論文

조직문화와 정서노동과의 관계: 사회적 지지의 매개효과

이종호*, 안명숙**, 허희영***

The Relationship between Organizational Culture and Emotional Labor:
The Mediating Effect of Social Support

Chong-Ho Lee*, Myung-Sook An** Hee-Young Hurr***

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the relationship between organizational culture(constructive and defensive culture) and emotional labor along with the social supports (supervisor support, colleague support). Using data obtained from a survey of 419 flight attendants of a major airline company in south Korea. The results are as follows: Organizational culture had a significant effect on emotional labor. At this point, colleague support mediated the relationship between constructive culture and emotional labor. In addition, supervisor support and colleague support had a mediating role between defensive culture and emotional labor. This result concludes that flight attendants positively accept the essential manuals and safety regulations in the special working condition with a unified team service. Furthermore, the results show that social supports are an important job resource for flight attendants helping them reach their work-related goals.

Key Words : Organizational Culture(조직문화), Emotional Labor(정서노동), Social Support(사회적 지지), Flight Attendant(객실승무원)

1. 서 론

최근 들어 항공사를 이용하는 고객들의 욕구가 다양해지고 있으며, 저가항공사의 등장으로 인해 경쟁이 심화되면서 항공사마다 고객의 눈높이를 맞추기 위한 일환으로서 바람직한 조직문화를 통해 성과를 높이려는 움직임이 나타나고 있다. 이러한 이유는 조직문화가 기업의 가치를 결정하는 중요한 무형자산이며, 조직구성원의 태도와 행동을 조직이 원하는 규범에 따르도록 유도하여 기

업의 경쟁력 확보는 물론 성과를 높일 수 있기 때문이다(Schein, 1985;이형룡·이화영·심지연, 2011). 여기서 조직문화는 '한 그룹과 다른 그룹을 구별 짓는 사고와 감정 그리고 잠재적 행동의 유형'으로 인간의 정신구조를 형성하는 가치체계를 의미한다(Hofstede, 1991). 일반적으로 조직문화와 관련한 연구는 종사원의 공유가치를 파악하고 이를 근거로 조직의 효과성을 높이는 것을 목적으로 한다. 왜냐하면 어느 조직에서나 적용될 수 있는 보편적인 우수 조직문화는 존재하지 않기 때문이다. 이런 맥락에서 Kotter & Heskett(1992)는 조직문화유형이 조직의 상황과 환경에 적합할 때만 그 문화유형은 훌륭한 것, 즉 조직효과성을 향상시킬 수 있는 것이 된다고 하였다. 항공사의 성과는 기존고객을 잘 유지하고 신규고객을 얼마나 더 창출해내는가에 달려있다. 이를 위해 대부분의 항공사들은 고객과의 접

2012년 11월 06일 접수 ~ 2012년 12월 17일 심사완료
논문심사일 (2012.11.09, 1차), (2012.12.17, 2차)

* 대한항공

** 경인여자대학교 관광일어과

*** 한국항공대학교 경영학과

연락처, E-mail : hyhur@kau.ac.kr

경기도 고양시 덕양구 항공대학로 76

점에서 서비스를 제공하는 객실승무원들의 역량을 높이기 위해 개인은 물론 팀간의 경쟁을 강조하는 건설적인 문화가 있다. 물론 경쟁이 성과관리와 경쟁력 제고 측면에서 직접적이고 커다란 파급효과를 불러오는 것은 사실이다. 하지만 주요 조직구성원인 20-30대 여성승무원들은 쌍방향의 의사소통 및 수평적 리더십을 요구하고 있기 때문에, 경쟁이 심할 경우 직원들은 심한 스트레스를 겪게 되고 이로 인해 업무지식과 노하우가 공유되지 않거나 조직분위기를 해치는 부작용이 나타날 수 있다.

한편 객실승무원 조직에서는 업무배정 및 안전업무 수행 시 위계질서가 나타난다. 먼저 업무배정은 해당 비행의 팀장이 팀원들의 직급, 자격, 항공기 기종, 노선 특성을 고려하여 근무 장소(class)와 업무를 배정한다. 이에 대해 팀원들은 대체적으로 순응하지만 복잡하고 어려운 업무가 반복적으로 주어지거나, 근속연수가 높은 팀원들의 암묵적인 위계서열로 인해 스트레스를 받기도 한다. 안전업무는 비행 중은 물론 비행 전·후 에도 이루어진다. 예컨대 항공기 이·착륙 시 전자기기 사용제한, 비행 중 음주제한 및 기체요동시 화장실 사용 제한 등이다. 이러한 안전업무는 양날의 칼과 같아서 수시로 고객과의 마찰을 유도하며 더 나아가서는 불만으로 연결되기도 한다. 따라서 객실승무원들은 안전업무 수행 시 한편으로는 자기방어적인 행동을 하는데 이를 방어적인 문화라 한다. 객실승무원들은 이상과 같이 성과경쟁, 안전업무 수행, 위계질서 등에서 스트레스와 갈등을 겪지만, 조직이 정해준 표현규칙에 따라 부정적인 감정은 억제하고, 긍정적인 감정(밝은 미소, 친절함 태도)을 시간이나 고객의 성향에 관계없이 표현해야 한다(Ashforth and Humphrey, 1993). 이는 객실승무원들의 미소와 태도가 진심으로 친절하다면 고객은 승무원의 진심을 알아차릴 것이고, 진심의 태도에 대한 호의를 기억하게 된다는 가정을 하고 있는 것이다. 하지만 경쟁만을 요구하는 조직의 분위기나, 위계질서를 지나치게 강조하는 경우 정서노동이 불가피하게 발생할 것이다. 왜냐하면 고객이나 상사 및 동료들과의 접점에서 실제로 느끼는 감정을 표현하지 못하고, 조직에서 요구하는 긍정적인 감정을 표현하기 위해서는 별도의 노력이 필요하기 때문이다(Hochschild, 1983). 이러한 정서노동은 긍정적인 효과보다 소진, 스트레스, 직무불만족 등의 부정적인 결과를 초래한다는 연구결과가 많다(Grandey, 2003; Heuven & Bakker, 2003). 종합해보면 항공사 객실승무원 정서노동

이 성과를 위한 팀간의 경쟁을 기본으로 하는 건설적인 문화와 안전업무와 서비스를 효율적으로 수행하기 위한 위계를 기본으로 여기는 방어적인 문화에서 발생된다고 가정할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 객실승무원 조직의 건설적인 문화와 방어적인 문화가 정서노동에 영향을 미칠 것이라는 가정을 검증해 보고 이 과정에서 사회적 지지(상사, 동료)의 역할은 무엇인지를 동시에 탐색적으로 연구하고자 한다.

2. 본 론

2.1 이론적 고찰 및 가설 설정

2.1.1 객실승무원의 조직문화

조직문화란 조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 관습, 기술 및 행동패턴을 규정하는 전통과 분위기(Ouchi, 1981), 새로운 구성원들에게 옳은 것으로 전승되는 가치, 신념, 이해의 총체(Duncan, 1989)로 정의되고 있다. 일반적으로 조직문화는 정신건강 서비스 조직에서 크게 건설적인 문화와 방어적인 문화로 분류된다(Cooke & Szumal, 2000; Glisson & James, 2002). 건설적인 문화는 지원과 개인주의로 대별되는데 직원들이 다른 동료들과 긍정적으로 상호작용하거나, 높은 만족 요구를 달성하도록 하는 업무 등에도 적극적이다. 반면 방어적인 문화에서는 순응과 복종을 통해 개인의 인식된 안전을 위협하지 않거나 자기방어적인 방법으로 다른 사람들과의 교류를 활성화하거나 요구하게 된다. 객실승무원의 조직에서는 내부의 업무효율성을 추구하기 위한 팀간의 경쟁에서 건설적인 문화가 발생하며, 항공기와 승객의 안전을 위해 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 위계질서가 강조되면서 동시에 방어적인 문화가 나타나기도 한다. 그 이유는 팀제로 운영되고 있는 관계로 팀마다 각기 관행, 선례 및 규칙이 다른 하부문화를 지니고 있기 때문이다. 예컨대 팀장에 따라 안전업무를 최우선으로 하는 팀, 인관관계를 중요시 하는 팀, 성과를 중요시 하는 팀, 업무에 대한 자율권을 보장하는 팀이 있다. 그러나 팀에 따라 방법은 다르지만 승객의 다양한 요구사항을 능동적으로 처리해야 하는 목표는 동일하기 때문에 객실승무원의 조직문화는 서비스 상황에 따라 탄력적으로 적용되어야 한다. 이를 위해서는 개방적인 조직문화를 통해 직원들 간에 상호 신뢰의 분위기를 형성할

필요가 있다(지상구, 장성희, 2008).

2.1.2 정서노동

정서는 슬픔, 기쁨, 분노, 두려움 등으로 인간의 행동에 직간접적으로 영향을 미치는 중요한 요인으로 서비스기업의 종사원들은 고객과의 접점에서 다양한 정서(emotion)를 경험하게 된다. 만약 서비스 기업의 종사원들이 부정적인 정서를 고객에게 행동, 표정, 언어 등으로 표현한다면 조직의 효율성을 저해할 가능성이 높다. 따라서 서비스 기업은 이를 방지하고 관리하기 위해 표현규칙(display rules)을 정하고 이를 따르도록 요구하고 있다(Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Grandey, 2000, 2003; Hochschild, 1983). 표현규칙이란 ‘외적으로 표현되어야만 하는 감정(what emotions ought to be publicly expressed)’을 의미하는데, 조직구성원이 표현해야 하는 정서의 종류, 시기, 방법을 지정하는 것(Ekman, 1973)으로, 내적 심리상태보다는 행위와 관련된 규칙을 지칭한다(Ashforth & Humphrey, 1993). 항공사의 경우 밝은 미소로 서비스를 제공하는 것, 고객의 무례한 행동에 대응하는 것을 자제하는 것, 고객의 요구를 해결하려는 노력 등을 사례로 들 수 있다. 이러한 노력을 수행하기 위해서는 자신의 실제 감정을 통제하고, 바람직해 보이는 특정한 감정을 표현해야 하는데 이를 정서노동(emotional labor)이라고 한다. 정서노동 정의로 Hochschild(1983)는 “공개적으로 관찰 가능한 표정, 몸짓을 표현해 내기 위하여 자신의 느낌을 관리하는 것”이라고 정의하고 있다. 경영학적 관점에서 Ashforth & Humphrey(1993)는 정서노동을 서비스역할을 수행하는 과정에 초점을 맞추어 “서비스를 받는 사람들이 서비스를 제공하는 사람들에 의해 기대되는 정서를 표출하는 것”으로 정의하였다. Morris & Feldman(1996)은 정서노동을 정서의 상호작용관점에 따라 파악하였으며 “개인 간 거래가 이루어지는 동안 조직에서 바람직하다고 여기는 정서표현을 위해 필요한 계획, 통제 그리고 노력들을 의미한다”고 정의하였다. Grandey(2000)는 심리학적인 측면에서 “조직의 목표를 위해 자신의 느낌 및 표현들을 규제하는 과정”으로 주장하였다. 정서노동은 표면행위와 심층행위를 통해 나타난다. 표면행위는 간단히 말하면 감정을 감추거나, 실제로 느끼지 않은 감정을 느끼는 척하는 행위를 말한다. 고객을 응대할 때, 기분이 나쁘더라도 얼굴 표정에 드러내지는 않는다. 그렇다고 해서 노동자의 불쾌한 속마음이 바뀌는 것은 아니며, 다만 감추고 있을 뿐

이다. 반면에 심층행위(혹은 내면행위)는 자신의 실제 감정을 억누르거나 겉으로 꾸미는 것을 필요로 하지 않고, 고객의 행위에 자신의 감정을 맞추는 행위다(김경희, 2011).

객실승무원의 경우 고객과의 접점 시 부정적인 정서(폭언, 폭행, 성희롱), 상사나 동료들과의 업무적인 갈등으로 스트레스를 받게 된다. 그러나 조직이 요구하는 표현규칙에 따라 승객의 안전을 기본으로 우호적으로 서비스를 받고 있다는 느낌을 가질 수 있도록 외모와 표정을 관리하고, 상황에 맞는 긍정적인 표현을 해야 한다.

2.1.3 조직문화와 정서노동

객실승무원의 조직문화는 직무절차 및 전문화 등으로 인하여 개인의 특성보다는 전문지식을 포함한 팀 작업이 우선 시 되는 문화이다. 따라서 팀제로 나타나는 특수한 객실승무원의 조직문화는 조직의 성공과 실패를 좌우하는 조직원들의 관념, 행동, 그리고 작업장에 대한 정서적인 반응 등에 영향을 주기 때문에 중요하다. 예컨대 조직문화는 조직분위기 및 객실승무원의 고객에 대한 업무태도에 영향을 미치는 정서노동과도 밀접한 관계가 있다. 개인의 업무에 대한 자율성을 부여하고, 성과보상을 존중하는 건설적인 문화에서는 팀원 상호간의 교류도 활발하게 이루어지며 고객과의 마찰이 발생할 경우에도 자기감정을 통제하고 조절하며, 성공적으로 직무를 수행하여 성취감과 자기효능감을 증진하는 심층행위의 정서노동을 수행할 것이다. 반면 팀장에 의한 일방적인 지시나 합리적이지 못한 위계질서 등은 인간적 면이 결여되기 때문에 방어적 태도와 개인적 행동을 취하는 표면행위의 정서노동을 수행할 가능성이 높다. 왜냐하면 이러한 문화에서 구성원들은 자율성과 재량이 반영되지 못하는 경향이 있기 때문에 관리자들은 이들에 대한 동기부여가 어렵다. 다시 말해 통제를 강화함으로써 구성원들의 업무에 대한 열정은 감소되고, 처벌과 책임을 회피하고자 하는 무사안일 행태가 만연할 수 있다. 이러한 맥락에서 객실승무원 조직의 문화가 객실승무원의 정서노동에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보는 것은 매우 의미 있는 일이라 하겠다. 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1. 건설적 문화는 정서노동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 방어적 문화는 정서노동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.1.4 사회적 지지

사회적 지지의 개념은 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있으나 Cohen and Willis(1985)는 사회적 지지를 구성원을 정서적으로 편안하게 하고, 문제를 해결하는데 도움을 주고, 물질적인 지원과 서비스를 제공하며, 자신이 사회적 관계망의 일부에 속한다고 느끼게 해주는 것으로 정의하였다. 사회적지지 유형은 양적 측면(결혼지위, 거주형태, 가족, 친구, 사회단체), 기능적인 측면(도구적 지원: 물질적 도움, 정보제공, 행동적 기여, 정서적 지원: 관심표명, 애정과 신뢰, 자긍심 증진 행동)으로 구분한다. 그러나 학자에 따라서 작업 관련 원천과 비작업관련 원천으로 구분하기도 한다. 작업관련 원천은 상사나 동료에 의해 업무와 관련한 정보와 자원을 제공받는 것을 말하며, 비작업관련 원천으로는 가족이나 친구와 같이 조직 이외의 상황에서 나타나는 지원을 의미한다. 사회적 지지에 대한 실증연구는 대부분 조직의 갈등(긴장) 완화(Hobfoll & Vaux, 1993), 소진예방(이동명, 2008) 등의 긍정적 영향이 있다고 발표하고 있지만, 지원을 받는 사람에게 심적 부담을 주는 부정적 효과가 있다는 상반된 연구결과도 있다(Kaufman & Beehr, 1986). 본 연구에서는 사회적 지지를 객실승무원의 업무특성에 따라 조직으로만 국한하여 작업원천인 상사와 동료, 두 가지로 살펴보고자 한다. 그 이유는 객실승무원들은 고객과의 접점에서 가장 빈번하게 갈등을 겪게 되는데 이때 상사 및 동료의 지지가 정서적 안정에 도움을 주기 때문이다. 상사의 지지는 직무관련 문제에 있어서 상사가 도움을 주는 정도를 의미하며, 동료의 지지는 직무관련 문제에 있어서 동료가 도움을 주는 정도를 가리킨다.

2.1.5 사회적 지지의 매개 효과

사회적 지지와 관련된 연구들은 사회적 지지의 효과를 크게 주효과 모델, 완충효과 모델, 매개효과 모델의 3가지 모델로 구분한다. 첫째, 주효과 모델(Main effect model)이란 개인이 가진 스트레스 요인의 수준에 관계없이 사회적 지지가 신체적, 심리적 복지에 긍정적인 효과를 미친다는 것을 가정하고 있다(Cohen & Wills, 1985). 둘째, 완충효과 모델(buffering effect model)은 사회적 지지와 스트레스 수준이 개인의 적응에 상호작용 효과를 나타내는 조절효과 모델(modulating effect model)로, 스트레스가 많은 상황에서 직면해서는 사회적 지지가 긍정적인 역할을 함으로써 스트레스의 부정적인 영향을 완화시킨다는 것이

다.(Cohen & Wills, 1985; Zimmerman, Ramirez-Valles, Zapert, & Maton, 2000). 셋째, 매개효과 모델(mediating effect model)은 사회적 지지가 스트레스나 위험수준과 상관없이 개인의 적응에 긍정적인 영향을 미치는 주효과(main effect)를 가지며 동시에 매개적 역할을 한다는 것이다(Thompson, Flood, & Goodvin, 2006). 개인은 스트레스가 발생하면 상사 및 동료의 지지를 통해 스트레스 상황을 다루는데 필요한 자원을 늘리고, 결핍된 자원을 보충할 수 있다(Hobfoll, 1988). 왜냐하면, 상사나 동료는 구성원의 업무를 이해하고, 다양한 정신적, 물질적 도움을 줄 수 있기 때문이다(Ray & Millier, 1994). 결과적으로 사회적 지지는 개인의 건강과 안녕의 유지하기 위한 매개변인으로 직무요구에 의한 스트레스와 정서노동 사이의 인과 경로 내에 놓이게 된다는 것이다. 이에 본 연구는 사회적 지지가 조직문화와는 상관없이 정서노동에 영향을 미치는 주효과를 갖는다는 점에 초점을 두어 사회적 지지를 조직문화와 정서노동을 매개하는 변인으로 설정하였다. 아직까지 조직문화와 정서노동의 관계를 사회적 지지가 매개하는지 살펴본 연구는 거의 없다. 그러나 조직문화와 사회적 지지, 사회적 지지와 정서노동은 서로 각각 밀접한 관계가 있다는 점을 고려해 볼 때, 조직문화와 정서노동의 관계에서 사회적 지지의 매개효과가 있을 것이라고 가정할 수 있다. 즉 상사나 동료의 지지는 정서노동의 부정적 측면을 긍정적으로 전환시키거나, 크기나 강도를 감소시킬 것으로 추론할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 3. 상사와 동료의 지지는 건설적 문화와 정서노동을 매개할 것이다.

가설 4. 상사와 동료의 지지는 방어적 문화와 정서노동을 매개할 것이다.

2.2 연구방법

2.2.1 표본

항공사 객실승무원들의 조직문화와 정서노동 간의 관계를 분석하기 위해 팀장으로부터 팀원까지 연령 및 직급별로 잘 구성되어 있는 "K"항공사 약 45개 팀(1팀:14명)을 대상으로 하였다. 설문은 1차로 2010년 8월 3일부터 8월 6일까지 총 80부를 PILOT TEST하여 일부 내용을 수정 보완하였으며 8월 9일부터 8월 13일까지 총 450부의

설문지를 배포하였으며 불성실하게 응답된 21부를 제외하고 419부를 분석에 사용하였다. 설문에 응한 승무원들을 살펴보면 <Table 1>에서와 같이 남성 34명(8.1%), 여성 385명(91.9%)으로 구성되었다. 결혼여부와 관련하여, 미혼자가 267명(63.7%)으로 기혼자 152명(36.3%)보다 많았다. 연령은 설문응답자가 주로 여승무원이어서 25세-35세 미만이 전체의 60%를 점유하였다. 근무연수는 2년 미만이 55명(13.1%), 2년-4년 미만이 109명(26%), 4년-8년 미만이 70명(16.7%), 8년 이상이 185명(44.2%)으로 나타났다.

Table 1. 표본구성

	구분	빈도	%
성별	남성	34	8.1
	여성	385	91.9
결혼여부	미혼	267	63.7
	기혼	152	36.3
연령	20세-25세 미만	38	9.1
	25세-30세 미만	159	37.9
	30세-35세 미만	134	32
	35세 이상	88	21
직급	SS-일반승무원	247	58.9
	AP-대리(급)	115	27.5
	PUR-과장(급)	42	10
	SP-차장(급)	7	1.7
	CP-부장(급)	8	1.9
근무연수	2년 미만	55	13.1
	2년-4년 미만	109	26
	4년-8년 미만	70	16.7
	8년 이상	185	44.2

2.2.2 변수

본 연구는 조직문화, 사회적 지지, 정서노동이 핵심 개념이다. 조직문화는 팀간의 성과를 달성하기 위한 건설적인 문화를 합리문화로, 팀장의 일방적인 지시나 위계로 발생하는 방어적 문화를 위계문화로 준용하여 Quinn & Kimberly(1984)가 개발한 설문지를 이용 리커르트 5점 척도로 측정하였다. 구체적으로 건설적 문화는 “우리 조직은 전략적으로 경쟁적 행동과 업적을 강조한다.” 등 4문항에서 1문항을 제외한 3문항을(신뢰성은 0.679) 이용하였으며, 방어적 문화는 “우리 조직의 업무처리는 절차와 규정을 철저히 준수하

는 것을 목표로 한다.” 등 4문항(신뢰성 0.777)으로 측정하였다. 사회적 지지는 Weiss, Dawis, England & Lofquist(1967)이 개발한 MSQ(미네소타만족설문지)를 이용 리커르트 5점 척도로 상사의 지지와, 동료의 지지에 초점을 두고 측정하였다. 구체적으로 상사의 지지는 “나의 상사의 업무처리 능력에 만족한다” 등 10문항을 이용하였으며 이중 3개 문항을 제외한 7문항을 이용하였고 신뢰성은 0.864이다. 동료의 지지는 “동료들간의 협동심에 만족한다” 등 5문항을 이용하였으며 신뢰성은 0.818로 나타났다. 종속변수인 정서노동은 Grandey(2000)의 설문항목 “필요하다면 나는 가장된 행동을 해서라도 긍정적인 정서를 표현한다.” 등 4 문항을 5점 척도로 측정하였으며 이 중 1개 문항을 제외한 3개 문항을 이용하였고 신뢰성은 0.745이다. 변수의 타당성 분석결과는 <Table 2>와 같이 다섯 요인으로 분류되었으며 Eigen값은 각각 1.0이상을 나타냈으며, 요인적재값은 전체적으로 0.6이상으로 양호했다.

Table 2. 요인 분석결과

문항	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	신뢰도
상사1	.818	.068	-.042	.021	.069	0.864
상사2	.790	-.033	.062	.000	-.008	
상사3	.732	.217	.121	.134	-.065	
상사4	.692	.288	.153	-.021	.020	
상사5	.630	.385	.032	.050	.018	
상사6	.597	.377	.136	.119	.008	
동료1	.149	.744	.050	.075	.159	0.818
동료2	.258	.726	.061	.223	.053	
동료3	.016	.698	.188	.224	-.040	
동료4	.322	.667	.169	.163	-.105	
동료5	.230	.658	.073	.096	-.083	
방어문화1	.212	.030	.763	.129	.098	0.777
방어문화2	-.049	.207	.746	.124	.133	
방어문화3	.225	-.016	.718	.111	.125	
방어문화4	-.001	.231	.702	.128	.157	
정서노동1	-.010	.171	.222	.769	.194	0.745
정서노동2	.085	.166	.130	.765	.069	
정서노동3	.158	.227	.132	.659	-.091	
정서노동4	-.034	.092	.047	.629	.391	
건설문화1	-.002	-.150	.097	.029	.835	0.679
건설문화2	.143	.022	.284	.237	.679	
건설문화3	-.144	.231	.301	.176	.570	
Eigen 값	3.478	3.161	2.621	2.332	1.811	
총설명력	15.810	30.178	42.093	52.693	60.924	

또한 본 연구에서는 인구통계 혹은 조직 관련 특성을 나타내는 성, 결혼, 직책, 근무연수 등을 통제변수로 사용하였다. 구체적으로 성(여성 0, 남성 1), 결혼(미혼 0, 기혼 1), 직책(일반승무원 0, 사무장1), 근무연수는 구간별 대푯값(예, 4년-8년 미만은 6년)으로 조작화하여 사용하였다.

2.3 가설검증

2.3.1 동일방법 편차

본 연구의 분석에서 사용된 변수들은 구성원 자신이 응답한 설문으로 측정하였기 때문에 단일 응답자 편차(single response bias) 문제점이 제기된다. 따라서 본 연구에서는 사후 통계적 분석방법 중의 하나인 Haman의 일원검증법을 통해 그 가능성을 점검하였다(이용진, 류성민, 김성수, 2009). 본 연구에서는 상사의 지지 6문항, 동료의 지지 5문항, 위계문화 4문항, 정서노동 4문항, 합리문화 3문항 등 모두 22항목을 대상으로 주성분요인 분석을 실시한 결과 5개 요인이 추출되었다. 이 중 가장 설명력이 큰 요인이 전체 분산의 15.810%를 설명하였기에 '보편'요인이라고 볼 수 없다. 따라서 본 연구에 사용된 자료는 단일 응답자 편차가 심각하지 않다고 할 수 있다.

2.3.2 기초통계 및 상관관계

기준타당성(criterion-related validity)은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측하는 능력을 의미한다. 본 연구의 경우 기준타당성은 위계문화, 정서노동, 합리문화의 연관성을 검증하는 것이다. 상관분석의 결과가 유의한 경우는 기준타당성을 만족한다고 할 수 있다.

상관관계분석을 실시한 결과, <Table 3>에서와 같이 인구통계학적 변수를 제외하고, 본 연구에 사용된 모든 변수간 상관계수는 0.85보다 적고 상관관계는 $p < 0.05$ 수준으로 나타나 판별타당성이 있다(Kline, 1998). 구체적으로 건설적 문화와 정서노동 0.395, 방어적 문화와 정서노동 0.391의 높은 상관관계를 보이고 있다. 한편 변수 중 동료의 지지가 5점 척도에서 3.756으로 가장 높았고, 방어적 문화는 3.721, 정서노동은 3.625로 비교적 높게 나타난 반면 상사의 지지는 3.182로 가장 낮았다.

2.3.3 가설검증

본 연구의 목적은 조직문화가 정서노동에 영향을 미치는 지를 분석하고, 이때 사회적 지지의 역할(매개효과)을 탐색하는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 회귀분석을 실시하였다.

가. 조직문화와 정서노동

조직문화가 정서노동에 미치는 영향은 가설 1과 2를 통해 살펴 볼 수 있다. 두 가설을 단계적 회귀분석을 통해 검증하였다. 단계적 회귀모형에는 정서노동을 종속변수로 하고, 1단계에서 인구통계 및 조직특성을, 2단계에서는 건설적 문화와 방어적 문화를 독립변수로 투입하였다. 분석결과는 <Table 4>와 같다. 가설1은 건설적 문화가 정서노동에 정(+)의 영향을 미친다는 것이다. 가설2는 방어적인 문화 역시 정서노동에 정(+)의 영향을 미친다는 것이다. 이를 검증하기 위해 모형2에서와 같이 개인 및 조직 특성을 통제한 가운데 독립변수로 건설적 문화와 방어적 문화를 추가하는 경우 설명력은 20.1%로 증가하여($\Delta R^2 = .213$, $p < 0.01$) 전체적으로 21.3%를 나타냈다($p < 0.01$).

Table 3. 상관관계 분석결과

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 건설문화	3.390	0.587	-								
2. 방어문화	3.721	0.585	.466(**)	-							
3. 상사지지	3.182	0.627	.058	.257(**)	-						
4. 동료지지	3.756	0.558	.110(*)	.339(**)	.502(**)	-					
5. 정서노동	3.625	0.577	.395(**)	.391(**)	.197(**)	.428(**)	-				
6. 성	0.081	0.273	.086	-.023	-.019	-.014	-.015	-			
7. 결혼	0.365	0.482	.082	.092	.127(*)	.090	.040	.319(**)	-		
8. 직책	0.119	0.325	.082	-.042	-.050	-.079	-.006	.511(**)	.378(**)	-	
9. 근무연수	8.220	3.638	.015	.000	.065	.042	.021	.271(**)	.544(**)	.367(**)	-

주1) ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, N=419

또 이때의 β 값은 각각 .277($p < 0.01$), .262($p < 0.01$)로 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타나 가설1과 가설2는 모두 채택되었다. 즉, 성과경쟁을 지향하는 건설적인 문화에서는 고객의 행위에 자신의 감정을 맞추는 심층행동의 정서노동을, 일방적인 지시나 위계질서를 요구하는 방어적 문화에서는 표현규칙에 따라 감정을 감추거나, 실제로 느끼지 않은 감정을 느끼는 척하는 표면행동의 정서노동을 한다는 것을 의미한다.

Table 4. 조직문화와 정서노동의 회귀분석결과

변수 및 통계량		정서노동	
		모형1	모형2
통제 변수	성	-.025	-.034
	결혼	.051	-.012
	직책	-.015	-.009
	근속연수	.006	.036
독립 변수	건설적 문화		.277***
	방어적 문화		.262***
통계량	ΔF	.272	54.954***
	F	.272	18.549***
	ΔR^2	.003	.210
	R^2	.003	.213
	조정 R^2	-.007	.201

주1) *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$ N=419

나. 사회적 지지의 매개효과 분석

Baron & Kenny(1986)에 따르면, 독립변수 X와 종속변수 Y간의 관계에 있어 Z변수의 매개작용을 검증하기 위해서는 첫째 독립변수 X에 대한 매개변수 Z의 회귀방정식(회귀식 1), 둘째 독립변수 X에 대한 종속변수 Y의 회귀방정식(회귀식 2), 마지막으로 독립변수 X와 매개변수 Z에 대한 종속변수 Y의 회귀방정식(회귀식 3)을 추정해야 한다. 이때 회귀식은 각각 유의한 영향을 주어야 하며, 회귀식 3에서의 종속변수 Y에 대한 독립변수 X의 영향은 회귀식 2에 비해 감소되어야 한다. 이를 바탕으로 사회적 지지가 조직문화와 정서노동 간의 관계를 매개하는지 검증하였다.

1단계로 독립변수인 건설적 문화와 방어적 문화를 매개변수인 사회적 지지에 미치는 영향을 회귀분석결과 <Table 5>과 같이 건설적 문화는 동료의 지지에만 유의한 것으로 나타났으며, 방어적 문화에서는 상사지지, 동료지지가 모두 통계적으로 유의하였다. 2단계에서 독립변수인 건설적 문화와 방어적 문화가 종속변수인 정서노동에 미치는 영향은 통계적으로 유의하였다. 3단계로 먼저 동료지지가 건설적 문화와 정서노동의 관계를 매개하는지 분석결과 동료지지는 통계적으로 유의하였으며, 3회귀식의 독립변수인 건설적 문화의 β 값(.356)이 2단계의 .400보다 작아 동료지지의 매개효과는 증명되었다고 할 수 있다. 따라서 '상사와 동료의 지지는 건설적 문화와 정서노동을 매개할 것이다'라는 가설 3은 부분 채택되었다.

Table 5. 조직 문화와 정서노동의 관계에서 사회적 지지의 매개효과

회귀식	독립변수	종속변수	β	F	R^2
1회귀식	건설적 문화	동료지지	.112**	3.067**	.036
	방어적 문화	상사지지	.241***	7.661***	.085
		동료지지	.327***	12.197***	.129
2회귀식	건설적 문화	정서노동	.400***	15.752***	.160
	방어적 문화		.392**	14.999***	.154
3회귀식	건설적 문화	정서노동	.356***	30.550***	.308
	동료지지		.391***		
	방어적 문화		.367***	13.442***	.164
	상사지지		.105**		
	방어적 문화		.281***	23.359***	.254
	동료지지		.339***		

주1) *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$ N=419

다음으로 상사와 동료의 지지가 방어적 문화와 정서노동 간의 매개역할을 하는지에 대한 분석결과 방어적 문화는 β 값이 .367(상사지지), .281(동료지지)로 2단계의 .392보다 작아 매개효과는 증명되었다. 즉 상사와 동료의 지지는 방어적 문화와 정서노동을 매개할 것이라는 가설 4는 채택되었다.

3. 결 론

3.1 연구결과 및 논의

조직문화는 구성원들에 의해 공유된 가치(values), 신념(beliefs), 규범(norms)의 체계로서(Schein, 1992), 어떠한 조직문화를 갖느냐에 따라 조직구성원의 몰입, 충성심, 직무동기, 직무성과는 물론 조직성과와 혁신을 포함하는 여러 조직 요인도 직·간접적인 영향을 받는다(김진희, 2007). 따라서 조직문화와 관련한 연구는 종업원의 공유가치를 파악하고 이를 근거로 조직의 효과성을 높이는 것을 목적으로 한다(Ravasi & Schultz, 2006). 항공사의 경우에도 경쟁력을 자본, 노선, 항공기 제원, 안정성, 스케줄 등에 국한하지 않고 무형의 가치인 고객의 의견을 중요시하게 되었다. 이에 따라 객실승무원 조직은 객실승무원들이 고객에게 바람직한 정서를 표현하도록 표현규칙을 만들어 따르도록 요구하고 있으며, 이를 점검하고 개선하기 위해 고객의 의견을 개인의 성과는 물론 팀의 성과로 반영하는 경쟁적인 건설적 문화를 시행하고 있다. 또한 업무수행 시 근속연수가 높은 팀원들의 암묵적인 위계서열과 안전성을 확보하기 위해 통제위주의 공식적 명령과 규칙, 위계질서가 강조되는 가운데 방어적인 문화도 나타나고 있다. 이러한 문화들은 조직분위기 및 객실승무원들의 업무태도에 영향을 미치게 된다. 왜냐하면 성과에 대한 압박, 치열한 경쟁, 인관관계 등은 조직원들에게 스트레스를 가중시켜 부정적인 감정(우울, 분노, 불안, 좌절, 권태)등을 경험하게 하기 때문이다. 부정적 감정들은 바이러스처럼 전염성이 높아 쉽게 퍼지면서 조직의 전반적인 분위기에 영향을 미친다. Weiss & Cropanzano(1996)의 정서적 반응이론(Affective Events Theory)에 따르면, 조직내에서 일어나는 다양한 상황들을 통해 경험하게 되는 감정은 업무와 관련된 태도 형성 및 행동에 영향을 미친다고 한다. 즉, 불안, 분노, 우울 등의 부정적인 감정은 업무에 대한 집중력을 떨어뜨리고

의사결정의 어려움을 야기하는 등 성과의 저하를 가져오게 된다는 것이다. 따라서 객실승무원 조직의 성과를 높이기 위해서는 정서노동의 부정적인 측면을 완화하고, 긍정적인 측면이 발현되도록 문화전략(the culture strategy)을 도입하는 것이 필요하다(이정주, 2005). 그러나 기존의 연구에서는 조직문화와 정서노동의 관계를 거의 다루지 않고 있는 실정이다. 이러한 측면에서 본 연구에서는 조직문화와 정서노동의 관계와 더불어 이에 관여하는 사회적 지지에 대한 역할을 검증하였다. 연구결과는 요약하면 다음과 같다.

첫째, 객실승무원의 조직문화(건설, 방어)문화는 정서노동(긍정적 정서표현)에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 객실승무원들은 항상 일상적이고 예측가능한 동일한 형태의 서비스를 제공하기 위해 성과경쟁을 지향하는 건설적인 문화에서는 고객의 행위에 자신의 감정을 맞추는 심층행동의 정서노동을, 일방적인 지시나 위계질서를 요구하는 방어적 문화에서는 표현규칙에 따라 감정을 감추거나, 실제로 느끼지 않은 감정을 느끼는 척하는 표면행동의 정서노동을 한다는 것을 의미한다. 둘째, 동료의 지지만이 객실승무원의 건설적 문화와 정서노동 간의 관계를 매개하였다. 이는 업무에 대한 결과(고객의 칭송, 불만)를 중시하는 경쟁적 문화가 팀에서 강하게 작용할수록 상사보다 동료의 배려나 격려가 중요하게 작용하는 것으로 보인다(이종호, 허희영, 2012). 셋째, 고객의 안전이나 서비스 시 위계질서를 강조하는 방어적 문화에서는 상사의 지지나 동료의 지지 모두 이를 매개하는 것으로 나타났다. 이는 항공기라는 특수한 작업환경과 팀제로 나누어져 통일된 서비스 방법이 필요한 상황에서, 필수적으로 준수해야 하는 규정이나 절차를 상사와 동료가 통제하고, 전달하는 것을 객실승무원들이 내면적 갈등의 소지는 있으나 표면적으로는 받아들이고 있는 것으로 판단된다.

3.2 연구의 시사점

본 연구의 결과를 통하여 이론적, 실무적으로 제시할 수 있는 시사점은 다음과 같다. 먼저, 이론적 시사점으로 객실 승무원을 대상으로 한 조직문화-정서노동 관계 연구는 이전의 연구에서는 볼 수 없는 시도라는 점에서 의의가 크다고 하겠다. 항공사 객실 승무원의 업무의 특성은 안전활동과 서비스의 두 축으로 형성되어 있다. 먼저, 안전활동은 항공기라는 특수한 환경이 주는 위험

요소를 차단하기 위해 비상시 필요한 장비나 보안점검을 하는 것을 기본으로 하여, 비행 중 전자기기의 사용 제한, 난기류 시 승객이동 제한, 환자발생 관리, 흡연 및 음주 관리 등이 이에 해당된다. 이상과 같은 안전활동은 지위고하를 막론하고 지켜야 할 필수업무로서 객실승무원들은 매년 이에 대한 교육을 받고 있으며, 조직 내부의 효율성을 추구하기위해 공식적 규정과 절차를 팀장이 점검한다. 이와 같은 업무를 수행하기 위해서는 고객과의 마찰이 불가분하기 때문에 자기방어적인 방법으로 고객들과의 교류를 활성화한다. 이러한 방어적 문화에서는 구성원들의 동기부여와 열정이 약화되고, 직무에 대한 매력감이 감소되며, 처벌과 책임을 회피하고자 하는 무사안일 행태가 만연될 수도 있다고 보고되고 있지만 객실승무원의 경우 이를 당연히 해야 할 임무로 여기고 있다는 것을 본 연구를 통해 밝혀냈다는 점에서 시사점이 크다고 하겠다. 이외에도 서비스를 수행할 때 팀의 문화로 발생하는 서비스의 이질성을 방지하기 위한 서비스 규정과 절차들에 대한 통제도 승무원들은 기꺼이 따르는 것으로 해석할 수 있다.

한편 객실승무원 조직은 고객과의 접점 시 승무원의 태도와 행동을 통해 항공사의 이미지 제고와 재구매를 유도하여 궁극적으로 항공사의 성과에 기여하도록 서비스품질을 관리하는 평가제도를 시행하고 있다. 이 중 성과에 대한 평가는 고객의 의견(칭송, 불만)을 중점적으로 반영하기 때문에 팀의 상사들은 과업중심적(task centered) 리더십을 발휘하고 있다. 일반적으로 성과를 강조하는 경쟁적 문화는 조직과 개인간 거래관계가 강조되어 인간적 면이 결여된다는 의미에서 각각 직무만족의 향상을 어렵게 한다고 하였다(김호정, 2002). 그러나 이러한 상황에서 객실승무원들은 오히려 심층행위의 정서노동을 한다는 것을 제시하였다는 점에서 의미가 크다고 할 수 있다.

이외에도 본 연구는 실무적인 면에서도 의미 있는 시사점을 제시하고 있다.

첫째, 객실 승무원이 지각하는 조직문화-정서노동의 관계는 정(+)유익한 영향이 나타났다. 즉, 성과나 위계를 강조하는 건설적인 문화와 방어적 문화를 객실승무원들은 당연히 받아들이고 있으며, 심층행위와 표면행위를 통해 긍정적인 정서를 고객에게 표현한다는 것이다. 따라서 객실승무원의 조직은 객실승무원들이 자연스럽게 심층행위를 할 수 있도록 훈련을 실시하여야 하며, 팀의 관리자들은 강하고 응징력이 있는 조직문화를

형성하기 위하여, 다양한 방법으로 갈등관계에 있는 조직문화의 가치들을 균형적으로 관리함으로써 조직성과로 연계시키는 조직관리 전략이 요구된다.

둘째, 건설적 문화-정서노동의 관계에서 동료의 지지는 이를 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 팀의 동료가 가족 같은 존재로서 고객과의 접점에서 발생하는 정신적인 부조화와 스트레스를 공유하게 되며, 어려운 상황에서 동료 간의 따뜻한 지지는 고객에게 긍정적인 정서를 표현을 하게 되는 원동력이 된다. 따라서 팀의 관리자들은 팀의 성과를 향상하기 위해서는 먼저 팀원들 간에 갈등이나 오해가 발생하지 않도록 조절하고 배려하는데 관심을 기울일 필요가 있다.

셋째, 객실 승무원이 지각하는 사회적 지지(상사, 동료지지)는 방어적 문화와 정서노동(긍정적인 정서표현)을 매개하는 것으로 나타났다. 이런 결과는 안전활동을 하기위한 상사나 동료들의 어떠한 통제나 간섭, 고객에게 정해진 방법으로 서비스를 제공하는 규정과 절차를 표면적으로 당연히 받아들이는 것으로 해석 할 수 있다. 따라서 항공사의 특성 상 신입승무원들이 업무절차나 규정을 모를 경우, 상사는 브리핑을 통해서 중점적으로 지켜야 할 항목을 지시하고, 비행 중 안전활동에 관해서는 술선수범하는 자세를 보임으로써 긍정적인 행동을 이끌어낼 수 있도록 해야 할 것으로 보인다. 동료는 다른 동료의 업무의 부족한 부분에 대해 친절하게 설명하고, 지도함으로써 상사와 팀원과의 원활한 관계를 지원 할 수 있을 것이다.

객실승무원조직의 경우, 안전이 최우선으로 간주되어 철저한 교육과 지시를 통해서 이를 달성하고 있으며, 성과를 높이기 위하여 팀간의 경쟁을 유도하고 있기 때문에 상사와 동료, 동료와 동료 간의 원활한 협조가 없다면 전체적인 서비스의 실패는 물론이고, 승객에게 긍정적인 정서표현을 제공하는 것 자체가 불가능하다. 따라서 항공사의 안전함과 성과개선을 위해서는 정서노동의 부정적인 측면을 완화하고, 긍정적인 측면이 발현되도록 유도하는 문화전략(the culture strategy)을 수립해야 한다.

3.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 이상의 결과 및 시사점에도 불구하고, 다음과 같은 한계를 지니고 있다.

첫째, 본 연구는 기본적으로 특정시점에서의

횡단적 자료를 사용하고 있다. 문화는 어느 한 시점에 형성되는 것이 아니라, 장기적인 과정을 거친다, 따라서 향후 연구는 조사시점을 달리한 종단면적 연구가 필요하다고 여겨진다.

둘째, 본 연구의 설문대상을 팀제를 운영하고 있는 K항공사에 소속된 한국인 승무원으로 한정하다는 점이다. 이를 개선하기 위해서는 다른 항공사나 외국인 승무원과의 차이를 분석하는 것 역시 의미가 있는 연구가 될 것으로 여겨진다.

셋째, 본 연구의 실증분석에 사용된 데이터가 설문지법을 통해 동일한 방법으로 획득되어진 만큼 단일응답자편차의 한계점이 있다. 사후 해결법으로 단일응답자 편차가 심각하지 않다는 것은 제시하였지만, 향후 연구에서는 이러한 문제를 해결하기 위한 노력이 필요하다.

넷째, 조직문화를 폭 넓은 방법으로 분류하고 정서노동과의 관계를 검증해 보는 것이 필요하다.

참고 문헌

- [1] 김경희, “서비스사회의 감정노동에 대한 이해”, 국제노동브리프 (2011), pp. 27-37.
- [2] 김진희, “조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계: 고용지원센터를 중심으로”, 노동정책연구, 제 7권, 제2호(2007), pp. 103-134.
- [3] 김호정, “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 한국행정학보, 제36권 제4호(2002), pp. 87-105.
- [4] 이동명, “정서노동 및 사회적 지지가 항공사 객실승무원의 소진에 미치는 영향 연구”, 관광학연구, 제32권, 제2호(2008), pp. 213-231.
- [5] 이용진, 류성민, 김성수, “중국진출 한국기업에서 몰입형 인사시스템이 인사관리 효과성에 미치는 영향: 경쟁전략과 본사파견인력의 조절효과”, 인사조직연구, 제17권, 제1호(2009), pp. 109-148.
- [6] 이정주, “지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철공사의 사례”, 지방정부연구, 제9 권, 제4호 (2005), pp. 71-93.
- [7] 이종호, 허희영, “사회적지지 및 자기효능감이 항공사 승무원의 긍정적 정서표현에 미치는 영향”, 한국항공경영학회지, 제10권 제1호(2012), pp. 131-147.
- [8] 이형룡, 이화영, 심지연, “항공사 승무원이 지각한 조직의 윤리풍토와 직무성과의 관계연구; 정서적 조직몰입의 매개역할을 중심으로”, 관광연구, 제26권 제4호(2011), pp. 503-525.
- [9] 지상구, 장성희, “호텔종사원간의 관계요인이 동료신뢰와 성과에 미치는 영향”, 관광연구, 제23권 제1호(2008), pp. 23-42.
- [10] Ashforth, B. & R. Humphrey, "Emotional labor in service role: The influence of identity", Academy of Management Review, Vol. 18(1993), pp. 88-115.
- [11] Baron, R. M., & D. A., Kenny, "The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51(1986), pp. 1173-1182.
- [12] Brotheridge, C. M., & R. T. Lee, "Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor", Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 7(1)(2002), pp. 57-67.
- [13] Cohen, S. and T. A. Wills, "Stress, social support and the buffering hypothesis," Psychological Bulletin, Vol. 98(1985), pp. 310-357.
- [14] Cooke, R. A., & J. L., Szumal, "Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom and M. F. Peterson(Eds.), Handbook of organizational culture and climate(pp.147 - 162), Thousand Oaks, CA: Sage. 2000.
- [15] Duncan, W. J., "Organization Culture: 'Getting a Fix' on an Elusive Concept", Academy of Management Executive, Vol. 3(1989), pp. 229-236.
- [16] Ekman, P., Cross-cultural studies of facial expression. Darwin and facial expression: A century of research in review. NewYork: Academic. 1973.
- [17] Glisson C, & L R., James "The cross-level effects of culture and climate in human service teams", Journal of Organizational Behavior, Vol. 23(2002), pp. 767 - 794.
- [18] Grandey, A. A., "Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor", Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 5(1)(2000), pp. 95-110.
- [19] Grandey, A. A. , " When the show must

- go on: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery", *Academy of Management Journal*, Vol. 46(1)(2003), pp. 86.
- [20] Heuven, E. and A. B. Bakker, "Emotional dissonance and burnout among cabin attendants", *European Journal of Work Organizational Psychology*, Vol. 12(2003), pp. 81-100.
- [21] Hobfoll, S. and A. Vaux, Social support: Social resources and social context, In L. Goldberger and S. Breznitz(Eds.), *Handbook of Stress: Theoretical and clinical aspects*(2nd ed., 685-705). New York: Free Press. 1993.
- [22] Hochschild, A. R., *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press. 1983.
- [23] Hofstede, G. H., *Culture's Consequences: International Differences in Work- Related Values*. Newbury Park. SAGE Publications. Inc. 1984.
- [24] Hofstede, G. H., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London . McGraw Hill, 1991.
- [25] Kaufman, G. N. and T. A. Beehr, "Interactions between job stressors and social support: Some counter intuitive results", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(1986), pp. 522-526.
- [26] Kline, R. B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, The Guilford Press; New York. 1998.
- [27] Kotter, J. P. and J. L., Heskett, *Corporate Culture and Performance*. NewYork: The Free Press, 1992.
- [28] Morris, J. A., and D. C. Feldman, "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor", *Academy of Management Review*, Vol. 21(4)(1996), pp. 986-1010.
- [29] Ouchi, W. G., *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. New York. Aveon. 1981.
- [30] Quinn, R. and J. Kimberly, *Managing Organizational Transitions*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin. 1984.
- [31] Ray, E. B., and K. I., Miller, "Social support, home/work stress, and burnout: Who can help?." *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 30(3)(1994), pp. 357-373.
- [32] Ravasi, D. and M. Schultz. "Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture." *Academy of Management Journal*, Vol. 49(2006), pp. 433-458.
- [33] Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. 1985.
- [34] Schein, E. H., *Organizational culture and leadership*. 2d.Ed. SanFrancisco, CA.: Jossey-Bass. 1992.
- [35] Thompson R. A, M. F., Flood & R. Goodvin, Social support and developmental psychopathology. In: Cicchetti D, Cohen D, editors. *Developmental Psychopathology*, Vol 3: Risk, disorder, and adaptation. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2006. pp.1 - 37.
- [36] Weiss, D. J., R. V. Davis,, G. W. England, and L. H. Lofquist, *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, University of Minn., Minneapolis. 1967.
- [37] Weiss H. M, and Cropanzano R. "Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work", *Research in Organizational Behavior* Vol 18, 1-74, 1996.
- [38] Zimmerman, M. A., J., Ramirez-Valles, K. M., Zapert, & K. I., Maton, "A longitudinal study of stress-buffering effects for urban African American male adolescent problem behaviors and mental health", *Journal of Community Psychology*, Vol. 28(2000), pp. 17-33.