한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2005. Vol. 18, No. 1, 177- 199

상사의 정서지능이 부하의 태도와 상사 과업수행에 미치는 영향

한 지 현 유 태 용†

광운대학교 산업심리학과

이 연구의 목적은 상사의 정서지능이 부하의 태도와 상사의 과업수행에 미치는 영향을 알아보는 데 있다. 기업에서 근무하는 316명의 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 자신의 정서지능, 상사의 정서지능, 이직의도, 상사에 대한 태도, 상사의 과업수행에 관한 자료를 수집하였다. 조사대상자들의 상사 중 50명으로부터는 상사 자신이 평정한 정서지능 측정치를 얻었다. 연구결과, 부하가 평정한 상사의 정서지능은 기대했던 대로 부하의 이직의도와 상사로 인한 스트레스와 부적인 상관을 보였고, 상사관계의 질, 상사에 대한 신뢰, 상사의 과업수행에 대한 평가와는 정적 상관을 나타냈다. 자기평정에 의한 상사 정서지능을 사용하여 분석한 결과에서도 상사 정서지능은 부하의 태도나 상사의 과업수행에 대한 평가와 관련되어 있었다. 그러나 부하의 정서지능이 상사의 정서지능과 부하의 태도나 상사의 과업수행간 관계를 조절할 것이라는 가설은 지지되지 않았다. 이러한 결과와 연구자들의 추론에 근거하여 추가 분석을 실시한 결과, 상사관계의 질과 상사에 대한 신뢰는 상사 정서지능과 부하의 이직의도나 상사로 인한 스트레스간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 토대로 연구의 의의와 제한점, 그리고 향후 연구과제를 논의하였다.

주요어 : 상사 정서지능, 부하 정서지능, 부하 스트레스, 이직의도, 상사에 대한 신뢰, 상사관계의 질

---

* 보다 나은 논문이 되도록 귀중한 조언을 해주신 심사위원들께 감사드립니다.
† 교신저자 : 유태용, 광운대학교 산업심리학과, 02-940-5422, tyyoo@kw.ac.kr

최근 직장인을 대상으로 실시된 스트레스에 관한 설문조사에서 스트레스의 가장 큰 원인이 상사와 동료, 부하간의 갈등이었다(매경이코노미, 2003). 이러한 결과는 직장 내 대인 관계에서 상사로부터 느끼는 스트레스의 영향력이 크다는 것을 시사한다. Goleman과 Boyatzis (2002)는 사람을 상대하는 일이 주 업무인 국제적 호텔 체인에서 일하는 직원들이 가장 불편함을 느끼는 대인관계가 관리 책임자와의 관계라고 밝혔다. 그 이유는 윗사람과의 대화가 낭패감, 실망, 노여움, 슬픔 등과 같은 불편한 감정으로 귀결되는 경우가 많았기 때문이었다. 최근에 김은정과 유태용(2004)은 외식서비스업 종사자를 대상으로 한 이직의도에 대한 연구에서 상사관계가 이직의도에 큰 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 이처럼 여러 대인 관계들 중에서도 상사와의 관계는 조직 내 부하들의 태도나 직무스트레스 등과 밀접한 관련을 가지고 있다.

대인 관계에서 정서의 중요성은 여러 학자들에 의해서 언급되었다. Brief와 Motowidlo (1986)는 정서적 몰입 없이는 사회적 상호작용이 이루어 질 수 없다고 주장하였고, Ashforth와 Humphrey(1995)는 대인관계에서는 정서적 교환이 이루어지고 이러한 정서의 촉발은 조직의 성과물에 영향을 미친다고 보았다. Thorndike (1920)는 지능의 3가지 종류가 추상적 지능, 사회적 지능, 기계적 지능이라고 소개하면서, 사회적 지능을 사람들을 이해하고 그들과 함께 일할 수 있는 능력으로 정의하였다. 1983년에는 Gardner가 다중 지능(multiple intelligence)을 제안하면서 지능의 비인지적 관점을 소개하였다. Gardner는 7개의 다중 지능 중 대인 간과 대인 내 지능에 대해 소개하고 이것이 인지적 정신능력만큼이나 중요하다고 주장하였다. 1990년대 들어서 Salovey와 Mayer(1990)는 정서지능(emotional intelligence)이라는 개념을 처음으로 언급하였다. 그들은 정서지능을 “자신과 타인의 정서를 평가하고 표현하는 능력, 자신과 타인의 정서를 효과적으로 조절하는 능력, 자신의 삶을 계획하고 성취하기 위해서 정서를 활용하는 능력”이라고 정의했다.

Goleman(1995)은 정서지능을 “좌절상황에서도 개인을 동기화시키고, 자신을 지켜 낼 수 있고, 충동의 억제와 만족의 지연을 가능하게 하고, 기분 상태나 스트레스로 인해 합리적인 사고가 저해되지 않고, 타인에 대해 공감할 수 있고, 희망을 버리지 않는 능력”이라고 정의하였다. Davies, Stankov, 및 Roberts(1998)는 Salovey와 Mayer(1990)와 유사하게 정서지능을 “자신의 정서를 평가하고 표현하는 능력, 타인의 정서를 평가하고 표현하는 능력, 자신의 정서를 조절하는 능력, 수행을 촉진하기 위해 정서를 활용하는 능력”으로 정의하였다. Bar-On(1997)은 이러한 정의와 다르게, 정서지능을 환경의 요구와 압박에 성공적으로 대처하기 위한 기술과 역량을 반영하는 비인지적 능력이라고 정의하였다. Bar-On(1997)은 정서지능이 자신의 정서를 평가하고 이해할 뿐만 아니라 대인관계를 만족스럽게 확립하고 유지하는 개인 내 정서지능, 타인의 정서를 평가하고 이해할 뿐만 아니라 대인관계를 만족스럽게 확립하고 유지하는 개인 간 정서지능, 현실적이고 유연하게 변화에 적응하며 효율적으로 문제를 해결하는 적응성, 충동적인 감정을 조절하고 긍정적이고 적극적으로 스트레스 상황에 대처하는 스트레스 관리, 평소에 낙천적이고 긍정적으로 생활하는 것을 의미하는 평소 기분의 다섯 가지 차원으로 구성되어 있다고 하였다.

최근에는 대인관계에서 요구되는 정서지능

을 리더십의 핵심요소로 간주하는 경향이 나타나고 있다. 김현기(2002)는 정서지능을 탁월한 리더십의 필수조건이라고 지적했고, Neff와 Critin(1999)은 시장 내 사업 분야를 1위로 만든 성공리더의 공통 자질 15가지 중 3가지만이 인지적 능력을 포함하고 나머지 자질은 모두 정서적 이해나 관리와 관련되어 있다고 주장하였다. Boal과 Whitehead(1992)는 인지적 복잡성과 유연성에 대한 요구가 증가함에 따라 관리자들에게 사회적 및 정서적 능력이 점점 더 중요해지고 있다고 주장하였다. 또한 Dansereau, Alutto, Nachman, Al-Kelabi, Yammarino, Newman, Naughton, Lee, Markham, Dumas, Kim, 및 Keller(1995)는 부하의 자존감에 대한 정서를 지지해 줌으로써 리더는 부하의 수행에 영향을 미칠 수 있다고 보았고, Bass(1990)는 리더의 정서적 성숙이 그들의 관리적 효과성과 관련되어 있다고 밝혔다.

연구 목적

이러한 맥락에서 이 연구는 리더십의 중요한 요인으로 간주되고 있는 상사의 정서지능이 부하의 태도와 상사의 과업수행에 어떤 영향을 주는지를 알아보고자 한다. 구체적으로, 이 연구에서는 부하의 태도 중에서 상사로 인한 스트레스, 이직의도, 상사에 대한 신뢰, 상사와의 관계(Leader-Member Exchange)의 질과 같은 변인들이 상사의 정서지능과 어떤 관련성을 지니고 있는지, 상사의 정서지능이 상사의 과업수행과 어떤 관련이 있는지를 알아보고, 더 나아가 부하의 정서지능이 이러한 변인들 간의 관계를 조절할 수 있는지를 알아보고자 한다.

지금까지 종업원들의 정서지능에 초점을 두고 개인의 정서지능과 수행간의 관계를 다룬 연구들은 많이 이루어졌지만(예, Rooy & Viswesvaran, 2004), 상사의 정서지능이 부하에게 미치는 영향에 대해서는 국내외를 통틀어 연구가 매우 드문 실정이다. 종업원의 정서지능 수준과 종업원의 수행이나 태도간의 관계를 알아보는 연구뿐만 아니라, 상사의 정서지능이 부하의 태도나 수행에 어떤 영향을 미치는지에 대해서도 앞으로 많은 연구가 필요하다(Wong & Law, 2002). 국내에서는 아직까지 상사의 정서지능이 타인에게 미치는 영향을 다룬 적이 없고, 국외 연구로는 Wong과 Law (2002)의 연구가 유일하다. Wong과 Law(2002)는 부하와 상사의 정서지능을 모두 측정해서 다음과 같은 결과를 얻었다. 첫째, 부하의 정서지능은 부하의 직무수행과 직무만족과 정적 상관을 보였으나 조직몰입과 이직의도와는 상관관계가 없었다. 둘째, 정서노동의 수준이 부하의 정서지능과 부하의 직무수행, 조직몰입, 이직의도간의 관계를 조절하였다. 셋째, 상사의 정서지능은 부하의 수행과는 상관이 없었으나 부하의 직무만족이나 맥락수행과는 정적 상관을 나타내었다.

이 연구는 다음과 같은 점에서 Wong과 Law (2002)의 연구와 차별성을 지니고 있다. 첫째, 부하로 하여금 상사의 정서지능을 평정하도록 하고 동시에 일부 상사에 대해서는 상사가 스스로 자신의 정서지능을 평정하도록 했다. 이러한 과정을 통해 상사 정서지능 측정치의 수렴타당도를 확인할 수 있었고, 모든 자료를 동일한 출처(예, 부하)로부터 얻는 데서 비롯되는 결과의 왜곡을 줄일 수 있었다. 둘째, 이 연구에서는 상사의 정서지능이 부하들에게 미치는 영향을 보다 포괄적으로 알아보기 위하여 Wong과 Law(2002)의 연구에는 포함되어 있지

않은 부하의 이직의도와 상사로 인한 스트레스를 포함하여 상사 정서지능과의 관련성을 살펴보았다. 또한 상사의 정서지능 수준에 따라 상사와 부하간의 관계(Leader-Member eXchange; LMX)의 질과 상사에 대한 신뢰 수준이 달라질 것으로 예상하여 이러한 변인들을 연구에 포함하였다. 셋째, 부하로 하여금 상사의 과업수행을 평정하도록 함으로써 상사의 정서지능과 타인 평정에 의한 상사 과업수행간의 관련성을 알아볼 수 있었다.

연구 가설

상사 정서지능과 부하-상사관계(LMX)의 질

조직의 규모와 크기에 상관없이 대부분의 리더는 부하가 조직의 목표를 달성하도록 돕는 데 핵심적인 역할을 한다. Yukl(1998)은 리더십을 리더가 부하의 행동에 영향을 주는 사회적 상호작용이라고 정의했다. Wong과 Law (2002)는 이러한 상호작용의 질에 영향을 미치는 요인으로 정서적 지각과 정서 조절 등이 포함될 수 있다고 언급했다. House와 Aditya (1997)은 리더십에서도 다중지능의 개념이 중요하고, 리더십은 사회적 맥락에서 이루어지기 때문에 사회적 지능이 리더십의 중요한 요인이 될 수 있다고 주장했다. Boal과 Hoojiberg (2000)는 리더는 다양한 상황에서 다양한 역할을 보여줄 수 있어야하고, 이러한 측면에서 훌륭한 리더는 상황에 적합한 역할을 선택할 수 있어야 하기 때문에 사회적 지능이 리더의 효과성을 설명할 수 있는 중요한 변인이라고 주장하였다.

Wong과 Law(2002)는 이러한 리더의 능력은 리더가 자기 자신과 타인과의 관계에서 나타나는 정서를 조절하는 것과 리더의 가치 선호에 대한 독립성 등으로 표현된다고 보았다. 다시 말하자면, 훌륭한 리더는 다른 사람과의 상호작용에서 자신의 감정과 타인의 감정을 잘 이해하고 조절하는 능력을 갖춘 사람이라고 할 수 있다. 리더십에서 사회적 교환이론을 기반으로 몇몇의 학자들은 리더들이 자신의 부하를 칭찬하거나 고무시키는 정서적 행동을 보일 때 부하들이 더 높은 만족과 몰입을 보인다고 지적했다(예, Hollander, 1979). Wayne, Shore, 및 Linden(1997)은 리더의 정서적 지원이 상사-부하간 교환관계의 질에 영향을 미친다고 주장했다. 리더-부하 교환이론(Dansereau, Graen, & Haga, 1975)에서 상사-부하간 관계의 질은 상사와의 정서적 애착, 상사에 대한 충성심, 상사와 조직을 위한 공헌의욕, 상사에 대한 전문적 존경 등으로 표현된다. 리더-부하 교환이론의 핵심은 상사-부하 관계가 열정과 흥분을 주고받는 정서적 측면을 강조하고 상사의 강력한 정서적 반응을 통해 부하들을 자발적으로 움직이게 하는 것이다(강연순, 백기복, 김정훈, 2001). 따라서 상사-부하 관계의 질은 상사가 부하의 정서를 정확하게 파악하고, 상사가 자신의 정서를 조절하고 활용하는 능력인 정서지능과 밀접한 관련이 있을 것으로 추론할 수 있다. 따라서 이 연구에서는 상사의 정서지능과 상사-부하 관계의 질에 대하여 다음과 같은 가설을 세웠다.

가설 1. 상사의 정서지능은 상사-부하 관계의 질과 정적 상관을 나타낼 것이다.

상사 정서지능과 상사에 대한 신뢰

신뢰(trust)의 사전적 해석은 “믿고 의지함”이지만 신뢰의 개념이 다양한 수준에서 연구되고 있어서 아직까지 정의에 많은 논란이 있다.

신뢰 요소를 다차원적으로 살펴보면, 크게 세 가지 측면인 인지적, 행동적, 정서적 차원으로 나눌 수 있다(이영석, 2003). 신뢰의 인지적 차원이란 사회적 관계에서 대상에 대한 지식이나 신념을 근거로 어떤 대상을 믿거나, 그 대상을 믿지 않을지를 결정하는 인지적 선택을 말한다. 신뢰는 어느 정도의 불확실성을 전제로 하기 때문에 인지적인 평가가 선행되어야 한다(Barber, 1983). 신뢰의 인지적 차원은 딜레마 상황에서 미래에 발생 할 수 있는 사건과 관련한 정보의 수집과 전달과정을 협동적으로 처리할 수 있게 해주고 위험에 대비하는 기능을 한다(이영석, 2003). 신뢰의 행동적 차원은 사람들이 특정한 방식으로 행동하려는 의도를 말한다(Currall, 1990). 신뢰는 단순히 상대방의 신뢰성에 대한 믿음을 갖는 것에 국한되는 것이 아니라 이후의 행동으로도 일관되게 나타난다. 신뢰의 정서적 차원은 신뢰 대상에 대해 좋아하거나 싫어하는 등의 긍정적 태도나 긍정적 기대에서 오는 느낌을 말한다. 정서적 차원은 지식에 근거하기보다는 상호간에 형성되는 감정적, 정서적 유대감에 근거한다(Clark & Payne, 1997). 따라서 정서적 유대감이 있어야 신뢰가 유지되고 발전될 수 있다(Wick, Berman, & Jones, 1998).

Blau(1964)는 물질적 교환 및 비물질적 교환을 경제적 교환이론과 사회적 교환이론으로 구분하여 설명하였다. 조직이 주는 경제적인 보상에 기초하여 조직을 위한 행동을 취하는 것이 경제적 교환이론인 반면에, 미래에 얻을 수 있는 비물질적인 보상을 얻기 위하여 조직과 교환관계를 맺을 수 있다는 것이 사회적 교환이론의 핵심이다. 조직과 개인은 상호간의 신뢰와 신용을 바탕으로 심리적 계약을 맺는다(Rousseau & Parks, 1993). 이러한 심리적 계약은 조직 내 상사와 부하간의 관계에서도 성립할 수 있다. 이영석(2003)은 물질적인 것보다는 비물질적인 것을 중시하는 이러한 심리적 계약에 기초하여 부하의 상사에 대한 신뢰를 파악했다. 이러한 상사에 대한 신뢰를 Rousseau, Sitkin, Burt, 및 Camerer(1998)는 “상사의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로, 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태”라고 주장하였다. 이처럼 상사에 대한 신뢰를 형성하기 위해서는 정서적 차원이 중요하므로 상사가 부하의 정서를 정확하게 파악하고, 상사가 자신의 정서를 조절하고 활용하는 능력인 정서지능이 부하의 상사에 대한 신뢰에 영향을 미칠 것이라고 추론할 수 있다. 따라서 이 연구에서는 상사의 정서지능과 상사에 대한 신뢰에 대하여 다음과 같은 가설을 세웠다.

가설 2. 상사의 정서지능은 상사 신뢰와 정적 상관을 나타낼 것이다.

상사 정서지능과 상사로 인한 스트레스와 이직의도

앞에서 언급한 것처럼, 직장인들을 대상으로 실시한 스트레스에 관한 설문조사에서 스트레스의 가장 큰 원인중의 하나가 상사와의 갈등이었다(매경이코노미, 2003). 이러한 결과로부터 직장 내 대인 관계에서 상사로 인한 스트레스의 영향력이 크다는 것을 알 수 있다. Goleman과 Boyatzis(2002)는 국제적 호텔 체인에서 일하는 직원들을 대상으로 실시한 연구에서 고객들로부터 보다는 오히려 상사로부터 낭패감, 실망, 노여움, 슬픔 등과 같은 불편한 감정을 자주 겪는다는 것을 발견하였다. Arnold (1981)도 직무스트레스 요인 중에서 조직에서

의 개인의 역할, 관리자나 동료와의 대인관계가 주요 스트레스 원이라고 지적했다. 천명섭과 정승언(1996)은 조직 내 대인관계에서 상사로부터의 사회적 및 심리적 지원이 부하의 스트레스를 경감시키는 데 중요한 역할을 한다는 것을 보고하였다. 그들은 상사와 같이 권한이 있는 사람으로부터의 정서적 지원은 상사의 권한을 부하의 문제를 해결하기 위해 사용하겠다는 묵시적 약속의 역할을 하게 된다고 주장했다. 최근에 김은정과 유태용(2004)은 외식서비스업 종사자를 대상으로 한 이직의도에 대한 연구에서 상사관계가 이직의도에 큰 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 이러한 선행연구 결과에 기초하여 상사의 정서지능이 높을수록 부하들이 주관적으로 경험하는 스트레스뿐만 아니라 이직의도가 더 낮아질 것으로 기대할 수 있다. 따라서 이 연구에서는 상사의 정서지능과 상사로 인한 부하의 스트레스와 이직의도간 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 상사의 정서지능은 상사로 인한 부하 스트레스와 부적 상관을 나타낼 것이다.

가설 4. 상사의 정서지능은 부하의 이직의도와 부적 상관을 나타낼 것이다.

상사의 정서지능과 상사의 과업수행

조직에서의 수행은 고객에게 봉사하는 것, 상사에게 보고하거나 부하로부터 보고를 받는 것, 동료와 협력하는 것과 같이 타인과의 상호작용을 많이 포함하고 있다(Wong & Law, 2002). 이러한 수행에는 개인의 인지적 능력뿐만 아니라 정서적 능력도 관련되어 있다. Goleman (1998), Abraham(1999), Wong과 Law(2002)는 종업원의 정서지능이 종업원의 과업수행과 정적 상관을 지닌다는 것을 발견하였다. 그러나 이러한 연구들 대부분은 종업원 수준에서 이루어진 연구였다. 아직까지 국내와 국외에서 상사의 정서지능이 상사의 과업수행과 어떤 관련성을 지니고 있는지에 대해서는 연구가 이루어지지 않았다. 하지만 종업원 수준에서 이루어진 기존 연구결과의 연장선 상에서 상사의 정서지능이 높을수록 상사의 과업수행도 더 좋을 것이라고 기대할 수 있다. 따라서 상사의 정서지능과 과업수행간의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 세웠다.

가설 5. 상사의 정서지능은 상사의 과업수행과 정적 상관을 나타낼 것이다.

부하 정서지능의 조절 효과

정서지능의 수준이 직무수행이나 태도에 영향을 미친다는 결과는 지속적으로 소개되었으나 이러한 관계를 조절하는 변인의 존재를 밝힌 연구는 그다지 많지 않았다. Wong과 Law (2002)는 부하의 정서지능 수준과 부하의 태도 간의 관계가 정서노동의 수준에 따라 달라진다는 것을 밝혔다. 정서노동을 많이 하는 작업장면에서는 정서지능과 수행간에 강한 관련성이 있었지만, 정서노동을 적게 하는 작업 장면에서는 정서지능과 수행간의 관련성이 낮았다.

이 연구에서는 Wong과 Law(2002)가 조절변인으로 고려했던 정서노동 대신에 부하의 정서지능을 조절변인으로 간주하여, 부하의 정서지능이 상사의 정서지능과 부하의 태도나 상사의 과업수행간의 관계를 조절하는지를 알아보고자 한다. 부하의 정서지능을 조절변인으로 보고자 하는 이유는 정서지능은 자신과 타인의 정서를 파악하고 관리하는 것이 그 핵심이므로, 아무리 상사의 정서지능이 높다고 하더

라도 그것을 지각하고 받아들이는 부하의 정서지능 수준에 따라 상사의 정서지능이 부하의 태도나 상사의 과업수행에 대한 평정에 미치는 영향이 달라질 가능성이 있기 때문이다. 즉 부하의 정서지능의 높고 낮음에 따라 상사의 정서지능이 부하의 태도나 상사의 과업수행에 대한 미치는 효과가 다르다고 추론하였다. 정서노동을 적게 하는 직무에서보다는 많이 하는 직무에서 정서지능이 종업원의 수행을 더 잘 예측하였듯이(Wong & Law, 2002), 부하의 정서지능이 낮은 경우보다는 높은 경우에 상사의 정서지능과 부하의 태도 또는 상사의 과업수행간에 더 높은 정적 상관이 나타날 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 이 연구에서는 부하의 정서지능이 앞의 가설 1부터 가설 5까지 제시한 상사의 정서지능과 부하의 태도 및 상사의 과업수행간의 관계를 조절할 것이라고 가정해서 다음과 같은 가설을 세웠다.

가설 6. 부하의 정서지능은 상사의 정서지능과 상사-부하 관계의 질간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 부하의 정서지능이 높을수록 이들간에 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

가설 7. 부하의 정서지능은 상사의 정서지능과 상사에 대한 신뢰간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 부하의 정서지능이 높을수록 이들간에 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

가설 8. 부하의 정서지능은 상사의 정서지능과 상사로 인한 스트레스간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 부하의 정서지능이 높을수록 이들간에 부적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

가설 9. 부하의 정서지능은 상사의 정서지능과 부하의 이직의도간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 부하의 정서지능이 높을수록 이들간에 부적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

가설 10. 부하의 정서지능은 상사의 정서지능과 상사의 과업수행간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 부하의 정서지능이 높을수록 이들간에 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

방 법

조사대상자 및 자료수집방법

부하용 설문지와 상사용 설문지를 따로 작성하여 자료를 수집하였다. 기업에 근무하는 종업원 370명에게 부하용 설문지를 배포하였고, 이들 중 73명에게는 상사용 설문지도 함께 배포하였다. 부하용 설문지 370부 중 326부를 회수하였고(회수율 88.1%), 이들 중 불성실한 응답을 한 10부를 제외한 316부의 자료를 분석하였다. 상사용 설문지는 73부 중 50부를 회수하여(68.5%) 분석하였다. 종업원들에게 부하용 설문지를 배포하여 자신의 정서지능, 자신이 지각하고 있는 상사의 정서지능, 자신의 태도, 자신이 지각하고 있는 상사의 과업수행을 평정하도록 했다. 또한 이들 중 일부에게는 그들의 상사의 정서지능을 측정하기 위한 상사용 설문지를 함께 배포하여, 그들로 하여금 상사에게 직접 부탁하여 상사들이 자신의 정서지능을 스스로 평정하도록 하였다. 상사용 설문지에는 상사가 자신의 정서지능을 평정하는 문항만 포함하였다. 설문지에 포함된 모든 문항에 대해 '전혀 그렇지 않다(1점)'부터 '매우

그렇다(5점)'까지의 리커트형 5점 척도를 사용하여 자료를 수집하였다.

분석에 포함된 종업원 316명 중 남성이 164명(51.9%), 여성이 152명(48.1%)이었고, 이들의 평균 연령은 29.2세(표준편차 4.82)였고, 근무연수는 평균 3.1년(표준편차 1.56)이었다. 근무하는 업종으로는 유통(30.1%), 제조(23.4%), 교육(15.8%), 서비스(14.9%), 금융(6.3%), 기타(9.5%) 등이었다. 이들이 자신의 상사의 정서지능을 평정할 때 고려한 상사와 함께 근무한 기간은 평균 약 2년이었다. 상사용 설문지에 응답한 50명 중 남성이 29명(58%), 여성이 21명(42%)이었고, 이들의 평균 연령은 45.9세(표준편차 9.68)였고, 근무연수는 평균 18.4년(표준편차 12.05)이었다.

측정치

정서지능

부하용 설문지와 상사용 설문지 모두에서 정서지능은 Wong과 Law(2002)가 개발한 16개 문항으로 구성된 WLEIS(Wong and Law Emotional Intelligence Scale)을 사용하여 측정하였다. WLEIS는 자기 정서파악, 타인 정서파악, 정서활용, 정서조절의 네 요인으로 구성되어 있으며, 각 요인에 4개 문항이 포함되어 있다(**부록** 참조). 부하용 설문지에서 WLEIS로 부하 자신의 정서지능과 부하의 평정에 의한 상사의 정서지능을 측정하였다. 부하가 스스로 평정한 정서지능 측정치의 내적일치 신뢰도(Cronbach alpha) 값은 .87, 부하가 평정한 상사의 정서지능 측정치의 내적일치 신뢰도 값은 .91이었다. 상사용 설문지에서 50명의 상사가 스스로 평정한 정서지능 측정치의 신뢰도 값은 .85이었다. WLEIS를 사용하여 측정한 정서지능의 수렴 타당도를 알아보기 위하여 부하용 설문지와 상사용 설문지 모두에 Shutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden, 및 Dornheim(1998)이 개발한 EIS(Emotional Intelligence Scale) 33개 문항을 함께 포함하여 정서지능을 측정하였다. EIS를 사용하여 부하가 스스로 평정한 정서지능 측정치의 내적일치 신뢰도(Cronbach alpha) 값은 .91, 부하가 평정한 상사의 정서지능 측정치의 내적일치 신뢰도 값은 .93이었다. 상사용 설문지에서 50명의 상사가 스스로 평정한 EIS 정서지능 측정치의 신뢰도 값은 .84이었다. .WLEIS에 의해 측정한 정서지능 점수와 EIS를 사용하여 측정한 정서지능 점수간의 상관은 부하의 정서지능에서 .78(p<.01), 상사의 정서지능에서 .81(p<.01)로 매우 높게 나타나서 WLEIS가 정서지능을 측정하는 도구로서 수렴타당도를 지니고 있는 것으로 밝혀졌다.

상사와의 관계

Liden과 Maslyn(1998)이 개발한 네 개 하위요인(리더와의 정서적 애착, 리더에 대한 충성심, 리더와 조직을 위해 더 많은 노력을 기울이려는 공헌의욕, 리더의 직무지식과 능력에 대한 존경)으로 구성된 11개 문항으로 상사와의 관계(LMX)의 질을 측정하였다. 문항의 예는 '나는 내 상사를 인간적으로 좋아한다', '내가 다른 사람들로부터 공격을 받는다면 나의 상사는 나를 옹호해 줄 것이다', '나는 내 상사를 위해 내 직무 외의 일들도 기꺼이 할 수 있다', '나는 내 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 본받고 싶다' 등이다. 이 측정치의 내적일치 신뢰도 값은 .93이었다.

상사에 대한 신뢰

이영석(2003)의 연구에서 발견한 상사에 대

한 신뢰를 구성하는 공정성, 배려, 도덕성, 업무역량, 책임감 요인에서 각 요인마다 요인부하량이 높은 3개의 문항을 사용하여 총 15개 문항으로 상사에 대한 신뢰를 측정하였다. 문항의 예는 '나의 상사는 부하직원들을 공평하게 대한다', '나의 상사는 부하가 어려움에 처했을 때, 이를 극복 할 수 있도록 격려하고 용기를 준다', '나의 상사는 자신이 잘못한 점에 대해서는 솔직히 인정한다', '나의 상사는 다른 사람들을 설득할 수 있는 지식과 스킬을 가지고 있다', '나의 상사는 회사를 위한 일이라면 소신 있게 직언 한다' 등이다. 상사신뢰 측정치의 신뢰도 값은 .95이었다.

상사로 인한 스트레스

상사로 인한 스트레스는 권성욱(2001)이 사용한 스트레스 문항을 이 연구에 맞게 수정하여 총 7개 문항으로 측정하였다. 문항의 예는 '상사 때문에 소화가 잘 안된 경험이 있다', '상사 때문에 우울한 기분이 종종 든다', '상사 때문에 가슴이 답답했던 경험이 있다', '상사 때문에 괴로워한 적이 있다' 등이다. 상사로 인한 스트레스 측정치의 신뢰도 값은 .91이었다.

이직의도

다른 조직으로 옮기고자 하는 이직의도가 얼마나 있는지를 측정하기 위해 김은정과 유태용(2004)이 사용한 이직의도 문항을 이 연구에 맞게 수정하여 3개 문항으로 측정하였다. 문항의 예는 '다른 직장으로 옮길 수 있는 기회가 있다면 옮기겠다', '만일 다시 회사를 선택한다면 이 회사를 선택하지 않을 것이다' 등이다. 이직의도 측정치의 신뢰도 값은 .81이었다.

상사의 과업수행

김도영과 유태용(2002)이 개발한 6개 문항을 사용하여 부하가 지각하고 있는 상사의 과업수행을 측정하였다. 문항의 예는 '나의 상사는 처리한 업무의 질이 탁월하다', '나의 상사는 업무에서의 목표를 항상 달성한다' 등이다. 상사의 과업수행 측정치의 신뢰도 값은 .92였다.

결 과

상사의 정서지능과 부하의 태도 및 상사의 과업수행간 상관 분석

이 연구에서 측정한 변인들의 기술통계치와 상호상관계수가 표 1에 제시되어 있다. 표 1에서 보듯이, 부하가 평정한 상사의 정서지능은 부하의 태도와 전반적으로 밀접한 관련성을 지니고 있다. 부하가 평정한 상사의 정서지능은 상사와의 관계의 질과 .646(p<.01), 상사에 대한 신뢰와 .651(p<.01), 부하가 평정한 상사의 과업수행과는 .592(p<.01)로 높은 정적 상관을 보였다. 또한 상사의 정서지능은 이직의도와는 -.308(p<.01), 상사로 인한 스트레스와는 -.155(p<.01)로 통계적으로 유의한 부적 상관을 보였다. 이러한 결과는 상사의 정서지능이 높다고 지각할수록 상사와의 관계의 질이 높고, 상사를 더 신뢰하고, 상사가 과업수행을 더 잘한다고 지각하고, 이직의도가 낮고, 상사로 인한 스트레스를 더 적게 느낀다는 것을 의미한다. 따라서 이 연구에서 설정한 가설 1(상사관계의 질), 가설 2(상사에 대한 신뢰), 가설 3(상사로 인한 스트레스), 가설 4(이직의도), 가설 5(상사의 과업수행)가 모두 지지되었다.

표 1에서 알 수 있듯이, 부하의 정서지능은

표 1. 측정치들의 기술통계치와 상호상관계수

측정치	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7
1. 부하 정서지능	3.54	.47	(.87)						
2. 상사 정서지능	3.34	.57	.338**	(.91)					
3. 상사관계의 질	3.25	.75	.225**	.646**	(.93)				
4. 상사로 인한 부하 스트레스	2.70	.90	-.063	-.155**	-.235**	(.91)			
5. 상사의 과업수행	3.28	.78	.189**	.592**	.722**	-.159**	(.92)		
6. 상사에 대한 신뢰	3.16	.74	.183**	.651**	.859**	-.257**	.767**	(.95)	
7. 이직의도	3.02	.91	-.040	-.308**	-.358**	.337**	-.319**	-.448**	(.81)

*p<.05, **p<.01, N=316.
주. 대각선상의 괄호안의 값은 각 측정치의 내적일치 신뢰도를 나타냄.

부하의 태도변인 중 이직의도와 상사로 인한 스트레스와는 상관이 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Wong과 Law(2002)의 연구에서 부하의 정서지능이 부하의 이직의도와 상관이 없다는 결과와 일치되는 것으로서, 부하의 이직의도는 부하 자신의 정서지능 외에 다른 변인에 의해서 설명이 되는 것이라고 할 수 있다. 부하의 정서지능은 상사와의 관계의 질과 .225(p<.01), 부하가 지각한 상사의 과업수행과 .189(p<.01), 상사에 대한 신뢰와 .183(p<.01)으로 통계적으로 유의하지만 비교적 낮은 상관을 보였다.

앞에서 이 연구의 자료수집 방법에서 기술하였듯이, 조사대상자 316명 중 50명으로부터는 부하가 지각하고 있는 상사의 정서지능 측정치뿐만이 아니라 그들의 상사가 직접 자신의 정서지능을 평정한 측정치도 함께 얻었다. 즉 50명에 대해서는 상사의 정서지능을 두 가지 출처(상사 자신, 부하의 지각)로부터 얻었다. 표 2에는 이러한 50명으로부터 얻어진 측정치들의 기술통계치와 상호상관계수가 제시되어 있다.

표 2에서 보듯이, 부하가 평정한 상사의 정서지능과 그들 상사가 자신의 정서지능을 스스로 평정한 정서지능간에는 .338(p<.05)의 상관을 나타냈다. Law, Wong, 및 Song(2004)은 부하의 정서지능을 동료와 상사가 평정하였을 때, 부하 자신의 평정이 동료평정과는 .41, 상사평정과는 .38의 상관을 나타낸다는 것을 보고하였다. 이 연구에서 상사 자신의 정서지능 측정치와 부하가 평정한 정서지능 측정치간에 얻어진 .338의 상관은 Law, Wong, 및 Song (2004)의 연구에서 얻어진 위에 언급한 상관의 크기와 유사하였다. 이처럼 동일한 특성에 대해 다른 출처로부터 측정치를 얻었음에도 불구하고 수렴되는 결과가 나타남으로써 상사의 정서지능 측정치가 구성타당도를 지님을 알 수 있다.

자기평정에 의한 상사의 정서지능은 부하가 평정한 상사와의 관계의 질과는 .179로 통계적으로 유의한 상관을 보이지 않았지만, 부하의 상사에 대한 신뢰와 .346(p<.01), 부하가 평정한

표 2. 자기평정에 의한 상사 정서지능과 기타 변인들간의 상관관계

측정치	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7
1. 부하가 평정한 상사의 정서지능	3.47	.49	(.91)						
2. 상사관계의 질	3.48	.50	.569*	(.88)					
3. 상사로 인한 부하 스트레스	2.49	.79	-.331*	-.279*	(.91)				
4. 상사의 과업수행	3.41	.58	.450**	.720**	-.252	(.85)			
5. 상사에 대한 신뢰	3.37	.60	.507**	.773**	-.279*	.798**	(.93)		
6. 이직의도	2.76	.83	-.322*	-.454**	.564**	-.487**	-.516**	(.81)	
7. 자기평정에 의한 상사의 정서지능	3.54	.39	.338*	.179	-.440**	.338*	.346**	-.650**	(.85)

*p<.05, **p<.01, N=50.

주. 대각선상의 괄호안의 값은 각 측정치의 내적일치 신뢰도를 나타냄.

상사의 과업수행과는 .338(p<.05)로 통계적으로 유의한 정적 상관을 나타냈다. 또한 자기평정에 의한 상사의 정서지능은 부하의 이직의도와는 -.650(p<.01), 상사로 인한 부하의 스트레스와는 -.440(p<.01)으로 통계적으로 유의한 부적 상관을 보였다. 이러한 결과는 상사의 정서지능이 높을수록 부하들이 상사를 더 신뢰하고, 상사가 과업수행을 더 잘한다고 지각하고, 이직의도가 낮고, 상사로 인한 스트레스를 더 적게 느낀다는 것을 의미한다. 이처럼 자기평정에 의한 상사의 정서지능은 부하가 평정한 상사와의 관계의 질만을 제외하고는 부하의 상사에 대한 신뢰, 상사로 인한 스트레스, 이직의도, 부하가 평정한 상사의 과업수행과 모두 유의한 상관관계를 나타냈다. 이러한 결과는 이 연구에서 설정한 가설 2(상사에 대한 신뢰), 가설 3(상사로 인한 스트레스), 가설 4(이직의도), 가설 5(상사의 과업수행)를 다시 한번 지지하는 것으로 해석할 수 있다.

상사의 정서지능 네 요인들이 종속변인에 미치는 영향에 대한 회귀 분석

앞의 표 1에서 제시한 단순상관 분석에서 부하가 평정한 상사의 정서지능이 이 연구의 가설에서 설정한 모든 변인들과 유의한 관련성을 나타냈기 때문에, 상사의 정서지능을 구성하고 있는 네 가지 하위요인들(자기 정서파악, 타인 정서파악, 정서활용, 정서조절)이 종속변인들에 미치는 상대적 영향력을 알아보기 위해 표준 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 네 요인들의 독립성을 알아보기 위해 요인분석을 실시한 결과, WLEIS 16개 문항은 모두 4개 문항씩 해당 요인과 가장 높은 부하량을 나타내었다. 4개 문항씩으로 측정한 자기 정서파악의 내적일치 신뢰도는 .77, 타인 정서파악은 .83, 정서활용은 .82, 정서활용은 .79였다. 상사의 정서지능을 구성하는 네 요인을 예측변인으로 하고 상사관계의 질, 상사에 대한 신뢰,

표 3. 상사관계의 질에 영향을 미치는 상사의 정서지능 네 요인의 회귀분석

예측변인	β	R^2	수정된 R^2	F 변화량
자기 정서파악	.062	.431**	.424**	58.998**
타인 정서파악	.321***			
정서 활용	.147*			
정서 조절	.263***			

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

상사로 인한 스트레스, 이직의도, 상사의 과업 수행을 종속변인으로 표준 다중회귀분석을 실시하여 상사의 정서지능 네 요인들의 상대적 중요도를 알아보았다. 표 3에는 상사관계의 질에 대한 표준 회귀분석 결과가 제시되어 있다.

표 3에서 보듯이, 상사의 정서지능을 구성하고 있는 네 요인들은 상사관계의 질에 대한 변량을 통계적으로 유의하게 설명하였다(R^2=.431, p<.01). 각 요인별로 살펴보면, 네 요인들 중 자기 정서파악만을 제외하고 모두 상사관계의 질을 유의하게 예측하였다. 타인 정서파악의 표준회귀계수가 .321(p<.001)로 가장 컸고, 그 다음이 정서조절(β=.263, p<.001), 정서활용(β=.147, p<.05) 순이었다. 이러한 결과로부터 상사가 부하의 정서를 잘 파악하는 것이 부하의 상사에 대한 충성이나 애착과 같은 관계의 질에 가장 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 표 4에는 상사 신뢰에 대한 표준 회귀분석 결과가 제시되어 있다.

표 4에서 보듯이, 상사의 정서지능을 구성하고 있는 네 요인들은 상사에 대한 신뢰 변량의 44.4%를 설명하였다(R^2=.444, p<.01). 각 요인별로 살펴보면, 네 요인들 중 자기 정서파악만을 제외하고 모두 상사에 대한 신뢰를 유의하게 예측하였다. 정서조절의 표준회귀계수가 .317(p<.01)로 가장 컸고, 그 다음이 타인 정서파악(β=.301, p<.01), 정서활용(β=.185, p<.05) 순이었다. 이러한 결과로부터 상사가 자신의 정서를 잘 활용하는 것이 부하의 상사에 대한 신뢰에 가장 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 표 5에는 상사로 인한 스트레스에 대한 표준 회귀분석 결과가 제시되어 있다.

표 5에서 보듯이, 상사의 정서지능을 구성하고 있는 네 요인들은 상사로 인한 스트레스

표 4. 상사 신뢰에 영향을 미치는 상사의 정서지능 네 요인의 회귀분석

예측변인	β	R^2	수정된 R^2	F 변화량
자기 정서파악	-.002	.444**	.437**	62.058**
타인 정서파악	.301**			
정서 활용	.185*			
정서 조절	.317**			

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

표 5. 부하 스트레스에 영향을 미치는 상사의 정서지능 네 요인의 회귀분석

예측변인	β	R^2	수정된 R^2	F 변화량
자기 정서파악	-.133*	.049**	.037**	3.985**
타인 정서파악	.033			
정서 활용	.132			
정서 조절	-.208*			

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

변량을 통계적으로 유의하게 설명하였다(R^2=.049, p<.01). 각 요인별로 살펴보면, 네 요인들 중 자기 정서파악과 정서조절이 상사로 인한 스트레스를 유의하게 예측하였다. 정서조절의 표준회귀계수가 -.208(p<.05)이고, 자기 정서파악의 표준회귀계수가 -.133(p<.05)이었다. 이러한 결과로부터 상사가 자신의 정서를 잘 조절하는 것이 상사로 인한 부하의 스트레스에 가장 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 표 6에는 부하의 이직의도에 대한 표준 회귀분석 결과가 제시되어 있다.

표 6에서 보듯이, 상사의 정서지능을 구성하고 있는 네 요인들은 부하의 이직의도에 대한 변량을 통계적으로 유의하게 설명하였다(R^2=.101, p<.01). 각 요인별로 살펴보면, 네 요인들 중 자기 정서파악과 정서조절이 부하의 이직의도를 유의하게 예측하였다. 정서조절의 표준회귀계수가 -.101(p<.05)이고, 자기 정서파악의 표준회귀계수가 -.208(p<.05)이었다. 이러한 결과로부터 상사가 자신의 정서를 잘 파악하는 것이 부하의 이직의도에 가장 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 표 **7**에는 부하가 평정한 상사의 과업수행에 대한 표준 회귀분석 결과가 제시되어 있다.

표 7에서 보듯이, 상사의 정서지능을 구성하고 있는 네 요인들은 부하가 평정한 상사의 과업수행에 대한 변량을 통계적으로 유의하게 설명하였다(R^2=.390, p<.01). 각 요인별로 살펴보면, 네 요인들 중 자기 정서파악만을 제외하고 모두 상사의 과업수행을 유의하게 예측하였다. 정서활용의 표준회귀계수가 .401(p<.01)로 가장 컸고, 그 다음이 정서조절(β=.220, p<.01), 타인 정서파악(β=.196, p<.05) 순이었다. 이러한 결과로부터 상사가 자신의 정서를 잘 활용

표 6. 부하의 이직의도에 영향을 미치는 상사의 정서지능 네 요인의 회귀분석

예측변인	β	R^2	수정된 R^2	F 변화량
자기 정서파악	-.208*	.101**	.090**	8.774**
타인 정서파악	.014			
정서 활용	-.035			
정서 조절	-.101*			

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

표 7. 상사의 과업수행에 영향을 미치는 상사의 정서지능 네 요인의 회귀분석

예측변인	β	R^2	수정된 R^2	F 변화량
자기 정서파악	-.081	.390**	.382**	49.474**
타인 정서파악	.196*			
정서 활용	.401**			
정서 조절	.220**			

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

하는 것이 부하가 평정한 상사의 과업수행에 가장 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

부하 정서지능의 조절효과 분석

부하의 정서지능이 상사의 정서지능과 부하의 태도 및 상사의 과업수행간의 관계를 조절할 것이라고 가정한 가설 5, 6, 7, 8, 9, 10을 검증하기 위하여 위계적 회귀 분석을 실시하

표 8. 상사 정서지능과 종속변인간 관계에서 부하 정서지능의 조절효과 분석

종속변인		상사 정서지능 (A)	부하 정서지능 (B)	A * B
상사관계의 질	β	.65	.07	.03
	ΔR^2	.42***		.00
	F 변화량	224.74***		112.09
상사에 대한 신뢰	β	.65	-.04	-.05
	ΔR^2	.42***		.00
	F 변화량	230.73***		115.30
상사로 인한 스트레스	β	-.15	-.01	.00
	ΔR^2	.24*		.00
	F 변화량	7.76*		3.88
부하의 이직의도	β	-.308	.073	.084
	ΔR^2	.092**		.00
	F 변화량	32.82**		16.68
상사의 과업수행	β	.592	-.013	-.01
	ΔR^2	.35***		.00
	F 변화량	169.57***		84.52

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

주. 표준 회귀계수(β)는 위계적 회귀분석에서 상호작용항(A*B)을 포함한 2단계에서의 값임.

였다. 먼저 각 종속변인에 대한 회귀분석에서 1단계로 상사의 정서지능과 부하의 정서지능을 투입하고, 2단계에서는 상사 정서지능과 부하 정서지능간의 상호작용항을 추가로 투입하여 이로 인한 종속변인에 대한 설명변량의 증분이 유의한지를 검증하였다. 표 8에는 이러한 부하 정서지능의 조절효과 분석 결과가 제시되어 있다.

표 8에서 보듯이, 모든 종속변인에 대하여 상사 정서지능과 부하 정서지능간의 상호작용이 유의하지 않아서 부하의 정서지능이 상사의 정서지능과 종속변인들간의 관계를 조절하지 않는 것으로 밝혀졌다. 따라서 이 연구에서 설정한 부하의 정서지능의 조절효과에 관한 가설 5, 6, 7, 8, 9, 10은 모두 기각되었다. 이러한 결과에 근거하여 상사의 정서지능이 종속변인에 미치는 주 효과가 매우 강해서 상사의 정서지능에 따라 모든 종속변인의 결과가 결정된다고 해석해 볼 수 있다. 따라서 이 연구에서 설정했던 상사 정서지능과 부하 정서지능간의 상호작용 효과는 나타나지 않았을 가능성이 크다.

추가분석: 상사관계의 질과 상사 신뢰의 매개효과 검토

종업원들의 정서지능과 그들의 수행간의 관계에 대해서는 지금까지 비교적 많은 연구가 이루어졌지만, 상사의 정서지능이 부하의 태도에 미치는 영향에 대해서는 국내외적으로 연구가 거의 이루어지지 않은 실정이다. 따라서 이 연구에서는 상사의 정서지능이 부하의 태도에 미치는 영향에 관한 가설을 설정함에 있어서 매개변인들을 고려하지 않고, 상사의 정서지능과 모든 종속변인들간의 단순 상관만을 살펴보았다. 하지만 표 1에 제시되어 있는 상사의 정서지능과 부하의 태도 변인들간의 상호상관을 살펴보면, 부하의 태도변인들간에도 서로 상관이 높아서 이들 중 일부가 상사 정서지능과 부하의 태도변인간의 관계를 매개하는 역할을 할 가능성이 있다고 추론해볼 수 있다.

Setton(1996)은 상사와의 관계의 질이 높을수록 조직시민행동이나 조직몰입이 더 높아진다는 것을 발견하였고, 도윤경(2001)은 상사에 대한 신뢰가 조직몰입과 임금만족과 같은 부하들의 태도변인에 영향을 준다고 주장했다. 이러한 선행연구 결과에 기초하여, 이 연구에서 부하의 태도를 알아보기 위해 측정한 상사와의 관계의 질, 상사에 대한 신뢰, 상사로 인한 부하 스트레스, 이직의도 중에서 상사와의 관계의 질과 상사에 대한 신뢰가 상사로 인한 부하 스트레스와 이직의도의 선행변인이 될 수 있다고 추론하였다. 즉 상사의 정서지능이 이 연구에서 측정한 부하의 태도에 영향을 미치는 과정에서 먼저 부하의 상사와의 관계의 질과 상사에 대한 신뢰에 영향을 미치고, 상사와의 관계의 질과 상사에 대한 신뢰가 궁극적으로 상사로 인한 부하의 스트레스와 이직의도에 영향을 미친다고 추론해 볼 수 있다. 이 연구에서 얻어진 결과와 이러한 추론에 근거하여, 상사관계의 질과 상사에 대한 신뢰의 매개효과에 대한 추가적 분석을 실시하였다. 이를 위해 상사의 정서지능을 예측변인으로 하고, 상사관계의 질과 상사에 대한 신뢰를 매개변인으로 하고, 상사로 인한 부하 스트레스와 부하의 이직의도를 종속변인으로 간주하여 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 방식에 따라 매개효과 분석을 실시하였다. **표 9**에는 상사관계 질의 매개효과 분석 결과를 제시하였고, **표 10**

표 9. 상사관계 질의 매개효과 분석

예측변인 (A)	매개변인 (B)	분석 단계	경로	종속변인 (C)	
				이직의도	부하 스트레스
상사의 정서 지능	상사관계 질	1	A → B	.646***	.646***
		2	B → C	-.358***	-.235***
		3	A → C	-.308***	-.155***
		4	A → C (B통제)	-.131	-.006

***p<.001

표 10. 상사에 대한 신뢰의 매개효과 분석

예측변인 (A)	매개변인 (B)	분석 단계	경로	종속변인 (C)	
				이직의도	부하 스트레스
상사의 정서 지능	상사에 대한 신뢰	1	A → B	.651***	.651***
		2	B → C	-.448***	-.257***
		3	A → C	-.308***	-.155***
		4	A → C (B통제)	-.028	-.021

***p<.001

에는 상사에 대한 신뢰의 매개효과 분석 결과를 제시하였다.

표 9에서 보듯이, 상사관계의 질에 대한 상사 정서지능의 회귀계수, 이직의도나 부하 스트레스에 대한 상사관계의 질의 회귀계수, 이직의도나 부하 스트레스에 대한 상사 정서지능의 회귀계수가 모두 유의하였다. 하지만 이직의도나 부하 스트레스를 예측하기 위한 회귀분석에 상사의 정서지능과 상사관계의 질을 동시에 투입하여 상사관계 질의 효과를 통제하였을 때에는 상사 정서지능의 회귀계수가 더 이상 유의하지 않았다. 따라서 상사관계의 질이 상사 정서지능과 이직의도 또는 부하 스트레스간의 관계를 매개한다는 것을 알 수 있다. 마찬가지로 표 10에서 보듯이, 상사에 대한 신뢰의 매개효과 분석에서도 상사관계의 질에 대한 매개효과 분석과 완전히 동일한 결과가 나타났다. 따라서 상사에 대한 신뢰 역시 상사 정서지능과 이직의도 또는 부하 스트레스간의 관계를 매개한다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 상사의 정서지능이 이직의도나 상사로 인한 부하 스트레스에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라 상사관계의 질과 상사에 대한 신뢰를 거쳐서 이러한 변인들에 영향을 미친다는 것을 의미한다.

논 의

이 연구에서 상사 정서지능을 두 가지 다른 출처(상사 자신, 부하 평정)를 사용하여 측정하여, 상사의 정서지능이 부하의 이직의도와 상사로 인한 스트레스, 상사와의 관계의 질, 상사에 대한 신뢰, 상사의 과업수행과 관련되어 있다는 것을 밝혔다. 부하가 평정한 상사의 정서지능은 부하의 이직의도와 상사로 인한 스트레스와 부적인 상관을 보였고, 상사관계의 질, 상사에 대한 신뢰, 상사의 과업수행과는 정적 상관을 나타냈다. 자기평정에 의한 상사 정서지능을 사용하여 분석한 결과에서도 상사 정서지능은 부하의 태도나 상사의 과업수행과 관련되어 있었다. 이러한 결과는 직장 내에서 상사의 정서지능이 부하의 태도나 행동에 큰 영향을 미친다는 것을 시사한다. 그러나 부하의 정서지능이 상사의 정서지능과 부하의 태도나 상사의 과업수행간 관계를 조절할 것이라는 가설은 모두 지지되지 않았다. 이 연구의 결과와 연구자들의 추론에 근거한 추가 분석에서, 상사관계의 질과 상사에 대한 신뢰는 상사 정서지능과 부하의 이직의도나 상사로 인한 스트레스간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다.

이 연구에서 부하가 평정한 상사의 정서지능과 상사의 과업수행은 높은 정적 상관을 보였다. 이러한 결과는 부하의 정서지능과 부하의 직무수행간에 상관이 있다는 것을 밝힌 Wong과 Law(2002)의 결과가 상사 수준에서도 동일하게 적용될 수 있다는 것을 시사한다. 또한 이 연구에서 상사의 정서지능을 구성하고 있는 자기 정서파악, 타인 정서파악, 정서활용, 정서조절 네 요인을 예측변인으로 하여 부하의 태도변인과 상사의 과업수행에 미치는 상대적 영향을 분석한 결과, 종속변인에 대한 네 요인의 영향이 서로 다르다는 것을 발견하였다.

이 연구는 상사의 정서지능이 부하의 다양한 태도와 상사의 과업수행과 관련되어 있다는 것을 실증적으로 밝혔다는 데 의의가 있다. 지금까지 종업원들의 정서지능에 초점을 두고 개인의 정서지능과 수행간의 관계는 많이 연구되었지만(예, Rooy & Viswesvaran, 2004), 상사의 정서지능이 부하에게 미치는 영향에 대해서는 국내외를 통틀어 연구가 매우 드문 실정이다. 상사의 정서지능에 관한 연구로는 정서지능을 리더의 중요한 역량으로 다룬 연구(예, Neff & Critin, 1999, Goleman & Boyatiz, 2002), 리더가 결정되어 있지 않은 자율경영 팀에서 구성원들이 자발적으로 선발한 리더의 역량에 정서지능이 포함되어 있다는 연구(Woff, Pescosolido, & Druskat, 2002) 등이 있을 뿐이다. 국내에서는 아직까지 기업장면에서 상사의 정서지능이 종업원에게 미치는 영향을 다룬 적이 없고, 국외 연구로도 기업장면에서 이루어진 연구로는 Wong과 Law(2002)의 연구가 유일하다.

이 연구에서는 비록 단순상관에 의해 상사의 정서지능과 부하의 태도 및 상사의 과업수행간의 관계를 검증했지만, 상사의 정서지능을 부하가 평정했을 때나 상사 스스로 평정했을 때 모두에서 이 연구의 가설에서 설정한 변인들과 대부분 유의한 상관을 나타냈다. 이 연구에서는 부하로 하여금 상사의 정서지능을 평정하도록 하고 동시에 일부 상사에 대해서는 상사가 스스로 자신의 정서지능을 평정하도록 했기 때문에, 이 연구의 결과가 모든 자료를 동일한 출처(예, 부하)로부터 얻는 데서 비롯되었을 가능성을 배제할 수 있다.

이 연구에서 모든 종속변인에 대하여 상사 정서지능과 부하 정서지능간의 상호작용이 유의하지 않아서 부하의 정서지능이 상사의 정서지능과 종속변인들간의 관계를 조절하지 않는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 상사의 정서지능이 종속변인에 미치는 주 효과가 매우 강해서 상사의 정서지능에 따라 모든 종속변인의 결과가 결정된다고 해석해 볼 수 있다. 따라서 이 연구에서 설정했던 상사 정서지능과 부하 정서지능간의 상호작용 효과가 나타나지 않았을 가능성이 크다. 이러한 조절효과에 대해서는 앞으로도 지속적인 연구가 요구된다.

추가분석에서 부하-상사관계의 질과 상사에 대한 신뢰가 상사의 정서지능과 부하의 이직의도나 스트레스간의 관계를 매개한다는 것을 발견할 수 있었다. 이러한 결과는 상사의 정서지능이 이직의도나 상사로 인한 부하 스트레스에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라 상사관계의 질과 상사에 대한 신뢰를 거쳐서 이러한 변인들에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 이 연구에서 가설을 설정할 때 이 연구와 직접적으로 관련된 선행연구들이 거의 없었기 때문에 단순상관에 대한 가설만을 설정하였다. 하지만 앞으로의 연구에서는 이 연구에서 얻어진 결과를 토대로 매개변인을 고려한 연구모형을 설정하여 검증해볼 필요가 있다. 부하-상사관계의 질이나 상사에 대한 신뢰 이외에 또 다른 매개효과가 있는 변인을 찾는 것도 미래의 연구가 될 수 있을 것이다.

이 연구의 제한점으로는 첫째, 상사가 스스로 자신의 정서지능을 평정한 사례수가 50개로 상대적으로 적다는 데 있다. 따라서 결과의 객관성과 일반화가능성에서 다소 한계를 지니고 있다. 이 연구의 자료수집 단계에서 부하용 설문지에 대해 응답을 마친 부하가 직접 자신의 상사에게 상사용 설문지를 주고 응답하도록 하는 방법을 사용하였는데, 익명성이 보장되지 않음으로 인해 예상 외로 상사가 응답을 꺼리는 경우가 많았다. 이러한 현실적인 문제로 인하여 상사용 설문지를 많은 사람들에게 배포하지 못했고, 결과적으로 적은 수의 상사로부터 자료를 모을 수밖에 없었다.

둘째, 부하와 상사의 성별에 따라 결과가 달라지는지를 탐색적으로 알아보기 위해 부하-상사의 성별을 각각 남-남, 여-여, 남-여, 여-남으로 나누어서 분석을 실시하고자 했으나 네 가지 경우의 사례수가 크게 차이가 나서 분석을 실시할 수 없었다. 상사의 대다수가 남성이었던 점을 감안해서 향후 연구에서는 여성 리더가 다수인 기업을 대상으로 자료를 수집하여 상사와 부하간의 성별에 따른 정서지능의 영향력 차이를 분석해 보는 것도 의미 있는 연구가 될 것이다.

참고문헌

강영순, 백기복, 김정훈 (2001). LMX질과 조직몰입 및 조직시민행동간 리더 행동의 조절효과. 한국인사관리학회: 인사관리연구, 25, 349-374.

권성욱 (2001). 경력장애와 직무태도 관련 변인간의 관계. 광운대학교 대학원 산업심리학과 석사학위 청구 논문.

김도영, 유태용 (2002). 성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계. 한국 심리학회지: 산업 및 조직, 15(2), 1-24.

김은정, 유태용 (2004). 외식서비스업 종사자의 직무관련변인과 성격특성이 이직의도에

미치 는 영향. 한국 심리학회지: 산업 및 조직, 17(3), 355-373.

김현기 (2002). 성공리더의 Fundamental 감성지능을 높여라. LG주간경제 10월 30일호. 19-24.

도윤경(2001). 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서의 상사에 대한 신뢰의 매개 효과 연구. 인적 자원 개발 연구, 3(2), 87-111.

매경이코노미 (2003). 가까이 하고 싶지 않은 스트레스, 그 주범은? 매경이코노미 2003년 12월 31일호. 17-26.

이영석 (2003). 회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구. 성균관대학교 대학원 심리학과 박사학위 청구 논문.

천명섭, 정승언 (1996). 직무스트레스와 사회적 지원이 직무성과에 미치는 영향: 내외통제성향에 따른 효과차이를 중심으로. 생산성논집, 25, 265-288.

Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 125*(2), 209-224.

Arnold, H. J. (1981). *Organizational Behavior*(2nd ed.). New York McGraw-Hill.

Ashforth. B., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations, 48,* 97-125.

Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Bar-On, R. (1997). *Bar-On emotional quotient inventory: Technical manual.* Toronto: Multi health systems.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.

Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research.* New York: Free Press.

Blau, G. J. (1964). *Exchange and power in social life.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Brief, A., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review, 11*, 710-715.

Boal, K. B., & Hoojiberg, R. (2000). Strategic leadership research: moving on. *The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership, 11*(4), 515-550.

Boal, K. B., & & Whitehead, C. J. (1992). A critique and extension of the stratified system theory perspective. In R. L. Phillips & J. G. Hunt(Eds.), *Strategic leadership: a multiorganizational-level perspective* (pp. 237-255). Westport, CT: Quorum.

Clark, M. C., & Payne, R. L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior, 18,* 205-224.

Currall, S. C. (1990). *The role of interpersonal trust in work relationship.* Unpublished doctoral dissertation. Cornell university.

Dansereau, F., Alutto, J. A., Nachman, S. A., Al-Kelabi, S. A., Yammarino, F. J.,Newman, J., Naughton, T. J., Lee, S., Markham, S. E., Dumas, M., Kim, K. & Keller, T. (1995). Individualized leadership: a new multiple-level approach. *The Leadership Quarterly, 6*(3), 413-450.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W (1975). A

vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*, 46-78.

Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional Intelligence: In search of an illusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology, 75,* 989-1015.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences* New York: Basic Books.

Goleman, D.(1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ.* New York: Bantam.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence.* New York Bantam.

Goleman D., Boyatzis, R. E. (2002). *Primal leadership*. New York: Brockman.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of Management, 23*(3), 375-348.

Hollander, E. P. (1979). Leadership and social exchange processes. In. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. wills (Eds.), *Social exchange advances in theory and research.* New York: Winston-Wiley.

Law, K. S., Wong, C., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for managements studies. *Journal of Applied Psychology, 89,* 483-496.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensional of leader-member exchange: An empirical assesment through scale development. *Journal of Management, 23,* 43-72.

Neff, T. & Critin, J. (1999). *Lesson from the top: The search for America's best* b*usiness leaders,* Doubleday.

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.

Rousseau, D. K. & Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations IN L. L. Cimmings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior, 15,* 1-47. Greenwich, CT: JAI Press.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review, 23*(3), 393-404.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality, 9,* 185-211.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L.(1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences, 25,* 167-177.

Setton, R. P (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*, 219-227

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine, 140,* 227-235.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40,* 82-111.

Wick, A. C., Berman, S. L., & Jones, T. M. (1998). The structure of optimal trust: moral and strategic implication. *Academy of Management Review, 23(1),* 99-116.

Woff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, *13*, 505-522.

Wong, C., & Law, K. S.(2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly, 13,* 243-274.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations.* (4th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

1차 원고접수 : 2005. 2. 28
2차 원고접수 : 2005. 4. 27
최종게재결정 : 2005. 4. 30

KCI

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2005. Vol. 18, No. 1, 177- 199

The Effects of Leader's Emotional Intelligence on Subordinate's Attitude and Leader's Task Performance

Ji-Hyun Han **Tae-Yong Yoo**

Kwangwoon University

The purpose of this study was to examine the effects of leader's emotional intelligence(EI) on subordinate's attitude such as turnover intention, stress from leader, Leader-Member Exchange(LMX), and trust in leader and leader's task performance. The questionnaires were administered to 316 employees (subordinates). The subordinates rated their own EI, their leader's EI, their own attitude, and leader's task performance. Fifty out of 316 subordinates asked their leaders to self-rate their own EI. Leaders' EI rated by her/his subordinate was negatively correlated with subordinate's turnover intention and stress from the leader, and was positively correlated with the LMX, subordinate's trust in leader, and leader's task performance. Also, the leader's self-report EI was negatively correlated with subordinate's turnover intention and stress from the leader, and was positively correlated with subordinate's trust in leader and leader's task performance. However, subordinate's EI did not moderate the relationship between leader's EI and subordinate's attitude. In the post-hoc analysis, it was found that LMX and trust in leader mediated the relationship between the leader's EI assessed by her/his subordinate and subordinate's attitude. Based on these results, the implications and limitations of this study and the directions for future research were discussed.

key words : Leader's emotional intelligence, Subordinate's emotional intelligence, Stress, Turnover intention, Trust, Leader-Member Exchange

부록: WLEIS(Wong and Law Emotional Intelligence Scale) 문항

(자기 정서파악 요인)
1. 여러 상황에 처했을 때 자신이 어떤 정서를 느끼는지 잘 알고 있다.
2. 자신의 정서를 잘 이해할 수 있다.
3. 자신이 느끼는 것이 무엇인지 잘 이해하고 있다.
4. 행복한지 불행한지 잘 알고 있다.

(타인 정서파악 요인)
5. 친구들의 행동을 보고 그 친구의 정서가 어떠한지 잘 파악 한다.
6. 다른 사람의 정서를 잘 파악할 수 있다.
7. 사람들의 느낌과 정서를 잘 감지한다.
8. 주변사람들의 정서를 잘 파악한다.

(정서활용 요인)
9. 항상 나름대로의 목표를 세우고 이를 성취하기 위해 최선의 노력을 한다.
10. 자신이 능력 있는 사람이라고 생각한다.
11. 스스로에게 동기 부여를 잘 할 수 있다.
12. 자신이 최선의 노력을 기울일 수 있도록 스스로에게 격려한다.

(정서조절 요인)
13. 기분을 조절 할 수 있고 자신이 처한 어려움을 이성적으로 처리한다.
14. 자신의 감정을 매우 잘 통제할 수 있다.
15. 매우 화가 났을 때 빠르게 감정을 가라앉힐 수 있다.
16. 자신의 감정을 잘 통제할 수 있다.