

## 판매원의 감정부조화와 심리적·행동적 반응의 관계: 감정지능과 사회적 지원의 조절효과를 중심으로\*

김상희

전남대학교 경영대학 경영학부(BK21@비즈니스전선 사업단)  
(ksh2851@chonnam.ac.kr)

본 연구는 판매원이 판매과정에서 경험하는 감정부조화가 판매원의 행위적 반응뿐만이 아니라 심리적 반응에도 영향을 미칠 수 있음을 제시하고자 하며 또한 감정부조화로 인해 유발된 심리적 반응과 행위적 반응간의 관계를 살펴보고자 한다. 이와 더불어 감정부조화가 심리적, 행위적 반응에 미치는 영향을 조절할 수 있는 요소를 살펴보고자 한다. 본 연구는 감정부조화로 인해 발생할 수 있는 심리적 반응으로 주관적 행복을 제시하고자 하며 행위적 반응으로 고객지향적 판매행동을 제시하고자 한다. 또한 감정부조화가 심리적, 행위적 반응에 미치는 부정적 영향을 조절할 수 있는 요인으로서 개인적 차원의 판매원 감정지능과 조직적 차원의 사회적 지원을 제시하고자 한다. 이것은 판매원의 만족이나 성과에 있어 그들이 경험하는 감정적 측면의 중요성과 감정적 능력 및 조직지원의 중요성을 강조하는 것으로 차후 마케팅 관리자들이 내부마케팅을 실시하고자 할 때 추가되어야 할 전략적 요소임을 강조하고자 한다.

연구결과 감정부조화는 판매원의 주관적 행복과 고객지향적 판매행동에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이러한 부정적 영향을 판매원의 감정지능과 사회적 지원이 조절하는 것으로 나타났다. 또한 심리적 반응인 주관적 행복이 행위적 반응인 고객지향적 판매행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 판매원의 감정부조화가 행위적 반응뿐만 아니라 심리적 반응에도 영향을 미친다는 것을 제시하는 것이며 이러한 광범위한 영향력을 개인적 특성인 감정지능과 조직적 지원인 사회적 지원을 통해 조절할 수 있다는 것을 밝히고 있다. 또한 감정부조화로 인한 주관적 행복의 상실이 판매원의 고객지향적 판매행동에 영향을 미치는 것으로 나타나 감정부조화가 또 다른 심리적 반응에 영향을 미치고 이러한 심리적 반응이 행위적 반응에 영향을 미치는 순차적인 부정적 영향 관계를 밝히고 있다.

주제어: 판매원, 감정부조화, 주관적 행복, 고객지향적 판매행동, 감정지능, 사회적 지원

### 1. 서론

오늘날 기업의 중요한 무형자산 중 하나는 바로 사회적 관계형성이며 이것은 기업의 지속적 생산능력을 제공하기 위한 필수조건이다. 이러한 사회적 관계에서 가장 중요한 것은 종업원과 고객과의 관계이며, 고객과의 원활한 관계를 위해 주목받고 있는 것이 바로 종업원의 감정이다(Prati et al. 2003). 이는 고객감정을 긍정적으로 관리하기 위

해서는 고객이 종업원과 접촉하는 동안 고객과 종업원의 상호작용이 중요하며 이러한 상호관계를 원활하게 하기 위해서는 서비스제공과정에서 종업원이 고객에게 보여주는 감정이 매우 중요하기 때문이다. 결국 종업원의 감정은 고객의 지각된 서비스 품질을 높이며 기업의 이익과 직결된다(Staw and Barsade 1993). 따라서 서비스제공자인 종업원이 고객에게 표현하는 감정은 조직의 관심사항이 되고 있으며 많은 기업들은 바람직한 표현감정을 정해놓고 종업원들에게 규범화된 감정을 연출할 것

을 요구하고 있다. 즉 조직의 감정표현규칙에 부합되게 감정을 표출하도록 통제하고 있다.

그러나 종업원들은 서비스제공과정에서 기업이 요구하는 감정표현과 자신이 실제 경험하는 감정이 일치하지 않을 경우가 많다. 개인적으로 지치고 힘든 상황에서 조직 규범에 부응하기 위해 자신의 실제 감정과는 달리 억지스러운 미소와 감정을 표현해야 하는데 이 과정에서 필연적으로 수반되는 것이 바로 감정부조화(emotional dissonance)이다. 인간으로서 경험하는 감정과 조직규범으로 인해 표현해야만 하는 감정간의 갈등인 감정부조화는 서비스종업원이 서비스접점에서 고객과의 상호작용속에서 빈번하게 경험하게 되는 하나의 감정적 현상이다. 이러한 감정부조화는 종업원의 심리적, 행위적 반응에 영향을 미칠 수 있으며 결국은 고객의 만족에 영향을 미칠 수 있다. 즉 강하고 지속적인 감정부조화는 무관심, 자기방어, 성취감 결여 등의 결과를 가져올 수 있으며 이는 종업원의 삶에 대한 만족감이나 일상적인 정서상태(Parkinson 1991) 뿐만 아니라 고객접객행동에 부정적 영향을 미칠 가능성이 높다(Abraham 1999).

이러한 현상은 선행연구들이 주로 관심을 가졌던 고객의 긍정적 반응형성을 위한 판매원의 긍정적 감정표현 및 조직차원에서의 통제가 또 다른 부정적 현상들을 유발시킬 수 있음을 제시하고 있다. 다시 말해 기업의 통제 및 관리가 감정부조화라는 부정적 감정현상을 유발시킬 수 있으며 이러한 부정적 감정현상이 판매원의 심리적 반응과 행위적 반응에 순차적 영향을 미칠 수 있음을 제시하고 있다. 따라서 서비스접점에서 고객을 위한 종업원의 긍정적 표현 또한 중요하지만 이것을 실천하는 과정에서 종업원이 경험하는 부정적 감정현상에 관심을 기울여야 할 것이다. 또한 이것이 미칠 수 있는

광범위한 심리적, 행위적 결과에 대한 영향력과 이러한 영향력을 완화시킬 수 있는 요소를 검토해야 할 것이다. 이것은 장기적 관점에서 지속적 고객만족을 위한 토대가 되며 종업원의 만족이 곧 고객의 만족으로 이어질 수 있다는 마케팅 철학의 실천이라 할 수 있다.

지금까지 감정부조화와 관련된 연구들은 부족하지만 이에 관한 선행연구들은 감정부조화로 인해 나타나는 결과적인 측면에 관한 연구(Abraham 1999; Ashforth and Humphrey 1993; Loseke and Cahill 1986)와 서비스접점에서 감정부조화를 유발시킬 수 있는 요인에 관한 연구(Morris and Feldman 1996; Rafaeli and Stutton 1989)로 구분된다. 이들은 감정부조화를 유발시키는 원인과 그리고 감정부조화로 인해 나타나는 부정적 결과에 초점을 두고 있다. 그러나 선행연구들은 감정부조화를 조직상황에 적용시키는 과정에서 감정부조화로 인해 발생하는 행위적인 결과에 초점을 맞추었으며 심리적 결과와 감정부조화의 부정적 영향을 조절할 수 있는 요소에 대해서는 간과하였다. 감정부조화를 유발시킬 수 있는 요인을 관리하고 종업원의 고객이해노력을 통해 감정부조화를 덜 경험하게 할 수 있지만 그럼에도 불구하고 경험하는 감정부조화는 심리적, 행동적 반응에 영향을 미칠 수 있다. 특히 감정부조화는 직접적으로 행동적 반응에 영향을 미칠 수 있지만 이것이 심리적 반응에도 영향을 미칠 수 있으며 또한 감정부조화로 인해 유발된 심리적 반응이 행동적 반응에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 종업원의 감정부조화 경험이 어떠한 반응들에 영향을 미치며 그리고 이의 부정적 영향을 조절할 수 있는 요소가 무엇인지에 대한 검토는 기업으로 하여금 고객과의 상호작용과정에서 판매원의 판매행동을 긍정적 방향으로 관리하도

록 하는데 도움이 될 것이다.

그렇다면 서비스제공과정에서 경험하는 감정부조화가 가져오는 부정적 영향을 조절할 수 있는 요인은 무엇인가? 최근 연구들에 따르면 감정부조화가 심리적, 행동적 반응에 미치는 부정적 영향은 개인적 요인과 조직적 요인에 의해 조절될 수 있다고 언급하고 있다(Tomer 2003). 개인적 요인이란 오랜 기간에 걸쳐 형성된 특성을 지니며 비교적 지속적이고 쉽게 변화시킬 수는 없는 것이다. 따라서 개인적 요인은 감정노동을 요구하는 업무에 필요한 사람을 선발할 때나 개인적인 사회화과정에서 고려할 수 있는 요인이다. 조직차원의 요인이란 조직차원의 노력에 의해 지원 및 개선 가능한 영역을 말한다. 따라서 조직적 요인은 감정노동을 수행하는 종업원에게 조직차원에서 지원하고자 할 때 고려할 수 있는 요소이다. 이러한 기준에 해당되는 요인으로 개인적 요인에는 감정지능(emotional intelligence)을 조직적 요인에는 사회적 지원(social support)을 들 수 있다. 개인적 요인인 감정지능은 자신의 감정을 인식하고 조절하고 자기를 동기부여시키고 타인의 감정을 이해하고 대인관계를 유지하고자 하는 능력과 관련된다. 감정지능이 우수한 사람들은 부정적 상황에서도 특수한 목표를 이루기 위해 자신이 가진 능력을 능숙하게 발휘하며 적절하게 사용하여 자신 및 타인의 기운을 북돋아주고 또한 가치 있는 목적을 향하도록 동기화시킬 수 있다(Salovey and Mayer 1990; Mayer 2001). 이는 비록 판매원이 판매상황에서 고객과의 상호작용을 통해 감정부조화를 경험했을지라도 감정지능이 우수한 경우 자신의 직무를 제대로 수행할 가능성이 높으며, 실망하거나 낙담하지 않고 일상적으로 긍정적 정서를 가질 가능성이 높다. 즉 이러한 감정부조화가 판매원의 심리적 반응과 행동에 미칠

부정적 영향을 감소시킬 수 있다. 조직적 요소인 사회적 지원은 타인, 집단, 지역사회에 의한 사회적 유대를 통하여 개인이 얻을 수 있는 지원이며, 한 개인이 그가 가진 대인관계로부터 얻을 수 있는 모든 긍정적인 자원이다(Cohen and Wills 1985). 이러한 사회적 지원은 스트레스 상황을 해결하는데 도움이 되며 스트레스가 미치는 부정적 영향을 감소시킬 수 있다. 따라서 높은 수준의 사회적 지원을 받는 사람은 낮은 수준의 사회적 지원을 받는 사람들에 비해 스트레스가 심리적, 행동적 요인에 미치는 부정적 영향은 낮아진다. 판매원의 경우 자신의 실제 감정과 조직에서 요구하는 감정간의 갈등상황에 놓이기 쉬우며 자신의 실제 감정과는 다른 감정을 표현해야 할 경우가 빈번하다. 그러나 역할 스트레스의 일종이라고 할 수 있는 감정부조화가 미치는 부정적 영향은 주위로부터 지원을 받을 수 있다는 신념이 증대할수록 감소하게 된다.

따라서 본 연구의 목적은 첫째, 판매원의 감정부조화가 판매원의 심리적, 행동적 반응에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다. 본 연구는 행동적 반응으로 고객지향적 판매행동을, 심리적 반응으로 주관적 행복을 제시하고자 한다. 특히 본 연구는 감정부조화와 판매원의 행위적 결과와의 관계뿐만 아니라 심리적 결과와의 관계를 제시함으로써 감정부조화가 판매원 반응에 미치는 광범위한 영향력을 밝히고자 한다. 둘째, 감정지능과 사회적 지원의 조절효과에 대해 살펴보고자 한다. 즉 감정부조화가 주관적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 영향을 개인적 요인인 감정지능과 조직적 요인인 사회적 지원이 조절할 수 있는지에 대해 살펴보고자 한다. 셋째, 주관적 행복과 고객지향적 판매행동과의 관계를 검증하고자 한다. 이는 감정부조화로 인해 유발된 심리적 반응이 행동

적 반응에 어떠한 영향을 미치는가를 밝히고자 하는 것으로 이를 통해 발생가능한 심리적 반응의 예측가능성을 높이고 부정적 행위의 관리가능성을 높이고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 감정부조화

오늘날 서비스산업의 경쟁은 치열해지고 있으며 이 과정에서 기업의 경쟁우위를 결정하는 주요 요인중의 하나로 고객에게 제공하는 접객서비스가 부각되고 있다. 이로 인해 서비스제공자가 고객에게 표현하는 감정이 경영관리의 중요한 관심사항이 되고 있다. 기업은 고객이 서비스제공자들과 접촉하는 동안 기업에 대한 긍정적 평가를 유발하기 위해 서비스접점의 질을 관리하고 종업원들의 감정표현에 일정한 규범과 통제를 요구하고 있다(김민주 1998; Henning-Thurau et al. 2006). 결과적으로 기업에 의해 정해지고 요구되는 감정표현이 종업원들에 의해 수행되어야 할 직무의 중요한 구성요소가 되고 있다. 효과적인 감정표현 관리는 제조업종사들에게 대인관계 형성이나 직무수행에 중요한 수단이 되며, 인적 서비스의 비중이 높은 서비스기업의 종업원들에게는 고객의 만족수준과 구매의도를 좌우하는 수단이 된다(Schneider and Bowen 1995). 따라서 서비스종업원들이 조직에서 정해진 감정표현규범을 어느 정도 수용하고 준수하느냐가 조직성과를 위한 매우 중요한 요소가 되고 있다.

그러나 서비스제공자 또한 인간이므로 기업에서

요구하는 감정과 다른 감정을 경험할 수 있다. 예를 들어 기업에서 요구하는 감정은 즐겁고 밝은 감정표현이지만 실제로는 우울, 분노, 짜증과 같은 감정상태를 경험할 수 있다. 그럼에도 불구하고 기업에서 요구하는 감정을 표현해야 하는 경우, 즉 감정표현규범에 의해 표현해야 하는 감정이 내적으로 경험하는 실제 감정과 다른 경우에 감정부조화(emotional dissonance)를 경험하게 된다. 빈번한 대면접촉이 요구되는 직무는 그렇지 않은 직무보다 감정표현에 더 많은 통제가 필요한데 고객과의 빈번한 대면접촉을 해야 하고 자신이 직접 느끼는 감정과 다른 감정을 표현해야만 하는 서비스제공자들은 보다 더 큰 감정부조화를 경험하게 된다.

지금까지 감정부조화에 관한 연구는 이것을 유발시키는 원인과 이것으로 인해 나타나는 결과적 측면을 중심으로 이루어져 왔다. 우선 감정부조화를 발생시키는 원인으로 직무특성과 조직규범성을 들고 있다(Rafaeli and Stutton 1989). 직무특성은 직무자율성, 업무의 다양성, 업무정체성, 업무의 중요성, 업무로부터의 피드백, 업무에 대한 재량권 같은 직무특성들이며 이러한 직무특성은 개인의 감정에 영향을 미친다(권석균 1997). 또한 감정표현에 대한 조직체내의 규범이 감정부조화에 영향을 미치게 되는데 감정표현에 대한 규범이 명확할수록 감정부조화의 정도는 커진다(Wharton 1999). 감정표현규범은 실제 경험하는 감정의 고려없이 긍정적인 감정표현만을 강요하고 있으며 이로 인해 감정표현규범이 명확할수록 감정부조화의 정도는 커지게 된다. 이외 고객과의 상호작용이 빈번한 서비스접점에서 부정적 고객특성, 부정적 거래상황, 고객의 부정적 감정표현, 부정적 종업원 상태 등을 감정부조화를 유발시킬 수 있는 요소로 제시하고 있다(김상희와 서문식 2005). 이는 감정

부조화가 사람들과의 접촉이 빈번한 종업원에게서 주로 발생하는 것이므로 접촉이 발생하는 그 당시의 고객요소와 종업원 요소가 종업원 감정부조화의 원인임을 제시하고 있다.

감정부조화로 인해 발생할 수 있는 결과적 측면에 관한 실증적 연구는 부족하지만 몇몇의 개념적 연구들을 통해 나타날 수 있는 결과적 반응으로 심리적 반응과 행동적 반응으로 구분할 수 있다. 심리적 반응으로는 주관적 행복의 상실, 자존감 하락, 우울 등이다. 느끼지도 않은 감정을 표현해야 하는 것이 개인에게 감정부조화를 경험하게 하며, 이러한 감정부조화는 개인에게 거짓과 위선에 대한 느낌을 갖게 하며 자존심의 하락, 우울, 일로부터의 소외 등을 초래하게 된다(Loseke and Cahill 1986). 이 중에서 주관적 행복감의 상실을 가장 큰 심리적 반응으로 꼽고 있다. 자신의 내면과 다른 감정을 표현해야 하는 것, 즉 경험감정보다는 표현규범이나 규칙에 따라 표현 감정이 규제되어야 하는 경우 아무리 긍정적인 감정을 표현하더라도 개인의 행복감이 떨어지게 된다(Ashforth and Humphrey 1993; 1995). 감정표현을 자유롭게 하는 것이 심리적 행복감을 증가시키는 것과 반대로 감정표현을 억제하거나 왜곡된 방향으로 관리하는 것은 행복감을 손상시킬 수 있다. 이는 진정한 감정경험의 표현을 억제하는 것은 심리적 역기능을 일으킬 가능성이 있기 때문이다(King and Emmons 1990). 감정부조화의 또 다른 결과적 측면은 행동적 반응으로 이는 도움행동 및 참여행동의 축소와 업무의 부적응을 들 수 있다(Wharton 1993). 경험감정과 다른 감정을 표현하는 것은 일시적으로 긍정적인 효과를 가져오기도 하지만 업무의 일부로서 경험감정과 다른 감정을 표현하도록 강요되어 발생하는 감정부조화는 도

움행동 및 참여행동의 축소를 가져올 수 있고 업무적인 부적응을 초래할 수 있다.

그러나 이러한 선행연구들은 다음과 같은 세 가지 측면에 대해 간과하고 있다.

첫째, 선행연구들은 감정부조화가 영향을 미치는 심리적, 행위적 결과에 대해 언급하고 있지만 실제 많은 조직관련 실증연구들은 행위적 결과에 초점을 두고 있으며 심리적 결과는 간과하고 있다. 감정부조화와 관련된 몇몇의 개념적 연구에서는 감정부조화는 심리적 반응에도 영향을 미칠 수 있음을 제시하고 있다. 이는 조직상황에서도 감정부조화는 반드시 조직원들의 행위에만 영향을 미치는 것이 아니라 심리적 반응에도 영향을 미칠 가능성이 있음을 의미하고 있다. 따라서 감정부조화가 좀 더 광범위하게 조직원들의 반응에 영향을 미친다는 것을 실증적 검증을 통해 제시할 볼 필요가 있다. 특히 고객과의 관계가 주된 업무인 판매원에게 발생하는 감정부조화가 행위적 측면뿐만이 아니라 심리적 측면에도 영향을 미친다는 사실은 감정부조화 관리의 중요성뿐만 아니라 감정부조화에 영향 받을 수 있는 세부적 요소의 발견과 이의 전략적 관리에 대한 시사점을 제공할 수 있다.

둘째, 선행연구들은 심리적, 행위적 요소간의 관계에 대해서도 간과하고 있다. 선행연구들은 감정부조화가 심리적 반응에 영향을 미치고 또한 행위적 반응에 영향을 미친다고 제시하고 있지만 감정부조화로 인한 심리적 반응이 행위적 반응에 어떠한 영향을 미치는가에 대해서는 간과하고 있다. 그러나 행위적 결과 이전에 감정부조화가 판매원의 심리적 측면에 실제로 어떠한 영향을 미치는가 하는 것 또한 중요하다. 심리적 반응과 행위적 반응간의 관계파악의 중요성은 인간의 심리적 상태가 행동에 반영되기 때문이다. Miller and Read

(1987)는 개인의 마음 혹은 심리상태는 한 개인의 현실세계에 대한 지각과 행동에 영향을 미친다고 제시하였다. 즉 어떠한 심리상태인가 하는 것과 개인의 행동은 밀접한 관련을 가진다는 것이다. 따라서 감정부조화로 인해 야기된 심리적 반응은 고객과의 상호작용과정에서 판매원의 행위적 반응에 영향을 미칠 수 있다. 감정부조화가 어떠한 심리적 결과를 유발시킬 수 있는가를 파악할 수 있다면 발생가능한 판매원의 행위적 결과를 예측할 수 있고 나아가 관리적 측면에서 부정적 행위의 관리가능성을 높일 수 있다. 이는 실제 행위로 나아가기전 심리적 단계를 거치는 것이라면 관리측면에서도 이를 파악하여 고객응대과정에서의 행위적 결과를 통제할 수 있는 여지가 있을 수 있기 때문이다.

셋째, 선행연구들은 감정부조화를 유발시키는 원인과 감정부조화로 인해 나타나는 결과에 초점을 두고 있지만 감정부조화가 미치는 부정적 영향을 조절할 수 있는 변수의 파악에 대해서는 간과하였다. 감정부조화를 유발시키는 원인을 파악하고 감정부조화로 인해 유발되는 부정적 결과를 파악하였다면 중요한 것은 감정부조화가 미치는 영향을 완화시킬 수 있는 변수의 제시이다. 감정부조화는 고객과의 상호작용과정에서 필연적으로 경험할 수밖에 없는 부정적 감정현상이므로 이것이 판매원의 반응에 미치는 부정적 영향을 완화시킬 수 있는 조절변수의 파악은 조직측면에서 매우 유용하다고 할 수 있다. 지금까지의 연구들이 감정부조화의 존재 자체와 원인, 이로 인한 부정적 결과들을 제시하였다면 이제는 감정부조화의 부정적 영향을 조절할 수 있는 방안에 관한 제시가 필요하다. 이는 기업으로 하여금 종업원의 감정부조화에 대해 효과적으로 대처할 수 있는 방안을 제시하는 것이라 할 수 있다.

따라서 감정부조화가 심리적, 행위적 반응에 미치는 영향과 더불어 이러한 영향을 조절할 수 있는 요소의 파악, 그리고 심리적 반응과 행위적 반응간의 관계의 파악은 중요하며 이는 기업에게 다양한 전략적 방안을 제시할 수 있을 것이다.

## 2.2 감정부조화의 결과변수

본 연구는 선행연구의 검토를 통해 감정부조화로 인해 발생할 수 있는 결과변수로서 주관적 행복과 고객지향적 판매행동을 제시하고자 한다. 주관적 행복은 판매원의 심리적 반응이며 고객지향적 판매행동은 판매원의 행위적 반응이다. 고객과의 상호작용이 빈번한 판매원은 감정부조화를 경험할 가능성이 높으며 이러한 감정부조화는 판매원의 주관적 행복과 고객에 대한 판매행동에 영향을 미칠 수 있다. 이것은 서비스제공과정에서 판매원이 경험하는 부정적 감정상태가 판매원의 사고 및 행동, 업무처리 방식과 사회관계속에서의 인적상호작용에 영향을 미칠 가능성이 있음을 의미한다.

### 2.2.1 주관적 행복

#### 2.2.1.1 주관적 행복의 마케팅적 의미

주관적 행복(subjective well-being: SWB)이란 용어는 개인의 지각된 행복감과 관련된 용어이며 개인이 자신의 인생에 대한 질적 수준을 긍정적으로 판단하는 정도를 의미한다(McDowell and Newell 1996). 이러한 주관적 행복은 주관적 안녕감이라 표현하기도 하지만 주관적 안녕감이 행복을 나타내는 지표로 사용되고 있다는 점에서 심리학에서는 이를 주관적 행복으로 표현하기도 한다(김상희 2007).

주관적 행복에 대해서는 많은 학자들이 다양한 정의를 내리고 있지만 대체로 주관적 행복을 개인이 자신의 삶에 대한 질적 수준을 주관적으로 판단하는 정도, 자신이 선택한 기준에 의거한 자신의 삶에 대한 전반적 평가로 정의하고 있다(Campbell 1976; Sheldon and Niemiec 2006). 이러한 정의에서 나타나는 삶에 대한 판단 혹은 평가를 구성하는 요소에 대해 많은 학자들은 감정적 측면과 인지적 측면이라는 두 가지 세부적인 측면으로 이루어져 있다는데 동의하고 있으며(Diener 1984; Myers and Diener 1995) 이를 정서적 행복과 인지적 행복으로 구분하고 있다. 그러므로 개인이 행복하다고 할 때 이러한 두 가지 행복이 충족된 상태를 의미한다(Lucas, Diener, and Suh 1996).

주관적 행복은 마케팅 관점에서 다루어진 바가 거의 없다. 지금까지 판매원과 관련된 대부분의 연구에서 그 결과변수는 서비스품질 혹은 고객지향적 판매행동에 초점을 맞추고 있다. 그러나 오늘날 종업원의 주관적 행복은 심리학 및 조직심리학에서 매우 중요하게 다루어지고 있다. 그러한 이유는 주관적 행복이 가져올 수 있는 다음과 같은 결과 때문이다(김상희 2007).

첫째, 주위사람들에 대한 행위이다. 행복한 사람은 사회적 관계속에서 상대방에 대해 더 도움지향적이며(Diener et al. 1992; Headey and Wearing 1989; Magen and Aharoni 1991; Myers and Diener 1995) 상대방에 대한 관심이 높다(Berscheid 2003). 반면 불행한 사람은 상대방에 대해 방어적이며 신중하다. 이러한 사람은 상대방에 대한 신뢰가 낮고 상대를 경계해야 할 대상으로 인식하며 상대에 대한 도움행동도 낮다(Staw, Sutton, and Pelled 1994). 또한 상대방에 대해 비판적이고 논쟁적이다(Berscheid 2003).

이를 마케팅 관점에 적용시키면 행복한 판매원은 고객에게 더 도움지향적이며 고객에 관심을 보일 가능성이 높다. 이는 마케팅에 있어 주관적 행복이 고객지향적 판매행위 혹은 친소비자행동과 밀접한 관련이 있음을 의미한다.

둘째, 사건에 대한 태도이다. 행복한 사람은 많은 사건들 중에서 긍정적 사건에 더 많은 관심을 보이며 불행한 사람은 부정적 사건에 더 많은 관심을 보인다. 차후 회상에 있어서도 행복한 사람은 행복한 사건을 떠올리지만 불행한 사람은 부정적 사건을 떠올리는 경향이 높다. 또한 애매모호한 사건에 대해 행복한 사람은 이를 긍정적으로 해석을 하지만 불행한 사람은 이를 부정적으로 해석을 한다(Seidlitz and Diener 1993; Seidlitz, Wyer, and Diener 1997). 삶속에서 발생하는 사건에 대해서도 행복한 사람은 높은 통제력을 발휘하며 미래에 대해 낙관적이지만 불행한 사람은 통제력이 없으며 비관적이다(Seligman 1991). 이를 마케팅적 관점에 적용시키면 행복한 판매원은 판매과정에서 경험하는 부정적 사건보다 긍정적 사건에 더 많은 관심을 보이고 차후 회상에 있어서도 긍정적 사건을 떠올릴 가능성이 높다. 이는 자신의 직무에 대한 만족을 높일 수 있고 자긍심을 더 높일 수 있는 요소라 할 수 있다.

셋째, 공동체에 대한 관여의 정도이다. 행복한 사람은 그렇지 않은 사람과 비교할 때 자신이 속한 공동체 그룹(종교, 정치, 교육, 직장 등)에 대한 자발적 참여수준이 더 높다. 또한 더 많은 시간과 노력을 투자하며 공동체에 더 많은 서비스를 제공하고자 한다(Krueger, Hicks, and McGue 2001; Thoits and Hewitt 2001). 이는 행복한 사람은 자신이 하고 있는 일에 대하여 더욱 가치가 부여하게 되고 자신과 공동체 사이의 쌍방향적 물

입을 증가시키기 때문이다(Thoits and Hewitt 2001). 이를 마케팅적 관점에 적용시키면 행복한 판매원은 자신의 직무에 대해 더 자발적 참여를 하며 직무를 위해 더 많은 시간과 노력을 투입함을 의미한다. 즉 고객에 대한 자발적 서비스제공 의도가 더 높음을 의미한다.

이러한 세 가지 측면은 조직에서 매우 중요하다. 최근의 주관적 행복과 관련된 연구들은 행복과 종업원의 생산성을 연결시켜 행복한 종업원이 더 생산지향적임을 밝히고 있다. 따라서 기업들은 종업원의 행복을 증가시키고자 많은 노력을 하고 있는 실정이다. 앞서서 살펴보았듯이 주관적 행복이 가져올 수 있는 결과들은 대체로 대인관계측면에서 주관적 행복이 매우 중요함을 제시하고 있다. 고객과의 접촉이 그들의 직무인 판매원에게 있어 긍정적인 대인관계는 매우 중요하다. 이처럼 고객과의 상호작용이 빈번한 판매원의 경우 주관적 행복이 높을수록 자신의 시간과 노력을 고객을 위해 더 많이 투자하고자 할 것이며 기업의 통제가 없더라도 자발적으로 이를 실행하고자 할 것이다. 따라서 주관적 행복은 어떤 다른 분야에서 보다 마케팅 분야에서 다루어져야 할 중요한 요소이다.

본 연구는 판매원이 고객과의 관계에서 경험하는 감정부조화가 판매원의 주관적 행복을 감소시킬 수 있는 요소임을 지적하고자 하며 또한 이러한 주관적 행복이 고객지향적 행동에 영향을 미칠 수 있는 요소임을 제시하고자 한다. 따라서 감정부조화의 중요한 결과변수로서 행동적 요인뿐만 아니라 심리적 반응인 주관적 행복 또한 중요한 결과적 변수임을 강조하고자 한다.

#### 2.2.1.2 감정부조화와 주관적 행복과의 관계 주관적 행복에 관한 선행연구들은 주관적 행복을

결정하는 요소로 인구통계학적 요인, 사회적 접촉 및 생활사건, 성격, 신체적 건강을 들고 있다. 이중 사회적 접촉, 생활사건들과 같은 사회적 요소가 주관적 행복에 상대적으로 더 많은 영향을 미친다고 지적하고 있다(Ryff and Heidrich 1997). 이로 인해 많은 연구자들은 주관적 행복의 강력한 영향 요소로 사회적 관계에 관심을 보이고 있다. Suh and Diener(1995)는 적절한 사회적 접촉과 이 속에서의 긍정적 사건경험은 주관적 행복을 높일 수 있지만 사회적 접촉이 과다하고 이 과정에서 빈번하게 부정적 사건을 경험하게 될 경우 주관적 행복이 낮아진다고 언급하였다. 이는 사회적 접촉을 통해 행복을 경험할 수도 있지만 반복되는 힘겨움과 부정적 사건의 경험은 행복에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 의미한다. 특히 기업과 같은 조직 사회에서 일하고 있는 종업원은 일 그자체로 인한 스트레스보다 인간관계로 인한 스트레스가 더 많으며 이는 주관적 행복을 감소시키는 요소로 작용한다. Donald 등(2005)의 연구에서도 종업원의 주관적 행복을 결정하는 중요한 요소중의 하나로 인간적 관계를 제시하고 있으며 Munz, Kohler, and Greenberg(2001)의 연구에서도 조직에서 경험하는 인적 스트레스나 갈등이 조직구성원의 주관적 행복에 영향을 미친다고 제시하였다. 판매원의 경우 고객과의 접촉은 일상적이며 특히 고객이 주도권을 가진 판매상황에서 부정적 사건을 빈번하게 경험할 가능성이 높다. 그러나 조직규범으로 인해 이를 참아내어야만 하며 이러한 과정에서 감정부조화를 경험하게 된다.

감정부조화와 종업원의 심리적 안녕감간의 관계는 Hochschild(1979)에 의해 처음으로 제시되었다. 그녀는 질적 연구를 통하여 감정부조화가 종업원의 심리적 안녕에 미치는 부정적 영향정도

가 큼을 입증하였다. 또한 많은 연구들은 자신이 느낀 감정을 표현하는 사람들은 주관적 행복이 높지만 그렇지 못하는 사람들은 주관적 행복이 낮다고 보고하고 있다(King and Emmons 1990; Parkinson 1991; Morris and Feldman 1996; Wharton 1993). 서비스조직의 종업원들은 많은 고객을 접촉해야 하며 이 과정에서 순수감정을 통한 감정노동은 불가능하다고 볼 수 있다. 즉 고객과의 상호작용과정에서 자신의 진실한 감정을 표현하지 못할 경우가 많으며 이러한 과정에서 진실한 감정으로부터의 소외나 분리는 종업원의 심리적 안녕에 부정적 영향을 미칠 가능성이 높다. 이는 소외가설(alienation hypothesis)로도 설명이 가능한데 조직과 고객의 요구로 인해 자신이 실제 경험 감정과 다른 감정을 표현해야 할 경우 종업원들은 심리적 긴장감을 지각하고 이것은 진실한 자기감정 표현의 상실과 자기소외감을 야기하여 개인의 심리적 안녕을 저해할 수 있다. 판매원에게 있어 대다수의 사회적 관계는 고객과의 관계로 이루어지며 고객과의 관계속에서 발생하는 다양한 사건들은 인지적 행복과 정서적 행복에 영향을 미칠 가능성이 높다. 이들 관계를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 감정부조화와 인지적 행복과의 관계이다. 인지적 행복은 생활만족감을 나타내며(Andrews and Withney 1976), 한 개인이 자신의 삶을 긍정적으로 평가하고 판단하는 것을 말한다(Diener 1984). 이것은 한 개인이 자신의 삶에 대해 내리는 인지적 평가를 중요시하는 것으로 스스로의 기준에 비추어 봤을 때 자신의 삶에 대해 만족하고 있다면 그 사람은 행복한 사람이라 볼 수 있다. McKennel and Andrews(1979)는 개인이 선택한 기준에 따라 자신의 삶을 전반적으로 평가함으

로서 경험하는 생활만족감이 인지적 행복이라고 하였다. 이러한 입장에서 볼 때 인지적 행복은 일상 생활에서 경험하는 사건에 대한 개인의 주관적 평가를 의미한다. 선행연구들(Beiser 1974; Bradburn 1969; Brandstatter 1983; Brenner 1975; Macphillamy and Lewinsohn 1974)은 개인의 인지적 행복감은 대인관계, 사회활동, 일에서의 경험과 밀접한 관련이 있으며 개인은 이들을 평가하는 과정에서 인지적 행복을 경험하게 된다고 제시하였다. 판매가 직무인 판매원에게 고객과의 상호작용은 그들의 또 다른 주요 직무이다. 이러한 직무수행과정에서 판매원은 고객의 다양한 요구 및 부정적 태도로 인해 부정적 심리적 현상을 경험할 가능성이 높으며 이는 자신의 삶에 대한 부정적 평가를 유발할 수 있다. 즉 조직규범상 정해진 감정 표현규범에 의해 반복적으로 자신의 감정을 숨기고 조직에서 요구하는 감정을 표현해야 할 경우 자신의 삶에 대한 주관적인 평가가 낮아질 가능성이 높다. 결국 감정표현을 억제하거나 왜곡된 방향으로 관리하는 것은 자신의 삶에 대한 만족감을 감소시킬 수 있다(Ashforth and Humphrey 1993).

둘째, 감정부조화와 정서적 행복과의 관계이다. 정서적 행복은 자신의 삶속에서 얼마나 긍정적 정서를 많이 경험하는가와 관련된다(Diener 1984; Myers and Diener 1995). 그러므로 주관적 행복은 긍정-부정의 연속선상에서 개인이 자신의 삶속에서 이루어지는 경험에 대한 정서적 반응을 총칭하는 개념이다. 정서적 행복에서 정서상태는 구체적인 상황에서의 정서와는 다른데, 여기서의 정서는 일시적 상황에서의 정서 상태를 말하는 것이 아니라 좀 더 지속적이고 깊이 있는 정서 상태를 말한다(Diener 1984). 정서적 행복은 일상생활에서 경험하는 긍정적인 정서적 경험을 의미한다. 이는

삶에 대한 인지적 판단이라기보다는 삶에서 경험하는 다양한 정서적 반응의 통합에서 경험한다. 많은 선행연구들(Campbell, Converse, and Rodgers 1976; Nolen-Hoeksema 1987; Wood, Rodes, and Whelan 1989)은 정서적 행복에 영향 미치는 요소중의 하나로 사회적 관계속에서의 경험을 제시하고 있다. 사람들은 다양한 사회적 관계속에서 유쾌함, 흥미, 즐거움, 희망과 같은 긍정적 감정과 불쾌, 지루함, 낙담, 좌절과 같은 부정적 감정을 경험하며 이러한 감정들의 경험은 정서적 행복을 결정짓게 된다(McKenna and Andrews 1979; Sweeney, Shaeffer, and Golin 1982). Brandstatter(1983)는 연구에서 직장에서의 활동과 정서적 행복은 밀접한 상관이 있음을 제시하면서 직장에서 인지 상호작용을 통해 경험하는 정서적 경험이 정서적 행복을 결정하는 중요한 요소임을 제시하였다. 판매원에게 있어 중요한 사회적 관계중의 하나는 고객과의 관계이며 이러한 관계속에서 경험하는 감정부조화는 잠재적으로 심리적 피해로 연결될 수 있다(Morris and Feldman 1996). Loseke and Cahill(1986)은 감정부조화의 심리적 피해에 대해 언급하면서 감정부조화는 개인에게 거짓과 위선에 대한 느낌을 갖게 하며 또한 개인적, 업무적인 부적응을 초래하게 되고 자존감의 하락, 우울, 무기력, 소외감 등을 초래하게 된다고 제시하였다(Loseke and Cahill 1986). 이는 감정부조화가 다양한 부정적인 감정적 반응을 경험하게 하며 이러한 경험은 판매원의 정서적 행복을 감소시키게 됨을 의미한다.

따라서 이러한 선행연구들을 토대로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1-1: 감정부조화는 인지적 행복에 부(-)의

영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 감정부조화는 정서적 행복에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.2.2 고객지향적 판매행동

고객지향적 판매는 고객의 가치를 지속적으로 창출하기 위해 기업이 그들의 표적고객을 충분히 이해하는 것과 관련된다(Levitt 1980). 또한 고객의 욕구에 초점을 두고 고객의 욕구에 맞게 제품을 구성하고 고객에 관한 지식을 보유하고 고객의 욕구를 기업에 전달하고 제품 및 기업지식을 개발하고 고압적 판매를 회피하고 장기적 관계를 수립하는 것과 관련된다(Narver and Slater 1990). 이러한 고객지향적 판매행동은 종업원들의 개인적 행동을 의미하는 개별적인 변수라 할 수 있고 이는 서비스성과에 긍정적 영향을 미친다(Donovan and Hocutt 2001). 고객지향적인 종업원은 단기적인 이익을 추구하기 위해 고객의 이해에 상충되는 행위를 지양하며 장기적인 고객만족을 증대시키는 행위에 종사하게 되며 자신의 이익보다는 고객에 더 많은 관심을 가진다(Kelley and Hoffman 1997).

고객지향적 판매와 관련된 연구들은 고객과 직접 대면하는 서비스제공자에 대한 연구가 대부분이며(Jones, Busch, and Dacin 2003; Mastuo 2006; Thakor and Joshi 2005) 이러한 연구들에서 언급하고 있는 선행변수들은 조직몰입, 직무몰입, 직무기간 등이다. 즉 조직에 대한 소속감의 유지와 소속되어 있는 조직의 가치를 소중히 여기는 종업원, 심리적으로 자신의 직무에 대한 동일시의 정도가 높거나, 직무경험이 많은 종업원의 경우 열심히 일하려는 의지가 강하므로 고객지향적 판매행동을 할 가능성이 높다는 것이다(Hoffman and

Ingram 1992; O'Hara, Boles, and Johnston 1991). 이처럼 고객지향적 판매행동과 관련된 선행연구들은 주로 직무기간, 기업정책, 감독, 작업 조건, 임금, 지위, 발전, 책임 등의 이성적 측면에서의 요인들이 고객지향적 판매행동에 미치는 영향에 대해 다루고 있지 종업원의 감정적 현상이 고객지향에 미치는 영향에 대해 독립적으로 그리고 구체적으로 언급하지 않고 있다.

그러나 종업원의 고객지향적 판매행동은 종업원의 이성적 사고과정의 결과가 아닌 감정적 현상에 의해서도 영향을 받을 수 있다. 아무리 기업측에서 작업조건이 뛰어나고 임금이 높다하더라도 고객과의 대면접촉 관계에서 빈번하게 경험하게 되는 부정적 감정현상인 감정부조화는 고객지향적 판매행동에 영향을 미치는 주요 요인이라 할 수 있다. 즉 기업의 표현규범에 따라 느끼지도 않은 감정을 표현해야 하는 것은 개인에게 감정부조화를 경험하게 하며 이것은 업무부적응, 주위에 대한 무관심, 일로부터의 소외, 도움행동 및 참여행동의 축소뿐만 아니라 다른 사람 및 주위 환경과의 유대감 형성에 부정적 영향을 미칠 수 있다(Loseke and Cahill 1986; Thoits 1986). 따라서 판매원이 감정부조화를 많이 경험할수록 고객에 대한 관심보다 무관심이 유발되고, 고객의 문제해결 및 유용한 제품탐색 행동은 줄어들며 즉각적 판매 및 구매촉진에 더 관심을 가지게 될 것이다. 또한 고객의 욕구가 무엇인지에 대한 탐색 없이 판매를 시작하고자 하며 고객과의 관계형성에도 무관심할 가능성이 높다(Abraham 1999). 즉 강하고 지속적인 감정부조화는 판매원으로 하여금 이러한 부조화를 수용할 감성의 용량을 감소시키며 자기방어기제의 사용을 촉진시킨다. 자기방어기제는 감정의 사용을 억제하고 매사에 기계적인 대응을 하며 조직이 요구

하는 고객과의 관계를 효과적으로 수행해 낼 수 없게 한다(Thoits 1986). 결국 판매원이 고객과의 상호작용과정에서 경험하는 감정부조화는 판매원의 고객지향적 판매행동에 부정적 영향을 미치게 된다.

가설 2: 감정부조화는 고객지향적 판매행동에 부정적(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 판매원의 감정부조화와 심리적·행동적 반응의 관계에 대한 조절변수

### 2.3.1 감정지능의 조절역할

#### 2.3.1.1 감정지능

감정지능(emotional intelligence)은 "자신과 타인의 감정을 잘 모니터하고 여러 종류의 감정들을 잘 변별하여 그를 토대로 자신의 사고와 행동을 방향 지을 근거를 도출해내는 능력"으로 정의하기도 하고 (Salovey and Mayer 1990) "자신의 감정을 아는 것, 감정을 관리하는 것, 자신을 동기화하는 것, 타인의 감정을 인식하는 것, 그리고 관계를 다루는 것"으로 정의하기도 한다(Goleman 1995). Goleman(1995)은 감정지능을 5가지 하위차원으로 구분하고 있으며 자신의 내부, 대인관계, 학습상황, 자신의 활동영역을 효과적으로 이끌어내어 만족스러운 삶을 살 수 있도록 하는 고차원적 능력으로 표현하였다. 첫째, 자기감정인식(self-awareness)으로 이는 자신의 감정을 정확히 파악하는 능력이다. 자신의 내부에서 느끼는 감정과 기분을 정확하게 인식할 줄 아는 능력을 말한다. 둘째, 자기감정조절(regulation of self-emotion)로 자신과 타인의 감정에 대한 정확한 인식을 바탕으로

로 자신과 타인의 감정을 상황과 맥락에 맞도록 변화시키거나 긍정적인 상태로 변화, 유지시킬 수 있는 능력이다. 셋째, 자기동기부여(self-motivating)로 이는 자신에게 동기를 부여하는 능력이다. 스스로에게 하고 싶은 마음이 들도록 하는 능력, 잠재 능력을 개발하는 능력이며 감정을 적응적으로 활용하는 능력이다. 또한 무언가 잘못되었을 때도 용기를 잃지 않고 일을 추진하여 목적을 달성하고자 하는 능력이다(Boyatzis and Oosten 2003). 넷째, 타인감정인식(empathy)으로 이는 타인의 감정을 인식하고 이해하는 능력으로 비언어적인 내용의 인식과 감정입 능력을 말한다. 감정입은 타인의 감정을 이해하고 그 감정들을 자신의 내부에서 재경험 할 수 있는 능력이다(Tomer 2003). 다섯째, 대인관계유지(social skills)로 원만한 대인관계를 유지하는 능력이다. 이것은 사회적 관계를 형성하는 능력이며 고객과의 거래, 직장에서의 단체생활, 급우들과의 교제 등 여러 상황에서 요구되는 사회적 능력이다(Kobe, Reiter-Palmon, and Rickers 2001).

Goleman(1995)은 Salovey and Mayer(1990)에 의해 제기된 감정지능을 대중화시켰으며 감정지능의 응용성과 실용성에 초점을 맞추고 있다. 그는 감정지능의 핵심으로 스스로를 동기화하는 능력과 대인관계 능력을 제시하고 이것이 성인들의 직장생활에서의 성공을 잘 예측할 수 있는 지표가 될 수 있음을 주장하였다. Goleman(1995)은 종업원의 긍정적 행동을 유발시키기 위해서는 지적인 면에서의 업무훈련보다 스스로의 감정을 인식하고 조절하고 동기화시키고, 타인의 감정을 이해하고 대인관계를 유지하기 위한 능력 즉 감정지능을 높일 수 있도록 종업원들을 관리하는 것이 더 중요하다고 하였다. 이외 많은 연구들에서 종업원의 감정지능

은 조직의 중요한 고려요소 중 하나라고 지적하고 있다(Kernbach and Schutte 2005).

판매원의 경우 고객과의 관계유지가 매우 중요하며, 고객과의 관계속에서 자신을 동기화시켜 자신의 목표를 달성하는 것이 매우 중요한 과업이다. 판매원이 고객의 요구에 잘 적응하도록 하기 위해서는 판매에 관한 많은 지식을 습득하는 것도 중요하지만 더 중요한 것은 자신의 감정을 인식하고 조절하고 고객의 감정을 이해하며 고객과의 관계를 원활히 할 수 있는 능력이다. 따라서 판매원이 고객과의 상호작용과정에서 비록 감정부조화를 경험했다하더라도 이에 적절히 대응하고 적응할 수 있는 감정지능은 감정부조화가 미치는 부정적 영향을 감소시키는 중요한 변수라 할 수 있다.

감정지능이 감정부조화와 심리적, 행동적 반응간의 관계에서 조절변수로서의 주장은 이러한 능력이 개인적인 요소이며 특정 상황에서 개인의 행동은 개인이 가진 능력이나 특성과 같은 개인적 요소에 의해 영향 받을 수 있다는 것이다. 이는 같은 상황임에도 불구하고 개인적 요소에 따라 개인의 행동이 달라질 수 있다는 것을 의미한다. 마찬가지로 판매상황에서 감정부조화의 경험은 모든 판매원에게 동일하게 부정적 영향을 주는 것은 아니며 감정부조화의 부정적 효과는 개인적 요소인 감정지능에 의해 조절될 수 있다. 감정지능이 자신의 감정을 인식하고 조절하고 타인감정을 이해하고 동기부여시키는 능력을 의미하므로 이는 이미 경험하고 있는 감정을 제대로 인식하여 조절하고 타인의 입장에서 생각하여 경험한 감정을 토대로 행동할 것을 자제하도록 자신을 동기부여시키는 것과 관련된다. 따라서 감정지능은 부정적 감정을 덜 경험하도록 하는 것이 아니라 특정 대상으로 인해 이미 유발된 부정적 감정이 미치는 부정적 영향을 완화시키는

역할을 수행한다. 감정지능은 자신의 감정을 처리하는 능력중에서도 매우 중요한 능력이며 외부로부터 유발된 또는 내부로부터 느끼게 된 감정 상태로 인해 합리적인 사고능력이 방해받지 않고 비합리적으로 행동하지 않도록 하는 능력이다. 즉 감정 상태에 휘말려 이성을 잃지 않고 상황에 맞추어 자신의 감정을 잘 다스리는 것이며, 한편으로는 자신이 실제로 느끼고 있는 감정이 무엇인지를 분명히 인식하고 자신이 느끼고 있는 감정과 상황적 요구를 적절히 통합하여 탄력적으로 대처하는 능력이다 (Bardzil and Slaski 2003; Salovey et al. 1995; Salovey, Mayer, and Caruso 2002).

조직에서 특히 중요한 것은 자신의 정서상태로 인해 수행해야 할 직무를 그르치지 말아야 한다는 것이다. 판매원의 경우 감정부조화는 고객과의 과정에서 필연적으로 경험할 수밖에 없는 현상이다. 자신의 실제감정과 표현해야 하는 감정이 완전하게 일치할 수 없으며 이것은 정도의 문제일 뿐 항상 존재하는 현상이라 할 수 있다. Van Maanen and Kunda(1989)는 조직이 아무리 종업원들의 감정을 치밀하게 통제하고 관리함에도 불구하고 그들이 표현하는 감정과 경험하는 감정간의 일치를 이끌어 내기는 어렵다고 주장하였다. 이는 종업원의 표현감정은 조직에서 통제하고 관리할 수 있지만 종업원의 실제 감정은 조직 통제밖에 있으므로 표현감정의 통제와 관리가 클수록 종업원이 경험하는 감정부조화의 정도도 그 만큼 커질 수 있음을 제시하고 있다. 이러한 감정부조화는 종업원의 반응에 부정적 영향을 미치게 되며 서비스종업원의 감정부조화의 경험은 주관적 행복과 고객지향적 판매행동을 감소시킬 가능성이 높다. 그러나 감정부조화의 부정적 영향은 판매원이 가진 감정지능에 따라 달라질 수 있다. 즉 고객과의 상호작용 과정

에서 경험하는 감정부조화가 판매원의 주관적 행복과 고객지향적 판매행동의 저하를 가져올 수 있지만 판매원이 자신이 경험하는 감정을 정확히 인식하고 이를 적절히 조절하고, 또한 스스로 자신을 동기부여시키고, 고객의 감정을 이해하고, 관계를 유지하는 능력이 높을수록 감정부조화가 주관적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 부정적 영향 정도는 감소하게 된다. 이는 감정지능이 높을 경우 자신의 감정을 잘 다스리며 합리적인 행동을 할 가능성이 높아지기 때문이다. 서비스제공과정에서 필요한 것은 부적인 정서상태에서 빠르게 평상심으로 돌아오는 능력이다. 자신이 감정상태를 안정적으로 유지하고 빨리 회복하기 위해서는 자신이 현재 어떤 감정상태에 있는지를 정확히 인식해야 하고 이를 조절하고, 타인의 상태를 이해하는 능력이 필요하다(Caldwell and O'Reilly 1982). 따라서 감정지능은 부정적 감정상태임에도 불구하고 이를 잘 극복하여 원하는 목표를 달성할 수 있도록 하는 능력의 핵심요소라 할 수 있다. 이로 인해 감정지능이 높을수록 비록 고객과의 상호작용속에서 감정부조화를 경험한다하더라도 소외감이나 행복감이 떨어지고 부정적 판매행동을 할 가능성은 감소할 것이다(Emmons and Colby 1995).

### 2.3.1.2 감정지능의 각 구성요소의 조절역할

Goleman(1995)이 제시한 감정지능의 5가지 차원을 중심으로 감정부조화와 심리적, 행동적 반응간의 관계에 있어 각 감정지능의 조절역할에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 자기감정인식의 조절역할이다. 자기감정인식은 자신의 감정적 신호를 감지하고 분류하는 능력이다. 자기감정인식이 높을 경우 자신이 현재 경험하는 부정적인 심리적 현상에 휘말리지 않고 객

관적이며 중립적인 관찰자로 자신을 바라볼 수 있다. 따라서 직무로 인해 유발되는 부정적 감정현상이 심리적 상태나 행동에 미치는 부정적 영향을 완화시켜 줄 수 있다(Reiff et al. 2001). 따라서 자기감정인식이 높은 판매원은 고객과의 관계속에서 경험하는 자신의 감정적 신호를 감지하고 분류하고 수용할 수 있게 되며 또한 불쾌한 감정을 재해석하여 객관적으로 바라볼 수 있게 된다. 이는 판매원의 심리적 상태를 안정적으로 만들며 감정에 휘말려 판매행동을 하는 것을 자제하도록 만든다. 따라서 자기감정인식은 판매상황에서 경험하는 감정부조화가 심리적, 행동적 측면에 미치는 부정적 영향을 완화시킬 수 있다.

둘째, 자기감정조절의 조절역할이다. 자기감정조절은 스트레스상황에서도 과민하지 않고 차분함을 유지하며 불안한 감정으로부터 자신을 효과적으로 방어할 수 있으며 부정적 감정상태를 신속하게 치유하여 균형상태로 유지시켜 주는 역할을 한다(Denham 1993). 이것은 또한 대인관계에서 지나치게 자신의 감정에 몰두하여 타인을 배려하지 않는 현상을 막아주는 역할을 한다(Fatt and Howe 2003). 그러므로 자기감정조절이 높은 판매원은 고객과의 상호작용과정에서 발생할 수 있는 감정부조화에 과민하지 않고 침착함을 유지할 수 있으며 또한 감정부조화가 판매행동에 미치는 부정적 영향을 완화시켜줄 수 있다.

셋째, 자기동기부여의 조절역할이다. 자기동기부여는 낙천성을 지니게 하며 무기력, 무관심, 절망감, 우울감에 빠지는 것을 막아준다(Block and Kremen 1996). 그리고 목표달성을 위해 자신의 감정을 정리하고 극복하는 것과 관련된다(Schutte et al. 2002). 또한 자기동기부여능력이 높을수록 자신의 직무수행에 있어 매우 안정적이며, 끈기가

있고 목적지향적이고 긍정적이며 능률적이다(Zhou and George 2003). 이로 인해 타인과의 관계에서 비록 부정적인 심리적 경험을 했을지라도 감정적으로 안정되어 있으며 타인 존중감이 높다. 또한 업무에 매우 안정적이며 쾌활하고 책임감과 타인배려가 높다(Denham 1993). 따라서 자기동기부여능력이 높은 판매원은 고객과의 관계속에서 감정적으로 안정되어 있고, 긍정적이고 능률적이며 고객에 대한 배려가 높으므로 고객의 관점에서 판매활동을 하고자 할 것이다.

넷째, 타인감정인식의 조절역할이다. 타인감정인식은 타인에 대한 공감능력이며 상대에게 집중하여 경청하려는 자세, 말로 표현되지 않는 생각과 감정까지도 파악하려는 노력이다(Cherniss and Goleman 1998). 이는 타인에 대한 배려이며 타인과의 관계에서 비록 부정적인 감정현상을 경험했을지라도 이것이 심리적, 행동적 측면에 미치는 영향 정도는 낮다고 할 수 있다. 타인에 대한 공감은 타인의 시각에서 상황을 바라고자 하므로 이러한 능력이 높을수록 타인으로 인한 심리적 피해가 적고 부정적 행동양상이 낮아진다(Rosental et al. 1979). 따라서 타인감정인식이 높은 판매원은 고객의 입장에서 고객의 생각과 감정을 파악하고 이해하며 고객이 경험하는 기분에 민감하므로 고객과의 상호작용과정에서 비록 부정적 감정을 경험했을지라도 이러한 부정적 감정이 심리적 반응과 행동적 반응에 미치는 영향을 완화시켜 줄 수 있다.

다섯째, 대인관계유지의 조절역할이다. 대인관계유지는 다른 사람들과 효과적으로 상호작용하게 하고 타인을 관용으로 대하며 적극적인 의사소통을 통해 상대방과 원활한 관계를 형성하는 능력과 관련된다(Kiesler 1983). 대인관계에서 효과적인 상호작용에 필요한 사회기술이 부족한 경우 부적응,

직무중단, 정신병리, 정신건강문제로 연결될 수 있다(Roberts and Strayer 1996). 또한 대인관계 유지능력은 타인과의 효과적 상호작용이 가능하고 친밀감을 형성시켜주므로 타인과의 관계를 긍정적인 것으로 받아들이게 된다(Block and Kremen 1996). 이는 타인과의 관계에서 비록 부정적 감정 현상을 경험했음지라도 그러한 부정적 현상이 심리적, 행동적 측면에 미칠 가능성을 완화시켜 준다. 따라서 대인관계유지능력이 높은 판매원은 고객과의 상호작용에 대해 긍정적 신념을 가지며 이로 인해 서비스제공과정에서 감정부조화를 경험했음지라도 감정부조화가 주관적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 영향을 완화시킬 가능성이 높다.

이러한 선행연구들을 토대로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- 가설 3-1: 감정부조화가 주관적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 부(-)의 영향은 자기감정인식에 의해 완화될 것이다.
- 가설 3-2: 감정부조화가 주관적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 부(-)의 영향은 자기감정조절에 의해 완화될 것이다.
- 가설 3-3: 감정부조화가 주관적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 부(-)의 영향은 자기동기부여에 의해 완화될 것이다.
- 가설 3-4: 감정부조화가 주관적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 부(-)의 영향은 타인감정인식에 의해 완화될 것이다.
- 가설 3-5: 감정부조화가 주관적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 부(-)의 영향은 대인관계유지에 의해 완화될 것이다.

### 2.3.2 사회적 지원의 조절역할

#### 2.3.2.1 사회적 지원

인간은 사회적, 심리적 환경속에서 타인과 관계를 맺고 상호작용하는 가운데 경험한 생물학적, 사회적, 심리적 사건들을 기초로 발달해 간다. 사회적 지원(social support)은 이러한 발달에 따른 욕구를 충족시키기 위해 중요한 타인과 상호작용하는 가운데 얻게 된다. 사회적 지원은 타인, 집단, 지역사회에 의한 사회적 유대를 통하여 개인이 얻을 수 있는 지원이며, 한 개인이 그가 가진 대인관계로부터 얻을 수 있는 모든 긍정적인 자원이다(Cohen and Wills 1985). 또한 정서적 관심, 유효한 원조, 환경에 대한 정보 및 평가 중에서 하나 이상을 포함하는 사람간의 관계이며(House 1981), 개인간의 상호작용으로서 타인에 대한 애정, 상징적이거나 물질적인 도움 등의 지지적인 자원을 의미한다(Cohen and Hoberman 1983). 사회적 지원은 특정사안에 관한 정보제공, 피드백 및 지침 제공, 이념제공, 문제해결 활동을 위한 조정자로서의 활동, 도구적 지원 및 조력의 제공, 휴식을 위한 안식처 제공, 개인의 행위에 대한 사회적 통제 기능, 부정적 감정을 다스리는데 도움을 주는 것과 관련된다(Payne 1980). 이러한 정의들은 모두 사회적 지원이 개인의 어려운 상황 직면시 타인으로부터 적절한 도움을 받는데 유용하다는 것을 의미한다(Cobb 1976). 사회적 지원은 대인관계에서 기본적인 사회적 욕구를 충족시키는 역할을 하기 때문에 긍정적인 사회적 행위로 나아가는데 중요하다. 여기에서 중요한 것은 개인이 대인관계로부터 실제로 받는 객관적 사회적 지원보다는 자신이 필요로 할 때 주변사람들로부터 도움을 얻을 수 있다는 지각된 사회적 지원이 더 중요하다. 사회적 지

원이 실제로 제공되어도 이를 지각하지 못한다면 아무런 효과를 기대할 수 없기 때문이다(Cutrona 1986). 따라서 개인이 사회적 지원에 대해 갖는 주관적 평가에 관심을 갖는 것이 필요하다.

사회적 지원의 효과는 환경적 스트레스 요인이 개인의 건강에 부정적인 결과를 가져온다는 생태학적 연구에서 그 유래를 찾을 수 있다. 스트레스적인 환경조건에 의해 사회적 유대가 해체되면 개인에게 부적합하거나 혼란된 피드백을 가져올 수 있고 결과적으로 인간유기체는 평형을 상실하게 되고 질병에의 감수성이 증대된다. 이러한 상황에서 스트레스와 사회적 지원의 두 가지 요인 중 스트레스에의 노출을 감소시키는 것보다는 사회적 지원을 향상시키고 강화시키는 것이 보다 실질적이며 사회적 지원이 심리적이든 신체적이든 간에 스트레스의 부정적 효과를 완충시키는 작용을 하게 된다(Carlson and Perrewé 1999; Cobb 1976). 따라서 높은 수준의 사회적 지원을 받는 사람은 낮은 수준의 사회적 지원을 받는 사람들에 비해 스트레스 요인과 긴장간의 관계가 더 약하게 나타난다. 이는 사회적 지원이 스트레스와 이로 인해 유발되는 반응간의 관계를 완충시켜준다는 완충효과가설에 근거하고 있다.

사회적 지원의 역할에 관한 가설은 두 가지 주장으로 대립되고 있는데 주효과가설과 완충효과가설이 그것이다. 주효과는 사회적 지원이 스트레스가 적응에 미치는 영향을 감소시키는 것이 아니라 사회적 지원자체가 개인에게 안정감이나 통제감을 느끼게 하여 스트레스 유발 자체를 감소시키고 적응에 도움을 준다는 것이다(Blau 1981; Cooley 1962; Mead 1934; Seers et al. 1983; Thoits 1982). 반면 완충효과가설은 스트레스가 정신적, 신체적 건강에 미치는 영향을 사회적 지원이 감소

시켜 준다는 것이다. 즉 개인이 지닌 자원이 부족할 때 사회적 지원이 제공되면 개인에게 부족한 자원이 보충된다고 지각하기 때문에 스트레스가 미치는 부정적 영향을 감소시킬 수 있다는 것이다(LaRocco, House, and French 1980; Lazarus and Folkman 1984; Sarason et al. 1983; Winnubst, Marcelissen, and Kleber 1982). 이는 스트레스경험이 부적응으로 연결시키는 '인지적 평가'와 '대처'라는 두 과정에 사회적 지원이 영향을 미침으로써 스트레스가 종속변수에 미치는 역할을 완충하기 때문이다. 이러한 두 가지 대립가설에 대해 Cohen and Wills(1985)는 두 가설이 상호배타적이지 않다고 제시하면서 이는 사용된 측정의 차이에서 오며 그리고 지원에 따른 주효과와 완충효과가 개념적으로 분리될 수도 있지만 생활속에서 자연스럽게 서로 혼합되어 나타난다고 주장하기도 한다. 그러나 대체로 현재 많은 학자들은 완충효과가설을 받아들이고 있으며 사회적 지원의 효과에 관한 가장 대표적인 가설로 받아들이고 있다. 이러한 완충효과가설은 사회적 지원이 스트레스와 반응간의 관계에서 조절역할을 한다는 것을 나타내고 있다.

사회적 지원의 조절효과에 관해서는 다수의 선행연구들에서 지지되고 있다. 선행연구들(AbuAlRub 2004; Beehr and Newman 1978; Cohen and Wills 1985; Greenglass and Burke 2002; Pomaki and Anagnostopoulou 2003; Sand and Miyazaki 2000)은 종업원들을 대상으로 동료나 상사지원의 효과를 살펴본 결과 사회적 지원이 스트레스경험과 개인의 심리적, 행동적 반응 사이에 개입하여 스트레스의 부정적 효과를 완충하는 역할을 수행하는 것으로 제시하고 있다. 사회적 지원은 개인으로 하여금 자신의 지원망내에 있는 사람들과 교류하도록 하여 자존감과 자아

개념을 안정되게 유지시킴으로써 스트레스에 대한 부정적 반응을 줄인다. 또한 스트레스를 지각한 상황에서 그것을 평가하여 개인의 대처행동으로 활용함으로써 스트레스의 역기능을 완화시킨다 (Zellars and Perrewé 2001; Kessler et al. 1994). 즉 사회적 지원은 스트레스가 미치는 부정적 영향을 완화시키고 변화하는 상황에 쉽게 적응하도록 하는데 중요한 역할을 한다. 따라서 사회적 지원은 심리적 안정을 유지하기 위해 제공되어야 할 사회적 환경의 산물이라 할 수 있다 (Cohen and Wills 1985; Sand and Miyazaki 2000). Hallbesleben (2006)의 연구에서도 사회적 지원이 조직에서 경험하는 여러 부정적인 심리적 현상이 미치는 영향을 완화시켜 긍정적 조직생활을 할 수 있도록 해주는 중요한 요소로 제시되고 있다. Freud(1946)은 거리낌 없이 누군가에게 말함으로써 타인의 지지를 받는 것은 정서적인 긴장을 해소하는 정화(catharsis)과정이라 제시하였다. 자신의 불만을 진심으로 들어주고 지지를 받는다는 사실은 정서적 스트레스를 완화시켜 줄 수 있는 효과적인 방법이라 할 수 있다.

판매원 또한 마찬가지로 고객과의 상호작용과정에서 경험하는 감정부조화가 미치는 부정적 영향은 판매원이 지각하는 사회적 지원에 의해 조절될 수 있다. 사회적 지원은 개인이 필요한 도움을 타인에게서 얻을 수 있을 것이라는 지각을 증대시켜 스트레스 상황을 극복하는데 필요한 신념을 증대시킨다 (Cohen and Wills 1985). 따라서 동일한 스트레스 상황에 놓여있더라도 사회적 지원의 강도에 따라 상황극복의 정도가 달라진다. Halbesleben (2006)은 복잡한 업무상황에서 제일 가까이 접하게 되는 사람으로부터 지원을 받을 수 있다는 인식은 스트레스 상황에 노출될 때 그러한 스트레스가

개인의 행동에 미치는 부정적 영향을 완화시킨다고 제시하고 있다. Adelman and Ahuvia(1995)는 사회심리학, 사회학 분야의 사회적 지원을 서비스 마케팅으로 확장시키면서 사회적 지원은 스트레스가 목표달성에 미치는 부정적 영향을 감소시킬 수 있음을 강조하고 있다. Sand and Miyazaki (2000)의 연구에서도 판매원이 주위 사람들에 의해 받는 사회적 지원은 판매과정에서 경험하는 부정적 심리적 현상을 완화시킬 수 있음을 제시하였고, Srivastava and Sager(1999) 또한 사회적 지원은 판매원으로 하여금 다른 사람으로부터 도움을 받을 수 있다는 신념을 형성하게 하고 이것은 판매상황에서 경험하는 부정적 감정현상이 행동에 미치는 부정적 영향을 완화시키는 역할을 수행한다고 언급하였다. Hochschild(1983)는 그녀의 연구에서 항공기 승무원들이 다루기 어려운 승객들과의 일화를 동료들과의 공개적으로 교환함으로써 획득한 정서적 지원은 승객들을 통해 경험한 스트레스가 심리적, 행동적 측면에 미치는 영향력을 감소시킨다는 점을 지적하고 있다. 판매원의 경우 자신의 실제 감정과 조직에서 요구하는 감정표현규범과 갈등상황에 놓이기 쉬우며 자신의 실제 감정과 다른 감정을 표현해야 할 경우가 빈번하다. 이러한 상황에서 판매원이 지각하는 사회적 지원은 판매원이 판매과정에서 경험하는 감정부조화가 판매원의 심리적, 행동적 측면에 미치는 부정적 영향력을 감소시킬 수 있을 것이다.

2.3.2.2 사회적 지원 각 구성요소의 조절역할  
 사회적 지원유형의 구분에 관해서는 학자들마다 조금씩 차이가 있다. 사회적 지원을 크게 정서적 지원과 비정서적 지원으로 구분하기도 하고 사회적 지원을 보다 세분화시켜 정서적, 도구적, 정보적으

로 구분하기도 한다(House 1981). 또한 정서적, 정보적, 자기존중, 유형적 지원으로 구분하기도 하며(Cohen and Hoberman 1983), 자기존중, 정보적, 도구적, 사회적 친교, 동기적 지원으로 구분하기도 한다(Cohen and Wills 1985). 그리고 물질적 도움, 행동적 도움, 친밀한 상호작용, 정보제공 및 안내, 반응표출 및 긍정적 상호작용(Barerra 1986)으로 구분하기도 하고 정서적, 정보적, 도구적 지원, 평가적 지원(Cherrington 1989)으로 구분하기도 한다. 그러나 이와 같이 다양하게 제안된 사회적 지원의 유형 가운데 가장 많이 수렴되고 있는 체계는 4가지 유형의 사회적 지원이다. 즉 정서적 지원, 평가적 지원, 도구적 지원, 정보적 지원이 그것이다(Cherrington 1989; Cobb 1976; Cohen and Wills 1985; House 1981; Thoits 1983). 따라서 이러한 4가지 요소를 중심으로 감정부조화와 심리적, 행동적 반응간의 관계에 있어 각 사회적 지원의 조절역할에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 정서적 지원(emotional support)의 조절 역할이다. 정서적 지원은 개인이 관계망의 구성원들과 존경, 신뢰, 친밀감을 주고받는 것과 관련되며 이를 통해 자신이 가치 있는 존재이고 유용한 존재라는 감정을 길러주는 지원기능이다. 이것은 공감을 표현하거나 정서의 표현을 도와주고 존중과 애정을 표현해 줌으로써 편안함을 느끼게 해준다. 따라서 존중, 애정, 배려, 신뢰, 경청 등을 통한 정서적 지원의 효과는 스트레스를 줄이거나 건강을 좋게 하는 등 긍정적 효과를 가져다준다. Beehr (1985)는 상사나 동료들 통한 정서적 지원은 스트레스가 종업원의 정서적, 행동적 측면에 미치는 유해한 효과를 완화시켜준다고 하였다. Liem and Liem(1979)는 개인이 타인의 관심을 받고 있다

는 지각은 비록 자신이 부정적 상황에 처해 있을지라도 개인의 심리적, 행동적 적응향상에 기여할 수 있다고 제시하였다. 또한 Lohman and Jarvis (2000)는 동료의 정서적 지원이 직장내의 부정적 심리적 현상을 감소시키고 대인관계속에서 원활한 활동을 증가시킨다고 언급하였다. 이처럼 정서적 지원은 비록 개인이 부정적 상황속에서 부정적 심리적 현상을 겪는다 하더라도 이것이 또 다른 심리적 피해로 연결되지 않도록 방지해 주며 또한 부정적 행동을 감소시키거나 하지 않도록 하는데 매우 효과적이라고 할 수 있다. 판매원의 경우 고객과의 상호작용작용과정에서 경험하는 감정부조화는 판매원의 주관적 행복과 판매행동에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 그러나 조직에 속한 구성원들이 자신의 어려운 상황을 경청해주고 이해해주며, 존중과 애정으로 대해준다고 인식할 경우 감정부조화가 심리적, 행동적 반응에 미치는 부정적 영향을 완화시킬 수 있을 것이다.

둘째, 평가적 지원(appraisal support)의 조절 역할이다. 평가적 지원은 개인에게 역할 수행과 행위에 관한 구체적 평가정보를 전달하여 스스로 평가할 수 있게 하는 것으로 확인, 피드백, 사회적 비교를 제공하는 것을 들 수 있다. 즉 공정한 평가, 인격존중, 칭찬, 소질인정, 가치고양 등을 포함하고 있다. Pomaki and Anagnostopoulou (2003)은 개인이 어려운 상황에 처했을 때 타인으로부터 제공받는 칭찬과 인정은 어려운 상황을 극복하도록 도와주며 용기를 북돋아 적극적으로 행동하도록 돕는다고 하였다. 평가적 지원은 부정적 상황에 처한 개인으로 하여금 좌절하지 않도록 도와주고 특히 자신에 대해 과소평가하지 않도록 도와주는 역할을 한다. 부정적 상황은 개인에게 있어 자신의 역할을 제대로 수행하지 못했다는 좌절감을

경험하게 하며 무능력하다는 느낌을 갖도록 할 수 있다(Weiner, Russell, and Lerman 1978). 이로 인해 심리적 무기력과 수동적 행동으로 표출될 가능성이 높다(Erdley et al. 1997). 그러나 이러한 상황에서 주위의 인정과 존중은 부정적 현상으로 발생하는 심리적, 행동적 반응을 완화시킬 수 있을 것이다. 판매원 또한 판매상황에서 경험하는 감정부조화는 자신의 직무에 대한 무능력 혹은 좌절을 경험하도록 할 수 있으며 이는 주관적 행복의 상실을 가져오고 고객에 대해 수동적인 판매행동을 유발시킬 수 있다. 그러나 동료나 상사로부터의 칭찬과 인정은 감정부조화의 경험으로부터 발생하는 좌절, 무가치, 무력감을 완화시켜 주며 이것은 감정부조화가 주관적 행복과 판매원 행동에 미치는 부정적 영향을 감소시켜 줄 수 있다.

셋째, 도구적 지원(instrumental support)의 조절역할이다. 도구적 지원은 스트레스 상황에서 문제를 실질적으로 해결할 수 있는 필요한 돈, 재화, 시간, 서비스를 제공함으로써 문제를 해결하도록 도와주는 지원기능이다. Wills(1985)는 분배공정성의 이론을 적용하여 교환관계의 심리적 효과를 사회적 지원의 심리적 효과로 설명하면서 부정적 상황에 처해있는 개인에게 균형적인 보상적 지원은 부정적 상황으로 인한 개인의 심리적 안녕의 침해를 감소시키고 동시에 부정적 행동의 가능성도 감소시킨다고 하였다. Deal, Dunst, and Trivette(1994)는 개인이 주위로부터 얻는 다양한 형태의 기능적이며 경제적인 도움은 부정적 상황으로 인한 심리적 피해를 완화시켜 주고 부정적 행동의 가능성을 감소시켜준다고 제시하였다. 이러한 도구적 지원은 기능적 측면과 관련되는 것으로 한 개인이 스트레스사건에 대하여 반응하는 것을 도구적 관점에서 돕고 자원을 이용할 수 있도록 해 주는 지

원이다. 이를 통해 부정적 상황을 신속하게 극복하고 심리적 안정과 긍정적 행동을 높일 수 있다(Cherrington 1989). 판매원은 그들의 직무를 수행하는 과정에서 조직에서 요구하는 감정을 표현해야만 하는데 이것은 육체노동 혹은 정신노동과 마찬가지로 긴장감을 수반하며 임금을 얻기 위한 목적으로 의무적으로 이루어지는 스트레스 상황이다(김민주 2006). 따라서 자신이 표현하고 싶지 않은 감정을 표현해야만 하며 이러한 과정에서 감정부조화를 경험하게 된다. 그러나 감정부조화 경험시 누군가가 자신을 위해 기꺼이 시간을 내어주고 과업을 분담해 주고, 도구적 지원을 해 줄 것이라는 인식은 감정부조화가 판매원의 심리적, 행동적 반응에 미치는 부정적 영향을 감소시켜 줄 것이다.

넷째, 정보적 지원(informational support)의 조절역할이다. 정보적 지원은 개인의 문제를 해결, 주위세계에 대한 이해, 변화에 대한 적응에 필요한 정보를 제공하는 것과 관련된다. 즉 조언, 제안, 방향지시, 정보제공 등과 관련된다. Glass and Estes(1997)는 업무와 관련된 정보적 지원은 직무를 통해 경험하는 우울감을 감소시킨다고 하였으며 Payne and Pheysey(1978)는 특정사안에 관한 정보, 피드백 및 지침제공, 문제해결에 대한 조정활동 등의 사회적 지원은 부정적 감정을 완화시켜주며 결국 심리적, 행동적 측면에 미치는 영향을 감소시킬 수 있다고 제시하였다. 이처럼 정보적 지원은 어려운 문제에 직면한 개인에게 실질적으로 활용 가능한 조언과 정보를 제시함으로써 어려운 상황을 현명하게 이겨낼 수 있는 방향지시적 역할을 수행한다. 판매원의 경우 고객과의 상호작용과정에서 감정부조화를 경험했는지라도 상사나 동료들로부터 제공받는 조언, 방향제시, 그들의 경험을 통한 정보제공은 감정부조화가 미치는 부정적

영향을 완화시킬 수 있을 것이다. Halbesleben (2006)은 상급자와 동료들간의 비공식적 접촉을 통해 그들의 경험담을 듣고 그들의 대처방법에 관한 정보를 듣는 것은 동일한 상황에 처했을 때 이들이 겪을 수 있는 부정적인 심리적, 행동적 반응을 완화시켜 줄 수 있다고 제시하였다.

따라서 이상과 같은 선행연구들을 토대로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- 가설 4-1: 감정부조화가 주관적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 부(-)의 영향은 정서적 지원에 의해 완화될 것이다.
- 가설 4-2: 감정부조화가 주관적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 부(-)의 영향은 평가적 지원에 의해 완화될 것이다.
- 가설 4-3: 감정부조화가 주관적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 부(-)의 영향은 도구적 지원에 의해 완화될 것이다.
- 가설 4-4: 감정부조화가 주관적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 부(-)의 영향은 정보적 지원에 의해 완화될 것이다.

#### 2.4 판매원의 주관적 행복과 고객지향적 판매행동과의 관계

판매원의 고객지향적 행동은 판매원의 심리적 반응인 주관적 행복에 영향을 받을 수 있다. 심리학에서는 주관적 행복이 높은 개인은 자신의 삶 속에서 수행해야 하는 여러 행위들을 더 긍정적으로 처리하는 경향이 있는 반면 주관적 행복이 낮을 경우 자신과 관련된 여러 행위들을 부정적으로 처리하는 경향이 있다고 제시하고 있다(Lyubomirsky, King, and Diener 2005; Tayler and Brown 1988).

주관적 행복은 개인의 능력발현 수준과 타인에 대한 배려 및 관심과 밀접한 관련성을 갖는다(Costa, McCrae, and Norris 1981; Diener 1994; Diener et al. 1999; Emmons and Colby 1995; Myers and Diener 1995). 주관적 행복이 높을수록 자신의 업무에 대한 능력을 보다 더 잘 발휘하지만 주관적 행복이 낮을수록 자신의 업무에 대해 비적응적이며 제대로 된 능력을 발휘하지 못할 가능성이 높다. 또한 주관적 행복이 높을 경우 상대방에 대해 더 호의적이며 배려적일 가능성이 높다. 이는 사회관계속에서 삶의 만족정도가 높고 긍정적 정서상태일 경우 긍정적 행동으로 누수되어 주위 사람들에 대한 배려나 관심이 높아지지만 삶에 대한 만족이 낮고 부정적 정서상태일 경우 부정적 행동으로 누수되어 주위 사람들에 대해 무관심 하거나 배려가 낮아지기 때문이다. 이처럼 개인의 현재 정서상태는 그 개인의 삶의 방식이나 행동으로 나타나게 된다(김상희 2007).

Miles 등(2002)과 Wright and Cropanzano (2000)는 개인의 행복이 일상생활에서의 개별적 행동뿐만이 아니라 개인이 속한 조직생활에도 영향을 미친다고 제시하였다. 그들은 연구에서 주관적 행복이 조직구성원의 조직시민행동과 밀접한 관련을 가지며 행복한 종업원은 그렇지 않은 종업원과 비교했을 때 성과면에서도 차이를 보인다고 제시하였다. 이처럼 행복은 조직구성원의 성과와 밀접한 관련을 가지며 다른 조직구성원에 대한 배려 및 관계형성과도 밀접한 관련을 가진다(김상희 2007). 행복한 종업원은 순기능적인 행동을 하지만 그렇지 못한 종업원은 역기능적 행동을 할 가능성이 높다(Wright and Bonett 1997; Wright and Staw 1999). 따라서 주관적 행복은 고객과의 상호작용 과정에서 판매원의 판매행동에 영향 미칠 가능성이

높다. 이들의 관계에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 인지적 행복과 고객지향적 판매행동과의 관계이다. 인지적 행복은 자신의 삶에 대한 만족이다. 현대사회에서 깨어있는 대부분의 시간들은 일로 채워진다. 따라서 대부분의 사람들은 일을 통해 수입을 획득하고 자존감을 증가시키며, 성공의 기회를 창출하고 사회에 도움이 되는 제품과 서비스를 창출한다. 이로 인해 자신에게 주어진 일을 제대로 수행하는 것은 개인에게 있어 매우 가치 있는 것이다(Lyubomirsky, King, and Diener 2005). 그렇다면 행복한 사람은 자신의 주어진 일을 더 잘 수행하는가? 많은 연구들(Burger and Caldwell 2000; Cropanzano and Wright 1999; Robert, Caspi, and Moffitt 2003; Staw, Sutton, and Pelled 1994; Veenhoven 2005; Wright and Staw 1999)은 삶에 대해 만족과 바람직한 직무결과간에 유의적인 관계가 있음을 제시하고 있다. 삶에 대해 만족하는 사람들은 자신이 수행하는 직무의 질과 생산성이 높을 뿐만 아니라 상사에 의해 더 높은 평가를 받으며, 승진도 빠르다고 제시하고 있다. 사회적 관계측면에서도 직장 동료에게 더 배려적이며 도움지향적이며 친근하다고 제시하고 있다. 이는 자신의 삶에 대한 평가가 긍정적인 사람은 더 낙관적이며 이로 인해 자신의 삶을 둘러싸고 있는 여타 다른 요소들에 대해서도 더 긍정적인 평가를 하며 더 적극적으로 행동할 가능성이 높기 때문이다(Seligman 1991). 특히 행복은 대인관계에서 매우 중요한데 자신의 삶에 대해 긍정적 평가를 할수록 타인과의 친밀도를 높이고자 하며 이를 위해 타인배려적인 사고와 행동을 할 가능성이 높다(Harker and Keltner 2001). 판매원의 경우 고객과의 상호작용이 그들의 직무이

며 이는 대인관계의 일종이라 할 수 있다. 이 과정에서 판매원이 자신의 삶에 대해 얼마나 만족하고 있는가하는 것은 고객과의 상호작용방식에 영향을 미칠 수 있다. 인지적 행복이 높을 경우 고객과의 친밀도를 높이고자 하며 이를 위해 고객지향적이며 고객배려적인 판매행동을 할 가능성이 높지만 인지적 행복이 낮을 경우 회피적이며 수동적이며 고객에 대한 관심이 낮을 가능성이 높다. 따라서 인지적 행복이 높은 판매원은 고객과의 관계에서도 더 긍정적인 사고와 더 적극적인 행동가능성이 증대하며 서비스접점에서 고객의 문제해결 및 유용한 제품탐색에 관심을 가지며 고객의 욕구가 무엇인지에 대한 탐색을 한 후 판매를 시작하고자 하는 경향이 높을 것이다.

둘째, 정서적 행복과 고객지향적 판매행동과의 관계이다. 정서적 행복은 일반적인 감정과는 달리 지속적이며 안정적인 정서상태이므로 일상생활속에서 자연스럽게 행동으로 표출될 수 있다. Ambady and Rosenthal(1992)은 메타분석을 통해 개인의 진실된 감정은 숨기기가 어려우며 어떠한 방식으로든 행동이나 표정을 통해 누수가 된다고 지적하고 있다. 이것은 개인의 내적정서상태가 개인의 일상적인 행동, 대인관계에서의 태도와 표현을 통해 나타날 수 있음을 의미한다. 따라서 긍정적 감정경험상태라 할 수 있는 정서적 행복이 대인관계속에서 타인에 대한 배려행동 및 관심으로 표출될 수 있다. Borman 등(2001)의 연구에서도 긍정적 감정상태는 조직내 다른 구성원에 대한 배려, 협력 등의 행동에 긍정적 영향을 미친다고 제시하였다. 판매원의 경우 판매상황에서 고객지향적 판매행동은 고객과의 관계유지, 성과, 고객의 지각된 서비스품질을 높일 수 있는 방법이며 이것은 판매원 개인에게 있어서도 매우 중요하다. 판매원의 단기적 노력에 의해 고객지향적 판매행동이 가능할 수도

있으나 판매원이 좋지 못한 부정적 정서상태일 경우 이것은 어떠한 방식으로든 판매행동으로 표출될 수밖에 없다. Ekman(1985)은 개인의 정서상태는 얼굴표정, 목소리, 사소한 행동과 같은 단서를 통해 누수될 가능성이 높다고 지적하였다. 즉 개인이 어떠한 정서상태인가에 따라 그것이 개인의 행동에 반영될 수 있음을 나타내고 있다. 이는 판매원이 긍정적 정서적 상태일 경우 그것이 고객과의 상호작용과정에서 긍정적 행동에 영향을 미칠 수 있음을 의미하며 판매원이 정서적으로 행복한 상태일 경우 고객과의 상호작용과정에서 고객을 배려하고 고객에 관심가질 가능성이 높음을 의미한다.

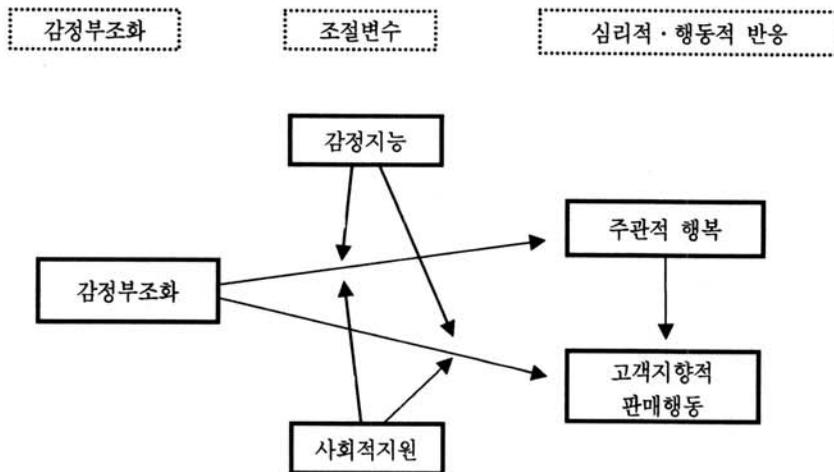
따라서 이상과 같은 선행연구들은 토대로 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

- 가설 5-1: 판매원의 인지적 행복은 고객지향적 판매행동에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 5-2: 판매원의 정서적 행복은 고객지향적 판매행동에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구설계

#### 3.1 연구모형

본 연구의 모형은 첫째, 감정부조화와 주관적 행복과의 관계, 둘째, 감정부조화와 고객지향적 판매행동과의 관계, 셋째, 감정부조화와 주관적 행복 및 고객지향적 판매행동과의 관계에서 감정지능과 사회적 지원의 조절역할, 넷째, 주관적 행복과 고객지향적 판매행동과의 관계로 이루어져 있다. 즉 감정부조화가 주관적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 부정적 영향을 개인적 요인인 감정지능과 조직적 요인인 사회적 지원이 완화시켜줄 수 있는가를 검증하고자 하며 또한 주관적 행복이 고객지향적 판매행동에 미치는 영향을 실증적으로 검증하고자 한다.



〈그림 1〉 연구모형

### 3.2 조사대상 및 자료수집 방법

앞에서 도출된 모형과 가설을 검증하기 위하여 각 변수에 대한 문항을 작성하여 설문지를 통해 자료를 수집했다. 본 조사를 위해 판매원 인터뷰 및 선행연구를 검토하였으며 또한 사전조사를 실시하였다. 이러한 이유는 본 연구가 탐색적 성격이 강한 연구이기 때문에 본 연구에서 제시하고 있는 현상, 개념, 측정도구의 적절성에 대한 다양한 측면에서의 검토가 필요하기 때문이다. 우선 판매원 인터뷰를 통해 본 연구의 가정이 판매상황에서 일반적으로 경험하는 현상인가를 체크한 후 선행연구를 검토하여 관련이론을 파악하였으며 또한 측정도구를 도출하였다. 다음으로 이러한 측정도구들이 판매상황에 적합한 도구인가를 테스트하기 위해 사전조사를 실시하였다. 사전조사는 백화점 판매원 50명을 대상으로 이루어졌으며 이들을 통해 측정도구의 신뢰성과 타당성을 확보하였다. 마지막으로 이들을 바탕으로 본조사를 위한 설문지를 작성하였다.

본 연구의 자료수집을 위한 조사대상자는 백화점 판매원들로 선정하였으며 연령, 성별에 관계없이 이루어졌다. 백화점 판매원을 선정하는 이유는 백화점의 경우 고객과 판매원의 상호작용빈도가 매우 높고 조직에서 요구하는 규범화된 감정표현이 존재하며 고객화된 서비스를 매우 강조하는 조직이기

때문이다. 따라서 판매원이 감정부조화를 경험할 가능성이 매우 높으며 이러한 감정부조화와 심리적, 행위적 반응과의 관련성의 검증이라는 본 연구의 연구목적에 부합되는 대상이기 때문이다. 설문은 응답자가 스스로 작성하도록 하였으며, 조사자는 옆에서 대기하면서 응답자가 응답하는 과정에서 의문시 여기는 항목에 관하여 질문을 하면 이에 대한 대답을 하였다. 설문은 총 233부를 회수하였으며 이중 설문지 응답이 불성실한 15부를 제외한 218부가 연구를 위해 이용되어졌다. 표본의 주요 인구 통계적인 특징은 <표 1>과 같다.

### 3.3 주요 변수의 측정

감정부조화는 Morris and Feldman(1996)의 연구에서 언급한 3가지 항목을 사용하여 7점 척도로 측정하였다. 사전조사 결과 1개의 요인으로 적재되었으며 요인하중은 모두 0.5이상이었으며, Cronbach's  $\alpha$ 도 모두 0.7이상으로 나타나 각 요인들의 신뢰성 또한 확보되었다. 따라서 3개의 항목을 본 조사를 위한 항목으로 이용하였으며 이를 7점 척도로 측정하였다.

인지적 행복은 생활에 관한 만족으로서 이를 측정하기 위해 Diener 등(1985)의 연구에 의해 개발된 SWLS(the satisfaction with life scale)을

<표 1> 응답자의 인구통계 자료

연구대상	성 별	연령별	근무경력
판매원	남자 83 (38.1%)	20대 120 (55.1%)	1년미만 38 (17.4%)
	여자 135 (61.9%)	30대 58 (26.6%)	1-3년미만 75 (34.4%)
		40대 40 (18.3%)	3-5년미만 46 (21.1%)
			5년이상 59 (27.1%)
	계 218	계 218	계 218

사용하여 7점 리커트형 척도로 측정하였다. 정서적 행복은 일상적인 삶에 대한 전반적 느낌으로서 이를 측정하기 위해 Campbell, Converse, and Rodgers(1976)의 연구에서 사용한 항목을 사용하여 양극의 형용사 쌍으로 된 항목으로 7점 척도로 측정하였다. 사전조사결과 2개의 요인으로 구분되었으며 각 항목들은 모두 요인하중이 0.5이상이었고 Cronbach's  $\alpha$ 도 모두 0.7이상으로 나타나 각 요인들의 신뢰성 또한 확보되었다. 따라서 11개의 항목을 본 조사를 위한 항목으로 이용하였으며 이를 7점 척도로 측정하였다.

고객지향적 판매행동은 Saxe and Weitz(1982)이 개발한 SOCO(selling-orientation and customer-orientation scale)척도를 사용하여 7점 리커트형 척도로 측정하였다. 본 연구는 Saxe and Weitz(1982)의 SOCO중에서 긍정적으로 언급된 문항인 CO를 주로 이용하여 측정하였다. 이는 본 연구가 판매원이 서비스접점에서 부정적 현상을 경험할 경우 이것이 개인의 긍정적인 심리적·행위적 반응에 미치는 영향에 초점을 두었기 때문이다. 그리고 CO중 세 개의 문항은 부정적인 의미로 재작성하여 응답자로 하여금 보다 정확한 응답을 이끌어 내도록 하였다. 총 12개의 항목에 대한 사전조사를 실시하였으며 이 중 신뢰성을 저해하는 2개의 항목이 제거되었다. 10개의 항목은 하나의 요인으로 적재되었으며 요인하중이 0.5이상이었고 신뢰도를 나타내는 Cronbach's  $\alpha$ 를 점검한 결과 0.7이상으로 나타나 신뢰성과 타당성이 있는 것으로 검증되었다. 따라서 10개의 항목을 본 조사를 위한 항목으로 이용하였으며 이를 7점 리커트형 척도로 측정하였다.

감정지능은 이수정과 이훈구(1997), Goleman(1995), Mayer and Salovey(1993)의 연구에

서 제시한 문항들 중 중복된 항목은 제외하고 총 28개의 항목으로 문항총합을 구성하였다. 판매원을 대상으로 사전조사를 실시하였으며 이중 신뢰성을 저해하는 4개의 항목이 제거되었다. 5개의 요인으로 구분되었으며 각 항목들은 모두 요인하중이 0.5이상이었으며, 신뢰도를 나타내는 Cronbach's  $\alpha$ 를 점검한 결과 모두 0.7이상으로 나타나 각각의 요인들이 신뢰성과 타당성이 있는 것으로 검증되었다. 따라서 24개의 항목을 본 조사를 위한 항목으로 이용하였으며 이를 7점 리커트형 척도로 측정하였다.

사회적 지원은 박지원(1985), Cohen and Wills(1985), Cohen and Hoberman(1983)의 연구에서 제시한 문항들 중 중복된 항목은 제외하고 총 23개의 항목으로 문항총합을 구성하였다. 사전조사결과 신뢰성을 저해하는 3개의 항목이 제거되었으며 4개의 요인으로 구분되었다. 각 항목들은 모두 요인하중이 0.5이상이었으며, Cronbach's  $\alpha$ 도 모두 0.7이상으로 나타나 각 요인들의 신뢰성과 타당성이 확보되었다. 따라서 19개의 항목을 본 조사를 위한 항목으로 이용하였으며 이를 7점 척도로 측정하였다.

## IV. 연구기설 검증

### 4.1 신뢰성 및 타당성 검증

각 연구단위들의 측정항목들에 대한 내적 일관성(internal consistency)의 검증은 Cronbach's  $\alpha$  값으로 검증하였으며 신뢰성을 저해하는 항목들은 제거하였다. 이 과정에서 고객지향적 판매행동 1항

목(고객만족을 통한 나의 목표달성), 자기동기부여 1항목(나는 항상 최선을 다하도록 나 자신을 동기 부여시킬 줄 안다), 타인감정인식 1항목(타인의 감정과 느낌에 민감하다), 정서적 지원 1항목(용기를 북돋아 줌), 평가적 지원 1항목(의견존중), 정보적 지원 1항목(현실적응을 위한 방향제시)이 제거되었다. 타당성은 요인분석을 통해 검증하였다. 요인 분석 방법으로는 주성분분석법(principle components analysis)을 사용하였고 직교회전(varimax) 방식

에 의해 고유치가 1이상인 요인만을 선택하였으며 요인적재량(factor loading)이 0.5이상이면 유의한 것으로 간주하였다. 그 결과 <표 2>에 제시되어 있듯이 13개의 요인들로 적절하게 적재됨을 확인할 수 있었다. 또한 이들 13개 요인이 전체 분산의 약 71%를 설명하고 있어 개념타당성이 확보되었다고 판단되었다.

<표 2> 탐색적 요인분석 결과

요인명 (Cronbach's α)	항 목	탐색적 요인분석		
		factor loading	eigen value	%of variance
감정부조화 (.77)	1. 고객앞에서 실제 경험감정을 왜곡정도 2. 고객응대시 실제감정표현의 어려움 정도 3. 표현하는 감정과 실제감정의 차이로 인한 혼란스러움 정도	.783 .805 .545	2.205	3.675
주관적 행복	인지적 행복 (.85)	1. 전반적으로 나는 내 이상에 가까운 생활을 하고 있다 2. 현재 나는 아주 좋은 직장생활 조건을 가지고 있다 3. 나는 나의 삶에 만족한다 4. 지금까지 나는 내가 원하는 중요한 것들을 성취했다 5. 만일 다시 내 삶을 산다하더라도 내가 지금까지 살아왔던 대로 살겠다	2.896	4.824
	정서적 행복 (.78)	1. 지루한/흥미로운 2. 피로운/즐거운 3. 귀중한/쓸모없는 4. 공허한/알찬 5. 낙담한/희망찬 6. 실망한/보람찬		
고객지향적 판매행동 (.71)	1. 고객의 최대관심사 파악 2. 고객과의 대화 3. 다양한 정보제시 5. 고객문제해결에 관심 6. 고객에게 적합하지 않은 제품구매촉진(R) <sup>a)</sup> 7. 고객에게 유용한 제품탐색 9. 제품에 관한 고객질문에 정확한 답변 10. 고객욕구파악없이 제품설명 시작(R)	.752 .783 .683 .704 .678 .725 .684 .781	4.826	8.044

〈표 2〉 탐색적 요인분석 결과(계속)

요인명 (Cronbach's α)		항 목	탐색적 요인분석		
			factor loading	eigen value	%of variance
감정지능	자기감정인식 (.75)	1. 나는 늘 내가 어떻게 느끼는지에 대해 혼란스럽다(R)	.656	4.159	6.932
		2. 나는 내 느낌을 정확히 안다	.635		
		3. 나는 내 느낌들을 정확히 구별할 수가 없다(R)	.668		
		4. 나는 내가 어떻게 느끼는지 정확히 안다	.613		
		5. 나는 나의 느낌에 많은 주의를 기울인다	.616		
자기감정조절 (.82)	1. 상황이 나쁘더라도 실망하지 않는다	.774	4.711	7.853	
	2. 흥분을 잘한다(R)	.728			
	3. 다툼이 있을 때 대개 먼저 화해한다	.706			
	4. 내 기분이 고조되어 있을 때 내 스스로 진정시킨다	.684			
	5. 힘든 상황에서도 중립적이다	.657			
	6. 화가 날 때 즐거웠던 일들을 떠올린다	.603			
자기동기부여 (.83)	1. 자신의 운명을 자주 변화시키고 싶어한다	.614	1.723	2.872	
	2. 자신을 중요한 사람이라 생각한다	.648			
	4. 자신은 남에게 모범이 되어야 한다고 생각한다	.607			
	5. 일을 맡았으면 끝까지 책임진다	.597			
	1. 타인의 감정을 살핀다	.675			1.931
2. 타인이 보이는 불쾌한 감정을 타인입장에서 이해할 수 있다	.663				
4. 타인이 즐거우면 나도 즐겁다	.593				
대인관계유지 (.73)	1. 마음에 안 드는 사람도 잘 응대한다	.692	3.509	5.848	
	2. 타인의 말을 끝까지 잘 경청한다	.657			
	3. 지친 상태에서도 사람들이 찾아오면 반갑다	.622			
	4. 타인의 요구를 거절하지 않는다	.572			
사회적 지원	정서적 지원 (.72)	1. 관심 및 배려	.658	3.311	5.519
		2. 고민되는 문제에 대한 신중한 경청	.628		
		4. 친밀감	.572		
		5. 의지할 수 있음	.528		
		1. 행동에 대한 옳고 그름에 대한 객관적 평가	.633		
	2. 나의 일에 대한 인정	.573			
	3. 인격적 존중	.629			
	5. 칭찬	.572			
	1. 필요한 돈이나 물건 제공	.628	2.626	4.377	
	2. 댓가없이 도와줌	.616			
	3. 필요시 소유한 것을 빌려줌	.593			
	4. 요청시 시간을 내어주고 응해줌	.541			
	정보적 지원 (.75)	2. 충고와 조언	.652	3.901	6.501
		3. 문제의 원인탐색에 대한 정보와 지식제공	.541		
		4. 모르거나 이해할 수 없는 사실에 대한 이해제공	.618		
		5. 어려운 상황에 현명하게 대처할 수 있도록 방안제시	.522		

(주) <sup>1)</sup>: reverse scale로서 역방향으로 recode 하였음.

## 4.2 가설의 검증

### 4.2.1 주효과에 대한 가설검증

주효과를 위한 가설검증을 위해 우선 측정모형에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석결과 <표 3>과 같이 적합도 지표들이  $\chi^2(df=206)=431.9$ ,  $p=.009$ ,  $GFI=.891$ ,  $AGFI=.885$ ,  $NFI=.907$ ,  $RMR=.045$ 로 나타나 전반적으로 적합도 기준을

충족시키는 것으로 나타났다. 구성개념의 신뢰도는 모두 0.7이상의 신뢰수준을 보였고 평균분산추출 값은 모두 0.5이상을 상회하였다. 또한 모든 항목의 모수 추정치의 t값이 2보다 큰 값을 나타내어 측정모형에 대한 수렴타당도가 있는 것으로 판단되었다. 판별타당성 검증은 상관관계 행렬을 통해 95% 신뢰구간 [상관관계±(2×표준오차)] 로 계산하여 그 값이 "1"을 포함하지 않으면 판별타당성이 있는 것으로 판단하는 검증방법을 사용하였다(Anderson

<표 3> 확인적 요인분석결과

요인명 (Cronbach's $\alpha$ )	항 목	estimate	S · E	t값	construct reliability	average variance extracted	
감정부조화 (.77)	1. 고객앞에서 실제 경험감정을 예측정도	1.00	-	-	.814	.694	
	2. 고객응대시 실제감정표현의 어려움 정도	.753	.136	5.54			
	3. 표현하는 감정과 실제감정의 차이로 인한 혼란스러움정도	.922	.129	7.13			
주관적 행복	인지적 행복 (.85)	1. 전반적으로 나는 내 이상에 가까운 생활을 하고 있다	1.00	-	-	.875	.605
		2. 현재 나는 아주 좋은 직장생활 조건을 가지고 있다	.859	.125	6.89		
		3. 나는 나의 삶에 만족한다	.951	.149	6.37		
		4. 지금까지 나는 내가 원하는 중요한 것들을 성취했다	.826	.138	5.97		
	정서적 행복 (.78)	5. 만일 다시 내 삶을 산다하더라도 내가 지금까지 살아왔던 대로 살겠다	1.082	.127	8.53	.832	.615
		1. 지루한/흥미로운	1.00	-	-		
고객지향적 판매행동 (.71)	2. 피로운/즐거운	1.023	.134	7.65	.752	.537	
	3. 귀중한/쓸모없는	1.024	.125	8.19			
	4. 공허한/알찬	.876	.131	6.67			
	5. 낙담한/희망찬	.892	.106	8.43			
	6. 실망한/보람찬	.938	.123	7.64			
	1. 고객의 최대관심사 파악	1.00	-	-			
	2. 고객과의 대화	.927	.115	8.06			
	3. 다양한 정보제시	.993	.124	8.02			
	5. 고객문제해결에 관심	1.032	.125	8.25			
	6. 고객에게 적합하지 않은 제품구매추진(R)	.839	.118	7.11			
7. 고객에게 유용한 제품탐색	.971	.108	8.99				
9. 제품에 관한 고객질문에 정확한 답변	.962	.102	9.42				
10. 고객욕구파악없이 제품설명 시작(R)	1.026	.132	7.77				

and Gerbing 1988). 전체변수를 검증한 결과 "1"을 포함하고 있지 않아 판별타당성이 있는 것으로 판단되었다. 상관관계행렬은 <표 4>와 같다.

다음은 조절변수(감정지능, 사회적 지원)를 제외한 감정부조화, 주관적 행복, 그리고 고객지향적 판매행동간의 관계를 검증하기 위해 경로분석을 실시하였다. 모델 적합도는  $\chi^2(df=128)=264.5$ ,  $p=.007$ , GFI=.890, AGFI=.882, NFI=.909, RMR=.045로 나타났다. 변수들간의 관계를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 감정부조화와 주관적 행복과의 관계에서 감정부조화가 인지적 행복에 유의적인 영향(경로계수 = -.344,  $t=-5.462$ ,  $p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났고 정서적 행복에도 유의적인 영향(경로계수 = -.418,  $t=-6.341$ ,  $p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H1-1, H1-2는 지지되는 것으로 나타났다.

둘째, 감정부조화와 고객지향적 판매행동과의 관계에서 감정부조화가 고객지향적 판매행동에 유의적인 영향(경로계수 = -.305,  $t=-4.973$ ,  $p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H2는 지지되는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 고객과의 상호작용과정에서 경험하는 감정부조화가 판매원의 주관적 행복 및 고객지향적 판매행동과 밀접한 관련이 있음을 시사한다. 이는 개인의 감정적 현상이 조직목적 달성에 영향을 미칠 수 있는 요소임을 보여주고 있다. George and Brief(1996)는 개인의 감정상태는 잠재자아에 영향을 주어 개인의 심리적 혹은 행위적 요소에 영향을 미치며 이는 결국 조직성과 달성에 영향을 미친다고 언급하고 있다. 다시 말해 개인의 감정상태는 일에 대한 동기유발, 몰입이나 안녕감 뿐만 아니라 도움행동, 참여행동과 같은 심리적, 행동적 차원에 영향을 미쳐 궁극적으로 기업이 익에도 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.

셋째, 주관적 행복과 고객지향적 판매행동과의 관계에서 인지적 행복(경로계수 = .425,  $t=6.791$ ,  $p<.01$ )과 정서적 행복(경로계수 = .461,  $t=6.999$ ,  $p<.01$ ) 모두 고객지향적 판매행동에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H5-1, H5-2는 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 자신의 삶에 대한 만족도가 높고 일상적 삶속에서 긍정적 정서를 경험할수록 타인에 대한 도움행동, 참여행동이 증가함을 의미한다. 즉 희망이 있고,

<표 4> 연구단위들간의 상관관계 행렬( $\phi$  matrix)

구분	감정부조화	인지적 행복	정서적 행복	고객지향적 판매행동
감정부조화	1			
인지적행복	-.42** (0.07)	1		
정서적행복	-.46** (0.08)	.34** (0.06)	1	
고객지향적 판매행동	-.37** (0.09)	.54** (0.07)	.63** (0.08)	1

(주) ( )안의 값은 표준오차. \*\*:  $p < .01$  \*:  $p < .05$

보람차고, 즐거운 개인은 목표를 상향조정하고 새로운 아이디어를 가지고 일을 하게 되며, 조직속에서 활성화되는 반면 좌절감과 낙담, 실망을 경험하는 개인은 일과 결부된 자기를 철회하며 직무수행 방식 및 몰입의 정도가 감소하게 된다(George and Brief 1992; 1996). 이러한 결과들은 <표 5>와 같다.

#### 4.2.2 조절효과에 대한 가설검증

##### 4.2.2.1 집단의 분류 및 조작적 점검

감정부조화가 주관적 행복 및 고객지향적 판매행동에 미치는 부정적 영향이 감정지능과 사회적 지원의 정도에 따라 차이가 있을 것이라는 집단간의 차이분석을 위해 감정지능 5가지 요소와 사회적 지원 4가지 요소 각각을 중위수를 기준(Bearden, Rose, and Teel 1994; Reinartz and Kumar 2000; Schmittlein, Cooper, and Morrison 1993)으로 고집단과 저집단으로 구분하였다. 이들 집단에 대한 분류가 올바르게 조작되었는지를 검증하기 위해 차이분석을 실시하였다. 감정지능의 경우 자기감정인식(고/4.56, 저/3.24 t=20.345, p<.01), 자기감정조절(고/4.31, 저/3.16, t=17.279,

p<.01), 자기동기부여(고/4.62, 저/3.41, t=18.541, p<.01), 타인감정인식(고/4.73, 저/3.69, t=14.385, p<.01), 대인관계유지(고/4.39, 저/3.27, t=15.277, p<.01)가 의도한대로 집단이 분류되었음을 확인하였다. 사회적 지원의 경우 정서적 지원(고/4.07, 저/2.97, t=15.497, p<.01), 평가적 지원(고/4.16, 저/3.02, t=16.759, p<.01), 도구적 지원(고/4.02, 저/2.84, t=17.647, p<.01), 정보적 지원(고/4.12, 저/3.09, t=14.397, p<.01)이 역시 의도한대로 집단이 분류되었음을 확인하였다.

##### 4.2.2.2 조절효과가설의 검증

감정부조화와 주관적 행복, 고객지향적 판매행동과의 관계에서 감정지능과 사회적 지원의 조절효과를 분석하기 위해 감정지능 5가지 요소와 사회적 지원 4가지 요소 각각을 고집단과 저집단으로 구분한 후 집단간  $x^2$ 차이를 분석하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 감정부조화가 주관적행복, 고객지향적 판매행동에 미치는 영향이 자기감정인식, 자기감정조절, 자기동기부여, 타인감정인식, 대인관계유지 각각에 대해 고집단과 저집단간에 차이가 있는지를 살펴보기 위해 집단간  $x^2$  차이검증을 실시하였다.

<표 5> 주효과에 대한 가설검증

제안된 경로	경로계수	t값
H1-1 감정부조화 → 인지적 행복	-.344	-5.462**
H1-2 감정부조화 → 정서적 행복	-.418	-6.314**
H2 감정부조화 → 고객지향적 판매행동	-.305	-4.973**
H5-1 인지적 행복 → 고객지향적 판매행동	.425	6.791**
H5-2 정서적 행복 → 고객지향적 판매행동	.461	6.999**

$x^2(df=128)=264.5, p=.007, GFI=.890, AGFI=.882, NFI=.909, RMR=.045$

\*\* : p < .01 \* : p < .05

검증결과 자기감정인식은 감정부조화와 정서적 행복과의 관계( $\Delta x^2=7.78$ ,  $p<.01$ )에서 조절효과가 있는 것으로 나타났지만 감정부조화와 인지적 행복, 감정부조화와 고객지향적 판매행동과의 관계에서는 집단간 유의적인 차이가 나타나지 않아 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 H3-1은 부분적으로 지지되는 것으로 나타났다. 자기감정조절은 감정부조화와 인지적 행복과의 관계( $\Delta x^2=8.44$ ,  $p<.01$ )와 감정부조화와 정서적 행복과의 관계( $\Delta x^2=8.02$ ,  $p<.01$ )에서 조절효과가 있는 것으로 나타났지만 감정부조화와 고객지향적 판매행동과의 관계에서는 집단간 유의적인 차이가 나타나지 않아 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 H3-2는 부분적으로 지지되는 것으로 나타났다. 자기동기부여는 감정부조화와 인지적 행복과의 관계( $\Delta x^2=7.94$ ,  $p<.01$ )와 감정부조화와 고객지향적 판매행동과의 관계( $\Delta x^2=8.39$ ,  $p<.01$ )에서 조절효과가 있는 것으로 나타났지만 감정부조화와 정서적 행복과의 관계에서는 집단간 유의적인 차이가 나타나지 않아 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 H3-3은 부분적으로 지지되는 것으로 나타났다. 타인감정인식은 감정부조화와 정서적 행복과의 관계( $\Delta x^2=8.24$ ,  $p<.01$ )와 감정부조화와 고객지향적 판매행동과의 관계( $\Delta x^2=7.01$ ,  $p<.01$ )에서 조절효과가 있는 것으로 나타났지만 감정부조화와 인지적 행복과의 관계에서는 집단간 유의적인 차이가 나타나지 않아 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 H3-4는 부분적으로 지지되는 것으로 나타났다. 대인관계유지는 감정부조화와 인지적 행복과의 관계( $\Delta x^2=6.94$ ,  $p<.01$ )와 감정부조화와 고객지향적 판매행동과의 관계( $\Delta x^2=7.57$ ,  $p<.01$ )에서 조절효과가 있는 것으로 나타났지만 감정부조화와 정서적 행복과의 관계에서는 집단간 유의적인

차이가 나타나지 않아 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 H3-5는 부분적으로 지지되는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 감정부조화가 인지적 행복에 미치는 영향은 자기감정조절, 자기동기부여, 대인관계유지에 의해 조절되는 것으로 나타났고, 감정부조화가 정서적 행복에 미치는 영향은 자기감정인식, 자기감정조절, 타인감정인식에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 이는 감정부조화가 주관적 행복에 미치는 부정적 영향은 감정지능에 의해 완화되는 것을 의미한다. 그리고 감정부조화가 고객지향적 판매행동에 미치는 영향은 자기동기부여, 타인감정인식, 대인관계유지에 의해 조절되는 것으로 나타났으며 이는 감정부조화가 고객지향적 판매행동에 미치는 부정적 영향 또한 감정지능에 의해 완화되는 것을 의미한다.

둘째, 감정부조화가 주관적행복, 고객지향적 판매행동에 미치는 영향이 정서적 지원, 평가적 지원, 도구적 지원, 정보적 지원 각각에 대해 집단과 저집단간에 차이가 있는지를 살펴보기 위해 집단간  $x^2$  차이검증을 실시하였다. 검증결과 정서적 지원은 감정부조화와 인지적 행복과의 관계( $\Delta x^2=8.78$ ,  $p<.01$ ), 감정부조화와 정서적 행복과의 관계( $\Delta x^2=9.04$ ,  $p<.01$ ), 감정부조화와 고객지향적 판매행동과의 관계( $\Delta x^2=9.44$ ,  $p<.01$ )에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 H4-1은 지지되는 것으로 나타났다. 평가적 지원은 감정부조화와 인지적 행복과의 관계( $\Delta x^2=9.35$ ,  $p<.01$ ), 감정부조화와 정서적 행복과의 관계( $\Delta x^2=8.21$ ,  $p<.01$ ), 감정부조화와 고객지향적 판매행동과의 관계( $\Delta x^2=9.91$ ,  $p<.01$ )에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 H4-2는 지지되는 것으로 나타났다. 도구적 지원은 세 가지 관계 모두에서

집단간 유의적인 차이가 나타나지 않아 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 H4-3은 지지되지 않는 것으로 나타났다. 정보적 지원은 감정부조화와 인지적 행복과의 관계( $\Delta x^2=8.59, p<.01$ ), 감정부조화와 고객지향적 판매행동과의 관계( $\Delta x^2=7.35, p<.01$ )에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 하지만 감정부조화와 인지적 행복과의 관계에서는 집단간 유의적인 차이가 나타나지 않아 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 H4-4는 부분적으로 지지되는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 감정부조화가 인지적 행복에 미치는 영향은 정서적 지원, 평가적 지원, 정보적 지원에 의해 조절되는 것으로 나타났고, 감정부조화가 정서적 행복에 미치는 영향은 정서적 지원, 평가적 지원에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 이는 감정부조화가 주관적 행복에 미치는 부정적 영향은 사회적 지원에 의해 완화되는 것을 의미한다. 그리고 감정부조화가 고객지향적 판매행동에 미치는 영향은 정서적 지원, 평가적 지원, 정보적 지원에 조절되는 것으로 나타났으며 이는 감정부조화가 고객지향적 판매행동에 미치는 부정적 영향 또한 사회적 지원에 의해 완화되는 것을 의미한다. 그러나 사회적 지원 중 도구적 지원은 감정부조화가 심리적, 행동적 반응에 미치는 영향에 어떠한 조절역할을 하지 않는 것으로 나타났다. 이는 물질적, 경제적 지원은 부정적 감정현상이 심리적, 행동적 반응에 미치는 영향을 완화시켜 주지 못함을 의미한다. 따라서 조직차원에서 판매원에게 제공해야 할 중요한 지원은 도구적 지원이 아니라 정서적, 평가적, 정보적 지원임을 본 연구결과는 제시하고 있다. 이러한 결과들은 <표 6>, <표 7>과 같다.

## V. 결론

### 5.1 연구결과의 요약

본 연구는 판매원의 감정부조화와 주관적 행복 및 고객지향적 판매행동간의 관계, 그리고 감정부조화와 주관적 행복 및 고객지향적 판매행동과의 관계에서 감정지능과 사회적 지원의 조절효과를 조사한 것으로 연구결과는 다음과 같이 요약된다.

첫째, 판매원의 감정부조화는 판매원의 주관적 행복과 고객지향적 판매행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 감정부조화는 인지적 행복과 정서적 행복 모두에 부정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났고 고객지향적 판매행동에도 부정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 고객과의 상호작용과정에서 판매원이 경험하는 감정부조화가 판매원의 삶에 대한 만족도와 고객을 응대하는 방식에 좋지 못한 영향을 미침을 의미한다. 이러한 결과는 서비스제공자들의 감정부조화가 행위적 측면에 뿐만 아니라 심리적 측면에도 영향을 미친다는 것으로 이는 서비스기업에게 종업원의 감정관리의 중요성을 제시하는 것이라 할 수 있다.

둘째, 판매원의 감정부조화와 주관적 행복 및 고객지향적 판매행동과의 관계에서 감정지능이 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 감정지능 각 차원에 대한 조절효과를 보다 더 구체적으로 살펴보면 우선 자기감정인식은 감정부조화가 정서적 행복에 미치는 부정적 영향을 완화시키는 것으로 나타났지만 인지적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 부정적 영향을 완화시키지 못하는 것으로 나타났다. 이는 자기감정인식능력이 높은 경우 부정적 상황에 처한 자신의 감정상태를 분명하게 인식하게 해주어

〈표 6〉 감정지능의 조절효과 검증

조절변수		경로	감정부조화 → 인지적 행복		감정부조화 → 정서적 행복		감정부조화 → 고객지향적 판매행동	
			경로계수	t 값	경로계수	t 값	경로계수	t 값
H3-1	자기 감정 인식	고(n=119)	-.287	-3.834**	-.104	-1.357	-.305	-4.039**
		저(n=99)	-.314	-4.209**	-.432	-6.901**	-.385	-5.214**
		$\Delta x^2$	ns		7.78**		ns	
H3-2	자기 감정 조절	고(n=111)	-.124	-1.904	-.233	-2.441*	-.313	-4.152**
		저(n=107)	-.386	-5.947**	-.393	-5.769**	-.394	-5.458**
		$\Delta x^2$	8.44**		8.02**		ns	
H3-3	자기 동기 부여	고(n=120)	-.228	-2.407*	-.325	-4.354**	-.135	-1.931
		저(n=98)	-.424	-6.735**	-.404	-5.635**	-.488	-7.431**
		$\Delta x^2$	7.94**		ns		8.39**	
H3-4	타인 감정 인식	고(n=122)	-.315	-4.207**	-.115	-1.899	-.254	-2.625**
		저(n=96)	-.408	-5.714**	-.481	-7.292**	-.414	-6.443**
		$\Delta x^2$	ns		8.24**		7.01**	
H3-5	대인 관계 유지	고(n=117)	-.263	-2.892**	-.243	-3.556**	-.147	-1.942
		저(n=101)	-.403	-6.157**	-.382	-5.525**	-.495	-7.644**
		$\Delta x^2$	6.94**		ns		7.57**	

\*\* : p < .01 \* : p < .05

〈표 7〉 사회적 지원의 조절효과 검증

조절변수		경로	감정부조화 → 인지적 행복		감정부조화 → 정서적 행복		감정부조화 → 고객지향적 판매행동	
			경로계수	t 값	경로계수	t 값	경로계수	t 값
H4-1	정서적 지원	고(n=102)	-.274	-2.785**	-.136	-1.908	-.153	-1.944
		저(n=116)	-.435	-6.748**	-.477	-7.149**	-.485	-7.589**
		$\Delta x^2$	8.78**		9.04**		9.44**	
H4-2	평가적 지원	고(n=99)	-.131	-1.869	-.284	-3.025**	-.122	-1.754
		저(n=119)	-.455	-6.997**	-.475	-7.029**	-.492	-7.635**
		$\Delta x^2$	9.35**		8.21**		9.91**	
H4-3	도구적 지원	고(n=95)	-.309	-3.352**	-.317	-3.538**	-.325	-3.661**
		저(n=123)	-.391	-5.444**	-.401	-5.588**	-.412	-5.805**
		$\Delta x^2$	ns		ns		ns	
H4-4	정보적 지원	고(n=103)	-.107	-1.605	-.277	-2.815**	-.119	-1.722
		저(n=115)	-.499	-7.805**	-.385	-5.054**	-.429	-6.236**
		$\Delta x^2$	8.59**		ns		7.35**	

\*\* : p < .01 \* : p < .05

부정적 감정상태에 휘말리는 것을 차단시켜 주지만 삶에 대한 인지적 판단과 행동표출에 미치는 부정적 영향을 완화시켜 주지는 못하는 것을 의미한다. 즉 자신의 감정에 대한 명확한 인식은 감정적 경험에는 조절적 역할을 할 수 있지만 인지적 판단과 행동으로까지 그 영향력이 작용하지 못한다는 것을 나타내고 있다. 자기감정조절은 감정부조화가 인지적 행복과 정서적 행복에 미치는 부정적 영향을 완화시켜 주는 것으로 나타났지만 고객지향적 판매행동에 미치는 부정적 영향을 완화시키지 못하는 것으로 나타났다. 이는 부정적 상황에서 경험하는 부정적 감정을 조절하는 능력은 부정적 감정상태로부터 자신을 효과적으로 방어할 수 있도록 도와주고 신속히 균형상태로 유지시켜 주어 감정부조화가 주관적 행복에 미치는 부정적 영향을 완화시킬 수 있지만 자신의 감정조절만으로 행동에 미치는 부정적 영향을 완화시키지는 못함을 의미한다. 행동은 내적인 상태보다 진전된 외적인 표출이므로 이를 위해서는 단순한 조절이 아닌 그 이상의 자신의 목표에 대한 명확한 인식과 성취의식이 필요할 수 있음을 나타내고 있다. 자기동기부여는 감정부조화가 인지적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 부정적 영향을 완화시키는 것으로 나타났지만 정서적 행복에 미치는 부정적 영향을 완화시켜 주지 못하는 것으로 나타났다. 자기동기부여는 부정적 상황에서 자신의 직무수행을 안정적이고 끈기 있게 할 수 있도록 해주는 능력이므로 비록 타인과의 관계에서 부정적 경험을 했을지라도 끊임없이 자신을 동기부여시켜 자신의 목표를 달성하고자 할 가능성이 높다. 따라서 자기동기부여능력이 높을 경우 비록 부정적 상황임에도 불구하고 자신의 현재상태를 긍정적으로 평가하고자 하고 또한 자신의 목표달성을 위해 적극적 행동을 취할 가능성이 높다. 그러

나 비록 자신을 끊임없이 동기부여시킨다하더라도 부정적 상태에서 경험하는 부정적 감정현상이 정서적 행복에 미치는 영향을 조절하지는 못하는 것으로 나타났다. 이는 비록 정서적 행복이 일시적인 감정상태가 아닌 장기적, 지속적 감정상태라하더라도 매순간 반복적으로 경험하는 부정적 상황은 자신의 동기부여에도 불구하고 감정부조화가 정서적 행복에 미치는 부정적 영향을 완화시켜주지 못함을 의미한다. 타인감정인식은 감정부조화가 정서적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 부정적 영향을 완화시키는 것으로 나타났지만 인지적 행복에 미치는 부정적 영향을 완화시키지 못하는 것으로 나타났다. 타인감정인식은 타인을 이해하고 공감하는 능력이며 타인의 생각과 감정을 파악하여 배려하고자 하는 능력이므로 타인의 시각에서 상황을 바라보고자 한다. 따라서 비록 부정적 상황에 직면해 있다하더라도 타인에 대한 공감으로 인해 부정적 정서상태로 될 가능성이 낮으며 또한 타인을 무시하는 행동을 할 가능성이 낮다. 그러나 비록 타인의 입장에서 타인에 대한 공감을 한다하더라도 부정적 상황이 자신의 현재 상태에 대한 인지적 판단에 미치는 부정적 영향을 완화시키지는 못하는 것으로 나타났다. 이는 자신의 현재 상태에 대한 인지적 판단은 타인에 대한 인식능력만으로는 부족함을 의미하며 보다 더 적극적인 상호작용적인 능력이 필요함을 의미한다. 대인관계유지는 감정부조화가 인지적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 부정적 영향을 완화시키는 것으로 나타났지만 감정부조화가 정서적 행복에 미치는 부정적 영향을 완화시키지 못하는 것으로 나타났다. 대인관계유지는 효과적인 상호작용과 적극적인 의사소통을 통해 상대방과 원활한 관계를 형성하는 능력이므로 타인과의 관계에서 경험하는 부정적 감정현상이 상호작용

과정에 미치는 부정적 영향을 완화시켜 줄 가능성이 높다. 또한 타인과의 관계에 대해 긍정적 신념을 가지고 있기 때문에 비록 부정적 경험을 했을지라도 일상적인 사회생활속에서 경험하는 사건에 대한 개인의 평가라 할 수 있는 인지적 행복에 미치는 감정부조화의 부정적 영향을 완화시킬 수 있다. 그러나 비록 타인과의 관계형성능력이 높다하더라도 고객과의 관계속에서 매순간 경험하는 감정부조화가 정서적 행복에 미치는 부정적 영향을 완화시키지 못하는 것으로 나타났다. 이는 앞서 언급하였듯이 정서적 행복이 일시적인 감정상태가 아님에도 불구하고 매순간 반복적으로 경험하는 부정적 감정현상은 비록 개인이 타인과의 관계유지능력이 높다하더라도 시간이 지남에 따라 정서적 행복에 부정적 영향을 미친다는 것을 제시하고 있다.

이처럼 세부적인 관계에서 감정지능의 각 차원이 유의적 혹은 비유적인 조절효과를 가지고 있지만 결과적으로는 고객과의 관계에서 판매원들이 경험하는 감정부조화가 그들의 심리적, 행위적 측면에 미치는 부정적 영향을 판매원이 가진 감정지능에 의해 조절될 수 있음을 나타내고 있다. 이는 판매원이 고객과의 상호작용과정에서 다양한 요소로 인해 감정부조화를 겪는다하더라도 자신의 감정을 제대로 인식하고 조절하고 자기를 동기부여시키고 타인을 이해하고 대인관계를 유지하는 능력이 뛰어난 경우 감정부조화가 미치는 부정적 영향을 감소시킬 수 있음을 의미한다. 감정지능은 상황에 유연하게 대응하고, 문제 상황에 부딪혔을 때 자신의 감정을 잘 활용하는 것과 관련된 능력이다. 특정상황으로 인해 적절하게 표현되지 못하고 속으로 응어리지는 감정은 분명히 부정적 효과가 있겠지만 상황에 맞게 조절하고 자신의 감정을 적절히 활용할 수 있는 능력이 높을수록 이러한 부정적 효과는 완화될 것

이다.

셋째, 판매원의 감정부조화와 주관적 행복 및 고객지향적 판매행동과의 관계에서 사회적 지원이 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 사회적 지원의 각 차원에 대한 조절효과를 보다 더 구체적으로 살펴보면 우선 정서적 지원은 감정부조화가 인지적 행복, 정서적 행복, 고객지향적 판매행동에 미치는 부정적 영향을 완화시키는 것으로 나타났다. 정서적 지원은 사회적 관계망속에서 자신의 가치를 인정받고, 존경, 친밀, 신뢰를 주고받는 지원기능이다. 따라서 이러한 정서적 지원은 부정적 상황속에서 경험하는 부정적 감정현상이 개인의 심리적 반응과 행동에 미치는 부정적 영향을 완화시켜 주는 것으로 나타났다. 평가적 지원 또한 감정부조화가 인지적 행복, 정서적 행복, 고객지향적 판매행동에 미치는 부정적 영향을 완화시키는 것으로 나타났다. 평가적 지원은 인격존중, 칭찬, 인정 등과 관련된 지원기능으로 비록 개인이 어려운 상황에 처해 있다 하더라도 평가적 지원을 받고 있다는 인식은 좌절하지 않고 무엇인가를 성취하고자 하는 의지를 높여주며 결국 부정적인 심리적, 행동적 반응으로 나타날 가능성을 감소시켜 준다. 정보적 지원은 감정부조화가 인지적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 부정적 영향을 완화시켜 주는 것으로 나타났지만 정서적 행복에 미치는 부정적 영향을 완화시켜 주지 못하는 것으로 나타났다. 정보적 지원은 개인이 부정적 상황에 직면시 이를 해결할 수 있는 정보를 제공하는 지원기능이다. 즉 어려운 상황에 처한 개인에게 어떠한 방향으로 나아가야 하는지에 대한 방향을 지시하는 지원이다. 따라서 정보적 지원에 대한 인식이 높을 경우 비록 부정적 상황에 직면해 있다 하더라도 이러한 부정적 상황으로 인해 부정적 행동을 할 가능성이 낮다. 또한

정보적 지원은 자신의 어려움을 해결할 수 있는 다양한 정보를 제공받는 지원역할을 수행함으로써 일상적인 사회관계를 원활히 수행할 가능성이 높고 이로 인해 비록 부정적 상황에 처해있다하더라도 자신의 삶에 대한 인지적 판단에 부정적 영향을 미칠 가능성이 낮아질 것이다. 그러나 일상적으로 주위로부터 많은 정보를 얻고 해결책을 제공받는다 하더라도 고객과의 관계속에서 빈번히 경험하는 감정부조화가 정서적 행복에 미치는 부정적 영향을 완화시키지 못하는 것으로 나타났다. 이는 매순간 고객과의 관계에서 경험하는 감정부조화가 정서적 행복에 미치는 부정적 영향을 인지적 지원기능이라 할 수 있는 정보적 지원에 의해 완화되지 못함을 의미한다. 이러한 결과는 심리적 지원이라 할 수 있는 정서적, 평가적 지원이 인지적 지원인 정보적 지원보다 감정부조화가 정서적 행복에 미치는 부정적 영향을 완화시키는 매우 중요한 변수임을 제시하고 있다. 도구적 지원은 감정부조화가 주관적 행복과 고객지향적 판매행동에 미치는 어떠한 부정적 영향도 완화시키지 못하는 것으로 나타났다. 이는 돈, 재화, 시간과 같은 기능적이며 경제적 지원인 도구적 지원은 부정적 상황에서 경험하는 부정적 감정현상이 심리적, 행동적 반응에 미치는 부정적 영향을 완화시킬 수 있는 지원기능이 아님을 제시하고 있다. 이러한 결과는 금전적 보상과 같은 도구적 지원을 통해 종업원을 동기부여시키고 긍정적 행동을 유도하고자 하는 많은 기업에게 제공하는 시사점이 크다고 할 수 있다.

이처럼 사회적 지원 역시 감정지능과 마찬가지로 세부적인 관계에서 각 차원별로 유의적 혹은 비유리적인 조절효과를 가지고 있지만 결과적으로는 사회적 지원은 감정부조화가 판매원의 심리적, 행위적 측면에 미치는 부정적 영향을 완화시키는 것으로

나타났다. 즉 고객과의 상호작용과정에서 비록 감정부조화를 경험한다하더라도 필요한 도움을 주위에서 얻을 수 있을 것이라는 신념은 감정부조화로 인한 부정적 영향을 감소시켜 준다. 그러므로 조직은 가시적인 판매원 행동과 성과만으로 판매원들을 평가할 것이 아니라 판매과정에서 경험하는 심리적 고통을 이해하고 이를 조직적 측면에서 해소시킬 수 있는 지원체제마련의 필요성을 인식해야 할 것이다.

넷째, 판매원의 주관적 행복과 고객지향적 판매행동과의 관계에서 인지적, 정서적 행복 모두가 고객지향적 판매행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 판매원이 자신의 삶에 대한 만족의 정도와 일상적인 정서상태에 따라 고객에 대한 응대방식이 달라진다는 것을 의미한다. 즉 삶에 대한 만족도가 높을수록 고객을 배려하고 고객입장에서 판매하려는 경향이 증가하지만 삶에 대한 만족도가 낮을수록 고객에 대한 무관심과 도움행동의 축소를 가져오게 됨을 의미한다. 따라서 감정부조화로 인해 유발된 심리적 반응이 행위적 반응에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

결국 고객과 판매원간의 관계는 일반적 대인관계가 아닌 고객이 주도권을 가진 거래상황에서의 대인관계이므로 이 경우 판매원의 감정부조화는 정도의 문제일 뿐 항상 존재한다고 할 수 있다 (Ashforth and Humphrey 1993). 이러한 관계에서 판매원이 경험하는 감정부조화는 어떤 방식으로든 그들의 심리적 혹은 행위적 측면에 영향을 미치게 된다. 그러나 감정부조화가 판매원의 심리적, 행동적 반응에 미치는 영향 정도는 이들이 가지고 있는 능력인 감정지능과 조직에서 제공하는 사회적 지원에 의해 조절이 가능함을 본 연구결과는 제시하고 있다.

## 5.2 연구의 시사점

연구결과에 근거한 본 연구의 이론적·실무적 시사점은 다음과 같다.

우선 이론적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 판매원 성과를 높이려고 하는 다양한 연구들은 주로 성과급, 임금인상, 우수한 복지후생 등을 통한 종업원 만족이나 혹은 훈련, 커뮤니케이션 증대 등을 통한 판매원 성과에 중점을 두고 있지 이들이 판매과정에서 겪게 되는 감정적 측면에 관한 연구는 부족한 실정이다. 특히 이들이 판매과정에서 빈번하게 경험하게 되는 감정부조화, 즉 인간으로서 그들이 경험하는 감정과 조직규범으로 인해 그들이 표현해야만 하는 감정간의 부조화가 판매과정에서 판매원들에게 어떠한 영향을 미치는가를 구체적으로 파악한 연구는 부족하다. 본 연구는 판매원의 감정적 현상에 초점을 두고 이것에 영향 받는 반응을 심리적 반응과 행위적 반응으로 구분시켜 감정부조화로 인해 유발되는 결과적 측면을 구체화시키고 있다. 이를 통해 종업원의 감정적 현상이 종업원에게 미칠 수 있는 광범위한 영향력을 제시하고 있다. 둘째, 본 연구는 종업원의 부정적 감정현상이 심리적, 행동적 반응에 미치는 영향을 조절하는 변수로 감정지능과 사회적 지원을 제시하고 있다. 감정부조화와 관련된 선행연구들이 감정부조화를 유발시키는 요소와 감정부조화로 인해 나타나는 결과변수에 초점을 두었다면 본 연구는 이러한 연구들에 확장하여 감정부조화가 미치는 부정적 영향을 완화시킬 수 있는 조절변수를 제시하고 있다. 따라서 본 연구는 차후 판매원관련 연구에 있어 판매원이 경험하는 부정적 감정현상이 미치는 영향을 조절할 수 있는 변수의 발견에 관심을 가질 수 있는 계기를 마련하고 있다. 셋째, 주관적 행복이 인간

행동에 미치는 영향이 큼에도 불구하고 이에 대한 조직적 차원의 실증연구는 부족하다. 지금까지 주관적 행복은 개인적 차원의 문제로만 인식되었으며 조직측면에서의 관심과 검토가 미흡하였다. 그러나 행복은 개인적 차원의 문제가 아니라 조직생산성과 이윤에 영향을 미치는 중요한 요소로 간주되어야 한다. 이러한 상황에서 본 연구는 판매원의 심리적 반응의 하나로서 주관적 행복을 제시하고 있으며 주관적 행복에 영향을 미칠 수 있는 요소 및 주관적 행복으로 인해 나타날 수 있는 행위적 반응을 제시하고 있다. 따라서 마케팅 관점에서 주관적 행복에 대한 이론적 논의를 진전시키는 계기를 제공하고 있다.

이러한 이론적 시사점과 더불어 본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시하고 있다. 첫째, 오늘날 기업에 있어 감정노동자의 비율이 점차적으로 높아지고 있다. 이러한 상황에서 기업은 종업원들이 감정노동을 수행하는 동안 겪을 수 있는 심리적 긴장감을 정확히 파악하고 이에 대한 적절한 대응 방안을 마련해야 할 것이다. 대인관계에서 발생하는 심리적 불편함의 한 유형인 감정부조화는 감정노동을 수행하는 판매원들의 삶에 대한 만족감인 심리적 측면과 고객응대라고 하는 행위적 측면에 부정적 영향을 미치게 된다. 따라서 감정부조화가 미치는 부정적 영향을 완화시킬 수 있는 기업의 전략적 방안이 필요하다. 특히 감정부조화가 인지적 행복에 미치는 부정적 영향을 완화시키고자 한다면 자기감정조절, 자기동기부여, 대인관계유지 등과 같이 자신의 감정과 타인의 감정에 대한 인식을 뛰어넘는 개인의지와 노력측면에서의 감정지능이 높은 판매원을 선발할 필요가 있을 것이며 기업측면에서 정서적, 평가적, 정보적 지원을 제공할 필요가 있을 것이다. 또한 감정부조화가 정서적 행복에

미치는 부정적 영향을 완화시키고자 한다면 자기감정인식, 타인감정인식, 자기감정조절과 같은 자신과 타인에 대한 인식이 매우 중요하며 인식을 통해 자기를 조절할 수 있는 능력을 가진 종업원을 선발하고 교육시킬 필요가 있다. 기업측면에서는 정서적 지원과 평가를 지원을 통해 종업원으로 하여금 비록 부정적 상황에 직면했다라도 실망하거나 낙담하지 않고 긍정적 정서적 상태를 유지할 수 있도록 해주는 것이 필요하다. 감정부조화가 고객지향적 판매행동에 미치는 부정적 영향을 완화시키기 위해서는 타인감정인식, 대인관계유지, 자기동기부여와 같은 사회적 지능과 관련된 감정지능이 높은 종업원을 선발하고 이를 위한 적극적 교육과 훈련이 필요할 것이다. 또한 기업측면에서 정서적, 평가적, 정보적 지원과 같은 심리적이며 방향제시적 지원기능을 제공해야 할 것이다. 본 연구는 감정부조화를 경험하는 종업원은 기대되는 수준만큼의 직무를 수행할 수 없으며 오히려 자신이 속한 조직에 악영향을 미치게 되어 조직적 비용을 초래하게 된다는 것을 제시하고 있다. 따라서 본 연구는 관리자들로 하여금 판매원들의 감정부조화가 미치는 부정적 영향의 감소를 위한 효과적인 종업원 선발과 관리를 위한 세부적 프로그램 검토의 필요성을 제시하고 있다. 둘째, 감정지능이 고객과의 상호작용이 빈번한 종업원에게 특히 중요한 능력임을 본 연구는 제시하고 있다. 기업은 종업원을 선발하는 과정에서 감정지능이 높은 판매원을 선발하고 사회화 과정을 통해 감정지능을 높이고 유지할 수 있도록 해주는 것 또한 필요하다. 감정지능은 개인적 특성으로 선천적인 측면도 있으나 감정지능의 연구자들은 꾸준한 학습에 의해 개선될 수도 있음을 또한 지적하고 있다(Cherniss and Goleman 1998; Goleman 1995). 따라서 기업내 지속적인 종업원 교육 및

훈련을 통해 종업원의 감정지능을 높일 수 있는 적절한 방안을 또한 강구해야 할 것이다. 오늘날 소매업체에 있어 판매원의 중요성이 점차 높아지고 있으며 이들이 고객과의 관계속에서 고객이 원하는 서비스를 제공하기 위해서는 자신의 감정을 조절하고 고객의 감정을 제대로 인식하여 이를 이해하는 것 또한 중요하다 할 수 있다. 셋째, 본 연구는 사회적 지원이 고객과의 상호작용이 빈번한 종업원에게 조직차원에서 제공해 주어야 할 중요한 요소임을 제시하고 있다. 판매상황에서 감정부조화를 강하게 지각하는 종업원은 이를 극복하거나 최소한 감추기 위하여 많은 노력을 하게 되는데 이는 주관적 행복을 낮추고 고객에 대한 판매행동에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 그러나 외부에서 제공되는 사회적 지원에 대한 인식은 감정부조화를 극복하게 해주어 판매원의 심리적, 행동적 반응에 미치는 영향을 완화시켜 준다. 따라서 본 연구는 기업이 긍정적 판매행동을 통한 성과달성에만 관심을 가질 것이 아니라 이를 위해 판매원에게 제공해야 할 기업차원의 지원노력 또한 필요함을 지적하고 있다. 어려운 일에 직면해 있을 때 주위의 도움을 받을 수 있다는 인식을 심어주어야 할 것이며 실제 적극적인 지원을 통해 "혼자"가 아니라 "함께"라는 느낌을 가질 수 있도록 해주는 것이 필요할 것이다.

### 5.3 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 판매원 감정부조화와 그 조절변수의 중요성에 관한 여러 가지 시사점을 제공해 주고 있지만 다음과 같은 한계점 및 향후 연구의 필요성을 가지고 있다. 첫째, 자료의 수집에 있어 다양한 업종에 종사하고 있는 판매원들을 포함시키지 못하고 있다. 주로 표본이 백화점 판매원에 편중되어 있어

본 연구의 연구결과를 모든 업종의 판매원에게 일반화하는데 그 한계가 있다. 둘째, 본 연구는 변수들간의 관련성을 검증하기 위해 횡단적 연구를 실시하였다. 그러나 차후 종단적인 연구의 실시 또한 필요할 것이다. 인과관계 모델을 올바르게 검증하기 위해서는 종단적인 연구설계가 이용되어야만 한다. 본 연구에서 사용된 횡단적인 연구설계는 연구에 사용된 변수들 사이의 관계를 장기적 측면에서 규명하지 못할 수 있다는 문제를 안고 있다. 따라서 미래의 연구는 종단적 연구설계를 통하여 보다 장기적 관점에서 변수들의 관련성을 파악할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 감정부조화, 감정지능, 주관적 행복의 측정도구를 기존의 사회심리학자들이 사용하고 있는 도구들을 활용하고 있다. 그러나 판매상황에서 이러한 변수들을 좀 더 정확하게 측정할 수 있는 측정도구의 개발이 필요하며 이러한 측정도구의 개발은 마케팅 측면에서 종업원의 감정적 현상에 관한 연구의 활성화를 가져올 수 있을 것이다. 넷째, 감정지능을 형성하고 있는 다양한 감정적 능력에 대한 형성과정과 발달과정 그리고 각 능력들간의 관계에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 이것은 이러한 능력을 개발하고 또 증진시키기 위해서는 그 형성의 메커니즘에 대한 구체적인 이해가 있어야 하기 때문이다. 차후 연구에서는 이에 대한 심도 있는 심리학적 접근이 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 권석균(1997), "직무정서의 구조적 특성과 영향요인," *인사조직연구*, 5(2), 1-93.
- 김민주(1998), "호텔 종업원의 감정노동이 직무관련태도에 미치는 영향," *관광학연구*, 21(2), 129-141.
- 김민주(2006), "감정노동의 결과에 대한 한국과 미국간의 비교연구-호텔종업원의 감정노동과 직무스트레스와의 관계를 중심으로," *호텔경영학연구*, 15(1), 35-57.
- 김상희, 서문식(2005), "서비스접점에서 서비스제공자의 감정부조화 발생요인 및 조절요인에 관한 연구," *마케팅연구*, 20(1), 111-145.
- 김상희(2007), "행복한 판매원은 더 고객지향적인가?," *경영학연구*, 36(4), 855-896.
- 박지원(1985), 사회적 지지척도 개발을 위한 일 연구, 연세대학교 박사학위논문
- 이수정, 이훈구(1997), "Trait Meta-Mood Scale의 타당화에 관한 연구: 감정지능의 하위 요인에 대한 탐색," *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 11(1), 95-116.
- Abraham, Rebecca(1999), "The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover," *The Journal of Psychology*, 133(4), 441-455.
- AbuAlRub, Raeda Fawzi(2004), "Job Stress, Job Performance, and Social Support among Hospital Nurses," *Journal of Nursing Scholarship*, 36(1), 73-78.
- Adelman, Mara B. and Aaron C. Ahuvia(1995), "Social Support in the Service Sector: The Antecedent, Process, and Outcomes of Social Support in an Introductory Service," *Journal of Business Research*, 32(3), 273-282.
- Ambady, Nalini and Robert Rosenthal(1992), "Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, 111(2), 256-274.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing(1988), "Structural Equation Modeling in Practice:

- A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andrews, Frank M. and Stephen Bassett Withey (1976), *Social indicators of well-being: American's perceptions of life quality*, New York: Plenum.
- Ashforth, Black E. and Ronald H. Humphrey (1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity," *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ashforth, Blake E. and Ronald H. Humphrey (1995), "Emotion in the Workplace: A Reappraisal," *Human Relations*, 48(1), 97-125.
- Bardzil, Philip and Mark Slaski(2003), "Emotional Intelligence: Fundamental Competencies for Enhanced Service Provision," *Managing Service Quality*, 13(2), 97-104.
- Barrera, Manuel(1986), "Distinctions between Social Support Concepts, Measures, and Models," *American Journal of Community Psychology*, 14(4), 413-445.
- Bearden, William O, Randall L. Rose, and Jesse E. Teel(1994), "Correlates of Conformity in the Consumption of Illicit Drugs and Alcohol," *Journal of Business Research*, 30(1), 25-31.
- Beehr, Terry A.(1985), "The Role of Social Support in Coping with Organizational Stress," in *Human Stress and Coping in Organization: An Integrated Perspective*, Terry A. Beehr and R. S. Bhagat(eds.), John Willy and Sons, 375-398.
- Beehr, Terry A. and John E. Newman(1978), "Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review," *Personnel Psychology*, 31(4), 665-699.
- Beiser, Morton(1974), "Components and Correlates of Mental Well-Being," *Journal of Health and Social Behavior*, 15(4), 320-327.
- Berscheid, Ellen(2003), "The Human's Greatest Strength: Other Humans," in *Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology*, American Psychological Association(eds.), Washington DC, 37-47.
- Blau, Gary(1981), "An Empirical Investigation of Job Stress, Social Support, Service Length, and Job Strain," *Organizational Behavior and Human Performance*, 27(2), 279-301.
- Block, Jack and Adam M. Kremen(1996), "IQ and Eeg-Resiliency: Conceptual and Empirical Connection and Separateness," *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 349-361.
- Borman, Walter C., Louise A. Penner, Tammy D. Allen, Stephan J. Motowildo(2001), "Personality Predictors of Citizenship Performance," *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 52-69.
- Boyatzis, Richard E. and Ellen Van Oosten(2003), "A Leadership Imperative: Building the Emotionally Intelligent Organization," *Ivey Business Journal*, 67(3), 1-5.
- Bradburn, Norman M.(1969), *The Structure of Psychological Well-Being*, Chicago: Aldine.
- Brandstatter, Hermann(1983), "Emotional Responses to Other Persons in Everyday Life Situations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 871-883.
- Brenner, Bradley(1975), "Quality of Affect and

- Self-Evaluated Happiness," *Social Indicators Research*, 12(3), 312-331.
- Burger, Jerry M. and David F. Caldwell(2000), "Personality, Social Activities, Job-Search Behavior and Interview Success: Distinguishing Between PANAS Trait Positive Affect and NEO Extraversion," *Motivation and Emotion*, 24(1), 51-62.
- Caldwell, David F. and Charles A. O'Reilly(1982), "Boundary Spanning and Individual Performance: The Impact of Self-Monitoring," *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 124-127.
- Campbell, Aagus(1976), "Subjective Measures of Well-Being," *American Psychologist*, 31(2), 117-124.
- Campbell, Aagus, P. E. Converse, and Willard L. Rodgers(1976), *The quality of American life*, New York: Russell Sage Foundation.
- Carlson, Dawn S. and Pamela L. Perrewé(1999), "The Role of Social Support in the Stressor-Strain Relationship: An Examination of Work-family Conflict," *Journal of Management*, 25(4), 513-540.
- Cherniss, Cary and Daniel Goleman(1998), *Bringing emotional intelligence to the workplace*. Technical Report issued by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.
- Cherrington, David J.(1989), *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*, Allyn and Bacon.
- Cobb, Sidney(1976), "The Contribution of the Social Environment to Host Resistance," *American Journal of Epidemiology*, 117(5), 521-537.
- Cohen, Sheldon and Harry M. Hoberman(1983), "Positive Events and Social Support as Buffers of Life Change Stress," *Journal of Applied Social Psychology*, 13(2), 99-126.
- Cohen, Sheldon and Thomas A. Wills(1985), "Stress, Social Support and the Buffering Hypothesis," *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Cooley, Charle H.(1962), *Social Organization*, New York: Schocken.
- Costa, Paul T., Robert R. McCrae, and A. H. Norris(1981), "Personality Adjustment to Aging: Longitudinal Prediction From Neuroticism and Extraversion," *Journal of Gerontology*, 36(1), 78-85.
- Cropanzano, Russell and Thomas A. Wright (1999), "A 5-Year Study of Change in the Relationship Between Well-Being and Job Performance," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(4), 252-265.
- Cutrona, Carolyn E.(1986), "Objective Determinants of Perceived Social Support," *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 349-355.
- Deal, Angela G., Carl C. Dunst, and Carol M. Trivette(1994), *Supporting and Strengthening Families*, Cambridge, MA: Brookline Books.
- Denham, Susanne A.(1993), "Maternal Emotional Responsiveness Toddlers' Social-Emotional Competence," *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 34(5), 715-728.
- Diener, Ed(1984), "Subjective Well-Being," *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, Ed(1994), "Assessing Subjective Well-Being Progress and Opportunities," *Social Indicators Research*, 31(2), 103-157.
- Diener, Ed, Ed Sandvik, William Pavot, and Frank Fujita(1992), "Extraversion and

- Subjective Well-Being In a U.S. National Probability Sample," *Journal of Research in Personality*, 26(3), 205-215.
- Diener, Ed, Eunkook M. Suh, Richard E. Lucas, and Heidi L. Smith(1999), "Subjective Well-Being: Three Decades of Progress," *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Diener, Ed, Robert A. Emmons, Randy J. Larsen, and Sharon Griffin(1985), "The Satisfaction with Very Wealthy," *Social Indicators Research*, 16(3), 263-274.
- Donald, Ian, Paul Taylor, Sheena Johnson, Car Cooper, Susan Cartwright, and Susannah Robertson(2005), "Work Environment, Stress, and Productivity: An Examination Using ASSET," *International Journal of Stress Management*, 12(4), 409-423.
- Donavan, D. Todd and Marry Ann Hocutt(2001), "Customer Evaluation of Service Employee's Customer Orientation: Extension and Application," *Journal of Quality Management*, 6(2), 293-306.
- Ekman, Paul(1985), *Telling Lies*, New York: Norton.
- Emmons, Robert A. and Patricia M. Colby(1995), "Emotional Conflict and Well-Being: Relation to Perceived Availability Daily Utilization, and Observer Reports of Social Support," *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(5), 947-959.
- Erdley, Cynthia A., Kathleen M. Cain, Catherine C. Loomis, and Frances Dumas-Hines (1997), "Relations Among Children's Social Goals, Implicit Personality Theories, and Responses to Social Failure," *Developmental Psychology*, 33(2), 263-272.
- Fatt, James Poon Teng and Irene Chew Keng Howe(2003), "Emotional Intelligence of Foreign and Local University Students in Singapore: Implications for Managers," *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), 345-367.
- Freud, Sigmund(1946), *The ego and Mechanism of Defense*, International University Press.
- George, Jennifer and Arthur P. Brief(1992), "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship," *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- George, Jennifer and Arthur P. Brief(1996), "Motivational Agendas in the Workplace: The Effects of Feeling on Focus of Attention and Work Motivation," *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 75-109.
- Glass, Jennifer L. and Ssrah Beth Estes(1997), "The Family Responsive Workplace," *Annual Review of Sociology*, 23(1), 289-313.
- Goleman, Daniel (1995), *Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books
- Greenglass, Esther R. and Ronald J. Burke (2002), "Hospital Restructuring and Burnout," *Journal of Health & Human Services Administration*, 25(1/2), 89-114.
- Halbesleben, Jonathon R. B.(2006), "Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model," *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), 1134-1145.
- Harker, LeeAnne and Dacher Keltner(2001), "Expressions of Positive Emotions in Women's College Yearbook Pictures and Their Relationship to Personality and Life Outcomes Across Adulthood," *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), 112-124.

- Headey, Bruce and Alexander Wearing(1989), "Personality, Life Events, and Subjective Well-Being: Toward a Dynamic Equilibrium Model," *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 731-739.
- Hennig-Thurau, Thorsten, Markus Groth, Michael Paul, and Dwayne D. Gremler(2006), "Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships," *Journal of Marketing*, 70(July), 58-73.
- Hochschild, Arlie Russell(1979), "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure," *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild, Arlie Russell(1983), *The managed heart*, Berkeley: University of California Press.
- Hoffman, K. Douglas and Thomas N. Ingram (1992), "Service Provide Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance," *The Journal of Services Marketing*, 6(2), 68-78.
- House, James Stephen(1981), *Work Stress and Social Support*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Jones, Eli, Paul Busch, and Peter Dacin(2003), "Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships," *Journal of Business Research*, 56(4), 323-340.
- Kelley, Scott W. and K. Douglas Hoffman(1997), "An Investigation of Positive Affect, Pro-social Behaviors and Service Quality," *Journal of Retailing*, 73(3), 407-427.
- Kernbach, Sally and Nicola S. Schutte(2005), "The Impact of Service Provider Emotional Intelligence on Customer Satisfaction," *Journal of Services Marketing*, 19(7), 438-444.
- Kessler, Ronald C., Kenneth S. Kendler, Andrewth, Michael C. Neale, and Lindon J. Eaves (1994), "Perceived Support and Adjustment to Stress in a General Population Sample of Female Twins," *Psychological Medicine*, 24(2), 317-334.
- Kiesler, Donald J.(1983), "The 1982 Interpersonal Circle: A Taxonomy for Complementarity in Human Transactions," *Psychological Review*, 90(3), 185-214.
- King, Laura A. and Robert A. Emmons(1990), "Conflict Over Emotional Expression: Psychological and Physical Correlates," *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 864-877.
- Kobe, Lisa M., Roni Reiter-Palmon, and Jon D. Rickers(2001), "Self-Reported Leadership Experiences in Relation to Inventoried Social and Emotional Intelligence," *Current Psychology*, 20(2), 154-163.
- Krueger, Robert F., Brian M. Hicks, and Matt McGue(2001), "Altruism and Antisocial Behavior: Independent Tendencies, Unique Personality Correlates, Distinct Etiologies," *Psychological Science*, 12(5), 397-402.
- LaRocco, James M., James Stephen House, and John R. P. Jr. French(1980), "Social Support, Occupational Stress, and Health," *Journal of Health and Social Behavior*, 21(2), 202-223.
- Lazarus, Richard S. and Susan Folkman(1984), *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Verlag.

- Lucas, Richard E., Ed Diener, and Eunkook M. Suh(1996), "Discriminant Validity of Well-Being Measures," *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 616-628.
- Levitt, Theodore(1980), "Marketing Success Through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*, 58(January-February), 83-91.
- Liem, G. Ramsay and Joan H. Liem(1979), "Social Support and Stress: Some General Issues and Their Application to the Problem of Unemployment," in *Mental Health and the Economy*, L. A. Ferman and J. P. Gordus (eds.), Michigan: Upjohn Institute for Employment Research, 347-378.
- Lohman, Brenda Jo and Patricia A. Jarvis(2000), "Adolescent Stressors, Coping Strategies, and Psychological Health Studied in the Family Context," *Journal of Youth and Adolescence*, 29(1), 15-43.
- Loseke, Donileen R. and Spencer. E. Cahill (1986), "Actors in Search of a Character: Student Social Workers' Quest for Professional Identity," *Symbolic Interaction*, 9(2), 245-258.
- Lyubomirsky, Sonja, Laura King, and Ed Diener (2005), "The Benefits of Frequent Positive Affects: Does Happiness Lead to Success?," *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- MacPhillamy, Douglas J. and Peter M. Lewinsohn (1974), "Depression as a Function of Levels of Desired and Obtained Pleasure," *Journal of Abnormal Psychology*, 83(6), 651-657.
- Magen, Zipora and Rachel Aharoni(1991), "Adolescents' Contributing Toward Others: Relationship to Positive Experiences and Transpersonal Commitment," *Journal of Humanistic Psychology*, 31(2), 126-143.
- Mastuo, Makoto(2006), "Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments," *Journal of Business Research*, 59(2), 242-250.
- Mayer, John D.(2001), "Emotional Intelligence and Giftedness," *Roeper Review*, 23(3), 131-137.
- Mayer, John D. and Peter Salovey(1993), "The Intelligence of Emotional Intelligence," *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- McDowell, Ian and Claire Newell(1996), *Measuring health: A guide to rating scales and questionnaires*, New York: Oxford University Press.
- McKennell, Aubrey C. and Frank M. Andrews (1980), "Models of Cognition and Affect in Perceptions of Well-Being," *Social Indicators Research*, 8(3), 257-298.
- Mead, George H.(1934), *Mind, Self, and Society*, Chicago: University of Chicago Press.
- Miles, Donald E., Walter E. Borman, Paul E. Spector, and Suzy Fox(2002), "Building an Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: A Comparison of Counterproductive Work Behavior with Organizational Citizenship Behavior," *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 51-57.
- Miller, Lynnc C. and Stephen J. Read(1987), "Why Am I Telling You This? Self-Disclosure in a Goal-Based Model of Personality," in *Self-Disclosure: Theory, Research and Therapy*, Valerian J. Derlega and John H. Berg(eds.), New York: Plenum Press. 35-58

- Morris, J. Andrew and Daniel. C. Feldman(1996), "The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor," *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Munz, David C., Jennifer M. Kohler, and Carl I. Greenberg(2001), "Effectiveness of a Comprehensive Worksite Stress Management Program: Combining Organizational and Individual Interventions," *International Journal of Stress Management*, 8(1), 49-62.
- Myers, David G. and Ed Diener(1995), "Who is Happy," *Psychological Science*, 6(1), 10-19.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(October), 20-35.
- Nolen-Hoeksema, Susan(1987), "Sex Differences in Unipolar Depression: Evidence and Theory," *Psychological Bulletin*, 101(2), 259-282.
- O'Hara, Bradaly. S., James S. Boles, and Mark W. Johnston(1991), "The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(1), 61-67.
- Parkinson, Brian(1991), "Emotional Stylists: Strategies of Expressive Management Among Trainee Hairdressers," *Cognition and Emotion*, 5(4), 419-434.
- Payne, Roy(1980), "Organizational Stress and Social Support," in *Current Concerns in Occupational Stress*, Cary L. Cooper and Roy Payne(eds.), John Wiley and Sons., 293-294.
- Payne, Roy L. and D. C. Pheysey(1978), "Stern's Organizational Climate Index: A Reconceptualization Organization to Business Organization," *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 77-98.
- Pomaki, Georgia and Tanya Anagnostopoulou (2003), "A Test Extension of the Demand/Control/Social Support Model: Predictions of Wellness/Health Outcomes in Greek Teachers," *Psychology and Health*, 18(4), 537-550.
- Prati, L. Melita, Ceasar Douglas, Gerald R. Ferris, Anthony P. Ammeter, and M. Ronald Buckley(2003), "Emotional Intelligence Leadership Effectiveness, and Team Outcomes," *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.
- Rafaeli, Anat and Robert I. Sutton(1989), "Expression of Emotion in Organizational Life," in *Research in Organizational Behavior*, Larry L. Cummings and Barry M. Staw (eds.), Greenwich, CT: JAI Press, 11, 1-42.
- Reiff, Henry B., Nanette M. Hatzes, Michael H. Bramel, and Thomas Gibbon(2001), "The Relation of LD and Gender with Emotional Intelligence in College Students," *Journal of Learning Disabilities*, 34(1), 66-78.
- Reinartz, Werner J. and V. Kumar(2000), "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing*, 64(4), 17-25.
- Roberts, William and Janet Strayer (1996), "Empathy, Emotional Expressiveness, and Prosocial Behavior," *Child Development*, 67 (2), 449-470.

- Roberts, Brent W., Avshalom Caspi, and Terrie B. Moffitt(2003), "Work Experiences and Personality Development in Young Adulthood," *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 582-593.
- Rosental, R., Judith A. Hall, M. R. Dematteo, P. L. Rogers, and D. Archer(1979), *Sensitivity to Nonverbal Communication: The PONS Test*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Ryff, Carol D. and Susan M. Heidrich(1997), "Experience and Well-being: Explorations on Domains of Life and How They Matter," *International Journal of Behavioral Development*, 20(2), 193-206.
- Salovey, Peter, and John D. Mayer(1990), "Emotional Intelligence," *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, Peter, John D. Mayer, and David R. Caruso(2002), "The Positive Psychology of Emotional Intelligence," in *Handbook of Positive Psychology*, C. R. Snyder and Shane J. Lopez(eds.), Oxford University Press, New York, 159-171.
- Salovey, Peter, John D. Mayer, Steven L. Goldman, C. Turvey, and Tibor P. Palfai (1995), "Emotional Attention, Clarity, and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using the Trait Meta-Mood Scale," in *Emotion, Disclosure, and Health*, James W. Pennebaker(eds.), Washington DC: American Psychological Association, 125-154.
- Sand, Gilbert and Anthony D. Miyazaki(2000), "The Impact of Social Support on Salesperson Burnout and Burnout Components," *Psychology and Marketing*, 17(1), 13-26.
- Sarason, Irwin G., Henry M. Levine, Robert B. Basham, and Barbara R. Sarason(1983), "Assessing Social Support: The Social Support Questionnaire," *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 127-139.
- Saxe, Robert and Barton A. Weitz(1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19(August), 550-562.
- Schmittlein, David C., Lee G. Cooper, and Donald G. Morrison(1993), "Truth in the Concentration in the Land of (80/20) Laws," *Marketing Science*, 12(2), 167-183.
- Schneider, Benjamin and David E. Bowen(1995), *Winning the servicegame*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Schutte, Nicola S., John M. Malouff, Maureen Simunek, Jamie McKenley, and Sharon Hollander(2002), "Characteristic Emotional Intelligence and Emotional Well-Being," *Cognition and Emotion*, 16(6), 769-785.
- Seers, Anson, Gail W. McGee, Timothy Serey, and George B. Graen(1983), "The Interaction of Job Stress and Social Support: A Strong Inference Investigation," *Academy of Management Journal*, 26(2), 273-284.
- Seidlitz, Larry and Ed Diener(1993), "Memory for Positive versus Negative Events: Theories for the Differences between Happy and Unhappy Person," *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 654-664.
- Seidlitz, Larry, Robert S. Wyer, and Ed Diener (1997), "Cognitive Correlates of Subjective Well-Being: The Processing of Valanced Life Events by Happy and Unhappy Persons," *Journal of Research in Personality*,

- 31(2), 240-256.
- Seligman, Martin E. P.(1991), *Learned Optimism*, New York: Random House.
- Sheldon, Kennon M. and Christopher P. Niemiec (2006), "It's Not Just the Amount That Counts: Balance Need Satisfaction Also Affects Well-Being," *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(2), 331-341.
- Srivastava, Rajesh and Jeff K. Sager(1999), "Influence of Personal Characteristics on Salespeople's Coping Style," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(2), 47-57.
- Staw, Barry M., Robert I. Sutton, and Lisa H. Pelled(1994), "Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace," *Organization Science*, 5(1), 51-71.
- Staw, Barry M. and Sigal G. Barsade(1993), "Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-Wiser versus Happier-and-Smarter Hypotheses," *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304-331.
- Suh, Eunkook and Ed Diener(1995), "Subjective Well-Being: Issues For Cross-Cultural Research," in *Psychology of the quality of life*, Korea Psychological Association(eds.), Seoul, Korea, Korean Psychological Association, 147-165.
- Sweeney, Paul D., David E. Shaeffer, and Sanford Golin(1982), "Pleasant Events, Unpleasant Events, and Depression," *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(1), 136-144.
- Taylor, Shelley E. and Jonathon D. Brown(1988), "Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health," *Psychological Bulletin*, 103(2), 193-210.
- Thakor, Mrugank V. and Ashwin W. Joshi(2005), "Motivating Salesperson Customer Orientation: Insights from the Job Characteristics Model," *Journal of Business Research*, 58(5), 581-592.
- Tohito, Peggy A.(1982), "Conceptual, Methodological, and Theoretical Problems in Studying Social Support and Person Control," *Journal of Health and Social Behavior*, 24(2), 145-159.
- Tohito, Peggy A.(1983), "Dimension of Life Events That Influence Psychological Distress: An Evaluation and Synthesis of the Literature," in *Psychological stress: Trends in theory and research*, Howard B. Kaplan (eds.), New York: Academic Press.
- Tohito, Peggy A.(1986), "Social Support as Coping Assistance," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 54(4), 416-423.
- Tohito, Peggy A. and Lyndi N. Hewitt(2001), "Volunteer Work and Well-Being," *Journal of Health and Social Behavior*, 42(2), 115-131.
- Tomer, John F.(2003), "Personal Capital and Emotional Intelligence: An Increasingly Important Intangible Source of Economic Growth," *Eastern Economic Journal*, 29(3), 453-470.
- Van Maanen, J. and G. Kunda(1989), "Real Feeling: Emotional Expression and Organizational Culture," in *Research in Organizational Behavior*, Larry L. Cummings and Barry M. Staw(eds.), Greenwich, CT: JAI Press, 11, 43-104.
- Veenhoven, Rutt(2005), "Is Life Getting Better?: How Long and Happily Do People Live in Modern Society," *European Psychologist*,

- 10(4), 330-343.
- Weiner, Bernard, Dan Russell, and D. Lerman (1978), "Affective Consequences of Causal Ascription," in *New Directions in Attribution Research*, John H. Harvey, William Ickes, and Robert F. Kidd(eds.), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 59-90.
- Wharton, Amy. S.(1993), "The Affective Consequences of Service Work," *Work and Occupation*, 20(2), 205-232.
- Wharton, Amy S.(1999), "The Psychological Consequences of Emotional Labor," *The Annals of the American Academy*, 56(January), 158-176.
- Wills, Thomas Ashby(1985), "The Role of Social Support Groups in Stress Coping in Organizational Setting," in *Handbook of Organizational Stress Coping Strategies* (eds.), A. S. Sethi and Randall S. Schuler, Ballinger Publishing Co., 113-143.
- Winnubst, Jacques A. M., Frans H. G. Marcelissen, and Rolf J. Kleber(1982), "Effects of Social Support in the Stressor-Strain Relationship: A Dutch Sample," *Social Science and Medicine*, 16(4), 475-482.
- Wood, Wendy, Nancy Rodes, and Melanie Whelan (1989), "Sex Differences in Positive Well-Being: A Consideration of Emotional Style and Marital Status," *Psychological Bulletin*, 106(2), 249-264.
- Wright, Thomas A. and Barry M. Staw(1999), "Affect and Favourable Work Outcomes: Two Longitudinal Tests of the Happy-Productive Worker Thesis," *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 1-23.
- Wright, Thomas A. and Douglas G. Bonett(1997), "The Role of Pleasantness and Activation-Based Well-Being in Performance Prediction," *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(3), 212-219.
- Wright, Thomas A. and Russell Cropanzano (2000), "Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance," *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Zellars, Kelly L. and Pamela L. Perrewé(2001), "Affective Personality and the Content of Emotional Support: Coping in Organization," *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 459-467.
- Zhou, Jing and Jennifer M. George (2003), "Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence," *The Leadership Quarterly*, 14(4/5), 545-568.

# Relationship Between Salespersons' Emotional Dissonance and Salespersons' Psychological and Behavioral Responses: Focusing on the Moderating Effect of Emotional Intelligence and Social Support

Sang Hee Kim\*

## Abstract

This research lays its purpose on proving that emotional dissonance which salespersons experience in the sales process could affect not only their behaviors but also psychological state, and also examining the relation between psychological and behavioral responses influenced by the emotional dissonance. In addition, its purpose also is to take a look at factors which can moderate the effect of emotional dissonance on psychological and behavioral responses. This research has tried to present subjective well-being as a psychological response and customer-oriented selling behaviors as a behavioral response possibly influenced by emotional dissonance. And also it has tried to present the emotional intelligence of salespersons at the personal level and social support at the organizational level as factors possibly moderating the negative effect of emotional dissonance on psychological and behavioral responses. This is for emphasizing the importance of emotions experienced by salespersons, their emotional ability, and organizational support in their satisfaction and performance, and that those are the factors which marketing managers should include in their marketing strategies when carrying out internal marketing plans in the future.

As a result of the research, it was revealed that emotional dissonance has a negative effect on salespersons' subjective well-being and customer-oriented selling behaviors, and salespersons' emotional intelligence and social support for them moderate this negative effect. In addition, it was found that subjective well-being as a psychological response has an effect on customer-oriented selling behaviors as a behavioral response.

---

\* Assistant Professor of Marketing, College of Business Administration, Chonnam National University.

These results show that salespersons' emotional dissonance affect not only behavioral but also psychological responses, and make it clear that emotional intelligence as a personal characteristic and social support as organizational support can moderate a wide range of the effects. Furthermore it was indicated that the loss of subjective well-being due to emotional dissonance affects salespersons' customer-oriented selling behaviors, showing a sequential process of negative effects that emotional dissonance affects another psychological response and this psychological response affects behavioral response in order. Based on these results, the following implications were presented.

First, various studies focusing on enhancing salespersons' performance mainly have laid emphasis on employees' satisfaction through incentive, pay raises, superior welfare and employees' sales performance through training, increase in communications, and so on, while it is the actual state where there is lack of studies on emotions experienced by salespersons in the sales process. This research specified consequences resulting from emotional dissonance by dividing responses influenced by the emotional phenomenon into psychological and behavioral responses, focusing on salespersons' emotions. Through this, it presents a wide range of effects which salesperson's emotions could have on them.

Second, this research presents emotional intelligence and social support as variables moderating the effect of salespersons' negative emotional phenomena on their psychological and behavioral responses. While previous studies regarding emotional dissonance focused on factors causing emotional dissonance and consequences from it, this research has extended the range and presented moderators possibly mitigating the negative effect of emotional dissonance. Therefore this research has paved the way for paying attention to finding variables possibly moderating the effect of negative emotional phenomena experienced by salespersons in studies regarding salespersons.

Third, even if there is the large effect of subjective well-being on human behaviors, there has been lack of empirical study at the organizational dimension. However well-being should be regarded as not a personal matter but an important factor affecting organizational productivity and profits. In light of this situation, this research presents subjective well-being as one of salespersons' psychological responses, and also presents factors likely to affect and behavioral responses possibly resulting from subjective well-being and. Therefore this research has paved the way to develop theoretical discussions on subjective well-being from a marketing perspective.

Fourth, there is the increasing percentage of emotional labor employees in enterprises. In

this situation, enterprises should correctly grasp psychological tension which employees are likely to experience during performing emotional labor, and then establish proper countermeasures against it. This research presents necessity for considering specific programs for effectively choosing and managing employees in order to decrease the negative effect of employees' emotional dissonance.

Fifth, this research suggests that emotional intelligence is an important ability to employees frequently interacting with customers. Enterprises are also needed to choose salespersons with higher levels of emotional intelligence and help them improve it and maintain the improved level. Emotional intelligence is partly an personal innate feature but according to researchers of it have indicated that it could be improved by consistent learning. Therefore through continuous in-house education and training for employees, enterprises also should try to find out proper strategies to improve their emotional intelligence.

Sixth, this research suggests that social support is an important factor which should be provided at the organizational dimension to employees frequently interacting with customers. Employees whose perceived levels of emotional dissonance are very high come to make efforts to overcome or at least hide it, and this could reduce subjective well-being and have negative effects on sales behaviors to customers. However their recognition of external social support helps them overcome emotional dissonance so that its negative effect on salespersons' psychological and behavioral responses could be reduced. Therefore this research indicates that enterprises not only pay attention to attain performance goals through positive sales behaviors but also should make efforts to support them at the enterprise dimension. Enterprises should implant recognition that employees could get help from others when they are faced with difficulties in them, and also be needed to make them have feelings that they are not "alone" but "together" through active and practical support.

This research presents various psychological and behavioral responses possibly influenced by salespersons' negative emotional phenomena through examining the relation between emotional, psychological and behavioral responses among salespersons in sales situation, and also provides better and further understanding of salespersons' responses by suggesting methods of moderating it.

Key words: salesperson, emotional dissonance, subjective well-being, customer-oriented selling behavior, emotional intelligence, social support