관광연구논총 제25권 제3호(통권 36) pp. 3~23 한양대학교 관광연구소 2013. 8

상사와의 비언어적 커뮤니케이션이 호텔종사원의 자기효능감과 조직몰입에 미치는 영향*

The Effects of Non-verbal Communication between the Supervisor and Employee on the Employee's Self-efficacy and Commitment toward the Organization

박혜영** · 김완수***

Park, Hae-Young · Kim, Wan-Soo

Abstract : This study sought to verify the effects non-verbal communication between the supervisor and employee on the employee's self-efficacy and commitment toward the organization in a five-star hotel context. This study adopted a second-order factor of non-verbal communication in a structural equation model, imploying kinesics, paralanguage, physical appearance, and proxemics as the first-order factors. The research model of this study was tested based on responses from 285 employees of five sample hotels in Busan, Korea. This study found that the four first-order factors of non-verbal communication significantly loaded on the construct non-verbal communication positively and significantly affected employees' self-efficacy and commitment toward their hotels. In essence, the findings highlight the significant antecedent role of supervisors' non-verbal communication toward employees in the employees' feeling formation to themselves and the organization in the hotel context.

Keywords : Non-Verbal Communication, Self-Efficacy, Commitment, Hotel Employee

* 이 논문은 동아대학교 교내연구비 지원에 의하여 연구되었음.

** 동아대학교 국제관광학과 박사수료. e-mail: newgiwon@hanmail.net

*** 동아대학교 국제관광학과 교수, 교신저자. e-mail: warooo@dau.ac.kr

국문요지 : 본 연구는 상사의 부하직원에 대한 비언어적 커뮤니케이션이 부하직원의 자기효능감과 조직몰입에 미치는 영향을 특급호텔 조직 상황에서 실증할 목적으로 수행되었다. 본 연구는 비언어적 커뮤니케이션을 신체언어, 의사언어, 신체적 외양, 공간적 행위라는 4개의 1차 요인으로 구성된 변수를 2차 요인과의 영향관계를 알아보기 위해 구조방정식 모형으로 구성하였다. 본 연구의 연구모델은 부산 소재의 5개 특급호텔에 근무하고 있는 261명의 종사원들의 설문응답에 기초하여 검증되었다. 연구모델 검증 결과, 4개의 1차 요인들이 모두 2차 요인인 비언어적 커뮤니케이션에 유의하게 적재되는 것이 확인되었고, 상사의 비언어적 커뮤니케이션이 부하직원인 호텔종사원의 자기효능감과 호텔에 대한 조직몰입에 유의하고 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다. 요컨대, 본 연구의 결과는 상사의 부하직원에 대한 비언어적 커뮤니케이션은 부하직원이 자기 자신 및 호텔 조직에 대한 감정을 형성하는데 있어 중요한 선행변수로서 작용한다는 것을 명확히 보여준다.

열쇠말 : 비언어적 커뮤니케이션, 자기효능감, 조직몰입, 호텔종사원

I. 서 론

오늘날의 글로벌시대는 제조업이건 환대산업이건 간에 치열한 생존경쟁의 시대에 직면해 있는 것은 상식이 되어버렸다. 더구나 환대산업에서는 서비스의 본질적인 특성인 소멸성, 동시성, 이질성, 무형성 등으로 인해 고객이 서비스를 어떻게 지각하고 구매의사결정을 하는지 정확하게 이해하기가 어렵고, 결국 서비스의 접점에서 고객의 감정에 호소하여 평가를 얻어야 하고, 그 접점에 서있는 종사원의 역할이 그 무엇보다 중요하다(Solomon, Surprenant, Czepiel & Cutman, 1985).

특히 호텔기업에서는 종사원의 업무수행이 궁극적 성공의 핵심적인 요소임에도 불구하고 그들은 낮은 임금과 고객과의 잦은 접촉으로 인해 정신적인 스트레스를 호소하며, 그로인한 낮은 직무만족은 높은 이직의도로 이어지고 있다(Dormann & Zapf, 2004). 더불어 많은 선행연구에서도 호텔산업은 전통적으로 높은 이직율을 보여주고 있으며, 이러한 현상은 전 세계적인 현상이기도 하다(고동우·지선진·송운강, 2001). 마찬가지로 한국에서도 호텔산업의 종사원들은 타 산업에 비해 상당히 높은 이직의도를 보여주고 있다(김성민, 2007).

Mitra(1999)는 일반적으로 사람들의 커뮤니케이션에서 사회적 의미의 60%는 비언어적으로 전달된다고 하였다. 사람들은 '그 사람 눈을 보면 화가 난 것을 알 수 있어' 또는 '그 사람 목소리만 들어도 우리 이야기가 끝났다는 것을 알 수 있어'라고 말한다. 이 경우 그 사람들은 비언어적 커뮤니케이션에 대해 실제로 반응하고 있는 것이다. 게다가 성인들은 언어적인 메시지와 비언어적인 메시지가 상충될 경우 비언어적 메시지에 더 많은 비중을 두는 것으로 조사되었다.

언어적 표현이 커뮤니케이션의 핵심임은 분명하지만, 그 제한성으로 인해 언어적 표현만을 의미전달의 수단으로 사용하기에는 불충분하다는 점을 인식하여 비언어적 커뮤니케이션의 중요성을 제시한 연구에서 이승연(2010)은 서비스 제공자의 커뮤니케이션의 유형과 고객만족과의 관계를 밝히며, 비언어적 표현이 언어적 표현보다 더 강력한 힘을 발휘하므로, 비언어적 요소가 서비스 평가에 미치는 영향을 연구해야 할 필요가 있다고 강조하였다.

황혜진・황예경(2008)은 "외국인이 인지하는 한국인의 문화 간 비즈니스 커뮤니케이션의 장애요인에 관한 연구"에서 한국인은 대체로 표정이 없어 대화에 흥미가 없는 것처럼 보이는 반면, 불쾌할 때는 말로는 표현을 안 하지만 표정에 편치 않음이 너무나 잘 드러난다고 하였다. 또한 동작에 대해서는 외국인 응답자 대부분이 한국인들의 보디랭귀지는 그 종류가 제한적일 뿐만 아니라, 많은 동작을 사용하지도 않는다는 의견을 보였고,

한국인들은 대화할 때 시선을 잘 맞추지 않는다는 점을 지적하였다. 특히 한국의 일반적인 조직사회에서는 상사가 이야기하기 전에는 먼저 말을 하지 않고, 상사의 의견을 따르는 경향이 강하며, 직장 내 서열이 의견 제시에 있어서 강력한 역할을 하는 경향이 있다고 하였다.

한편 최윤희(1999)는 유럽을 비롯한 서양사회에서는 언어메시지를 중요시 하는데 반해 일본, 중국, 한국 사회에서는 사람들이 커뮤니케이션 하는 상황(context)에서 많은 의미를 발견한다고 하였다. 예를 들면 일반적인 사회생활에서 구체적으로 묻지 않고도 상대의 의중을 파악하는 경향이 강하고, 만약 직장상사와의 커뮤니케이션 과정에서 평소와 다른 표정과 목소리 톤 만으로도 위축되거나 스트레스에 시달릴 수도 있다는 것이다.

사회 전체적으로 소통의 중요성은 누구나 실감하고 있지만, 구체적으로 무엇을 어떻게 해야 한다는 방법론에 있어서는 이론에 머물러 있는 것이 현실이다. 본 연구에서는 김우진·김정만(2011)의 연구에서 호텔종사원의 교체 및 이탈의도를 낮추기 위해서는 소속팀 내 동료들의 지원과 스스로 업무를 수행할 수 있다는 자신감 등을 향상시켜 소속팀에 대한 긍정적인 감정, 즉 애착을 제고시켜야 한다는 주장에 동조하여 종사원의 이직률을 줄이는 한 가지 대안으로 비언어적 커뮤니케이션 이라는 개념을 도입하였다. 따라서 호텔기업에서 종사원과 상사와의 인간적인 관계를 통한 자기효능감을 향상시켜서 높아진 효능감으로 인해 조직몰입이 증가하게 되면 이직률을 낮추는데 일조 할 수 있을 것이라는 발상에 착안하여 연구를 진행하게 되었다.

더불어 기업의 경영진과 관리자들에게 비언어적 커뮤니케이션의 중요성을 인식시키고, 이 기회를 통해 아무런 사심 없이 습관적으로 취해온 자신들의 비언어적인 커뮤니케이션에 대한 부하직원들의 반응을 보여줌으로써 그들에게 자기점검의 기회를 주고, 비언어적 커뮤니케이션을 훌륭하게 구사하여 종사원의 자기효능감과 조직에 대한 애착이 증가되어 행복한 조직문화를 이루는데 조그마한 도움이 되기를 바라면서 본 연구를 제안하게 되었다.

II. 이론적 배경

1. 비언어적 커뮤니케이션(Nonverbal Communication)

커뮤니케이션은 크게 언어적 커뮤니케이션과 비언어적 커뮤니케이션으로 구분되는데 비언어적 커뮤니케이션은 얼굴표정, 머리 끄덕이기, 몸짓(gesture)등의 언어외의 모든 요

소를 포함한다(Sundaram & Webster, 2000). 오랫동안 언어만을 통해 커뮤니케이션이 가능하다고 믿었던 의식에서 점차적으로 비언어적인 요소 없이는 언어의 본질적 의미를 제대로 전달할 수 없다는 인식이 많은 학자들에 의해 계속적으로 증명되고 있다. 언어표현만으로 의사전달이 충분한 경우도 있으나 언어표현의 제한성으로 인해 감정의 전달을 충분히 할 수 없을 경우, 또는 단시간 내에 많은 정보의 획득이 필요한 상황에서는 비언어적인 단서를 활용하여 상대의 감정을 읽거나 자신의 의사를 전달해야 할 경우가 빈번하다다는 것이다(Stiff, Corman, Krezek & Snider, 1994).

이승연(2010)은 호텔직원의 비언어적 커뮤니케이션이 고객만족 및 충성도에 유의한 영향을 미친다는 것을 실증함으로써 비언어적 커뮤니케이션의 중요성을 검증하였고, Leigh and Summers(2002)도 비언어적 요소들이 대인관계 상호작용을 이해하는데 근본이 된다고 주장하며, 비언어적 커뮤니케이션이 사회적 접촉에서 60%-93%의 의미를 전달한다고 하였다.

비언어적 커뮤니케이션의 중요성이 대두됨에 따라 그 개념에 관한 여러 정의가 발전되어 왔으나 오늘날 학자들의 공통적인 견해는 언어를 제외한 모든 커뮤니케이션 방식을 비언어적 커뮤니케이션이라고 한다는 것이다(김우룡・장소원, 2004).

이러한 비언어적 커뮤니케이션의 특성은 다음과 같다(박기순, 1998; 김우룡・장소원, 2004). 첫째, 언어적 커뮤니케이션과 마찬가지로 커뮤니케이션의 주요 수단이며, 의사전달의 기능을 가진다. 둘째, 표현의 강도에 따라 전달의미의 단호함을 나타내고 확인의 정도를 전달할 수 있다(예; 웃는 정도나 포옹의 강약 정도). 이는 비언어적 커뮤니케이션이 언어 메시지에 의미를 더해 주는 보완기능, 제한을 가하는 규제기능, 대신하는 대체기능, 강하게 하는 강조기능이 있음으로써 가능한 것이다(김영임・김유경・유세경, 2000; 김우룡・장소원, 2004). 셋째, 상황적 해석에 근거하여 그 의미가 결정된다. 같은 행위일지라도 상황에 따른 의미해석은 전적으로 다르다. 넷째, 비언어적 커뮤니케이션은 언어적 커뮤니케이션보다도 더 신뢰도가 높은 커뮤니케이션 수단으로 여겨진다. 즉 긍정적 단서들이 언어적 채널을 통해 표현되지만, 비언어적 채널을 통해서 부정적 단서들이 표현되는 경우, 의미해석은 비언어적 행위에 근거하여 전달된 메시지의 진실성을 우선적으로 파악하게 된다는 것이다. 다시 말해 커뮤니케이션 채널의 정도나 차원이 복수적이고 복합적이라는 의미이며, 동일한 언어적 요소가 발생했다 하더라도 그에 따르는 비언어적인 요소가 더 신뢰적이라는 의미이며, 즉 이중구속(double bind)이라 할 수 있다(예; 시간이 있냐고 물어보는 대답에 시간이 있다고 하면서도 시계를 들여다보거나 얼굴을 찡그리는 경우). 다섯째, 암묵적으로 통용되는 사회적인 규칙을 따르게 된다. 언어적 커뮤니케이션이 문법이나 어법을 따른다면, 비언어적 커뮤니케이션에도 사회에서 혹은 집단

에서 통용되는 규칙이 있다는 것이다. Mehrabian(1981)도 두 사람의 대화에서 의도하는 메시지(감정)를 포함한 55%가 얼굴이나 다른 신체의 암시에서 나타나며 38%가 음성신호에서 나오고, 7%가 실제 사용한 언어에서 나타났다고 하였다.

다음으로 선행연구에 의한 비언어적 커뮤니케이션의 구성요소를 살펴보면 첫째, 신체언어(kinesics)란 의사를 표현하는 신체의 움직임을 의미하는 것으로, 특히 얼굴은 느낌과 감정을 표현하는 비언어 커뮤니케이션의 강력한 도구라 할 수 있다. 가령 체격과 체형, 눈 맞추기, 많이 사용하는 서비스 제공자는 따뜻하고, 편안하고, 매력적이고, 전문적이고, 기운 차 보이고, 신뢰감 있고 설득력 있어 보이는 반면, 그렇지 않을 경우 차갑고 지나치게 논리적으로 보일 수 있다(Leigh & Summers, 2002).

둘째, 의사언어(Paralanguage)란 공식적인 언어가 아닌 인간이 발생시키는 갖가지 소리를 탐구 대상으로 하는 것으로, 부언어 혹은 준언어 라고도 하며(Devito, 1985) 음의 높이, 음량, 말의 속도, 목소리의 질, 분명한 발음 등을 들 수 있다. 적당한 목소리의 크기는 사람들에게 신뢰감과 자신감을 보여 주지만, 지나치게 큰 경우에는 사람들에게 강압적이고, 위협적인 인상을 주며, 너무 작은 경우에는 자신감이 없어 보이고, 신뢰감 형성에 부정적인 영향을 보인다(Wainwright, 1999). 또한 말의 속도가 사회적 매력과 관련된 판단을 조정한다는 주장이 제기되었는데(김영임 외, 2000; 이미선, 2001) 예를 들면 빠른 속도의 말은 전문성을 결정해 주는 역할을 하기도 하지만, 그보다는 상대방과의 대화의 속도를 맞추는 것이 관계형성에 긍정적인 영향을 주며, 이 유사성을 통해 매력을 느끼게 된다는 것이다.

셋째, 신체적 외양(Physical Appearance)은 대인간 커뮤니케이션에 있어서 신체적 매력, 두발, 의상, 위생, 액세서리 등과 같은 신체적 외적인 모습이라 할 수 있으며, 신체적 매력은 좀 더 친근감 있어 보이고, 사회적으로 요구되는 능력을 갖추었다는 느낌을 주기까지 한다.

넷째, 공간적 행위(Proxemics)란 개인 간의 상호작용이 일어나는 간격(거리), 작업공간 등의 분위기, 거주지 등의 규모, 신분을 나타내는 상징을 통한 타인과의 차별화 등으로(Sundaram & Webster, 2000)서비스현장에서 고객의 서비스 평가에 긍정적인 영향을 미치고(김정욱・박종무・이희욱, 2006) 이는 조직사회에서도 효과적인 커뮤니케이션을 위해서는 적절한 공간이 유지되어야 한다는 것을 의미한다.

2. 자기효능감(Self-Efficacy)

자기효능감이란 구성원 개인이 수행하고 있는 직무를 성공적으로 달성할 수 있다는

스스로의 자신감을 의미하고, 수행직무에 대해 자신감을 가지고 있는 구성원들과 그렇지 않은 구성원들은 그들이 속해 있는 집단에 대한 태도에서 많은 차이를 보이고 있다(Bandura, 1982; Lee & Chung, 2008; Park, 2004).

자기효능감은 문제의 긍정적 해결에 대한 자신감을 가지게 하여 스트레스나 감정고갈, 탈진감을 개선하는 데에도 도움이 되며(Lee & Chung, 2008), 자신의 직무에 자신감을 가지고 있는 구성원은 수행직무에 대한 만족을 통해 소속집단에 대한 강한 애착을 가지게 된다는 것이다. Mathieu & Zajac(1990)의 메타분석에 의하면 직무에 대해 자신감을 가지고 있는 구성원들은 직무만족을 통해 소속조직에 감정적으로 몰입하고, 조직몰입이 높은 것으로 나타났다. 결국 직무에 대한 높은 자신감을 소유한 구성원들은 소속조직에 대해 정서적 애착 또한 높다는 것이다.

호텔종사원과 유사하게 고객과의 밀접한 관계 속에서 업무를 수행하는 콜센터 상담원을 대상으로 한 Suh, Kim, Yi & Jang(2010)의 연구에서도 자기효능감이 높은 직원일수록 고객지향성이 높았으며, 직무에 더 만족하는 것으로 나타났다. 즉 자기효능감이 업무에서 자발적이고 긍정적인 감정을 유발하여 고객지향성을 높이고, 어려운 과업상황에서 부담을 덜 느끼며 스트레스를 극복하고 높은 직무성과를 달성하게 한다는 것이다. Lee & Chung(2008)은 또한 자기효능감이 낮을수록 탈진감이 높고 고객 지향적 판매행동을 하지 않았으며, 자기효능감이 높은 직원은 고객에게 밝은 표정과 따뜻한 감정을 보이는 등 긍정적인 감정노동을 수행하는 것으로 나타났다. 반면 자기효능감이 낮은 종사원은 자신에 대해 부정적으로 평가하는 경향이 있으며, 동료와의 상호작용이나 자신의 업무수행 과정에서 성취감과 직무역량에 대한 자신감이 감소하게 된다는 것이다. 전형적인 징후로는 우울증, 낮은 사기, 낮은 생산성, 사람 기피 현상, 좌절감, 자존심 상실 등을 들 수 있다(김병섭, 1990).

호텔종사원의 자질로서 자기효능감은 특정과업의 성공적인 수행에 필요한 자신의 능력에 대한 주관적 판단과 동기가 결합된 개념으로, 자기효능감이 높을수록 업무에 대해 많은 노력을 기울이고 과업의 성공을 위해 적극적으로 행동한다(Park, 2004). 또한 호텔조직에서 요구하는 감정규범이 상사의 비언어적 커뮤니케이션에 의해 종사원의 내적 감정과 일치하지 않을 때 과도한 직무스트레스를 겪을 수 있으며 결국 자기효능감의 저하를 초래할 수 있다(Park, 2009). 따라서 비언어적 커뮤니케이션이 호텔종사원의 자기효능감에 어떤 영향을 미치는지를 밝히고, 또한 자기효능감이 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지를 밝히는 것은 호텔조직의 서비스 질과 이에 따른 성과와 직결된다는 의미에서 매우 중요하다고 할 수 있다.

3. 조직몰입(Organizational Commitment)

조직몰입이란 조직의 목표와 가치관, 조직의 역할 그리고 조직 그 자체에 대한 열렬한 감정적인 애착을 나타내는 행위로서, 구성원의 태도와 행위적 의지의 결합적 관계의 정도로 보며, 조직몰입의 행위요소로서 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신념과 수용, 조직의 이익을 위해 많은 노력을 기울이려는 자발적인 의지 및 조직구성원의 신분을 유지하려는 강한 욕구라고 할 수 있다(Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002: Poter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).

윤지영(2011)은 조직에 깊이 몰입하고 있는 종사원은 조직을 아끼고 주어진 목표를 성공시키기 위해 보다 많은 노력을 기울이기 때문에 조직몰입은 조직의 성공에 있어 매우 중요한 요소라고 하였다. 또한 Allen & Meyer(1990)는 조직몰입이란 조직구성원이 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직에 충성을 바치며, 조직의 일원으로 계속해서 남아있으려는 태도라고 정의하고 정서적 몰입, 계속적 몰입, 그리고 규범적 몰입으로 조직몰입을 구분하였다.

이처럼 학자에 따라 조직몰입에 대한 정의에 다소 차이가 있지만 크게 두 가지 측면으로 구분해 볼 수 있는데, 첫째는 조직몰입을 조직효율성의 한 차원으로 보는 견해로서 이와 같은 입장을 가진 연구자들은 조직몰입이 조직효율성을 나타내는 하나의 결과 변수로 보고, 구성원들의 조직몰입에 영향을 미치는 원인변수를 밝히고자 노력해왔다. 둘째는 조직몰입이 구성원들의 직무수행능력을 향상시키고 이직을 줄임으로써 조직효율성을 증가시키는 원인으로 보는 입장이다. 이 두 가지 입장 중에서 어떠한 입장을 취하고 있던지 이들 연구들이 조직몰입에 대해 관심을 가지는 공통적인 이유는 조직몰입이 다양한 조직효율성 변수들과 일정한 관련성을 가지고 있다는 것이다(Steer, 1977).

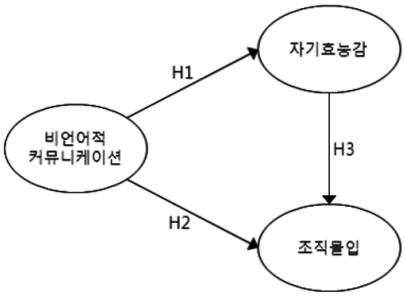
결국 소속 조직과 감정적 애착을 가지지 못하는 구성원들은 급기야는 조직을 떠날 가능성이 높아질 것이다. 김우진과 김정만의 논문에서도 호텔종사원의 자기효능감은 조직몰입에 정의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(김우진・김정만, 2011).

III. 연구방법

1. 연구모형과 연구가설

본 연구에서는 호텔기업에서 상사가 부하 직원에게 사용하는 비언어적 커뮤니케이션이 부하 직원의 자기효능감과 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보기 위해 [그림1]과 같은

연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

앞에서 살펴본 이론적 배경을 참고로 하여 환대산업에서 직장상사의 신체언어, 의사언어(음성적 언어), 외모와 용모, 공간과 환경적 암시 등의 비언어적 커뮤니케이션이 종사원의 자기효능감과 조직몰입에 수긍할 만한 영향을 미칠 것이란 가정 하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

자기효능감은 어떤 문제에 대한 긍정적 해결에 대한 자신감을 가지게 하여 스트레스나 감정고갈, 탈진감을 개선하는데 도움이 되기 때문에(Lee & Chung, 2008) 한정된 공간 속에서 이루어지는 호텔의 업무 특성상, 잦은 접촉을 하는 상사와의 커뮤니케이션 과정에서 상사의 능숙하고 배려 있는 비언어적 커뮤니케이션은 부하직원의 사기를 높여주어서 자기효능감을 증가시킬 것이다.

H1 : 상사의 비언어적 커뮤니케이션은 부하직원의 자기효능감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

조직몰입이란 조직의 목표와 가치관, 조직의 역할 그리고 조직 그 자체에 대한 열렬한 감정적인 애착이라고 하였다(Meyer, *et al.,* 2002). 이러한 주장을 바탕으로 상사의 능숙한 비언어적 커뮤니케이션은 부하직원에게 친밀한 유대감을 형성시키고 존재감에 대한 확신을 심어주게 되어 조직의 일원이라는 소속감을 강하게 가지게 될 것이다.

H2 : 상사의 비언어적 커뮤니케이션은 부하직원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

호텔종사원의 자질로서 자기효능감은 특정과업의 성공적인 수행에 필요한 자신의 능력에 대한 주관적인 판단과 동기가 결합된 개념으로 자기효능감이 높을수록 업무에 대해 많은 노력을 기울이고, 과업의 성공을 위해 적극적으로 행동하며(Mathieu & Zajac,

1990) 즉 자기효능감이 높아지면 조직몰입도 증가하게 될 것이다.

H3 : 부하직원의 자기효능감이 증가하면 조직몰입이 증가할 것이다.

2. 연구대상 및 조사방법

본 연구의 설문조사는 부산에 있는 특급호텔 5곳에 근무하는 종사원을 대상으로 실시되었다. 설문조사는 2012년 12월 6일부터 12월 20일까지 15일간 실시되었으며, 각 호텔에 60부씩, 총 300부의 설문지를 배포하였다. 300부의 설문지 중 285부를 회수한 후 이중기입, 기입누락, 편향적 기입 등 신뢰성이 없다고 판단되는 24부를 제외한 261부가 유효표본으로 최종분석에 사용되었다.

본 연구에서 수집된 자료의 통계처리는 SPSS 20.0과 AMOS 6.0을 이용하여 첫째, 호텔종사원의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였고 둘째, 각 항목별 타당성과 신뢰성을 살펴보고자 요인분석과 신뢰성분석을 실시하였고 셋째, 독립변수와 종속변수간의 영향관계를 알아보기 위해 구조방정식모형 분석을 실시하였다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

1) 비언어적 커뮤니케이션

선행연구들이 주로 고객에 대해 이루어지는 비언어적 커뮤니케이션에 치중하여 수행됐던 건에 반해, 본 연구는 그러한 선행연구를 바탕으로 호텔기업의 종사원을 고객의 입장으로 하여 설문을 실시하였다. 따라서 본 연구에서는 비언어적 커뮤니케이션을 Sundaram & Webster(2000), 김우룡・장소원(2004), 홍미나(2007)의 연구분류를 종합하여, 신체언어(4문항), 의사언어(4문항), 신체적 외양(5문항), 공간적 행위(4문항)의 4가지 범주로 구분하여 리커트 5점 척도(1점; 전혀 그렇지 않다~5점; 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

2) 자기효능감

자기효능감은 구성원 개인이 자신이 수행하고 있는 직무를 성공적으로 달성할 수 있다고 느끼는 자신감의 정도로 정의하였다(Bandura, 1982; Park, 2004). 호텔기업 종사원의 자기효능감을 측정하기 위해 Johns, Avci, & Karatepe(1986)의 8개 문항 중 4개 문항을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

3) 조직몰입

조직몰입은 조직구성원이 조직에 대해 심리적 애착을 갖고 조직을 위해 공헌하고 조직과 동일시하는 정도로서 개인의 조직에 대한 태도라고 정의하고(Mowday, Porter & Steers, 1982) 호텔종사원의 조직몰입을 측정하기 위해 Allen & Meyer(1990)가 제시한 정서적 몰입 8개 문항 중 4개 문항을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

IV. 분석결과

1. 표본의 인구통계학적 특성

표본의 일반적 특성에 관한 빈도분석 결과는 <표1>과 같다. 성별의 남성(52.9%)과 여성(47.1%)의 비율이 거의 비슷하였다. 연령은 20대(52.1%)가 절반가량을 차지하였고, 30대(37.9%)와 40대 이상(10.0%)의 순서로 나타나 대체로 30대 이하의 젊은 층이 대다수인 것으로 나타났다. 응답자들의 근무부서는 객실 부서(33.0%), 식음료 부서(26.8%), Back office(24.9%), 조리 부서(7.7%), 부대시설 부서(7.7%) 순으로 나타났고, 이들이 최종 학력은 대졸(49.8%)과 전문대졸(39.8%)이 대다수를 차지했으며, 대학원 재학 이상(6.1%)과 고졸(4.2%)도 소수 나타났다. 마지막으로, 현재 호텔에서의 근무기간은 4년~5년(20.7%), 1년 미만(18.8%), 1년~2년(18.4%), 3년~4년(14.9%), 2년~3년(11.9%) 순으로 나타났고, 5년 이상 근무자는 15.3%로 나타났다.

<표 1> 표본의 일반적 특성

항목	내용	빈도	비율(%)	항목	내용	빈도	비율(%)
성별	남성	138	52.9	최종 학력	고졸	11	4.2
	여성	123	47.1		전문대졸	104	39.8
연령	20대	136	52.1		대졸	130	49.8
	30대	99	37.9		대학원 재학 이상	16	6.1
	40대 이상	26	10.0	근무 기간	1년 미만	49	18.8
근무 부서	객실 부서	86	33.0		2년 미만	48	18.4
	식음료 부서	70	26.8		3년 미만	31	11.9
	조리 부서	20	7.7		4년 미만	39	14.9
	부대시설 부서	20	7.7		5년 미만	54	20.7
	Back office	65	24.9		5년 이상	41	15.3

2. 측정모형의 검증

본 연구에 사용된 3개의 구성개념인 비언어적 커뮤니케이션, 자기효능감, 조직 몰입의 타당성과 신뢰성을 확인하기 위해 2차 확인적 요인분석을 실시하였다. <표 2>는 본 연구에 사용된 비언어적 커뮤니케이션의 1차 요인들(신체언어, 의사언어, 신체적 외양, 공간적 행위)과 측정항목들의 표준화된 요인적재량을 보여준다. 모든 적재량들이 .520 혹은 그 이상이었고 $p < .001$ 수준에서 유의했다.

<표 2> 1차 요인과 측정 항목의 수렴타당도

구성개념의 1차 요인 및 측정 항목	표준화된 요인적재량(λ)
비언어적 커뮤니케이션	
신체언어	.854
나의 직장 상사는 나에게 미소를 자주 지어준다.	.798
나의 직장 상사는 나를 응시하면서 대화에 임한다.	.799
나의 직장 상사는 내가 말할 때 고개를 끄덕이며 호응해 준다.	.824
나의 직장 상사는 업무지시를 할 때 이해를 돕기 위해 제스처를 사용하며 상세히 설명한다.	.574
의사언어	.896
상사의 목소리 톤은 적당하다.	.520
상사가 나와 대화할 때 말하는 속도는 적절하다.	.609
상사의 발음은 명확하다.	.818
상사는 나와 대화할 때 상냥하고 부드러운 목소리로 말한다.	.671
신체적 외양	.776
나의 상사의 헤어스타일은 잘 정돈되어 있다.	.801
나의 상사의 복장은 단정하고 잘 어울린다.	.841
나와 대화하는 동안 상사의 자세는 흐트러지지 않는다.	.700
나의 상사의 스타일은 멋있다.	.600
상사의 단정한 용모와 매너에는 배울 점이 많다.	.657
공간적 행위	.804
상사의 데스크는 깨끗하게 정리 정돈되어 있는 편이다.	.580
상사와 대화할 때 나와 상사의 물리적 거리는 적절하다.	.618
상사는 업무지시를 할 경우 때와 장소를 적절히 선택하는 편이다.	.787
상사는 나를 질책할 경우 분위기와 장소를 적절히 배려해 준다.	.741
자기효능감	
나는 나의 업무는 나의 능력으로 능히 처리할 수 있다.	.605
나는 업무처리 시 큰 어려움이 없다.	.681
나의 업무처리 수준은 높다고 생각한다.	.833
나는 나의 업무능력이 동료보다 뛰어나다고 생각한다.	.698
조직몰입	
나는 다른 직장이 아닌 현재의 직장을 선택한 것은 정말 잘 했다고 생각한다.	.747
나는 우리 회사가 근무하기 좋은 곳이라고 남들에게 이야기한다.	.720
나는 우리 회사에서 계속 근무하기 위하여 여러 가지 업무를 기꺼이 수행할 뜻이 있다.	.655
나는 지금 일하고 있는 회사를 다른 사람에게 자랑한다.	.783

주) 굵은 수치들은 1차 요인의 2차 요인에 대한 적재량, 모든 적재량들은 $p < .001$ 수준에서 유의함.

<표 3>은 측정항목의 기술 통계치 및 관련 통계치를 보여준다. <표 2>가 보여주듯이 모든 측정항목들이 해당 구성개념(혹은 1차 요인)에 $p < .001$ 수준에서 유의하게 적재하였고, 평균분산추출지수(AVE: average variance extracted)들이 모두 권장수준인 .50 이상(<표 3> 참조)인 것으로 나타났으므로 측정항목들의 수렴타당도(convergent validity)가 확보되었다(Fornell & Larcker, 1981). 판별타당도(discriminant validity)는 구성개념간 상관계수의 제곱과 각 구성개념의 AVE를 비교하는 방법(Fornell & Larcker, 1981)으로 판단하였다. <표 3>이 보여주듯이 각 구성개념간 상관계수의 제곱은 .031에서 .179 사이로 측정되었고, 각 구성개념의 AVE값은 .503에서 .695 사이로 나타나 모두 각 구성개념간 상관계수의 제곱보다 높았으므로 측정항목들의 판별타당도도 확인되었다. 끝으로, 각 구성개념의 복합신뢰도(composite reliability)가 모두 .800 혹은 그 이상으로서 권장수준 .70 (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006) 이상으로 나타나 각 구성개념의 내적 일치도(internal consistency)가 확보되었다.

측정모형의 적합도를 보여주는 지수들은 각각 χ^2/df=591.1/266=2.22(p<.001), IFI=.891, TLI=.876, CFI=.890, RMSEA=.069 값을 나타냈다. 각각의 지수들을 자세히 살펴보면, χ2/df는 권장수준(3이하; Carmines & McIver, 1981) 이내에 들었고, RMSEA 역시 양호한 수준(.08이하; Kline, 2005)을 보였다. 그러나 IFI, TLI, CFI는 권장수준(.9이상; Joreskog & Sorbom, 1982)에 다소 못 미쳤다.

<표 3> 측정항목의 기술 통계치 및 관련 통계치

	항목 수	평균	AVE	비언어적 커뮤니케이션	자기 효능감	조직몰입
비언어적 커뮤니케이션	17	3.33	.695	**.976**	.177	.399
자기효능감	4	3.27	.503	.031	**.800**	.423
조직몰입	4	3.24	.530	.159	.179	**.818**

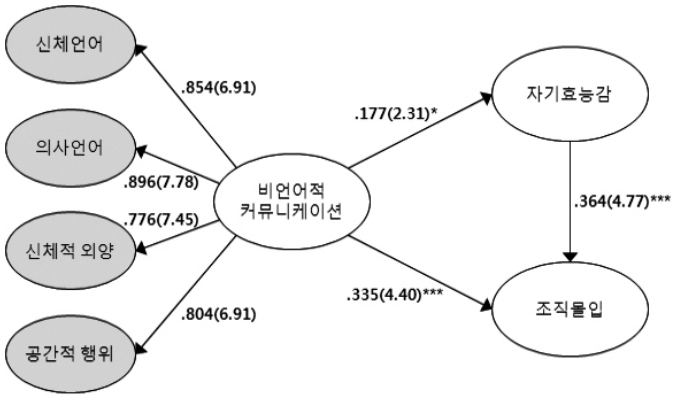
측정모형 적합도 지수(goodness-of-fit statistics)
χ2(266) = 591.1, p < .001; χ2/df = 2.22
IFI = .891; TLI = .876; CFI = .890
RMSEA = .069

주) 대각선 굵은 수치들은 복합신뢰도(composite reliabilities), 대각선 위 수치들은 구성개념간 상관계수, 대각선 아래 수치들은 구성개념간 상관계수의 제곱

하지만 확인적 요인분석에서는 모형의 복잡성 등을 고려하여 연구자가 적합도의 수용 수준을 유연하게 판단할 필요가 있다(Hau, 2005). 따라서 본 연구의 측정모형은 2차(second-order) 요인을 포함하는 약간은 복잡한 모형이라는 점을 감안하여 그 적합도가 수용할 만하다고 판단된다. 더불어, RMR=.041, GFI=.853, AGFI=.821도 다소 낮은 수준으로 나타났다.

3. 연구모형의 검증

본 연구에서 제안된 연구모형은 2차(second-order) 요인으로 구성된 상사의 비언어적 커뮤니케이션이 부하직원의 자기효능감과 조직몰입에 정(+)의 영향을 준다는 가설에 기초한다. 구조방정식 모형을 이용한 검증결과, 우선 구조모형의 적합도는 측정모형의 적합도 지수들과 동일한 값을 나타냈다. 따라서 측정모형에서 논의한 각 지수들에 대한 평가를 연구모형에 동일하게 적용한 결과, 연구모형의 적합도도 수용할만하다고 판단된다 (χ^2/df=591.1/266=2.22 (p<.001)), IFI=.891, TLI=.876, CFI=.890, RMSEA=.069, RMR=.041, GFI=.853, AGFI=.821).



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

주) 1. 괄호 안의 숫자는 t-값, 2. 괄호 앞의 숫자는 표준회귀계수, 3. 어두운 동그라미는 비언어적 커뮤니케이션의 1차 요인들을 나타냄.

[그림 2] 연구모형 검증 결과

우선 [그림 2]가 보여주듯이 비언어적 커뮤니케이션과 4개의 하위 구성개념과의 관계에서는 의사언어(λ=.896) 요인이 가장 높게 비언어적 커뮤니케이션과 관계를 갖고 있었고, 이어서 신체언어(λ=.854), 공간적 행위(λ=.804), 신체적 외양(λ=.776) 요인의 순으로 나타났다. 이렇게 4개의 하위 구성개념으로 구성된 비언어적 커뮤니케이션은 자기효능감과 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤다(각 r=.177(t=2.31), r=.335(t=4.40)). 차례로, 자기효능감은 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤다(r=.364(t=4.77)). 이와 같은 결과는 본 연구에서 제기한 가설적 연구모형이 적합하게 설정되었음을 지지한다. 즉, 상사의 긍정적인 비언어적 커뮤니케이션은 부하직원의 스스로 할 수 있다고 믿는 자기효능감과 조직에 대한 몰입을 높여주었고, 또한 자기효능감이 높은 부하직원일수록 조직에 더 몰입하는 것으로 나타났다.

V. 결 론

호텔기업은 인적서비스를 통해서 경영활동을 수행하고 매출과 이윤을 창출한다는 점에서 호텔종사원은 매우 중요한 자원이라 할 수 있다. 전 세계적으로 서비스경쟁은 갈수록 치열해지고 있으며, 고객의 욕구는 1인 10색으로 다양해져, 표준적인 서비스로는 고객의 욕구에 부응하기가 힘들게 되었다. 더욱이 호텔기업의 중심에 있는 종사원의 직무성과와 직무만족도는 타 제조업에 비해 낮으며, 그로 인한 이직율도 높은 것이 현실이다(김성민, 2007).

본 연구의 결과에 따른 시사점을 논의하자면 다음과 같다. 첫째, 비언어적 커뮤니케이션이 그에 속하는 4개의 하위 구성개념과 고르게 강하고 유의한 관계를 가진다는 것이 확인되었다. 구체적으로는 의사언어(λ=.896), 신체언어(λ=.854), 공간적 행위(λ=.804), 신체적 외양(λ=.776) 요인의 순으로 비언어적 커뮤니케이션과 강한 관계를 나타냈다. 의사언어에 따라 같은 내용의 말로도 상대방을 기분 좋게 할 수도 기분 나쁘게 할 수도 있다는 것이다. 이에 의사언어가 비언어적 커뮤니케이션을 중요하게 결정짓는다는 본 연구의 결과는 납득할만하다.

신체언어는 대화중에 상대방이 눈을 바라보고 얘기한다든지, 미소를 짓거나 고개를 끄덕인다든지, 어떤 몸짓이나 자세를 취한다든지 하는 것을 의미한다. 따라서 신체언어는 대화에 임하는 상대방의 성의나 상대에 대한 태도를 드러내준다. 대화의 상대방이 굳은 표정으로 다른 일을 하면서 눈을 마주치지 않고 말을 한다면 대화에 대한 성의나 상

대에 대한 존중을 느낄 수 없어 대화 내용이 덜 중요하게 여겨지거나 받아들일 마음도 줄어들 것이다. 이에 신체언어가 중요한 비언어적 커뮤니케이션의 수단임을 드러내는 본 연구의 결과는 자연스러워 보인다.

공간적 행위는 대화의 때, 장소, 분위기, 상대방과의 물리적 거리 등을 나타내고, 신체적 외양은 대화 상대방의 복장, 장신구, 용모, 자세 등을 나타낸다. 이처럼 공간적 행위는 대화 자체나 대화의 행위자보다는 대화를 둘러싼 주변 환경이나 정황을 나타내고, 신체적 외양은 어떤 특정 대화 상대를 겨냥한 한 사람의 모습이라기보다는 그 사람의 일반적인 모습으로 간주될 수 있다는 측면에서 의사언어와 신체언어보다 상대적으로 약한 강도로 비언어적 커뮤니케이션과의 관계를 보여주는 것으로 여겨진다.

둘째, 제시된 모형을 통해 긍정적인 상사의 비언어적 커뮤니케이션이 부하직원의 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설1이 지지되었다. 호텔기업들은 종사원의 자기효능감과 조직몰입을 높이기 위해 다양한 방법을 동원하고 있지만 결과적으로는 그다지 성과가 높지 않은 것이 현실이다. 서비스 산업에서 종사원의 감정적인 탈진이 스트레스로 이어진다는 선행연구(Park, 2009; Suh & Kim, 2004)와 언어적 커뮤니케이션의 영향력보다 비언어적 커뮤니케이션의 영향력이 더 큰 것으로 나타난 이려정(2012)의 연구에 착안하여 비언어적 커뮤니케이션을 호텔기업의 조직에 접목시켜 보았는데, 결과는 유의하게 나타났다.

호텔기업에서 상사와 종사원간에 빈번하게 이루어지는 커뮤니케이션 과정에서 비언어적인 커뮤니케이션의 중요성을 인식시키고, 특히 우월적인 입장에 있는 상사가 먼저 비언어적 커뮤니케이션의 강력한 파워를 체감하여 종사원을 고객을 대하듯, 때와 장소에 따라 적절한 비언어적인 커뮤니케이션을 실천한다면, 종사원의 자기효능감에 긍정적인 영향을 주게 될 것이다.

셋째, 상사의 비언어적 커뮤니케이션이 종사원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설2를 검증한 결과 유의한 결과를 보여주었다. Mehrabian(1981)은 일반적인 인간관계에서 사용하는 커뮤니케이션의 7%만이 언어채널에 의해 이루어지고, 93%가 비언어채널에 의해서 이루어진다고 하였는데, 결국 인간의 언어적 커뮤니케이션 방식은 빙산의 일각에 불과하며, 방대한 영역의 비언어적 커뮤니케이션이 언어적 커뮤니케이션을 뒷받침한다고 주장하였다. 이러한 결과를 역으로 말하면 종사원의 조직몰입에 상사의 부정적인 비언어적 커뮤니케이션이 부(-)의 영향을 줄 수 있다는 것인데, 환대산업의 인사조직에서 실무적으로 상당한 시사점을 제공한 것으로 보인다.

넷째, 부하직원의 자기효능감이 증가하면 조직몰입이 증가할 것이라는 가설3을 검증한 결과 유의한 결과를 보여주었다. 높은 자기효능감을 갖고 있는 종업원은 고객지향성

도 높으며, 고객의 만족을 증가시키기 위한 행동을 보이고, 또한 고객지향적인 행동은 호텔과 고객 사이의 장기적 관계구축을 유도한다(이상철 외, 2005)는 연구결과와 같이 자기효능감이 조직몰입에 중요한 요인임을 밝혀내었다.

당위·유재원·서진욱(2011)의 호텔종사원의 직무만족에 관한 연구에서도 성취감 요인은 직무만족에 유의한 영향을 주며, 직무만족 정도가 높다는 것을 주장하였다. 환대산업의 조직관리에서 종사원의 자기효능감과 직무몰입을 높이기 위해서는 여러 가지 훈련과 동기부여도 중요하지만, 관리자가 내부마케팅의 중요성을 인식하고 부하 직원을 고객을 대하듯이 배려심을 가지고 존중하고, 부하직원과의 커뮤니케이션 과정에서 비언어적 커뮤니케이션의 중요성을 자각하여 좀 더 효과적인 커뮤니케이션이 이루어 질 수 있다면, 부하직원의 사기가 진작되어 자기효능감과 직무몰입이 높아지고(Sundaram&Webster, 2000), 고객접점에서 진정성 있는 서비스를 제공하게 될 것이다.

본 연구의 한계점은 부산에 있는 특급호텔 5곳만으로 표본집단을 한정하였고, 교육시스템이나 환경 등 많은 면에서 차이가 있는 서울·제주 등의 호텔이 제외 되었다는 것이다. 또한 다양한 호텔종사원의 비언어적 커뮤니케이션에 대한 반응을 이해하기에는 대표성에 있어 한계가 있다. 그리고 비언어적 커뮤니케이션의 연구가 대부분 고객 만족과 관련된 논문이고, 조직사회에서 관리자와 부하직원 간에 이루어지는 비언어적 커뮤니케이션에 대한 선행연구가 많지 않기 때문에 본 연구에 사용된 측정도구들이 조직행동 상황에 적절히 반영되었는지에 대해서는 논란의 여지가 있을 수 있다. 차후 연구에서는 타당성 높은 연구를 위해서 표본집단의 다양성을 고려하는 것이 요구되어지고, 한국적인 정서에 어울리는 비언적 커뮤니케이션 항목을 추가하여 구체적인 연구가 이루어지길 기대해 본다.

▌참고문헌

고동우·지선진·송운강(2001). 감정노동의 부정적 영향과 지각된 조직 지지의 조절효과. 『관광학 연구』, 25(2), 295-314.

김병섭(1990). 심리적 탈진감: 척도와 구성적 타당도.『한국행정학보』, 2(3), 1455-1473.

김성민(2007). 호텔종사원의 역할스트레스가 직무태도 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구.『관광서비스학회』, 7(1), 59-80.

김영임・김유경・유세경(2000).『인간과 커뮤니케이션』, 서울: 한국방송통신대학교출판부.

김우룡・장소원(2004).『비언어적 커뮤니케이션론』, 서울: 나남출판.

김우진・김정만(2011). 호텔기업 종사원의 동료후원인식과 자기효능감 및 직업안정성이 팀과 조직에 대한 몰입과 이탈의도에 미치는 영향에 관한 구조모형분석.『관광레저연구』, 23(1), 237-256.

김정욱・박종무・이희욱(2006). 서비스 제공자의 비언어적 커뮤니케이션이 고객의 품질지각에 미치는 영향.『한국마케팅관리연구』, 11(2), 153-172

당위·유재원·서진욱(2011). 호텔종사원의 직무만족을 위한 동기요인과 고객지향성에 관한 연구.『관광연구논총』, 23(3), 197-219.

박기순(1998).『대인커뮤니케이션』, 서울: 세영사.

윤지영(2011). 외식업체 관리자의 경쟁가치 리더십, 종사원 팀워크 및 조직몰입 관계에 관한 연구.『관광연구논총』, 23(3), 107-131.

이려정(2012). 레스토랑 직원의 언어적·비언어적 커뮤니케이션이 고객감정과 충동구매에 미치는 영향.『관광연구논총』, 24(4), 69-90.

이미선(2001). 서비스 접점에서 서비스 제공자의 비언어적 특성이 고객만족에 미치는 영향. 석사학위논문. 고려대학교 대학원.

이상철・유근환・장우진・김용득(2005). 지방공무원의 직무만족과 고객지향성에 관한 연구: 경상북도를 중심으로.『한국사회와 행동연구』, 15(4), 97-120.

이승연(2010). 호텔직원의 비언어적 커뮤니케이션이 직원평가와 고객만족 및 충성도에 미치는 영향. 박사학위논문. 세종대학교 대학원.

최윤희(1999).『비언어적 커뮤니케이션』, 서울: 커뮤니케이션 북스.

홍미나(2007). 커뮤니케이션 유형과 비언어적 커뮤니케이션 요소가 서비스 제공자 평가에 미치는 영향. 박사학위논문. 경기대학교 대학원.

황혜진・황예경(2008), 외국인이 인지하는 한국인의 문화간 비즈니스 커뮤니케이션의 장애요인에 관한 연구.『비서학논문』, 17(1), 73-91.

Allen, N.J. & Meyer, J.P.(1990). The measurement and antecedents of affective,

continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 3(1), 1-18.

Bundura, A.(1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.

Carmines, E.G., McIver, J.P. (1981). *Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures.* In G. Bohmstedt, & E. Borgatta (Eds.). Social Measurement: Current Issues. Beverly Hills, CA: Sage.

DeVito, Joseph A. (1985). *Human Communication.* New York: Harper and Row.

Dormann, C. & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.

Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Johns, N., Avci, T., & Karatepe, O.M. (1986). Measuring service quality of travel agents: Evidence from northern Cyprus. *The Service Industries Journal*, 24(3), 82-100.

Joreskog, K.G., & Sorbom, D.(1982). Recent development in structural equation modeling. *Journal of Marketing Research,* 14(4), 404-416.

Lee, K.B., & Chung, M.S. (2008). The effects of fashion Product salesperson's emotional labor, self-efficacy and burnout on customer-oriented selling behavior. *The Research Journal of the Costume Culture*, 16(1), 33-47.

Leigh, T.W. & Summers, J.O. (2002). An initial evaluation of industrial buyers' impressions of salespersons' nonverbal cues. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 41-53.

Hair, J.F.Jr., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Hau, K.T. (2005). *Goodness of Ft in Structural Equation Models*. London: LEA Publications.

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychology Bulletin*, 108(2), 171-194.

Mehrabian, A. (1981). *Nonverbal Communication*. Chicago: Aldine-Atherton.

Meyer, J.P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to Organization: a meta analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior.* 6(1), 20-52.

Mitra, K. (1999). *The Effects of Provider-Customer Similarity and Provider Communication Styles on Customer's Service Evaluations.* New York: McGraw-Hill.

Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.* New York; Academy Press.

Park, H.I. (2004). *The effect of depression, self-dfficacy and social support on work productivity among blue-collar workers.* Unpublished master's thesis, Yonsei University, Seoul.

Park, S.E. (2009). The effects of emotional dissonance on the employee's job attitudes and the moderating role of job autonomy and social supports. *Korean Management Review,* 38(2), 379-405.

Poter, L.W. Steers. R.M. Mowday. R.T., & Boulian. P.V. (1974). Psychiatric technicians, *Journal of Applied psychology*, 59, 603-609.

Solomon, M.R., Surprenant C.F., Czepiel J.A. & Cutman, E.G. (1985). Roll theory perspective on dyadic interaction: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49, 99-111.

Steer, R.M.(1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22(1), 46-56.

Stiff. J., Corman, S., Krizek, B., & Snider, E. (1994). Individual differences and changes in nonverbal behavior: Unmasking the changing faces of deception. *Communication Research*, 21(5), 555-581.

Suh, C J., Kim, H.J., Yi, H.Y., & Jang, H.D. (2010). The effects of customer orientation and self-efficacy on service performance. *Journal of Korean Service Management Society*, 11(1), 285-307.

Suh, M.S., & Kim, S.H. (2004). A study on regulation strategies of the salespersons negative emotion experienced in service encounter: Variations in regulation styles related to the kind of emotions and the personal characteristics. *Korean Marketing Review*, 19(1), 3-40.

Sundaram, D. S. & Webster, C.(2000), The role of nonverbal communication in service encounters. *Journal of Service Marketing*, 14(5), 378-391.
Wainwright, G. R. (1999). *Body Language*. NY: Position Press.

2013년 5월 23일 최초투고논문 접수
2013년 7월 15일 최종심사완료일 및 게재확정일 통보
2013년 8월 27일 최종 논문 도착

3인 익명 심사 畢