "The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence-outcome Relationships," *Journal of Psychology*, 134(2), 169-184.
- Adelmann, P. K.(1989), *Emotional Labor and Employee Well Being*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Michigan, Ann Arbor, 10-12.
- Anderson, P. H., and R. Kumar(2006), "Emotion, Trust and Relationship Development in Business Relationship: A Conceptual Model for Buyer-seller Dyads," *Industrial Marketing Management*, 35(4), 522-535.
- Ashforth, B. E., and R. H. Humphrey(1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity," *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Austin, E. J., T. C. P. Dore, and K. M. O'Donovan (2008), "Associations of Personality and Emotional Intelligence with Display Rule Perceptions and Emotional Labour," *Personality and Individual Differences*, 44, 679-688.
- Bakker, A. B., and E. Heuven(2006), "Emotional Dissonance, Burnout, and in-role Performance Among Nurses and Police Officers," *International Journal of Stress Management*, 13, 423-440.
- Baron, R. M., and D. A. Kenny(1986), "The Moderator

- mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Barrick, M. R., and M. K. Mount(1991), "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis," *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Baumeister, R. F.(2002), "Yielding to Temptation: Self-control Failure, Impulsive Purchasing, and Consumer Behavior," *Journal of Consumer Research*, 28, 670-676.
- Baumeister, R. F., and T. F. Heatherton(1996), "Self-regulation Failure: An Overview," *Psychological Inquiry*, 7(1), 1-15.
- Baumeister, R. F., M. Muraven, and D. M. Tice (2000), "Ego Depletion: A Resource Model of Volition, Self-regulation, and Controlled Processing," *Social Cognition*, 18(2), 130-150.
- Beatty R. C., and C. E. Schnier(1981), *Personnel Administration: An Experimental Skill-Building Approach*, 2nd, ed., Addison-Wesley Publish Co.
- Beehr, T. A., and J. E. Newman(1978), "Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review," *Personnel Psychology*, 31, 665-699.
- Berkowitz, L.(1993), *Towards a General Theory of Anger and Emotional Aggression: Implications of the Cognitive Neoassociationistic Perspective or the Analysis of Anger and Other Emotions*, 6ed. Robert S. Wyer and Thomas K. Srull, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1-46.
- Blau, G. J.(1987), "Locus of Control as a Potential Moderator of the Turnover Process," *Journal of Occupational Psychology*, 60, 21-29.
- Borman, W. C., and S. J. Motowidlo(1997), "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research," *Human Performance*, 10, 99-109.
- Bradley, G.(2007), "Job Tenure as a Moderator of Stressor-strain Relations: A Comparison of Experienced and New-start Teachers," *Work and Stress*, 21(1), 48-64.
- Brand, M. J., and E. H. Bax(2002), "Strategic HRM for SMEs: Implications for Firms and Policy," *Education and Training*, 44, 451-463.
- Brenner, S. O., and R. Bartell(1984), "The Teacher Stress Process: A Cross-cultural Analysis," *Journal of Occupational Behavior*, 5, 183-195.
- Brief, A. P., and S. J. Motowidlo(1986), "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brief, A. P., R. S. Schuler, and M. Van Sell(1995), *Managing Job Stress.*, Boston, Little, Brown.
- Brotheridge, C. M., and A. A. Grandey(2002), "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work?," *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brown, S. P., and R. A. Peterson(1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction," *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.
- Burisch, M.(2002), "A Longitudinal Study of Burnout: The Relative Importance of Dispositions and Experiences," *Work and Stress*, 16, 1-17.
- Cheung, F. Y., and R. Y. Cheung(2013), "Effect of Emotional Dissonance on Organizational Citizenship Behavior: Testing the Stressor-strain-outcome Model," *Journal of Psycho-*

- logy, 147(1), 89-103.
- Cheung, F., and C. Tang(2010), "The Influence of Emotional Dissonance on Subjective Health and Job Satisfaction: Testing the Stress - strain - outcome Model," *Journal of Applied Social Psychology*, 40(12), 3192-3217.
- Cheung, F., and C. Tang(2012), "The Effect of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence on Work Family Interference," *Canadian Journal of Behavioral Science*, 4, 50-58.
- Chu, C. M., Lee, and H. Hsu(2006), "The Impact of Social Support and Job Stress on Public Health Nurses' Organizational Citizenship Behaviors in Rural Taiwan," *Public Health Nursing*, 23(6), 496-505.
- Cocker, F., A. Martin, J. Scott, A. Venn, and K. Sanderson(2013), "Psychological Distress, Related Work Attendance, and Productivity Loss in Small-to-medium Enterprise Owner/Managers," *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10, 5062-5082.
- Cohen, S., T. Kamarck, and R. Mermelstein(1983), "A Global Measure of Perceived Stress," *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 386-396.
- Conard, L.(2002), "Emotional Harmony, Dissonance and Deviance at Work," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(5), 255-257.
- Cordes, C. L., and T. W. Dougherty(1993), "A Review and an Integration of Research on Job Burnout," *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Cropanzano, R., D. E. Rupp, and Z. S. Byrne(2003), "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Cullen, M. J., and P. R. Sackett(2003), "Personality and Counter Productive Workplace Behavior," In M. R. Barrick & A. M. Ryan(Eds.), *Personality and Work*(150-182), San Francisco: Jossey-Bass.
- Dearborn, M. J., and J. E. Hastings(1987), "Type A Personality as a Moderator of Stress and Strain in Employed Women," *Journal of Human Stress*, 13(2), 53-60.
- Dewar, R., and J. Werbel(1979), "Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict," *Administrative Science Quarterly*, 24(3), 426-448.
- Diefendorff, J. M., and R. H. Gosserand (2003), "Understanding the emotional labor process: A control theory perspective," *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945-959.
- Diefendorff, J. M., M. H. Croyle, and R. H. Gosserand (2005), "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies," *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Diestel, S., and K. H. Schmidt(2010), "Interactive Effects of Emotional Dissonance and Self-control Demands on Burnout, Anxiety, and Absenteeism," *Journal of Vocational Behavior*, 77, 412-424.
- Dormann, C., and D. M. Kaiser(2002), "Job Condition and Customer Satisfaction," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (3), 257-283.
- Dormann, C., and D. Zapf(2004), "Customer-related Social Stressors and Burnout," *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.
- Francis, Y. C., and Y. C. Ray(2013), "Effect of

- Emotional Dissonance on Organizational Citizenship Behavior: Testing the Stressor-Strain-Outcome Model," *The Journal of Psychology*, 147(1), 89-103.
- French, J. R. P., R. D. Caplan, and R. V. Harrison (1982), "*The Mechanism of Job Stress and Strain*," Chichester, England: Wiley.
- Frese, M., and D. Zapf(1988), "*Methodological Issues in the Study of Work Stress: Objective Versus Subjective Measurement of Work Stress and the Question of Longitudinal Studies*," In C. L. Cooper, & R. Payne (Eds), Causes, Coping and Consequences of Stress at Work (pp. 375-411), Chichester, Wiley.
- Garcia, C. F. J., P. E. M. Munoz, and C. M. A. Ortiz(2005) "Personality and Contextual Variables in Teacher Burnout," *Personality and Individual Differences*, 38, 929-940.
- Gatta, M. L.(2002), "*Juggling Food and Feelings: Emotional Balance in the Workplace*," Lanham, MD: Lexington Books.
- George, J. M.(1992), "The Role of Personality in Organizational Life: Issues and Evidence," *Journal of Management*, 18(2), 183-213.
- Giardini, A., and M. Frese(2006), "Reducing the Negative Effects of Emotion Work in Service Occupations: Emotional Competence as a Psychological Resource," *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 63-75.
- Glisson, C., and M. Durick(1988), "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization," *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Goldberg, L. S., and A. A. Grandey(2007), "Display Rules Versus Display Autonomy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Task Performance in a Call Center Simulation," *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 301-318.
- Goussinsky, R.(2011), "Customer Aggression, Emotional Dissonance and Employees' Well-being, International," *Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), 248-266.
- Graham, I. W.(1986), "Organizational Citizenship Informed by Political Theory," Paper Presented at the *Annual Meeting of the Academy of Management*, Chicago, IL.
- 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.
- Halbesleben, J. R. B., and M. R. Buckley(2004), "Burnout in Organizational Life," *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Halbesleben, J. R. B., J. Neveu, S. C. Paustian-Underdahl, and M. Westman(2014), "Getting to the "COR": Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources theory," *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Harman, H. H.(1976), "*Modern Factor Analysis*," Chicago, IL, University of Chicago Press.
- Herzberg, F., B. Mausnes, R. O. Peterson and D. F. Capwell(1957), "*Job Attitudes: Review of Research and Opinion*," Oxford, England: Psychological Service of Pittsburgh.
- Heuven, E., and A. B. Bakker(2003), "Emotional Dissonance and Burnout Among Cabin Attendants," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 81-100.
- Hirschman, C.(2000), "For PEOs, Business is Still Booming," *HR Magazine*, 45, 42-48.

- Hobfoll, S. E.(1989), "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress," *American Psychologists*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E.(2001), "The Influence of Culture, Community, and the Nested-self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory," *Applied Psychology*, 50, 337-421.
- Hochschild, A. R.(1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkely, CA, University of California Press.
- Hodson, R.(1991), "Workplace Behaviors, Work and Occupations," August, 271-290.
- Hofstede, G.(1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.
- Hopp, H., S. Rohrmann, D. Zapf, and V. Hodapp (2010), "Psychophysiological Effects of Emotional Dissonance in a Face-to-face Service Interaction," *Journal Anxiety, Stress & Coping*, 23(4), 399-414.
- House, R. J.(1995), "Leadership in the 21st Century: A Speculative Enquiry," In A. Howard (Ed.), *The Changing Nature of Work*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hunter, L. W., and S. M. B. Thatcher(2007), "Feeling the Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance," *Academy of Management Journal*, 50(4), 953-968.
- Hülsheger, U. R., and A. F. Schewe(2011), "On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-analysis of Three Decades of Research," *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 361-389.
- James, L. A., and L. R. James(1989), "Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning," *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739-751.
- John, O. P., and S. Srivastava(1999), "The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives," In L. A. Pervin and O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed.), New York, Guilford Press.
- John, O. P., L. P. Naumann, and C. J. Soto(2008), "Paradigm Shift to the Integrative Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Conceptual Issues," In O. P. John, R. W. Robins, and L. A. Pervin(Eds.), *Handbook of personality: Theory and research*, New York, Guilford Press.
- Johnson, G. J., and W. R. Johnson(2000), "Perceived over Qualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis," *Journal of Psychology*, 134(5), 537-555.
- Johnson, H. A.(2004), "The Story Behind Service with A Smile: The Effects of Emotional Labour on Job Satisfaction, Emotional Exhaustion, and Affective Well-Being," unpublished Master of Arts thesis, Department of Psychology, University of South Florida, US.
- Judge, T. A., C. J. Thoresen, J. E. Bono, and G. K. Patton(2001), "The Job Satisfaction-job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review," *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Judge, T. A., and J. E. Bono(2001), "Relationship of Core Self-evaluations Traits-self-esteem, Generalized Self-efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability-with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.

- Judge, T. A., E. F. Woolf and C. Hurst(2009), "Is Emotional Labor More Difficult for Some than for Others? a Multilevel Experience-sampling Study," *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.
- Kahill, S(1988), "Symptoms of Professional Burnout: A Review of the Empirical Evidence," *Canadian Psychology*, 29(3), 284-297.
- Kammeyer-Mueller, J. D. A. L. Rubenstein, D. M. Long, M. A. Odio, B. R. Buckman, Y. Zhang and M. D. K. Halvorsen-Ganepola (2013) "A Meta-analytic Structural Model of Dispositional Affectivity and Emotional Labor," *Personnel Psychology*, 66(1), 47-90.
- Karambayya, R.(1989), "*Organizational Citizenship Behavior: Contextual Predictors and Organizational Consequences*," Northwestern University, Ph.D Dissertation.
- Karasek, R. A.(1979), "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign," *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R.(1990), "Lower Health Risk with Increased Job Control Among White Collar Workers," *Journal of Organizational Behavior*, 11(3), 171-185.
- Karasek, R. A., and T. Theorell(1990), "*Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*," New York, Basic Books.
- Karatepe, O.(2011), "Do Job Resources Moderate the Effect of Emotional Dissonance on Burnout?," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1),44-65.
- Karatepe, O. M., and K. D. Aleshinloye(2009), "Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion Among Hotel Employees in Nigeria," *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349-358.
- Karatepe, O. M., I. Yorganci and M. Haktanir(2009), "Outcomes of Customer Verbal Aggression Among Hotel Employees," *International Journal Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 713-733.
- Karl, K. A., and J. V. Peluchette(2006), "Does Workplace Fun Buffer the Impact of Emotional Exhaustion on Job Dissatisfaction?: A Study of Health Care Workers," *Journal of behavior and applied management*, 7, 128-141.
- Kenworthy, J., C. Fay, M. Frame, and R. Petree (2014), "A Meta-analytic Review of the Relationship between Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion," *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 94-105.
- Kiffin-Petersen, S. A., C. L. Jordan, and G. N. Soutar(2011), "The Big Five, Emotional Exhaustion and Citizenship Behaviors in Service Settings: The Mediating Role of Emotional Labor," *Personality and Individual Differences*, 50, 43-48.
- Kirkman, B. L., and D. L. Shapiro(2001), "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance," *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569
- Klass, B. S.(2003), "Professional Employer Organizations and their Role in Small and Medium Enterprises: The Impact of HR Outsourcing," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 43-67.
- Kleinginna, Jr. P. R., and A. M. Kleinginna(1981), "A Categorized List of Emotion Definitions,

- with Suggestions for a Consensual Definition," *Motivation and Emotion*, 5(4), 345-379.
- Koch, J. L., and R. M. Steers(1978), "Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Sector Employees," *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 119-128.
- Koeske, G. F., and R. D. Koeske(1993), "A Preliminary Test of a Stress-strain-outcome Model for Reconceptualizing the Burnout Phenomenon," *Journal of Social Service Research*, 17, 107-135.
- Kruml, S. M., and D. Geddes(2000), "Exploring the Dimensions of Emotional Labor," *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Lashley C.(2002), "Emotional Harmony, Dissonance and Deviance at Work," *International Journal of Contemporary Hospitality*. 14(5), 255-257.
- Latack, J. C.(1984), "Career Transitions within Organizations: An Exploratory Study of Work, Nonwork and Coping Strategies," *Organizational behavior and Human Performance*, 34, 296-322.
- Lee, R. T., and B. E. Ashforth(1996), "A Meta-analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout," *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Levine, S., and N. A. Scotch(1970), "*Social Stress*," Chicago: Aldine.
- Lewig, K. A., and M. F. Dollard(2003), "Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction in Call Centre Workers," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.
- Locke, E. A.(1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction in M. D. Dunnette(Ed.)," *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1293-1349.
- Magdalene, A. C. H.(2012), "Emotional Labor and Emotional Exhaustion Does Co-worker Support Matter?," *Journal of Management Research*, 12(3), 115-127.
- Mann, S.(2007), "Expectations of Emotional Display in the Workplace: An American/British Comparative Study," *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 552-570.
- Manning, M. L., M. Davidson, and R. L. Manning (2005), "Measuring Tourism and Hospitality Employee Workplace Perceptions," *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 75-90.
- Maslach, C., and S. E. Jackson(1981), "*The Maslach Burnout Inventory*," Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., W. B. Schaufeli, and M. P. Leiter (2001), "Job Burnout," *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- McCormick, E. J., and D. Ligen(1980), "*Industrial Psychology*," 7th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McCormick, E. J., and J. Tiffin(1974), "*Industrial Psychology*," Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- McNeely, B. L., and B. M. Meglino(1994), "The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- Mills, L., and E. Huebner(1998), "A Prospective Study of Personality Characteristics, Occupational Stressors, and Burnout among School Psychology Practitioners," *Journal of School Psychology*, 36, 103-120.

- Morris, J. A., and D. C. Feldman(1996), "The Dimension Antecedents, and Consequences of Emotional Labor," *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Morris, J. A., and D. C. Feldman(1997), "Managing Emotions in the Workplace," *Journal of Managerial Issues*, 9, 257-274.
- Muller, D., C. M. Judd, and V. Y. Yzerbyt(2005), "When Moderation is Mediated and Mediation is Moderated," *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852-863.
- Ng, S. I., M. Sambasivan, and S. Zubaidah(2011), "Antecedents and Outcomes Offlight Attendants' Job Satisfaction," *Journal of Air Transport Management*, 17(5), 309-313.
- Nissly, J. A., M. E. Mor Barak, and A. Levin(2005), "Stress, Social Support, and Workers' Intentions to Leave their Jobs in Public Child Welfare," *Administration in Social Work*, 29(1), 79-100.
- Organ, D. W.(1988), "*Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*," Lexington, MA, Lexington Books.
- Organ, D. W., and M. Konovsky(1989), "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Perrewé, P. L., K. L. Zellars, G. R. Ferris, A. M. Rossi, C. J. Kacmar, and D. A. Ralston (2004), "Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict," *Academy of Management Journal*, 47(1), 141-152.
- Pettigrew, A. M., M. B. Arthur and C. Hendry(1990), "*Training and Human Resource Management in Small to Medium Sized Enterprises*," a Critical Review of the Literature and a Model for Future Research.
- Podsakoff, P. M., and S. B. MacKenzie(1994), Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 3(1): 351 - 363.
- Podsakoff, P. M., and D. W. Organ(1986), "Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12 (2), 531-544.
- Podsakoff, P. M., M. Ahearne, and S. B. MacKenzie (1997). "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance," *Journal of applied psychology*, 82, 2, 262-270.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach(2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff(2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pugliesi, K.(1999), "The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-being," *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154.
- Rafaeli, A., and R. I. Sutton(1989), "*The Expression of Emotion in Organizational Life*," In Cummings L. L. & Staw, B. M.(Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 11: 1-42. Greenwich, CT, JAI Press.
- Randolph, K. L., and J. J. Dahling(2013), "Interactive Effects of Proactive Personality

- and Display Rules on Emotional Labor in Organizations," *Journal of applied social psychology*, 43, 2350-2359.
- Rehman, M., R. Irum, N. Tahir, Z. Ijaz, U. Noor, and U. Salma(2012), "The Impact of Job Stress on Employee Job Satisfaction: A Study on Private Colleges of Pakistan," *Journal of Business Studies Quarterly*, 3 (3), 50-56.
- Robbins, S. P.(2005), "*Organizational Behavior*," New Jersey, Pearson International Edition.
- Romeo, R. Z., and S. Burcasb(2014), "Self Efficacy: A Moderator of the Relation between Emotional Dissonance and Counterproductive Work Behavior," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127(22), 892-896.
- Saks, A. M., and B. E. Ashforth(2000), "The Role of Dispositions, Entry Stressors, and Behavioral Plasticity Theory in Predicting Newcomers' Adjustment to Work," *Journal of Organizational Behavior*, 21, 43-62.
- Schaufeli, W. B., and D. Enzmann(1998), "*The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*," London, Taylor & Francis.
- Schmeichel, B. J.(2007). "Attention Control, Memory Updating, and Emotion Regulation Temporarily Reduce the Capacity for Executive Control," *Journal of Experimental Psychology*, 136, 241-255.
- Schuler, R. S.(1980), "A Role and Expectancy Perception Model of Participation in Decision Making," *Academy of Management Journal*, 23, 331-340.
- Seffrin, B. A.(2002), "Emotional Labor in Care Giving Organizations," *Unpublished Doctoral Dissertation*, The Ohio State University, Columbus.
- Sibley, C. G., and J. Duckitt(2009), "Big-five Personality, Social World views, and Ideological Attitudes: Further Tests of a Dual Process Cognitive-motivational Model," *Journal of Social Psychology*, 149(5), 545-561.
- Simons, T. L., and R. S. Peterson(2000), "Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust," *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Smith, G. M.(1967), "Usefulness of Peer Ratings of Personality in Educational Research," *Educational Psychological Measurement*, 27, 967-984.
- Smith, P. C., L. M. Kendall, and C. L. Hulin (1969), "*The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*," Chicago, Rand McNally.
- Smith, C. A., D. W. Organ, and J. P. Near(1983), "Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Sohn, H. K. and T. J. Lee (2012), "Relationship between HEXACO Personality Factors and Emotional Labour of Service Providers in the Tourism Industry," *Tourism Management*, 33, 116-125.
- Spector, E.(1997), "*Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*," Sage.
- Starbuck, W. H.(1965), "*Organizational Growth and Development*," In J. G. March(Ed.). *Handbook of Organizations*. 451-533. Chicago, Rand McNally & Company.
- Storey, D. J.(1994), "*Understanding the Small Business Sector*," Routledge, London.

- Sullivan, S. E., and R. S. Bhagat(1992), "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where do we go from here?," *Journal of Management*, 18(2), 353-374.
- Tan, H. H., M. D. Foo, C. L. Chong, and R. Ng (2003), "Situational and Dispositional Predictors of Displays of Positive Emotions," *Journal of Organizational Behavior*, 24, 961-978.
- Todorova, G., J. B. Bear, and L. R. Weingart(2014), "Can Conflict be Energizing? A Study of Task Conflict, Positive Emotions, and Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 451-467.
- Triplett, R., J. Mullings, and K. Scarborough(1996), "Work-related Stress and Coping among Correctional Officers: Implications from Organizational Literature," *Journal of Criminal Justice*, 24(2), 91-308.
- Tsui, A. S., T. Egan, and C. O'Reilly III(1992), "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment," *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tuschke, A., and W. G. Sanders(2003), "Antecedents and Consequences of Corporate Governance Reform: The Case of Germany," *Strategic Management Journal*, 24(7), 631-649.
- Vandewalle, D., L. Van Dyne, and T. Kostova (1995), "Psychological Ownership: An Empirical Examination of Its Consequence," *Group & Organization Management*, 20(2), 210-226.
- Van Dijk, P. A., and A. Kirk-Brown(2006), "Emotional Labour and Negative Job Outcomes: An Evaluation of the Mediating Role of Emotional Dissonance," *Journal of Management and Organization*, 12(2), 101-115.
- Van Dyne, L., and J. L. Pierce(2004), "Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.
- Wagar, T. H.(1998), "Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada," *Journal of Small Business Management*, 36, 13-23.
- Westman, M., S., S. Hobfoll, R. Chen, R. Davidson, and S. Lasky(2004), "Organizational Stress through the Lens of Conservation of Resources (COR) theory," In P. Perrewé & D. Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well-being*, vol. 5: 167-220. Oxford, England: JAI Press/Elsevier Science.
- Williams, P. G., and D. J. Wiebe(2000), "Individual Differences in Self-assessed Health: Gender, Neuroticism and Physical Symptom Reports," *Personality and Individual Differences*, 28, 823-835.
- Wittmer, J. L. S., and J. E. Martin(2010), "Emotional Exhaustion among Employees without Social or Client Contact: The Key Role of Nonstandard Work Schedules," *Journal of Business Psychology*, 25, 607-623.
- Zapf, D.(2002), "Emotion Work and Psychological Well-being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations," *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
- Zapf, D., C. Vogt, C. Seifert, H. Mertini, and A. Isic(1999), "Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument, European," *Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 371-400.
- Zapf, D., C. Seifert, B. Schmutte, H. Mertini, and

- M. Holz(2001), "Emotion Work and Job Stressors and their Effects on Burnout," *Psychology and Health*, 16, 527-545.
- Zapf, D., and M. Holz (2006), "On the Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations," *European Journal of Work and Organizational psychology*, 15(1), 1-28.
- Zellars, K. L., P. L. Perrewe, and W. A. Hochwarter (1999), "Mitigating Burnout among High-NA Employees in Health Care: What Can Organizations Do?" *Journal of Applied Social Psychology*, 29(11), 2250-2271.

The Effects of Emotional Dissonance on the Employees' Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Effect of Exhaustion and Stress and Moderating Effects of Personality and Tenure

Albina Lim* · Yang-Kyu Park** · Yujin Back***

Abstract

There has been much discussion concerning the emotion of employees along with the expansion of service industry. Extant studies dealing with emotion have usually focused on the emotion of employees working in the service industry. However, the emotion of employees is also important for organizations belonging to non-service industry. Therefore, we believe that research regarding employees' emotion should be extended to small- and medium-sized firms, since the employees of small- and medium-sized organizations are frequently communicating and interacting with each other and much more emotional work of employees is needed. However, few research have been found in the relevant literature. Moreover, it is often found that employees in such firms are not fully supported by a smart personnel and organization system that leads to favorable job-performance. Instead, their work are piled up and role conflicts are rampant in the departments throughout the organizations. In this situation they are frequently confronted with emotional discomfort. Hence it is plausible to focus on their emotions and its effects on psychological side (e.g., exhaustion & stress) and job-related attitudes (e.g., job satisfaction & organizational citizenship behavior).

Based on the ego depletion theory and conservation of resource theory, we attempt to investigate the effects of emotional work in such firms. First, we argue that emotional dissonance increases the exhaustion and stress level. Emotional dissonance also influences job satisfaction and

* Lecturer, School of Business, Konkuk University(albina82@naver.com), First Author

** Professor, School of Business, Konkuk University(drykpark@konkuk.ac.kr), Corresponding Author

*** Research Professor, Department of Admissions, Korea University(applejin04@korea.ac.kr), Co-Author

organizational citizenship behavior in a negative way. Meanwhile, exhaustion and stress levels decreases job satisfaction and organizational citizenship behavior. Hence we suggest that the exhaustion and stress mediate the emotional dissonance-job satisfaction and emotional dissonance-organizational citizenship behavior relationship. Next, we contend that the reverse of neuroticism (hereafter referred as emotional stability) and firm tenure moderate the relationship between emotional dissonance and employees' psychological results. Specifically we argue that high level of emotional stability and longer firm tenure weakens the effects of emotional dissonance on exhaustion and stress.

To test hypotheses, survey data were collected from employees who are working in small- and medium-sized firms. Finally, we use 344 quantitative survey data for running the regression analyses. Findings indicate that the exhaustion mediates 'emotional dissonance-job satisfaction' relationship. Exhaustion does not mediate the effect of emotional dissonance on organizational citizenship behavior. On the other hand, stress mediates both 'emotional dissonance-job satisfaction' and 'emotional dissonance-organizational citizenship behavior' relationship. Regarding the moderating effects, we observe that emotional stability attenuates 'emotional dissonance-exhaustion' and 'emotional dissonance-stress' relationship. Firm tenure moderates the relationship between 'emotional dissonance- exhaustion', while it does not have moderating effect on emotional dissonance-stress relationship.

Key words: Emotional Dissonance, Exhaustion, Stress, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Personality, Tenure

- 저자 임말비나는 MBTI전문 컨설턴트 및 건국대학교 경영학과 강사로 활동하고 있다. 건국대학교 경영학사, 동 대학원 경영학 석사 및 박사학위(인사조직전공)를 취득하였다. 주요 연구분야는 직무-성격 적합성, 감정부조화, 직무 스트레스, 직무태도 등이며, 직업능력 개발원 연구원 및 기업의 직무 및 조직설계 등의 다수의 프로젝트에 참여하였으며 대한경영학회지, 경상논총 등에 논문을 발표하였다.
- 저자 박양규는 건국대학교 경영학과 교수로 재직 중이다. 서강대 문학사, 동대학원 경영학 석사(인사조직전공) 및 독일 Paderborn대학교 경영학과에서 인사학으로 박사학위를 취득하였다. Journal of Managerial Psychology, International Journal of Operations and Production Management, Managementforschung, 경영학연구, 응용통계연구 등에 논문을 발표하였다. 주요 연구 분야는 윤리부조화, 직무 및 조직적합성, 직무 및 역량중심 인사시스템 설계 및 구축 등이다.
- 저자 백유진은 현재 고려대학교 입학처 연구교수로 재직 중이다. 한국항공대학교 경영학사, 고려대학교 경영학석사 및 박사학위(경영관리전공)를 취득하였다. 주요 연구분야는 최고경영자, 승계, 기업가정신, 혁신, 국제화 등이며, Journal of International Management, 국제경영연구, 전략경영연구, 경영학연구 등에 논문을 발표하였다.