

## 유통 관리자의 개인적 특성(Personal Traits)과 감정 관련 변수가 다중직업만족도에 미치는 영향에 관한 연구

박정근\*

Brian N. Rutherford\*\*

유원상\*\*\*

이영희\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

본 연구는 미국의 유통 관리자들을 대상으로 그들의 개인적인 특성 요인과 감정 관련 변수들이 일곱 가지 영역으로 분류된 직업 만족도 (관리, 직무, 회사 정책, 승진, 급여, 동료, 고객)에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 고객과의 직접 대면이 많은 업무의 특성을 지닌 유통산업에서는 고객 접점에 있는 직원 뿐 아니라 관리자들에게도 감정 소진이 개인적 특성에 따라 차이가 없이 공통적으로 나타났으며 이러한 감정의 소진은 직업 만족도의 7 가지 영역에 모두 부정적인 영향을 끼치고 있음을 확인하였다, 또한 개인적 특성이 감정 필요에, 감정 소진이나 감정 필요가 직업 만족도에 미치는 영향은 각기 다르게 나타났다. 본 연구는 서비스 접점 위치에 있는 직원들을 대상으로 연구한 기존의 연구들과는 달리 유통 서비스 산업의 관리자들을 대상으로 실증 분석을 수행하였고, 개인적인 특성을 세 종류로 분류하여 분석하였을 뿐 아니라, 직업 만족도 역시 7 가지 구성 요소로 분류하여 분석하였다는 점에서 선행 연구들과 차별화된다. 본 연구의 결과는 날로 서비스 경쟁이 치열해져 가고 있는 유통 기업들이 서비스 경영의 핵심 요소인 내부 고객을 만족시킬 수 있는 효과적인 내부 마케팅 방안을 마련하는데 기여할 수 있을 것이다. 또한 유통 업체들은 본 연구를 바탕으로 개인의 특성에 따른 맞춤형 관리를 통하여 관리자들의 감정 필요나 소진을 효과적으로 감소시킬 수 있을 것이다. 연구의 한계점과 향후 연구 방향도 논의되었다.

주제어: 유통 관리자, 다중직업만족도, 개인적 특성, 감정 관련 변수

\*\*\*\*\*

\* 제 1저자, University of Houston College of Technology 부교수(jpark21@Central.UH.EDU)

\*\* 공동저자, Kennesaw State University 조교수(bruther1@kennesaw.edu)

\*\*\* 교신저자, 고려대학교 경영대학 부교수(wyoo@korea.ac.kr)

\*\*\*\* 공동저자, University of Houston College of Technology 방문연구원(naomi-02@daum.net)

## I. 서론

유통 산업에서의 관리자는 직원들의 모든 직무 활동을 관리할 뿐만 아니라 매장관리 기능도 함께 수행해야 하는 무거운 책임을 지닌 경영 관리자이며 책임자이다. 오늘날과 같이 유통 산업의 경영환경이 빠르게 변화하고, 유통 기업 간 경쟁이 치열하게 전개되는 상황에서 기업이 생존을 보장받고 지속적으로 발전하기 위해서는 서비스의 질과 비용 효율성을 높이고 직원들의 자율성과 전문성을 확보할 수 있는 환경조성 및 목표를 효과적으로 이루기 위한 관리자의 역할과 능력이 매우 중요시 되고 있다.

무엇보다 관리자는 조직의 목표를 설정하고 구성원들과 신뢰감을 형성해 가야 한다. 이를 위해서는 변화된 환경을 인식하고 예측하여 구성원들에게 새로운 비전을 제시하여 이들의 신념, 가치, 욕구가 최대한 발휘할 수 있도록 개별적인 배려와 지적 자극을 할 수 있는 혁신적인 리더십이 요구되어진다(김문실, 1996). 또한 관리자는 새로운 정보와 자원을 충분히 확보하고 구성원들과 공유하여 구성원들의 능력과 잠재력을 개발해 가면서 직무만족과 조직몰입을 높일 수 있는 환경을 조성해야 한다(Koerner & Lewis, 1992).

조직구성원들에게 서비스마인드나 고객지향적 사고를 심어주며 더 좋은 성과를 낼 수 있도록 동기를 부여하는 일련의 활동을 내부마케팅이라고 한다(이유재, 2001). 이는 기업 내부의 서비스 제공자들의 역할에 대한 중요성을 강조하는 경영이념으로 종업원들에게 동기를 부여하여 만족시키고 고객

지향적 사고를 확립시켜 양질의 서비스를 제공할 수 있는 환경을 조성함으로써 대외적으로 고객을 만족시키기 위한 일체의 활동을 의미한다(여용재, 2008).

성공적이고 효과적인 내부마케팅의 수행을 위해서는 최고 경영진으로부터 내부마케팅 노력이 시작되어야 하며 순차적으로 진행되어 전 조직으로 확산되어야 한다. 이를 위해 경영자는 리더십을 발휘하여 단순 관리 측면의 역할에서 벗어나 조직 내 모든 구성원들에게 역할 모델이 되어 구성원들을 독려해야 한다(김규남, 2010).

기존의 연구에서는 관리자와 관련된 리더십이 내부마케팅의 주요 영향 요인으로 보고되어 왔으며, 이와 관련하여 서비스 접점에서 근무하는 직원들의 만족도를 분석한 연구가 주류를 이루어 왔다. 기업 경영에 있어서 조직 관리의 주요 목표의 하나로서 조직의 결속을 강화하고 생산성의 향상을 도모할 수 있는 탁월한 리더십의 개발은 조직관리 상의 주요 과제이며 주된 연구 대상이었다. 이러한 연구들은 구성원의 특성을 토대로 하여 조직 구성원들의 잠재 능력을 극대화하고, 리더십의 유효성을 극대화하여 생산성 및 사기 진작과 더불어 직무만족으로 이끌어 낼 수 있는 리더의 역할을 모색해야 함을 강조하였다. 성공적인 내부마케팅을 위한 첫 단계는 관리자의 직업에 대한 만족을 측정하는 것이다. 이런 관점에서 본 연구의 목적은 관리자의 직업에 대한 만족과 그에 대한 영향요인들을 분석함으로써 내부 마케팅의 성공과 조직의 발전에 대한 영향 요인을 실증적으로 연구해 보는 데 있다. 이를 위하여 본 연구는 미국 유통업계 관리자들을 대상으로 직업 만족도를 7가지

영역으로 세분화하여 그들의 개인적인 특성과 감정 관련 변수들이 미치는 영향을 분석하였다.

본 연구는 서비스 접점 위치에 있는 직원들을 대상으로 연구한 기존의 연구들과는 달리 유통 서비스 산업의 관리자들을 대상으로 실증 분석을 수행하였고, 개인적인 특성을 세 종류로 분류하여 분석하였을 뿐 아니라, 직업 만족도 역시 7 가지 구성 요소로 분류하여 분석하였다는 점에서 선행 연구들과 차별화된다.

첫째, 본 연구는 관리자를 연구 대상으로 한다는 점에서 선행연구들과 차별화된다. 앞서 언급한 것처럼 관리자는 고객 접점의 근로자에 비해 그 역할이 중요할 뿐 아니라 직무의 내용이 다면적이다. 즉, 고객들만을 대상으로 관리활동을 수행하는 접점 근로자에 비해 관리자에게는 고객들 뿐 아니라 일선 종사자들도 경영 관리 활동의 대상이 된다. 이런 면에서 고객 접점 직원들을 대상으로 한 기존 연구들로는 다중적 역할을 수행하는 관리자들을 이해하는데 한계가 있을 수 있다.

둘째, 개인적 특성을 다룬 기존의 선행연구들은 주로 B2B 산업에서 고객접점에 있는 영업 사원들을 대상으로 실증 분석을 실시하였다. 이와 달리 본 연구는 B2C 유통 산업에 종사하는 관리자들을 실증적으로 연구하기 위해 Jolson 과 Comer(1997)의 개인특성 측정 20개 항목을 본 연구에 맞게 수정하여 적용하였다. 그 결과 선행연구에서 외향성과 개방성으로 나누어지던 개인특성이 본 연구에서는 요인분석 결과 고객 지향적인 따뜻한 성격, 관리 지향적인 강한 성격, 그리고 두 특성을 모두 가지고 있는

독립적 성격의 세 가지 특성 유형으로 분류되었다. 이는 B2B 상황에서 고객 접점 직원들에게 적용되는 기존의 분류 방법이 B2C 유통산업의 관리자들의 개인 특성을 이해하는데 적합하지 않을 수 있다는 것을 의미한다.

셋째, Churchill과 그의 동료들(1974)이 단순한 차원의 전반적 직업만족도 측정에 대한 문제를 제기한 이후 직업 만족도를 다면적으로 측정하고자하는 노력들이 꾸준히 있어왔다 (Churchill et al., 1974; Wood et al., 1986). 본 연구는 이런 맥락에서 유통업계 관리자들의 직업 만족도를 다면적으로 측정하기 위해 선행연구들을 광범위하게 조사하여 유통산업의 관리자들의 직업만족도 특성에 적합한 7개의 항목들을 추출하여 사용하였다.

## II. 이론적 배경 및 연구 가설

### 1. 개인적 특성

본 연구는 개인이 가지는 고유한 성격이 직무와 관련하여 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 개인적 특성 중의 하나인 성격이란 사람들에게 보여지는 개인의 모습 및 특성이다. 성격은 외부환경에 대해 특정한 방식으로 반응하는 기질로, 개인마다 다르고 비교적 잘 변하지 않는 가장 안정적인 성향으로 알려져 있다(House et al., 1996). Davis-Blake 와 Pfeffer(1989)는 성격이 환경적 조건에 큰 영향을 받지 않으면서 비교적 장기적으로 일관된 행동 양식을 결정해

주는 개인의 독특한 심리적 특성들의 총체라고 하였다. 사람의 성격을 기술할 때, '외향적이다', '꼼꼼하다' 등 그 사람과 관련된 특성을 사용하는 데, 이때 특성(trait)이란 어떤 개인을 다른 사람과 지속적으로 구별할 수 있는 특징을 의미한다(Guilford, 1959).

외향성이 높은 사람은 적극적이며 사교성이 좋고, 자기 주장이 강하며, 활동적이고 주도적이며 집단적 성향을 가진다(Antonioni, 1998). 외향적인 사람은 영업이나 경영 분야에서 높은 성과를 거두었으며(Barrick and Mount, 1991), 의사결정 업무와 강한 상관 관계를 가진다(Grant and Langan-Fox, 2007). 또한 개방성이 높은 사람은 지적 자극을 좋아하고, 적극적으로 새로운 생각과 다양한 경험 그리고 가치변화 및 다양성을 추구한다(McCrae and Costa, 1997). 최근 경영환경의 조류인 빠른 변화와 다양성으로 인하여, 지적 개방성이 업무 성과에 중요하게 작용하고 있다(Hough and Furnham, 2002). 지적 개방성이 낮은 사람은 안정성과 현상유지를 선호하고, 변화에 대하여 불편함을 느끼는 반면 지적 개방성이 높은 사람은 새로운 기술을 쉽게 받아들이는 성향이 있어서 업무 관련 기술을 쉽게 수용하고, 새로운 경험과 정보에서 얻은 결과에 대하여 자신이 가지고 있던 생각이나, 믿음을 쉽게 바꾸는 경향이 있다(Korukonda, 2007).

이러한 개인적 특성과 감정과의 관계를 다룬 기존의 연구를 살펴보면 감정 소진의 여러 요인 중 개인의 특성이 감정 소진의 주된 원인으로 설명되고 있다(Farber, 1991). 또한 작업 환경에서의 개인의 특성과 직무의 복잡한 상호 작용으로 감정의 소진이 발생된다 (Shirom, 1993). Zellars, Perrewew, 그

리고 Hochwarter (2000) 의 간호 직원에 대한 연구에서도 개인적 성격에 따라 감정소진의 차이를 확인할 수 있었으며, Schaufeli와 Enzmann (1998)의 소진에 대한 종합적인 연구의 결과는 감정 소진과 개인 특성은 상호 작용이 있다고 보고하고 있다.

## 2. 감정 관련 변수

감정이란 인간의 본능적인 측면인 동시에 사회 문화적인 구성물이다. 이러한 감정은 일상생활 속에서 매일 경험하는 것이며 대인관계 중 상호 작용 과정에서 자연스럽게 교환이 이루어지는 것이다(임효창, 정무관, 최향석, 2008).

지금까지 종업원의 감정관련 변수에 대한 다양한 연구가 있어왔다. 이 중 고객접점에 있는 종업원들의 직업만족과 관련한 감정 변수들을 연구한 선행 연구에서는 주로 감정 필요와 감정 소진을 두 가지 중요한 감정 관련 측정 변수로 사용하여 왔다. 본 연구에서도 이 두 가지 감정 관련 변수를 연구 모형에 포함하여 유통산업 관리자들의 감정 관련 변수들을 측정하고자 한다.

Ryan(1981)은 소진이란 한 개인이 업무 상황에서 반복 또는 계속해서 경험하게 되는 업무 스트레스로 인한 부정적인 자아 개념, 부정적인 업무 태도와 대상자에 대한 무관심, 사회적 지지 체계에 대한 원망과 함께 나타나는 신체적, 정서적, 정신적 탈진 상태의 경험이라고 정의하였다. Schaufeli와 Enzmann(1998)은 조직 구성원이 스트레스가 유발되는 요인과 환경에 장기적으로 과도하게 노출되어 발생하는 심리적, 정서

적, 생리적인 부정적인 반응으로 소진을 정의하였다.

Friedman(2000)은 소진을 스트레스 원인으로 부터 유발되어 스트레스에 대한 반응으로 이어지는 과정으로 보고 이러한 소진의 과정이 감정적 경로와 인지적 경로로 이루어져 있다고 보고했다. Maslach과 Schaufeli(1993)는 직무 소진을 대인 접촉이 많을 수 밖에 없는 직무에서 직무 담당자가 장시간 스트레스 요인에 노출됨으로 인해 겪게 되는 부정적인 심리적 경험이라고 정의하였다.

선행 연구 결과 감정 소진은 직업 만족에 영향을 주는 주요 변수로 보고되고 있다. Kinnie et al.(1999)의 연구에서는 직원의 감정은 고객의 만족과 관계가 있으며, 직원의 감정은 고객 관계와 관련되며 이는 직업 만족도에 영향을 주는 것으로 나타났다(Macdonald and Sirianni, 1996).

감정 필요는 감정적인 상황을 추구하고, 감정적인 자극을 즐기고, 세상과 소통하기 위해 감정을 사용하는 개인의 성향으로 정의된다. 감정 소진은 어떻게 각 개인이 소통 과정에서 다양한 감정적 강도를 추구하고 정보를 처리하여 의사결정에 이르게 되는지에 관한 통찰을 제공하는 매우 중요한 개념이다. 각개인은 각각 감정 필요에 있어 이질적이며, 이는 감정 소진과 함께 직업 만족도에 영향을 줄 수 있는 또 하나의 대표적인 감정 관련 변수로 알려져 있다. (Raman, Chattopadhyay, and Hoyer, 1995). 이를 바탕으로 다음의 가설들이 제시되었다.

- 가설 1: 유통 관리자의 개인적 특성은 감정 소진에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2: 유통 관리자의 개인적 특성은

감정 필요에 영향을 미칠 것이다.

### 3. 직업 만족

직업 만족에 관한 연구는 주로 직업 만족과 특정 직무 형태의 근로자 만족을 중심으로 다방면으로 수행되고 있으며 이에 따라 다양한 정의가 내려지고 있다. Locker(1976)는 직무 만족을 자신의 직무 또는 직무 경험을 평가한 결과에서 나오는 유행하고 긍정적인 정서 상태라고 정의하였고, Smith(1955)는 각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하는 모든 좋고 나쁜 감정의 총화 또는 이러한 감정과 태도와의 관련성을 의미한다고 정의하였다. Giller(1966)는 직업의 만족 또는 불만족은 자기 직무에 대하여 관련 요인 및 일반적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과라고 정의하였고, McCormick과 Tiffin(1979)은 직업 만족은 직무에서 체험된 또는 직무로부터 유래되는 욕구 만족 정도의 함수라고 정의하였다.

이완정(1982)은 직무 만족은 직무를 수행해 가는 과정에서 내·외적 욕구가 충족되어 직무에 대한 관심, 열의, 호의 등과 같은 감성적 태도를 갖는 과정으로 규정하고 있다. 이는 개인이 직무에 대해 가지는 일련의 태도로 지식, 기대, 신념과 보호에 대한 태도라고도 할 수 있다. 따라서 직무만족은 개인적인 반응이며, 과제나 직무에 대한 감정적인 반응으로 볼 수 있다(Bhuian and Menguc, 2002). 이상의 정의들을 종합하여 보면 직무 만족이란 조직의 구성원이 직무를 수행해 나가는 과정과 직무 수행의 결과에 대한 주관적, 상대적인 관점에서 느끼는 감정의

상태를 말하며, 이것은 개인의 가치관, 신념, 욕구와 조직 내에서 상대적 위치에 따라 다르게 나타난다고 볼 수 있다.

조직구성원들이 그 조직에서 담당하고 있는 직무에 대해서 만족하느냐의 여부는 그 조직의 성과에 중요한 영향을 미친다. 이러한 직무만족에 대한 중요성을 신유근(1984)은 다음과 같이 요약하였다. 직무 만족은 조직이 사회에 대하여 지는 사회적 책임의 한 범주로서 강조되고 있고, 구성원의 정신적·심리적 측면에서 대단히 중요하며, 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 또한 직무 만족은 작업자의 성과와 조직 내외에서의 인간 관계에도 영향을 미칠 뿐 아니라 이직률과 결근률을 감소시켜 생산성 향상에 도 긍정적인 영향을 미친다.

직업 만족도를 측정하는 하위요인은 직무의 특성과 연구자의 목적에 따라 다양하게 사용되고 있는데 이러한 구분은 통계적 방법 또는 개념적 접근방법에 토대를 두고 있다. 통계적 방법은 구성원들의 직무에 대한 태도를 요인분석을 통하여 유사한 요인끼리 묶어서 독립된 직무 단면으로 구분하는 것이며 개념적 접근 방법은 연구의 목적에 따라 연구자의 직관 또는 이론적 배경을 기초로 하여 직무 단면을 구체화 하는 것이다.

강경자와 동료들은(1998)은 직업 만족을 구성하는 요소를 인간 관계, 직무, 근무 환경, 보상, 전문성 신장, 행정, 인정 지위 등으로 분류하였다. 한편 이완정(1982)은 직무 자체, 보수, 근무 조건, 인간 관계, 의사 소통, 사회적 인정, 지원 체제, 승진, 후생 복지로 구분하였고, Locker(1976)는 직업 만족의 하위 요인을 보수, 근무 환경, 인간 관계, 승진, 사회적 안정, 복지 후생으로 분류

하였다.

한편, Farber(1991)는 동료와의 관계, 상사와의 관계, 직무 관계, 근무 환경, 보수와 승진 기회로 구분하였고 김영조와 한주희(2008)는 직무 자체, 보수, 업무량, 인간 관계, 감동 방식, 사회적 인정, 교육에의 지원 등으로 분류하였다.

본 연구에서는 기존의 선행 연구에서 정의한 직업 만족을 관리, 직무, 회사 정책, 승진, 급여, 동료, 고객의 7개 영역으로 본 연구에 맞게 세분화하여 유통 관리자들의 직업 만족을 구체적으로 살펴보고자 한다. 위의 논의를 바탕으로 제시된 가설들은 다음과 같다.

- 가설 3: 유통 관리자의 감정은 직업 만족도에 영향을 미칠 것이다
- 가설 3-1: 유통 관리자의 감정 소진은 직업 만족도 7가지 영역(관리, 직무, 회사 정책, 승진, 급여, 동료, 고객)에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-2: 유통 관리자의 감정 필요는 직업 만족도 7가지 영역(관리, 직무, 회사 정책, 승진, 급여, 동료, 고객)에 영향을 미칠 것이다.

Judge와 동료들(2002)은 개인특성과 직업 만족도와의 관계를 분석하기 위하여 163 개의 독립적인 표본으로부터 추출한 334개의 상관관계를 바탕으로 메타분석을 실시하였다. 그 결과, 개인 특성이 직업 만족도를 이해하는데 매우 중요한 요인임을 밝혔다. 또한 Mount와 동료들은 (2006) 개인적 특성과 비생산적 직무행위의 관계를 연구하는 과정에서 개인 특성이 직업 만족도에 영향을 미친다는 것을 실증적으로 확인하였다.

이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 4: 유통 관리자의 개인적 특성은 직업 만족도의 7가지 영역(관리, 직무, 회사 정책, 승진, 급여, 동료, 고객)에 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구모형 및 방법

#### 1. 연구모형

위의 가설을 바탕으로 연구의 모형을 요약하면 아래의 <그림 1>과 같이 개념화 된다. 본 모형은 개인적 특성이 직업 만족도에 미치는 직접적인 영향과 감정 관련 변수를 통하여 미치는 간접적인 영향을 모두 검증하는 것을 목적으로 하고 있다.

#### 2. 측정도구

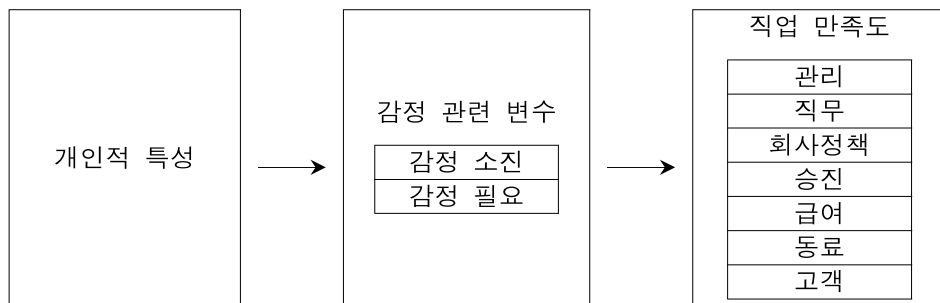
본 연구는 선행 연구에서 사용된 척도들을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하

였다. 개인적 특성을 측정하기 위하여 Jolson과 Comer(1997)의 척도를 바탕으로 7점 리커트 척도 20문항, 감정 관련 변수인 감정 소진은 Maslach와 Jackson(1981)의 척도를 참고로 하여 7점 리커트 척도 8문항, 감정 필요는 Raman, Chattopadhyay와 Hoyer(1995)가 사용한 척도를 수정하여 7점 리커트 척도 12문항, 직업 만족도는 Lagace et al. (1993)의 척도를 반영하여 7점 리커트 척도 28문항을 본 연구의 목적에 맞게 개발하였다.

관리자의 개인적 특성, 감정 관련 변수, 직업 만족도에 관한 각각의 문항별 신뢰성인 내적 일관성을 알아보기 위하여 Cronbach's  $\alpha$  계수를 측정하였으며, 각각 0.6이상으로 문항간의 높은 신뢰성을 보이는 것으로 나타났다. 문항의 신뢰성은 <표 1>에 요약되어 있다.

#### 3. 자료 수집 및 분석 방법

본 연구는 관리자들의 개인적 특성 및 감정 관련 변수와 직업만족과의 관계를 살펴보기 위하여 미국 유통 산업 관리자 275명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 자료 분석을 위한 통계 분석은 SPSS 18.0을 사용하여 수행하였다.



<그림 1> 연구 모형

<표 1> 측정도구 및 문항의 신뢰성

변수		Cronbach's α	참고 문헌
개인적 특성	강한 성격	0.778	Jolson and Comer(1997)
	독립적 성격	0.887	
	따뜻한 성격	0.938	
감정 관련 변수	감정 소진	0.957	Maslach and Jackson(1981)
	감정 필요	0.935	Raman, Chattopadhyay, and Hoyer(1995)
직업 만족도	관리	0.955	Comer et al.(1989); Lagace et al.(1993)
	직무	0.942	
	회사정책	0.887	
	승진	0.733	
	급여	0.780	
	동료	0.840	
	고객	0.887	

분석방법은 관리자의 개인적 특성의 유형화를 위해 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 실시하였으며, 각각의 요인과 감정 관련 변수, 직업 만족에 대하여 평균과 표준편차를 살펴보았다. 관리자의 개인적 특성에 따른 감정 관련 변수, 직업 만족의 차이, 감정 관련 변수에 따른 직업 만족의 차이를 알아보기 위하여 t 검정을 실시하였으며, 마지막으로 직업 만족의 7가지 영역에 대한 변수들의 상대적 영향력을 살펴보기 위하여 상관 관계(Correlation)를 먼저 살펴본 후, 종속 변수에 대한 관련 변수들의 영향력을 파악하기 위하여 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)과 경로분석(Path Analysis)을 실시하였다.

#### IV. 분석 결과

##### 1. 관리자의 개인적 특성

관리자의 개인적 특성을 분석하기 위해

요인분석(Factor Analysis)을 실시한 결과는 <표 2>와 같다. 요인 회전은 직각 회전(Orthogonal Rotation)으로 베리맥스(Varimax)방법을 사용하였으며 그 결과 3개의 요인으로 분류되었다. 요인 I은 고객 지향적인 ‘따뜻한 성격’, 요인 II는 관리 지향적인 ‘강한 성격’, 요인 III은 두 요소를 모두 가지고 있는 ‘독립적 성격’으로 명명되었으며, 이러한 요인들은 68.5%의 설명력을 나타내고 있다. 이 새로운 개인 특성 분류 결과는 Jolson and Comer(1997) 등 주로 B2B 산업의 영업 사원들의 개인 특성을 이해할 때 사용되던 선행연구들의 개인 특성 분류 방법으로는 본 연구와 같이 B2C 산업의 유통 관리자들의 개인 특성을 이해하는데 한계가 있을 수 있음을 시사한다.

##### 2. 관리자의 감정 관련 변수

###### 2.1. 관리자의 감정 관련 변수의 수준

관리자의 감정 관련 변수는 감성 소진과



<표 2> 관리자의 개인적 특성

항 목	요인 I 따뜻한 성격	요인 II 강한 성격	요인 III 독립적 성격	h <sup>2</sup>
17. Is warm	0.873	0.036	0.114	0.777
15. Is compassionate	0.853	0.077	0.298	0.823
16. Is eager to soothe hurt feelings	0.835	0.032	0.051	0.701
12. Is sympathetic	0.827	-0.026	0.229	0.738
13. Is sensitive to the needs of others	0.821	0.098	0.282	0.763
14. Is understanding	0.796	0.035	0.379	0.778
20. Is gentle	0.728	0.062	0.372	0.672
11. Is affectionate	0.727	0.110	0.169	0.569
18. Is emotional	0.704	0.184	-0.232	0.584
19. Loves people	0.682	0.286	0.161	0.573
5. Is forceful	-0.008	0.848	0.033	0.720
8. Is dominant	0.105	0.823	0.126	0.704
10. Is aggressive	-0.001	0.821	0.099	0.684
3. Is assertive	0.136	0.776	0.238	0.677
4. Has strong personality	0.139	0.762	0.364	0.732
6. Has leadership ability	0.237	0.549	0.475	0.582
2. Is independent	0.169	0.189	0.745	0.620
1. Defends own beliefs	0.288	0.249	0.697	0.631
9. Is willing to take a stand on issues	0.264	0.356	0.697	0.682
고유치	8.254	3.544	1.213	
전체변량(%)	34.4%	20.7%	13.7%	
누적변량(%)	34.1%	54.8%	68.5%	
Cronbach's α	0.938	0.890	0.778	
M(SD)	5.64(0.96)	5.21(1.02)	4.55(0.61)	

<표 3> 관리자의 감정 관련 변수

감정 관련 변수	변수	M(SD)
	감정 소진	3.21(1.66)/7점
감정 필요	3.95(1.14)/7점	

감정 필요로 나누어 분석하였으며, 그 결과는 <표 3>에 요약되어 있다. 감정 소진의 평균은 3.21점으로 중간 값인 4보다 낮은 수준이었으며, 감정 필요는 평균 3.95점으로 중간 값에 근접한 수준을 나타내었다.

## 2.2. 관리자의 개인적 특성에 따른 감정 관련 변수의 차이

관리자의 감정 관련 변수를 개인적 특성에 따라 차이를 분석한 결과는 <표 4>와 같다. 감정 필요가 따뜻한 성격에 따라 차이를 보였으며, 따뜻한 성격이 약한 집단이 강한 집단보다 감정 필요가 높은 것으로 나타났다. 이 결과는 고객 지향성이 낮은 관리자 집단이 높은 집단에 비해 더 높은 감정 필요를 가지고 있음을 시사한다.

<표 4> 관리자의 개인적 특성에 따른 감정 관련 변수의 차이

변수			개인적 특성					
			강한 성격		독립적 성격		따뜻한 성격	
			LOW	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH
감정관련변수	감정 소진	M	3.30	3.12	3.40	3.17	3.33	3.11
		t값	0.87		0.87		1.09	
	감정 필요	M	3.95	3.95	4.02	3.94	4.21	3.70
		t값	0.01		0.45		3.79***	

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

### 3. 관리자의 직업만족도

#### 3.1. 관리자의 직업만족도 수준

관리자의 직업 만족도는 7개의 영역(관리, 직무, 회사 정책, 승진, 급여, 동료, 고객)으로 구분하여 살펴보았으며 그 결과는 <표 5>에 나타나 있다. 분석 결과, 동료에 대한 만족도가 5.37점으로 가장 높았으며, 직무 5.36점, 관리 5.06점, 고객 4.99점, 회사 정책 4.80점, 급여 4.42점, 승진 4.30점의 순으로 나타났다.

#### 3.2. 관리자의 개인적 특성에 따른 직업 만족도의 차이

관리자의 직업 만족도를 개인적 특성에 따라 차이를 살펴보았다. <표 6>에 나타난

바와 같이 관리에 대한 만족도는 강한 성격(p<.05), 따뜻한 성격(p<.01)에서 유의한 차이를 보였다. 강한 성격과 따뜻한 성격이 강한 집단이 약한 집단보다 관리에 대한 만족도가 높았다.

둘째, 직무에 대한 만족도는 강한 성격(p<.001), 독립적 성격(p<.05), 따뜻한 성격(p<.05)에서 유의한 차이를 보였다. 강한 성격, 독립적 성격, 따뜻한 성격이 강한 집단이 약한 집단보다 직업에 대한 만족도가 높았다.

셋째, 회사 정책에 대한 만족도는 강한 성격(p<.01), 독립적 성격(p<.05), 따뜻한 성격(p<.001)에서 유의한 차이를 보였다. 강한 성격, 독립적 성격, 따뜻한 성격이 강한 집단이 약한 집단보다 회사 정책에 대한 만족도가 높았다.

넷째, 승진에 대한 만족도는 유의한 차이

<표 5> 관리자의 직업 만족도

변수		M(SD)
직업 만족	관리	5.06(1.60)/7점
	직무	5.36(1.37)/7점
	회사 정책	4.80(1.36)/7점
	승진	4.30(1.47)/7점
	급여	4.42(1.40)/7점
	동료	5.37(1.11)/7점
	고객	4.99(1.14)/7점

<표 6> 관리자의 개인적 특성에 따른 직업 만족도의 차이

변수			개인적 특성					
			강한 성격		독립적 성격		따뜻한 성격	
			LOW	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH
직업만족	관리	M	4.83	5.32	4.80	5.12	4.79	5.31
		t값	-2.56*		-1.21		-2.72**	
	직무	M	5.06	5.69	4.92	5.45	5.14	5.56
		t값	-3.95***		-2.41*		-2.56*	
	회사정책	M	4.53	5.09	4.41	4.88	4.47	5.09
		t값	-3.48**		-2.16*		-3.90***	
	승진	M	4.15	4.46	3.92	4.37	4.18	4.42
		t값	-1.79		-1.92		-1.35	
	급여	M	4.24	4.62	4.38	4.42	4.32	4.50
		t값	-2.23*		-0.19		-1.11	
	동료	M	5.22	5.54	5.00	5.44	5.17	5.56
		t값	-2.45*		-2.50*		-2.98**	
	고객	M	4.74	5.28	4.71	5.05	4.68	5.28
		t값	-3.98***		-1.86		-4.49***	

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

를 보이는 변수가 없는 것으로 나타났다.

다섯째, 급여에 대한 만족도는 강한 성격 (p<0.05)이 유의한 차이를 보였다. 강한 성격이 강한 집단이 약한 집단보다 급여에 대한 만족도가 높았다.

여섯째, 동료에 대한 만족도는 강한 성격 (p<0.05), 독립적 성격(p<0.05), 따뜻한 성격(p<.001)에서 유의한 차이를 보였다. 강한 성격, 독립적 성격, 따뜻한 성격이 강한 집단이 약한 집단보다 동료에 대한 만족도가 높았다.

마지막으로 고객에 대한 만족도는 강한 성격(p<0.001), 따뜻한 성격(p<.001)에서 유의한 차이를 보였다. 강한 성격과 따뜻한 성격이 강한 집단이 약한 집단보다 고객에 대한 만족도가 높았다.

분석 결과는 유통업체의 관리자들 중 세 가지 형태의 개인 특성이 강한 집단이 약한 집단보다 다양한 측면에서 직업 만족도가

높은 경우가 많음을 보여주고 있다.

### 3.3. 관리자의 감정 관련 변수에 따른 직업 만족도의 차이

관리자의 직업 만족도를 감정 관련 변수에 따라 차이를 분석해 보았다. <표 7>에 나타난 바와 같이 감정 관련 변수 중 감정 소진에 따라 직업 만족도 7개의 영역은 모두 유의한 차이를 나타내었으며 감정 소진이 낮은 집단이 높은 집단보다 직업 만족도가 높았다. 또한 감정 필요가 낮은 집단이 높은 집단보다 동료에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다. 이 결과는 관리자들의 직업 만족도 향상을 위해 감정 필요와 감정 소진을 측정하여 적절히 관리하는 것이 중요함을 시사하고 있다.

<표 7> 관리자의 감정 관련 변수에 따른 직업 만족도의 차이

변수			감정 관련 변수			
			감정 소진		감정 필요	
			LOW	HIGH	LOW	HIGH
직업 만족	관리	M	5.68	4.49	5.15	4.98
		t값	6.70***		0.92	
	직무	M	5.84	4.89	5.33	5.39
		t값	6.12***		-0.34	
	회사 정책	M	5.31	4.31	4.79	4.80
		t값	6.54***		-0.06	
	승진	M	4.75	3.86	4.47	4.13
		t값	5.24***		1.94	
	급여	M	4.89	3.96	4.47	4.37
		t값	5.83***		0.61	
	동료	M	5.87	4.88	5.65	5.09
		t값	8.24***		4.32***	
	고객	M	5.23	4.76	5.01	4.98
		t값	3.46**		0.19	

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

### 3.4. 관리자의 직업 만족도에 대한 상대적 영향력

관리자의 직업만족도에 대한 관련변수들의 상대적 영향력을 분석한 결과는 <표 8>에 요약되어 있다. 먼저 관리에 대한 만족도에 유의한 영향을 보이는 변수로는 따뜻한 성격( $\beta=0.143$ ), 감정 소진( $\beta=-0.420$ )이며, 회귀식의 설명력은 22.6%이었다. 이는 따뜻한 성격이 강해질수록, 감정 소진이 낮아질수록 관리에 대한 만족도는 증가하는 것을 의미한다.

두 번째로 직무에 대한 만족도에 유의한 변수는 강한 성격( $\beta=0.160$ ), 감정 소진( $\beta=-0.391$ )이며, 회귀식의 설명력은 23.7%이었다. 이는 구체적으로 강한 성격이 강해질수록, 감정 소진이 낮아질수록 직업에 대한 만족도는 증가하는 것을 시사한다.

세 번째로 회사 정책에 대한 만족도에

유의한 영향을 보이는 변수는 따뜻한 성격( $\beta=0.216$ ), 감정 소진( $\beta=-0.413$ ), 감정 필요( $\beta=0.156$ )이며, 회귀식의 설명력은 26.6%이었다. 이 결과는 따뜻한 성격이 강해질수록, 감정소진이 낮아질수록, 감정 필요가 높아질수록 회사 정책에 대한 만족도는 증가하는 것을 나타낸다.

네 번째로 승진에 대한 만족도에 유의한 영향을 보이는 변수는 독립적 성격( $\beta=0.173$ ), 감정 소진( $\beta=-0.362$ )이며, 회귀식의 설명력은 17.7%이었다. 이는 독립적 성격이 강해질수록, 감정 소진이 낮아질수록 승진에 대한 만족도는 증가하는 것을 의미한다.

다섯 번째로 급여에 대한 만족도에 유의한 영향을 보이는 변수는 감정 소진( $\beta=-0.409$ )이며, 회귀식의 설명력은 18.8%이었다. 즉, 감정 소진이 낮아질수록 급여에 대한 만족도는 증가하는 것으로 나타났다.

여섯 번째로 동료에 대한 만족도에 유의한

<표 8> 관리자의 직업 만족도에 대한 상대적 영향력

독립변수		종속변수		2단계						
		1단계		관리	직무	회사정책	승진	급여	동료	고객
		감정소진	감정필요	β	β	β	β	β	β	β
개인적 특성	강한성격	-0.061	0.088	0.113	0.160*	0.125	0.036	0.111	0.182**	0.114
	독립적성격	0.046	0.032	-0.029	0.107	0.051	0.173**	0.091	-0.010	-0.005
	따뜻한성격	-0.030	-0.290***	0.143*	0.095	0.216**	-0.021	-0.053	0.070	0.296***
감정관련 변수	감정소진			-0.420***	-0.391***	-0.413***	-0.362***	-0.409***	-0.452***	-0.171**
	감정필요			0.020	0.077	0.156**	-0.047	0.071	-0.144**	0.070
상수		3.874***	4.971***	3.81***	2.953**	1.82**	4.06***	3.81***	4.99***	2.18***
F비		0.44	6.34***	15.71***	16.68***	19.48***	11.54***	12.49***	25.52***	10.09***
R <sup>2</sup>		0.5	6.6	22.6	23.7	26.6	17.7	18.8	32.2	15.8

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

영향을 보이는 변수는 강한 성격( $\beta=0.182$ ), 감정 소진( $\beta=-0.452$ ), 감정 필요( $\beta=-0.144$ )이며, 회귀식의 설명력은 32.2%이었다. 이 결과는 강한 성격이 강해질수록, 감정 소진이 낮아질수록, 감정 필요가 낮아질수록 동료에 대한 만족도는 증가하는 것을 시사한다.

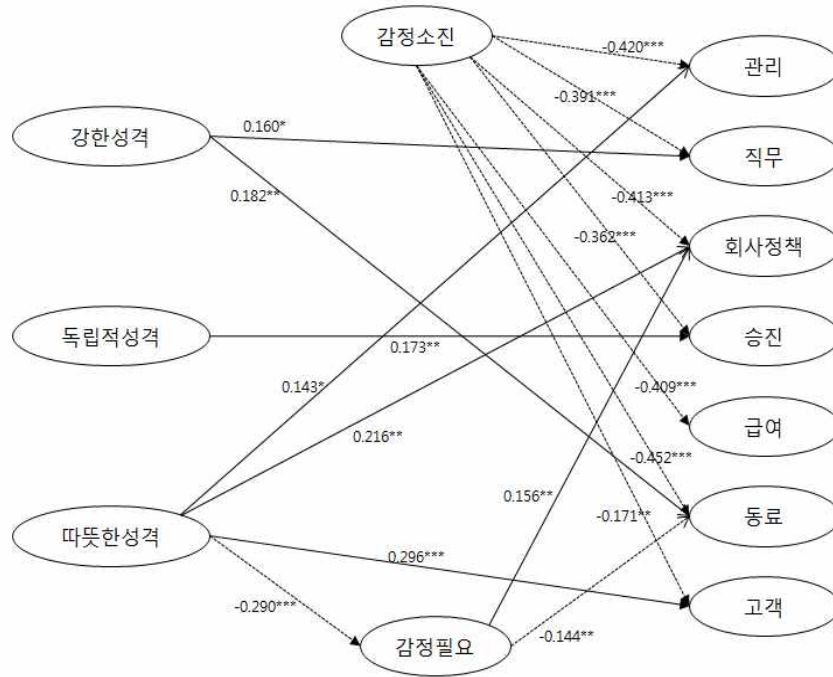
마지막으로 고객에 대한 만족도에 유의한 영향을 보이는 변수는 따뜻한 성격( $\beta=0.296$ ), 감정소진( $\beta=-0.171$ )이며, 회귀식의 설명력은 15.8%이었다. 이 결과는 따뜻한 성격이 강해질수록, 감정 소진이 낮아질수록 고객에 대한 만족도는 증가하는 것을 의미한다. 이러한 결과를 바탕으로 유통업체는 관리자의 7가지 영역의 직업 만족도에 미치는 요인들을 관리자의 개인적인 특성에 맞게 집중적으로 관리하여 관리자들의 직업 만족도를 향상시킬 수 있을 것이다.

### 3.5. 관리자의 직업 만족도에 대한 경로 분석

직업 만족도에 관한 인과 관계의 설명과 관리자의 개인적 특성, 감정 관련 변수가

구체적으로 어떠한 경로를 통하여 직업 만족도에 영향을 미치는지를 파악하기 위하여 경로 분석을 사용하여 연구 모형을 분석하였다. 연구 모형 중 개인적 특성을 독립 변수로, 감정 관련 변수를 매개 변수로, 그리고 직업 만족도의 7가지 영역을 종속 변수로 구성하여 경로 분석을 실시하였다. 경로 분석에 포함된 독립 변수 및 매개 변수 간에 다중공선성이 존재하는지를 알아보기 위하여 상관 관계를 살펴보았으며, 통계적으로 유의한 변수와 경로계수를 확인하여 인과 모형을 수정한 경로분석의 결과는 <그림 2>에 제시되어 있다. <그림 2>에는 분석 결과 유의한 경로계수만을 표기하였으며 전체 모형의 분석 결과는 <표 8>에 정리되어 있다.

인과 모형에서 각 독립 변수가 종속 변수에 미치는 인과적 효과를 직접 효과와 매개 변수를 통한 간접 효과로 분류한 결과는 <표 9>에 요약되어 있다. 직업 만족도를 각 영역별로 살펴보면, 첫 번째, 관리에 대한 만족도는 개인적 특성 중 따뜻한 성격과 감정 관련 변수인 감정 소진으로부터 직접



<그림 2> 관리자의 직업 만족도 경로 모형

<표 9> 직업 만족에 영향을 미치는 변인들의 인과 관계

종속 변수	독립 변수		총효과	인과적 효과			비인과적 효과	
				총인과 효과	직접 효과	간접 효과		
직업 만족도	관리	개인적 특성	따뜻한 성격	0.206	0.143	0.143	-	0.063
		감정 관련 변수	감정 소진	-0.428	-0.420	-0.420	-	-0.008
	직무	개인적 특성	강한 성격	0.283	0.16	0.160	-	0.123
		감정 관련 변수	감정 소진	-0.389	-0.391	-0.391	-	0.002
	회사 정책	개인적 특성	따뜻한 성격	0.275	0.171	0.216	-0.045	0.104
		감정 관련 변수	감정 소진	-0.394	-0.413	-0.413	-	0.019
			감정 필요	0.005	0.156	0.156	-	-0.151
	승진	개인적 특성	독립적 성격	0.185	0.173	0.173	-	0.012
		감정 관련 변수	감정 소진	-0.373	-0.362	-0.362	-	-0.011
	급여	감정 관련 변수	감정 소진	-0.396	-0.409	-0.409	-	0.013
	동료	개인적 특성	강한 성격	0.240	0.182	0.182	-	0.058
			따뜻한 성격	0.214	0.042	-	0.042	0.172
		감정 관련 변수	감정 소진	-0.498	-0.452	-0.452	-	-0.046
			감정 필요	-0.271	-0.144	-0.144	-	-0.127
고객	개인적 특성	따뜻한 성격	0.343	0.296	0.296	-	0.047	
	감정 관련 변수	감정 소진	-0.175	-0.171	-0.171	-	-0.004	

적인 영향을 받고 있으며, 따뜻한 성격이 강해질수록, 감정 소진이 낮을수록 직업에 대한 만족도는 높아지는 것으로 분석되었다.

둘째, 직무에 대한 만족도는 개인적 특성 중 강한 성격과 감정 관련 변수인 감정 소진으로부터 직접적인 영향을 받고 있으며, 강한 성격이 강해질수록, 감정 소진이 낮을수록 직업에 대한 만족도는 높아지는 것으로 나타났다.

셋째, 회사 정책에 대한 만족도는 개인적 특성 중 따뜻한 성격과 감정 관련 변수인 감정 소진, 감정 필요로부터 직접적인 영향을 받고 있으며, 따뜻한 성격은 감정 필요를 매개로 하여 간접적으로도 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 즉 따뜻한 성격이 강해질수록, 감정 소진이 낮을수록, 감정 필요가 높을수록 회사 정책에 대한 만족도는 높아지는 것으로 확인되었다.

넷째, 승진에 대한 만족도는 개인적 특성 중 독립적 성격과 감정 관련 변수인 감정 소진으로부터 직접적인 영향을 받고 있으며, 독립적 성격이 강해질수록, 감정소진이 낮을수록 승진에 대한 만족도는 높아지는 것으로 나타났다.

다섯째, 급여에 대한 만족도는 감정 관련 변수인 감정 소진으로부터 직접적인 영향을 받고 있으며, 감정 소진이 낮을수록 급여에 대한 만족도는 높아지는 것으로 분석되었다.

여섯째, 동료에 대한 만족도는 개인적 특성 중 강한 성격과 감정 관련 변수인 감정 소진, 감정 필요로부터 직접적인 영향을 받으며, 강한 성격이 강해질수록, 감정 소진이 낮을수록, 감정 필요가 낮을수록 동료에 대한 만족도는 높아지는 것으로 나타났으며,

개인적 특성 중 따뜻한 성격은 감정 필요를 매개로하여 간접적으로도 영향을 끼치는 것으로 확인되었다.

마지막으로 고객에 대한 만족도는 개인적 특성 중 따뜻한 성격과 감정 관련 변수인 감정 소진으로부터 직접적인 영향을 받으며, 따뜻한 성격이 강해질수록, 감정 소진이 낮을수록 고객에 대한 만족도는 높아지는 것으로 나타났다. 유통 업체들은 이 결과를 활용하여 관리자들의 개인적 특성과 감정 관련 변수들의 상태에 따라 개인화된 맞춤형 직업 만족도 향상 방안을 제시할 수 있을 것이다.

## V. 결론

### 1. 연구의 요약

본 연구는 미국의 유통 관리자들을 대상으로 그들의 개인적인 특성 요인과 감정 관련 변수들이 7 가지 영역으로 분류된 직업 만족도 (관리, 직무, 회사 정책, 승진, 급여, 동료, 고객)에 미치는 영향을 분석하였다.

그 결과 고객과의 직접적인 대면이 많은 업무의 특성을 지닌 유통산업에서는 고객 접점에 있는 직원 뿐 아니라 관리자들에게도 감정 소진이 개인적 특성에 따라 차이가 없이 공통적으로 나타났으며 이러한 감정의 소진은 직업 만족도의 7 가지 영역에 모두 부정적인 영향을 끼치고 있음을 확인하였다. 또한 개인적인 특성이 감정 필요에, 감정 소진이나 감정 필요가 직업 만족도에 미치는 영향은 각기 다르게 나타났다. 구체적인 연구의 결과는 다음과 같이 요약될 수

있다.

첫째, 관리자의 개인적 특성을 요인 분석한 결과 관리 지향적인 강한 성격, 고객 지향적인 따뜻한 성격, 그리고 두 요소를 모두 가진 독립적 성격의 세 가지로 분류되었다.

둘째, 관리자의 감정 필요는 중간 값에 가깝게 나타났고, 개인적 특성에 따른 차이로는 따뜻한 성격이 약한 집단이 강한 집단보다 감정 필요가 높은 것으로 확인되었다.

셋째, 관리자의 직업 만족도를 7가지 영역으로 분류하여 살펴본 결과, 동료에 대한 만족도가 가장 높았으며, 직무, 관리, 고객, 회사 정책, 급여, 승진의 순으로 나타났다. 개인적 특성에 따른 직업 만족도의 차이는 승진을 제외한 모든 영역에서 강한 성격이 강한 집단이 약한 집단보다 만족도가 높은 것으로 나타났다. 독립적 성격은 직무, 회사 정책, 동료에 대한 만족도에 유의한 차이를 보였으며 독립적 성격이 강한 집단이 약한 집단보다 높은 만족도를 나타내었다. 또한 승진과 급여를 제외한 모든 영역에서 따뜻한 성격이 강한 집단이 약한 집단보다 만족도가 높게 나타났다.

넷째, 관리자의 감정 관련 변수에 따른 직업만족도의 차이를 살펴본 결과, 직업 만족도의 7가지 영역에서 감정 소진에 따라 유의한 차이를 보였으며, 감정 소진이 낮은 집단이 높은 집단보다 만족도가 높은 것으로 나타났다.

다섯째, 관리자의 직업 만족도에 대한 영향력과 인과 관계를 분석한 결과, 개인적 특성 중 강한 성격은 직무, 동료에 대한 만족도에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 끼치는 변수로 나타났고, 독립적 성격은 승진에 대한 만족도에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 끼치는 변수로 나타났으며,

따뜻한 성격은 관리, 회사정책, 고객에 대한 만족도에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 끼치고 있었다. 감정 관련 변수 중 감정 소진은 7가지 만족도에 모두 부(-)<sup>1</sup>의 영향을 끼치는 변수로 나타났으며, 반면 감정 필요는 회사 정책 만족도에는 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 끼치지만 동료에 대한 만족도에는 부(-)<sup>1</sup>의 영향을 끼치는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 앞서 제시된 대부분의 가설을 지지하고 있다. 단, 유통 관리자들의 개인적 특성이 감정 소진에 영향을 미칠 것이라는 가설1은 지지되지 않았다. 이 결과는 고객과의 상호 작용이 다른 산업에 비해 빈번하고도 강도 높게 나타나는 유통업계의 관리자들이 경험하는 감정 소진은 개인의 특성에 따라 유의한 차이가 없이 전반적으로 발생하고 있음을 시사한다.

본 연구는 관련 선행 연구들과 다음과 같은 학술적 차별성을 지닌다. 첫째, 본 연구는 관리자를 연구 대상으로 한다는 점에서 선행연구들과 차별화된다. 관리자는 고객 접점의 근로자에 비해 그 역할이 다면적이다. 즉, 고객들만을 대상으로 관리활동을 수행하는 점점 근로자들에 비해 관리자는 고객들 뿐 아니라 일선 서비스 근로자들도 관리의 대상이 된다. 이런 면에서 고객 접점 직원들을 대상으로 한 선행 연구들의 기존 접근방법으로는 다중적 역할을 수행하는 관리자들을 이해하는데 한계가 있을 수 있다.

둘째, 기존의 관련 선행연구들은 주로 B2B 산업에서 고객접점에 있는 영업 사원들을 실증 분석의 대상으로 하였다. 이에 반해 본 연구는 B2C 유통산업에 종사하는 관리자들을 실증적으로 연구하기 위해 Jolson과 Comer(1997)의 개인특성 측정 20개 항



목을 본 연구의 특성에 맞게 수정하여 사용하였다. 그 결과 선행연구에서 외향성과 개방성의 두 가지로 나누어지던 개인특성이 본 연구에서는 요인분석 결과 고객지향적인 따뜻한 성격, 관리지향적인 강한 성격, 그리고 두 특성을 모두 가지고 있는 독립적 성격의 세 가지 특성 유형으로 분류되었다. 이 결과는 B2B 상황에서 고객 접점 직원들을 이해하던 선행연구의 분류 방법이 B2C 유통산업의 관리자들의 개인특성을 이해하는데 적합하지 않을 수 있다는 것을 의미한다.

셋째, 본 연구는 단순한 차원의 직업 만족도 측정을 극복하기 위해 유통업계 관리자들의 직업 만족도를 다면적으로 측정하였다. 이를 위해 선행연구들을 광범위하게 조사하여 유통산업의 관리자들의 직업만족도 특성에 적합한 7개의 항목들을 추출하여 사용하였다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 실증 분석을 통하여 유통기업에서의 관리자의 개인적 특성이 세 가지 요인으로 분류되고, 구체화된 개인적 특성 요인과 감정 관련 변수가 직업 만족도에 각기 다른 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 이 결과를 바탕으로 유통 기업들은 관리자 개인의 특성을 파악하고 이에 따른 개인화된 직업 만족도 측정과 이를 바탕으로 한 맞춤형 관리를 통하여 관리자들의 직업 만족도를 효과적으로 향상시키는데 기여할 수 있을 것이다. 이런 과정을 통해 유통 기업들이 서비스 경영의 핵심 요소인 내부 고객을 만족시킬 수 있는 효과적인 내부 마케팅 가이드라인을 마련하는데 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구의 결과는 유통업체 관리자

들은 개인적 특성에 상관 없이 감정 소진을 경험하고 있으며, 감정 소진은 또 다른 감정 관련 변수인 감정 필요보다 7 가지 영역의 직업 만족도에 더 전방위적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 유통업체들은 관리자들의 감정 소진을 측정하고 지속적으로 관리하여 관리자들의 직업 만족도를 향상시킬 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구는 직업 만족도를 살펴본 선행 연구들을 확장하여 직업 만족도를 7가지 영역(관리, 직무, 회사정책, 승진, 급여, 동료, 고객)으로 분류하여 구체적으로 분석함으로써 유통 기업에서 관리자들의 직업 만족도를 향상시키기 위한 실무적 가이드라인 및 기초 연구 자료로 폭 넓게 활용이 가능할 것이다.

## 2. 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 유통 기업 관리자의 감정 관련 변수를 감정 소진과 감정 필요 두 가지 주요 요인으로 구분하여 직업 만족도의 일곱 가지 영역과의 관계를 분석해 보았다. 그러나 다른 종류의 감정 관련 변수들의 역할도 그 가능성을 배제할 수 없다. 향후 연구에서는 본 연구의 모형에 포함되지 않은 감정 노동, 직무 소진, 스트레스 등 감정에 관련된 보다 다양한 변수들을 활용하여 직업 만족에 대한 연구를 수행한다면 이 분야에 대한 보다 폭 넓은 이해와 깊은 통찰력을 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 실증 분석을 위해 t 검정과 다중회귀분석, 그리고 경로 분석을 수행하였다. 보다 면밀한 타당성 분석을 수

반한 구조방정식을 사용한 분석 방법을 추가적으로 사용하는 것도 의미 있는 연구의 확장이라고 생각된다.

마지막으로, 본 연구에서 사용된 연구 주제와 모형을 서비스 품질과 내부 마케팅이 중요한 다른 서비스 관련 산업으로 확장하여 적용해 보면 다양한 서비스 산업에 대한 새로운 이해의 폭을 넓힐 수 있을 것으로 기대된다.

논문접수일 : 2011. 09. 21

게재확정일 : 2011. 10. 19

### 참고문헌

강경자, 송명자, 이명화 (1998), “신장실간호사의 직무만족도와 소진 경험정도와의 관계,” *성인간호학회지*, 10(1), 32-47.

김규남 (2010), “카지노 영업관리자의 리더십유형이 멘토링과 조직 유효성에 미치는 영향,” 강릉원주대 박사학위논문.

김문실 (1996), “간호조직에서의 변혁적 리더십,” *간호과학*, 8, 1-2.

신유근 (1984), *조직행위론*, 박영사, 97.

여용재 (2008), “내부마케팅이 직무만족 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 정부출연기관을 중심으로,” 공주대학교 대학원 박사학위논문.

이유재 (2001), “CRM을 위한 내부고객관리,” 서울대학교 경영대학 경영연구소

이완정 (1982), “중학교 교장의 지도성과 교사의 직무만족도가 교사의 직무 성과에 미

치는 영향에 관한 연구,” 고려대학교 대학원 박사학위논문.

임효창, 정무관, 최항석 (2008), “감정노동의 결과에 관한 연구,” *서비스 경영 학회지*, 9(2), 319-345.

Antonioni, David (1998), “Relationship between the big five personality factors and conflict management styles,” *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336-355.

Barrick, Murray R. and Michael Mount (1991), “The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis,” *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

Bhuiyan, Shahid N. and Bulent Menguc (2002), “An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, guest worker, sales setting,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 1-11.

Boles, James, Ramana Madupalli, Brian Rutherford, and John Andy Wood (2007), “The Relationship of Facets of Salesperson Job Satisfaction with Affective Organizational Commitment,” *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(4/5), 311-321.

Churchill, Gilbert A., Neil A. Ford, and Orville C. Walker (1974), “Measuring the job satisfaction of industrial salesmen,” *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254-260.

Comer, James M., Karen A Machleit, and Rosemary R. Lagace (1989), “Psychometric

- assessment of a reduced version of INDSALES," *Journal of Business Research*, Vol. 18 No. 4, 291-302.
- Davis-Blake, Alison and Jeffrey Pfeffer (1989), "Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research," *Academy of Management Review*, 14(3), 385-400.
- Farber, Barry A. (1991), *Crisis in education: Stress and burnout in American teachers*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Friedman, Isaac A. (2000), "Burnout in teachers: Shattered dreams of impeccable professional performance," *Journal of Clinical Psychology*, 56, 595-606.
- Guilford, J.P. (1959), "Three faces of intellect," *American Psychologist*, 14(8), 469-479.
- Grant, Sharon and Janice Langan-Fox (2007), "Personality and the Occupational Stressor-Strain Relationship: The Role of the Big Five," *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 20-33.
- Gillier, B.H. (1966), *Industrial Psychology* (2nd Edition), McGraw-Hill Kogakuha, Tokyo, 279-283.
- House, Robert J., Scott A. Shane, and David M. Harold (1996), "Rumors of the Death of Dispositional Research are Vastly Exaggerated," *Academy of Management Review*, Vol.21, No.1, 203-224.
- Hough, Leateta M. and Adrian Furnham (2002), *Importance and Use of Personality Variables in Work Settings*, W.C. Borman, D.R. Ilgen, R. J. Klimoski, eds. *Comprehensive Handbook of Psychology*, Vol.12, Wiley, New York, 131-169.
- Hochschild, Arlie (1979), "Emotion work, feeling rules, and social structure," *American Journal of Sociology*, 85, 551 - 575.
- Hunt, Shelby D., Lawrence B. Chonko, and Van R. Wood (1985), "Organizational commitment and marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 1, 112-26.
- Jolson, Marvin A. and Lucette B. Comer, (1997). "The use of instrumental and expressive personality traits as indicators of a salesperson's behavior," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 (1), 29-43.
- Judge, TA, D. Heller, and Michael Mount (2002), "Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Kimble, Gregory A. and Norman Garnezy (1963), *Principles of General psychology*, 3rd ed., N.Y.: Ronald press.
- Kinnie, Nick J., Sue Hutchinson, and John Purcell (1999). "Fun and Surveillance": the Paradox of High Commitment Management in Call Centres, Paper presented at BUIRA HRM Study Group Conference, Cardiff Business School, January.
- Korukonda, Appa Rao (2007), "Differences that do Matter: A Dialectic Analysis of Individual Characteristics and Personality Dimensions Contributing to Computer Anxiety," *Computers in Human Behavior*, 23(4), 1921-1942.

- Kuhnert, Karl W. and Philip Lewis (1992), "Transactional and Transformational leadership: a constructive/developmental analysis," *Academy Manage Review*, 12(4), 648-657.
- Lagace, Rosemary R., Jerry R. Goolsby, and Jule B. Gassenheimer (1993), "Scaling and measurement: a quasi-replicative assessment of revised version of INDSALES," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 13 No. 1, 65-72.
- Lewin J, Sager JK. A process model of burnout among salespeople: Some new thoughts (2007), *Journal of Business Research*, 60(12), 1216-1224.
- Locker, E.A. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, in Dunnette, M.D, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, 130.
- Maslach, Christina and Wilma B. Schaufeli (1993), Professional burnout: Recent developments and research. Washington, DC: Taylor and Francis.
- Maslach, Christina and Susna Jackson (1981), "The measurement of experienced burnout," *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Macdonald, Cameron L. and C Sirianni (1996). The service society and the changing experience of work, In Macdonald, C. L. and Sirianni, C. (Eds), Working in the Service Society. Philadelphia: Temple University Press.
- McCrae, Robert R. and Paul T. Costa Jr. (1997), Conceptions and Correlates of Openness to Experience. R. Hogan, J. Johnson, S. Briggs, eds. Handbook of Personality Psychology, Academic Press, San Diego, 825-847.
- McCormick, Ernest J. and Joseph Tiffin (1979), Industrial Psychology, 6th ed, London: George Allend Uniwin.
- Mount, Michael, Remus Ilies, and Erin Johnson (2006), "Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction." *Personnel Psychology*, 59, 591-622.
- Nunnally Jum (1978), *Psychometric Theory*, NewYork: McGraw-Hill.
- Ryan, Melanie A. (1981), Professional survival, Supervisor Nurse, Feb, 16-17.
- Raman, Niranjana V., Prithviraj Chattopadhyay, and Wayne D. Hoyer (1995), "Do consumers seek emotional situations: The need for emotions scale," *Advances in Consumer Research*, 22, 537-542.
- Rutherford, Brian, James S. Boles, Alexander G. Hamwi, Ramanda Madupalli, and Leann Rutherford(2009), "The Role of the Seven Dimensions of Job Satisfaction in Salesperson's Attitudes and Behaviors," *Journal of Business Research*, 62(11), 1146-1151.
- Schaufeli, Wima and Dirk Enzmann (1988), The burnout companion to study and practice: A critical analysis. London: Taylor and Francis.
- Shirom, Arie (1993), Burnout in work

- organizations. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments and research* (pp. 25 - 48). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Smith, Hugh C. (1955), *Psychology of Industrial Behavior*, New York: McGraw Hill.
- Steers, Richard M. (1975), "Effects of need for achievement on the job performance-job attitude relationship," *Journal of Applied Psychology*, 60, 678-682.
- Wood, Van R., Lawrence B. Chonko, and Shelby Hunt (1986), "Social Responsibility and Personal Success: Are They Incompatible?" *Journal of Business Research*, 14(3), 207-208.
- Zellars, Kelly, Pamela Perrewé, and Wayne Hochwarter (2000). "Burnout in health care: The role of the five factors of personality," *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1570.

## Appendix (부록): Measurement Items (측정 항목)

## 1. Instrumental and expressive personality traits of salespersons(20 items)

1.Please rate the frequency of which you perceive the following statements:	Neve					Always or	
	almost	never	true	almost	always	true	
I defend my own beliefs.	1	2	3	4	5	6	7
I am independent.	1	2	3	4	5	6	7
I am assertive.	1	2	3	4	5	6	7
I have a strong personality.	1	2	3	4	5	6	7
I am forceful.	1	2	3	4	5	6	7
I have leadership ability.	1	2	3	4	5	6	7
I am willing to take risks.	1	2	3	4	5	6	7
I am dominant.	1	2	3	4	5	6	7
I am willing to take a stand on issues.	1	2	3	4	5	6	7
I am aggressive.	1	2	3	4	5	6	7
I am affectionate.	1	2	3	4	5	6	7
I am sympathetic.	1	2	3	4	5	6	7
I am sensitive to the needs of others.	1	2	3	4	5	6	7
I am understanding.	1	2	3	4	5	6	7
I am compassionate.	1	2	3	4	5	6	7
I am eager to soothe hurt feelings.	1	2	3	4	5	6	7
I am warm.	1	2	3	4	5	6	7
I am emotional.	1	2	3	4	5	6	7
I enjoy developing relationships.	1	2	3	4	5	6	7
I am kind.	1	2	3	4	5	6	7

2. Need for emotion (12 items)

2.Please answer the following questions from:	Strongly Disagree						Strongly Agree
I try to anticipate and avoid situations where there is a likely chance of my getting emotionally involved.	1	2	3	4	5	6	7
Experiencing strong emotions is not something I enjoy very much.	1	2	3	4	5	6	7
I would rather be in a situation where I experience little emotion than one which is sure to get me emotionally involved.	1	2	3	4	5	6	7
I don't look forward to being in situations that others have found to be emotional.	1	2	3	4	5	6	7
I look forward to situations that I know are less emotionally involving.	1	2	3	4	5	6	7
I like to be unemotional in emotional situations	1	2	3	4	5	6	7
I find little satisfaction in experiencing strong emotions.	1	2	3	4	5	6	7
I prefer to keep my feelings under check.	1	2	3	4	5	6	7
I feel relief rather than fulfilled after experiencing A situation that was very emotional.	1	2	3	4	5	6	7
I prefer to ignore the emotional aspects of situations rather than getting involved in them.	1	2	3	4	5	6	7
More often than not, making decisions based on Emotions just leads to more errors.	1	2	3	4	5	6	7
I don't like to have the responsibility of handling A situation that is emotional in nature.	1	2	3	4	5	6	7

18. Emotional exhaustion (9 items)

18. Please answer the following questions from:	Strongly Disagree						Strongly Agree
I feel emotionally drained from my work.	1	2	3	4	5	6	7
I feel used up at the end of the workday.	1	2	3	4	5	6	7

I feel fatigued when I get up in the morning and have to face another day on the job.	1	2	3	4	5	6	7
Working with people all day is really a strain for me.	1	2	3	4	5	6	7
I feel burned out from my work.	1	2	3	4	5	6	7
I feel frustrated by my job.	1	2	3	4	5	6	7
I feel I'm working too hard on my job.	1	2	3	4	5	6	7
Working with people directly puts too much stress on me.	1	2	3	4	5	6	7
I feel like I'm at the end of my rope.	1	2	3	4	5	6	7

3. Satisfaction with management (4 items)

3. Please answer the following questions from:	Strongly Disagree							Strongly Agree
Management is progressive.	1	2	3	4	5	6	7	
Top management really knows its job.	1	2	3	4	5	6	7	
This company operates efficiently and smoothly.	1	2	3	4	5	6	7	
Sales persons in company receive good support from the home office.	1	2	3	4	5	6	7	

6. Satisfaction with co-workers (4 items)

6. Please answer the following questions from:	Strongly Disagree							Strongly Agree
My fellow workers are selfish.	1	2	3	4	5	6	7	
My fellow workers are pleasant.	1	2	3	4	5	6	7	
The people I work with are very friendly.	1	2	3	4	5	6	7	
The people I work with help each other out when someone falls behind or gets in a tight spot.	1	2	3	4	5	6	7	



7. Satisfaction with supervisor (4 items)

7. Please answer the following questions from:	Strongly Disagree						Strongly Agree
My supervisor really tries to get our ideas about things.	1	2	3	4	5	6	7
My supervisor has always been fair in dealings with me.	1	2	3	4	5	6	7
My supervisor gives us credit and praise for work well done.	1	2	3	4	5	6	7
My supervisor lives up to his/her promises.	1	2	3	4	5	6	7

15. Overall job satisfaction (4 items)

15. Please answer the following questions from:	Strongly Disagree						Strongly Agree
My work gives a sense of accomplishment.	1	2	3	4	5	6	7
My job is exciting.	1	2	3	4	5	6	7
My work is satisfying.	1	2	3	4	5	6	7
I'm really doing something worthwhile in my job.	1	2	3	4	5	6	7

19. Satisfaction with customers (4 items)

19. Please answer the following questions from:	Strongly Disagree						Strongly Agree
My customers live up to their promises.	1	2	3	4	5	6	7
My customers are trustworthy.	1	2	3	4	5	6	7
My customers are loyal.	1	2	3	4	5	6	7
My customers are understanding.	1	2	3	4	5	6	7

24. Satisfaction with promotion (4 items)

24. Satisfaction with pay (4 items)

24. Please answer the following questions from:	Strongly Disagree	Strongly Agree					
The company has an unfair promotion policy.	1	2	3	4	5	6	7
My opportunities for advancement are limited.	1	2	3	4	5	6	7
There are plenty of good jobs here for those who want to get ahead.	1	2	3	4	5	6	7
I have a good chance for promotion.	1	2	3	4	5	6	7
My pay is low in comparison with what others get for similar work in other companies.	1	2	3	4	5	6	7
In my opinion the pay here is lower than in other companies.	1	2	3	4	5	6	7
I'm paid fairly compared with other employees in this company.	1	2	3	4	5	6	7
My income is adequate for normal expenses.	1	2	3	4	5	6	7

## The Effects of Retail Manager's Personal Traits and Emotional Variables on Multi-faceted Job Satisfaction

JungKun Park<sup>\*</sup>

Brian N. Rutherford<sup>\*\*</sup>

Weon Sang Yoo<sup>\*\*\*</sup>

Younghee Lee<sup>\*\*\*\*</sup>

### <Abstract>

Developing our understanding of retail employee job satisfaction is important, especially given its impact in reducing employee turnover intentions and increasing employee job performance. While developing our understanding of job satisfaction is important, the vast majority of studies examine job satisfaction as a global or single-faceted construct. However, extant research provides evidence that to properly measure job satisfaction, multi-faceted scales are required (e.g. Churchill et al., 1974; Boles et al., 2007; Rutherford et al., 2009). Using the literature on multi-faceted job satisfaction, this study examines retail employees' satisfaction with supervision, job, company policy, promotion, pay, fellow workers, and customers. Specifically, emotional exhaustion, need for emotion, and personal traits (strong, independent, and warm) are examined as antecedents. This study finds that emotional exhaustion is negatively related to all seven facets of job satisfaction.

Key Words: Retail Managers, Personal Traits, Emotion, Multi-faceted Job Satisfaction

---

\* Associate Professor, College of Technology, University of Houston

\*\* Assistant Professor, Marketing and Professional Sales, Kennesaw State University

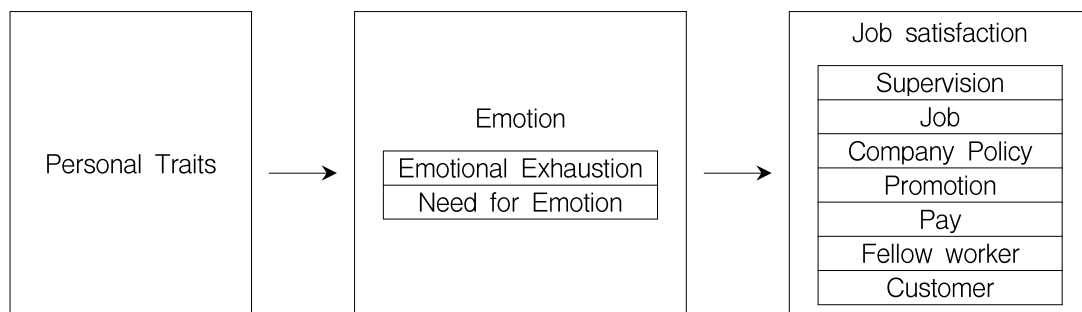
\*\*\* Corresponding Author, Associate Professor, Korea University Business School

\*\*\*\* Visiting Scholar, College of Technology, University of Houston

## Literature Review and Research Hypotheses

Significant correlations were found between personal traits and sales behaviour (Jolson and Comer, 1997). Emotional exhaustion is “the feeling of being emotionally overextended and exhausted by one’s work” (Maslach and Jackson 1981, pg. 101). Considerable attention has been paid to identifying salespersons personal traits that predict other job-related outcome variables (i.e., job satisfaction) but little research has been done for retail managers. Retail managers, who are emotionally exhausted, dread the prospect of returning to work, have increased absenteeism, and ultimately, withdraw from the organization (Lewin and Sager, 2008). Job satisfaction is an employee’s overall affective evaluation of the job situation (Bettencourt and Brown, 1997). Rutherford et al. (2009) primarily focused on the impact of multi-faceted job satisfaction in relation to both organizational commitment and propensity to leave and examined emotional exhaustion as a predictor of multi-faceted job satisfaction. This study covers three sequences of causal relationship as follow:

<Figure 1> Proposed Model of Mediating Role of Emotional Variable toward Multi-faceted Job



Based on extensive review of literature personal traits, emotional exhaustion, need for emotion and job satisfaction, this study proposes following hypotheses:

#### Hypotheses Development:

- **H1:** Personal Traits of Retail Manager are likely to have an influence toward emotional exhaustions.
- **H2:** Personal Traits of Retail Manager are likely to have an influence toward emotional need for Emotion.

- **H3:** Emotion of retail manager is likely to have an Influence toward job satisfaction.
  - **H3a:** Need for Emotion of retail managers is likely to have an influence toward 7-faceted of job satisfaction.
  - **H3b:** Emotional exhaustions of retail manager is likely to have an influence toward 7-faceted of job satisfaction.
- **H4:** Personal Traits of Retail Manager are likely to have an influence toward 7-faceted of job satisfaction.

Methodology

*Reliability and Measurement*

All constructs in this study were assessed using items from established scales. All items met the Cronbach’s alpha requirements recommended by Nunally (1978).

<Table 1> Measurements and Reliabilities

Variables		Cronbach’s α	References
Personal traits	Strong	0.778	Jolson and Comer(1997)
	Independent	0.887	
	Warm	0.938	
Emotion related	Emotional Exhaustion	0.957	Maslach and Jackson(1981)
	Need for Emotion	0.935	Raman, Chattopadhyay, and Hoyer(1995)
Job satisfaction	Supervision	0.955	Comer et al.(1989); Lagace et al.(1993)
	Job	0.942	
	Company Policy	0.887	
	Promotion	0.733	
	Pay	0.780	
	Fellow worker	0.840	
	Customer	0.887	

Sample and Data Collection

Data for this study was collected from retail sales managers through a self-administered survey. In total, 1,000 potential respondents started the questionnaire, which was available for respondents to complete online. A total of 275 questionnaire remained after removing those with incomplete responses.

&lt;Table 2&gt; Exploratory Factor Analysis of Personal Traits

	factor I Warm	factor II Strong	factor III Independent	$h^2$
17. Is warm	0.873	0.036	0.114	0.777
15. Is compassionate	0.853	0.077	0.298	0.823
16. Is eager to soothe hurt feelings	0.835	0.032	0.051	0.701
12. Is sympathetic	0.827	-0.026	0.229	0.738
13. Is sensitive to the needs of others	0.821	0.098	0.282	0.763
14. Is understanding	0.796	0.035	0.379	0.778
20. Is gentle	0.728	0.062	0.372	0.672
11. Is affectionate	0.727	0.110	0.169	0.569
18. Is emotional	0.704	0.184	-0.232	0.584
19. Loves people	0.682	0.286	0.161	0.573
5. Is forceful	-0.008	0.848	0.033	0.720
8. Is dominant	0.105	0.823	0.126	0.704
10. Is aggressive	-0.001	0.821	0.099	0.684
3. Is assertive	0.136	0.776	0.238	0.677
4. Has strong personality	0.139	0.762	0.364	0.732
6. Has leadership ability	0.237	0.549	0.475	0.582
2. Is independent	0.169	0.189	0.745	0.620
1. Defends own beliefs	0.288	0.249	0.697	0.631
9. Is willing to take a stand on issues	0.264	0.356	0.697	0.682
eigenvalue	8.254	3.544	1.213	
total variate (%)	34.4%	20.7%	13.7%	
accumulate variate (%)	34.1%	54.8%	68.5%	
Cronbach's $\alpha$	0.938	0.890	0.778	
M(SD)	5.64(0.96)	5.21(1.02)	4.55(0.61)	

Orthogonal Varimax Rotation

&lt;Table 3&gt; Results of T-test of Emotional variables to Personal Traits

Variable			Personal traits					
			Strong		Independent		Warm	
			LOW	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH
Emotion related	Emotional Exhaustion	M	3.30	3.12	3.40	3.17	3.33	3.11
		T-value	0.87		0.87		1.09	
	Need for Emotion	M	3.95	3.95	4.02	3.94	4.21	3.70
		T-value	0.01		0.45		3.79***	

<Table 4> Results of T-test of Job Satisfaction to Personal Traits

Variable			Personal traits					
			Strong		Independent		Warm	
			LOW	HIGH	LOW	HIGH	LOW	HIGH
Job satisfaction	Supervision	M	4.83	5.32	4.80	5.12	4.79	5.31
		T-value	-2.56*		-1.21		-2.72**	
	Job	M	5.06	5.69	4.92	5.45	5.14	5.56
		T-value	-3.95***		-2.41*		-2.56*	
	Company Policy	M	4.53	5.09	4.41	4.88	4.47	5.09
		T-value	-3.48**		-2.16*		-3.90***	
	Promotion	M	4.15	4.46	3.92	4.37	4.18	4.42
		T-value	-1.79		-1.92		-1.35	
	Pay	M	4.24	4.62	4.38	4.42	4.32	4.50
		T-value	-2.23*		-0.19		-1.11	
	Fellow worker	M	5.22	5.54	5.00	5.44	5.17	5.56
		T-value	-2.45*		-2.50*		-2.98**	
	Customer	M	4.74	5.28	4.71	5.05	4.68	5.28
		T-value	-3.98***		-1.86		-4.49***	

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

<Table 5> Results of T-test of Job Satisfaction to Emotional Variables

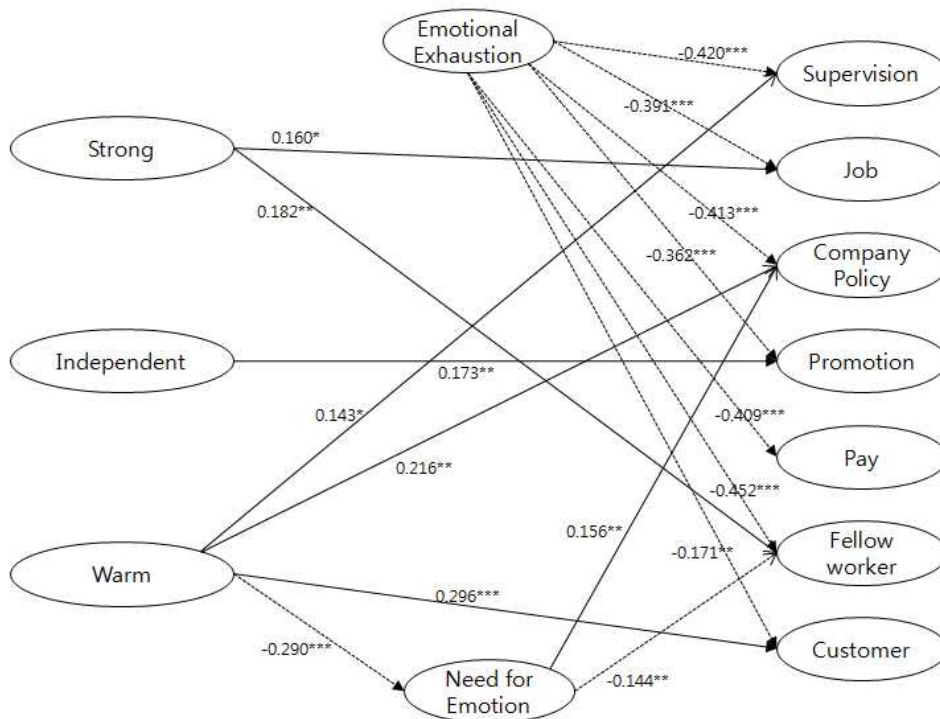
Variable			Emotion related			
			Emotional Exhaustion		Need for Emotion	
			LOW	HIGH	LOW	HIGH
Job satisfaction	Supervision	M	5.68	4.49	5.15	4.98
		T-value	6.70***		0.92	
	Job	M	5.84	4.89	5.33	5.39
		T-value	6.12***		-0.34	
	Company Policy	M	5.31	4.31	4.79	4.80
		T-value	6.54***		-0.06	
	Promotion	M	4.75	3.86	4.47	4.13
		T-value	5.24***		1.94	
	Pay	M	4.89	3.96	4.47	4.37
		T-value	5.83***		0.61	
	Fellow worker	M	5.87	4.88	5.65	5.09
		T-value	8.24***		4.32***	
	Customer	M	5.23	4.76	5.01	4.98
		T-value	3.46**		0.19	

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

<Table 6> Results of Regression on 7-faceted Job Satisfaction of Retail Managers

Independence variable		Dependent variable		Step 2						
		Step 1		Super vision	Job	Company Policy	Promotion	Pay	Fellow worker	Customer
		Emotional Exhaustion	Need for Emotion	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Personal traits	Strong	-0.061	0.088	0.113	0.160*	0.125	0.036	0.111	0.182**	0.114
	Independent	0.046	0.032	-0.029	0.107	0.051	0.173**	0.091	-0.010	-0.005
	Warm	-0.030	-0.290***	0.143*	0.095	0.216**	-0.021	-0.053	0.070	0.296***
Emotion related	Emotional Exhaustion			-0.420***	-0.391***	-0.413***	-0.362***	-0.409***	-0.452***	-0.171**
	Need for Emotion			0.020	0.077	0.156**	-0.047	0.071	-0.144**	0.070
Constant		3.874***	4.971***	3.81***	2.953**	1.82**	4.06***	3.81***	4.99***	2.18***
F		0.44	6.34***	15.71***	16.68***	19.48***	11.54***	12.49***	25.52***	10.09***
R <sup>2</sup>		0.5	6.6	22.6	23.7	26.6	17.7	18.8	32.2	15.8

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



<Figure 2> Final Research Model



<Table 7> Causal Relationships Among Variables Affecting Job Satisfaction

Dependent variable		Independence variable		Total effect	Causal effect			Noncausal effect
					total	directly	indirectly	
Job satisfaction	Supervision	Personal traits	Warm	0.206	0.143	0.143	-	0.063
		Emotion related	Emotional Exhaustion	-0.428	-0.420	-0.420	-	-0.008
	Job	Personal traits	Strong	0.283	0.16	0.160	-	0.123
		Emotion related	Emotional Exhaustion	-0.389	-0.391	-0.391	-	0.002
	Company Policy	Personal traits	Warm	0.275	0.171	0.216	-0.045	0.104
		Emotion related	Emotional Exhaustion	-0.394	-0.413	-0.413	-	0.019
			Need for Emotion	0.005	0.156	0.156	-	-0.151
	Promotion	Personal traits	Independent	0.185	0.173	0.173	-	0.012
		Emotion related	Emotional Exhaustion	-0.373	-0.362	-0.362	-	-0.011
	Pay	Emotion related	Emotional Exhaustion	-0.396	-0.409	-0.409	-	0.013
	Fellow worker	Personal traits	Strong	0.240	0.182	0.182	-	0.058
			Warm	0.214	0.042	-	0.042	0.172
		Emotion related	Emotional Exhaustion	-0.498	-0.452	-0.452	-	-0.046
			Need for Emotion	-0.271	-0.144	-0.144	-	-0.127
	Customer	Personal traits	Warm	0.343	0.296	0.296	-	0.047
		Emotion related	Emotional Exhaustion	-0.175	-0.171	-0.171	-	-0.004

### Conclusions

This study finds that emotional exhaustion is negatively related to all seven facets of job satisfaction. This finding highlights the importance of retailers to understand and take steps to reduce employees' emotional exhaustion. Need for emotion was found to impact satisfaction with company policy and fellow workers. Further, the personal traits were found to impact six of the seven facets of job satisfaction. Specifically, the "strong" personal trait was found to predict satisfaction with the job and fellow workers. The "independent" personal trait was found to only predict satisfaction with promotion. The "warm" personal trait was found to predict satisfaction with supervision, company policy, and customers. Overall, this study expands our understanding of factors that impact retail employees' job satisfaction.