

정서지능과 직위의 관계에 관한 종단 연구

문 용 린¹⁾

서울대학교 교육학과

곽 윤 정²⁾

Dept. of Work, Community, and Family
Education, Univ. of Minnesota

본 연구는 입사 당시의 신입사원들의 정서지능 점수가 이후의 직위, 퇴사와 어떤 관계가 있는지 알아보는데 그 목적이 있다. 정서지능에 대한 여러 연구들에 따르면, 정서지능은 사회 생활에서의 성공과 조직에서의 수행에 중요한 결정요인이다. 본 연구에서는 이를 입증하기 위하여 한국에서 유망한 대기업의 신입사원을 대상으로 하여 종단 연구를 실시하였다. 즉, 신입사원 당시의 정서지능의 점수와 7년 이후의 직위를 조사하여 그 관계를 경험적으로 살펴보고자 하였다. 연구 결과, 정서지능의 하위 구성요소인 감정이입과 정서표현은 직위에 따라 차이가 있는 것으로 나타났으며, 특히 정서표현의 경우 직위가 높은 사람이 낮은 사람에 비해 정서표현이 낮은 것으로 나타났다. 또한, 입사한 지 1-2년 내에 퇴사한 사람과 현직자들과의 정서지능 점수의 비교에서 차이가 없는 것으로 나타났다.

주요어 : 정서지능, 직위, 퇴사, 종단 연구

1) 서울대학교 교육학과 교수

2) 교신저자 : Post-doctoral degree researcher, Dept. of Work, Community, and Family Education, Univ. of Minnesota, E-Mail : flow2003@naver.com

I. 서론

급변하고 있는 현대 사회와 조직에서는 구성원에게 보다 다양한 능력과 기술을 습득하고 수행하도록 요구하고 있다. 이러한 상황 속에서 적응적으로 대처하고 성공하는데 결정적인 영향을 미치는 중요한 능력이 바로 정서지능(Emotional Intelligence)이라는 주장이 제기되면서 정서지능에 대한 연구가 주목받고 있다. 이 때, 정서지능은 일반적인 감수성을 의미하는 것이 아니라, 다양한 상황 속에서 발생할 수 있는 자신과 타인의 정서를 능숙하게 처리하고 대인관계의 문제에 적용하여 적응적이고 효과적인 해결 방법을 찾아내는 능력을 말한다. 그러므로 복잡하고 다양한 갈등 상황에 적합한 해결 방식을 찾아내는 능력은 바로 정서지능에 의해서 좌우된다고 볼 수 있다.

정서지능이라는 개념이 소개되는 시점부터 일반 대중과 학문 공동체의 많은 관심을 받아왔으나 개념화와 측정 등에 대한 논쟁의 대상이 되었다(Robert, Zeinder, & Matthew, 2001). 정서지능을 세상에 알리는데 공헌을 한 Daniel Goleman은 정서지능의 개념에 대하여 자신과 타인의 감정과 정서를 조절하는 기술과 관련되어 있는 능력이라고 정의하고, 사회 생활에서의 성공적인 수행과 성취의 지표가 될 수 있다고 주장하였다(Cherniss & Goleman, 2001).

또한, 네 가지 구성 능력을 포함하는 정서지능의 구조를 제시하고, 정서지능의 구성요소로 자기인식(Self-awareness), 사회인식(Social awareness), 자기조절(Self-management), 인간관계관리(Relationship Management) 등을 포함시켰다. 그렇지만 이러한 구조들은 능력의 위계나 구조가 분명치 않으며 단순히 정서와 관련 있는 능력들의 나열이라는 비판이 제기되었다(문용

린, 1998; Robert, Zeinder, & Matthew, 2001)

최근 들어, 정서지능과 기존의 전통적인 지능을 구분하여 과학적 구인으로서 정서지능을 개념화한 정의로서 Mayer와 Salovey(1997)의 연구를 들 수 있다. 이들에 의하면, 정서지능이란 자신과 타인의 정서를 모니터하고 정서들을 구별하며 한 사람의 사고와 행위를 이끌어내기 위하여 정서를 활용하는 능력이다(Mayer, & Salovey, 1997).

즉, 정서지능은 자신과 타인의 정서를 적응적·효율적으로 처리하는 능력을 말하며(문용린, 1997; Bar-On, 1997; Goleman, 1995), 적응과 스트레스에의 대처를 좌우하고 삶의 질(Well-being)을 향상시키는데 기여한다(Mayer, & Salovey, 1997). 정서지능이 높은 사람은 주변에 인기가 많으며, 우호적인 대인관계를 형성하고 주위 사람들로부터 인정을 받으며, 스스로의 삶에 대하여 만족스럽게 느끼며 지속적으로 성장하고(Goleman, 1995), 자신이 속한 집단이나 조직의 발전, 조직 효율성, 수행 등에 기여한다는 연구도 있다(Goleman, 2000). 또한, 정서지능이 높은 사람은 스트레스와 변화에 잘 대처하기 때문에 복잡하고 역동적인 직장에서 살아남을 수 있도록 하는 결정적인 요인이 된다(Boyatzis, 1999)고 한다.

최근의 연구들에 의하면 현대와 같은 사회에서 가장 필요한 능력은 자신의 책무를 최대한 잘 이행하면서 모든 변화에 빠르게 적응하고 이에 대하여 동기를 부여하는 능력이며, 정서지능은 이러한 능력을 발휘하도록 만드는 기본 능력이라고 한다(Cherniss, 2000). 또한, 조직이나 집단의 성공을 촉진시키는데 중요한 영향력을 미칠 수 있는 변인으로 정서지능에 대한 연구가 주목을 받고 있다(Druskat & Wolff, 2001).

이처럼 정서지능에 대한 관심이 증가하면서 다양한 장과 분야에서 정서지능을 활용한 연구가 진행되었다. 특히, 정서지능의 발달과 계발에 초점을 둔 교육적 노력에 대한 연구 성과(곽윤정, 2004; 문용린 2001, 1998; McCown, Freedman, Jensen, & Rideout, 1998; Greenberg, Kusche, Cook, & Quamma, 1995)가 상당하였다. 또한, 기업에서 직원의 선발, 능력, 개발, 협동 능력, 조직의 효율성 등을 높이기 위해서 전해되는 필수 능력으로 정서지능의 구성요소에 포함되는 능력을 향상시키고자 하는 연구가 증가하고 있다(Cherniss, 2000). 또한, 조직이나 집단의 성공을 촉진시키는데 중요한 영향력을 미칠 수 있는 것으로 정서지능에 대한 연구가 주목을 받고 있다(Druskat & Wolf, 2001).

예를 들면, 미국의 유력 보험 회사의 CEO에 대한 연구에서 CEO의 정서지능 능력이 높은 회사는 이익과 성장도의 평가에서 보다 높은 금전적인 결과를 보이는 것으로 나타났으며(Williams, 1994), 영국의 42개 학교장에 대한 연구를 살펴보았을 때 학교장이 정서지능 능력이 높은 학교는 교사와 학생들의 태도가 긍정적이며 학생들의 학업 성취도가 뛰어난 반면, 학교장의 정서지능이 낮을 때 교사들은 비도덕적이거나 학생들의 학업 수행이 낮은 것으로 나타났다(Hay/McBer, 2000). 또한, 경영인과 관리자에 대한 자료에서 타인의 정서를 잘 조율하고 조절하는 능력을 갖춘 관리자와의 거래를 선호하는 것으로 나타났다(Goleman, 1998).

이처럼 정서지능이 사회의 다양한 장면에서 필요한 능력이라는 점에 대하여 대부분의 연구자들이 동의하고 있으며, 특히 조직이나 집단에서의 수행이나 성취와 관련한 연구들에 대하여 많은 관심을 보이고 있다. 현재까지

진행된 정서지능과 수행 또는 성취와의 관계에 대한 연구는 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다.

첫 번째는 집단에서 현재 수행 능력이 뛰어난거나 직급이 높은 조직원을 대상을 관찰하여 뛰어난 수행자가 가지고 있는 특징을 변별해 내는 것이다. 예컨대, McClenlland(1998)는 직장에서 보통의 수행자들과 구별되는 정서지능과 관련되어 있는 능력을 규명하였다. 즉, 30개 이상의 다양한 직업과 조직의 구성원들을 대상으로 방대한 자료 수집을 실시하여 보통의 수행자들과 가장 높은 수행을 보이는 조직원들의 차이를 구별하였다. 연구 결과, 타인의 감정을 조절하는 능력, 타인의 능력을 발휘하도록 하는 능력, 뛰어난 수행을 위해서 자신의 감정을 조절하고 활용하는 능력 등이 가장 강력한 변별 능력으로 나타났다. 이러한 능력들은 바로 정서지능의 하위 구성요소에 포함되는 능력이라고 볼 수 있다.

또 다른 예로서 Boyatzis, Goleman, 그리고 Rhee(2000)의 연구를 들 수 있는데, 그들은 자신이 속한 집단에서 비교적 높은 수행을 보이는 조직원 600명을 대상으로 자신의 수행과 성취에 영향을 미치는 능력에 대한 조사를 실시하였다. 조사 결과를 살펴보면, 조직에서의 수행에 영향을 미치는 능력은 자신의 감정과 정서에 대한 인식 능력, 조절 능력, 타인의 감정과 정서를 인식하고 조절하는 능력으로 나타났다.

두 번째는 정서지능 각각의 하위 구성요소와 조직에서의 수행의 관계를 살펴보는 것이다. 예를 들어, Kelly(1998)는 AT & T, 3M 등과 같은 회사의 지적 노동자들의 자기 인식 능력을 측정한 결과, 가장 뛰어난 성취와 수행을 보이는 사람일수록 자기 인식 능력이 높은 것

으로 나타났다. 또한, 자신의 정서와 감정을 적절히 조절하고 통제하는 능력이 뛰어날수록 직장에서 스트레스가 발생하는 상황에 직면했을 때 화를 내거나 직장을 그만두는 경향이 적은 것으로 나타났다(Rahim & Psenicka, 1996). 정서지능의 하위 구성요소 중 타인의 정서를 정확하게 인식하는 능력에 대한 연구에서도 마찬가지로의 결과가 나타났는데, 환자의 정서를 보다 잘 인식하는 의사는 그렇지 않은 동료 의사에 비해서 보다 빨리 성공하고 환자들 사이에서 인지도가 높아지는 것으로 나타났다(Friedman & DiMatteo, 1982). 타인의 정서를 효율적으로 다루고 조절하는 능력과 조직에서의 성취에 대한 연구(Spencer & Spencer, 1993)에서 역시 조직에서 높은 수행을 보이는 사람일수록 타인의 반응을 잘 조율하고 조절한다는 결과가 나타났다.

이러한 연구들은 모두 조직에서의 수행 또는 성취와 정서지능이 관계가 있다는 결과를 보여주고 있지만, 다음과 같은 비판이 제기될 수 있다. 우선, 실제로 정서지능이 미래의 수행 즉, 조직의 생산성에 대한 기여나 승진 등을 예측할 수 있는 지표가 될 수 있는지에 대한 경험적 증거가 될 수는 없다. 즉, 현재 시점에서 조직에서 수행이 뛰어난 사람의 특징에 대한 기술일 뿐이지 이러한 특징이 계속해서 집단에서 성공적인 수행을 하게 될 지에 대한 경험적 자료나 실제적인 자료로서 사용되기는 힘들다는 것이다.

다음으로는 앞선 결과들이 개별적인 능력과 조직에서의 수행의 관계에 대한 연구이지 이러한 결과가 정서지능과 수행과의 관계를 설명해 주기는 힘들다는 것이다. 즉, 정서지능의 하위 구성요소와 수행과의 긍정적인 관계가 정서지능과 수행과의 관계에 대한 간접적인

증거가 될 수는 있지만, 이것이 정서지능의 직접적인 영향으로 말하기는 어렵다고 볼 수 있다.

정서지능의 교육 연구 전에 필수적으로 밝혀야 하는 것이 바로 정서지능이 실질적으로 영향력을 갖는지에 대한 경험적 연구의 결과이다. 이는 정서지능과 다양한 변인들과의 관계 연구라고 볼 수 있는데, 현재까지 진행된 정서지능과 변인들과의 관계 연구는 대부분 아동과 청소년을 대상으로 학교에서의 학업 성취, 대인관계 기술, 그리고 부모 양육 등과의 관계에 맞추어져 있다.

많은 연구자들이 사회생활에서의 성공을 좌우하는 열쇠로 정서지능을 언급(Goleman, 2000, 1998, 1995; Cherniss, 2000)하고 있지만, 실제로 이를 입증해 줄 수 있는 경험 연구는 극소수에 불과하며 그 연구 내용을 살펴보더라도 현재 높은 수행을 보이는 개인의 특징들을 나열하였을 뿐 정서지능과 성공의 관계를 보여주는 경험 연구나 종단 연구는 전무한 실정이라고 볼 수 있다. 특히, 같은 시기에 같은 조직에 입사한 성인들의 현재 직위와 입사 당시의 정서지능 점수를 비교해 보는 연구는 찾아보기 어렵다.

이에 본 연구에서는 사회생활에서의 성공의 지표 중 하나인 높은 직위와 정서지능의 관계를 알아봄으로써 정서지능이 실제로 조직에서의 성공에 기여하고 있음을 경험적으로 밝혀 보고자 한다. 특히, 본 연구는 기업의 입사 당시 높은 정서지능 점수를 보였던 성인들이 7년이 지난 뒤 실제로 조직에서 높은 직위를 차지하는지 알아보는 종단 연구를 실시하고자 한다. 즉, 직장에서의 성공과 생산성을 기여하는 것은 정서지능의 구성요소이며 정서지능의 측정을 통하여 직장에서의 성공과 수행을 예

측할 수 있다는 주장(Bar-On, 1997)을 경험적으로 밝힐 수 있는 실례가 된다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 조직에서 개인의 성공과 수행을 보여줄 수 있는 지표로 직위(position)를 상정하고, 1998년 7기업에 입사한 사람들의 현재 직위를 추적하여 입사 당시의 정서지능 점수와와의 관계를 알아보도록 하겠다.

또한, 기업에 입사한 지 1-2년 내에 퇴사하는 조기 퇴사자와 현직자와의 정서지능의 차이를 알아보도록 하겠다. 여러 연구들(Goleman, 2000; Boyatzis, 1999; Seligman, 1991)에서 정서지능이 낮은 사람은 조직에서 겪게 되는 스트레스에 적절히 대처하지 못하고 1-2년 내에 퇴사(dropout)하거나 다른 직장으로 옮길 가능성이 높다고 한다. 이에 본 연구에서는 잘 적응하지 못하고 수행을 적절히 하지 못하는 것의 지표로 퇴사(dropout)를 상정하고, 1998년 입사한 사람들 중 1-2년 내에 퇴사한 사람들과 현재 조직에서 수행을 잘 하고 있는 사람들의 정서지능 점수를 비교해 보도록 하겠다.

본 연구의 연구 문제를 자세히 살펴보면 다음과 같다.

<연구 문제 1> 입사 당시의 정서지능 점수와 조직에서의 직위는 어떤 관계가 있는가?

<연구 문제 2> 현재 조직에 있는 사람과 입사한 후 1-2년 내에 퇴사하는 사람들과의 정서지능의 차이가 있는가?

II. 연구 방법

연구 도구

본 연구에서 사용된 측정 도구는 문용린

(1997)의 성인용 EQ 검사이다. 성인용 EQ 검사는 1990년 학계에 소개된 정서지능의 이론과 초기 모형에 입각하여 제작되었다. 초기 모형에서 정서지능의 구성요소는 자신과 타인의 정서의 인식과 표현 능력, 자신과 타인의 정서조절 능력, 자신의 정서활용 능력 등으로 나누어진다. 본 연구에서 사용된 성인용 EQ 검사는 초기 모형의 구성요소 중 자신과 타인의 정서 인식 능력, 자신과 타인의 정서표현 능력, 감정이입 능력, 자신과 타인의 정서조절 능력, 자신의 정서활용 능력 등 5개의 하위 구성요소를 추출하고 각 하위 구성요소별 점수와 총점을 계산하도록 제작되었다. 성인용 EQ 검사 문항 수는 각 구성요소에 따라 다르다. 즉, 자신과 타인의 정서인식 능력을 측정하는 문항은 8문항, 자신과 타인의 정서표현 능력을 측정하는 문항은 7문항, 감정이입 능력을 측정하는 문항은 7문항, 자신과 타인의 정서조절 능력을 측정하는 문항은 15문항, 그리고 정서활용 능력을 측정하는 문항은 8문항으로 총 45문항으로 구성되어 있다. 또한, 성인이 직접 자신의 정서지능의 구성요소를 평정하는 자기 보고식(self-report)으로 구성되어 있으며, 정서인식, 정서표현, 감정이입, 정서조절 문항은 정도(degree)를 평정하는 3점 척도(매우 그렇다, 그렇다, 그렇지 않다)이며, 정서활용 문항의 경우 상황에 적절하게 정서를 활용하는 행동 선택을 하는지 알아보도록 구성된 정답이 있는 문항이다.

성인용 EQ 검사의 구성요소별 내적 일치도(Cronbach's alpha)를 살펴보면, 정서인식 문항은 .75, 정서표현 문항은 .77, 감정이입 문항은 .80, 정서조절 문항은 .87, 정서활용 문항은 .76으로 나타났으며, 이러한 계수를 통해 본 연구에서 사용한 검사가 비교적 안정적인 신뢰

도를 가진 검사라고 할 수 있다.

연구 대상과 자료 수집

본 연구의 대상은 1998년 국내의 대기업인 ㄱ社에 입사한 신입사원 2770명 중 무작위로 선정된 남자 사원 190명이다. 이들은 입사 당시 25세에서 29세의 연령 대였으며, 신입사원 연수 프로그램의 일환으로 이들에게 정서지능 측정을 실시하였다. 현재는 32세에서 36세의 연령 대에 있으며, 평사원, 대리, 과장 중 하나의 직위에 포함되어 있거나 퇴사한 것으로 나타났다. 연구 대상의 학력 수준에 대하여 살펴보면, 190명 중 고졸 이하가 1명, 고졸자가 1명, 대졸자가 177명, 석사 학위 이상의 소지자가 12명으로 나타났다.

2770명 중 190명을 연구 대상으로 한 이유는 2770명 전체에 대한 현재 직위 조사가 불가능하기 때문이다. 사원들의 직급에 대한 정보는 ㄱ社의 내부 자료이기 때문에 전체 자료를 외부에 노출할 수가 없을 뿐만 아니라 2770명 전체에 대한 자료 추적에 많은 시간이 소요되기 때문에 일부의 자료만을 활용할 수 있었다. 190명의 선정은 2770명의 명단에서 무작위로 채택하였으며, 선정된 190명의 명단을 ㄱ社의 담당자에게 위탁하여 현재 직위를 조사하였다. 현재 직위에 대한 조사 결과, 190명 중 퇴사자는 58명, 평사원은 53명, 대리는 55명, 그리고 과장은 24명이었다.

자료 분석

본 연구에서 사용된 자료 분석 방법은 다음과 같다. 우선, 직위에 따른 정서지능의 각 구성요소별 점수 차이를 알아보기 위하여 다변

량 분산 분석(Multivariate Analysis of Variance: MANOVA)을 실시하였다. 또한, 퇴사자와 현직자의 정서지능의 각 구성요소별 점수 차이를 알아보기 위하여 역시 다변량 분산분석을 실시하였다.

III. 연구 결과

직위에 따른 정서지능의 차이

우선, 현재 직위별로 입사 당시의 정서지능 점수의 차이에 대하여 알아보도록 하겠다. 정서지능 점수는 하위 영역인 정서인식, 정서표현, 감정이입, 정서조절, 정서활용으로 나누어 살펴보도록 하겠다. 표 1은 현재 직위별 입사 당시의 정서지능 하위 영역 점수의 평균과 표준편차, 그리고 구성요소별 평균의 차이를 나타낸 것이다.

현재 직위별로 정서지능 구성요소의 점수를 살펴보도록 하겠다. 정서인식과 감정이입의 경우 평사원에서 직위가 높아질수록 평균도 높아지는 것으로 나타났다. 그러나, 정서표현의 경우 평사원에서 과장으로 갈수록 평균이 낮아지는 것으로 나타났다. 정서표현과 정서활용의 경우 현재 직위가 과장인 사람들이 가장 높은 것으로 나타났지만, 직위가 올라갈수록 평균이 높아지는 것으로 나타나지 않았다. 이와 같은 현재 직위별 입사 당시의 정서지능 검사의 구성요소별 평균의 차이를 알아보기 위하여 다변량 분산분석(MANOVA)을 실시하였다.

분석 결과, 현재 직위별 정서지능 검사의 구성요소별 평균의 차이를 살펴보면, 정서표현과 감정이입에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($p < .01, .001$). 즉, 직

표 1. 직위에 따른 정서지능 구성요소별 차이

변인	집단	M	SD	F
정서인식	평사원(N=53)	9.52	1.89	1.37
	대리(N=55)	9.49	1.87	
	과장(N=24)	10.17	10.17	
	전체(N=190)	9.50	9.50	
정서표현	평사원(N=53)	7.77	1.62	4.38***
	대리(N=55)	6.94	1.81	
	과장(N=24)	6.29	4.22	
	전체(N=190)	7.42	2.37	
감정이입	평사원(N=53)	8.23	2.02	3.01**
	대리(N=55)	8.60	1.65	
	과장(N=24)	9.29	1.85	
	전체(N=190)	8.39	1.94	
정서조절	평사원(N=53)	22.09	3.85	1.37
	대리(N=55)	21.42	4.75	
	과장(N=24)	23.04	3.70	
	전체(N=190)	21.74	4.19	
정서활용	평사원(N=53)	12.51	2.74	2.59
	대리(N=55)	12.47	2.52	
	과장(N=24)	13.58	2.28	
	전체(N=190)	12.40	2.81	

** $p < .01$ *** $p < .001$

위에 따라 감정이입과 정서표현 검사의 평균의 차이가 있다고 볼 수 있다. 그러나, 정서인식, 정서조절, 정서활용에서의 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

퇴직자와 현직자의 정서지능 비교

1-2년 내에 퇴사하는 사람들과 현재 회사에

남아 있는 사람들 간의 정서지능을 비교해보도록 하겠다. 현재 퇴직자 58명 중 1998년 입사한 이후 1-2년 내에 퇴사한 사람은 20명이었다. 퇴사자의 점수와 비교하기 위하여 현직자 132명 중 20명을 무작위로 선정하여 정서지능 구성요소 점수를 비교하였다.

분석 결과를 살펴보면, 정서인식, 감정이입, 정서조절, 정서활용에서 현직자가 퇴사자 보

표 2. 퇴사자와 현직자의 정서지능 차이

변인	집단	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>
정서인식	퇴사자(N=20)	9.15	1.59	1.37
	현직자(N=20)	9.60	1.69	
	전체(N=40)	9.37	1.64	
정서표현	퇴사자(N=20)	7.85	1.89	1.05
	현직자(N=20)	7.50	1.79	
	전체(N=40)	7.68	1.83	
감정이입	퇴사자(N=20)	8.10	2.51	1.98
	현직자(N=20)	8.75	1.68	
	전체(N=40)	8.43	2.14	
정서조절	퇴사자(N=20)	21.30	4.14	2.01
	현직자(N=20)	22.30	4.22	
	전체(N=40)	21.80	4.16	
정서활용	퇴사자(N=20)	11.55	3.19	2.59
	현직자(N=20)	12.70	2.99	
	전체(N=40)	12.13	3.10	

다 평균 점수가 약간 높은 것으로 나타났다. 또한, 정서표현의 경우 퇴사자가 현직자 보다 평균 점수가 약간 높은 것으로 나타났다. 이러한 차이가 통계적으로 유의미한지 알아보기 위하여 다변량 분산분석을 실시하였다.

현직자와 1-2년 내의 퇴사자 간의 정서지능 점수의 평균 차이는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 현직자가 퇴직자 보다 평균의 점수 차이가 약간 높거나 낮았지만, 그 차이가 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

V. 결론 및 논의

본 연구는 정서지능이 사회 생활에서의 수

행과 성공과의 관계를 알아보는데 목적이 있으며, 이를 위하여 1998년 기업에 입사한 성인 190명을 대상으로 입사 당시의 정서지능 점수와 현재의 직위를 추적하고 실제로 정서지능이 조직에서의 수행의 지표인 직위에 어떤 영향을 미치는지 살펴보았다. 또한, 입사 후 1-2년 내에 조직에서 퇴사한 사람들과 현재 조직에 남아있는 사람들의 정서지능을 비교하여 차이가 나타나는지 알아보았으며, 직위, 교육수준, 정서지능이 어떤 관계가 있는지도 알아보았다. 이에 각 연구 문제별로 연구 결과를 살펴보고 그에 대하여 논의해 보도록 하겠다.

첫째, 현재 직위별로 입사 당시의 정서지능 점수에 대하여 다변량 분산분석을 사용하여

분석해 본 결과, 정서지능의 구성요소 중 정서 표현과 감정이입의 평균 점수에서 직위에 따라 유의미한 차이를 보였다. 즉, 현재 높은 직위의 집단이 낮은 직위의 집단보다 입사 당시의 감정이입 점수가 높은 것으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의미하였다. 또한, 현재 낮은 직위의 집단이 높은 직위의 집단보다 정서표현 점수가 높은 것으로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 차이였다. 이와 같은 결과에 대하여 논의해 보도록 하겠다.

이러한 결과는 정서지능의 구성요소 중 감정이입은 직장에서 필요한 사회 능력과 기술의 기본 능력이 된다는 주장(Goleman, 1998)을 뒷받침하는 것이며, 감정이입이 높은 사람이 조직 내에서 다른 동료들과의 관계를 잘 맺으며 이를 수행에 반영할 수 있다는 연구(Williams & Sternberg, 1998)를 지지하는 것으로 볼 수 있다. 감정이입은 타인의 감정에 적극적으로 관심을 가지며 타인의 드러나지 않은 감정에 도 반응할 수 있는 능력을 말하며, 이러한 능력은 조직 내에서 요구하는 행동을 적절하게 받아들이고 이행하는데 도움이 된다. 특히, 조직 내에서 함께 일하는 사람들의 의견이 충돌하여 이를 수용하고 조정하는 것을 필요로 할 때 감정이입 능력은 중요한 역할을 담당한다. 감정이입 능력이 낮은 사람은 이러한 상황에 놓이게 되면 타인의 욕구와 감정에 대하여 정확하게 인식하고 적합한 행동을 취하는데 어려움을 겪기 때문에 조직 내에서 좋은 평가를 받는데 실패할 경우가 많다. 그러므로 본 연구의 결과에서 나타난 바와 같이, 입사 당시 정서지능 구성요소 중 감정이입이 높았던 사람은 조직 내에서 일어나는 갈등을 적절히 수용하고 조정하여 이를 조직의 생산성에 반영하여 개인의 수행과 성공으로 연결했을 가능

성이 높다. 특히, 한국인의 정서적 특성에 대한 연구(김재은, 1987; 박종삼, 1985)를 살펴보면, 감정이입은 한국인의 사회-정서적 차원에서 핵심적인 구성요소가 되며 대인관계 기술에 영향을 줄뿐만 아니라 타인을 평가하는 중요한 기준이 된다고 한다.

현재 직위와 입사 당시의 정서표현에 대한 결과에 대하여 논의해 보면, 이는 한국인의 독특한 정서 특성의 영향으로 볼 수 있는데, 한국인의 정서성에 관한 논의에서 서양 사회는 타인에게 자신을 보여주고 노출하며 있는 그대로 표현하려는 특성을 가지고 있는 반면 동양 사회 특히 한국인은 자신을 은폐하거나 드러내 보이지 않으려는 경향이 강하다(이규태, 1977)고 한다. 또한, 한국인은 주변 사람과 어긋나는 의견을 표현하지 않으려는 경향이 강하며 표현을 한다고 하더라도 우회적인 방법을 사용하는 경우가 많다(차재호, 1983)는 것이다. 이러한 정서적 특성이 조직 내에서도 그대로 반영되어 본 연구의 결과가 나타난 것이라고 볼 수 있다. 즉, 한국의 조직 내에서는 정서를 표현하는 사람에 대해서 높은 평가를 하지 않으며, 이는 수행을 반영하는 직위에 영향을 준 것이라고 볼 수 있다.

정서표현에 대한 연구 결과를 통해 정서지능의 개념이 전문화적인(cross-cultural) 특성을 가지고 있지 않다는 가능성에 대하여 논의해 볼 필요가 있다. 정서지능은 서구 사회의 관점에서 만들어진 개념이기 때문에 동양 사회의 독특한 정서 구조에 대하여 간과하고 있다고 볼 수 있다. 정서지능에서 정서는 단순히 정서적 상태를 의미하는 것이 아니라 인지 능력으로 처리될 수 있는 정보(information)이며 이 정보 속에는 대상과 대상과의 관계가 포함되어 있는데(곽윤정, 2004), 한국인의 독특한

정서 정보 즉, 자신의 감정을 드러내는 일은 체면에 손상을 준다(이규태, 1977; 김재은, 1988; 윤태림, 1971)거나 감정 표현을 억제하는 것이 보다 상대방에게 신뢰를 준다(김재은, 1988; 박종삼, 1985)는 정서적 정보가 반영되어 있지 못하다고 볼 수 있다.

둘째, 1-2년 내에 퇴사한 사람들과 현재 조직에 남아있는 사람들의 입사 당시 정서지능 평균 점수의 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과가 나오게 된 이유에 대하여 논의해 보도록 하겠다. 이러한 결과가 나타난 이유로 조직을 퇴사하는 사유가 단지 조직에서 적응을 못해서 퇴사하는 것 이외에 다른 개인적인 사유가 작용했을 가능성이 있다는 것이다. 예컨대, 한국의 경우 1999년 말부터 2001년까지 벤처 창업의 붐이 일어나 조직을 퇴사하고 새로운 사업을 시작하는 사례가 상당하였다. 이러한 시대적인 경향성이나 개인적인 이유로 퇴사를 한 경우는 조직에서 적응을 잘 못하거나 정서지능이 낮아서 퇴사한 경우와 다르기 때문에 정서지능 평균의 차이를 보이지 않았을 수 있다.

그러나, 본 연구에 대하여 다음과 같은 비판이 있을 수 있다. 실험 설계와 조사에 대한 비판이 있을 수 있다. 실험 설계의 경우, 자료 수집의 어려움으로 인해 일부의 사례만 표집하였기 때문에 본 연구 결과를 일반적인 결론으로 보기 힘들다는 것이다. 게다가 본 연구의 대상들은 수많은 계열회사 중 한 두 개의 계열 회사의 조직원이기 때문에 각 계열 회사의 특성이 반영되지 않았다. 예컨대, 계열사마다 승진에 영향을 미치는 변인이 조금씩 차이가 있다는 특성을 반영하지 못한 것이다.

또한, 퇴사자와 현직자의 정서지능의 비교를 정확하게 하기 위해서는 퇴사자들의 퇴사

사유에 대하여 조사하여 적응이나 다른 조직원들과의 인간관계의 문제로 인해 퇴사하는 사람들만을 추출하여야 한다는 비판이 있을 수 있다. 이 역시 자료 수집의 어려움으로 인해 조사할 수 없었지만, 보다 정확한 연구 결과를 알아보기 위해서는 필요한 일이라고 볼 수 있다.

참고문헌

- 곽윤정 (2004). 정서지능 교육프로그램 모형 개발 연구. 서울대학교 박사학위논문.
- 김재은 (1987). 한국인의 의식과 행동양식, 문헌 및 조사 연구. 서울: 이화여자대학교 출판부.
- 문용린 (1997). 종합적성진로진단검사. 서울: 대교출판사.
- 문용린 (1998). 정서지능 연구의 현재와 미래: EQ, 제대로 알고 있는가? 한국아동학회 추계학술대회 자료집, 3-16.
- 문용린 (2001). EQ 발달 프로그램. 서울: 대교출판사.
- 박종삼 (1985). 동과 서- 그 의식구조의 차이. 서울: 탐구당.
- 윤태림 (1971). 의식구조상으로 본 한국인. 서울: 현암사.
- 이규태 (1977). 한국인의 의식구조. 서울: 삼중당.
- 이영자, 이종숙 (1999). 방과후 정서지능 계발 프로그램. 서울: 교육과학사.
- 차재호 (1983). 국민성의 활성화 시안: 시안의 심리학적 접근. 한국정신문화연구원.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.

- Boyatzis, R. E. (1999). *Developing emotional intelligence* (Unpublished paper). Cleveland: Case Western Reserve University, Department of Organizational Behavior.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory(ECI). In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*(pp. 343-362). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cherniss, C. (2000). Social and emotional competence in the workplace. In R. Bar-On & J.D.A. Parker(Eds.), *Handbook of Emotional Intelligence*. New York: Jossey-Bass.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79, 80-87.
- Hay/Mcber (2000). Emotional Intelligence: A soft skill with a hard edge. Available at <http://ei.haygroup.com/about_ei/>.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Emotional intelligence. In B. Sadock & V. Sadock(Eds.), *Comprehensive textbook of psychiatry*(7th ed.). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Goleman, D.(2001). An EI-Based Theory of Performance. In Cherniss C. & Goleman, D.(Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace: Hoe to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individual, Groups, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenberg, M. T., Kusche, C. A., Cook, E. T., & Quamma, J. P. (1995). Promoting emotional competence in school-aged children: The effects of the PATHS curriculum. *Development and Psychology*, 7, 117-136.
- Friedman, H., & DiMatto, R.(1982). *Interpersonal issues in health care*. New York: Academic Press.
- Kelley, R. (1998). *How to be a star at work*. New York: Times Books.
- Matthews, G., Zeinder, M., & Roberts, R. D. (2002). *Emotional Intelligence: Science & Myth*. Cambridge: The MIT Press.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter(eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implication*. New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (1999). Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Competing models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg(ed.), *Handbook of Human Intelligence*(2nd ed). New York: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-340.
- McCown, K. S., Freedman, J. M., Jensen, A. L., & Rideout, M. C. (1998). *Self-Science: the*

- Emotional Intelligence Curriculum*. Six-seconds.
- Rahim, M. A., & Psenicka, C. (1996). A structural equations model of stress, locus of control, social support, psychiatric symptoms, and propensity to leave a job. *Journal of social psychology*, 136, 69-84.
- Roberts, R. D., Zeinder, M., & Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusion. *Emotion* 1, 196-231.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*. New York: Knopf.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competency at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Williams, D. (1994). *Leadership for 21st century: Life insurance leadership study*. Boston: Hay group.
- Williams, W. M., & Sternberg, R. T. (1998). Group Intelligence: Why some group are better than others. *Intelligence*, 12, 351-377.
- Zeinder, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2001). Slow down, you move too fast: Emotional intelligence remains an “elusive” intelligence. *Emotion*, 1, 265-275.

1 차원고접수 : 2005. 9. 22.

수정원고접수 : 2005. 11. 28.

최종게재결정 : 2005. 12. 01.

The study on the relationship of Emotional Intelligence and Performance in the organization

Yong-lin Moon

Dept. of Education
Seoul National University

Yunjung Kwak

Dept. of Work, Community, and Family
Education, Univ. of Minnesota

The purpose of this study is to examine the relationship between Emotional Intelligence and promotion in organizations. Based on literature, Emotional Intelligence is an important factor which determines one's success in social life and performance in organizations. To explore the effect of Emotional Intelligence, 190 newcomers' Emotional Intelligence was measured at the entry, and a follow-up survey was conducted to track their current positions after seven years of work. The Emotional Intelligence model that was used in the study consists of five components: emotional appraisal, emotional expression, empathy, emotional utilization, and emotional regulation. Results show that empathy is positively correlated with the level of employee's current position, and emotional expression is negatively correlated with the level of the employee's current position. When the scores of emotional intelligence were compared between drop-outs within one or two years and the employees who remained in the organization, there was no significant difference.

Key words : Emotional Intelligence, position, dropout