

감정부조화와 감성지능이 서비스직 사원의 비과업행동에 미치는 영향*

박상언
충북대학교 경영대학 교수
(sapak@chungbuk.ac.kr)
우정훈
문화리서치 PIO
(berret@hanmail.net)

최근 조직구성원의 직무성과 범주에 공식적인 과업행동 뿐만 아니라, 이들이 발휘하는 자발적이고 재량적인 성격의 비과업행동(non-task behavior)에 관한 연구관심이 새롭게 부각되고 있다. 이러한 취지에서, 본 연구는 업무수행과정에서 감정노동을 주로 수행하는 서비스직 사원들을 대상으로 하여, 이들이 경험하는 감정부조화와 감성지능이 이타적 행동과 반생산적 행동 등 비과업행동에 미치는 영향을 실증적으로 확인해 보고자 하였다. 또한 감성지능에 관한 그간의 선행연구에 기반하여, 본 연구에서는 감정부조화가 비과업행동에 미치는 영향관계에서 감성지능이 그 부정적인 영향을 완화시키는 심리적 자원으로 역할하는 지에 관해서도 함께 살펴보았다. 이를 위하여, 금융기관과 유통업체, 그리고 콜센터에서 근무하는 264명의 서비스직 사원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

연구결과, 서비스직 사원들이 느끼는 감정부조화는 대인관계일탈과 조직일탈 등 부정적인 차원의 비과업행동인 반생산적 행동에 대해 예상했던 정(+)의 영향을 미친 반면, 긍정적인 차원의 비과업행동인 이타적 행동에 대해서는 유의적인 영향을 미치지 않았다. 이에 비해, 감성지능은 이들의 반생산적 행동에 대해서는 유의적인 영향을 미치지 않은 반면, 이타적 행동에 대해서는 기대했던 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 또한 두 가지 비과업행동 가운데, 감성지능은 이타적 행동에 대해서만 예상했던 완충적 조절효과를 나타내고 있었다. 이러한 분석결과가 함의하는 경영관리적 시사점과 본 연구의 한계점에 대한 토론이 함께 제시되었다.

주제어: 감정부조화, 감성지능, 비과업행동, 이타적 행동, 반생산적 행동, 대인관계일탈, 조직일탈, 조직시민행동

1. 서론

최근 들어, 조직구성원의 비과업행동(non-task behavior) 또는 역할외 행동(extra-role behavior)에 관한 연구관심이 증가하고 있다. 그간 조직행동 분야의 주요 연구관심중의 하나가 조직구성원의 직무성과에 영향을 미치는 제반 요인들을 규명하는 것이었다면, 최근 이러한 직무성과 범주에 비단 공식적인 차원의 과업행동 뿐만 아니라 구성원의 자발적이고 재량적인(discretionary) 차원의 비과업

행동에 대해 주목하는 연구가 많이 제기되어 오고 있는 것이다.

이처럼 비과업행동에 주목해 온 연구들은 크게 두 가지 흐름으로 구분해 볼 수 있다. 먼저, 조직의 성과 증진에 보탬이 될 수 있는 긍정적 행동으로서, 공식적으로 규정된 과업행동을 넘어서 자발적으로 행해지는 이타적인 도움행위에 대한 관심을 들 수 있다. 그간 조직시민행동(organizational citizenship behavior, OCB)이라는 개념 하에 이루어진 많은 연구들이 이에 해당한다(Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988, 1990; Smith

논문접수일: 2009. 12 게재확정일: 2010. 5

* 이 논문은 2009년도 충북대학교 학술연구지원사업의 연구비 지원에 의하여 연구되었음. 심사과정에서 여러 가지 유익한 조언을 해주신 두 심사위원님께 감사드립니다.

et al., 1983 등).

하지만 최근에는 조직구성원과 조직성과에 대해 부정적인 영향을 미칠 수 있는 다른 유형의 비과업 행동에 대한 연구 관심이 점차 커지고 있다. 대표적인 한 예가 바로 반생산적 행동(counterproductive work behavior, CWB)에 대한 연구이다(Bechtoldt et al., 2007; Fox et al., 2001; Marcus & Schuler, 2004 등). 반생산적 행동이란, 조직구성원에게 모욕을 주거나 해를 끼치고 또 조직의 자원을 훼손하거나 낭비시킬 수 있는 부정적인 행동을 의미하는데, 이 역시 조직구성원에 의해 자발적으로 빚어질 수 있는 역할의 행동이라는 점에서는 조직시민행동과 유사하다. 반생산적 행동 역시 실제로 조직 내에서 광범하게 발생되고 있어서, 조직의 성과에 미치는 여러 가지 부정적인 폐해가 막대할 것으로 추정되어 왔다(Spector & Fox, 2002). 따라서 조직의 입장에서는 구성원의 조직시민행동은 적절히 장려해 가는 반면, 이들의 반생산적 행동은 적극적으로 예방하고 줄여 나갈 수 있도록 비과업행동을 관리해 가는 것도 조직의 성과 제고를 위해 중요한 과제가 된다고 할 것이다.

한편, 최근의 연구에 따르면, 이러한 비과업행동의 발생 요건 중의 하나로서, 조직구성원이 경험하는 감정의 중요성이 강조되고 있다(Miles et al., 2002; Spector & Fox, 2002). 즉 직무수행과정에서 경험하게 되는 긍정적인 감정은 이들로 하여금 조직시민행동과 같은 긍정적인 차원의 비과업행동을 촉발시키기 쉬운 반면, 과중한 업무부담에 직면하거나 불공정한 대우를 받음으로써 경험하게 되는 부정적인 감정은 반생산적 행동과 같은 부정적인 행동을 유발하기 쉽다는 것이다. 주지하듯이, 대인접촉이 많은 서비스직종에 속한 직원들은 고객의 마음을 사로잡기 위한 차원에서 여러 가지 감정

노동을 수행하게 되는데, 이 과정에서 자신의 본연의 감정과 조직이 요구하는 감정표현이 서로 상충될 경우 흔히 감정부조화(emotional dissonance)를 경험하게 된다. 이러한 감정부조화 역시 직무수행과정 중에 느낄 수 있는 일종의 부정적인 감정이라는 점에서, 감정부조화는 조직시민행동과 반생산적 행동 등 구성원의 비과업행동에 일정한 영향을 미칠 가능성이 크다고 볼 수 있다.

반면, 조직구성원의 감성지능(emotional intelligence)에 관심을 기울여 온 일련의 연구들은 감성지능이 수행하는 여러 가지 긍정적인 역할에 주목해 왔다. 즉 감성지능이 높은 사원들일수록 자신과 타인의 감정에 대한 이해도가 높고, 특히 자신의 감정에 대한 적절한 표현 및 조절 능력이 좋아서, 이들이 보여주는 리더십 효과성은 물론, 자발적인 이타적 행동 등 과업 및 비과업 차원의 여러 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다(Abraham, 1999a, 2000; Cartwright & Pappas, 2008; van Rooy & Viewesvaran, 2004 등). 또한 감성지능은 조직구성원이 가진 일종의 심리적 자원(psychological resource)이기 때문에, 이들이 직무수행상황에서 겪을 수 있는 여러 가지 스트레스 상황을 보다 잘 감내할 수 있도록 도와주는 완충요인으로 작용할 수 있다는 주장도 있다(Giardini & Frese, 2006).

이러한 일련의 선행연구들에 기반하여, 본 연구에서는 서비스직에 종사하는 직원들을 대상으로 이들의 비과업행동에 미치는 감정부조화와 감성지능의 영향을 실증해 보고자 한다. 즉 서비스직 종사자의 감성지능과 또 이들이 감정노동을 수행할 때 경험하는 감정부조화는, 그들의 조직시민행동과 반생산적 행동 등 긍정적 및 부정적인 차원의 비과업 행동에 어떠한 영향을 미치며, 또한 이 과정에서

감성지능은 감정부조화와 비과업행동 간의 관계를 어떻게 조절하는지를 확인해 보고자 한다.

II. 이론적 배경과 연구가설

2.1 비과업행동으로서의 조직시민행동(OCB)과 반생산적 행동(CWB)

일반적으로 직무행동이란 '조직목표에 유관한(relevant) 행동'을 의미한다(Campbell et al., 1990). 즉 직무행동은 대개 조직내 공식적인 직무나 직위 또는 주어진 역할과 관련하여 발생되며, 또 조직의 목표달성에 기여하는 행동을 말한다. 이러한 직무행동은 통상 과업행동(task behavior) 또는 역할내 행동(in-role behavior)과 동일시되어 왔다. 하지만 이처럼 공식적인 과업수행과 관련한 직무행동이 조직구성원이 수행하는 직무성과를 온전하게 대변하기 어렵다는 인식이 커지면서, 직무행동을 비과업행동 또는 역할외적인 맥락 성과(contextual performance)를 포함하는 개념으로 확대시키려는 시도가 이루어져 왔다(Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo, 2000; Werner, 2000 등). 이러한 비과업행동 또는 역할외 행동의 주요 특징 중의 하나는, 그것이 재량적이고 자발적인 성격의 행동이라는 것이다. 즉 이는 특정 직무나 직위, 또는 역할과 관련하여 공식적으로 요구되지 않는 행동이기 때문에, 조직구성원이 스스로의 판단에 따라 행할 수도 있고 또 행하지 않을 수도 있는 행동인 것이다.

이러한 비과업행동은 크게 두 가지 유형으로 분류될 수 있다. 바로 긍정적인 행동과 부정적인 행

동이다. 긍정적인 차원의 행동은 대개 조직시민행동(OCB, Organ, 1988, 1990; Smith et al., 1983)이란 개념으로 연구되어 왔으나, 그밖에도 친사회적 행동(prosocial behavior, Brief & Motowidlo, 1986) 혹은 맥락적 성과(Borman & Motowidlo, 1993) 등이 사실상 거의 유사한 범주의 행동을 지칭하는 개념으로 활용되어져 왔다. 그 중 조직시민행동은 '조직의 공식적 보상시스템에 의해서 명백히 그리고 직접적으로 인정되는 것은 아니지만, 총체적으로 볼 때 조직의 효과적인 기능을 촉진하는 개인들의 재량적인 행동'으로 정의된다(Organ, 1988). 주지하듯이, 조직의 성공적인 운영을 위해 필요로 되는 모든 행동들을 일일이 공식적으로 규정할 수는 없기 때문에, 협력과 솔선, 봉사와 혁신추구 등 조직구성원에 의해 행해지는 여러 가지 형태의 자발적인 조직시민행동들은 비록 비과업적인 행동이긴 하지만 조직의 성과제고를 위해 필수불가결한 것으로 지적되어왔다(Bateman & Organ, 1983; Podsakoff et al., 1996; Borman & Motowidlo, 1993). 따라서 조직으로서는 추가적인 비용 투입을 요하지 않는 이러한 긍정적인 자발적 행동을 조직구성원들로부터 많이 유인할 수 있을 경우, 이는 일종의 조직여유자원(organizational slack)으로 기능하면서 조직효과성을 제고시키는데 크게 기여할 수 있게 된다.

그동안 많은 연구들이 조직시민행동 개념을 구성하는 여러 하위 차원들을 규명해 왔다(LePine et al., 2002). 일찍이 Organ(1988)은 이 개념을 이타성, 양심성, 예의성, 스포츠맨십, 그리고 시민정신이라는 5가지 하위차원을 가진 것으로 주장한 바 있으며, 그 후 많은 실증연구에서 이러한 개념 구성을 차용해 왔다. 또 McNeely & Meglino

(1994)는 조직시민행동 개념을 그 행동의 지향 대상을 기준으로 하여, 개인지향 OCB와 조직지향 OCB로 구분하였다. 동료에게 자발적인 도움을 주는 행위 등을 의미하는 개인지향 OCB에는 특히 감정이입(empathy)이 중요한 연관변수인 반면, 조직을 위해 솔선하는 행동을 의미하는 조직지향 OCB에는 무엇보다 공정성에 대한 지각이 매우 중요한 영향요인인 것으로 밝혀져 왔다. 아울러, 조직시민행동을 위시한 여러 긍정적인 차원의 비과업 행동 개념들은 조직성과에 기여하는 그 긍정적인 기능과 역할로 인하여, 그동안 조직행동 분야의 연구에 있어서 결과변수인 직무성과 변수를 확장하고 다양화시키는데도 크게 기여해 온 것으로 평가되고 있다(Staw, 1984).

이에 비해, 부정적인 차원의 비과업행동도 있다. 최근 들어 많이 주목되고 있는 이러한 차원의 비과업행동은 주로 반생산적 행동(CWB)이라는 용어로 개념화되고 있지만, 그 외에도 연구자가 취하고 있는 이론적 관점과 배경에 따라 직장내 비행(organizational misbehavior, Vardi & Wiener, 1996), 일탈행동(deviant behavior, Robinson & Bennett, 1995), 공격행동(aggression, Neuman & Baron, 1998), 보복행동(retaliation, Skarlicki & Folger, 1997) 등 다양한 이름으로 유사한 행동들이 연구되어져 왔다. 그 가운데서 반생산적 행동이란 일반적으로 '조직이나 그 구성원에게 해를 입히기 위해 의도된 행동'을 의미한다(Spector & Fox, 2002, 271). 그간의 여러 경험연구들에 따르면, 이러한 반생산적 행동은 조직시민행동과 마찬가지로 조직과 대인관계라는 두 가지 하위 차원을 갖는 것으로 밝혀져 왔다(Bennett & Robinson,

2000; Gruys & Sackett, 2003; O'Brien & Allen, 2008; Robinson & Bennett, 1995). 먼저, 조직을 대상으로 한 반생산적 행동인 '조직일탈'은 작업의 의도적인 회피나 태업, 고의적인 지각이나 결근 등 생산상의 일탈행동 뿐만 아니라, 회사의 자산이나 설비에 대한 오용과 절도 등 재산상의 손망실을 초래하는 재산상의 일탈행동을 모두 포함한다. 또 대인관계 수준의 반생산적 행동을 의미하는 '대인관계일탈'은 동료 직원들에 대해 모욕적인 언사나 힐난을 주는 행동으로부터, 위협을 가하거나 물리적인 폭력을 쓰는 등 보다 적극적인 차원의 공격 행동이 포함된다.

반생산적 행동과 같은 부정적인 차원의 비과업행동은 조직시민행동 등 긍정적인 비과업행동에 비해 상대적으로 최근에 들어와서야 본격적으로 연구되기 시작하였다.¹⁾ 하지만 조직 실재에 있어서는 다양한 형태의 반생산적 행동이 광범하게 발생되고 있어서, 조직의 성과에 미치는 부정적인 폐해가 막대할 것으로 추정되어 왔다. 한 예로, 독일의 경우 2000년과 2002년 사이에 절도와 같은 화이트칼라 범죄에 의해 빚어진 회사의 총 손실이 무려 230억 유로에 달하는 것으로 추산되고 있고(Bechtoldt et al., 2007), 미국 역시 한 해에 종업원 절도로 인한 손실이 거의 2천억 달러에 이를 것으로 추정되고 있다(Spector & Fox, 2002). 추산이 용이한 절도의 경우만도 이러한 형편이니, 단순하게 비용화하기 힘든 다양한 반생산적 행동의 부정적 영향을 모두 고려한다면 상황은 더욱 심각해 질 수 있다. 그러므로 사원들의 반생산적 행동에 대한 원인을 규명하고, 이를 예방할 수 있는 적절한 관리적 방안을 강구하는 것 역시 조직시민행동을 장려

1) 반생산적 행동을 다룬 국내연구 역시 임창희·홍용기(1999), 한광현(2004) 등 소수의 경우를 제외한다면 아직 극히 드문 실정이다.

하는 것 못지않게 중요한 경영 과제라 할 수 있다.

한편, 조직시민행동과 반생산적 행동 간의 개념적 연관성과 관련하여 지금까지 다소 상반된 의견이 제기되어 왔다. 먼저 조직시민행동과 반생산적 행동은 비과업행동을 구성하는 독립적인 두 개념이라기보다, 한 연속선상의 양 극단을 대변하는 개념일 뿐이라는 주장이 있다(Collins & Griffin, 1998). 이를테면 직무만족과 같은 선행변수 및 다른 외생변수들이 이들 두 개념과 반대방향의 영향 관계에 있을 뿐만 아니라, 이들 두 개념을 측정해 온 그간의 선행연구들에서 조직시민행동과 반생산적 행동 간에는 비교적 분명한 역상관관계를 나타내고 있었다는 것이 그 이유이다. 하지만 이들 두 개념이 서로 독립적이라고 보는 견해도 다수 존재한다(Gruys & Sackett, 2003; Kelloway et al., 2002; Sackett et al., 2006). 이들에 따르면, 이 두 변수는 상당수 연구들에서 확인적 요인 분석을 통해 서로 다른 요인으로 구분될 수 있었을 뿐만 아니라, 직무만족처럼 양극적(bipolar) 속성을 가지지 않는 다른 변수들과는 다소 독립적인 관계 양상을 가지는 것으로 확인되었다. Big Five와 같은 성격 변수가 그 한 예이다. Big Five의 여러 구성요인 중, 친화성과 개방성은 조직시민행동을 예측해 주는 의미있는 설명 요인들이었음에 비해, 정서적 안정성과 성실성 등은 반생산적 행동과 강한 부정적 관계에 있는 요인임이 확인된 바 있다(Sackett et al., 2006). 곧, 조직시민행동과 반생산적 행동은 Big Five의 여러 하위차원과 어느 정도 독립적인 관계양상을 나타내고 있었던 것이다.

또 조직의 입장에서 본다면, 조직시민행동과 반생산적 행동은 조직성공에 상반된 결과를 초래하는 반대 개념으로 여겨질 수 있겠지만, 조직과 상호교

환관계에 있는 개별 구성원으로서 조직과의 교환적 형평성을 추구하는 과정에서 이들 두 행동을 어느 정도 독립적으로 선택할 수 있다고 본다. 즉 이 두 행동은 조직구성원이 상황에 따라 선택가능한 다양한 적응적 행동사양들일 수 있으므로, 두 개념 간의 연관성을 고정적으로 상정할 이유가 크지 않다는 주장도 제기된 바 있다(Dalal, 2005; 김경석·문형구, 2005).

2.2 감정부조화와 비과업행동

감정노동은 '대인적 상호작용과정에서 조직이 요구하는 감정을 표현하기 위해 자신의 어조, 표정, 몸짓 등을 조절하려는 노력'을 의미한다(Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996). 서비스 산업의 비중이 날로 확대되어 감에 따라, 고객 접점에서 수행되어지는 적절한 감정노동의 수행은 고객의 구전효과와 반복 구매를 유도하고, 서비스 품질에 대한 긍정적인 평가를 이끌어냄으로써 서비스 부문 조직의 경쟁력 제고와 성과를 좌우하는 핵심 성공요인으로 주목되고 있다(Grandey, 2003; Pugh, 2001). 이러한 이유로, 고객과의 서비스 접점을 가지는 거의 모든 조직들은 이제 사원들의 '표정'과 '마음'에 대한 전략적 관리를 통하여 고객 만족과 고객 감동을 이끌어내기 위한 경쟁을 치열하게 전개하고 있다.

일찍이 Hochschild(1983)로부터 처음 제기된 이후, 감정노동에 관한 그간의 연구는 감정노동 수행자가 취하는 감정조절전략에 초점을 맞추어 왔다. 조직이 요구하는 일정한 감정표현규칙에 직면한 구성원은, 그러한 표현규칙이 요구하는 감정과 자신의 원래 감정 간의 차이에 따라 두 가지 종류의 감정조절전략을 선택할 수 있다. 먼저, 조직이

표현규칙을 통해 요구하는 규범적 감정을 내면화시키고, 이를 자신의 내적 감정으로 동일화 시킨 상태에서 감정노동을 수행하는 전략을 택할 수 있다. 이는 바로 '심층행동'(deep acting) 혹은 '심층연기'이다. 이처럼 심층행동을 수행하는 경우에는 조직이 요구하는 규범적 감정과 본인의 내적 감정 사이에 별다른 괴리가 존재하지 않기 때문에 일반적으로 감정적 조화가 이루어질 수 있다. 반면, 사원들은 자신의 내적 감정을 변화시키지 않은 채 외적인 표현만을 조직이 요구하는 표현규칙에 준하여 행하는 감정조절전략을 구사할 수 있다. 속마음은 그렇지 않으면서도, 겉으로만 공손하게 고객을 대하는 경우가 그 한 예이다. 이는 '표면행동'(surface acting) 혹은 '표면연기'에 해당한다. 이럴 경우, 사원들은 자신의 내적 감정과 조직이 요구하는 규범적 감정 간의 괴리와 충돌로 인해 대개 '감정적 부조화'를 경험할 가능성이 높아진다(Van Dijk & Kirk-Brown, 2006; Zapf, 2002).

감정부조화란 '감정노동 수행 이후, 자신의 순수한 내적 감정과, 조직이 표현규칙을 통하여 요구하는 감정표현내용이 서로 상충할 경우 경험하게 되는 불편한 느낌이나 갈등상태'를 의미한다(Abraham, 1998, 2000; Lewig & Dollard, 2003; Van Dijk & Kirk-Brown, 2006). 일반적으로 고객과의 상호작용과정에서 감정부조화를 촉발시키는 다양한 요인이 있을 수 있다. 즉 고객의 특성이나 고객이 보여주는 감정적 반응도 중요하지만, 그 밖에도 거래상황과 감정노동 수행자 자신의 기분이나 상태도 감정부조화를 야기하는 한 요인이 될 수 있다(김상희·서문식, 2005). 이런 조건에서 조직구성원이 표면행동과 같은 감정조절전략을 구사하게 되면, 그것은 곧 자신이 행한 행동과 실제 느낀 감정이 서로 상충될 수 있는 상황을 야기할 가능성이

커지고, 그 결과 직무수행자는 인지부조화에 기반한 불편한 느낌이나 혹은 일종의 심리적 갈등상태를 경험하게 되기 쉬운데, 이것이 바로 감정부조화인 것이다.

그간의 많은 연구들에 따르면, 감정부조화를 경험하는 것은 감정노동 수행자의 심리적 안녕과 건강, 그리고 관련 직무태도 형성에 많은 부정적 영향을 미친다는 것이 지적되어 왔다. 우선, 감정부조화를 경험하게 되면, 그에 따라 이중성(duplicity)과 비진정성(in-authenticity)의 느낌이 수반될 가능성이 크다는 사실이 주장되어 왔다. 즉 자신이 경험하지 않은 감정을 억지로 표현하는 '표면행동'을 수행함으로써 발생하는 감정부조화는, 곧 스스로를 속이고 있다는 이중적이고 위선적인 느낌을 주게 되기 쉽고, 이는 자기 비하는 물론, 자신과 타인에 대한 냉소주의적 태도로 연결될 수 있다는 것이다(Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1983). 또 지금까지 이루어진 많은 연구들은, 감정부조화가 감정노동 수행자의 정서적 고갈(emotional exhaustion)이나 직무소진 등 심리, 생리적인 차원의 안녕에 부정적인 영향을 미친다는 것을 입증해 왔다(Grandey, 2003; Heuven and Bakker, 2003; Schaubroeck & Jones, 2000; Zapf, et al., 1999, 2001).

감정부조화가 조직구성원의 심리적 안녕에 미치는 이러한 부정적 영향은 곧바로 그의 과업관련 태도와 행동에도 이어질 수 있다. 즉, 업무수행과정에서 경험하는 감정부조화로 인해 사원들이 느끼는 자괴감과 정서적 고갈 및 직무소진이 계속 심화, 누적될수록, 이는 곧 자신이 하고 있는 일에 대한 냉소적 태도와 직무불만족으로 이어질 수 있는 것이다. 또한 누적되는 감정부조화의 느낌은 심지어 개인의 '감정'과 같이 사적이고 민감한 부분까지 조

직이 자신의 상업적인 목적을 위해 통제하려 드는 것은 부당하다는 식의 생각을 키울 수 있고, 그 결과 감정부조화는 결국 조직구성원이 자신이 속해 있는 조직에 대해 갖는 생각 즉, 조직몰입에도 부정적인 영향을 미칠 수 있게 된다(Abraham, 1998, 1999b; Bakker & Heuven, 2006; Zapf, et al., 1999).

이처럼, 그간 서비스직 종사자의 공식적인 과업 행동과 관련하여 주로 연구되어 왔던 감정부조화의 영향은 조직구성원의 비과업행동 측면에도 충분히 확장될 수 있을 것으로 생각된다. 먼저, 최근의 연구들은 비과업행동의 발생을 매개하는 요인 중의 하나로서, 조직구성원이 경험하는 감정의 중요성을 새롭게 강조하고 있다(Fox et al., 2001; Miles et al., 2002; Spector & Fox, 2002). 즉 직무 수행과정에서 조직구성원이 경험하게 되는 긍정적인 감정은 이들로 하여금 조직시민행동과 같은 긍정적인 차원의 비과업행동을 촉발시키기 쉬운 반면, 과중한 직무요구나 불공정한 직무여건 등으로 인해 경험하게 되는 부정적인 감정은 반생산적 행동과 같은 부정적인 행동을 유발하기 쉽다는 것이다. 비슷한 취지에서, 일찍이 Wharton(1993)은 서비스직 종사자가 경험하는 감정부조화가 이들의 도움행동과 참여행동 등 조직시민행동의 철회 내지는 축소를 가져올 수 있음을 지적한 바 있으며, 또 역할갈등이나 지각된 불공정성 등 여러 직무 스트레스 요인이 야기하는 부정적인 감정은 비난이나 공격, 태업과 절도 등 여러 가지 반생산적 행동과 일정한 관계가 있음이 실제 입증되기도 했다(Chen & Spector, 1992; Fox et al., 2001). 이러한 논의에 기반해 볼 때, 감정노동을 수행하는 서비스직 종사자가 자신의 업무수행과정에서 일종의 부정적인 느낌인 감정부조화를 경험할 경우, 이

는 조직시민행동에는 부(-)의 영향을, 그리고 반생산적 행동에는 정(+)의 영향을 미칠 가능성이 크다는 사실을 추론해 볼 수 있다.

아울러, 조직시민행동이나 반생산적 행동 등 조직에서 공식적으로 요구되지 않는 비과업행동의 출현가능성은 조직과 그 구성원간의 사회적 교환관계 속에서도 예측해 볼 수 있을 것이다. 즉 사회적 교환이론(social exchange theory)에 따르면, 조직구성원들은 자신이 속한 조직에 대해 노력 및 보상과 관련한 일종의 기대와 심리적 계약 관념을 가지게 되는데, 감정부조화와 같은 부정적인 감정을 지속적으로 경험하게 되면 그로 말미암아 감정적 균형(emotional equilibrium)이 깨지는 불공정한 느낌을 갖게 되기 쉽다(Schaufeli et al., 1996). 이 경우, 조직구성원은 감정적 형평성을 회복하기 위해 공식적인 직무행동보다 자신의 재량 하에 있는 행동을 우선적으로 선택, 활용할 가능성이 크다. 즉 이타적 행동과 같은 자발적인 공헌을 줄이거나 혹은 반생산적 행동을 통해 심리적 또는 경제적인 보상을 피할 가능성이 큰 것이다. 말하자면 이 경우, 자신의 재량 하에 있는 비과업행동은 조직과의 사회적 교환관계를 형평성있게 회복하기 위한 전략적인 수단이 되는 셈이다(Bechtoldt et al., 2007).

이상의 논의와 선행연구들에 기초하여, 본 연구에서는 감정부조화가 서비스직 종사자의 조직시민행동과 반생산적 행동 등 이들의 비과업행동 측면에 미치는 영향과 관련하여 다음과 같은 가설을 설정해 보았다. 다만, 본 연구에서는 조직시민행동의 여러 하위 차원 가운데 조직구성원의 역할외적인 자발적 행동을 가장 적극적으로 포착해 준다고 볼 수 있는 이타적 행동에 국한하여 가설을 설정하였다. 또한 반생산적 행동은 앞서의 논의에 기반하

여, 조직과 대인관계의 두 하위차원에서 빛어지는 일탈적 행동을 구분해 설정하였다.

가설 I-1: 서비스직 사원이 업무수행과정에서 느끼는 감정부조화는 이들의 이타적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-2: 서비스직 사원이 업무수행과정에서 느끼는 감정부조화는 이들의 대인관계일탈에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-3: 서비스직 사원이 업무수행과정에서 느끼는 감정부조화는 이들의 조직일탈에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 감성지능과 비과업행동

최근 들어 조직구성원의 감성지능에 관한 연구관심이 크게 증대되고 있다. 이는 보다 유연하고 네트워크적인 조직관리의 필요성이 커지고 있는 조직내·외 환경의 변화에 따라, 과거와는 달리 과업수행과 문제해결을 위해 단순히 기술적 역량만이 아니라 대인관계적인 역량이 많이 요구되고 있는 추세와 무관치 않아 보인다. 아울러, 서비스 산업이 차지하는 비중이 날로 커짐에 따라 고객접점을 가지는 산업이 갈수록 확대되고 있고, 또 지식산업화가 가속화됨에 따라 조직구성원의 창의성과 개성의 발휘가 한층 더 강조되고 있는 점도 조직구성원의 감성적인 능력에 대한 관심을 제고시켜 온 중요한 배경이라고 할 것이다(Abraham, 1999a). 이에 따라, 과거 합리적이고 인지적인 접근을 위주로 해왔던 조직행동연구 분야에서도 이제 조직구성원의 감정에 관한 이슈를 더 이상 비합리적인 요소로만 치부하지 않고, 오히려 조직구성원의 직무태도와 행동, 그리고 조직성과에 중요한 영향을 미칠 수

있는 한 요인으로 고려하게 되었는데, 감성지능은 바로 이러한 맥락에서 최근 더욱 주목을 받고 부상하고 있다고 볼 수 있다(Ashkanasy et al., 2005; Hartel et al., 2005). 이러한 관심을 반영하듯, 이제 국내 경영학계에서도 감성지능의 역할과 효과를 실증하는 연구들이 조금씩 제기되고 있다(김상희, 2008; 박동수 외, 2007; 정현우·김창호, 2006 등)

감성지능을 처음 제안한 Salovey & Mayer (1990)에 따르면, 이는 '사회적 지능의 한 하위요소로서, 자신과 타인의 감정을 조정(monitering)하고, 그것들의 차이를 인식하며, 생각과 행동을 위해 감정 정보를 활용할 줄 아는 능력'으로 정의된다(Salovey & Mayer, 1990, 189). 일반적인 지능과는 달리, 사람들이 삶의 실제적인 문제들을 적절하고도 훌륭하게 해결해 갈 수 있는 능력을 사회적 지능이라고 본다면, 감성지능은 그러한 사회적 지능 가운데 특히 감정의 이해와 조절, 그리고 활용과 관련한 능력에 초점을 둔 개념이라고 볼 수 있다. 이러한 감성지능 개념은 Goleman(1995)에 의해 더 구체화되고 또 대중화되었다. 그에 따르면, 감성지능은 자신의 감정을 신속하게 인식하고 알아차리는 자기감정인식, 자신의 감정을 적절하게 관리하고 조절할 줄 아는 자기감정조절, 어려움을 이겨내고 자신의 성취를 위해 스스로 동기화해 가는 자기동기부여, 타인의 감정을 느끼고 이해하는 감정이입, 타인의 감정에 적절하게 대처할 수 있고 또 상대방과 원활하게 소통하고 상호작용하게끔 해주는 대인관계기술 등의 내용을 갖는다. 그러한 감성지능이 성인들의 직장생활에서의 성공을 효과적으로 예측해 줄 수 있는 지표가 될 수 있으며, 이런 점에서 조직구성원의 감성지능을 개발하기 위한 적절한 교육과 관리를 시행하는 것이 매우 중요

할 수 있음을 강조하였다(Goleman, 1995).²⁾

이러한 감성지능 개념을 구성하는 하위영역이나 하위차원과 관련해서도 많은 논의가 제기되어 왔다. 일찍이 Salovey & Mayer(1990)가 제기했던 초기 감성지능 모형에서는 그의 정의에서처럼, 감정의 평가 및 표현 능력, 감정조절 능력, 감정활용 능력 등 3가지 영역이 강조되었다. 하지만 감성지능의 개념구성에 관한 그간의 논의를 비판적으로 정리하고 있는 여러 연구들에 따르면, 비록 감성지능에 관한 정의와 모형이 논자에 따라 다양하긴 했지만, 이들의 논의에서는 감정의 지각, 이해, 조절, 활용이라는 4가지 차원이 거의 공통적으로 등장한다는 사실이 지적되었다(Ciarrochi et al., 2000; Davies et al., 1998). 이러한 4차원 모형에 입각하여, Wong & Law(2002)는 실제 감성지능을 측정할 수 있는 척도를 개발하였고, 그 후 이 척도는 신뢰성과 타당성은 물론, 측정도구의 실용성과 간편성이 인정되어 많이 활용되기 시작하였다(Law et al., 2004). 이들에 따르면, 감성지능의 첫 번째 차원은 자기감정인식(self-emotion appraisal, SEA)이다. 이는 자신의 감정에 대한 지각 및 평가, 그리고 표현능력을 나타낸다. 두 번째 차원은 타인감정인식(others' emotion appraisal, OEA)으로서, 이는 다른 사람의 감정에 대한 인식과 이해 능력을 의미한다. 세 번째 차원인 자기감정조절(regulation of emotion, ROE)은 자신의 감정에 대한 조절 능력을 나타내는데, 당면한 심리적 고통과 좌절로부터 신속하게 회복할 수 있도록 자신의 감정을 조절하는 개인의 능력과 관련된다. 마지막

네 번째 차원은 자기감정활용(use of emotion, UOE)으로서, 건설적인 활동과 개인의 성과달성을 지향할 수 있도록 자신의 감정을 활용해 가는 능력을 의미한다.

한편, 감성지능이 수행하는 역할과 기능에 대해서는 지금까지도 많은 논란이 제기되고 있다. 하지만 감성지능이 개인 및 조직성과에 미치는 긍정적 영향에 대해서는 지금까지 상당한 증거들이 축적되어 왔다고 볼 수 있다. 우선, 감성지능의 효과를 실증해 본 총 69개의 선행연구들을 메타분석했던 한 연구에 따르면, 감성지능과 성과와의 관계는 약 0.23 정도의 유의적인 상관관계를 나타낸 것으로 보고되고 있다(van Rooy & Viewesvaran, 2004). 또한 개인수준의 성과와 관련해서는 전통적인 지능(IQ)보다 감성지능이 실제로 개인의 과업성과를 더 잘 예측해 준다는 보고가 제기되어 왔다(Kelley & Caplan, 1993; Dulewicz & Higgs, 1998). 아울러, 감성지능이 높은 개인일수록 조직 내 변화에 대한 수용성과 적응성이 더 우수하다는 연구결과도 제시된 바 있다(Huy, 1999). 집단수준의 성과와 관련해서도, 감성지능이 높은 개인들은 그렇지 않은 사람들보다 응집적이고 또 팀 분위기를 더 신속하게 형성할 수 있어서, 특히 팀의 초기 성과가 더 높게 나타난 것으로 보고되었다(Jordan et al., 2002). 그래서 집단의 감성지능을 향상시키는 것은 구성원의 참여와 협력, 응집성을 높일 수 있어서, 집단의 창의성과 생산성 증대에 크게 기여할 수 있다는 주장도 제기되었다(Druskat & Wolff, 2001).

2) 그 후 Goleman(1998)은 감성지능을 구성하는 요인에 여러 가지 성격 특성을 많이 추가하는 등 자신의 감성지능의 개념을 점차 확대했는데, 이에 따라 감성지능에 관한 그의 개념은 기존의 성격 개념과도 큰 차이가 없으며, 어쩌면 그저 '좋은 사람(good person)'의 특징을 단순히 모아놓은 것에 지나지 않는다는 비판을 받기도 하였다(Cartwright & Pappas, 2008). 하지만 그의 1995년 저서가 세계적인 베스트셀러의 반열에 오르는 등, 그로 인하여 감성지능 개념이 널리 대중화되고, 특히 이 개념의 응용성과 실용성이 크게 확대되었음은 부인할 수 없다.

또한 감성지능은 특히 리더십 효과성과 관련하여 많은 연구결과를 낳고 있다. 우선, 부하직원들의 마음을 잘 읽어내는 특징을 가진 변혁적 리더십(transformational leadership)은 그 개념상 감성지능과 매우 밀접한 연관성을 가지며, 바로 이것이 일반적으로 변혁적 리더십의 효과성이 높게 나타나고 있는 한 이유라는 설명이 제시되어 왔다(Barling et al., 2000; Gardner & Stough, 2002). 그 밖에도, 감성지능이 높은 리더는 그렇지 않은 리더보다 흥미롭고 열정적인 작업여건을 더 잘 조성해주며, 구성원 상호간의 관계의 질을 높여 협동과 신뢰의 분위기를 창출하는 한편, 구성원이 창의성을 자각, 발휘할 수 있도록 도움을 주는 등 전반적으로 리더십 효과성이 더 크게 나타난다는 사실이 입증되어 왔다(George, 2000; Kerr et al., 2006; Zhou & George, 2003).

감성지능은 이처럼 공식적인 차원의 직무성과에 있어서뿐만 아니라, 비공식적인 차원의 성과인 비과업행동 측면에도 상당한 영향을 미친다는 것이 주장된 바 있다. 우선, 감성지능은 이타적 행동이나 조직시민행동과 상당한 관련이 있음이 제기되었는데, 그 이유는 무엇보다 감성지능이 높은 사람일수록 감정이입을 통해 동료의 기분을 더 잘 인식하고 이해해 줄 수 있기 때문이라는 것이다(Abraham, 1999a; Cartwright & Pappas, 2008; Côté & Miners, 2006). 또 중국인 관리자들을 대상으로 했던 Wong & Law(2002)의 연구에 따르면, 부하직원의 감성지능도 그들의 직무성과와 직무만족에 긍정적인 영향을 주지만, 상사의 감성지능이 높을수록 부하직원의 직무만족 뿐만 아니라 특히 이들의 자발적인 역할의 행동을 더 많이 이끌어낼 수 있음을 보여주었다. 뿐만 아니라, 서비스직에 종사하는 사원의 경우 감성지능은 고객과의 상호작

용과정에서 더욱 중요한 역할을 할 수 있을 것이다. 즉 감성지능이 높은 사원일수록 고객의 마음을 더 잘 헤아려 행동함으로써 서비스의 질이 높아질 수 있고, 이는 고객과 사원의 만족도를 함께 제고 시켜서 사원의 긍정적인 감정을 증진시키고, 그 결과 이들의 더 적극적인 이타적 행동을 유발시킬 가능성이 있기 때문이다.

지금까지 논의한 이타적 행동 등 긍정적 차원의 비과업행동과는 달리, 부정적 차원의 비과업행동과 관련해서는 감성지능의 역할이 좀 더 미묘하게 나타날 것으로 생각된다. 우선, 특정한 조건 하에서는 감성지능이 높은 개인이 조직일탈 등 부정적인 성격의 비과업행동을 시도할 가능성이 더 클 수도 있을 것이다. 일부 연구에 따르면, 직장에서 일어나는 여러 가지 비신사적이고 무례한 일들은 비단 당사자뿐만 아니라 주변의 사람들에게까지도 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Pearson & Porath, 2005). 그런데, 이러한 부정적 영향은 특히 감성지능이 높은 사람들에게서 더 민감하게 작용될 여지가 있다. 한 예로, 주변의 친한 동료가 상사로부터 모욕적인 언사 등 비신사적인 행위를 당하는 모습을 보게 될 경우, 감성지능이 높은 사람은 그렇지 않은 사람보다도 동료의 기분을 더 잘 이해하고 또 감정이입을 더 잘 하게 될 것이기 때문에, 이러한 상황에서 오히려 조직일탈적인 행동을 보일 가능성이 충분히 있을 수 있는 것이다.

그렇지만 다른 연구들에 따르면, 감성지능은 조직구성원이 보일 수 있는 여러 가지 역기능적인 행동을 감소시키는데도 일정하게 기여할 수 있음을 시사해 주었다. 즉 감성지능은 조직 내에서 발생하는 다양한 괴롭힘 행동(bullying)이나 기타 문제 유발적인 행동들과 반대 방향의 상관관계를 보여주는 수가 많은데, 바로 이런 점에서 직장 내에서 감

성지능을 향상시키기 위해 적절한 교육을 시행하는 것은 조직구성원의 여러 가지 부정적인 일탈 행동을 감소시키는데 있어서도 긍정적으로 기여할 수 있다는 것이다(Martin et al., 1998; Mayer et al., 2000). 이처럼 감성지능이 일탈 등 부정적인 비과업행동에 미치는 영향에 대해서는 다양한 가능성이 존재한다고 볼 수 있겠다. 하지만 본 연구에서는 감성지능과 비과업행동간의 일반적인 관계를 확인해 준 선행연구들에 기반하여, 일단 다음과 같은 가설을 설정하고 실제 분석결과가 어떻게 도출되는지를 확인해 보기로 하겠다.

가설 II-1: 서비스직 사원의 감성지능은 이들의 이타적 행동에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-2: 서비스직 사원의 감성지능은 이들의 대인관계일탈에 부(-)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-3: 서비스직 사원의 감성지능은 이들의 조직일탈에 부(-)³의 영향을 미칠 것이다.

아울러, 감성지능은 개인이 스트레스 상황을 지각하고 그에 반응하는 방식과 능력에 상당한 영향을 미친다는 주장이 제기되어 왔다. 일반적으로 감성지능이 높은 사람은 직무수행과정에서 겪는 다양한 감정들을 적절히 조절, 통제할 수 있는 능력이 크다고 볼 수 있다. 즉 이들은 뛰어난 자기 및 타인감정인식과 감정조절 및 활용 능력을 통하여 스트레스를 주는 부정적인 사건이나 상황으로부터 자신을 적절히 분리시키거나 혹은 자신의 감정을 잘 다스림으로써, 그러한 상황이 주는 부정적인 영향을 효과적으로 감내해 갈 가능성이 크다는 것이다

(Quebbeman & Rozell, 2002; Slaski & Cartwright, 2002; Tsaousis & Nikolaou, 2005). 따라서 감성지능이 높은 사람은 그렇지 않은 사람들보다 업무수행과정에서 감정부조화와 같은 부정적 감정을 경험하더라도, 그것이 야기할 수 있는 여러 가지 부정적인 영향을 더 효과적으로 극복해 갈 가능성이 클 것으로 짐작해 볼 수 있다. 다시 말하면, 감성지능은 곧 조직구성원이 가진 일종의 심리적 자원(psychological resource)일 수 있기 때문에, 이러한 능력은 감정부조화의 경험 등이 직무수행상황에서 겪을 수 있는 여러 가지 스트레스를 보다 잘 감내할 수 있도록 도와주는 일종의 완충요인으로 작용할 가능성이 크다고 볼 수 있다(Giardini & Frese, 2006). 실제로 여러 선행연구들에 따르면, 감성지능이 높은 사람들은 그렇지 않은 사람들보다 스트레스 상황에서 상대적으로 소진을 덜 경험한다는 사실이 입증되어 왔다(Day et al., 2005; Slaski & Cartwright, 2002, 2003).

이상의 논의에 기반하여, 본 연구에서는 가설 II에서 확인해 보고자 했던 감성지능의 주 효과에 더하여, 감성지능이 수행할 수 있는 추가적인 조절효과와 관련한 다음의 세 번째 가설을 설정해 보았다.

가설 III: 서비스직 사원의 감성지능은 이들의 감정부조화가 이타적 행동, 대인관계일탈, 조직일탈에 미치는 영향 관계를 조절할 것이다. 즉, 구성원의 감성지능이 높을수록, 감정부조화가 이타적 행동, 관계일탈 그리고 조직일탈에 미치는 영향은 완화되어 나타날 것이다.

III. 연구방법

3.1 표본조직과 자료수집

이러한 가설들을 검증하기 위하여, 본 연구에서는 감정노동을 수행하는 서비스직 사원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 서비스 부문에 따라 고객과의 상호작용 특성, 감정노동의 빈도와 강도 등 감정노동 수행과 관련한 직무 특징이 다소 다를 수 있기 때문에, 이러한 요인들이 미치는 영향을 파악하고 통제하기 위해 가능한 한 여러 서비스 부문들을 조사대상에 포함시킬 필요가 있다. 이런 취지에서, 본 연구에서는 8개 금융기관의 지점, 백화점 1곳과 1개 편의점 업체의 다수 점포(매장), 패밀리 레스토랑과 식품 프랜차이즈 서비스 업체 각 1곳의 다수 점포, 그리고 유통 및 보험업계 회사의 콜센터 3곳을 대상으로 하였다. 금융기관의 경우 고객을 주로 응대하는 창구직원을 대상으로 하였으며, 백화점과 편의점 그리고 패밀리 레스토랑 등은 각 매장에서 근무하는 판매사원 뿐만 아니라 점장과 매니저도 일부 조사대상에 포함되었다. 콜센터의 경우, 전화상담원만 조사되었다.

또 본 연구의 자료수집을 위해 작성된 설문지에는 응답자들이 설문응답의 결과가 공개되는 것에 대해 민감하게 반응할 가능성이 있는 반생산적 행동과 같은 변수의 측정설문이 포함되어 있다. 그래서 응답자들은 일부 문항에 대한 응답시 바람직한 응답 편향(social desirability bias)을 나타낼 가능성도 있다. 이러한 이유로, 설문조사는 연구자가 표본 조직에 사전 약속을 한 후, 방문조사를 통해 직접 배포하고 회수해 오는 방식으로 이루어졌다. 그 과정에서, 설문지 응답은 익명으로 이루어지며

또 설문지 회수과정에 해당 회사가 개입되지 않는다는 사실을 응답자들에게 사전에 강조하여 알려주었다. 이렇게 회수한 설문지 가운데 일부 응답이 불성실한 설문지들을 제외한 총 264부가 분석에 활용되었다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 감정부조화(Emotional Dissonance)

그간 감정부조화는 논자에 따라 다소 다르게 정의되어 왔다. 즉, 감정부조화는 때로 감정노동이 일어나기 위한 한 선행조건으로 정의되기도 하였고(Brotheridge & Grandey, 2002; Zapf et al., 1999), 또 감정노동 그 자체를 구성하는 한 요인으로 간주되기도 하였다(Morris & Feldman, 1997; Schaubroeck & Jones, 2000). 하지만 앞서 정의한 것처럼, 본 연구에서는 감정부조화를 감정노동 수행의 결과 해당 직무수행자가 갖게 되는 일종의 심리적 갈등상태로 파악하고자 한다. 즉, 본 연구에서는 감정부조화를, 감정노동의 수행 과정에서 자신이 느끼는 순수한 내적 감정과, 조직이 표현규칙을 통하여 요구하는 감정표현내용이 서로 상충할 경우, 해당 직무수행자가 경험하게 되는 불편한 상태와 부정적인 느낌을 의미하는 것으로 간주하고자 한다.

본 연구에서는 이러한 감정부조화의 개념을 비교적 잘 반영하고 있다고 볼 수 있는 Van Dijk & Kirk-Brown(2006)과 박상언(2009) 등 선행연구들에서 예시된 설문문항들을 본 연구의 표본조직 맥락에 적합하도록 연구자가 부분적으로 수정하여 작성하였다. '업무상 고객과 접촉할 때, 내가 느끼는 진심을 그대로 표현할 수 없기 때문에 불편한

심기를 느끼게 된다', '업무 수행 중에는 내가 실제로 느끼는 감정과 다른 감정을 표현해야 하기 때문에 힘들 때가 있다' 등 5문항을 5점 척도로 측정하였으며, 문항간 신뢰도는 .828로 나타났다.

3.2.2 감성지능(Emotional Intelligence)

본 연구에서는 감성지능을 측정하기 위해 Wong & Law(2002)가 개발한 WLEIS(Wong and Law Emotional Intelligence Scale)를 활용하였다. 이 측정 도구는 앞서 설명한 바와 같이, 자기감정인식, 타인감정인식, 자기감정조절, 자기감정활용 등 감성지능을 구성하는 4가지 하위 차원별로 4문항씩 총 16개 문항으로 이루어져 있다(자세한 문항 내용은 <표 1>을 참조). 이들 문항 역시 5점 척도로 구성되었으며, 이들 네 차원을 묻는 문항들의 신뢰도는 각기 .760, .868, .807, .804로 확인되었다. 감성지능은 WLEIS를 활용한 선행연구에서처럼, 이들 네 차원의 측정치를 합산한 후 도출된 평균값으로 평가되었다.

한편, <표 1>은 감성지능을 구성하는 4차원의 구성타당도를 검증하기 위해 요인분석을 실시한 결과이다. 요인분석방법으로는 주성분분석법(principal components analysis)을 사용하였으며, 직교회전(varimax) 방식에 의해 아이겐 값(eigen value)이 1 이상인 요인만을 선택하였고, 요인적재치(factor loading)는 0.5 이상인 경우를 유의적인 것으로 판단하였다. 요인분석 결과, 설문문항들은 각 측정변수들에 대응되는 요인들로 잘 묶여 적재되었으며, 이들 요인적재치는 모든 문항들에서 0.5 이상으로 나타나 개념간 구성타당도가 있는 것으로 확인되었다.

3.2.3 이타적 행동(Altruistic Behavior)

본 연구에서는 긍정적인 차원의 비과업행동으로 이타적 행동 개념을 측정하였다. 주지하듯이, 이는 조직시민행동을 구성하는 이타성, 양심성, 예의성, 스포츠맨십, 그리고 시민정신 등 5가지 하위차원 중의 한 개념이지만, 이러한 여러 하위차원들 가운데 조직구성원의 역할외적인 자발적 행동을 가장 적극적으로 포착해 준다고 볼 수 있다. 이타적 행동을 측정하는 구체적인 설문문항은 Bateman & Organ(1983)과 Podsakoff 외(1996) 등의 연구에서 조직시민행동 개념을 측정하기 위하여 개발된 항목을 이용하였으며, '나는 주위에 일이 많은 동료 가 있으면 기꺼이 그를 돕는다' 등 4개의 문항을 5점 척도로 측정하였다. 이들 문항의 신뢰도는 .795로 나타났다.

3.2.4 반생산적 행동(Counterproductive Work Behavior)

부정적인 차원의 비과업행동으로는 반생산적 행동 개념을 측정하였다. 이 개념 역시 연구자에 따라서 다양한 측정도구가 활용되어 왔지만, 본 연구에서는 Bennett & Robinson(2000)이 개발한 설문문항을 활용하였다. 이 측정도구는 앞서의 논의에서처럼, 조직과 대인관계라는 두 하위차원에서 의 일탈적 행동을 구분해 측정해 주고 있다.

주지하듯이, 반생산적 행동은 부정적인 성격의 역할의 성과를 대변하는 개념이기 때문에, 이를 측정하는 설문문항에 대해서는 응답자들이 바람직한 응답 편향(social desirability bias) 등 방어적인 차원의 반응 세트를 보일 가능성이 크다고 볼 수 있다. 그러므로 애초의 Bennett & Robinson

〈표 1〉 감성지능에 대한 요인분석 결과

문항	〈요인 1〉 타인감정인식	〈요인 2〉 자기감정활용	〈요인 3〉 자기감정조절	〈요인 4〉 자기감정인식
- 여러 상황에서 내가 어떤 감정을 느끼는지 잘 알고 있음.	.274	.045	.046	<u>.728</u>
- 내 자신의 감정을 잘 이해하고 있음.	.038	.119	.144	<u>.757</u>
- 평소 내가 느끼는 바에 대해 잘 이해하고 있음.	.271	.238	.102	<u>.723</u>
- 내가 행복한지 아닌지를 항상 잘 알고 있음.	.096	.197	.048	<u>.690</u>
- 동료들의 행동을 보고, 그가 느끼는 감정이 어떠한지 잘 알아차림.	<u>.777</u>	-.001	.124	.271
- 다른 사람들이 느끼는 감정에 대해 잘 파악하는 편임.	<u>.823</u>	.162	.078	.096
- 다른 사람들이 어떤 기분을 느끼는지 민감하게 잘 감지하는 편임.	<u>.851</u>	.146	.032	.128
- 내 주변 사람들의 감정 상태를 잘 파악함.	<u>.840</u>	.163	.034	.146
- 늘 나름의 목표를 세우고, 그것을 이루기 위해 최선을 다함.	.069	<u>.770</u>	.052	.247
- 항상 내 자신이 능력있는 사람이라고 스스로를 일깨우고 북돋움.	.225	<u>.751</u>	.122	.091
- 스스로 자신에게 동기를 부여함.	.140	<u>.763</u>	.107	.110
- 최선의 노력을 다하도록 스스로 격려함.	.036	<u>.771</u>	.258	.144
- 자신의 기분을 스스로 잘 다스림.	.024	.238	<u>.674</u>	.232
- 자신의 감정을 확실하게 잘 통제할 수 있음.	.044	.080	<u>.808</u>	.197
- 화가 났을 때, 신속하게 감정을 가라앉힐 수 있음.	.034	.067	<u>.796</u>	-.008
- 자신의 감정을 잘 조절하여, 처한 어려움을 이성적으로 잘 처리해 갈 수 있음.	.149	.142	<u>.822</u>	-.034
고유치(Eigen Value)	5.191	2.281	1.666	1.431
설명된 변량(Percentage of Variance: %)	32.441	14.258	10.413	8.942
누적 변량(Cumulative Percentage: %)	32.441	46.699	57.112	66.054

(2000)이 개발한 설문문항 가운데, 회사 기물의 절도나 인종편견적인 발언 등 문화적 차이가 현저하거나 혹은 응답자가 지나치게 예민하게 반응함으로써 응답결과의 진실성이 왜곡될 가능성이 큰 문항들은 모두 배제하였으며, 대신 직장생활에서 흔히 발생될 수 있는 비교적 가벼운 정도의 반생산적

행동만을 담은 문항을 선정하였다. 먼저, 대인관계 일탈은 주로 직장동료에게 무례한 언어나 행동으로 마음의 상처를 주거나 혹은 모욕감을 주는 내용으로 설문이 구성되었으며, '직장에서 때때로 내가 하는 말로 인해 다른 사람이 감정을 상하는 경우가 있다' 등 3문항으로 측정하였다. 신뢰도는 .701로

〈표 2〉 반생산적 행동에 대한 요인분석 결과

문항	〈요인 1〉 조직일탈	〈요인 2〉 대인관계일탈
- 직장에서 때때로 내가 하는 말로 인해 다른 사람이 감정을 상하는 경우가 있음.	.016	.792
- 직장에서 때때로 다른 사람에게 무례하게 행동하는 경우가 있음.	.107	.794
- 직장에서 내가 하는 언행으로 인해 모욕감을 느끼는 사람이 있음.	.330	.740
- 개인적인 용도를 위해 회사의 기물을 사용하거나 장시간 회사의 컴퓨터를 이용함.	.787	.184
- 업무시간에 요령껏 개인적인 일을 보거나 휴식을 취함.	.797	.154
- 더 빠른 시간 내에 업무를 완수할 수 있음에도 불구하고, 일부러 일의 속도를 조절함.	.751	.042
고유치(Eigen Value)	2.543	1.260
설명된 변량(Percentage of Variance: %)	42.391	20.997
누적 변량(Cumulative Percentage: %)	42.391	63.389

나타났다. 또 조직일탈은 회사의 기물을 함부로 사용, 낭비하거나 혹은 의도적으로 업무시간을 지체하는 내용으로 설문이 구성되었다. '나는 더 빠른 시간 내에 업무를 완료할 수 있음에도 불구하고, 일부러 일의 속도를 조절하기도 한다' 등 3문항으로 측정되었으며, 신뢰도는 .703으로 확인되었다.

〈표 2〉는 반생산적 행동에 대한 요인분석 결과이다. 그 결과, 대인관계일탈과 조직일탈의 두 하위 차원과 일치하는 2개의 요인이 확인되었다.

3.2.5 통계변수

본 연구의 주요 변수 측정치들에 대해 응답자들의 인구통계적 속성들이 일정한 영향을 미칠 수 있다. 따라서 응답자의 성별, 연령, 재직기간, 직급, 고용형태 등 설문조사시 획득된 인구통계 변수들을 통제변수로 분석에 포함시켰다. 직급의 경우 업체별로 사정이 달라, 백화점과 편의점, 패밀리 레스토랑과 식품 프랜차이즈 업체 등 매장이나 점포가 있는 업체에서 매장별 점장이나 매니저급은 관리자

로, 그 외는 모두 일반 판매사원으로 구분하였다. 또 고용형태는 정규직과 비정규직으로 구분하였다.

IV. 분석 결과

4.1 기초통계 분석

가설검증에 앞서, 본 연구에서 측정된 변수들의 평균과 표준편차, 그리고 변수들 간의 상관관계를 살펴보면 〈표 3〉과 같다. 먼저, 설문 응답자들의 인구통계적 특성을 간단히 살펴보면, 응답자 중 여성이 202명(76.8%)으로 남성보다 훨씬 많다. 본 연구가 고객과의 상호작용과정에서 감정노동을 수행하는 서비스직 직원들을 조사대상으로 했기 때문에, 금융기관의 창구업무, 유통업체의 판매사원, 콜센터의 전화상담원 대부분이 여성근로자인 현실이 반영된 것으로 보인다. 비록 응답자들의 연령대가 19-55세에 걸쳐 폭넓게 분포했지만, 평균연령

〈표 3〉 연구변수들 간의 상관관계 (N=264)

	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) 성별	.23	.423	1.00								
(2) 연령	29.11	6.24	.140*	1.00							
(3) 재직기간	3.62	4.41	.096	.598**	1.00						
(4) 직급	.24	.43	.204**	.184**	.218**	1.00					
(5) 고용형태	.63	.48	.080	.033	.199**	.309**	1.00				
(6) 감정부조화	3.57	.77	-.155*	-.101	.074	.040	.090	1.00			
(7) 감성지능	3.52	.47	.203**	.051	.024	.158*	.045	-.042	1.00		
(8) 이타적 행동	3.39	.68	.239**	.045	.042	.189**	.087	-.091	.394**	1.00	
(9) 대인관계일탈	2.48	.77	-.003	-.029	.066	.037	.017	.165**	-.113	-.002	1.00
(10) 조직일탈	2.30	.83	.234**	-.035	-.035	.011	-.005	.142*	.008	.054	.344**

** P < .01 , * P < .05

1) 성별: 여성 = 0, 남성 = 1

2) 직급: 평사원급 = 0, 관리자급 = 1

3) 고용형태: 비정규직 = 0, 정규직 = 1

은 29.1세로 비교적 젊은 편이다. 또 평균 재직기간은 3.6년으로 비교적 짧은 것으로 나타났다. 전체 응답자 중 점장이나 매장의 매니저인 관리자급은 62명(23.5%)으로 나타났으며, 이들 중 상당수가 남성이었다. 또 정규직은 63.3%로서 비정규직보다 더 많았다.

한편, 응답자들이 느끼고 있는 감정부조화 수준은 평균 3.57로서, 이들이 업무수행과정에서 보통 수준 이상의 감정부조화를 경험하고 있다는 것을 보여주고 있다. 또한 이들의 이타적 행동은 보통 수준 이상인데 비해, 대인관계일탈과 조직일탈 등 반생산적 행동 수준은 각기 2.48과 2.30으로 비교적 낮게 나타나고 있다.

4.2 직업군에 따른 집단간 차이분석

앞서 표본조직 부분에서 소개했듯이, 본 연구에

서는 금융기관, 유통업체, 콜센터 등 다양한 서비스 부문의 조직구성원들을 조사대상으로 하였다. 선행 연구에 따르면, 서비스 부문에 따라 고객과의 상호작용 특성, 감정노동의 빈도와 강도, 지속시간 등 감정노동 수행과 관련한 직무 특징이 서로 다를 수 있고, 이것은 결국 해당 사원들의 심리적 안녕과 직무태도에 미치는 영향에 있어서도 일정한 차이를 야기시킬 수 있다는 사실이 지적된 바 있다(Othman, et al., 2008). 따라서 본 연구에서는 응답자의 직업군에 따른 이러한 차이를 통제하기 위해, 직업군에 따라 주요 변수 면에 있어서 어떠한 차이가 발생되고 있는 지를 먼저 확인해 보고자 한다.

일반적으로, 서비스 부문의 여러 직종은 전문 서비스(professional service), 서비스 샵(service shop), 매스 서비스(mass service) 등 크게 3가지 유형으로 구분될 수 있다(Othman, et al.,

2008). 전문 서비스 직종은 컨설턴트나 의사, 변호사 등으로, 특정 분야의 전문적인 서비스를 제공하는 직종이며, 그렇기 때문에 고객과의 대면접촉 역시 상대적으로 긴 시간 동안 이루어지고 또 주로 고객맞춤형의 상호작용이 이루어지는 특징이 있다. 반면 매스 서비스 직종은 서비스 제공에 있어서 특별한 전문적 지식이 요구되지 않으며, 고객과의 접촉도 비교적 짧고 단순 반복적이고, 또 이들이 수행하는 감정노동은 주로 표면행동을 중심으로 이루어지는 특징을 가진다. 패밀리 레스토랑과 패스트푸드 프랜차이즈 서비스 업체의 판매직원 등이 전형적인 예이다. 이에 비해, 서비스 샵 직종은 전문서비스 직종과 매스 서비스 직종의 중간 정도의 특징을 가진다고 볼 수 있다. 즉 직무수행을 위해 어느 정도의 전문적인 업무지식이나 스킬이 요구되기도 하지만, 보통 전문 서비스 직종처럼 심층적인 지식이나 자격이 요구되지는 않으며, 고객과의 대면접촉시 매스 서비스 직종보다 좀 더 긴 시간 동안

상호작용하고 또 좀 더 많은 심층행동이 요구된다는 점에서 차이가 있다. 이에 보험 및 자동차 업체의 영업사원, 은행의 창구직원이 대표적이다.

이렇게 볼 때, 본 연구에서는 전문 서비스 직종이 포함되지 않은 셈이다. 대신, 본 연구의 직업군은 (1) 은행 등 금융기관의 창구직원과, (2) 백화점, 편의점, 패밀리 레스토랑, 그리고 식품 프랜차이즈 업체 등 유통업체에서 근무하는 판매사원, 그리고 (3) 콜센터의 전화상담원 등 크게 3가지로 구분해 볼 수 있겠다. 콜센터의 전화상담원 역시 전형적인 매스 서비스 직종의 하나로 볼 수 있지만, 대신 이들은 다른 직업군과는 달리, 고객을 직접 대면접촉하지 않고 유선상으로만 응대한다는 특징이 있다. 즉 고객과의 비대면접촉을 통해 감정노동을 수행하고 관련 서비스를 제공한다는 점에서 다른 직업군과 큰 차이가 있다 할 것이다. 이런 점에서, 본 연구에서는 이들을 별도의 직업군으로 구분해 보고자 한다. <표 4>는 이들 3가지 직업군

<표 4> 연구변수들에 대한 직업군간 차이분석

직업군	표본수	감정부조화	감성지능	이타적 행동	대인관계일탈	조직일탈
(1) 금융서비스 창구직원	65	3.48 (.77)*	3.56 (.41)	3.55 (.64)	2.60 (.76)	2.40 (.85)
(2) 유통서비스 판매직원	93	3.51 (.86)	3.68 (.52)	3.73 (.63)	2.40 (.83)	2.33 (.93)
(3) 콜센터 직원	106	3.68 (.68)	3.37 (.41)	2.99 (.54)	2.49 (.72)	2.21 (.72)
전체	264	3.57 (.77)	3.52 (.47)	3.39 (.68)	2.48 (.77)	2.30 (.83)
분산분석 결과	<i>d.f.</i> = 2, 261	F = 1.745 p = .177	F = 12.045 p = .000	F = 40.849 p = .000	F = 1.272 p = .282	F = 1.095 p = .336
사후검증 (Scheffe 방식)		(3) = (2) = (1)	(2) = (1) > (3)	(2) = (1) > (3)	(1) = (3) = (2)	(1) = (2) = (3)

- (1) 금융서비스 창구직원: 은행, 새마을금고 등 금융기관 지점의 창구직원
 (2) 유통서비스 판매직원: 백화점, 편의점, 패밀리 레스토랑, 식품 프랜차이즈 업체의 판매직원
 (3) 콜센터 직원: 유통 및 보험업계 회사의 콜센터 직원
 * 괄호 안은 표준편차임.

응답자의 분포와 함께, 이들이 주요 연구변수 면에서 어떠한 차이를 보이고 있는지를 분산분석을 통해 보여주고 있다.

이에 따르면, 감정부조화와 대인관계 및 조직일탈 변수에 있어서는 직업군간 유의적 차이가 나타나지 않은 반면, 감성지능과 이타적 행동 면에서는 이들 직업군 간에 유의적인 차이가 있는 것으로 확인되었다. 즉 감성지능과 이타적 행동 모두에서 금융서비스와 유통서비스 직원 간에는 큰 차이가 없는 반면, 콜센터 직원은 이들보다 유의적으로 낮은 수준의 응답치를 보여주고 있다. 특히 콜센터 직원의 이타적 행동 수준이 낮게 나타난 이유는, 업무수행 중에 동료사원들과 상호작용함이 없이 자신의 업무공간인 개인 부스에서 거의 독립적으로 이루어지는 이들의 직무특성 때문인 것으로 추정된다.

한편, 전화를 통해 고객과 접촉하는 콜센터 직원의 경우, 그들의 얼굴표정이나 동작은 고객에게 노출되지 않고 오로지 상냥하고 친절한 어조와 말투만으로 자신의 감정을 표현, 전달한다. 따라서 이들의 경우, 직접적인 대면접촉을 하는 다른 직업군보다 여러 면에서 자신의 감정을 위장하는 표면행동을 취하기가 상대적으로 더 쉽다고 볼 수 있다. 앞서도 지적한 바 있듯이, 이처럼 표면행동을 위주로 감정노동을 수행할 경우 그 수행자는 상대적으로 감정부조화를 경험할 가능성이 더 커질 수 있다. 이런 이유로, 본 연구에서도 콜센터 직원의 경우에는 다른 직업군보다 감정부조화가 상대적으로 더 크게 나타난 것으로 짐작해 볼 수 있겠다. 하지만 그 차이가 통계적으로 유의하지는 않았다.

이상의 분석에 기반하여, 본 연구에서는 이들 직업군의 영향을 통제하기 위해 이하 가설검증을 위한 분석에 있어서는 직업군 변수를 또 하나의 연구변수로 추가하기로 하였다. 비록 모든 변수에 있어

서 차이가 있는 것은 아니었지만, 일부 변수에 있어서는 직업군에 따라 집단간 유의한 차이가 있음을 확인할 수 있었기 때문이다. <표 4>에 제시된 사후검증 결과에 따라, 이하의 분석에서는 집단간 유의한 차이가 나타나지 않았던 금융서비스 및 유통서비스 직원을 하나의 부집단으로, 그리고 콜센터 직원을 다른 하나의 부집단으로 범주화하였다.

4.3 가설 1, II의 검증: 감정부조화 및 감성지능의 주 효과 분석

본 연구는 감정부조화와 감성지능이 이타적 행동과 반생산적 행동 등 비과업행동에 미치는 주 효과(main effect)와 함께, 감정부조화와 비과업행동 간의 관계에서 감성지능이 수행하는 조절효과를 확인하는 것을 주요 연구가설로 설정하였다. 이러한 가설검증을 위해 시행된 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)의 결과는 <표 5>에 요약되어 있다. 이타적 행동, 대인관계일탈, 조직일탈 등 3개의 종속변수에 대해, 첫 번째 단계에서는 응답자들의 성별, 연령, 직급 등 통제변수의 영향을 사전 통제하고자 이들 변수들이 투입되었다. 또한 두 번째 단계에서는 직업군 변수와 함께, 감정부조화와 감성지능 등 독립변수들이 투입되었으며, 마지막 단계에서는 감성지능의 조절효과를 확인하기 위한 목적으로, 감정부조화와 감성지능의 상호작용항목들이 투입되었다. 아울러, 본 연구의 일부 인구통계변수들 간에는 상관관계가 비교적 높을 뿐만 아니라, 특히 본 연구에서처럼 상호작용 항목을 회귀방정식에 포함된 변수들의 곱으로 생성하는 경우, 이들 상호작용 항목들은 기존의 독립변수들과 다중공선성의 문제를 야기할 가능성이 있다(Aiken & West, 1991). 따라서 이러한 문제를 피하기

위하여, 본 연구에서는 모든 변수들의 원자료를 중심화(centering)시킨 후 상호작용 항을 구성하고 이를 분석에 투입하였다.

〈표 5〉의 분석결과에 의하면, 일련의 인구통계변수들과 직업군 변수의 영향을 먼저 통제한 이후, 감정부조화는 이타적 행동에 대하여 일정한 부(-)의 영향관계를 나타냈지만 그 정도가 유의하지는 않았던 반면, 대인관계일탈과 조직일탈 등 반생산적 행동과는 상당히 긍정적인 영향관계가 있음이 입증되었다. 이로써 이타적 행동과 관련한 가설

I-1은 기각되었으나, 반생산적 행동과 관련한 가설 I-2 및 I-3은 지지되었다고 볼 수 있다. 또 감성지능의 경우에는 앞서와 반대로, 이타적 행동과는 상당히 유의적인 정(+)의 영향관계가 있음이 입증되었으나, 대인관계일탈과 조직일탈 등 반생산적 행동과는 비록 부(-)의 영향관계를 보여주고 있기는 하지만 그 정도가 유의적이지 않았다. 따라서 감성지능이 이타적 행동에 미치는 영향과 관련한 가설 II-1은 지지되었으나, 반생산적 행동과의 관계에 관한 가설 II-2와 가설 II-3은 기각되었다.

〈표 5〉 계층적 회귀분석 결과

	이타적 행동			대인관계일탈			조직일탈		
	모형 I	모형 II	모형 III	모형 I	모형 II	모형 III	모형 I	모형 II	모형 III
성별 ¹⁾	.202**	.025	.014	.011	.066	.075	.210***	.235***	.245***
연령	-.031	-.070	-.064	-.144	-.108	-.113	-.034	.003	-.003
재직기간	.012	.040	.032	.150	.115	.121	-.034	-.070	-.063
직급 ²⁾	.142*	-.051	-.048	.020	.035	.033	.002	-.022	-.024
고용형태 ³⁾	.030	.093	.094	.008	-.004	-.005	-.001	-.005	-.005
직업군 ⁴⁾		.418***	.436***		-.030	-.043		.043	.028
감정부조화(ED)		-.041	.872*		.158*	-.484		.192**	-.535
감성지능(EI)		.278***	.785***		-.116	-.485*		-.044	-.462
ED x EI			-1.010*			.734			.832
F값	3.933**	13.480***	12.969***	.962	2.082*	2.373*	2.354*	3.012**	3.215**
R ²	.075	.312	.330	.038	.100	.111	.064	.121	.134
△R ²	.075**	.236***	.018*	.038	.062*	.011	.064*	.057*	.013

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

1) 성별: 여성=0, 남성=1

2) 직급: 평사원급=0, 관리자급=1

3) 고용형태: 비정규직=0, 정규직=1

4) 직업군: 비대면접촉 집단(콜센터 직원)=0, 대면접촉 집단(금융서비스 및 유통서비스직 사원)=1

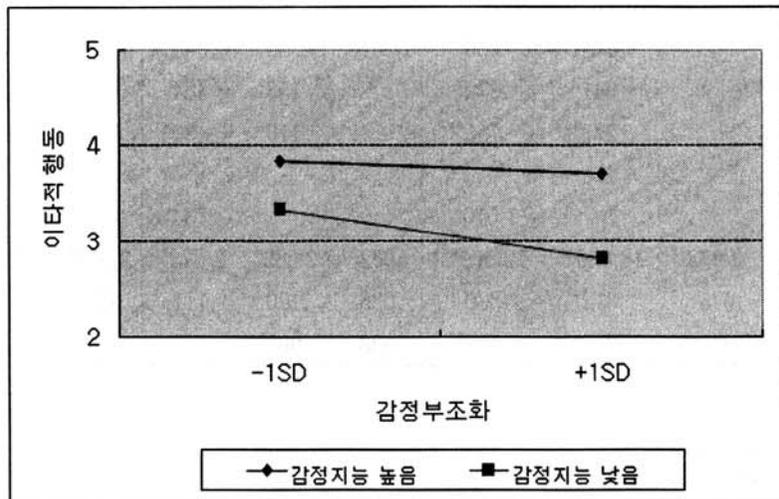
5) 표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)임.

4.4 가설 Ⅲ의 검증: 감성지능의 조절효과 분석

감정부조화가 일련의 비과업행동에 미치는 영향 관계에 있어서, 감성지능이 수행하는 조절효과를 확인하기 위한 가설 Ⅲ의 검증 결과는 <표 5>의 세 번째 단계에서 확인해 볼 수 있다. 먼저, 이타적 행동의 경우, 애초의 가설에서 예상했던 유의적인 상호작용효과를 확인할 수 있다. 즉 감정부조화 및 감성지능의 상호작용 항목 계수가 $p < .05$ 수준에서 유의적이었으며, 또 이처럼 상호작용 항목이 추가됨에 따라 회귀분석 모형의 설명력(R^2)이 일정하게 증가하였을 뿐만 아니라(31.2% → 33.0%), 그 설명력의 증분(ΔR^2)에 대한 F검증 결과 역시 유의한 것으로 나타났다($p < .05$). 반면, 대인관계 일탈과 조직일탈 등 반생산적 행동과 관련해서는 이러한 유의적인 상호작용효과가 확인되지 않았다. 결국, 선행연구들에 기반하여 예상해 보았던 감성지능의 조절효과는 감정부조화와 이타적 행동 간에는 확인되었으나, 감정부조화와 반생산적 행동 간

에는 나타나지 않았다. 이로써, 가설 Ⅲ은 부분적으로 입증되었다고 볼 수 있겠다.

한편, 유의적으로 나타난 상호작용의 관계를 좀 더 자세히 파악해 보기 위해, 응답자들 가운데 조절변수인 감성지능이 상대적으로 더 높게 나타난 집단과 그렇지 않은 집단을 구분하여 감정부조화와 이타적 행동간의 관계를 추가적으로 비교분석해 보았다. 즉, 감성지능이 평균보다 표준편차 1단위 이상 높거나 낮은 두 집단을 대상으로(M+1SD; M-1SD), 감정부조화와 이타적 행동간 관계를 단순회귀 분석하여 그 기울기를 비교해 보는 것이다(Aiken & West, 1991). <그림 1>은 그 결과를 도시화해 주고 있다. 이에 따르면, 상대적으로 감성지능이 높게 나타난 집단은 감정부조화와 이타적 행동이 비록 부(-)의 관계를 나타내고 있지만 그 정도가 유의적이지 않은 반면($b = -.063, t = -.525, n.s.$), 감성지능이 낮게 나타난 집단에서는 감정부조화가 증가됨에 따라 이타적 행동이 유의적으로 낮아짐을 확인해 볼 수 있다($b = -.362, t = 2.744, p = .01$).



<그림 1> 이타적 행동에 대한 감정부조화와 감성지능간의 상호작용

즉, 이타적 행동에 미치는 감정부조화의 부정적인 영향은 감성지능이 낮게 나타난 집단에서 더 현저하게 나타났다.

V. 토론 및 시사점

가설검증 결과에 대한 토론에 앞서, 일부 통제변수들이 종속변수인 비과업행동과 유의적인 관계를 나타낸 부분을 먼저 토론해 보기로 하자. 앞서 <표 5>에 의하면, 응답자 가운데 남성일수록 그리고 직급이 높은 관리자급일수록 이타적 행동이 더 크게 나타나고 있다. 이는 본 연구의 대상조직인 금융 및 유통 서비스 조직의 통상적인 직무구조와 직급 체계의 현실이 반영된 결과로 해석된다. 즉 금융기관, 백화점 및 프랜차이즈 유통업체, 그리고 콜센터들의 경우, 대개 고객접점에서 일하는 사원은 여성이 훨씬 더 많은데 비해, 남성은 이보다 직급이 높은 점장이나 매니저 직을 점하고 있는 경우가 많다. 그런데 이들은 본연의 업무 이외에, 대개 고객 접점에 있는 일선 직원이 직접 해결하지 못하는 일을 도와주거나 혹은 비일상적으로 발생하는 문제의 해결을 담당하는 것을 핵심 직무내용으로 하고 있다. 바로 이러한 이유로, 직급이 높은 남성 응답자들일수록 이타적 행동이 더 크게 나타난 것이라 풀이해 볼 수 있을 것이다.

아울러, 직업군 변수 역시 이타적 행동과 강한 정(+)의 관계를 나타내고 있음을 알 수 있다. 이는 앞서 논한 바 있듯이, 각자의 부스에서 독립적으로 업무를 수행하는 콜센터 직원(0으로 코딩됨) 일수록 업무특성상 동료와의 도움 나누기 등 이타적 행동을 수행할 기회 자체가 거의 없는 반면, 고

객 및 동료직원들과 대면접촉을 수행하면서 상호작용하는 다른 직업군(1로 코딩됨)의 경우 상대적으로 이보다는 훨씬 더 많은 이타적 행동의 기회가 존재하기 때문에 이런 결과가 도출된 것으로 짐작된다.

다음으로, 본 연구의 가설에 대한 검증 결과를 토론해 본다. 본 연구가 검증하고자 한 가설 I과 가설 II는, 각각 감정부조화와 감성지능이 이타적 행동과 반생산적 행동 등 비과업행동에 미치는 영향을 확인하는 것이었다. 분석 결과, 감정부조화는 긍정적 차원의 비과업행동인 이타적 행동에는 별다른 유의적 영향을 미치지 않았던 반면, 대인관계일탈과 조직일탈 등 반생산적 행동에는 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 이와는 반대로, 감성지능의 경우 이타적 행동에는 유의적인 정(+)의 영향을 미친 반면, 부정적인 차원의 비과업행동인 반생산적 행동에는 별다른 유의적 영향을 미치지 못하고 있음을 확인할 수 있었다.

먼저, 가설 I과 관련하여, 감정부조화가 반생산적 행동에 유의적인 영향을 미친 것으로 나타난 본 연구의 분석결과는, 업무수행과정에서 긍정적인 감정을 경험할 경우 조직시민행동과 같은 긍정적인 비과업행동을 행하기 쉬운 반면, 부정적인 감정을 경험하게 되면 반생산적 행동과 같은 부정적인 차원의 비과업행동을 유발하기 쉽다는 선행연구의 결과를 부분적으로 재확인해 주는 것으로 볼 수가 있다 (Miles et al., 2002; Spector & Fox, 2002). 즉 서비스직 사원들이 고객과의 상호작용과정에서 경험하게 되는 감정부조화 역시 이들이 업무수행과정 중에 느낄 수 있는 일종의 불편하고 부정적인 느낌이라는 점에서, 이 역시 대인관계일탈과 조직일탈 등 반생산적인 행동을 촉발시키는 한 원인이 될 수 있다는 사실을 본 연구의 분석결과가 시사해

주고 있는 것이다.

또한 <표 5>에서 보듯이, 본 연구에서는 두 가지 차원의 일탈 가운데 감정부조화가 조직일탈에 미친 영향($b=.192$)이 대인관계일탈에 미친 영향($b=.158$)보다 조금 더 크게 나타나고 있다. 감정부조화는 동료사원들을 대상으로 한 일탈보다는 소속 조직에 대한 일탈에 더 큰 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 이러한 분석결과는 선행연구에서도 찾아볼 수 있다(Bechtoldt et al., 2007). 일반적으로 사원들이 업무수행 중에 표면행동을 취함으로써 감정부조화를 경험할 때, 함부로 대하거나 혹은 무례하게 행동한 고객과 같은 확실한 귀인대상이 없을 경우 해당 사원은 자신에게 감정부조화라는 부정적인 경험을 안겨준 원인을 소속 조직에게 돌릴 수 있다. 즉 일련의 감정표현규칙을 통해 고객과의 관계에서 자신이 느낀 본연의 감정과는 다른 감정표현을 강제했던 회사가 그러한 부정적인 경험을 가져온 한 원인이라 생각할 수 있는 것이다. 이런 이유로 인해, 이들은 자신의 감정적 균형감을 회복하고 또 부정적인 감정을 경험했던 것에 대한 보상을 추구하는 의미로, 대인관계일탈 보다는 소속 조직에 대한 일탈을 더 많이 시도할 수 있을 것이다.

반면, 본 연구에서 설정해 본 가설과는 달리, 감정부조화가 긍정적인 비과업행동인 이타적 행동에는 유의한 수준의 부(-)적 영향을 미치지 않는 것이다. 앞서 이론적 배경 부분에서 논의한 바 있듯이, 이는 어쩌면 긍정적인 차원의 비과업행동과 부정적인 차원의 비과업행동이 어느 정도 서로 독립적인 감정적 발생조건을 가지기 때문일 수도 있다(Spector & Fox, 2002). 즉 감정부조화는 일종의 부정적 감정이기때, 부정적인 차원의 비과업행동인 반생산적 행동에 대해서는 일정한 영향을 미

치는 반면, 긍정적 차원의 비과업행동인 이타적 행동에 대해서는 이렇다 할 영향을 미치지 않는 것일 수 있는 것이다. 하지만 이를 명확히 규명해 보기 위해서는, 긍정적 감정 변수를 연구모형에 추가하는 등 보다 정교한 연구모형의 설정을 통한 추가적인 연구가 필요해 보인다.

다음으로 가설 II에 대한 검증과정에서, 감성지능이 서비스직 사원의 이타적 행동을 증진시키는데 기여하는 것으로 나타난 본 연구의 분석결과는 선행연구를 통해서도 이미 충분히 예상했던 바라고 할 수 있다. 즉, 자신과 타인의 감정을 잘 헤아리고 또 스스로의 감정을 잘 조절, 통제할 수 있는 능력을 의미하는 감성지능은, 특히 감정이입을 통해 동료사원의 기분이나 입장을 이해하고 이들에게 도움을 주는 자발적 행동을 이끌어내는데 큰 역할을 한다고 주장되어 왔다(Abraham, 1999a; Côté & Miners, 2006). 또 감성지능과 이타적 행동 간의 이러한 긍정적 관계를 감성지능을 구성하는 네 가지 하위차원별로 분석해 본 결과, 본 연구에서는 이 가운데 특히 타인감정인식(OEA)과 자기감정조절(ROE)의 회귀계수(유의수준)가 각각 .130(.035)과 .231(.000)로 유의한 것으로 나타났다. 이에 비해, 자기감정인식(SEA)과 자기감정활용(UOE)은 각각 .050(.431)과 .004(.950)로서 회귀계수가 유의하지 않았다. 이러한 결과는, 이타적 행동을 증진시키는데 있어서 감성지능의 네 하위차원 가운데 특히 타인감정인식과 자기감정조절 차원이 더 중요할 수 있음을 시사한다.

하지만 애초의 가설에서 기대했던 것과는 달리, 감성지능은 부정적인 차원의 비과업행동인 반생산적 행동에는 비록 부(-)의 영향을 주고 있었지만 그 수준이 유의적이지는 못하였다. 그렇지만 조직 구성원의 감성지능을 향상시키는 것이 이들의 부정

적인 이탈행동을 감소시키는데 있어서도 일조를 할 것이라는 선행연구들의 주장이 있었음을 감안할 때 (Martin et al., 1998; Mayer et al., 2000), 이는 추후 연구를 통해 재확인해 볼 필요가 있다고 생각된다.

다음은 가설 III의 검증결과에 대한 토론이다. 가설 III은 감정부조화가 비과업행동에 미치는 영향관계를 감성지능이 조절할 것이라는 내용이었다. 본 연구에서는 감성지능의 조절효과가 이타적 행동에 대해서만 입증되었다. 즉 <그림 1>에서 보듯이, 이타적 행동은 전반적으로 감성지능이 낮은 집단보다 높은 집단에서 더 크게 나타난 가운데, 감정부조화가 이타적 행동에 미치는 부정적인 영향은 감성지능이 높은 집단에서보다 낮은 집단에서 더 현저하게 나타났다. 이미 여러 선행연구들에서 주장되었듯이, 이러한 분석결과는 감정부조화를 경험하는 등의 직무스트레스 상황에 대처해 감에 있어서 감성지능이 조직구성원들에게 일종의 완충 역할을 해 주는 심리적 자원 또는 역량 자원으로 기능할 수 있음을 시사해 주는 것이라 볼 수 있겠다 (Giardini & Frese, 2006; Quebbeman & Rozell, 2002). 하지만 기대했던 것과는 달리, 본 연구에서는 이러한 조절효과가 반생산적 행동과 관련해서는 관찰되지 않았다. 결국, 감성지능이 주효과를 보이고 있는 이타적 행동에 대해서만 이러한 조절효과가 확인되고 있는 셈이다. 그렇지만 서비스직 종사원들이 감정노동의 수행과정에서 겪을 수 있는 여러 가지 부정적 영향들을 감성지능이 일정하게 완충시킬 수 있음을 실증해 준 선행연구도 존재하고 있는 만큼 (Giardini & Frese, 2006), 이 역시 추후의 반복연구를 통해 재검증될 필요가 있다 할 것이다.

이처럼 본 연구의 가설들 가운데 일부 가설들은 지지되지 않았다. 하지만 채택된 가설들을 중심으로 한 지금까지의 논의와 분석결과에 기반해 볼 때, 몇 가지 시사점을 도출해 볼 수 있다. 우선, 서비스직에 종사하는 사원들의 이타적 행동을 증진시키는 등 이들의 자발적인 맥락적 성과를 제고시키기 위해서는 사원들의 감성지능을 개발할 필요가 있음을 알 수 있다. 또한 반생산적 행동과 같은 부정적인 차원의 비과업행동을 줄이기 위해서는, 이들이 감정노동을 수행할 때 경험하게 되는 감정부조화를 가능한 한 줄여 주거나 혹은 이를 심리적으로 보상해 줄 수 있는 직무환경을 조성해 가는 것이 중요하다는 시사점을 얻을 수 있다.

일찍이 많은 연구자들이 지적한 바 있듯이, 감성지능은 전통적인 지능과는 달리 적절한 훈련과 경험을 통해 얼마든지 개발 가능한 것으로 주장되어 왔다 (Goleman, 1998; Salovey & Mayer, 1990; Slaski & Cartwright, 2003). 또한 감성지능을 신장시키기 위한 적절한 훈련은 특히 사원들의 정서적 이해와 감정이입 능력, 그리고 부정적인 감정을 조절하고 통제할 수 있는 능력을 키워주어, 고객에게 제공되는 서비스의 질을 향상시키고 감정노동수행과 관련한 제반 스트레스에 대한 대응능력을 증진시키는데 효과적이라는 주장도 제기되어 왔다 (Cartwright & Pappas, 2008; Slaski & Cartwright, 2002). 그렇지만 감성지능을 개발하는 것이 사원들의 비과업행동 차원의 성과를 제고시키는 만능의 처방책이 될 수는 없을 것이다. 감성지능이 높아 아무리 감정이입이 탁월한 사람일지라도, 자신의 일터에서 계속되는 피로와 감정부조화로 말미암아 직무소진을 느끼게 된다면, 그리고 불공정한 처우로 인해 조직과의 심리적 계약이 깨지는 경험을 하게 된다면, 그는 당연히 회사에 대

해 원망을 느끼게 되고, 그에 따라 감정적 형평성을 회복하기 위한 차원에서 가능한 행동 대안을 강구할 수 있을 것이기 때문이다. 앞서 지적한 바 있듯이, 그러한 행동 대안들 가운데 이타적 행동을 줄이거나 혹은 반생산적 행동을 저지르는 등 자발적이고 재량적인 비과업행동을 선택하는 것은 조직구성원들로서는 어쩌면 가장 현실적이고 손쉬운 방편일 수 있다.

또한 적어도 본 연구의 분석결과에 따르면, 부정적인 차원의 비과업행동인 반생산적 행동에 대해서는 구성원의 감성지능보다 그들이 느끼는 감정부조화가 더 큰 영향을 미치고 있었다. 이렇게 볼 때, 비록 감성지능의 개발을 위한 교육훈련에의 투자가 나름의 가치가 있다고 하더라도, 그것이 구성원의 직무환경 자체를 개선하는 노력의 필요성을 완전히 대체할 수는 없을 것이다. 익히 지적되어 왔듯이, 감성지능과 같은 긍정적인 개인 심리요인을 강조하는 입장은, 조직의 요구에 부합하는 개인차원의 속성에만 관심을 기울인 나머지, 보다 객관적인 직무환경의 개선이 가지는 중요성을 간과하는 경향이 없지 않았다(Fineman, 2003, 2006; Thompson & Mchugh, 2002). 고객만족을 넘어, 고객감동을 추구하는 무한경쟁이 격화되고 있는 작금에, 서비스 부문에 종사하는 직원들이 업무수행 중에 감정부조화를 경험하는 것은 일면 불가피한 일일 수 있다. 그렇기에 더 더욱 이들에게 직무수행의 재량권을 넓혀주고 적절한 사회적 지원을 제공하는 등 다양한 직무자원을 제공해 줌으로써, 이들이 감정부조화의 부정적인 영향을 극복하고, 가능한 한 감정적 균형을 신속하게 회복할 수 있도록 직무여건을 개선해 주는 노력도 함께 병행될 필요가 있을 것이다.

하지만 추후의 연구는 몇 가지 점에서 지금보다

더 보완될 필요가 있다. 무엇보다 중요해 보이는 것은 반생산적 행동에 대한 측정의 문제이다. 앞서도 지적한 바 있듯이, 이 개념은 부정적인 성격의 역할의 성과를 대변하는 개념이기 때문에, 이를 측정하는 설문문항에 대해서는 응답자들이 방어적으로 응답할 가능성이 있다. 그래서 본 연구에서도 연구자가 방문조사를 시행해 회사를 거치지 않고 직접 설문지를 회수해 오는 등, 응답자의 익명성을 보장해 주기 위해 나름의 노력을 기울인바 있다. 그렇지만 본 연구는 기본적으로 자기보고(self-report)를 통한 측정에 의존하고 있다는 한계가 있다. 이보다 더 바람직한 방법은 독립변수와 종속변수에 대한 자료의 획득 원천(data source)을 달리하는 것이다. 이를테면, 독립변수는 서비스 종사원 당사자로부터 측정하되, 종속변수인 반생산적 행동과 조직시민행동 등 비과업행동 변수의 측정자료는 응답자의 직속상사나 혹은 동료들로부터 획득하는 방법을 강구해 볼 수 있을 것이다. 그러면 측정치의 진실성을 왜곡할 우려가 있는 요인을 사전 배제시킬 수 있을 뿐만 아니라, 독립변수와 종속변수를 동일한 원천으로부터 측정할 경우 발생할 수 있는 동일방법 사용문제(common method variance)도 자연스럽게 회피할 수 있는 이점이 있을 수 있다. 그 외에도, 본 연구에서는 표본을 서비스직 사원들에 한정하여, 비과업행동에 영향을 미칠 수 있는 제한된 변수들만을 고려해 보고 있다. 따라서 추후의 연구에서는 보다 다양한 직업군을 대상으로 하여, 긍정적 및 부정적인 차원의 비과업행동을 유발할 수 있는 조건과 그 결과에 대해 다양한 이론적 모형을 구성하고 이를 실증해 볼 필요가 있다고 생각된다.

참고문헌

- 김경석·문형구(2005), "비과업행동 연구의 체계화를 위한 제언," *인사관리연구*, 29(4): 1-30.
- 김상희(2008), "판매원의 감정부조화와 심리적·행동적 반응의 관계: 감성지능과 사회적 지원의 조절효과를 중심으로," *경영학연구*, 37(4): 989-1038.
- 김상희·서문식(2005), "서비스접점에서 서비스제공자의 감정부조화 발생요인 및 조절요인에 관한 연구," *마케팅연구*, 20(1): 111-145.
- 박동수·홍춘철·정성한(2007), "소진의 직무요구-자원모형에서 감성지능의 조절역할," *인사관리연구*, 31(1): 69-94.
- 박상언(2009), "감정부조화의 영향과 그 조절요인에 관한 실증연구: 직무자율성과 사회적 지원의 조절효과를 중심으로," *경영학연구*, 38(2): 379-405.
- 임창희·홍용기(1999), "반생산적 행동으로서의 종업원 절도," *경영학연구*, 28(2): 373-389.
- 정현우·김창호(2006), "종업원의 감성지능이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조절효과," *인사관리연구*, 30(4): 29-61.
- 한광현(2004), "조직공정성이 반생산적 과업행동에 미치는 영향," *인사관리연구*, 28(4): 57-84.
- Abraham, R. (1998), Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124: 229-246.
- Abraham, R. (1999a), Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125: 209-224.
- Abraham, R. (1999b), The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *The Journal of Psychology*, 133(4): 441-455.
- Abraham, R. (2000), The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence-outcome relationships. *The Journal of Psychology*, 134(2): 169-184.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993), Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18: 88-115.
- Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J. & Hartel, C. E. J. (Eds.) (2005), *The Effect of Affect in Organizational Settings*. San Diego: Elsevier.
- Bakker, A. B. & Heuven, E. (2006), Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4): 423-440.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E. K. (2000), Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(3): 157-162.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983), Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595.
- Bechtoldt, M. N., Welk, C., Hartig, J. & Zapf, D. (2007), Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behavior at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4): 479-500.

- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000), Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85: 349-360.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993), Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. in N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*: 71-98, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986), Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, 11(4): 710-725.
- Brotheridge, C. M. & Grandey, A. A. (2002), Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work? *Journal of Vocational Behavior*, 60: 17-39.
- Campbell, J. P. (1990), Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. in M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (2nd ed.), vol. 1: 687-732, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Cartwright, S. & Pappas, C. (2008), Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace. *International Journal of Management Reviews*, 10(2): 149-171.
- Chen, P. Y. & Spector, P. E. (2002), Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65: 177-184.
- Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Caputi, P. (2000), A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28: 539-561.
- Collins, J. M. & Griffin, R. W. (1998), The psychology of counterproductive job performance. in R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly & J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior*: 219-242, Stamford, CT: JAI.
- Côté, S. & Miners, C. T. H. (2006), Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51: 1-28.
- Dalal, R. S. (2005), A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90: 1241-1255.
- Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R. D. (1998), Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75: 989-1015.
- Day, A. L., Therrien, D. L. & Carroll, S. A. (2005), Predicting psychological health: Assessing the incremental validity of emotional intelligence beyond personality, Type A behavior, daily hassles. *European Journal of Personality*, 19(6): 519-536.
- Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2001), Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3): 80-90.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (1998), Emotional intelligence: Can it be measured reliably and validly using competency data? *Competency*, 6(1): 1-15.
- Fox, S., Spector, P. E. & Miles, D. (2001), Counterproductive work behavior(CWB) in response to job stressors and organiza-

- tional justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59: 291-309.
- Fineman, S. (2003), *Understanding emotion at work*, London: Sage.
- Fineman, S. (2006), On being positive: Concerns and counterpoints, *Academy of Management Review*, 31(2): 270-291.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002), Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(2): 68-78.
- George, J. M. (2000), Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8): 1027-1055.
- Giardini, A. & Frese, M. (2006), Reducing the negative effects of emotion work in service occupations: Emotional competence as a psychological resource. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1): 63-75.
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*, New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998), *Working with emotional intelligence*, New York: Bantam.
- Grandey, A. A. (2000), Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5: 95-110.
- Grandey, A. A. (2003), When "the show must go on": Surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46: 86-96.
- Gruys, M. L. & Sackett, P. R. (2003), Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11: 30-42.
- Hartel, C. E. J., Zerbe, W. J. & Ashkanasy, N. M. (Eds.) (2005), *Emotions in organizational behavior*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Heuven, E. & Bakker, A. B. (2003), Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12: 81-100.
- Hochschild, A. R. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Holman, D., Chissick, C. & Totterdell, P. (2002), The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1): 57-81.
- Huy, Q. N. (1999), Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2): 325-345.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S. (2002), Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationships to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2): 195-214.
- Kelley, R. & Caplan, J. (1993), How Bell labs create star performers. *Harvard Business Review*, July-August, 100-103.
- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J. & Nault, A. (2002), Organizational citizenship and counterproductive behaviors: Separate but related constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 10: 143-151.

- Kerr, R., Garvin, J. Heaton, N. & Boyle, E. (2006), Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4): 265-275.
- Law, K. S., Wong, C. S. & Song, J. (2004), The construct and criterion validity of EI and its potential utility for management. *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 483-496.
- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002), The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87: 52-65.
- Lewig, K. A. & M. F. Dollard (2003), Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4): 366-392.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2004), Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89: 647-660.
- Martin, J. M., Knopoff, K. & Beckham, C. (1998), An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at The Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, 43(2): 429-470.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2000), Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4): 267-298.
- McNeely, B. L. & Meglino, B. M. (1994), The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79: 836-844.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E. & Fox, S. (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: 51-57.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996), The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21: 986-1000.
- Motowidlo, S. J. (2000), Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1): 115-126.
- Neuman, J. H. & Baron, R. A. (1998), Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24: 391-419.
- O'Brien, K. E. & Allen, T. D. (2008), The relative importance of correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior using multiple sources of data. *Human Performance*, 21: 62-88.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990), The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. in Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, vol.

- 12: 43-72, Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Othman, A. K., Abdullah, H. S., & Ahmad, J. (2008), Emotional intelligence, emotional labour and work effectiveness in service organizations: A proposed model," *The Journal of Business Perspective*, 12(1): 31-42.
- Pearson, C. M. & Porath, C. L. (2005), On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again, *Academy of Management Executive*, 19(1): 7-18.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996), Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22: 259-298.
- Pugh, S. D. (2001), Service with smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5): 1018-1027.
- Quebbeman, A. J. & Rozell, E. J. (2002), Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice. *Human Resource Management Review*, 12(1): 125-143.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995), A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38: 555-572.
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A. & Laco, R. M. (2006), Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, 19(4): 441-464.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990), Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3): 185-211.
- Schaubroeck, J. & Jones, J. R. (2000), Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 163-183.
- Schaufeli, W. B., van Dierendonck, D. & van Gorp, K. (1996), Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Work and Stress*, 10: 225-237.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997), Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82: 434-443
- Slaski, M & Cartwright, S. (2002), Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18(2): 63-68.
- Slaski, M & Cartwright, S. (2003), Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19(4): 233-239.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653-663.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2002), An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12: 269-292.
- Staw, B. M. (1984), Organizational behavior: A

- review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35: 627-666.
- Thompson, P. & McHugh, D. (2002), *Work Organizations: A Critical Introduction* (3rd ed.), Houndsmills, UK: Palgrave.
- Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2005), Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health functioning. *Stress and Health*, 21(2): 77-86.
- Van Dijk, P. A. & Kirk-Brown, A. (2006), Emotional labour and negative job outcomes: An evaluation of the mediating role of emotional dissonance. *Journal of Management and Organization*, 12(2): 101-115.
- Van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C. (2004), Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 71-95.
- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996), Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organizational Science*, 7(2): 151-165.
- Werner, J. M. (2000), Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1): 3-24.
- Wharton, A. S. (1993), The affective consequences of service work. *Work and Occupations*, 20: 205-232.
- Wong, C. & Law, K. S. (2002), The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. *The Leadership Quarterly*, 13(3): 243-274.
- Zapf, D. (2002), Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12: 237-268.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. & Holz, M. (2001), Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16: 527-545.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999), Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3): 371-400.
- Zhou, J. & George, J. M. (2003), Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*, 14(4): 545-568.

The Effects of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence of Service Employee on their Non-task Behaviors

Sang-Eon Park* · Jung-Hoon Woo**

Abstract

One of the major thrusts in organization studies has been directed toward understanding and predicting the employee job performance, which consists of various task-related activities. In recent years there has been increasing interest in exploring performance-related behaviors that go beyond the assigned tasks and responsibilities for which employees are typically held accountable. These behaviors are often referred to as non-task behaviors. Two independent streams of research have been developing. On the positive side, researchers have concerned voluntary behavior that goes beyond the core tasks, which is commonly called organizational citizenship behavior(OCB) or contextual performance. On the negative side, there is an independent stream of researches concerning voluntary, potentially destructive or detrimental acts that may even hurt colleagues or organizations, which are studied under the titles of counterproductive work behavior(CWB) or workplace deviance.

Recently, many researchers have concerned the main and mediating effect of emotion on these non-task behaviors. According to these researches, there are many events and situations in the work environment that induce and provoke emotional reactions of employee, either positive or negative. Both forms of emotions produce action tendencies and intentions to act. In general, negative emotions tend to produce CWB and positive emotions tend to produce OCB. Many researches on emotional labor have provided evidence for service workers holding a heightened risk of experiencing negative emotions at work. Frequently service workers may find themselves in a state of emotional dissonance, characterized by behaviors that do not concur with their actual affective states. We can expect that emotional dissonance, as a kind of negative emotions that are usually experienced in the service work to meet clients' demands, can also influence negatively to the non-task behaviors of service employee. That

* Professor, School of Business, Chungbuk National University

** Researcher, PIO research

is, it can reduce their altruistic or helpful behavior such as OCB and increase to the intention to act many deviant behaviors such as CWB.

In addition, many studies have documented a lot of cases in which emotional intelligence have been found to have a positive effect on the job related outcomes, such as job satisfaction and job performance. Emotional intelligence is usually conceptualized as a set of abilities that includes the abilities to perceive and regulate emotions in the self and others, and to understand and use emotions to facilitate job performance. Some other researchers assert that emotional intelligence, as a psychological resource, can also buffer and alleviate the negative effects of many stressful job contexts. In this respect, we can also expect that emotional intelligence will have a main and moderating effect in the relationships between emotional dissonance and non-task behaviors of service employee.

The purpose of this study is to test these theoretical expectations empirically. Specifically, this paper is aimed to examine the impacts of emotional dissonance and emotional intelligence of service employee on their non-task performance. In this study, two kinds of non-task behavior are considered. One is an altruistic behavior which has been known as the most important dimension of OCB, and the other is CWB which has been usually classified into two subcategories, interpersonal and organizational deviance. In addition, this paper tests a buffering hypothesis that emotional intelligence will moderate the negative impact of emotional dissonance on the non-task behaviors. Data were collected from 264 service employees of 15 companies and a series of hierarchical regression analyses were used for the test of hypotheses. Findings are as follows.

As expected in our main hypotheses, perceived emotional dissonance of service employee significantly increased their CWB, whereas it was not significantly related to their altruistic behavior. By contraries, emotional intelligence of service employee did not significantly decrease their CWB, but it explained a significant amount of variance in predicting their altruistic behavior. In addition, the buffering hypothesis of emotional intelligence was partially supported. We found that emotional intelligence of service employee played an important role in attenuating the negative impact of emotional dissonance on their altruistic behavior. But we found no such moderating effect of emotional intelligence on their CWB. The implications of these findings for the management of organization and the limitations of this study are then discussed.

Key words: emotional dissonance, emotional intelligence, non-task behavior, altruistic behavior, counterproductive work behavior(CWB), interpersonal deviance, organizational deviance, organizational citizenship behavior(OCB)