



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

공공서비스 부문 종사자의 감정노동과 직무만족

- 한국전력공사 대민업무담당 직원과 신하 콜센터 직원의 비교 -

2014년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

심 고 은

# 공공서비스 부문 종사자의 감정노동과 직무만족

- 한국전력공사 대민업무담당 직원과 산하 콜센터 직원의 비교 -

지도교수 금 현 섭

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함

2014 년 5 월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

심 고 은

심고은의 석사 학위논문을 인준함

2014 년 6 월

위 원 장      최 병 선



부위원장      박 순 애



위      원      금 현 섭



## 국문초록

본 연구는 공공서비스 부문의 감정노동과 감정노동이 직무만족에 미치는 영향을 파악해 보기 위하여, 한전과 한전 산하의 콜센터 직원들의 감정노동의 수준을 측정하고 감정노동을 하위 구성차원으로 분류하여 이들이 직무만족에 미치는 영향을 실증적 연구모형을 통해 가설을 설정하고 검증해 보았다.

감정노동은 조직이 요구하는 바람직한 감정을 표현하기 위해 자신의 느낌이나 표현을 규제하려고 노력하는 과정으로 정의될 수 있으며, 본 연구에서는 감정표현의 빈도, 감정표현의 주의정도, 감정의 다양성 및 감정적 부조화로 분류하여 측정하였다.

가설 검증을 위하여 한국전력공사 및 한전 산하 콜센터 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 254개 표본을 확보하여 분석을 시행하여 다음과 같은 검증결과 및 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 콜센터 직원의 감정노동의 수준이 항상 한전직원의 그것보다 높지는 않다는 것을 알 수 있었다. 감정표현의 빈도, 감정적 부조화는 콜센터 직원이 더 크지만 유의하지 않은 수준이었고, 표면행위의 경우에는 콜센터 직원이 더 크며 통계적으로 유의하였다( $p < 0.1$ ). 감정표현에의 주의정도, 감정의 다양성 및 내면행위는 한전직원이 더 높으며 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $p < 0.1$ ). 이는 콜센터 직원의 경우 감정노동을 하게 될 것을 미리 예상하고 있었으나, 한전 직원의 경우에는 순환보직 등을 통하여 감정노동에 무방비인 상태로 노출되기 때문에 상대적으로 감정노동을 더 높게 인지하기 때문이라고 해석할 수 있다.

둘째, 상대적으로 민원응대가 많은 부서와 그렇지 않은 부서로 분류하였을 경우, 민원응대가 많은 부서 직원의 감정표현의 빈도, 감정의 다양성, 감정의 부조화 및 표면행위가 높으며 직무만족이 통계적으로 유의하게 낮은 것을 알 수 있었다( $p < 0.1$ ). 또한 민원부서 중에서도 요금·수금부서 직원의 경우 내면행위의 정도가 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해서 기업 입장에서는 직무설계시 업무의 절대적인 양 뿐만 아

나라 개인이 수행해야 할 감정노동의 수준도 적절히 고려해야 하며, 저소득 미납고객 봉사활동 등을 통해 직원들의 고객에 대한 공감능력을 키워나감으로서 직무만족과 성과를 높일 수 있을 것으로 생각할 수 있다.

셋째, 감정노동은 직무만족 결정의 중요한 영향요인임을 알 수 있었다. 다중회귀분석 결과 감정표현의 빈도, 감정의 다양성, 감정적 부조화가 높을수록 직무만족은 일관되게 떨어지는 것으로 나타났으며, 모형 1(단순모형)을 제외하고는 감정표현의 주의정도가 높아지면 직무만족은 높아지는 것으로 나타났다. 모형 1(단순모형)에서는 감정표현의 빈도, 감정적 부조화 계수가, 모형 2(감정노동×지원 교호항 추가모형)에서는 감정표현의 빈도, 감정표현의 주의정도, 감정의 다양성이, 모형 3(감정노동×지원 및 지원×소속 교호항 추가모형)에서는 감정표현의 빈도, 감정표현의 주의정도, 감정의 다양성, 감정적 부조화의 모든 하위요소의 계수가 유의한 것으로 나타났다. 감정표현의 주의정도가 높을수록 직무만족이 높아지는 것은 예상과 다른 결과지만, 오히려 직무에 만족을 느끼는 직원들이 직원응대시 감정표현에 주의하는 정도가 높아지는 역의 인과관계의 가능성을 생각해 볼 수 있었다.

넷째, 상사의 지원 수준에 따라 감정노동이 직무만족에 미치는 영향에는 차이가 난다는 점을 알 수 있었다. 모형 2에서 감정표현의 다양성이 높아지면 직무만족은 통계적으로 유의하게 떨어지지만, 상사의 지원이 높을 경우 이러한 영향이 완화됨을 알 수 있다. 또한 모형 3에서 한전직원의 경우가 콜센터 직원의 경우보다 동료지원의 조절효과가 크다는 점을 알 수 있었다. 이는 콜센터 직원의 경우는 고객과의 1:1상담이 주 업무이므로 직원과의 의사소통이 상대적으로 작지만, 한전 직원의 경우 업무수행과정에서 동료의 협조가 필요한 경우가 많은 환경적인 요인에 따른 차이가 발생하는 것으로 볼 수 있겠다. 이러한 상사 및 동료의 지원은 기업의 입장에서 교육 및 상사 및 동료의 역할에 대한 체계적인 관리로 조절 가능한 변수로, 이를 변화시켜 기업의 성과를 높일 수 있다는 점은 이 연구의 시사점이라고 할 수 있을 것이다.

다만, 본 연구는 한전 직원과 한전 산하의 콜센터 직원을 대상으로 얻은 조사결과로 타 공공기관 및 콜센터와의 비교연구도 필요할 것이며, 성별, 성격 등 개인적인 요인에 따라 느끼는 감정노동의 수준이 어떻게 다른지에 대한 추가 연구가 필요할 것으로 생각된다.

**주요어 : 공공서비스, 감정노동, 직무만족, 한전, 콜센터 (6단어 이내)**

**학 번 : 2013-22647**

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적 .....	1
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 .....	4
제 1 절 연구의 이론적 배경 .....	4
1. 감정노동 .....	4
(1) 감정노동의 개념 .....	4
(2) 감정노동의 구성차원 .....	7
2. 공공부문(공기업)의 감정노동 .....	9
3. 공공부문의 콜센터 운영현황 .....	10
4. 직무만족 .....	11
(1) 직무만족의 정의 .....	11
(2) 직무만족 이론의 흐름 .....	12
(3) 직무만족 영향요인 .....	14
제 2 절 선행연구의 검토 .....	16
1. 감정노동 .....	16
2. 개인특성요인과 직무만족 .....	18
3. 감정노동과 직무만족 .....	20
4. 조직특성요인과 직무만족 .....	22
제 3 장 연구설계 및 분석방법 .....	23
제 1 절 분석의 틀 .....	23

제 2 절 변수의 설정 .....	24
1. 종속변수 .....	24
2. 독립변수 .....	25
3. 통제변수 .....	25
제 3 절 연구가설 .....	27
제 4 절 설문문항 .....	30
제 4 장 분석결과 .....	31
제 1 절 표본의 일반적 특성.....	31
제 2 절 측정도구의 타당성과 신뢰성 검증 .....	35
제 3 절 집단간 비교분석 .....	41
1. 소속기관에 따른 비교 .....	41
2. 성별에 따른 비교 .....	43
3. 한전직원 중 근무부서에 따른 비교 .....	45
제 4 절 회귀분석 결과.....	48
1. 표본 전체에 대한 분석 .....	48
2. 소속기관별 분석 .....	55
제 5 장 결 론 .....	59
제 1 절 연구의 요약 및 시사점 .....	59
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향 .....	62
참고문헌 .....	64



## 표 목차

[표 2-1] 콜센터 인원현황 .....	11
[표 3-1] 설문지 구성과 측정방법 .....	30
[표 4-1] 평균연령 및 근무년수 .....	32
[표 4-2] 인구통계학적 특성 .....	32
[표 4-3] 한국전력공사 직원의 업무별 보직기간 .....	35
[표 4-4] 요인분석 결과 .....	36
[표 4-5] 감정노동의 두가지 분류기준 .....	37
[표 4-6] 신뢰도분석 결과 .....	37
[표 4-7] 소속기관에 따른 변수들의 평균값 차이 .....	41
[표 4-8] 성별에 따른 변수들의 평균값 차이.....	43
[표 4-9] 한전직원의 경우 성별에 따른 변수들의 평균값 차이 .....	44
[표 4-10] 대민업무 담당부서 근무여부에 따른 차이 .....	45
[표 4-11] (대민업무 담당부서 중)요금수금업무 담당여부에 따른 차이 ..	47
[표 4-12] 감정노동이 직무만족에 미치는 영향 1 .....	49
[표 4-13] 근무년수별 만족도(One-way ANOVA) .....	51
[표 4-14] 감정노동이 직무만족에 미치는 영향 2 .....	53
[표 4-15] 감정노동이 직무만족에 미치는 영향 3 : 소속기관별 분석 ...	56
[표 4-16] 감정노동이 직무만족에 미치는 영향 4 : 소속기관별 분석 ...	57
[표 4-17] 가설의 검증결과 .....	58

## 그림 목차

[그림 3-1] 연구분석의 틀 .....	11
------------------------	----

## 부록 목차

[부록 1-1] 설문지 .....	70
--------------------	----

## 제 1 장 서 론

### 제 1 절 연구의 필요성 및 목적

1990년대 이후 전세계적인 행정개혁의 흐름에 따라 한국의 행정서비스 역시 공급자인 관료중심에서 수요자인 고객 또는 시민 중심으로 그 패러다임이 전환되었으며 이에 따라 정부는 고객지향적인 행정을 외치고 있다. 또한 신자유주의의 물결에 따라 일어난 공기업 민영화 논쟁 등이 가속화된 이후 공기업 부문에도 대내외적으로 고객서비스 향상과 성과 및 경쟁의 가치실현에 대한 요구가 거세게 일고 있다.

이에 따라 공기업들은 기존에는 공기업 자체적으로 운영하였던 콜센터를 아웃소싱 형태로 운영하여 정형화 되어있는 상담업무는 전문적인 상담사가 보다 빠르고 친절하고 처리해 주고 있으며, 공기업 자체적으로도 서비스헌장을 제정하고 이를 준수하기 위한 노력을 기울이고 있으며, 보다 양질의 서비스를 제공하기 위해 직원들의 밝은 표정과 미소, 적극적인 태도, 정성이 담긴 인사와 성의 있는 응대, 공손한 말투 등으로 고객에게 긍정적인 감정을 표출하기 위해 노력하고 있다.

그러나 공기업 및 공기업 소속의 콜센터 입장에서는 이러한 노력들을 통해 눈에 보이는 매출증대를 달성할 수 없으며, 이를 목표로 삼지도 않는다. 대신 정부가 대외적으로 결과를 발표하는 고객만족도 조사에서 좋은 성적을 얻는 것 정도가 대체목표가 된다. 공기업 및 콜센터 입장에서는 스스로의 노력에 따라 성과가 나타나는 계량화된 측정 도구 자체가 많지 않기 때문에 이러한 고객만족도 조사에서 좋은 성적을 얻기 위해 기업의 역량을 집중시킬 수밖에 없는 실정이다. 이를 위해서 직원들은

고객이 불합리한 요구를 하고 다소 거친 말투로 기분을 상하게 만들더라도 그들이 친절한 공기업의 이미지를 기억해 줄 수 있도록 불쾌한 감정을 억누르며 감정조절을 하도록 요구되어 오고 있다.

그동안은 이러한 목표를 달성하기 위하여 대부분의 상황 하에서 조직은 구성원의 감정보다는 고객이 기대하는 감정에 관심을 기울여 왔으며, 고객만족이라는 결과 자체를 얻는 데에 큰 비중을 두어왔다.

하지만 좋은 고객만족도 점수를 지속적으로 획득하고 진정으로 국민을 위한 기업이라는 이미지를 쌓아가기 위해서는 단순히 직원들에게 감정노동에 대한 적절한 이해나 보상 없이 이를 직원 개인이 감내해야 하는 것이며 무조건 고객에게 친절하게 응대해야 한다는 당위성만을 강조하는 것은 지속가능하지 않을 것이다.

기본적으로 직원들이 본인의 직무에 만족을 느끼면서 자부심을 가지고 업무를 수행해야 기업도 좋은 성과를 낼 수 있을 것이며, 대민서비스 업무를 직접적으로 담당하는 직원들의 직무만족도는 그들이 겪는 감정노동의 영향을 크게 받을 것으로 생각된다.

이러한 영향관계를 파악해 보기 위해서 일단 고객을 직접 응대하는 대민서비스 업무 담당자 및 콜센터 직원들이 수행하고 있는 감정노동의 수준이 어느 정도인지 우선적으로 파악하고 감정노동이 직무만족에 미치는 영향정도를 파악해 보아야 할 것이다. 또한 그들이 직무에 만족을 느끼기 위해서는 어떤 환경이나 지원이 필수적인지를 확인해 보는 것이 필요할 것이다. 대민서비스 업무 담당자들이 직무에 만족을 느낀다면 조직의 성과 또한 좋아지는 것이 당연한 결과일 것이다.

그동안 감정노동 자체에 대한 연구나 감정노동에 따른 소진 또는 직무만족에 미치는 영향 등에 관한 연구는 항공사, 호텔, 병원 등 민간부문에서는 비교적 활발히 이루어 졌지만, 공공분야 및 공기업에서는 그 논의

가 시작되는 수준이라 할 수 있겠다. 그러나 공공부문에서 감정노동에 대한 무지와 무방비는 업무담당자와 집단, 나아가 공공부문 전체적으로 여러 가지 심각한 부작용을 초래할 위험성이 민간부문보다 훨씬 더 크다고 할 수 있다.

이와 관련하여 본 연구에서는 전국에 198개의 본부 및 지사조직을 가지고 있으며 대민 서비스 업무를 수행하고 있는 한국전력공사와 한전의 콜센터 직원들을 대상으로 감정노동이 직무만족에 미치는 영향에 대해 알아보고자 한다. 고객응대가 업무의 100%인 콜센터 직원들과 그보다는 직접 대민업무 담당정도가 낮은 한국전력공사 직원들의 감정노동 수준 및 감정노동이 직무만족에 미치는 영향을 비교해볼 것이다. 또한 감정노동이 직무만족에 영향을 미치는 데 있어 상사와 동료의 지원이 어떤 역할을 하는지 알아 볼 것이다. 연구방법은 한국전력공사 및 콜센터 직원들에게 설문조사를 시행할 예정이다.

고객과의 접점에서 공공서비스를 제공하는 대민업무 담당자 및 콜센터 직원들의 감정노동에 따른 직무 불만족은 직원의 개인적인 문제가 아니라 조직이 조직의 원활한 목표달성을 위해 관리해야 하는 문제로 인식되어야 한다. 어떠한 방식으로 대민서비스 업무담당자들을 동기부여하고 나아가 효율적인 인력배치 등을 통해 성공적인 인적자원관리를 해나갈 수 있을 것인지 그 시사점을 도출해 보고자 하는 것이 이 연구의 목적이다.

## 제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

### 제 1 절 연구의 이론적 배경

#### 1. 감정노동

##### (1) 감정노동의 개념

자연발생적이고 충동적인 관점으로 보아오던 감정을 노동의 한 요소와 유형으로 처음 고려한 학자는 미국의 사회학자인 Arlie Hochschild(1983)였다. 그녀는 노동자의 생산성 향상을 위해 배제되거나 고취되어야 할 요소로만 평가되고 있던 감정을 육체노동, 정신노동과 같은 선상에서 재화와 교환되는 하나의 노동단위로 인정하며, 감정노동(Emotional labor)을 ‘외적으로 관찰가능한 표정과 몸짓을 표현하기 위한 느낌의 관리’라고 정의하였다. 즉 감정관리가 곧 감정노동이며, 일상 직업의 상황에서 겉으로 관찰이 가능한 얼굴의 표정이나 신체적인 행동을 만들어내기 위한 느낌의 관리가 감정노동이라고 정의하였다.

항공기 승무원을 대상으로 한 연구에서 승무원들이 직무를 수행할 때 사회적으로 바람직한 감정을 의도적으로 표현하려고 한다는 것이 발견되었으며(Hochschild, 1983), 어떠한 직무가 감정노동을 하는 것으로 생각될 수 있는가에 대하여 다음의 세가지 특성을 제시하였다. 첫째, 고객과 얼굴을 맞대거나 목소리로 상호작용을 하는 직무, 둘째, 고객에게 정서적으로 표현을 하는 직무, 셋째, 자신이 표현하는 정서에 대해 고용주가 통제를 가할 수 있는 직무가 감정노동을 포함하는 직무라고 하였다. 그녀는 감정노동을 표면행위 혹은 가식행위(Surface acting)와 내면행위 또는

진심행위(Deep acting)의 하위개념으로 분류하였다.

이러한 감정노동에 대한 연구의 시작으로 그 당시까지는 노동의 한 요소로 생각되지 않았던 개별 노동자의 특정한 감정이 서비스업 종사자들을 중심으로 주된 노동요소로 인식될 수 있었으며, 이후의 연구들이 진행되는데 기반이 되었다고 할 수 있을 것이다.

감정노동으로 인하여 일어나는 행동 자체에 초점을 맞추어 감정노동은 '직무 수행시 적절한 감정을 표현하는 행위'로 정의되기도 하였다(Ashforth & Humphrey, 1993). 이러한 서비스 종업원의 내부적 감정경험보다 외부적으로 관찰 가능한 행동에 초점을 맞춘 개념정의는 감정에 대한 초점을 내부적인 것에서 외부적인 것으로 이동시켜 재조정 하여 '감정표현'으로부터 '감정경험'을 분리시키는 것이었다(Ashforth & Humphrey, 1993). 감정노동의 과정에 중점을 둔 Hochschild의 연구와 달리, 감정노동에 따른 결과물에 중점을 둔 것이라고 할 수 있다.

또한 그들은 감정노동의 하위개념으로 Hochschild가 제시한 표면행위와 내면행위 개념 이외에 진심행위(display of genuine emotion)를 추가하여 포함시켰다. 진심행위란 근로자의 순수한 감정표현이 조직에서 바람직하다고 여기는 감정표현과 일치하는 행위로 이러한 행위도 여전히 조직에서 의도하는 감정을 표현하고 있으므로 감정노동에 포함되어야 한다고 볼 수 있을 것이다.

감정노동을 '대인간의 상호작용 동안에 조직적으로 적절한 감정들을 표현하는 데 요구되는 노력(effort), 계획(planning) 및 통제(control)'로 정의하기도 하였다(Morris & Feldman, 1996). 이는 이전의 Hochschild(1983)와 Ashforth & Humphrey(1993)의 연구를 근거로 한 정의이며, 비록 개인이 자신의 감정을 관리할 수 있더라도 주어진 감정 표현의 적절성은 자기 자신보다는 주변의 환경요소들에 의해 정의된다는

것을 강조한 것이라고 할 수 있다. 또한 기존의 연구들이 감정노동을 감정표현의 빈도로만 측정하였기 때문에 감정표현의 질적이 부분이 고려되지 못하였다고 지적하면서, 이러한 질적인 면을 보완하기 위하여 감정노동의 차원을 감정표현의 빈도, 감정표현규칙에 대한 주의정도, 감정의 다양성, 감정의 부조화의 4가지 차원으로 세분화하여 제안하였다.

감정노동을 '종업원이 조직 목표들을 달성하기 위하여 느낌 및 감정 표현을 규제 또는 조절하는 과정'으로 정의하기도 하였으며(Grandy, 2000), Hochschild(1983)의 연구에 바탕을 두어 감정노동의 하위개념으로 표면행위와 내면행위로 구성된다고 보았다.

감정노동을 직무 중심적(job-focused) 감정노동과 구성원 중심적(employee-focused) 감정노동으로 분류한 경우도 있다(brotheridge & Grandy, 2002). 직무중심적 감정노동은 직무수행에 있어서의 감정 요구수준을 의미하는 것이고, 구성원 중심적 감정노동은 종업원이 직무요구를 충족시키기 위해 수행하는 감정관리 과정이라고 할 수 있다.

국내의 경우 감정노동을 '직무수행시 자신의 실제 감정을 통제하려는 노력 및 바람직해 보이는 특정한 감정을 표현하려는 노력'(김민주, 1998), 또는 '조직적으로 바람직한 감정을 표현하기 위해 종업원이 자신의 느낌 및 표현을 규제하려고 노력하는 과정'(박동수, 2005) 등으로 정의하였으나 대부분 Hochschild(1983)나 Morris & Feldman(1996)의 정의를 그 근간으로 하고 있다.

감정노동이 단순히 개인적인 차원이 아니라 조직에서의 상호작용을 전제로 한다는 점을 명확히 한 정의도 있는데, 예를 들면 박선우(2006)의 '조직에서 대인간의 상호 작용시 조직이 요구하는 실제적이고 암묵적인 규칙을 달성하기 위한 개인의 느낌과 감정, 그리고 표현들을 규제하는 행위'로 정의한 경우를 들 수 있다.



## (2) 감정노동의 구성차원

감정노동의 구성차원은 감정노동의 수준차이 측정 초점을 맞춘 4가지 차원의 분류와, 내적인 감정상태와 표현되는 감정의 일치여부에 따른 분류 두가지로 나누어 볼 수 있다.

감정노동의 수준차이 측정에 초점을 맞춘 기준에 따르면 감정노동은 감정표현의 빈도, 감정표현규칙에 대한 주의정도, 감정의 다양성, 감정의 부조화 네가지 구성차원으로 분류할 수 있다(Morris & Feldman, 1996).

첫 번째 차원은 직무상 요구되는 감정표현의 빈도(Frequency of emotional display)로 서비스 제공자와 고객 간의 상호작용 빈도이다. 이는 감정노동의 여러 차원 중에서 가장 많은 연구가 이루어진 분야로 감정노동을 수행하는 종업원의 행동을 통하여 고객과의 신뢰나 존중 및 호의적인 태도 등의 정서적 결합이 이루어진 고객은 기업과의 관계를 지속시키고자 할 것이라는 가정에서 출발한다(Wharton and Erickson, 1995). 직무특성상 사회적으로 적절한 감정표현이 많이 요구될수록 조직이 요구하는 감정표현의 규제정도도 클 것이라고 가정한다.

두 번째 차원은 요구되는 감정표현의 지속시간 및 강도로 구성되는 감정표현규칙에 대한 주의정도(Attentiveness to Required display rules)로, 개인은 감정이 오랫동안 그리고 강하게 표현될수록 자신의 감정을 관리하기 위해 보다 많은 주의를 기울여야 한다.

세 번째 차원은 표현되어야 할 감정의 다양성(Variety of emotions expressed)으로, 한정된 시간 내에 표현해야 하는 감정유형의 서비스 제공자에게 기대하는 감정표현의 수가 많으면 많은 수록 감정노동의 강도는 커지게 된다.

네 번째 차원은 조직적으로 바람직한 감정과 개인이 느낀 감정간의 같

등이 존재할 때 일어나는 감정의 부조화(emotional dissonance)이다. 감정노동을 수행하는 종업원이 감정 부조화를 느끼게 되면 개인이 느끼는 감정노동의 강도는 커지게 된다. 일반적으로 감정부조화를 감정노동의 결과로 취급했던 이전 연구들과는 달리, Morris & Feldman은 감정부조화를 감정노동의 구성차원으로 간주하였다. 이에 대하여는 아직 학자들간의 의견수렴이 되지 않고 있으며, 감정부조화를 감정노동의 선행요인으로 취급하는 연구도 있다. 하지만 감정부조화가 감정노동 그 자체이거나 그 결과물 혹은 선행요인으로 취급하므로 둘간의 관계에 높은 상관관계가 존재하는 것은 부인할 수 없을 것이다.

내적인 감정상태와 표현되는 감정의 일치여부에 따르면 감정노동은 표면행위 혹은 가식행위(Surface acting)와 내면행위 또는 진심행위(Deep acting)의 하위개념으로 분류된다(Hochschild, 1983).

표면행위는 종업원이 실제로 느끼는 감정과는 다르게 겉으로 드러나는 감정의 표현만을 조직의 표현규칙에 일치시키려 감정을 통제하고 수정하는 과정을 말한다. 즉 실제로 느끼지 않는 감정을 연극배우와 같이 얼굴 표정, 제스처, 목소리 톤과 같은 언어적, 비언어적 표현을 통해 자기의 감정을 조작하여 남을 속이는 행위이다.

내면행위는 겉으로 표출되는 감정을 단순히 꾸며내는 것이 아니라 내적인 감정 상태까지도 감정표현규칙에 일치되는 방향으로 변화시키고자 노력하는 것이다. 즉 자기가 표현하기를 원하는 감정을 실제로 느끼거나 경험하려고 하는 행위이다.

표면행위는 사람의 외부 행위에 초점을 두고 내면행위는 내부의 감정에 초점을 두고 있으며, 감정표현의 결과가 아닌 행위의 과정과 노력에 대한 개념이다.

그녀는 종업원들이 직접적으로 감정을 압박하고 다스리거나 또는 간접적으로 이미지 훈련 등을 통해 느끼고자 하는 감정을 유발시키는 방법을

통해 내면행위를 수행한다고 말하고 있으며, 표면행위와 내면행위라는 감정노동의 분류는 많은 사람들이 사회적 상호작용에서 자신의 역할을 수행하면서 특정한 인상을 창출하려고 노력하는 경향을 보인다고 주장하는 Goffman(1959)의 연구를 바탕으로 사회적 상호작용과 관련된 연출적 관점(dramaturgial perspective)에서 설명한 것이라고 할 수 있다(박동수의, 2005).

## 2. 공공부문(공기업)의 감정노동

그동안 공공부문의 관료제는 합리성이라는 가치의 이면에 숨겨져 있는 감정의 영역을 외면하고, 감정관리를 통한 노동을 애써 평가절하 하고 공·사의 구분이라는 이분법적인 사고를 통하여 공적인 업무영역에 사적인 감정이 개입될 수 있다는 가능성 자체를 부정해 왔다(Meier, Mastracci & Wilson, 2006). 그러나 일선에서 대민서비스를 담당하는 공무원의 감정이 행정품질과 고객만족을 좌우하고, 그것이 다시 정부성과와 경쟁력을 결정하는 주요한 요인으로 부각되었다(Guy & Newman, 2004). 또한 현실적으로 다수의 공무원은 정부가 요구하는 감정표현규범(친절, 미소 등)에 따라 자신의 감정이나 느낌을 고객에게 연출하도록 강제되고 있다는 점도 중요하다(Meier, Mastracci & Wilson, 2006).

공공부문 중 공기업에 있어서의 감정노동의 특징을 살펴보면, 사기업과 달리 감정노동의 결과가 직접적인 매출의 증가 등의 성과로 나타날 가능성이 크지 않다는 것이다. 사기업의 경우 종업원의 효과적인 감정표현은 기업의 직접적인 성과와 직결된다고 믿고 있으므로, 종업원의 효과인 감정표현은 조직 전체의 차원에서 모집, 선발과정, 교육과정, 직접적인 감시, 보상, 처벌 등의 다양한 방식에 의해 통제되어진다(허지훈, 2000). 하지만 공공부문에 있어서는 고객만족도의 증가 등이 나름의 계

량적인 성과지표로 분류되어 관리되고 있지만 엄밀한 의미에서는 한 종업원의 감정노동의 결과가 조직에 어떠한 기여를 했는지를 추정하기 매우 힘들다고 하겠다.

공기업 자체의 목표의 모호성이 직원들의 감정노동에 대한 태도에 혼란을 가중시킬 수 있다는 관점에서 바라볼 수도 있을 것이다. 공기업은 조직의 목표 자체가 공공성과 수익성의 조화로운 추구라고 할 수 있다. 업무처리 과정에서 보면 공공성과 수익성이라는 개념 자체가 상충하는 경우가 종종 있다. 수금담당 직원의 경우 전기요금을 납부하지 않은 저소득층 고객의 전기를 단전하는 것은 수익성 차원에서는 당연한 일이지만 공공성의 개념에는 배치될 수 있을 것이다. 이럴 경우 종업원은 심한 감정적인 부조화를 경험하게 된다.

또한 공기업에 있어서의 감정노동자는 은행에서의 비정규직 창구직원이나 콜센터의 전화상담사와 같이 특정 업무를 수행하기 위해서 채용된 특화된 노동자가 아니고, 순환보직을 통해서 직접 고객과 대면하는 업무와 총무·노무·회계 등 외부고객 비대면 업무를 모두 담당할 수 있는 정규직 직원이 상당수를 차지한다는 특징이 있다. 이렇게 공기업의 감정노동자들은 오히려 아무런 사전정보나 준비 없이 감정노동을 수행하게 됨으로써 좌절을 느끼고 직무만족도가 저하되어 의욕을 상실하게 되는 부작용이 커질 수 있을 것이다. 따라서 이러한 공기업이라는 특수성 하에서의 감정노동의 정도와 및 직무만족에 미치는 영향요인 등을 살펴볼 필요가 있을 것이다.

### 3. 공공기관의 콜센터 운영현황

한국도로공사, 수자원공사, 지역난방공사 등 공기업 및 국민건강보험공단, 국민연금관리공단 등의 준정부기관의 대부분은 민간기업에의 아웃소

싱 형태로 콜센터를 운영하고 있다. 예외적으로 Korail은 자회사 형태로 운영하고 있으며, 대한지적공사 및 한국광물자원공사 등은 직영으로 운영하고 있다.

한국전력공사의 경우에도 콜센터를 민간기업에 아웃소싱하여 운영하고 있다. 사업소별 전화상담업무를 통합한 「123콜센터」 운영으로 표준화된 서비스를 제공하고, 365일 24시간 One Call, One Service 실현으로 고객접점 만족도 향상을 꾀하고 있다. 고객의 영업·요금·수금 등의 문의 사항에 대하여 종합상담을 담당하고 있으며, 자동이체 및 이사요금정상 및 소용량고객의 민원업무는 직접 처리한다. 한전의 현장조사 및 조치가 필요한 사항에 대해서는 접수 후 사업소로 중계처리 하며, 업무처리 경험고객을 대상으로 해피콜도 시행하고 있다. 지역본부 별 13개의 콜센터를 운영하고 있으며, 콜센터에서 전화상담 처리실적은 연간 2,102만건('13년)에 달한다. 콜센터 인원현황은 [표 2-1]과 같다.

[표 2-1] 콜센터 인원현황

('14. 3월말 기준)

상 담 사			관 리 자						합 계
주간 근무	야간 근무	소계	센터장	팀장	수 퍼 바이저	품 질 관리자	행정	소계	
697	120	<b>817</b>	12	2	33	27	13	<b>87</b>	<b>904</b>

#### 4. 직무만족

##### (1) 직무만족의 정의

직무만족을 “나는 나의 직무에 대해 만족한다고 진정으로 말할 수

있는 심리적, 물리적, 환경적 상태의 조합"이라고 정의할 수 있다(Hoppock, 1935). 대표적인 정의로는 "개인의 직무와 직무경험으로부터 얻을 수 있는 기쁘거나 긍정적인 감정의 상태"(Locke, 1976)를 들 수 있다.1) 기대정도와 실제 인지정도와 비교개념을 도입한 정의도 있는바, McCormick and Ilgen(1980)의 "한 개인의 기대수준과 그 기준에 부합하는 수준에 대한 개인의 인식 간의 비교를 통해 인식되는 차이의 정도"로 정의한 경우를 들 수 있겠다.

이와 같은 개념의 모호성과 연구자마다 다양한 정의(definition) 수준에도 불구하고 일반적으로 직무만족이란 자기의 업무와 관련한 경험이나 기대, 일어날 수 있는 상황 등에 대해 구성원이 가지는 감정적 태도나 느낌이라고 포괄적으로 정의될 수 있다(한인섭, 2002).

## (2) 직무만족 이론의 흐름

노동자의 직무만족을 연구한 학자들은 직무만족에 관한 이론을 크게 내용이론(content theories)과 과정이론(process theories)로 분류하였다.(Gruneberg, 1979; Fincham and Rhodes, 1988) 내용이론은 주로 직무만족에 영향을 주는 요인들에 대한 연구에 초점을 맞추고 있으며(Maslow, 1943; Herzberg, 1959) 과정이론은 노동자의 기대나 필요, 가치 등이 직무의 특성과 상호작용하여 직무만족이라는 결과가 나오는 과정이 연구의 주요 방향이다(Vroom, 1964; Locke, 1976).

이 밖에도 비교이론(comparison theory), 수단이론(instrumentality theory), 사회적 영향이론(social influence theory), 공정성이론(equity theory), 이요인이론(two-factor theory) 등으로 구분이 가능하다(McCormick & Ilgen, 1980).

---

1) 직무만족의 의미와 측정, 이영면 저(2011)

비교이론에서는 직무만족이 '개인의 주관적인 기준'과 '현실이 그 기준에 어느정도 부응하느냐에 대한 개인의 지각' 사이의 비교에서 경험된 결과의 정도라는 가정을 한다. 따라서 직무만족은 개인의 표준과 직무에서 얻을 수 있다고 확신하는 개인의 지각과의 일치정도라고 할 수 있다.

수단이론에서는 한 개인이 수행하는 직무로 인해 자신이 중시하는 특정 요인(임금, 승진, 작업조건)들에 어떠한 결과를 가져오는가를 평가하고 그로부터 느끼는 만족도를 직무만족도로 보고 있다.

사회적 영향이론은 직무만족은 개인이 수행하는 직무보다는 유사한 직무에 종사하는 다른 사람을 관찰해서 만족도를 측정해야 한다는 점을 강조하며, 비교이론에 대한 대안으로 제시되었다(Salanick & Pfeffer, 1977; Weiss & Shaw, 1979).

공정성이론은 개인의 투입과 산출을 다른 사람의 투입과 산출에 비교하는 사회적 비교과정을 강조한다(Adams, 1965 : 267). 개인의 보상은 타인의 보상과 비교해서 공정한가를 살피고 이로부터 직무만족이 결정된다는 주장이다.

이요인론은 직무요인들이 직무만족에 미치는 영향에 따라서 양분될 수 있다고 본다. 즉 직무만족과 직무불만족은 연속선상에서 파악할 수 없고, 만족과 불만족이 별개의 독립된 차원이며 각 차원에 작용하는 요인 역시 별개라고 주장한다(Herzberg, 1968 ; Herzberg, Maunser & Snyderman, 1959; Tietjen & Myers, 1998 ; '직무만족의 의미와 측정'에서 재인용) 불만은 환경요인으로부터 야기되며 이러한 위생요인(hygiene factor)에는 임금, 작업조건, 감독자, 부하 및 동료와의 대인관계, 회사의 정책 및 방침, 사적인 개인생활, 고용안정 등이 포함된다. 만족은 직무의 내용에서 야기되며 이러한 동기요인(motivation factor)에는 인정, 성취감, 승진가능성, 책임 및 직무 그 자체 등이 포함된다고 보고 있다.

이러한 전통적 이론에 추가하여 최근에는 직무만족이 개인의 인성

(traits)에 의해 좌우된다는 연구추세가 있다. 즉, 외적인 요인들보다는 개인적인 성격에 좌우된다는 주장이다.(Arvey et al, 1989, 1993 ; Watson & Slack, 1993 ; ‘직무만족의 의미와 측정’에서 재인용)

이와 같이 직무만족 이론의 유형 구분에 대하여 학자들 간에 이견이 많은 것은 직무만족에 관한 연구가 이론적 토대의 마련보다는 직무만족이나 임금 간의 상관관계 분석 등 실증적인 측면의 연구에 중점을 두어 왔기 때문이라고 할 수 있다 (Brief, A. P. & Weiss, H. M., 2002).

### (3) 직무만족 영향요인

직무만족을 연구하는 주요한 이유는 직무만족이 작업성과와 생산성에 영향을 주기 때문이다. 따라서 학자들은 직무만족의 실체가 무엇인지에 대한 이론적인 연구 보다는 직무만족에 어떠한 요인들이 영향을 주는지에 집중하여 연구하여 왔다. 이에 따라 연구자들이 이론정립 대신 직무만족이나 임금 같은 직무의 객관적인 측정치간의 상관관계 분석에 치우쳤고 이는 결국 종업원이 바라는 임금수준, 객관적 임금수준과 직무만족간의 연관성을 밝히는 데 연구가 집중된 결과를 낳았다고 지적할 수 있다.

그럼에도 불구하고 직무만족의 성격을 명확하게 파악하기 위해서는 영향요인에 대한 연구가 필수적이었으므로 학자들은 직무만족에 영향을 주는 요인들을 다양한 방법으로 탐색해 왔다.

직무만족에 영향을 주는 요인들을 직무자체의 성격(event)과 직무와 관련된 인적요인(agent)으로 구분하는 연구결과가 있는데, 이에는 Locke(1976)의 연구가 대표적이다. 직무 자체의 성격요인은 직무자체(work)와 보상(rewards), 직무맥락(context)로 구분된다. 직무자체는 직무의 내재적인 흥미, 직무다양성, 학습기회, 직무난이도, 직무의 양, 성공기



회, 작업방식과 속도에 대한 통제여부 등으로 구체화될 수 있다. 보상에는 임금수준과 승진, 칭찬이나 비판과 같은 인지(recognition)가 포함되고 직무맥락에는 유급휴가, 연금, 의료보험 등의 부가보상과 함께 노동시간, 장비, 휴식시간 등의 작업환경이 포함된다. 인적요인(agent)의 경우 감독자, 동료와의 관계를 비롯하여 회사정책과 관리기법 등이 직무만족에 영향을 주는 요인이라고 할 수 있다.

직무의 핵심적인 차원을 기술 다양성, 직무 정체성, 임무 중요도, 자율성, 피드백 등 다섯 가지로 구분하고, 이러한 직무특성이 노동자의 심리적 상태(경험된 의미, 경험된 책임, 실제결과에 대한 지식 등 세가지 상태)에 매개됨으로써 작업결과가 산출된다고 분석한 연구로 Hackman and Oldham(1980)의 직무특성모형을 들 수 있다.

직무자체의 특성(work itself)과 맥락요인(context factors), 노동자 개인 특성(individual differences) 등으로 영향요인을 구분하기도 하였다(Gruneberg, 1979). 직무자체의 특성에서 중요한 것은 과업의 성취(success)와 승진, 칭찬 등 조직의 인정(recognition), 전문화, 직무자율성, 과업정체성을 포괄하는 기술의 적용가능성 등으로 요약할 수 있다. 맥락요인은 보상수준과 직업안정성, 동료집단, 감독, 역할갈등, 조직구조와 분위기 등이다. 개인의 특성에는 연령, 근속기간, 성별, 교육수준 등과 개인의 성향 차이도 포함된다.

외재적 요인과 직무자체요인, 개인적 차이 등으로 직무만족 영향요인을 범주화한 연구결과도 있다(Rainey, 2005). 외재적 요인에는 보수와 승진기회, 감독자의 배려, 인정 등이 포함되며 개인적 차이에는 열정의 수준, 조직내 지위, 전문성, 연령, 근속연수, 성별 등이 포함된다. 직무특성의 경우 기술다양성과 임무특성, 임무중요도, 자율성, 피드백, 대인관계 등이 포함된다.

위와 같이 직무만족 영향요인은 연구자에 따라 다양하게 제시되고 있

지만, 크게 직무특성요인, 조직특성(관계)요인, 개인특성요인의 범주로 구분될 수 있다는 방향으로 의견이 수렴되고 있다고 할 수 있을 것이다.

## 제 2 절 선행연구의 검토

### 1. 감정노동

한국전력공사 대민업무 담당직원의 경우 영업이나 요금업무 담당자의 경우 주로 고객에게 긍정적인 감정을 표현해야 하지만, 수금업무 담당자의 경우에는 미납요금을 납부하도록 독려하는 과정에서 부정적인 감정을 표현해야 하는 경우가 종종 있다. 따라서 감정노동은 긍정적인 감정을 표현해야 하는 행위 뿐만이 아니라 부정적인 감정을 표현해야 하는 행위도 포함된다고 하겠다. 이러한 연구결과로 긍정적인 감정표현에 대한 감정노동은 일반적으로 소매점포 판매원이나 항공사 승무원, 은행이나 건강산업 등의 서비스직에서, 부정적인 감정표현에 대한 감정노동은 수금원(bill collector)에게서 나타난다는 결과를 보여주는 연구가 있다(Sutton, 1991).

민간부문 서비스 종사자의 감정노동의 정도를 측정하는 연구는 비교적 다양하게 이루어져 왔다. 예를 들어 박석희(2013)는 간호사들을 대상으로 설문조사를 통해 감정노동의 빈도, 감정의 부조화, 감정적 소진의 3가지 차원에서 감정노동의 정도를 측정하였으며, 그 결과 간호사들의 감정노동 빈도에 대한 인식은 높은 반면 상대적으로 감정의 부조화 및 감정적 소진에 대한 인식은 낮은 수준인 것으로 파악되었다.

고객지향 행정 등의 영향으로 공공부문에 요구되는 서비스 수준이 민간부문의 수준과 수렴해 나아가는 실정으로 공공부문의 감정노동자가 인식하는 감정노동의 정도도 높은 수준일 것이며, 어떤 고객과 어느 정도

의 대면접촉이 이루어지는 부서에 근무하는지에 따라 인식하는 감정노동의 정도가 다를 것으로 생각된다. 민간부문과 달리 공공부문에 있어서는 동사무소 등 대민업무 담당공무원을 대상으로 감정노동의 정도를 측정하는 연구가 있으나 연구 자체가 많지는 않은 실정이다.

공무원의 감정노동이 직무태도와 고객지향행정에 미치는 영향을 실증적으로 밝혀내고, 업무특성별 감정노동의 수준을 밝히고자 고객(주민)과 접촉이 많은 구청 및 보건소에서 근무하는 공무원을 대상으로 설문조사를 수행한 연구에서는 공무원이 공공서비스를 전달하면서 인식하고 있는 감정노동 수준은 감정표현의 빈도, 주의정도, 다양성, 감정적 부조화 등 모든 항목에서 보통 이상이였다. 감정노동에 대한 집단별 인식차이를 살펴본 결과 여성이 남성보다, 그리고 연령이 낮을수록 감정노동에 대한 인식이 더 높았으며, 업무특성별(민원행정, 사회복지, 보건의료 업무)별로 감정노동 수준이 차이를 보였다(장한별, 2011).

서울시 5개의 공공 및 민간기관 사회복지시설 종사자를 대상으로 감정노동과 직무스트레스, 직무만족간의 관계를 연구한 결과, 감정노동의 요인들 중 근무기관 유형, 복지유형, 연령 등에 따른 집단별 차이를 나타내는 것은 감정노동의 다양성과 감정노동의 부조화였다(박광수, 2012).

대도시 소재 구청과 동사무소에 근무하는 일선 하위공무원의 감정노동 수준을 검증한 결과, 현재 공무원의 감정노동 수준은 높은 편인 것으로 측정되었고, 일선 동사무소에서 근무할수록 감정노동을 많이 하는 것으로 나타났다(김상구, 2009). 특히 이 연구에서는 공무원은 민간서비스직과 달리 공개채용시 감정노동의 강도나 개인자질을 전혀 고려하지 않기 때문에 순환보직 등에 의해 감정노동에 무방비하게 노출되므로, 감정노동에 대한 무지와 무방비는 공무원 개인과 집단, 나아가 정부 전체적으로 여러 가지 심각한 부작용을 초래할 수 있음을 지적하였는데, 이는 공기업에도 그대로 적용될 수 있는 논의이므로 시사하는 바가 크다고 할

수 있다.

## 2. 개인특성요인과 직무만족

같은 부서에서 같은 업무를 담당하더라도 개개인마다 느끼는 직무만족의 정도는 다를 것이다. 그 이유로는 개인적인 특성요인이 감정노동 인지에 영향을 주어 결과적으로 직무만족을 결정하기 때문으로 볼 수 있을 것이다.

개인적인 특성요인으로는 개인의 성격유형, 동일업무 보직기간, 회사에 대한 자긍심을 들 수 있다.

첫째로, 개인의 성격에 따라 직무만족의 정도가 다를 수 있다.

직무만족의 결정요인은 환경적인 요인과 개인적인 요인으로 크게 분류할 수 있는데 성격요인은 대표적인 개인적인 요인으로 들 수 있다.

성격유형을 내향성과 외향성으로 구분하여 직무만족과의 관계를 검증한 결과, 내향성과 외향성 모두가 직무만족에 영향을 미친다는 것을 규명한 Kim(1980)의 연구가 있으며, 내향성의 성격을 가진 사람이 외향성의 성격을 가진 사람에 비하여 직무만족이 더 높다는 것을 실증적으로 밝혀낸 홍경옥(1995)의 연구도 있다.

비서업무를 수행하는 종업원이 느끼는 감정노동 스트레스는 개인성격의 차이에 따라 달라짐을 검증한 연구결과가 있다(한주원, 2005). 이에 따르면 강렬한 욕구를 가지고 있으며, 경쟁심과 높은 완벽성, 불안감 등으로 특징지어지는 A유형 성격인 사람들이 여유와 인내심이 많고 임무 완수에 대한 강력한 의지가 부족한 성격으로 정의되는 B유형 성격의 사람들보다 감정부조화에 따른 스트레스를 더 많이 받는 것으로 나타난다.

위와 같은 성격유형에 따른 분류를 사용하여 A유형의 경우 B유형의

경우보다 더 많은 스트레스를 지각하고 스트레스 유형별에서도 두 집단 간 차이가 있다는 연구도 있다(김현정, 1990).

최근에는 A형/B형 성격분류 대신 개인성격 유형을 신경증, 외향성, 개방성, 친화성, 성실성의 다섯가지 유형으로 분류하는 Big 5 모형이 많이 사용되고 있다.

Big 5 모형에 따른 유형분류가 직무만족에 미치는 영향을 검증해본 결과, 개방성과 외향성 만이 직무만족에 유의미한 영향을 미친다는 연구(윤세환·박진영, 2004)이 있다.

공공무분에서 개인성격과 직무만족간의 영향관계에 관한 연구들은 많지는 않지만 대표적으로 지방공무원의 개인성격 유형이 직무만족에 미치는 영향을 분석한 연구(이수창·이환범, 2009)를 들 수 있다. 이 연구에서는 Big5 모형을 토대로 한 개인성격 유형과 직무만족간의 영향관계 파악을 위해 상관분석 및 회귀분석을 시행한 결과, 공무원 개인성격 유형인 신경증, 외향성, 개방성, 친화성, 성실성은 직무만족과 유의미한 상관성이 존재하며 친화성과 외향성이 직무만족에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 인간관계적 속성이 강한 성격유형이 직무만족과 밀접한 상관성을 지니고 있음을 실증적으로 보여주었다고 할 수 있다.

둘째로, 보직기간이 얼마인지에 따라 직무만족의 정도가 다를 수 있다.

근속연수와 직무만족과의 관계에 있어서는, 사회복지전담 공무원의 경우 근속기간이 길어질수록 직무만족이 떨어진다는 연구(최인섭, 2001), K공사 직원들의 경우 근속연수와 직무만족이 유의미한 정의 상관관계를 보인다는 연구(박가영, 2010) 등 상반된 연구결과들이 나타나고 있다. 근속연수는 총 회사근무년수이며 보직기간은 해당 보직을 맡은 기간이므로 그 개념은 다르나, 근속연수가 길어질수록 감정노동에 따른 스트레스가 쌓여 직무만족이 떨어질 수 있으므로 보직기간에 따른 직무만족 변화 여부도 순환보직 등 인적자원관리 차원에서 검증이 필요할 것이다.

셋째로, 회사에 대해 어느정도 자긍심을 가지고 있는지에 따라 직무만족의 정도가 다를 수 있다.

전화상담업무에 종사하고 있는 감정노동자의 직무만족도 영향요인에 관한 연구에서는 감정노동의 직업의식과 직무만족은 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다(오미경, 2012). 특히 회사에 대한 애착과 회사와 동일시하는 만족이 상대적으로 높은 상관성을 보여주고 있는데, 이는 업무의 중요성을 인식하고 조직의 목표달성을 위해 헌신하려는 정도가 높을수록 업무만족도가 높게 나타난다는 것을 의미한다고 강조하고 있다.

### 3. 감정노동과 직무만족

감정노동은 직무특성요인으로 볼 수 있으므로, 감정노동의 빈도나 감정표현규칙에 주의정도, 감정의 다양성이나 부조화 등이 직무만족에 부정적인 영향을 줄 것으로 생각된다.

감정노동의 강도에 따라 두 집단을 분류하여 직무태도의 차이를 분석한 연구 결과, 감정노동의 강도가 높을수록 낮은 직무만족과 낮은 자긍심(self-esteem)을 보이는 것으로 나타났다(Adelmann, 1989 : 장재규(2010)에서 재인용).

구청 및 보건소에서 근무하는 공무원의 감정노동이 직무태도와 고객지향행정에 미치는 영향을 실증적으로 밝혀내고자하는 연구에서는, 감정노동의 하위요인인 감정표현의 주의정도와 감정적 부조화가 직무만족도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(장한별, 2011).

서울시 공공 및 민간기관 사회복지시설 종사자들의 감정노동과 직무스트레스, 직무만족 간의 관계를 검증한 연구에서는, 감정노동을 다양성과 지속시간, 지속강도, 빈도, 감정부조화로 나누어 살펴본 결과 감정노동의 빈도가 높을수록 직무만족이 낮게 나타났다(박광수, 2012). 그는 사회복지

지 종사자들이 직업의 특성상 그들의 직무특성을 사전에 인지하기 때문에 직무만족도에 감정노동의 다양성, 지속시간, 지속강도, 감정부조화가 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 보이나, 전체적으로 이들이 대면접촉을 통해 감정노동의 빈도가 높아지면 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 해석하였다. 이 연구를 통하여 감정노동자들의 감정노동의 빈도나 지속시간을 조정할 수 있는 가이드라인 마련이 필요하며, 직무스트레스를 줄이고 직무만족도를 높이기 위해서는 감정노동 후에 충분한 휴식이나 보상이 필요하다는 시사점을 도출해 낼 수 있다.

직무상 요구되는 감정억제의 크기는 직무스트레스와는 긍정적인 상관관계가 있고 직무만족과는 부정적인 상관관계가 있다는 연구결과가 있다 (Rutter & Fielding, 1988). 감정노동은 그 자체가 감정억제 또는 직무스트레스라고 볼 수 있으므로 직무만족과는 부의 관계가 있을 것으로 생각된다.

한편 감정노동의 구성차원을 내적인 감정상태와 표현되는 감정의 일치 여부에 따른 표면행위와 내면행위로 나누어 생각해 본다면, 표면행위는 직원이 실제로 느끼는 감정과 표현하는 감정이 다르기 때문에 직무만족에 부정적인 영향을 줄 것으로 생각되지만 내면행위는 본인이 표현하려는 감정을 실제로 느끼려고 노력하는 행위이므로 직무만족에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다.

국세공무원을 대상으로 행정서비스조직에서 감정노동의 파괴적 측면과 생산적 측면을 모두 강조하면서 문화정향성의 매개효과를 확인하려는 연구에서는 감정노동 중 표면적 행위는 직무만족에 음(-)의 영향을 주었으며, 내면적 행위는 양(+)의 영향을 준다는 점을 검증하였다(최성욱, 2012).

지방공무원의 감정노동과 직무만족에 대한 연구에서는, 감정노동의 표현양식인 표면행위와 내면행위 중 내면행위가 직무만족에 유의미한 양

(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(송민혜, 2009). 이는 안면환류가설을 지지하는 결과로 공무원 스스로가 감정노동을 내면화 하려는 긍정적인 노력이 직무만족에 긍정적으로 작용했다고 해석할 수 있다. 이 연구 결과를 통해서 감정노동이 직무만족에 부정적인 영향만을 미치는 것이 아닐 수 있으며, 내면화 시키려는 노력을 통해서 긍정적인 작용도 할 수 있다는 시사점을 찾을 수 있다.

하지만 중국 서비스산업 종사자를 대상으로 직무스트레스요인과 감정노동이 직무소진을 매개하여 직무만족에 미치는 영향을 검증한 연구에서는, 표면행위와 심층행위 모두 직무만족에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다(김일성 외, 2012). 이 연구는 공공부문에 적용된 위의 연구들과 달리 민간부문의 연구라는 점이다. 따라서 공공부문 종사자들이 내면행위를 통해 공공의 이익을 위해 헌신한다는 자부심이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 특수성이 존재할 수 있을 것으로 생각된다.

#### 4. 조직특성요인과 직무만족

감정노동 자체가 직무만족에 직접적인 영향을 미칠 것으로 생각되지만, 감정노동자의 주변에서 상사나 동료의 적절한 지원을 해주고 원활한 의사소통이 가능하다면 감정노동이 직무만족에 미치는 부(-)의 영향은 약화될 수 있을 것으로 생각된다. 상사나 동료로부터 적절한 지원과 지지를 받는다면 개인들이 업무처리 과정에 있어서 느끼는 무력감이나 자괴감으로부터 조금은 보호받을 수 있을 것이다.

감정노동과 직무만족사이에 사회적 지원이 조절효과를 주장한 연구(Abraham, 1998), 조직으로부터 지지를 받을 경우 감정노동과 직무태도의 관계는 긍정적임을 보여주는 연구(고동우, 2001)가 대표적인 연구결과라고 할 수 있다.



김일성 외(2012)의 연구에서도 상사지원과 동료지원은 직무스트레스 요인과 직무소진 간, 그리고 감정노동과 직무소진 간의 일부 관계에서 조절역할을 수행하고 있는 것으로 나타났다.

사회복지전담 공무원의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 연구에서는 조직 내 인간관계요인으로 분류된 인정, 상급자와의 관계 및 동료와의 관계가 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(최인섭 외, 2001). 이는 일반적으로 직무내적(특성)요인으로 분류되는 개인적 심리요인의 충족이 가장 중요하지만, 타인과의 관계에서 나타나는 인간관계의 욕구충족 또한 중요하다는 점을 확인 수 있는 연구라고 할 수 있다.

국세공무원을 대상으로 행정서비스조직에서 감정노동의 문화적 정향을 감정노동과 직무만족과의 관계에 있어서 매개효과로 고려한 연구에서는, 역할과 권력정향문화에서는 감정표현의 표면적 행위와 탈진과 같은 부정적 결과가 강화되는 반면, 지원과 성취정향문화에서는 내면적 행위와 직무만족이나 자긍심과 같은 긍정적인 결과가 강화된다는 점을 밝혔다(최성욱, 2012).

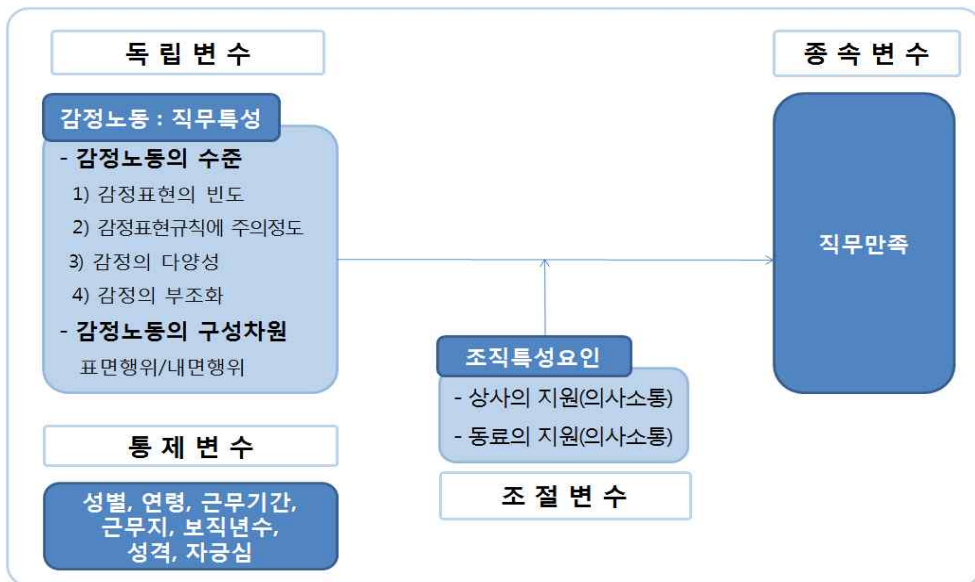
## 제 3 장 연구설계 및 분석방법

### 제 1 절 분석의 틀

본 연구는 한국전력공사에 근무하는 대민서비스 업무 담당자 및 한전산하의 콜센터 직원들의 감정노동의 수준(감정표현의 빈도, 감정표현의 주의정도, 감정의 다양성, 감정의 부조화) 및 해당 구성차원(표면행위 또는 내면행위)을 측정하고, 이러한 감정노동의 수준 및 해당 구성차원이 직무특성요인으로서 직무만족에 미치는 영향을 알아보고, 그 과정에서 조직특

성요인이 조절역할을 하고 있는지를 파악해보고자 함이다.

[그림 3-1] 연구분석의 틀



## 제 2 절 변수의 설정

### 1. 종속변수

직무만족에 대한 측정은 급여, 안정성, 직무내용, 승진가능성, 상관 및 동료와의 관계, 근로환경 만족도, 복지후생제도 등에 대한 만족도로 세분화하여 볼 수 있다. 하지만 직무만족을 대표적으로 “개인의 직무와 직무경험으로부터 얻을 수 있는 긍정적인 감정의 상태”로 정의(Locke, 1976) 함에서 보듯이, 분야별로 세분화 하여 보는 것 보다는 전반적으로 만족하는 느낌을 가지고 있는지 포괄적인 질문으로 측정하는 것이 타당하다고 생각된다.

직무만족 측정시 직무의 다양한 측면들 가운데 일부만을 묻는 문항만을 채택함으로 서로 상반된 결과가 나올 수 있으므로, 전반적인 직무만족도(overall job satisfaction)도 함께 고려해야 한다는 연구결과 또한 다수 존재하므로(김병조, 2010에서 재인용), 직무자체에 만족하는지 여부와 함께, 직무가 경력발전에 도움이 되는지 또한 직무에서 새로운 것들을 배울수 있는지 등의 문항으로 전반적인 만족도를 측정하겠다.

## 2. 독립변수

감정노동의 수준은 Morris & Feldman(1996)이 제시한 감정표현의 빈도(frequency), 감정표현의 주의정도(attentiveness), 감정의 다양성(variety), 감정적 부조화(dissonance) 등의 감정노동의 유형화 된 네 가지 요소로 측정하고, 감정노동의 구성차원인 표면행위와 내면행위 발생 정도를 측정하고자 한다. 표면적 행위는 직무상 고객에게 자신의 솔직한 감정을 숨기고 인위적이지만 직업적으로 친절하게 대할 것이 요구되는지, 내면적 행위는 업무에 필요한 감정을 실제로도 느끼려고 노력하는지 여부 등에 대한 문항으로 측정한다. 다만 감정노동의 수준에 따른 분류기준과 구성차원에 따른 분류기준은 서로 배타적인 분류기준이 아니므로 하위항목의 개념이 중첩될 수 있다.

## 3. 통제변수

통제변수로는 소속(한전 또는 콜센터), 성격, 성별, 학력, 결혼여부, 자녀유무, 직급, 근무지, 보직년수, 근속년수를 사용하였다.

성격은 Big5 모형의 분류에 따라 신경증(neuroticism), 외향성(extroversions), 개방성(openness to experience), 친화성(agreeableness),

성실성(conscientiousness)의 유형으로 나누어 측정하였다. Big5 모형은 위의 다섯 가지 요인이 개인의 성격 차원을 구성한다는 모형으로 최근에 개인의 성격특성에 있어서 개인차를 설명해주는 포괄적이고 공통적인 구조로 이해할 수 있다. 이러한 Big5 모형은 개인성격에 따른 직무수행을 예측하는 데에 있어서 다른 성격유형 분류모형 보다도 타당도가 높다는 점에 많은 학자들이 동의하고 있다(Botwin&Buss, 1989; Hough&Schneider, 1996; 윤세환·박진영, 2004; 이태규·윤혜현, 2008)

성격유형의 분류기준의 의미를 살펴보면, 신경증은 스트레스 유발인자를 경험하는 인지 및 행동 스타일의 개인차로 긴장감, 주위의 환경에 대한 민감성, 불안감, 과민반응성으로 측정할 수 있다. 외향성은 다른 사람과의 교제나 상호작용을 원하고 타인의 관심을 끌고자 하는 정도를 의미하며 적극성, 사교성, 낙천성, 활동성, 자기주장성으로 측정할 수 있다. 개방성은 지적 자극, 변화, 다양성을 좋아하는 정도를 나타내며 경험성, 호기심, 상상성, 도전성, 창의성으로 측정 가능하다. 친화성은 타인과 조화롭고 편안한 관계를 유지하는 정도로 관대성, 협조성, 인내심, 배려성, 양보성으로 측정가능하며, 성실성은 사회적 규칙, 규범, 원칙 등을 준수하려고 하는 정도로 계획성, 책임성, 친밀성, 신뢰성, 근면성으로 측정할 수 있다.

보직년수는 현재 수행하고 있는 업무(영업, 요금, 수금 또는 기타업무)를 계속 수행하고 있는 기간을 말한다. 회사에 대한 자긍심은 현재 직장이 나의 삶에 있어서 중요한 부분인지(회사에 대한 애착)와 나의 발전을 회사의 발전과 떼어서 생각할 수 없는지(회사와의 동일시 여부) 등의 설문 문항으로 측정한다(오미경, 2012 연구에서 일부 인용).

대부분의 유사한 선행연구에서 통제변수로 사용한 연령, 성별, 직장 근무년수, 최종학력, 고용형태 등(장한별, 2011 등 다수)을 통제변수로 사용하였으며, 추가로 지사(본부)의 규모가 큰 곳(1,2급)인지 작은 곳(3,4급)인

지, 현재 담당업무가 민원을 주로 상대하는 업무(요금, 수금, 영업, 수요 관련 업무)인지에 따라 직무만족도가 차이가 날 수 있으므로 통제변수에 포함시켰다.

### 제 3 절 연구가설

먼저 소속이 한국전력공사인지 한전 산하의 콜센터인지 여부에 따라 감정노동의 수준에 차이가 존재하는지 알아보려고 한다. 기존의 연구들은 주로 국가기관이나 콜센터 단일 조직 내에서의 감정노동의 정도를 측정하고 있는바, 공기업과 공기업 산하의 전화상담 업무를 수행하는 콜센터 직원의 감정노동의 수준 차이를 비교해 보는 연구는 의미가 있을 것이다. 콜센터 직원은 업무의 100%가 민원응대이므로 한전 직원보다 감정노동의 수준은 높을 것이며, 인위적이고 직업적으로 친절하게 응대해야 하는 경우가 매우 빈번하므로 표면행위는 높다고 인식할 것이나 기계적으로 비슷한 민원사항을 응대하다 보면 내면에서 진심이 우러나는 응대를 하기는 어려우므로 내면행위는 비교적 낮다고 인식할 것으로 생각된다.

또한 기존의 연구들은 주로 서비스업 또는 대민업무 담당자의 감정노동 수준만 측정하였다. 그러나 본 연구에서는 한국전력공사 내에서 영업, 요금, 수금, 수요관리 등 대민업무 담당자의 감정노동 수준이 총무, 노무, 자재 등 대민업무 비담당자의 감정노동 수준보다 높은지 여부와, 대민업무 중에서도 요금 및 수금업무 담당자의 감정노동 수준이 영업 및 수요관리 담당자의 감정노동 수준보다 높은지 여부를 확인해보고자 한다. 요금 및 수금업무 담당자의 감정노동 수준이 높을 것이라고 생각하는 이유는 영업 및 수요관리 업무는 고객이 전기사용신청이나 수요관리 지원금 지급 등의 업무를 처리해 줄 것을 담당자에게 요청하고 담당자는 그 요

청에 따라 전기사용접수나 지원금 지급 등의 업무를 처리해 주는 과정에서 발생하는 감정노동이나, 요금 및 수금업무는 일반적으로 담당자가 먼저 요금미납을 한 고객에게 요금을 납부해야 함을 알려주고 납부하지 않으면 단전된다는 안내를 함께 해주어야 하는 경우가 대부분으로 고객과의 대면 및 전화상담 업무처리 과정에서 감정노동의 정도가 더 높을 것으로 판단되기 때문이다.

가설 1. 업무 특성에 따라 감정노동의 수준 및 구성차원에 차이가 있을 것이다.

가설 1-1. 콜센터 직원의 감정노동 수준은 한전 직원의 감정노동 수준보다 높을 것이다.

가설 1-2. 콜센터 직원은 한전 직원보다 표면행위를 높게 인식할 것이며, 내면행위는 낮게 인식할 것이다.

가설 1-3. (한전 직원 중) 대민업무 담당자의 감정노동 수준 및 구성차원이 비대민업무 담당자의 감정노동 수준 및 구성차원보다 높을 것이다.

가설 1-4. (한전 직원 중) 대민업무 담당자 중 요금·수금업무 담당자의 감정노동 수준 및 구성차원이 영업·수요관리업무 담당자의 감정노동 수준 및 구성차원보다 높을 것이다.

감정노동의 수준은 Morris & Feldman(1996)이 제시한 감정표현의 빈도(frequency), 감정표현의 주의정도(attentiveness), 감정의 다양성(variety), 감정적 부조화(dissonance) 등의 감정노동의 유형화 된 네 가지 요소로 측정하고, 감정노동의 구성차원은 직업적으로 인위적으로 친절하게 응대하는 표면행위와 업무에 필요한 감정을 실제로도 느끼려고 노력하는 내면행위로 측정한다. 이러한 감정노동의 수준 및 구성차원이

직무만족에 어떤 영향을 미치는지 확인해보고자 한다. 감정노동의 내면 행위를 제외한 나머지 감정노동의 하위요소들은 그 수준이나 구성차원이 높거나 많을수록 직무만족이 낮아질 것으로 생각되나, 겉으로 표출되는 감정을 단순히 꾸며내는 것이 아니라 내적인 감정 상태까지도 감정표현 규칙과 일치되는 방향으로 변화시키는 감정노동의 내면행위는 직무만족에 정의 영향을 미칠 수 있으므로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 감정노동의 수준 및 구성차원에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다.

가설 2-1. 감정표현의 빈도가 많을수록 직무만족은 낮아질 것이다.

가설 2-2. 감정표현의 주의정도가 높을수록 직무만족은 낮아질 것이다.

가설 2-3. 감정표현의 다양성이 높을수록 직무만족은 낮아질 것이다.

가설 2-4. 감정적 부조화가 많을수록 직무만족은 낮아질 것이다.

가설 2-5. 감정노동의 표면행위가 많을수록 직무만족은 낮아질 것이다.

가설 2-6. 감정노동의 내면행위가 많을수록 직무만족은 높아질 것이다.

사회적 지원과 같은 후속변수에 해당하는 것으로 동료들의 지원을 포함한 사회적인 지원은 감정노동의 영향을 조절하는 것으로 알려져 있는바 (Hoschild, 1983), 이를 검증해 보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다. 단 감정표현의 빈도 자체는 다른 감정노동의 하위요인들 보다 객관적으로 측정된다고 생각되므로 사회적 지원의 조절효과가 없을 것으로 예상하여 제외하였다.

가설 3. 사회적 지원의 수준에 따라 감정노동이 직무만족에 미치는 영향 요인에 차이가 있을 것이다.

가설 3-1. 상사의 지원수준에 따라 감정노동이 직무만족에 미치는 영향요인에 차이가 있을 것이다.

가설 3-2. 동료의 지원수준에 따라 감정노동이 직무만족에 미치는 영향요인에 차이가 있을 것이다.

#### 제 4 절 설문문항

설문문항의 구성과 측정방법 및 인용한 출처는 아래와 같다. 일부 설문항목은 인용 후 수정하여 사용하였다.

[표 3-1] 설문지 구성과 측정방법

구분	측정지표	설문번호	문항수	척도	출처
직무만족		I 1-4	4	리커드 5점척도	Newman et al.(2005), Guy et al.(2008), 최성욱(2012)
감정노동	빈도	II 1-2	2	리커드 5점척도	김상구(2009), 장한별(2011)
	주의정도	II 3-4	2	리커드 5점척도	
	다양성	II 5-6	2	리커드 5점척도	
	감정적 부조화	II 7-8	2	리커드 5점척도	
	표면행위	II 9-10	2	리커드 5점척도	이화석(2013)
	내면행위	II 11-12	2	리커드 5점척도	
성 격	신경증	III 1-2	2	리커드 5점척도	Mowen&Spears (1999), 이형주(2004)
	외향성	III 3-4	2	리커드 5점척도	
	개방성	III 5-6	2	리커드 5점척도	
	친화성	III 7-8	2	리커드 5점척도	
	성실성	III 9-10	2	리커드 5점척도	



구분	측정지표	설문번호	문항수	척도	출처
자긍심		Ⅲ 11-13	3	리커드 5점척도	Newman et al.(2005) Guy et al.(2008) "Pride in work", 최성욱(2012)에서 재인용
지원	상사의 지원	Ⅲ 14-15	2	리커드 5점척도	House(1981)
	동료의 지원	Ⅲ 16-17	2	리커드 5점척도	
인구사회학적변수 등		Ⅳ 1-12	12	연령, 성별, 근무년수, 최종학력, 결혼여부, 직급, 현근무지, 담당업무 보직기간 등	
총 문항수			33		

## 제 4 장 분석결과

### 제 1 절 표본의 일반적 특성

한국전력공사 직원 154명과 아웃소싱으로 운영되고 있는 콜센터 직원 100명으로, 총 254명에 대하여 설문조사를 한 결과 [표 4-1]에서 보듯이 조사표본 전체의 평균연령은 39.2세, 평균 근무년수는 11.8년이며, 한국전력공사 직원은 평균연령 40.7세에 평균 근무년수는 16.3년이고, 콜센터 직원은 평균연령은 36.8세에 평균 근무년수는 4.9년으로 나타났다. 한국전력공사 직원과 콜센터 직원의 연령 및 근무년수에 대한 독립표본 T검정 결과에 따르면 두 집단간의 연령과 근무년수는 유의수준 10%에서 같지 않은 것으로 나타났다.

[표 4-1] 평균연령 및 근무년수

구 분	전체		한국전력공사		콜센터	
	연령	근무년수	연령	근무년수	연령	근무년수
표본수	254	254	154	154	100	100
<b>평균</b>	<b>39.2</b>	<b>11.8</b>	<b>40.7</b>	<b>16.3</b>	<b>36.8</b>	<b>4.9</b>
중위수	39.0	10.0	41.0	17.0	36.0	4.0
표준편차	7.76	8.75	8.18	8.26	6.44	3.31
분산	60.28	76.48	66.90	68.20	41.46	10.93
최소값	19	0.1	19	0.1	22	0.1
최대값	57	36	57	36	50	14

그리고 설문 표본을 인구통계학적 특성에 따라 분류해 보면 다음과 같다.

[표 4-2] 인구통계학적 특성

구 분		전체		한국전력공사		콜센터	
		빈도	비율(%)	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)
성별	남 자	81	31.9	78	50.6	3	3.0
	여 자	173	68.1	76	49.4	97	97.0
	합 계	254	100.0	154	100.0	100	100.0

표본 전체중 여성 비율은 68.1%이며, 한국전력공사의 경우 49.4%, 콜센터의 경우 97.0%로 나타났다. 콜센터의 경우 대부분의 상담사가 여성이며, 한국전력공사의 경우에도 전체 직원 중 여성의 비율보다 높은 분포를 보이는데, 이는 연구의 특성상 대민업무를 주로 담당하는 창구직원을 대상으로 표본을 추출한 결과로 대민 서비스업무에 여성이 많이 배치되어 있음을 알 수 있다.

[표 4-2] 인구통계학적 특성(계속)

구 분		전체		한국전력공사		콜센터	
		빈도	비율(%)	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)
학력	고졸이하	58	22.8	29	18.8	29	29.0
	전문대졸	59	23.2	18	11.7	41	41.0
	대 졸	123	48.4	94	61.0	29	29.0
	대학원 이상	14	5.5	13	8.4	1	1.0
	합 계	254	100.0	154	100.0	100	100.0
고용 형태	계약직	22	8.7	4	2.6	18	18.0
	정규직	232	91.3	150	97.4	82	82.0
	합 계	254	100.0	154	100.0	100	100.0
결혼 여부	미 혼	69	27.2	25	16.2	44	44.0
	기 혼	185	72.8	129	83.8	56	56.0
	합 계	254	100.0	254	100.0	100	100.0
자녀 수	없음	10	5.4	6	4.7	4	7.1
	1명	43	23.2	27	20.9	16	28.6
	2명	112	60.5	82	63.6	30	53.6
	3명이상	20	10.8	14	10.9	6	10.7
	합 계	185	100.0	129	100.0	56	100.0
직급	간 부	2직급이상	3	1.9	3	1.9	/
		3직급	42	27.3	42	27.3	
	직 원	4직급	64	41.6	64	41.6	
		5직급	12	7.8	12	7.8	
		6직급	33	21.4	33	21.4	
		합 계	154	100.0	154	100.0	

구 분		전체		한국전력공사		콜센터	
		빈도	비율(%)	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)
현근 무지	지사	70	27.6	70	45.5		
	본부직할	66	26.0	66	42.9		
	본사	13	5.1	13	8.4		
	특수사업소	5	2.0	5	3.2		
	콜센터	100	39.4			100	100.0
	합계	254	100.0	154	100.0	100	100.0
지사 급수	1급	17	24.3	17	24.3		
	2급	28	40.0	28	40.0		
	3급	14	20.0	14	20.0		
	4급	11	15.7	11	15.7		
	합계	70	100.0	70	100.0		
담당 직무	요금수금	33	21.4	33	21.4		
	영업수요	46	29.9	46	29.9		
	배전송변전	36	23.4	36	23.4		
	기타(총무 등)	39	25.3	39	25.3		
	합계	154	100.0	154	100.0		
근무 년수 그룹	5년이하	76	29.9	14	9.5	62	57.9
	5년초과 10년이하	69	27.2	34	23.1	35	32.7
	10년초과	109	42.9	99	67.3	10	9.3
	합계	254	100.0	147	100.0	107	100.0

한국전력공사와 콜센터 두 그룹에 있어서 근무년수 그룹에 있어서 큰 차이가 있는 것을 알 수 있다. 한국전력공사 직원의 경우 근무년수가 10년 초과한 그룹이 67.3%를 차지하고 있으나, 콜센터 직원의 경우 근무년수 5년이하의 그룹이 57.9%를 차지하고 있음을 알 수 있다.

한국전력공사 직원의 현재 담당업무 보직기간은 아래 표[4-3]과 같으며, 담당업무 보직기간은 대다수가 1~2년 이내로 매우 짧음을 알 수 있다.

[표 4-3] 한국전력공사 직원의 업무별 보직기간

	1년이하	1년초과 2년이하	2년초과 3년이하	3년초과 4년이하	4년초과
빈도	69	37	32	16	154
비율(%)	44.8	24.0	20.8	10.4	100.0

## 제 2 절 측정도구의 타당성과 신뢰성 검증

본 연구에서는 설문조사에 사용된 문항들의 타당성 여부를 확인하고 공통요인별로 분류하여 변수로 사용하고자 요인분석을 실시하였으며, 이와 같이 분류된 문항들이 해당 변수의 의미를 반영하고 있는 정도를 검증하기 위해 신뢰성 분석을 실시하였다. 그 과정에서 척도 순화과정을 통하여 일부 항목을 제거하였다.

먼저 타당도 검증을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정 변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분분석(principle component analysis)를 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)를 사용하였다. 요인부하량(factor loading)에 대한 유의성 기준

은 0.4를 사용하였다.

또한 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하기 위해서 Cronbach  $\alpha$  신뢰도 척도를 사용하여 측정도구의 신뢰성을 검증해 보았다. 검증결과 Cronbach  $\alpha$ 값이 0.6 미만으로 신뢰도가 부족한 문항은 분석에서 제외하였다.

[표 4-4] 요인분석 결과

	성분				
	1	2	3	4	5
직무만족2	.911	-.092	.070	-.007	-.074
직무만족3	.868	-.022	.089	.003	-.109
직무만족1	.842	-.168	.130	-.094	-.027
직무만족4	.821	-.121	.101	.055	-.007
감정적부조화1	-.082	.847	.066	.135	.010
감정노동표면행위2	-.140	.770	.376	-.034	.127
감정적부조화2	-.136	.729	-.153	.251	.044
감정노동표면행위1	-.102	.651	.407	-.040	.287
감정노동내면행위1	.210	.022	.859	.174	-.009
감정노동내면행위2	.215	.062	.748	.317	-.024
감정노동주의정도1	.028	.257	.627	.039	.238
감정노동다양성1	.017	.091	.211	.865	.107
감정노동다양성2	-.064	.173	.180	.855	.172
감정노동빈도2	.053	.055	.066	.235	.844
감정노동빈도1	-.249	.171	.090	.038	.821

요인분석결과 감정노동 중 감정의 부조화와 감정노동 표면행위가 같은 요인으로, 또한 감정노동의 주의정도와 내면행위가 같은 요인으로 묶이는 것을 알 수 있었다. 즉 감정의 부조화 및 감정노동의 주의정도는 감정노동의 수준에 따른 분류기준의 하위 항목이고 표면행위와 내면행위는 감정노동의 구성차원의 분류기준의 하위 항목에 해당하나 본 연구의 설문조사에서는 같은 요인으로 분석되었다([표 4-5]참고). 따라서 본 연구에서는 감정노동을 수준에 따라 감정표현의 빈도, 감정표현 규칙에의 주의정도, 감정의 다양성 및 감정의 부조화로 분류한 기준을 사용한다. 다만 집단간 비교분석에서는 참고적으로 표면행위와 내면행위에 따른 분류기준을 병행하여 사용한다.

[표 4-5] 감정노동의 두가지 분류기준

감정노동의 수준	감정노동의 구성차원
감정표현의 빈도	-
감정표현규칙에 주의정도	내면행위
감정의 다양성	-
감정의 부조화	표면행위

\* 음영표시한 하위개념은 중첩되는 개념임

[표 4-6] 신뢰도분석 결과

구 분	설 문 내 용		Cronbach α	비 고
직무 만족	1	나는 현재 직무에 만족한다.	0.898	
	2	나의 직무는 경력발전에 도움이 된다.		
	3	나는 직무에서 새로운 것들을 배우곤 한다.		
	4	나는 내가 받은 근무성적 평가결과에 만족한다.		

구 분		설 문 내 용	Cronbach α	비 고
감정 표현 빈도	1	나는 업무특성상 고객을 상대하는 일이 많고, 대화횟수가 많다.	0.684	
	2	나는 업무특성상 동일한 고객과 여러차례 만나는(대화하는) 경우가 많다.		
감정 표현 주의 정도	1	나는 고객에게 불쾌하거나 기분이 나빠도 겉으로 표현하지 않으려고 최선을 다한다.	0.368	2번항목 제외
	2	나는 고객에게 솔직한 감정을 표현하지 못하는 것이 힘들다.		
감정 의다 양성	1	나는 필요에 따라 고객에게 맞춘 다양한 감정표현을 한다.	0.828	
	2	나는 고객응대시 상황에 따라 말투와 표정을 변화시킨다.		
감정 의부 조화	1	나는 업무를 수행하면서 고객을 위하여 나의 실제 감정을 왜곡한다.	0.669	2번항목 제외
	2	나는 업무를 수행하면서 느끼는 솔직한 감정과 겉으로 표현하는 감정간의 차이때문에 혼란스럽다.		
표면 행위	1	직무상 고객에게 인위적이지만 직업적으로 친근하게 다가가야 한다.	0.785	감정의 부조화와 개념중첩
	2	직무상 고객에게 솔직한 감정을 숨기거나 통제하곤 한다.		
내면 행위	1	나는 고객에게 반드시 보여야만 하는 감정(친절함, 열성 등)이 내 깊은 내면에서 우리나라도록 하기 위해 노력한다.	0.844	감정표현 주의정도와 개념중첩
	2	나는 고객 뿐 아니라 동료나 기타 업무관계자 등 다른 사람에게 보여야 할 감정을 실제로 느끼기 위해 노력한다.		
신경증	1	나는 분위기에 따라 기분이 쉽게 바뀌는 편이다.	0.758	
	2	나는 성미가 급한 편이다.		



구 분	설 문 내 용		Cronbach α	비 고
외향성	1	나는 어떤 큰 집단에 속해있는 것보다 혼자 있기를 더 좋아한다.	0.572	1번항목 제외
	2	나는 다른 사람들과 함께 이야기하는 것을 좋아하는 편이다.		
개방성	1	나는 독창적인 아이디어를 내는 편이다.	0.546	2번항목 제외
	2	나는 아름다움(예술작품)을 즐기는 편이다.		
친화성	1	나는 다정한 편이다.	0.823	
	2	나는 사람들에게 친절할 편이다.		
성실성	1	나는 업무처리에 있어서 조직적이고 능률적인 편이다.	0.834	
	2	나는 매사에 정확한 편이다.		
자긍심	1	나는 내가 하는 일에 자긍심을 느끼곤 한다.	0.945	
	2	나는 직무상 보람있는 일을 하고 있다.		
	3	나의 직무는 뭔가 가치있는 것이라고 느끼곤 한다.		
상사 지원	1	내 상사는 내가 고민하고 있는 문제를 이야기 하면 기꺼이 들어주고 조언해 줄 것이다.	0.313	1번항목 제외
	2	내 상사는 내가 기분이 좋지 않을 때 나의 감정을 이해하고 기분을 전환시켜주려고 할 것이다.		
동료 지원	1	내 동료는 내가 고민하고 있는 문제를 이야기 하면 기꺼이 들어주고 조언해 줄 것이다.	0.936	1번항목 제외
	2	내 동료는 내가 기분이 좋지 않을 때 나의 감정을 이해하고 기분을 전환시켜주려고 할 것이다.		

\* 음영표시한 설문문항은 제외 후 분석 시행

감정표현에의 주의정도 2번 문항은 요인분석에 의해 제외하였으며, 외향성 1번 문항, 개방성 2번 문항, 상사의 지원 1번 문항은 Cronbach  $\alpha$ 값이 0.6 이하로 신뢰도가 떨어지는 것으로 판단하여 제외하였다. 동료의 지원 항목의 Cronbach  $\alpha$ 값은 0.936으로 매우 높아 1번 문항과 2번문항 간에 신뢰도가 있다고 판단할 수 있지만, 상사의 지원을 측정하는 설문 문항과 일관성을 유지하지 위하여 동료의 지원 1번 문항은 분석에서 제외하였다.

설문대상자 인터뷰 결과 감정표현에의 주의정도 2번 문항과 감정의 부조화 2번 문항은 설문대상자들이 잘 이해하지 못한 것으로 나타났으며 이에 따라 감정의 부조화 2번 문항도 분석에서 제외하였고, 개방성 2번 문항은 개방성 1번 문항과 다른 영역의 질문으로 생각하는 것이 바람직할 것으로 판단되었다. 상사의 지원을 측정하는 설문문항 중 1번 문항은 설문응답자가 상사에게 문제를 이야기 하면 이에 대하여 상사가 조언을 해줄 것이라는 소극적인 지원인 반면 2번 문항은 상사가 먼저 나의 감정을 파악하고 기분전환 시켜주려고 할 것이라는 적극적인 지원을 의미하므로 설문자가 다른 질문으로 이해하고 있음을 알 수 있었다. 따라서 본 연구에서는 상사 및 동료의 지원을 조언을 구하면 이에 대해 답해주는 소극적인 의미가 아니라 먼저 응답자의 기분상태를 파악하고 이를 전환시켜 주려는 적극적인 의미로 사용하는 것으로 한다.

### 제 3 절 집단간 비교분석

#### 1. 소속기관에 따른 비교 : 가설 1-1, 1-2의 검증

다음은 소속기관에 따른 변수들의 차이를 분석한 결과이다.

[표 4-7] 소속기관에 따른 변수들의 평균값 차이

		한전 (154명)	클센터 (100명)	전 체 (254명)	평균차이	유의수준
직무만족		<b>3.831</b>	2.873	3.454	0.959	.000
감 정 노 동	빈도	3.922	<b>3.985</b>	3.947	-0.063	.572
	주의정도	<b>4.578</b>	4.320	4.476	0.258	.003
	다양성	<b>3.828</b>	3.620	3.746	0.208	.058
	감정부조화	3.851	<b>4.020</b>	3.917	-0.169	.129
	표면행위	4.127	<b>4.305</b>	4.197	-0.178	.039
	내면행위	<b>3.974</b>	3.715	3.872	0.259	.008
지 원	상사지원	<b>3.792</b>	3.420	3.646	0.372	.002
	동료지원	<b>4.019</b>	3.890	3.969	0.129	.196
자긍심		<b>3.913</b>	2.960	3.538	0.953	.000
성 격	신경증	3.114	<b>3.265</b>	3.173	-0.151	.162
	외향성	<b>3.838</b>	3.680	3.776	0.158	.137
	개방성	<b>2.922</b>	2.920	2.921	0.002	.985
	친화성	<b>3.880</b>	3.490	3.726	0.390	.000
	성실성	<b>3.821</b>	3.510	3.699	0.311	.001

\* 음영표시한 행은 유의수준 10%에서 두 집단간 평균차이가 유의미함

두 집단간에 유의한 차이를 보이는 변수는 직무만족, 감정노동 표현규칙에 주의정도, 감정의 다양성, 표면행위 및 내면행위, 상사지원 및 동료지원, 성격의 친화성과 성실성 및 회사에 대한 자긍심 항목인 것으로 나타

났다.

가설 1-1에서 콜센터 직원이 한전 직원보다 감정표현의 빈도, 감정표현의 주의정도, 감정의 다양성, 감정적 부조화를 높게 인식할 것이며, 가설 1-2에서 콜센터 직원이 한전 직원보다 표면행위를 높게 인식할 것이며, 내면행위는 낮게 인식할 것이라고 예상하였었다.

이 중 콜센터 직원이 한전 직원보다 표면행위를 많이 할 것이며, 내면행위는 적게 할 것이라는 가설이 유의미하게 나타났으므로, 가설 1-1은 기각하고 1-2는 채택하였다.

예상과 달리 콜센터 직원과 한전 직원이 인식하는 감정표현의 빈도와 감정적 부조화에는 차이가 없었다. 이는 콜센터 직원의 경우는 전화상담 업무가 어느정도 자신의 적성과 맞거나 불가피 하게 선택한 직업인 경우에도 고객응대가 빈번한 업무를 수행하게 된다는 점을 업무 수행 전에 미리 인지하고 있게 된다. 하지만 한전의 신입사원의 경우는 입사 전에는 입사 후 경영전략, 기획, 인사, 설계 등의 업무를 수행하게 될 것이라고 생각하는 경우가 대다수이며, 민원 응대가 빈번하여 감정노동의 정도가 높은 업무를 수행해야 함을 미리 인지하지 못하는 경우가 대부분이다. 따라서 이러한 업무에 대한 기대수준과 현실간의 괴리로 인하여 한전 직원의 경우 감정표현의 빈도 및 감정적 부조화를 높게 인식하게 되고 그 결과로 콜센터 직원과 차이가 없다고 해석할 수 있을 것이다.

또한 감정표현의 주의정도와 다양성은 오히려 한전 직원이 높게 인식하는 것으로 나타났다. 이는 고객응대시 한전 직원이 더 감정표현으로 인해 고객이 불쾌해지지 않도록 노력하고 있으며 고객응대시 고객에게 맞춘 다양한 감정을 표현한다는 의미로 해석될 수 있다. 이러한 결과는 콜센터 직원은 대부분 유형화된 고객의 질문에 답변하고 고객의 요청사항을 처리하여주는 상담을 전화로 수행하게 되므로 감정표현에 깊은 주의나 고객에 대한 맞춤 서비스를 제공할 필요성이 낮으나, 이에 비하여 한전 직원은 콜센터를 통한 상담으로 문제나 요청사항을 해결하지 못한 고객과 직접 대면하여 비교적 긴 시간동안 상담을 수행하게 되며 고객의

감정상태에 따른 적절한 응대가 요구되는 경우가 많기 때문에 생각할 수 있다. 이는 전화를 통한 정형화되고 기계적인 응대가 요구되는 콜센터 직원이 표면행위를 많이 수행하며, 반면 고객과의 직접 대면을 통해 고객에게 표현하는 감정을 내면에서 우러나도록 하기위한 노력이 요구되는 응대가 많은 한전직원은 내면행위를 많이 수행한다는 가설 1-2와도 연결되는 내용으로 볼 수 있다.

## 2. 성별에 따른 비교

### (1) 전체 표본 대상 성별에 따른 : 한전 및 콜센터

다음은 성별에 따른 변수들의 차이를 분석한 결과이다.

[표 4-8] 성별에 따른 변수들의 평균값 차이

		남자 (81명)	여자 (172명)	합계 (253명)	평균차이	유의수준
직무만족		<b>3.904</b>	3.246	3.457	0.659	.000
감 정 노 동	빈도	3.864	<b>3.983</b>	3.945	-0.118	.364
	주의정도	<b>4.531</b>	4.448	4.474	0.083	.358
	다양성	3.716	<b>3.759</b>	3.745	-0.043	.722
	부조화	3.667	<b>4.029</b>	3.913	-0.362	.004
	표면행위	4.006	<b>4.282</b>	4.197	-0.276	0.00
	내면행위	<b>3.895</b>	3.861	3.872	0.738	0.04
성 격	신경증	2.907	<b>3.297</b>	3.172	-0.389	.001
	외향성	3.753	<b>3.791</b>	3.779	-0.038	.736
	개방성	<b>3.173</b>	2.802	2.921	0.371	.001
	친화성	<b>3.858</b>	3.663	3.725	0.195	.027
	성실성	3.691	<b>3.701</b>	3.698	-0.009	.925
자긍심		<b>3.893</b>	3.374	3.538	0.519	.000
지 원	상사지원	<b>3.802</b>	3.576	3.648	0.227	.052
	동료지원	3.938	<b>3.988</b>	3.972	-0.050	.610

\* 음영표시한 행은 유의수준 10%에서 두 집단간 평균차이가 유의미함

남자가 직무만족이 더 높다고 응답하였으며, 여자가 감정의 부조화를 많이 느끼며 표면행위를 더 많이 한다고 응답하였다. 반면 내면행위는 남자가 더 많이 한다고 응답하였다. 남자가 회사에 더 자긍심을 가지고 있으며 상사가 내 감정을 이해해 준다고 생각하고 있음을 알 수 있다.

(2) 한전직원 대상 성별에 따른 비교

[표 4-9] 한전직원의 경우 성별에 따른 변수들의 평균값 차이

		남 자 (78명)	여 자 (76명)	합 계 (154명)	평균 차이	유의 수준	[표4-9]와 차이여부
직무만족		<b>3.955</b>	3.704	3.831	0.251	.059	
감 정 노 동	빈도	3.891	<b>3.954</b>	3.922	-0.063	.707	
	주의정도	4.564	<b>4.592</b>	4.578	-0.028	.789	
	다양성	3.724	<b>3.934</b>	3.828	-0.210	.166	
	부조화	3.641	<b>4.066</b>	3.851	-0.425	.006	
	표면행위	4.000	<b>4.257</b>	4.127	-0.257	.039	
	내면행위	3.929	<b>4.020</b>	3.974	-0.090	.495	차이 있음
성 격	신경증	2.923	<b>3.309</b>	3.114	-0.386	.009	
	외향성	3.756	<b>3.921</b>	3.838	-0.165	.223	
	개방성	<b>3.141</b>	2.697	2.922	0.444	.001	
	친화성	3.859	<b>3.901</b>	3.880	-0.042	.688	차이 있음
	성실성	3.679	<b>3.967</b>	3.821	-0.288	.015	차이 있음
자긍심		<b>3.949</b>	3.877	3.913	0.072	.622	차이 있음
지 원	상사지원	<b>3.821</b>	3.763	3.792	0.057	.712	차이 있음
	동료지원	3.949	<b>4.092</b>	4.019	-0.143	.272	

\* 음영표시한 행은 유의수준 10%에서 두 집단간 평균차이가 유의미함

한전 직원의 경우 성별에 따른 변수들의 차이를 분석한 결과를 전체

표본을 대상으로 한 분석과 비교하여 보면, 전체 표본을 대상으로 한 경우 남자가 내면행위가 높았으나 한전직원만 대상으로 한 경우 여자와 남자의 내면행위에 있어서의 차이가 없었다. 친화성의 경우에도 전체 표본에서는 남자가 높았으나 한전직원을 대상으로 한 경우 남녀간의 차이가 없다고 분석되었다. 자긍심 및 상사의 지원의 경우에도 한전직원을 대상으로 하면 남녀간의 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 콜센터의 경우 직원이 여자로 편중되어 있는 특성으로 인하여 전체표본을 대상으로 분석하는 경우 일반적으로 여성이 내면행위, 친화성, 회사에 대한 자긍심 및 상사의 지원이 낮다고 인식한다고 여겨질 수 있으나, 이는 실제로는 소속기관에 따른 차이이며 한전직원의 경우 남녀간에는 내면행위, 친화성, 회사에 대한 자긍심 및 상사의 지원에 대한 인식차이는 없다고 할 수 있다.

### 3. 한전 직원 중 근무부서에 따른 비교

(1) 대민업무 담당부서 vs 대민업무 비담당부서간 비교 : 가설 1-3의 검증

[표 4-10] 대민업무 담당부서 근무여부에 따른 차이

		민원부서 (79명)	비민원부서 (75명)	합계 (154명)	평균차이	유의수준
직무만족		3.608	<b>4.067</b>	3.831	-0.459	0.000
감 정 노 동	빈도	<b>4.386</b>	3.433	3.922	0.953	0.000
	주의정도	<b>4.646</b>	4.507	4.578	0.139	0.186
	다양성	<b>3.987</b>	3.660	3.828	0.327	0.030
	부조화	<b>4.139</b>	3.547	3.851	0.593	0.000
	표면행위	<b>4.418</b>	3.820	4.127	0.598	0.000
내면행위		3.956	3.993	3.974	-0.038	0.776

\* 음영표시한 행은 유의수준 10%에서 두 집단간 평균차이가 유의미함

상대적으로 민원응대가 많은 요금, 수금, 영업, 수요관리 담당부서를 민원부서로 분류하였고 민원응대가 적은 총무, 자재, 노무, 배전, 송변전 담당부서를 비민원부서로 분류하여 평균차이를 분석하였다.

민원부서 근무직원이 직무만족도가 낮으며 감정표현의 빈도, 감정의 다양성, 감정의 부조화 및 표면행위가 높은 것으로 나타났다. 따라서 대민업무 담당자의 감정노동 수준 및 구성차원(표면행위 및 내면행위)이 비대민업무 담당자의 경우보다 높을 것이라는 가설 1-3은 일부 채택하였다.

민원부서와 비민원부서 직원의 감정표현에 주의정도 및 내면행위 수준에는 차이가 없는 것으로 분석되어, 민원부서 직원이 비민원부서 직원보다 감정표현에 주의정도 및 내면행위 수준이 높을 것이라는 가설은 기각되었다. 편의상 민원부서와 비민원부서로 분류하여 분석을 하였으나 비민원부서도 내·외부 고객을 응대시 감정노동을 경험하게 된다. 물론 감정노동의 빈도 등은 비민원부서가 민원부서의 경우보다 적게 느끼지만, 감정표현에의 주의정도 및 내면행위의 정도가 두 부서간 차이가 없다는 것은 한전 직원이라면 고객응대시 감정표현에 주의하고 고객의 입장에서 진심으로 대하려고 노력하는 것은 대국민 서비스를 제공하는 공기업의 직원으로서 당연히 가져야할 소명의식을 지닌 것으로 이해할 수 있을 것이다.

(2) (대민업무 담당부서 중)요금수금업무 담당부서 vs 기타부서간 비교  
: 가설 1-3의 검증



[표 4-11] (대민업무 담당부서 중)요금수금업무 담당여부에 따른 차이

		요금부서 (33명)	기타 대민업무 담당부서 (46명)	합계 (79명)	평균차이	유의수준
직무만족		<b>3.652</b>	3.576	3.608	0.075	.686
감 정 노 동	빈도	<b>4.515</b>	4.293	4.386	0.222	.229
	주의정도	<b>4.727</b>	4.587	4.646	0.140	.231
	다양성	<b>4.091</b>	3.913	3.987	0.178	.404
	부조화	<b>4.182</b>	4.109	4.139	0.073	.716
	표면행위	4.394	<b>4.435</b>	4.418	-0.041	.781
	내면행위	<b>4.152</b>	3.815	3.956	0.336	.062

\* 음영표시한 행은 유의수준 10%에서 두 집단간 평균차이가 유의미함

가설 1-4에서 대민업무 담당자 중 요금·수금업무 담당자의 감정노동 수준 및 구성차원이 영업·수요관리업무 담당자의 감정노동 수준 및 구성차원보다 높을 것이라고 예상하였었다. 그러나 이 가설은 내면행위에 대해서만 채택되었고 나머지 하위요소에 대해서는 기각되었다. 즉 요금부서가 타 민원부서와 비교하여 감정표현의 빈도, 감정표현의 주의정도, 감정의 다양성, 감정적 부조화 및 표면행위의 정도가 더 높지는 않지만 내면행위는 높게 수행한다는 것이다. 즉 감정표현의 빈도, 주의정도, 감정의 다양성, 감정적 부조화 및 표면행위에 있어서는 민원부서 근무직원의 경우 비슷한 수준으로 느끼고 있음을 알 수 있다.

요금부서의 경우 직원들의 주 업무는 전기요금을 연체한 고객에게 요금을 납부하도록 안내하고, 일정기간 연체가 지속되어 전기가 단전된 고객들이 요금을 납부할 수 있도록 지원하는 것이다. 전기요금을 연체한 고객들은 대부분 소득수준이 높지 않고 딱한 사정을 가지고 있는 경우가 많아 이러한 고객들 응대에는 정형화된 안내보다는 고객들의 사정을 들어주고 공감을 해주는 상담이 필요할 경우가 많다. 따라서 이러한 과정에서 내면행위를 많이 수행하게 되는 것으로 해석할 수 있다.

## 제 4 절 회귀분석 결과 : 가설 2, 가설3의 검증

### 1. 표본 전체에 대한 분석

감정노동을 감정표현의 빈도, 주의정도, 감정의 다양성, 감정적 부조화의 하위요소로 구분한 수준에 따른 분류를 독립변수로 사용하여 '감정노동의 수준이 높을수록 직무만족은 낮아질 것'이라는 (가설 2) 및 '상사 및 동료의 지원수준에 따라 감정노동이 직무만족에 미치는 영향요인에 차이가 있을 것'이라는 (가설 3) 중 검증해 보기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 [표 4-12] 및 [표 4-14]와 같다. 모형 1에서는 감정노동을 독립변수로 설정하였고 상사 및 동료의 지원, 성격, 소속 등 기타 변수는 통제변수로 설정하였다. 모형 2에서는 감정노동을 독립변수로 설정하였고 상사 및 동료의 지원을 조절변수로 사용하였으며 기타 변수들은 모형 1과 동일하게 통제변수로 사용하였다. 또한 모형 3에서는 모형 2에 소속(한전 또는 콜센터)을 상사 및 동료의 지원에 대한 조절변수로 추가하였다.

단순모형인 (모형 1)의 설명력은 39.5%이며, 상사 및 동료의 지원의 조절효과를 포함한 모형인 (모형 2)의 설명력은 42.7%이다. 소속을 상사 및 동료의 지원에 대한 조절변수로 포함한 (모형 3)의 설명력은 44.3%이다.

소속에 따른 감정노동도 차이가 있을 것으로 생각되어 소속×감정노동 교호항도 추가하여 분석해 보았으나, 감정노동이 직무만족에 미치는 영향 자체는 소속에 따라 다르지 않은 것으로 분석되어 모형에서 제외하였다.

최초 분석모형 설계 시에는 통제변수로 회사에 대한 자긍심이 포함되어 있었으나 자긍심과 직무만족과의 Pearson 상관계수가 0.648(유의확률 0.000)로 매우 높아 통제변수로 포함시 모형의 설명력이 왜곡되므로 분석에서 제외하였다.

[표 4-12] 감정노동이 직무만족에 미치는 영향 1

구 분		모형1		모형2	
		계수	(p-value)	계수	(p-value)
감정노동	빈도	<b>-.123</b>	<b>(.032)</b>	<b>-.129</b>	<b>(.023)</b>
	주의정도	-.018	(.826)	<b>.928</b>	<b>(.030)</b>
	다양성	-.049	(.430)	<b>-.980</b>	<b>(.001)</b>
	부조화	<b>-.120</b>	<b>(.042)</b>	-.119	(.214)
지 원	상사 지원	<b>.206</b>	<b>(.002)</b>	-.294	(.550)
	동료 지원	.039	(.603)	.766	(.170)
감정노동× 지 원	주의정도×상사지원			-.136	(.173)
	다양성×상사지원			<b>.220</b>	<b>(.003)</b>
	부조화×상사지원			.081	(.226)
	주의정도×동료지원			-.117	(.328)
	다양성×동료지원			.020	(.820)
	부조화×동료지원			-.077	(.233)
성 격	신경증	-.044	(.441)	-.047	(.411)
	외향성	.070	(.288)	.064	(.326)
	개방성	.004	(.950)	.011	(.859)
	친화성	.150	(.108)	<b>.212</b>	<b>(.022)</b>
	성실성	.064	(.467)	.043	(.618)
소 속	한전여부	<b>.710</b>	<b>(.006)</b>	<b>.711</b>	<b>(.006)</b>
성 별	남성여부	-.032	(.833)	-.082	(.579)
학 력	고졸여부	<b>.234</b>	<b>(.057)</b>	.182	(.131)
결혼 및 자녀	결혼여부	.146	(.459)	.129	(.509)
	자녀유무	.164	(.396)	.160	(.397)
직 급	간부여부	.124	(.459)	.034	(.836)
	6직급 이하여부	-.244	(.206)	-.251	(.186)
근무지	지사여부	-.112	(.612)	-.098	(.652)
	1,2급 지사 여부	.005	(.971)	.017	(.898)
보직년수	2년이하	.123	(.376)	.169	(.216)
근무년수	5년 이하	-.015	(.942)	-.081	(.688)
	5년초과 10년이하	<b>-.299</b>	<b>(.054)</b>	<b>-.327</b>	<b>(.031)</b>
표본수		254		254	
F		8.157		7.534	
수정된R <sup>2</sup>		<b>.395</b>		<b>.429</b>	

\*굵은 글씨의 계수값은 10% 수준에서 유의함

### (1) 모형 1(단순모형)에 따른 분석

모형 1에 따른 다중회귀분석 결과 감정표현의 빈도 및 감정적 부조화가 높을수록 직무만족이 낮아지므로( $p<0.1$ ) 가설 2는 일부 채택 하였다. 이는 감정노동의 빈도가 높을수록 직무만족이 낮다는 연구(박광수, 2012), 감정적 부조화가 높을수록 직무만족도가 낮다는 연구(장한별, 2011) 등의 선행연구와 일치하는 결과이다. 감정표현의 주의정도, 감정의 다양성이 높을수록 직무만족은 낮아지나, 유의하지 않은 수준으로 나타났다. 이는 감정표현에의 주의하는 정도나 고객맞춤 응대를 하는 것 자체가 직무만족을 떨어뜨리는 것이 아니라, 감정표현의 빈도 자체가 높거나 고객응대시 자신의 감정을 왜곡해야 할 때 직무만족이 떨어진다고 해석할 수 있다.

추가적으로 모형1을 살펴보면 상사의 지원이 높은 경우, 소속기관이 한전인 경우, 학력수준이 고졸인 경우가 상사의 지원이 낮은 경우, 소속기관이 콜센터인 경우, 학력수준이 대졸 이상인 경우와 비교하여 직무만족도는 높아지며, 근무년수가 5년초과 10년 이하인 경우가 근무년수 5년 미만 또는 10년 이상인 경우와 비교하여 직무만족도가 낮아지는 것으로 나타났다( $p<0.1$ ). 이는 근무년수 5년이하인 신입사원 때는 직원 개인이 느끼는 업무부담도 비교적 가벼우며 처음 배우는 일에 대한 관심 등도 높으므로 만족감이 높으나, 근무년수가 5년이 초과하면 신입사원 시기와 비교하여 업무에 대한 부담이 높아지는 반면 비슷한 업무를 반복수행해야 하므로 이에 대한 싫증감을 느껴 만족감이 떨어지는 것으로 해석할 수 있다. 그러나 근무년수가 10년을 넘어가면 보통 부양가족이 생기고 안정적인 직장생활이 보장된다는 것만으로도 직무만족이 크게 높아질 것이다.

근무년수에 따른 만족도를 추가적으로 분석해본 결과 [표 4-14]에서 보듯이 근무년수 그룹별로 유의한 차이가 있으며, 사후검정인 Scheffe 분석 및 Dunnett T3)결과 근무년수 5년 이하 그룹, 5년초과 10년이하 그룹과 근무년수 10년 초과그룹간 유의한 차이가 있었다.

[표 4-13] 근무년수별 만족도(One-way ANOVA)

그룹 번호	근무년수	N	만족도		유의확률	사후검증
			5년이하	표준편차		
1	5년 이하	76	3.168	1.031	.000	1,2 <3 (Scheffe, Dunnett T3)
2	5년 초과 10년이하	69	3.051	1.224		
3	10년 초과	109	3.908	0.060		

(2) 모형 2에 따른 분석 : 모형 1에 「감정노동×지원」 교호항 추가

여기서는 감정노동이 상사 및 동료의 지원에 의한 조절효과로 인해 직무만족에 어떤 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 즉 감정노동의 하위요인이 상사 또는 동료의 지원과 결합하여 직무만족에 미치는 효과가 달라지는가를 분석하여 궁극적으로 직원들의 직무만족에 어떠한 지원이 더 필요한 것인지를 알아보고자 함이다.

분석결과 상사 및 동료의 지원에 따른 조절효과를 포함한 모형의 다중회귀분석 결과 감정표현의 빈도 및 감정의 다양성이 높을수록 직무만족이 낮아지므로( $p < 0.1$ ) 모형 2에서 가설 2는 일부 채택하였다. 또한 감정의 다양성의 정도가 높음에도 상사의 지원수준이 높으면 감정의 다양성에 따른 직무만족이 하락하는 효과는 완화되는 것을 알 수 있으므로 가설 3도 일부 채택하였다. 위의 결과에 따라 감정의 다양성 자체는 직무

만족을 떨어뜨리는 요인이지만, 상사의 지원으로 인하여 감정의 다양성 높아질수록 직무만족을 떨어뜨리는 영향은 약화됨을 알 수 있다. 이는 부하직원이 고객별·상황별로 맞춤 상담서비스를 수행하고 있을 때 상사가 먼저 부하직원의 이러한 노력을 인지하고 이로 인해 감정적인 어려움을 겪고 있음을 이해해주고 이러한 어려움을 해소해 주기 위해 적극적으로 노력할 때 부하직원의 직무만족은 상사의 지원이 없을 때보다 높아질 수 있다고 해석할 수 있다.

가설 2-2와는 달리 감정표현의 주의정도가 높을수록 직무만족은 높아지는 것으로 나타났으며, 모형 1에서와는 달리 감정적 부조화는 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못하고 있음을 알 수 있다. 이는 고객응대시 감정표현에 주의를 기울이는 것 자체만으로는 직무만족에 부정적인 영향을 미치지 않는다는 결과로, 오히려 직무에 만족을 느끼는 직원들이 고객응대시 최선을 다하여 주의를 기울이게 되어 감정표현에 대한 주의정도가 높아질 수 있다는 역의 인과관계가 존재할 수 있으므로 이에 대한 추가 연구도 필요할 것으로 생각된다. 또한 요인분석 결과 감정표현에 대한 주의정도와 내면행위가 같은 요인으로 묶인 결과와 연결시켜 볼 때, 고객응대시 고객의 언행으로 인하여 직원의 기분이 다소 나빠지더라도 겉으로 표현하지 않으려고 최선을 다한다는 의미는 곧 표면적으로만 친절하게 행동하는 것이 아니라 고객에게 표현하는 감정을 자신의 내면에서 우러나오도록 노력한다는 내면행위와 일맥상통하는 것으로서 내면행위가 직무만족에 긍정적인 영향을 준다는 선행연구(최성욱, 2012) 등과 같은 맥락으로 이해할 수 있을 것이다.

또한 추가적으로 모형 2에서는 성격의 친화성이 높을 경우 직무만족이 높아짐을 알 수 있다. 사람들에게 친절하고 다정한 성격을 지닌 직원이 그렇지 않은 직원보다 직무만족도가 높다는 의미로, 이수창·이환범(2009)의 선행연구 등과 일치되는 결과를 나타내고 있다.

[표 4-14] 감정노동이 직무만족에 미치는 영향 2

구 분		모형2		모형3	
		계수	(p-value)	계수	(p-value)
감정노동	빈도	<b>-1.29</b>	<b>(.023)</b>	<b>-1.33</b>	<b>(.019)</b>
	주의정도	<b>.928</b>	<b>(.030)</b>	<b>1.164</b>	<b>(.008)</b>
	다양성	<b>-.980</b>	<b>(.001)</b>	<b>-.929</b>	<b>(.002)</b>
	부조화	-.119	(.214)	<b>-.173</b>	<b>(.075)</b>
지 원	상사 지원	-.294	(.550)	-.165	(.735)
	동료 지원	.766	(.170)	.741	(.182)
감정노동×지원	주의정도×상사지원	-.136	(.173)	-.156	(.115)
	다양성×상사지원	<b>.220</b>	<b>(.003)</b>	<b>.213</b>	<b>(.004)</b>
	부조화×상사지원	.081	(.226)	.096	(.152)
	주의정도×동료지원	-.117	(.328)	-.158	(.190)
	다양성×동료지원	.020	(.820)	.012	(.889)
	부조화×동료지원	-.077	(.233)	-.075	(.240)
소속×지원	소속×상사지원			-.141	(.276)
	소속×동료지원			<b>.405</b>	<b>(.007)</b>
성 격	신경증	-.047	(.411)	-.067	(.242)
	외향성	.064	(.326)	.058	(.363)
	개방성	.011	(.859)	.005	(.942)
	친화성	<b>.212</b>	<b>(.022)</b>	<b>.231</b>	<b>(.012)</b>
	성실성	.043	(.618)	.043	(.615)
소 속	한전여부	<b>.711</b>	<b>(.006)</b>	-.487	(.427)
성 별	남성여부	-.082	(.579)	-.074	(.612)
학 력	고졸여부	.182	(.131)	.184	(.125)
결혼 및 자녀	결혼여부	.129	(.509)	.111	(.570)
	자녀유무	.160	(.397)	.115	(.541)
직 급	간부여부	.034	(.836)	.064	(.697)
	6직급 이하여부	-.251	(.186)	-.250	(.185)
근무지	지사여부	-.098	(.652)	-.024	(.913)
	1,2급 지사 여부	.017	(.898)	.014	(.918)
보직년수	2년이하	.169	(.216)	.166	(.220)
근무년수	5년 이하	-.081	(.688)	-.180	(.385)
	5년초과 10년이하	<b>-.327</b>	<b>(.031)</b>	<b>-.370</b>	<b>(.015)</b>
표본수		254		254	
F		7.534		7.460	
수정된R <sup>2</sup>		<b>.429</b>		<b>.443</b>	

\*굵은 글씨의 계수값은 10% 수준에서 유의함

### (3) 모형 3에 따른 분석 : 모형 2에 「지원×소속」 교호항 추가

여기서는 감정노동이 상사 및 동료의 지원에 의한 조절효과로 인해 직무만족에 미치는 영향(모형 2에 따른 분석)에 추가적으로 소속기관이 한 전인지 콜센터인지에 따라 상사 및 동료의 지원의 조절효과가 달라지는지를 알아보려고 한다. 즉 소속기관에 따른 상사 또는 동료의 지원이 감정노동이 직무만족에 미치는 영향에 차이를 가져올 것인지를 알아보려고 함이다.

단순모형인 모형1에 「감정노동×지원」 및 「지원×소속」의 교호항을 추가한 모형의 다중회귀분석 결과 감정노동의 모든 수준이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p < 0.1$ ). 감정표현의 빈도, 감정의 다양성 및 감정적 부조화가 높아질수록 직무만족은 낮아지고, 감정표현의 주의정도가 높을수록 직무만족은 높아지는 것으로 나타났다.

감정노동이 직무만족에 미치는 영향의 방향자체는 「감정노동×지원」의 교호항만 포함되어있는 (모형 2)와 동일하나, (모형 2)에서는 유의하지 않았던 감정적 부조화도 (모형 3)에서는 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 또한 (모형 2)에서와 동일하게 감정의 다양성이 높은 경우에도 상사의 지원 수준이 높으면 감정의 다양성이 직무만족을 떨어뜨리는 영향은 완화되는 것을 알 수 있다.

또한, 「지원×소속」 교호항을 추가한 모형에서 새로 알 수 있는 점은 한전 직원이 콜센터 직원의 경우보다 동료의 지원에 따른 직무만족도가 증가하는 정도가 더 크다는 것이다. 한전 직원의 경우 물론 업무상의 어려움이 있을 경우 상사에게 털어놓는 경우도 많이 있지만, 일상적으로는



상사보다는 함께 근무하는 동료와 업무상 협조가 필요한 경우가 많으며 이 과정에서 빈번한 의사소통이 이루어지고, 업무 스트레스도 주로 서로 이해받을 수 있는 동료와의 대화를 통해 해소하게 된다. 하지만 콜센터 직원의 경우 짧은 근속년수 및 고객과의 1:1 상담이라는 업무특성 등의 원인으로 인하여 동료와의 의사소통은 상대적으로 많지 않으며, 업무상 애로사항 등은 상사와 상담해야하는 경우가 더 많기 때문에 소속에 따른 동료지원의 효과가 다르게 나타난다고 해석할 수 있을 것이다.

추가로 (모형 1 : 단순모형)에 「지원×소속」의 교호항만을 포함하여 회귀분석해본 결과에서도 모형 3에서의 경우와 동일하게 한전 직원의 경우 콜센터 직원보다 동료의 지원에 따른 조절효과가 유의한 것으로 나타났다( $\beta=0.351$ ,  $p=0.01018$ , 모형의 수정된  $R^2=0.406$ ).

## 2. 소속기관별 분석

한국전력공사와 콜센터는 공공서비스 부문의 업무를 담당한다는 점에서는 공통점이 있지만, 조직의 성격이나 직업의 안정성 등에서 매우 다른 특징을 가지고 있다. 우선 한전은 공기업이며 직원들의 근속년수가 길고 이직률이 매우 낮으나, 콜센터는 사기업이며 직원들의 근속년수가 짧고 이직률이 매우 높다. 따라서 감정노동이 직무만족에 미치는 영향에 있어서도 차이가 있을 것으로 생각되어 모형 1 및 모형 2에 대해서 소속기관별로 별도의 회귀분석을 시행해 보았다.

### (1) 모형 1(단순모형)에 따른 분석

[표 4-15] 감정노동이 직무만족에 미치는 영향 3 : 소속기관별 분석

구 분		전 체		한 전		콜센터	
		계수	(p-value)	계수	(p-value)	계수	(p-value)
감정 노동	빈도	<b>-.123</b>	<b>(.032)</b>	<b>-.111</b>	<b>(.089)</b>	-.169	(.192)
	주의정도	-.018	(.826)	.042	(.700)	-.094	(.495)
	다양성	-.049	(.430)	-.044	(.558)	.017	(.897)
	부조화	<b>-.120</b>	<b>(.042)</b>	-.098	(.167)	-.153	(.200)
지원	상사지원	<b>.206</b>	<b>(.002)</b>	<b>.161</b>	<b>(.068)</b>	<b>.249</b>	<b>(.022)</b>
	동료지원	.039	(.603)	.162	(.106)	-.116	(.371)
표본수		254		154		100	
<b>수정된R<sup>2</sup></b>		0.395		0.256		0.153	

\*굵은 글씨의 계수값은 10% 수준에서 유의함

분석결과 한전 직원의 경우 감정노동의 빈도가 높을수록 직무만족이 떨어지는 것으로 나타났으나( $p < 0.1$ ), 콜센터 직원의 경우 직무만족은 감정노동의 어떠한 하위요소의 영향도 받지 않는 것으로 나타났다. 물론 콜센터 직원의 경우 수정된  $R^2$  값이 0.153으로 모형자체의 설명력이 낮다는 문제점은 있으나, 이는 일반적으로 콜센터 직원이 감정노동으로 인하여 직무만족이 낮아질 것이라는 생각과 배치되는 결과라고 할 수 있다. 이는 콜센터 직원의 경우 민원상담업무과정에서 감정노동을 경험할 것이라고 충분히 예상하고 있었으며, 따라서 감정노동을 수행하게 될 경우에도 이는 당연한 결과로 받아들여 이로 인하여 직무만족도가 떨어지지 않을 것이라고 해석할 수 있다. 하지만 한전 직원의 경우에는 입사 전에는 이러한 업무를 담당할 것이라고 예상하지 못하는 경우가 대부분이며, 또한 민원상대를 거의 하지 않는 부서(총무부서, 해외사업 담당부서)에 근무하다가 순환보직으로 민원업무를 담당하게 되는 경우 고객을 상대로 한 감정노동에 대한 준비가 전혀 되어있지 않으므로 직무만족을 떨어뜨리는 요인으로 작용할 수 있을 것이다.

(2) 모형 2(소속에 따른 조절효과 포함모형)에 따른 분석

[표 4-16] 감정노동이 직무만족에 미치는 영향 4 : 소속기관별 분석

구 분		전 체		한 전		콜센터	
		계수	(pvalue)	계수	(pvalue)	계수	(pvalue)
감정노동	빈도	<b>-1.129</b>	<b>.023</b>	<b>-1.147</b>	<b>.028</b>	-.150	.238
	주의정도	<b>.928</b>	<b>.030</b>	<b>1.404</b>	<b>.025</b>	<b>1.238</b>	<b>.069</b>
	다양성	<b>-0.980</b>	<b>.001</b>	-.338	.367	<b>-2.223</b>	<b>.000</b>
	부조화	-.119	.214	<b>-0.246</b>	<b>.065</b>	-.053	.744
지원	상사지원	-.294	.550	-.392	.583	.444	.562
	동료지원	.766	.170	<b>1.916</b>	<b>.021</b>	-.731	.368
감정노동 × 지원	주의정도×상사지원	-.136	.173	-.030	.809	-.397	.240
	다양성×상사지원	<b>.220</b>	<b>.003</b>	.053	.606	<b>.555</b>	<b>.000</b>
	부조화×상사지원	.081	.226	.139	.142	-.094	.399
	주의정도×동료지원	-.117	.328	-.319	.610	.069	.716
	다양성×동료지원	.020	.820	.020	.846	.060	.723
	부조화×동료지원	-.077	.233	-.089	.347	.022	.822
표본수		254		154		100	
수정된R <sup>2</sup>		0.429		0.271		0.337	

\*굵은 글씨의 계수값은 10% 수준에서 유의함

분석결과 한전 직원의 경우 감정노동의 빈도가 높을수록, 감정적 부조화가 높을수록 직무만족이 떨어지며 감정표현의 주의정도가 높을수록 직무만족은 높아지는 것으로 나타났으며, 콜센터 직원의 경우 감정표현의 주의정도가 높을수록 직무만족 올라가며 다양성이 높을수록 직무만족이 떨어지는 것으로 나타났다(p<0.1). 콜센터 직원의 경우 고객응대시 고객

을 위해 나의 실제 감정을 왜곡하게 되는 감정적 부조화가 발생하게 되더라도 이는 업무중 당연히 겪게되는 것으로 인식하게 되므로 직무만족을 떨어뜨리는 요인으로 작용하지 않으며, 필요에 따라 고객에게 맞춘 다양한 감정을 표현해야 하는 부담감이 직무만족을 떨어뜨리는 요인으로 작용하고 있다는 것을 알 수 있다.

[표 4-17] 가설의 검증결과

번호	가 설	결과		
1-1	콜센터 직원의 감정노동 수준은 한전 직원의 감정노동 수준보다 높을 것이다.	일부채택		
1-2	콜센터 직원은 한전 직원보다 표면행위를 높게 인식할 것이며, 내면행위는 낮게 인식할 것이다.	채택		
1-3	(한전 직원 중) 대민업무 담당자의 감정노동 수준 및 구성차원이 비대민업무 담당자의 감정노동 수준 및 구성차원보다 높을 것이다.	일부채택		
1-4	(한전 직원 중) 대민업무 담당자 중 요금·수금업무 담당자의 감정노동 수준 및 구성차원이 영업·수요관리업무 담당자의 감정노동 수준 및 구성차원보다 높을 것이다.	일부채택		
번호	가 설	모형별 결과		
		1	2	3
2-1	감정표현의 빈도가 많을수록 직무만족은 낮아질 것이다.	채택	채택	
2-2	감정표현의 주의정도가 높을수록 직무만족은 낮아질 것이다.	기각	기각	
2-3	감정표현의 다양성이 높을수록 직무만족은 낮아질 것이다.	기각	채택	
2-4	감정적 부조화가 많을수록 직무만족은 낮아질 것이다.	채택	기각	
3-1	상사의 지원수준에 따라 감정노동이 직무만족에 미치는 영향요인에 차이가 있을 것이다.			일부채택
3-2	동료의 지원수준에 따라 감정노동이 직무만족에 미치는 영향요인에 차이가 있을 것이다.			기각

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 공공서비스 부문의 감정노동과 감정노동이 직무만족에 미치는 영향을 파악해 보기 위하여, 전력공급 서비스를 담당하고 있는 한국전력공사와 한국전력공사 산하 콜센터 직원들의 감정노동의 수준을 측정하고 감정노동을 수준 및 구성차원에 따라 분류하여 이들이 직무만족에 미치는 영향을 실증적 연구모형을 통해 가설을 설정하고 검증해 보았다.

가설 검증을 위하여 한국전력공사 및 콜센터 직원을 대상으로 설문조사를 하여 254개의 유효한 자료를 확보하였으며, 요인 분석, 신뢰도 분석, 기술통계 분석, 상관관계 분석, T검정, ANOVA검정 및 다중회귀 분석 등을 시행하여 다음과 같은 검증결과 및 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 콜센터 직원의 감정노동의 수준이 항상 한전직원의 그것보다 높지는 않다는 것을 알 수 있었다. 감정표현의 빈도, 감정적 부조화는 콜센터 직원이 더 크지만 유의하지 않은 수준인 것으로 나타났다. 단 표면행위의 경우에는 콜센터 직원이 더 많이 하며 통계적으로 유의하였다( $p<0.1$ ). 감정표현에의 주의정도, 감정의 다양성 및 내면행위는 한전직원이 더 크며 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $p<0.1$ ). 이는 콜센터 직원의 경우 직업을 선택할 때부터 미리 비교적 높은 수준의 감정노동을 하게 될 것이라는 기대를 하고 있으나, 한전 직원의 경우에는 입사 후 경험하게 될 감정노동의 수준을 예상하지 못하는 경우가 대부분이며 또한 순환보직 등을 통해 감정노동에 무방비인 상태로 노출되기 때문에 설사 객관적인 수준은 높지 않다고 하더라도 상대적으로 높게 인지하기 때문인 것으로 생각된다. 이는 설문조사 결과 '하루에 몇 회 정도의 감

정노동을 한다고 생각하는지'에 대한 답변으로 한전 직원의 경우는 8.4회, 콜센터 직원의 경우 29.8회 한다고 답변한 비교적 객관적인 수치와 비교하여 보았을 때 보다 명확히 알 수 있다. 그리고 콜센터 직원의 경우 주로 정형화된 응대가 필요한 상담이 대부분이므로 감정표현에의 주의정도나 감정의 다양성을 덜 느끼게 되는 것으로 생각할 수 있다.

이러한 분석결과를 통하여 감정노동을 행하기 전에 그러한 감정노동을 할 준비가 충분히 되었는지 여부에 따라 개인이 느끼는 감정노동의 정도는 달라진다는 시사점을 얻을 수 있을 것이다. 따라서 감정노동의 정도가 심해지는 업무로 순환보직 등이 일어나게 될 경우 미리 그 업무에 필요한 자세 및 응대방법, 스트레스 해소법 등에 대한 충분한 교육을 통해서 개인이 느끼는 감정노동의 정도를 낮출 수 있을 것으로 생각된다. 또한 한전직원의 경우 주로 콜센터 응대를 통해 해결되지 못한 민원을 처리하게 되므로 상대적으로 난이도가 높은 상담업무로, 실제 처리하는 건수 자체는 적다고 하더라도 이로 인한 감정노동은 더 많이 발생할 수 있으므로 개인 차원이 아닌 회사 전체의 인사관리 및 성과관리의 차원에서 접근하는 것이 필요하다 하겠다.

둘째, 상대적으로 민원응대가 많은 수급, 영업 부서(민원부서)와 그렇지 않은 총무, 자재 등의 부서(비민원부서)로 분류하였을 경우, 민원부서 직원의 감정표현의 빈도, 감정의 다양성, 감정의 부조화 및 표면행위가 높으며 직무만족은 낮은 것을 알 수 있었다. 이로써 민원응대가 많은 부서의 직원일 경우 감정노동의 수준이 높다는 것을 알 수 있다. 따라서 기업 입장에서는 직무설계시 업무의 절대적인 양 뿐만 아니라 개인이 수행해야 할 감정노동의 수준도 적절히 고려해야 하고, 또한 고객에게 표면적으로만 친절할 응대를 하도록 훈련시키기 보다는 고객을 가까이서 더 잘 이해할 수 있도록 저소득 미납고객 봉사활동 등을 통해 직원들의 공감능력을 키워나감으로서 직무만족과 성과를 높일 수 있을 것으로 생

각할 수 있을 것이다.

셋째, 민원부서 중에서도 요금·수금부서 직원의 경우 내면행위를 많이 수행하는 것으로 나타났다. 요금·수금부서 직원이 수행해야 하는 민원응대 업무의 대부분은 전기요금을 연체한 고객에게 요금을 납부하도록 안내하는 것으로 이러한 연체고객들은 가정형편이 어려워 전기요금을 납부하지 못하는 경우가 대부분이다. 따라서 기본적으로 고객응대 과정에서 그들의 처지를 이해해주고 공감해주는 자세가 필수적이므로, 이러한 과정에서 높은 수준의 내면행위를 경험하게 되는 것으로 볼 수 있다.

넷째, 감정노동은 직무만족 결정의 중요한 영향요인임을 알 수 있었다. 모형 1에서 감정표현의 빈도 및 부조화가 클수록 직무만족이 유의하게 낮아지며, 회귀모형 2에서는 감정표현의 빈도 및 감정의 다양성이 클수록 직무만족이 낮아지며 감정표현의 주의정도가 높을수록 직무만족이 유의하게 높아짐을 알 수 있었다. 여기서 감정표현의 빈도, 감정의 다양성 및 감정적 부조화가 높을수록 직무만족이 떨어지는 점은 (가설 2)에서 미리 예상한 바였지만, 감정표현의 주의정도가 높을수록 직무만족이 높아지는 결과는 예상과 다른 결과였다. 이 결과를 통해서 오히려 직무에 만족을 느끼는 직원들이 직원응대시 감정표현에 주의하는 정도가 높아지는 역의 인과관계의 가능성을 생각해 볼 수 있었다.

다섯째, 상사의 지원 수준에 따라 감정노동이 직무만족에 미치는 영향에는 차이가 난다는 점을 알 수 있었다. 회귀모형 2에서는 감정표현의 다양성이 높아지면 직무만족이 떨어지지만( $\beta=-0.980$ ,  $p<0.1$ ), 상사의 지원이 높을 경우 이러한 영향을 감소시킴( $\beta=0.220$ ,  $p<0.1$ )을 알 수 있다. 또한 회귀모형 3에서는 추가적으로 소속기관이 한전인지 콜센터인지에 따라 상사 및 동료의 지원의 조절효과가 달라지는지 알아보았다. 그 결과 한전 직원이 콜센터 직원의 경우보다 동료의 지원에 따른 직무만족도의 증가하는 정도가 더 크다는 점이다. 이러한 상사 및 동료의 지원은 기업의 입장에서 어느정도 관리가 가능한 변수라는 점에서 의미가 있다.

조직 내에서 교육 및 상사의 역할에 대한 체계적인 관리를 통하여 상사가 감정노동을 수행하는 부하직원에게 먼저 다가가 부하직원이 겪는 어려움을 이해해주고 업무 중 휴식시간 또는 업무 외의 회식시간 등을 이용하여 기분전환을 시켜주려 노력할 수 있도록 하여, 직원들의 직무만족을 높이고 나아가 기업전체의 성과를 높일 수 있다는 점은 이 연구의 시사점이라고 할 수 있겠다. 또한 한전 직원이 콜센터 직원의 경우보다 동료의 지원에 따른 조절효과가 큰 이유로는, 콜센터 직원의 경우 고객과의 1:1 상담이 주 업무이므로 동료와의 의사소통 자체가 크게 필요하지 않지만 한전 직원의 경우 일상적으로 동료와 업무상 협조가 필요한 경우도 더 많으며 상대적으로 긴 근속년수로 인해 동료와의 유대관계가 더 중요하고 잘 형성되어 있는 점을 차이의 원인으로 생각할 수 있다. 따라서 콜센터의 경우 관리자가 상담사에게 더 적극적인 관심을 가지고 관리할 수 있도록 상하간 교류를 위한 소통의 장을 마련하는데 집중하고, 한전의 경우 동료간 서로의 업무를 바꿔서 해보는 교차근무제 도입, 동호회 활동 활성화 등이 직무만족 향상에 도움이 될 것으로 생각된다.

## 제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 공공서비스 부문의 감정노동과 감정노동이 직무만족에 미치는 영향을 분석하여 유의미한 결과를 얻었지만, 그 과정에서 일부 미흡하다고 할 수 있는 한계점 및 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 조사대상의 한계점이다. 한국전력공사와 한국전력공사 산하 콜센터를 대상으로 얻은 조사결과를 공공서비스 전분야로 일반화시켜 확대 적용하는 것은 무리가 있다고 판단된다. 다른 공공기관과의 비교연구도 필요할 것이며, 콜센터의 경우에도 업무형태 및 직영 또는 아웃소싱 여부 등의 운영 형태 등에 따른 차이점 등을 비교해 본다면 보다 실질적인 도움이 될 수 있는 결과를 얻을 수 있을 것으로 생각된다.



둘째, 감정노동에 영향을 미치는 선행변수에 대한 연구가 필요하다. 동일한 수준의 민원응대 업무를 수행하고 있다고 하여도 담당자 개인의 특성에 따라 감정노동의 수준을 다르게 인식할 수 있다. 따라서 성별, 성격 등 개인적인 요인에 따라 느끼는 감정노동의 수준이 어떻게 달라지는지에 대한 연구가 필요할 것이다.

마지막으로 감정노동은 특히 심리적인 요소가 많이 반영된 개념으로 일반적인 설문조사로는 접근하기 어려운 부분이 있으므로, 향후 심층 인터뷰 같은 보다 깊이 있는 방법을 통한 추가 연구 진행이 필요할 것이다.

## 참 고 문 헌

### <국내문헌>

- 고동우 (2001). 감정노동의 부정적 영향과 지각된 조직지지의 조절효과,  
*관광학 연구*, 제 25권 제 2호
- 김민주 (1998). 호텔종업원의 감정노동이 직무관련태도에 미치는 영향".  
*관광학 연구* 제21권 제2호
- 김민주 (2006). 감정노동의 수행방식에 따른 감정노동 및 결과변수의  
지각 차이 분석, 경희대학교 교무처 논문집 제50집
- 김병조 (2010). 공공조직과 민간조직 종사자의 직무만족도 비교분석 : 한  
국노동패널 데이터를 중심으로. 서울대학교 행정대학원  
석사학위 논문
- 김상구 (2009). 공공부문의 감정노동 : 일선행정 민원공무원에 대한 실증  
연구. *지방정부연구* 제13권 제1호(2009년 봄),p.51~70
- 김일성, 송계충 (2012). 직무스트레스 요인과 감정노동의 직무만족과의  
관계에서 직무소진의 매개 효과 및 사회적 지원의 조절  
효과 연구. *인적자원개발연구* 제15권 2호.
- 김현정 (1990). A/B유형 집단의 스트레스 지각과 부적정서. 전북대학교  
석사학위논문.
- 박가영 (2010). 공기업 직원의 직무특성이 직무만족에 미치는 영향에 관  
한 연구. 서울대학교 석사학위 논문.
- 박광수 (2012). 사회복지 종사자의 감정노동, 직무스트레스, 직무만족간의  
관계에 관한 연구. 건국대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 박동수, 전명구, 정성한(2005). 감성노동의 개념화와 선행요인. *인사관리  
연구*. 한국인사관리학회, Vol.29, No.4.
- 박석희, 송윤정 (2013). 조직원들의 감정노동의 직무성과와의 관계 : 차

- 원, 영향 및 시사점. *한국 거버넌스학회보* 제20권 제1호 : 1-24.
- 박선우 (2006). '감정노동' 연구의 이론적, 경험 연구, 실증 연구 리뷰. 고려대학교 대학원 경영학과 석사학위 논문.
- 송민혜 (2010). 지방공무원의 감정노동과 직무만족에 관한 연구. 건국대학교 대학원 석사학위 논문.
- 오미경 (2012). 감정노동자의 직무만족도 영향요인에 관한 연구 : 인바운드 콜센터 상담사들을 대상으로. 아주대학교 공공정책대학원 석사학위 논문
- 윤세환·박진영 (2004). 관광종사원의 성격특성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구. 『문화관광연구』, 6(2) : 275-290
- 이세환 (2013). 공기업 직원의 소진과 그 영향요인에 대한 연구 : 한국토지주택공사 대민업무 담당직원을 중심으로. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 이수창, 이환범(2009). 지방공무원 개인성격 유형이 직무만족에 미치는 영향 분석. *한국지방자치연구* 제11권 제1호(통권26호)
- 이영면 (2011). 직무만족의 의미와 측정. 경문사.
- 이태규·윤혜현 (2008). 외식창업자의 성격특성이 고객지향성, 직무만족 및 고객성가에 미치는 영향. 한국호텔외식경영학회 제36차 추계 정기학술논문 발표대회
- 장재규 (2010). 감정노동의 역동성에 관한 연구. 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- 장한별 (2011). 공공서비스전달에서 공무원의 감정노동이 직무태도에 미치는 영향 분석. 서울시립대학교 대학원 석사학위 논문.
- 최성욱 (2012). 행정서비스조직에서 감정노동의 문화적 정향 : 국세 공무원

- 원을 대상으로. *한국행정학보* 제46권 제4호,p.79~101
- 최인섭, 초의수 (2001). 사회복지전담공무원의 직무만족과 직무성과에 미치는 요인에 대한 연구. *한국사회복지정책학회 논문집* 사회복지정책 제13집
- 한인섭 (2001). 지방공무원과 지방공기업 종사자의 직무만족도 비교. *한국사회와 행정연구*, 12(4) : 27-41.
- 한주원 (2005). 개인성격과 감정노동 스트레스가 직무만족에 미치는 영향 : 조직특성의 조절효과. *비서학* 논총 제14권 제1호 : 145-167
- 허지훈 (2000). 조직특성, 감정노동, 종업원 직무태도간의 관계에 관한 연구. *홍익대학교 석사학위논문*

<해외문헌>

- Abraham. R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations : a Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators, *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3).
- Adams. J. S. (1965). Inequality in Social Exchange, in Berkowitz, L.(ed.), *Advance in Experimental Social Psychology*, 2, New York : Academic Press, 267-299.
- Ashforce, B.E & Humphrey, RH. (1993). "Emotional Labor in Service Roles: the Influence of Identity", *Academy of Management Review*, Vol. 18.
- Botwin, M. D. & Buss, D. M. (1989). Structure of Act-Report Data : Is the Five-Factor Model of Personality Recaptured. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 : 988-1001.
- Brief. A. P. (1998) *Attitudes in and around Organizations*. Thousand

- Oaks, CA : SAGE Publications.
- Brotheridge, C. M. & Grandy, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of 'people work'. *Journal of Vocational Behavior*. 60. 1
- Fincham, Robin & Rhodes, Peter S. (1988). *The Individual, Work, and Organization*. London : Weidenfeld and Nicolson.
- Gordon, S. L. (1990). Social Structure Effects on Emotions. In T.D. Kemper(Ed.), *Research Agendas in the Sociology of Emotions*. Albany : State University of New York Press : 145-179.
- Grandy, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5 No. 1.
- Gruneberg, Michael M. (1976). *Job Satisfaction - A Reader*. N.Y.:John Wiley & Sons.
- Gruneberg, Michael M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*. The Macmillan Press.
- Guy, M. E. and Newman, M. A. (2004). Woman's Job's, Men's Job's: Sex Segregation and Emotional Labour. *Public Administration Review*, 64(3): 289-298.
- Guy, M.E., Newman, M.A., & Mastracci, S.H. (2008). *Emotional Labor: Putting the Service in Public Service*. N.Y.: M.E.Sharpe.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980). *Work Design*, Addison-Wesley : MA
- Herzberg, F. et al. (1959). *The Motivation to Work*. N.Y. : John Wiley & Sons. 주삼환 역(2006). *허즈버그의 직무동기이론*. 한국학술정보.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart*, 1st ed. Berkeley&Los Angeles: University of California Press.

- Hoppock, Robert (1935). *Job Satisfaction*. N.Y.:Harper & Brothers Publishers.
- Hough, L. M. & Schneider, R. J. (1996). *Personality Traits, Taxonomoes, and Applications in Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Locke, Edwin A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organization Psychological Review*, 50:370-396
- Maslow, A. H. (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50:370-396.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50:370-396.
- McCormick, E. J., & Tiffin, J. (1965). *Industrial Psychology*(5th ed.). Prentice-Hall.
- McCormick, E. J. & Ilgen, D. (1980). *Industrial and Organizational Psychology*, 8th edition, New York, NY : Prentice Hall.
- Meier, K. J., Mastracci, S. H. and Wilson, K. (2006). Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link to Performance. *Public Administration Review*, 66(6): 899-909.
- Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1996). The Dimension, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, Vol. 21.
- Newman, M.A., Mastracci, S.H., & Guy, M.E. (2005). *Burnout Versus Making a Difference: The Hidden Costs and Benefits of Emotion Work* Paper presented at the annual meeting of the American Political Science Association, Washington DC, September.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1987). The Expression of Emotion as Part of the Work Role, *Academy of Management, Review*. 12.
- Rutter. D. R. & Fielding, P. J. (1988). *Sources of Occupational Stress : An*

Examination of British Prison Officers. *Work and Stress*, 2(4) : 291-299

- Rainey, Hal G., Chun, Young Han (2005). *Public and Private Management Compared*. The Oxford Handbook of Public Management. Oxford.
- Salanick, G. R. & Pfeffer, J. (1977). An Examination of need satisfaction model of job satisfaction, *Administrative Science Quarterly*, 22.
- Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions : The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36 : 245-268.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.
- Weiss, H. M. & Shaw, J. B. (1979). Social influences on judgements about tasks. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24 : 136-140.
- Wharton, A. S. and R. J. Erickson (1995), "The Consequences of Caring: Exploring the Links between Women's Job and Family Emotion Work," *Work and Occupations*, 20, 205-232.

## 설 문 지

\* 본 조사의 내용은 통계법 제 13조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계적 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

본 설문지는 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문「공기업 직원의 감정노동과 직무만족에 미치는 영향요인 연구(한국전력공사 대민업무 담당직원 및 콜센터 직원을 중심으로)」에 관한 실증조사를 위한 것입니다. 따라서 응답 자료는 순수하게 학문적 연구목적 이외에는 일체 사용되지 않으며 오직 통계적으로 처리되므로 익명성이 보장됩니다.

설문지의 문항들에 대해 귀하의 성의 있고 솔직한 응답을 부탁드립니다.

귀하의 응답은 본 연구를 위해 매우 소중한 자료로서 좋은 연구결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다.

설문 작성에 응해주셔서 깊은 감사의 말씀 드립니다.

2014년 3월

지도교수 : 서울대학교 행정대학원 교수 금 현 섭

연구자 : 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사과정 심 고 은

연락처 : 010-2761-0090

이메일 : goeuns1121@naver.com



※ 다음의 각 설문 항목에는 정답이 있지 않으니, 각 항목에 대해 너무 오래 생각하지 마시고, 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 솔직하게 응답하시면 됩니다.

I. 다음은 직무만족에 관한 질문 문항입니다.

1. 다음은 직무만족에 관한 문항으로서 귀하께서 가장 적합하다고 생각하는 곳에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

No	설문내용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	다소 그렇다	매우 그렇다
1	나는 현재 직무에 만족한다.					
2	나의 직무는 경력발전에 도움이 된다.					
3	나는 직무에서 새로운 것들을 배우곤 한다.					
4	나는 내가 받은 근무상적 평가결과에 만족한다					

2. 귀하께서는 어떤 요인이 본인의 직무만족을 결정하는 데에 가장 큰 영향을 미친다고 생각하십니까? 자유롭게 기술해 주세요 (ex : 연봉, 근무지, 상사, 동료, 담당업무 등)  
( )

II. 다음은 감정노동에 관한 질문 문항입니다.

1. 다음은 감정노동에 관한 문항으로서 귀하께서 가장 적합하다고 생각하는 곳에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

우리는 직장에서 업무를 하면서 고객(또는 상사·동료직원)에게 의도적으로 친절하고 상냥한 모습을 보여야 하는 경우가 종종 있습니다. 이렇게 직무수행시 자신의 실제 감정을 통제하려는 노력 또는 조직적으로 바람직한 감정을 표현하기 위해 종업원이 자신의 느낌 및 표현을 규제하려고 노력하는 과정을 감정노동이라고 합니다.

No	설문내용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	다소 그렇다	매우 그렇다
1	나는 업무특성상 고객을 상대하는 일이 많고, 대화횟수가 많다.					

2	나는 업무특성상 동일한 고객과 여러 차례 만나는(대화하는) 경우가 많다.					
3	나는 고객에게 불쾌하거나 기분이 나빠도 겉으로 표현하지 않으려고 최선을 다한다.					
4	나는 고객에게 솔직한 감정을 표현하지 못하는 것이 힘들다.					
5	나는 필요에 따라 고객에게 맞춘 다양한 감정표현을 한다.					
6	나는 고객응대시 상황에 따라 말투와 표정을 변화시킨다.					
7	나는 업무를 수행하면서 고객을 위하여 나의 실제 감정을 왜곡한다.					
8	나는 업무를 수행하면서 느끼는 솔직한 감정과 겉으로 표현하는 감정간의 차이때문에 혼란스럽다.					
9	직무상 고객에게 인위적이지만 직업적으로 친근하게 다가가야 한다.					
10	직무상 고객에게 솔직한 감정을 숨기거나 통제하곤 한다.					
11	나는 고객에게 반드시 보여야만 하는 감정(친절함, 열성 등)이 내 깊은 내면에서 우리나라도록 하기 위해 노력한다.					
12	나는 고객 뿐 아니라 동료나 기타 업무관계자 등 다른 사람에게 보여야 할 감정을 실제로 느끼기 위해 노력한다.					

2. 귀하께서는 위의 1번~12번의 문항에서 언급된 내용의 느낌(감정노동)을 받게하는 고객을 하루에 몇회정도 응대한다고 생각하십니까?  
( ) 회

III. 다음은 성격 및 회사에 대한 자긍심, 상사 및 동료의 지원에 관한 질문 문항으로 귀하께서 가장 적합하다고 생각하는 곳에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

No	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	다소 그렇다	매우 그렇다
1	나는 분위기에 따라 기분이 쉽게 바뀌는 편이다.					
2	나는 성미가 급한 편이다.					
3	나는 어떤 큰 집단에 속해있는 것보다 혼자 있기를 더 좋아한다.					
4	나는 다른 사람들과 함께 이야기 하는 것을 좋아하는 편이다.					
5	나는 독창적인 아이디어를 내는 편이다.					
6	나는 아름다움(예술작품)을 즐기는 편이다.					
7	나는 다정한 편이다.					
8	나는 사람들에게 친절한다.					
9	나는 업무처리에 있어서 조직적이고 능률적인 편이다.					
10	나는 매사에 정확한 편이다.					
11	나는 내가 하는 일에 자긍심을 느끼곤 한다.					
12	나는 직무상 보람있는 일을 하고 있다.					
13	나의 직무는 뭔가 가치있는 것이라고 느끼곤 한다.					
14	내 상사는 내가 고민하고 있는 문제를 이야기 하면 가까이 들어주고 조언해 줄 것이다.					
15	내 상사는 내가 기분이 좋지 않을 때 나의 감정을 이해하고 기분을 전환시켜주려고 할 것이다.					
16	내 동료는 내가 고민하고 있는 문제를 이야기 하면 가까이 들어주고 조언해 줄 것이다.					
17	내 동료는 내가 기분이 좋지 않을 때 나의 감정을 이해하고 기분을 전환시켜주려고 할 것이다.					

IV. 다음은 귀하의 개인적인 사항에 관한 사항들입니다. 해당되는 곳에 표시(✓)하거나 기입하여 주시기 바랍니다.

- 1) 연 령 : 만 \_\_\_ 세
- 2) 성 별 : ① 남 ② 여
- 3) 현 직장 근무년수 : \_\_\_\_\_ 년
- 4) 최종학력 : ① 고 졸 ② 전문대졸 ③ 대 졸 ④ 대학원졸 이상
- 5) 고용형태 : ① 계약직 ② 정규직
- 6) 결혼여부 : ① 미 혼 ② 기 혼
- 7) 자녀유무 : ① 없음 ② 1명 ③ 2명 ④ 3명 이상
- 8) 직 급 : ① 2직급 이상 ② 3직급 ③ 4직급 ④ 5직급 ⑤ 6직급 이하
- 9) 현 근무지 : ① 지사 ② 본부직할 ③ 본사 ④ 특수사업소
- 9-1) 윗문항에서 '①지사' 선택시 지사 급수 : ① 1급 ② 2급 ③ 3급 ④ 4급 이하
- 10) 근무지 소재지 : ① 서울특별시 ② 직할시 ③ 시 ④ 군 ⑤ 기타
- 11) 현재 담당업무 ① 요금 ② 수금 ③ 영업 ④ 수요 ⑤ 배전  
⑥ 송변전 ⑦ 기타(총무,자재,노무,통신,전산 등)
- 12) 현재 담당업무 보직기간 : \_\_\_\_\_ 년

★ 설문에 성실히 답변해주셔서 감사드립니다. ★

## Abstract

This study measured the level of emotional labor of the employees of Korea Electric Power Corporation (KEPCO) and its affiliated Call Center and classified emotional labor into the subfactors to examine the emotional labor in public service and the influence on emotional labor on job satisfaction. The influence of the subfactors on job satisfaction was examined by setting the hypotheses through a substantial research model.

Emotional labor can be defined as a process of making effort to control one's feelings or expressions to express the desirable emotion demanded by the organization, and this study measured it by the frequency of emotional display, the attentiveness to emotional display, the variety of emotions expressed, and the emotional dissonance.

To verify the hypotheses, the employees of Korea Electric Power Corporation (KEPCO) and its affiliated Call Center were surveyed and 254 samples were gathered for the analysis. The following findings were acquired as a result of this study:

First, it was found that the level of emotional labor of the Call Center employees was not always higher than that of the employees of KEPCO. The frequency of emotional display and the emotional dissonance were greater for the Call Center employees, but it was not significant. In case of surface acting, it was greater for the Call Center employees with a statistical significance ( $p < 0.1$ ). The attentiveness to emotional display, the variety of emotions expressed, and the deep acting were greater for the employees of KEPCO and it was all statistically significant ( $p < 0.1$ ). This is probably because the Call Center employees predict that they would be required to provide emotional labor, but the employees of KEPCO are exposed to emotional labor without preparation through rotation shifts and recognize emotional labor relatively greater.

Second, when classified into the departments with relatively more

responses to complaints and the departments with fewer complaints, the frequency of emotional display, the variety of emotions expressed, the emotional dissonance, and the surface acting were greater for the employees at the departments with more responses to complaints, while job satisfaction was statistically significantly low ( $p < 0.1$ ). Also, the employees at the fee/collection departments among the departments handling complaints showed greater deep acting. Based on these results, the companies should consider the level of emotional labor each individual should provide in addition to the absolute workload when designing job responsibilities, and increase the employees' job satisfaction and performance through empathy with customers by offering volunteer services to low-income customers with overdue balances.

Third, it was found that emotional labor is a critical factor that influences job satisfaction decision. As a result of multiple regression analysis, job satisfaction was consistently lower when the frequency of emotional display, the variety of emotions expressed, and the emotional dissonance were higher, and it increased when the attentiveness to emotional display increased, except for in Model 1 (Simple Model). The frequency of emotional display and the emotional dissonance were significant in Model 1 (Simple Model), while the frequency of emotional display, the attentiveness to emotional display, and the variety of emotional display were significant in Model 2 (model with emotional labor×support item) and all subfactors of the frequency of emotional display, the attentiveness to emotional display, the variety of emotions expressed, and the emotional dissonance were significant in Model 3 (model with emotional labor×support and support×department items). The increase in job satisfaction with greater attention to emotional display was not predicted, but it was possible to contemplate the reverse causality where the employees who are satisfied with their jobs become more attentive to emotional display when providing service.

Fourth, it was found that emotional labor's influence on job

satisfaction varies according to the support of supervisor. Job satisfaction was statistically significantly lower with higher variety of emotional expression in Model 2, but this impact was alleviated with greater support of supervisor. In Model 3, the control effect of co-workers' support was greater for the employees at KEPCO compared to the Call Center employees. This is probably because of the difference in work environment as the Call Center employees mainly engage in providing one-on-one service to customers and has relatively fewer chances of communication with employees, whereas the employees at KEPCO often requires cooperation with co-workers when performing work. The support of supervisor and co-workers is a variable that can be controlled with the companies' management of the role of training and supervisors/co-workers, and it is a significant finding of this study that it can be changed to enhance the performance of companies.

However, this study would require further comparative research with other public organizations and call centers as it was limited to the employees at KEPCO and its affiliated Call Center. Also, it would require additional studies on the difference in emotional labor according to the personal factors, such as sex and personality.

**keywords : public service, emotional labor, job satisfaction, kepc,  
call center**

***Student Number : 2013-22647***