

# 태권도장지도자의 감정노동과 직무소진에 관한 사례연구

## A Case Study on Emotional Labor and Exhaustion from Work of Taekwondo Gym Instructors

류동수\*, 김수정\*\*

동의대학교 체육학과\*, 동의대학교 태권도학과\*\*

Dong-Soo Ryu(dsdsryu@deu.ac.kr)\*, Soo-Jung Kim(soo7209@deu.ac.kr)\*\*

### 요약

본 연구는 생활체육현장에서 다양한 연령층들을 상대로 근무하는 지도자들의 감정노동과 직무소진의 경험적 사례를 이끌어내기 위해 10년 이상 경력의 30대부터 50대까지의 지도자들을 대상으로 질적 연구의 기법인 심층면담방식을 사용하였다. 현상학적 분류작업을 통해 1가지 상위주제 당 2개의 하위주제 총 3가지지를 도출하였다. 첫째, 상위주제는 “지도자들의 감정노동에 대한인식”이며 하위주제는 “경영자로서의 인식”과 “교육자로서의 인식”이다. 둘째, 상위주제는 “태권도장에서 감정노동의 의미와 필요성”이며 하위주제는 “경영전략으로서의 감정노동”과 “교육효과를 위한 감정노동”이다. 셋째, 상위주제는 “지도자들이 경험하는 직무소진”이며 하위주제는 “현장에서 경험하는 자괴감”과 “변화를 위한 방향성”으로 결론하였다.

■ 중심어 : 태권도장지도자 | 감정노동 | 직무소진 | 사례연구 |

### Abstract

This research used one of the qualitative research techniques, in-depth interview method, on Taekwondo Gym instructors in their 30s to 50s with over 10 years experiences in various age groups, to elicit the empirical cases of emotional labor and exhaustion from their work. It categorized the cases into 3 main subjects that identified 2 areas to emphasized in each subjects through the phenomenological classification method. First subject listed, “recognition of emotional labor of the instructors”, highlighted “recognition as a manager” and “recognition as an educator”. Second subject listed. “meaning and need of emotional labor at the Taekwondo Gym”, highlighted “emotional labor as a business strategy” and “emotional labor for educational effects”. Third subject listed, “exhaustion from work experienced by the instructors”, highlighted “a sense of shame experienced in the field” and “directions for change”.

■ keyword : TaekwondoGym Instructor | Emotional Labor | Exhaustion from Work | Case Study |

## I. 서론

대한민국에서 시작된 태권도는 이제 명실상부 세계인이 함께 수련하고 즐기는 무도 스포츠로 각광받고 있

으며, 무도 역사상 가장 빠른 시간에 전 세계적으로 알려지고 발전한 자랑스러운 한국의 국기이고 한국이 낳은 최대의 문화상품이다[1][2]. 2000년 시드니 올림픽에서 정식종목으로 채택된 이후에 지속적인 성장을 통해

접수일자 : 2016년 06월 13일

수정일자 : 2016년 06월 28일

심사완료일 : 2016년 06월 28일

교신저자 : 김수정, e-mail : soo7209@deu.ac.kr

현재는 국제연합(UN)의 193개 회원국[3]보다 많은 207개 회원국과 전 세계 8,000만명[4]이상의 수련인구를 가진 무예로서 한류돌풍을 일으키며 우리나라를 대표하는 문화콘텐츠로서의 역할을 충분히 해내고 있다.

태권도장교육은 80년대까지 태권도라는 우리무예를 통해 신체를 단련하는 것을 강조하던 것에서 90년대 중반 교육과 경영으로 개념이 확장[5]되었으며, 1998년을 기점으로 탄생한 각종 컨설팅사 및 프랜차이즈의 영향으로 태권도와 관련된 다양한 프로그램의 Collaboration이 형성되어진다. 이는 예절교육을 변화시킨 맞춤형 콘텐츠를 적용한 인성교육(사회성+예절교육), 태권도줄넘기(태권도+줄넘기+음악), 놀이체육(학교체육+레크리에이션)같은 신개념의 교육프로그램이 교육소비자(학부모와 수련생)의 요구에 의해 경쟁적으로 반영되기 시작한 것으로서 체력증진, 호신력, 사회성, 성장기아동에 맞는 인성교육과 더불어 학교체육까지 향상시켜주는 복합적 체제를 갖춘 교육장으로서 주목받는 시설이 되었다. 이처럼 태권도계의 전반적인 성장은 괄목할만하지만 외연적인 발전과는 다르게 국내 태권도장의 현실은 인구의 고령화, 저 출산 그리고 급변하는 경제상황과 맞물리면서 태권도뿐만 아니라 합기도, 검도를 포함하여 음악, 미술, 수학, 영어학원 등의 사교육기관들과의 경쟁으로 인해 경영상 고전을 면치 못하고 있는 상황이며, 이러한 경쟁에서 살아남기 위해 고객의 욕구를 충족시켜 만족을 주고 나아가 긍정적인 태도로 유인하는 경영방법들을[6]통해 자구책을 찾고 있는 실정이다. 또한 생활체육현장에서 활동하는 대부분의 태권도지도자들은 자신의 지도기술 능력 외에 표정과 말투, 그리고 상대가 느끼는 비언어적 친절성까지 함께 서비스하고 있다. 그러나 태권도 지도자들도 인간이기 때문에 수련생을 지도하고 학부모를 대할 때 외적 감정표현과 내적 마음상태가 일치하지 않을 경우가 종종 발생하기도 하고 이때, 개인적으로 지치고 힘든 상황에서 자신의 내부감정과 갈등을 일으키며, 억지스러운 미소와 감정을 표현하는 감정노동을 수행하게 되며, 교육계 안팎에서는 이러한 교육 서비스 종사자들을 감정노동자로 분류[7]하고 있는 추세이다. 이와 관련하여 이정학 외[8]등은 태권도지도자들을 신체적 활동과 함께 감정표

현을 해야 한다는 어려움과 감정노동의 상황이 지속적으로 연출되고 수련생지도 외에 학부모상담, 차량운행, 도장홍보 등의 다양한 역할이 요구되는 업무환경과 오랜 시간의 반복 작업으로 인해 육체노동과 정신노동뿐만 아니라 강도 높은 감정노동을 병행하고 있다고 지적하였다. 뿐만 아니라 이처럼 강하고 지속적인 감정노동 상황이 지속될수록 현장지도자들이 수용할 수 있는 감정용량이 소진되어 무기력함과 같은 직무소진을 경험하게[9]되고 이러한 직무소진이 다양한 심리적, 신체적, 행동적인 측면에서 부정적 결과를 가져올 수 있으며, 업무의 성과와도 밀접한 관련성을 지니고 있는 것으로 밝혀지고 있다[10].

직무소진은 일반적으로 고객과의 접촉이 많은 직종에서 근무하는 감정노동 종사자들에게서 빈번하게 경험되는 특성이 있으며[11], 이러한 특성을 통해 직무에 대한 과도한 스트레스를 경험할 때 나타나는 대표현상이 회피적인 개인의 정서 상태[12]로서 태권도장지도자와 같은 교육서비스 종사자들에게서 주로 발생할 수 있는 정서적 고갈, 비인간화, 개인성취감 저하 등을 유발하게[13]되며, 자연히 소진의 정점에 도달했을 때에는 자신의 직업에 대한 만족도가 저하되고 스스로의 의식을 통해 이직의도를 갖게 되는 것이다. 이러한 특성을 대상으로 서비스직에 종사하며 야기되는 감정노동과 결부된 감정소진을 새로운 시각으로 바라보는 연구들이[14-17]활발하게 이루어짐에 따라 사회학분야를 중심으로 서비스직 종사자들의 감정노동이 중요한 이슈 현상의 하나로 부각되고 있다[18][19]. 이에 본 연구에서는 생활체육현장에서 근무하면서 감정노동과 직무소진을 경험하고 있는 태권도장지도자들의 사례를 심도 있게 나타내려는 의도로 출발하였다. 지금까지 선행된 연구의 대부분이 항공사 승무원, 콜센터 상담원, 민원담당 공무원, 골프장 캐디 등의 다양한 직무에 따라 지속적으로 연구가 이루어지고 있으나, 반면 현장의 체육지도자와 관련된 연구는 레크리에이션 지도자[20][21], 스포츠센터 지도자[22][23], 골프 지도자[24], 노인체육지도자[25][26]의 연구가 있는 정도이다. 특히, 태권도지도자에 대한 연구는 이정학 외[8], 이은총[27], 이정주, 김동현[28]이 발표한 내용 정도로 미흡한 실정이며, 주

로 만족도를 높이거나 고객지향성이라는 서비스품질을 향상시키기 위한 경영학적 접근이었다는 아쉬움이 남는다.

태권도의 출발점이라고 할 수 있는 태권도장의 상황을 보면, 2015년 7월 기준 체육시설신고 및 등록된 국내 업체는 전체 55,637개이며, 이중 20.8%인 11,617개의 태권도장이 운영 중이고 더불어 전체체육지도자 26,694명 중 42.4%를 차지하는 11,325명의 태권도장지도자[29]들이 현장에서 수련생들을 지도하고 있다. 이러한 사실에 비추어 보아도 태권도장은 당연히 전체 체육시설을 대표하는 감정노동자집단이라고 할 수 있으며 이 연구에서 시사 하고자하는 이론적 배경과 연구의 필요성, 접근방법에서 충분한 가치를 지니고 있다. 또한 지금까지 대부분의 선행연구들은 통계적 기법에 의한 접근이었으며, 실제 지도자들의 현상을 심층적으로 이해하기에 다소 어려운 점들이 발견되었다. 이에 본 연구에서는 현장에서 근무하는 태권도장지도자들의 생생한 증언을 통해 그들이 경험하고 있는 감정노동의 상태를 뚜렷하게 나타내고, 그로 인한 직무소진에 대한 사례와 인식을 이끌어내고자 하는 목적을 가지고 출발하였다.

## II. 연구방법

본 연구의 설계는 우리주변에서 쉽게 접할 수 있는 생활체육현장인 태권도장에서 감정노동과 그와 관련한 직무소진을 경험하고 있는 지도자들을 대상으로 한정하였다. 또한 현상학적 분류방법을 사용한 본 연구에서는 연구의 일반화를 목적으로 대규모의 대상을 표집하는 양적연구와는 달리 연구자가 관심을 두고 있는 특정한 사례나 사건, 현상에 대하여 심층적으로 연구[30]하고자 했으며, 태권도장지도자들의 현장에서 경험된 사례를 기술하고 설명함으로써 더 큰 이해와 의미를 얻는데 목적이 있다. 따라서 연구의 패러다임 안에 행해지는 현상은 기술적이고 설명적이라 할 수 있으며[31], 대상자로 선정된 일선 지도자들의 행동과 인식을 총체적으로 살펴 볼 수 있어 시간, 장소, 개인적-사회적 3차원적인 탐구공간에 따라 사실적이고 생동감 있는[32]사례를 토대로 본 연구에서 목적으로 했던 생활체육지도자

로 근무하는 태권도장지도자의 감정노동과 직무소진에 관한 인식을 나타나는 현상 그대로 이끌어 내는데 상응하다는 판단으로 연구를 실시하였다.

### 1. 연구대상

본 연구의 대상은 수도권(서울, 경기), 충청, 경상지역에 소재한 태권도장을 운영하고 있는 일선지도자들로 구성하였다. 질적 연구의 주제에 적합하고 '특정상황에서 심화된 자료를 수집하는데 유리'한 유목적 표집법[33]을 사용하여 다음의 기본적인 두 가지 기준으로 통제하였다.

첫째, 일선 태권도장 지도자들의 온전한 감정노동과 직무소진의 사례를 다양한 패턴으로 연구하기 위하여 생활체육지도자의 조건(태권도지도자3급, 생체3급 이상)을 소지하고 있고 현재 2개 이상의 도장을 운영 중이어서 자신들 이외에도 외적경험을 다양하게 가질 수 있는 지도자들을 대상으로 하였다.

둘째, 본 연구의 방향과 의도에 대해서 충분히 이해하며 사례를 진술함에 있어 적극적 협조가 가능한 지도자들로서 연령은 30대에서 50대까지로 구성하였으며, 10년 이상을 현장에서 근무하면서 지도자의 경력을 가지고 있는 베테랑급 지도자들로 구성하였다. 대상자들은 지도자생활을 통해 경험한 풍부한 사례와 인식들을 거침없이 기술하였고 자세한 내용은 [표 1]과 같다.

표 1. 대상자의 일반적 특성

구분	성별	연령	지도자경력	특이사항
지도자A	남	55세	26년	도장4개 운영
지도자B	남	43세	17년	도장3개 운영
지도자C	여	38세	13년	도장2개 운영
지도자D	여	37세	13년	도장2개 운영

### 2. 자료수집 및 분석

본 연구를 위해 소요된 자료수집기간은 1차로 2015년 10월 30일부터 11월 1일까지였고, 2차는 2015년 11월 9일부터 2016년 2월 26일 까지 소요(총 4개월)되었다. 1차 수집기간에는 현재 6단 이상이며, 3급 지도자이상의 자격을 갖춘 자들이 국기원에서 실시한 승급을 위해 심

사가 진행되는 기간이었으며, 2차는 대상자들의 도장을 방문하여 4회씩의 면담을 실시하였고 추가로 필요한 부분은 전화 상담을 통해 개인별로 3회씩 추가 실시하여 보충하였다. 이 과정에서 비 구조화된 면담의 방식을 통해 인터뷰를 실시하였고 면담의 내용은 1. 지도자께서는 도장에서 감정노동을 하고 있습니까?. 2. 도장 교육에서 감정노동이 필요하다고 생각하십니까?. 3. 감정노동에 의해 직무소진이 일어난다고 생각하십니까?. 4. 감정노동이나 직무소진을 극복하기 위한 방법이 있다면 무엇이라고 생각하시나요? 라는 구성이었으며, 이에 따른 반 구조화된 면담의 방식을 추가 진행하였다.

감성이라는 인간의 의식적인 부분을 연구함에 있어 정형화된 숫자의 논리로 계산되기 어렵다는 판단아래 서술관찰(descriptive observations)로 시작하여, 초기 자료를 기록하고 분석한 후, 집중관찰(focused observations)로 이어지는 기법으로[34] 자료수집의 면밀함을 요구했다. 또한 현장 활동을 포함한 집중적이고 개방적 인터뷰 구두보고, 직접관찰, 참여관찰, 문서, 개인의 삶에서 존재론적인 문제의 순간[35]등을 놓치지 않고 수집하였고 면담자료는 보이스트레코더를 통해 체계화된 자료를 얻고자 했으며, 현장노트에 기입하였다. 또한 질적 연구의 특성상, 원 자료(raw data)의 처리방법에 따라 해석 결과 및 연구의도와 상반되는 오류를 범할 수 있기 때문에 본 연구의 신뢰도와 타당성을 제시하기 위해 자료 수집과정 및 분석의 절차에서 질적 연구전문가 2인과 체육학교수 1인의 참여와 검증을 통해 연구자가 가질 수 있는 편견을 차단하고 연구에 임하였다.

## II. 연구결과

태권도장이라는 사교육기관에서 유치원생부터 성인과 노인에 이르기까지 다양한 수련생을 상대로 근무하고 있는 지도자들의 인식된 경험을 중점화하였고, 현장의 지도자로 근무하기 때문에 쉽게 표현하지 못했던 감정노동과 직무소진의 경험적 사례를 이끌어내기 위해 심층면담의 기법을 사용하였으며, 현상학적 분류작업을 통해 다음의 3가지의 상위주제와 6가지의 하위주제로 귀결되었다.

첫째, 지도자들의 감정노동에 대한인식

- 1) 경영자로서의 인식
- 2) 교육자로서의 인식

둘째, 태권도장에서 감정노동의 의미와 필요성

- 1) 경영전략으로서의 감정노동
- 2) 교육효과를 위한 감정노동

셋째, 지도자들이 경험하는 직무소진

- 1) 현장에서 경험하는 자괴감
- 2) 변화를 위한 방향성

### 1. 지도자들의 감정노동에 대한인식

#### 1.1 경영자로서의 인식

“당연하죠! 지금은 당연히 하고 있고,, 그렇게 해야 성공하는 도장을 만들 수 있다고 생각해요. 많이 바뀌었죠! 처음 오픈했을 때 만 해도 진짜 태권도를 가르치면서, 무섭게도 하고 나름대로 내 철학을 가지고 지도하고 아이들 바뀌는 것 보면서 보람도 느끼고 했는데 지금은 그렇게 하면 난리 나잖아요? 그러니 잘 가르치겠다는 열정이나 의욕을 보이기보다는 기분 맞춰주고 그냥운동 조금시키는 거죠! 애들도 마음 상하면 안다니잖아요! 사범들한테도 그렇게 말해요! 운동하다가 다치지 않게 하고 기분 좋게 해서 보내라고,,”(지도자A).

“유치원교사나, 어린이집 선생님은 아니지만 계속해서 친절하게 대하고, 화나는 일이 있거나 몸이 아파도 참고하는 거죠! 나름대로 감정을 오버해서 표현하는 거예요! 누가 시켜서가 아니라 도장운영을 위해서 어쩔 수 없이,, 또 저의 일중 하나라고 생각하구요! 나쁘게 생각하면 저만 기분이 나빠지니까,, 긍정적으로 마인드컨트롤 하려고 노력합니다. 그래야 마음이 편해요”(지도자D).

감정노동과 관련해서 특히, 서비스업에 종사하는 근무자들에게는 일반적으로 기대되어지는 적절한 감정적 반응이 존재하는데, 이러한 기대들은 느낌규칙(feeling rules)이나 규범(norm)이라고 일컬어진다. 다시 말해, 근무자들은 조직이 요구하는 느낌규칙이나 규범 혹은 표현규칙(display rules)등을 고객(청중)을 위해 적절하

게 연기함으로써 교환가치로써 감정노동을 수행[36]한다는 것이다. 이러한 관점에서 교육 서비스업에 종사하면서 태권도장을 운영하고 있는 지도자들은 일괄적으로 자신들을 감정노동자라고 표현하고 있었고 도장경영의 원활한 방안으로 자신의 감정을 규범화, 상품화하여 실행하고 있었다. 특히, 지도자D가 진술한 “저의 일 중 하나라고 생각하구요! 나쁘게 생각하면 저만 기분이 나빠지니까,,, 궁정적으로 마인드컨트롤 하려고 노력합니다. 그래야 마음이 편해요”라는 내용은 대인 접촉빈도가 높은 생활체육지도와 같은 서비스직무의 경우, 서비스는 무형의 형태로 제공되는 것이므로 서비스의 질은 서비스를 제공하는 사람에 의해 좌우되고, 이러한 이유로 인적서비스를 중요하게 여기는 생활체육지도서비스는 다른 직무의 노동과는 달리 감정에 크게 의존한다는 특징을 내포하고 있어 지도자가 고객에 대한 서비스가 자발적일 때 가장 효과적이라는 광영환과 안관영[37]의 연구와도 일치된다.

## 1.2 교육자로서의 인식

“안하면 도장은 될 수가 없죠! 사실 이것 때문에 스트레스도 많이 받아요! 조절을 어떻게 하느냐에 따라 도장이 잘되고, 안되고 하니까요! 솔직히 태권도장이 다른 운동에 비해 잘되는 것도 감정노동을 자연스럽게 해서 그런 것 같아요! 서비스잖아요! 교육서비스! 정통성을 너무 고집하고 자기마음대로 교육하면 될 수가 없어요. 자기감정을 충분히 숨기고 있다고 생각하구요! 저도 아이를 가진 아빠로서 어떤 학원이든 우리아이에게 친절하고 부드럽게 대한다면 그곳을 선택할 것 같아요”(지도자B).

“네, 합니다. 당연히 하고 있고, 그래야 한다고 생각합니다. 공교육기관에서도 학생들에게 질 높은 교육서비스를 제공하기 위해 노력하고 있는데 하물며 사교육 현장에서 당연하다고 봐요. 가끔은 저의 생각이나 감정을 숨길 때도 있지만,,, 수련생이나 부모들에 눈치를 보기위해서가 아니라 태권도장도 학교체육이나 인성교육처럼 학교 못지않게 교육을 담당하는 곳인데,,, 바른 교육이 실현되기 위해서는 우리스스로가 노력해야 될

부분 이지요”(지도자C).

연구가 진행되면서 지도자B와 지도자C의 인터뷰내용을 통해 앞서 지도자A와 D가 진술한 내용과 일부 동일한 맥락의 다른 의미를 찾게 되었다. 감정노동은 분명히 하고 있지만 그것이 도장운영을 위한 어쩔 수 없는 현실이라고 말한 것이 경영적인 면이라면 교육자로서의 인식에서는 교육서비스차원의 접근이기 때문에 사교육기관에서는 당연시 되어야 한다는 것이 참여자들의 일관된 답변이었다. 본 연구를 통해서 같은 주제를 보며 개인이 느끼는 만족이나 목적의 차이에 따라 서로 다른 가치를 지향하고 다른 각도에서 장점을 찾으려는 이론적 시각을 형성하게 된다는 것을 발견하였다. 이는 인지부조화가 일어나는 것으로 자신이 처한 상황이나 현실에 따라 개념적구성이 바뀌는 것을 말하며, 자연과 인간, 사회, 역사를 바라보는 근본적인 시각의 차이에서 기인하게[38]되는 관점 때문이라고 할 수 있다. 이처럼 지도자들에게 태권도기술을 지도받는 수련자들에게 교육서비스라는 이유로 자신의 감정을 포장하고 고무시키는 일상적인 업무의 노동형태를 취하고 있는 것이 현장에서 일어나는 현실이라고 할 수 있다.

## 2. 태권도장에서 감정노동의 의미와 필요성

### 2.1 경영전략으로서의 감정노동

“사실 제 입장에서는 어쩔 수 없이 하고 있다고 생각하죠, 만약에 안 해도 되는 상황이 오면 안하고 싶죠! 다른 학원들하고 다르게 도장은 머리 쓰는 곳이 아닌데,, 어쩔 수 없이 하고 있고, 우리 사범님들한테도 억지로 강요하게 되고 이런 것 들을 무기로 해서 다른 학원하고 차별화시켜야 한다는 것이 짜증날 때가 있어요. 잘 가르치고 교육으로 승부해야 하는데 그것이 아니라 친절함으로 승부를 해야 하니 고민입니다”(지도자A).

1. 1956년 태도와 행동사이의 연계를 설명하기 위해 Festinger가 제안한 인지부조화 이론(Cognitive Dissonance Theory)은 사람들이 기존태도에 반대되는 행동을 취하는 경우 이 행동을 상황 탓으로 돌릴 수 없게 된다면 부조화라는 불편 감을 경험하게 되고 여기에서 벗어나기 위해 태도를 행동에 맞추어 변화시킨다고 보았다. 이 이론은 인지요소간의 균형, 정서와 인지의 균형 등에도 적용될 수 있지만 행동과 태도의 균형을 이해하는 데에 주로 적용된다. 한규석, 사회심리학의 이해,p227.

“도장을 운영하는 입장에서 확실히 필요하다고 봅니다. 도장을 경영하고 먹고 살려면 가식적으로라도 해야죠! 어느 선까지 감정노동을 해야 하는지 정확히는 모르겠지만,, 옛날처럼 주먹구구식으로 도장 운영할 수는 없잖아요! 나름대로 경영을 위한 전략이라고 생각하고 있습니다. 비위맞추기만 아니라면,, 아니 사실 비위 맞춰 주는 거죠! 아무튼 수련생과 학부모가 친절하다고 느끼는 정도라면 필요하다고 생각합니다.”(지도자B).

한국노동연구원[39]의 발표에 따르면 2013년 기준 우리나라 서비스산업에 종사하는 감정노동수행은 52.3% 정도로 Hochschuld[40]의 감정노동수행 표준(40%)을 상회하고 있는 실정이다. 이러한 기준은 서비스산업 분야에서 소규모로 운영되고 있는 사교육기관과 같은 업종 또는 열악한 구조의 생계형 소상공업은 직종에 따라 그 수준과 정도의 차이가 더할 수 있다. 지도자A의 “어쩔 수 없이 하고 있다. 사범님들한테도 억지로 강요하게 되고 이런 것 들을 무기로 해서 다른 학원하고 차별화시켜야한다”고 하는 것과 지도자B의 “도장을 경영하고 먹고 살려면 가식적으로라도 해야죠! 어느 선까지 감정노동을 해야 하는지 정확히는 모르겠지만,,” 등의 인터뷰에서 알 수 있듯이 자신의 태권도장 이미지를 포함한 지도자들의 서비스 품질을 향상시켜서 도장경영을 활성화시키려는 전략적인 의도로 교육소비자와 접촉하는 일선 종사원들에게 조직의 감정표현규범에 따라 자신의 감정이나 느낌을 고객에게 연출하도록 [41][42]강요하고 있었다. 현재 태권도장은 과거와 달리 태권도라는 단일품목만으로 소비자(수련생+학부모)에게 접근하는 것이 아니라 다양한 교육서비스를 상품화하여 서비스산업을 중심으로 발전하고 전환되는 추세이며, 이러한 서비스산업을 바탕으로 경쟁 태권도장이거나 다른 사교육기관과의 다양한 차별화전략을 통해 고객만족을 높이기 위한 노력을 하고 있었다.

## 2.2 교육효과를 위한 감정노동

“절대적으로 필요하고 지속적으로 할 생각입니다. 이제는 주먹지르기나 발차기를 교육하면서 무조건 따라하게하고 강압적인 지도방법은 안된다고 생각합니다.

친절하게 교육하고 존중해주는 의미에서 나의 감정을 최대한 부드럽게 한다고 생각합니다. 물론 제가 배울때는 힘들게 배웠지요! 그런데 수련생은 교육을 구매하는 소비자라는 인식이 자리 잡아야 해요. 지금은 많은 도장에서 그렇게 하고 있어요. 사실 초반에는 상당히 힘들었어요! 귀찮고 권태도 왔던 것 같고요, 근데 지금은 완전히 적응했고 이런 방법이 좋아요”(지도자C).

“필요합니다. 수련생에게 친절하게 대한다는 것은 기본이라고 생각합니다. 교육 중에 지도자가 감정노동을 한다는 것은 교육만 하는 것이 아니라 교육서비스를 제공하는 거잖아요? 중요하다고 보고요! 하지만 이것이 도장경영을 위한 것이라고 하면 문제가 있다고 생각합니다. 관장님들이나 수련생들 모두 생각이 조금은 바뀌어야 돼요! 주변에서 보면 무조건적인 친절을 요구하고 다들 이렇게 한다는 것도 문제죠? 아니 하는척하는 것이 문제인거죠”(지도자D).

태권도장에서 감정노동의 의미와 필요성에 대해서 어떻게 생각하느냐? 라는 물음에 지도자C와 D는 지금까지 감정노동과 관련한 부정적인 견해나 해석보다는 매우 긍정적이고 자신의 현실을 교육서비스라는 차원으로 의미하며 필요한 부분이라고 답변하였다. 감정노동을 수행하는 방법에 따라 표면행위와 내면행위로 구분한 Hochschuld[39]의 연구에 의하면 표면행위는 내적인 감정은 변하지 않지만 외연적인 것만 감정노동을 수행하고 있다는 것이며, 내면행위는 겉으로 표출되는 감정을 단순히 꾸며내는 것이 아니라 내적인 감정 상태까지도 감정표현규칙에 일치되는 방향으로 변화시키고자 노력하는 것을 말한다. 즉, 내면행위는 조직에서 요구하는 감정을 진심으로 느끼고자 노력하는 것으로서 이를 위해 감정이입 또는 특정감정을 유발하는 생각, 이미지, 기억들을[43-46]적극적으로 활용하는 영역으로, 내면행위를 지속적으로 경험한 종사원일수록 자신의 일에 대한 높은 성취감을 얻게 되고 조직과 고객으로부터 긍정적인 피드백을 받을 가능성을 높일 수 있으며 긍정적인 감정을 유발할 수 있는 것이다[47]. 이처럼 본 연구에 참여한 지도자C와 D는 사교육기관에서 근무하는 교

육자로서 교육의 질을 향상시키고 학습자들에게 태권도지도자로서 역할에 충실하기 위해 표면행위의 감정노동이 아닌 내면행위를 통한 감정노동을 실시하고 있다고 진술했으며, 이러한 행위는 도장의 수련효과를 높이기 위해 친절하게 대하는 교육서비스 차원이며, 의무사항이라고 받아들이고 근무하고 있었다.

### 3. 지도자들이 경험하는 직무소진

#### 3.1 현장에서 경험하는 자괴감

“도장에 와서 논다는 생각을 가지는 수련생이나 부모들을 볼 때면 그렇죠. 그런 것들을 알면서 감추고 대해야 하니깐요. 부모들이 대놓고 “놀다가 보내주세요” 할 때 제일 심합니다. 그럴 때는 진짜 힘 빠지죠! 수련생들 간에 욱하면서 말다툼을 해서 양쪽 다 혼계하고 사과시켜서 보냈는데 부모님이 전화해서 “당신이 뭔데 우리아이를 혼계하느냐?, 당신이 학교선생이나?”라고 소리 지를 때는 진짜 미치죠! 내가 지도자인가? 라고 반문하게 되고 사실 부끄럽고 속병날 것 같아요! 요즘은 가르치는 보람보다는 재미있게 해주고 애들이 오려다녀 돈 버는 보람이 더 큰 것 같아요”(지도자A).

“우리사범님이 애가 동작을 못해서 개인연습을 시켰더니 다른 학원시간 뻘었다고 학부모가 도장 와서 신경질부리고 막말하고,, 가관도 아니죠! 그렇다고 같이 화낼 수도 없고,, 제 생각이나 감정은 없는 거고 무시 당하는 거지요! 그일 있고 사범님은 그만됐어요 저는 나쁘다, 하기 싫은 것이 아니라 어렵고 힘든 부분이라고 말하고 싶어요. 출근하기 싫을 때도 있고 수치로 말하기는 어렵지만 저도 그렇고 근무하는 사범들 대부분은 이런 것 때문에 화나고 속상해 합니다.”(지도자B).

“없다고 하면 거짓말이지요. 수련생이나 부모들에게 의도치 않게 딱딱한 얼굴로 대할 때 나 지극히 업무적으로 대할 때도 있어요! 초반에는 적응이 안 되서 매일 배탈 나 병원 다니고 했어요! 하지만 이것을 너무 부정적으로 판단해서는 안될 것 같은데요! 제직업의 특성이고 일종의 직업병 같은 거라고 봐요! 도장에 오기 전에 감정이 안 좋게 와서 그것을 수련에 연장시키는 수련생

들을 볼 때면 저 또한 그렇게 반응할 때가 있어요! 어떤 사람들은 연극을 해야 한다고 말합니다.”(지도자C).

“수련생과 시간대별로 다른 것 같아요! 아이들의 연령과 아이들의 반응에 따라서 달라요! 편차가 심한날도 있어요! 하루 종일 아이들하고 지내다보면 운동 때문에 힘든 것 보다 수련생 때문에 힘든 것이 더 많죠! 계속해서 설명해주어야 하고, 설명하면서 아이표정 살펴야 하고, 부모님이라도 보고 계시면 힘든 것은 두 배가 됩니다. 가끔은 이런 제가 짜증날 때도 있습니다.”(지도자D).

직무소진에 대해 미국의 사회심리학자 Maslach과 Jackson[48]은 ‘사람을 상대하는(people-work)종류의 개인에게서 종종 발생하는 감정고갈과 냉소(cynicism)의 증상(syndrome)’이라고 정의한바 있으며, 핵심증상 중 하나는 바로 감정고갈(emotional exhaustion)의 증가로 종사원의 감정자원(emotional resource)이 소모됨에 따라 자신들의 업무에 대한 능률이 저하되고 스스로에게 심리적으로 신경 쓸 여유가 없어짐에 따라 자연히 자신에 대한 가치를 낮게 취급하게 되며 자존감마저 결여된다는 것이다. 이러한 내용은 현장지도자B와 D의 “학부모가 도장 와서 신경질부리고 막말하고,, 가관도 아니죠! 그렇다고 같이 화낼 수도 없고,, 제 생각이나 감정은 없는 거고 무시 당하는 거죠!”, “운동 때문에 힘든 것 보다 수련생 때문에 힘든 것이 더 많죠!, 가끔은 이런 제가 짜증날 때도 있습니다.” 라는 인터뷰 내용을 통해서 쉽게 이해할 수 있는 점이다. 더불어 지도자A와 지도자C가 말한 “진짜 힘 빠지죠!, 내가 지도자인가? 라고 반문하게 되고 사실 부끄럽고 속병날 것 같아요!”, “의도치 않게 딱딱한 얼굴로 대할 때 나 지극히 업무적으로 대할 때도 있어요! 초반에는 적응이 안 되서 매일 배탈 나서 병원 다니고 했어요.” 의 진술은 Shepherd[49]의 (1)실패하고 지친 것, (2)일에 대한 몰입이 감소하여 고객, 동료, 조직들과의 관계가 소원해지는 것, (3)만성적인 스트레스에 대한 반응, (4)불편한 신체적, 감정적 증상과 관련된 자아와 고객에 대해 부적절한 태도를 보이는 증상과 상응하고 연구 참여자들이 감정노동을 통해 직무소진의 상황을 현장에서 충분

히 경험하고 있다는 증거이며, 지도자로서 자괴감마저 상당부분 느끼고 있다는 결과가 도출되었다.

### 3.2 변화를 위한 방향성

연구가 거듭되는 과정에서 참여자들은 감정노동과 직무소진에 대해 대부분 부(-)적인 내용이나, 사례들을 토로하고 있었다. 이는 Ashforth와 Humphrey[44]의 연구를 통해 감정노동의 역기능인 감정부조화(Emotional discrepancies)가 나타난다는 내용과 상응하는 것으로 서비스를 제공하는 종업원들에게는 기대되는 것과 경험되는 것의 차이로 인해 감정부조화가 발생한다는 것이다. 또한 감정부조화는 누적효과(cumulative effect)를 가지기 때문에 장기적인 관점에서 보았을 때 부정적인 역기능이 더 명백해질 것임을 제시한다 있다. 그러나 이후에 Brotheridge와 Lee[15], Abraham[50], Grandey[51], Kruml과 Geddes[52], Morris와 Feldman[53], Nerdinger와 Roper[54], Zapf[55][56]등의 거듭된 연구들에서는 감정노동과 직무소진 간에는 유의한 정(+)의 관계가 함께 나타나는 것을 언급하고 있다. 이러한 관점에서 본 연구가 한쪽으로 편향될 수 있는 점과 참여자들의 올바른 인식을 이끌어내기 위하여 지도자들에게 직무소진에 관한 연구의도를 재차 설명하고 인터뷰를 진행하였다.

“쉽지 않을 것 같은데요! 감정노동은 계속 일어나고 직무소진도 반복될 수밖에 없다고 보죠! 절대 풀리지 않는 숙제라고 생각합니다. 이것이 사교육기관의 슬픔 아닌가요? 옛날처럼 군사부일체나 장유유서나 이런 것을 원하거나 논하는 시대로 돌아가지는 않더라도 기본적으로 스승과 제자가 서로를 믿고 의지하고 존중하는 상태가 되어지죠! 그래야 직업이나 일에 대한 재미도 생길 것이고 감정노동이든 직무소진이든 참아내겠죠”(지도자B).

“10년 넘게 이 일을 하다 보니 나름대로 방법을 터득했어요! 처음에는 겉으로만 연극하듯이 친절하척 하고 넘기자는 생각으로 했는데,, 내가 연극하면 수련생이나 학부모도 거짓인걸 알아요! 내가 진실하고 친절히 대하면 상대도 인정해줍니다. 그러니 기분도 나쁘지 않

고 일 자체를 즐기게 되고 보람도 생기고 직업의식도 갖게 되요 한계가 있는 것 같아요! 이것을 스스로 느끼는 한계요”(지도자C).

“생각의 차이라고 봐요! 솔직히 감정노동도 하고 있고, 짜증나고 능률이 오르지 않을 때도 있지만 이것이 제가 하는 도장업무에 중심을 흐트리지 못하는 것 같아요 만약 그것 때문에 제일 못할 정도로 힘들다면 이 일을 그만두어야겠죠! 진짜 힘들 때는 지도자로서 내가 해야 하는 일이라고 생각하고 교육서비스차원에서 수련생이나 학부모를 대하면 충분히 이겨낼 수 있는 것 같고, 또 당연히 그렇게 해야지요”(지도자D).

직무소진은 지금까지 수많은 연구를 통해 조직의 생산성을 낮추고, 직무와 밀접한 상관이 있는 문제를 발생시키는 변인들과 관련이 있으며, 직무만족, 이직, 결근 등과 같은 업무태도와도 밀접한 연관성이 있다고 [57]알려져 왔다. 특히, Maslach[58]은 정서적 소진(emotional exhaustion), 냉소(cynicism), 직업적 자신감(professional efficacy)에 대한 부정 등이 직무소진에 의해 도출되는 것이고 전반적으로 직무소진 경험이 높을수록 직무만족은 감소하는 것으로 정의하고 있다. 또한 직무만족은 직무에 대한 일반적인 자신의 태도로서 높은 수준의 직무만족을 가진 개인은 그 일에 대하여 긍정적인 태도를 가지며, 반면에 자신의 일이나 직업에 불만족한 사람은 그 일에 대하여 부정적인 태도를 [59]보일 수밖에 없다. 이러한 관점에서 본 연구에 참여한 지도자들은 사교육현장에서 충분히 감정노동과 직무소진을 경험하고 있는 상황이었으며, 자신들에게 일어나는 감정노동과 직무소진의 상황을 극복하고 직업과 직장에 대한 직무만족을 얻고자 긍정적 변화를 시도하고 있었다.

### III. 결론 및 제언

본 연구는 생활체육현장에서 다양한 연령층의 수련생들을 지도하며 도장을 운영하고 있는 지도자들의 살아있는 증언을 심층면담의 방법으로 이끌어내고 서론



부분에서 언급했듯이 그들의 경험을 통해 인식된 감정노동과 직무소진의 사례들을 연구하는데 목적이 있으며, 여기서 도출된 결과를 바탕으로 국내 수많은 태권도장에서 근무하고 있는 지도자들의 다양한 고충과 함께 발전방향을 모색하는 의미 있는 자료가 될 것이다.

자본주의 경제원칙이 적용되는 현대사회에서는 교육을 포함하여 대다수에 대한 상품화가 가능해졌으며, 인간이 지니고 있는 감정도 예외일수는 없다. 실제로 인간의 감정에 대한 상품화가 이미 산업전면에 걸쳐 진행되고 있고 이렇게 인간의 감정이 상품화되는 과정에서 제공되는 감정노동은 산업사회의 지배적 노동방법이었던 육체노동에 비할 수 없을 만큼 조직구성원들에게 [60]직무소진의 원인으로 자리매김하게 되었다. 더불어 태권도기술과 정신을 제품화하여 판매하는 태권도장에서는 수련이라는 명목으로 다양화된 프로그램을 통해 지도하고 있지만 결국 교육소비자들에게 자신의 감정과 친절함을 노동하면서 교육서비스를 실시하고 있었다. 또한 자신들의 감정노동과 그에 따른 직무소진에 대해서 3개의 상위주제와 6개의 하위주제를 나타낼 수 있는 다양한 진술을 보여주었으며 내용은 다음과 같다.

첫째, “지도자들의 감정노동에 대한인식”이며 그에 따른 하위주제는 “경영자로서의 인식과 교육자로서의 인식”이다.

일반적으로 교육서비스를 포함한 사교육에 종사하는 지도자들은 고객을 상대하면서 주로 긍정적인 정서표현을 함으로써 고객의 만족을 이끌어 내야하기 때문에 자신의 업무를 수행하는 모든 과정이 감정노동이라고 볼 수 있으며[61]이러한 감정노동의 형태는 지도자들이 고객에게 제공하는 서비스가 소비자 만족을 통한 재구매와 직접 연관될 수 있다는 중요한 특성[62]으로 작용한다는 것이다. 이러한 관점에서 자신들의 감정노동을 도장경영을 위한 측면과 교육의 가치를 상승시키기 위한 하나의 교육서비스로 바라보는 지도자들의 인식을 여실히 나타내는 사례라고 할 수 있겠으며, 지금까지 선행된 연구들에서는 감정부조화 때문에 감정노동을 경험한다는 차원이었다면, 본 연구에서는 개인마다의 인식된 관점에 따라 인지부조화를 함께 경험할 수 있다는 결론을 얻게 되었다.

종합해 결론한다면 대인이나, 조직 또는 사회적 관점의 충돌 때문에 일어나는 상황인 감정부조화를 경험한다는 차원이었다면, 본 연구에서는 개인마다의 인식된 관점에 따라 개인 스스로의 심리적 충돌을 일으키는 인지부조화를 경험할 수 있다는 결론을 얻게 되었다. 이는 나의 생각보다는 행동을 바꿈으로서 내가 속한 그룹의 발전을 위해서 표면적인 행동을 취하는 것으로 경험하는 것-(감정부조화), 자신의 행동을 바꾸는 것이 아니라 생각을 다르게 전환하므로 자신의 행동을 긍정화시키려는 노력-(인지부조화)을 시행하고 있다는 것이다. 특히 소비의 위축으로 사교육시장에서 태권도장과 관련된 예체능, 취미교양은 1998년 금융위기 직후 성장세가 급격히 감소하는 위기상황에서 자구책을 찾기 위한 방편으로 태권도본연의 정체성을 벗어나는 교육의 문제점을 양산하며 과도한 인원 늘리기 식의 도장경영으로 인해 상업적 경향의 도구[63]로 전락하고 있다는 지적 가운데 나온 결과라는 점에서 추이가 요구된다.

둘째, “태권도장에서 감정노동의 의미와 필요성”이며 하위주제는 “경영전략으로서의 감정노동”과 “교육효과를 위한 감정노동”이다.

두뇌와 육체의 움직임으로 노동의 형태를 정의했던 과거와 달리 후기 자본주의사회에서는 사적영역으로 여겨져 왔던 개인차원의 감정 관리를 서비스 상품으로 변환하여 판매하는데, 마치 배우가 연기를 하듯 자신의 감정을 숨긴 채 직업상 요구되는 감정을 표정과 몸짓으로 거짓되게 표현하는 방법으로 실제자와 일하는 자아를 따로 구분하여 고객으로부터 받는 스트레스를[39][64][65]최소화하여 서비스를 제공하는 것으로서 Hochschild[39]가 정의했던 표면행위 혹은 가식행위(Surface acting)와 같은 행위는 서비스 종사원들이 고객들을 상대로 행하는 전략적 형태[39][66]의 감정노동이며, 지도자들은 표면행위를 통해 도장의 경영전략으로 사용한다고 인식하고 있었다. 대인 접촉빈도가 높은 생활체육지도 서비스직무의 경우, 무형의 형태로 제공되는 것이므로 교육서비스의 질은 서비스를 제공하는 사람에 의해 대부분 결정된다. 이러한 이유로 인적서비스를 중요하게 여기는 교육서비스는 다른 직무의 노동과는 달리 감정에 크게 의존한다는 특징을 내포하고 있

어 고객에 대한 서비스가 자발적일 때[67]가장 효과적이라는 결과를 나타내었으며, 지도자들은 교육적 효과를 기대하며 필요성을 언급하였다.

마지막은 “지도자들이 경험하는 직무소진”이었으며 하위주제는 “현장에서 경험하는 자괴감”과 “변화를 위한 방향성”으로 결론하였다.

Lewin[68]의 장(場)이론에 의하면 일반 서비스직과 다르게 교육서비스 종사자들은 자신이 직면한 직무상황의 특성과 스스로의 수준 및 능력을 결합시킨 주관적 자기효능감과 귀인성향에 따라 본인이 소중하다고 생각하는 가치(자기 존중감)를 유지하거나 증진시키는데 가장 효과적인 행동(감정노동전략)을 하는 것으로 규정하고 있다. 그러나 본 연구에 참여한 지도자들을 통해 본 현실은 결과에서 기술한 주제의 내용에서 알 수 있듯이 경영자 또는 교육자, 그리고 경영전략이나 교육효과를 찾기 위한 입장에서 가치 있는 접근이라고 인식하며, 그 안에서 이루어지는 감정노동, 감정소진 및 다양한 갈등의 사례들을 마치 당연하게 인식하고 있었다. 그러나 이러한 인식들은 결국 직무소진이라는 결과를 양산해내고 경영자나 지도자로서 자존감이나 가치를 하락시키는 업무로 지속되고 있었으며, 신체적인 활동을 포함한 인성적인 교육을 책임지고 있는 전문가로서의 참값을 느끼기 보다는 직무소진으로 인한 자괴감을 함께 느끼고 있다는 것에서 안타까운 상황이었다. 반면 지도자들 스스로 이러한 문제를 자본주의 관점에서 수많은 사교육기관들과의 경쟁상황에서 유리한 위치를 선점하여 고객으로 표현되는 학부모와 수련생들에게 다양한 교육서비스를 제공할 수 있고 자신들만의 교육적 변화를 이끌어 낼 수 있다는 긍정적 믿음에서 기조한 것으로 결론된다. 따라서 연구자는 태권도가 세계적인 무도로서 현재까지 발전할 수 있었던 것은 국내의 풀뿌리도장에서 수련생을 책임지며 교육하고 헌신하는 수많은 태권도지도자들의 노력이 바탕에 있었기 때문이라는 결론 하에 태권도장의 지속된 발전과 지도자들의 고충을 해소해주고 직무를 통해 양산되는 감정을 순화하여 조절할 수 있는 내용으로 대한태권도협회와 국기원, 그리고 태권도진흥재단 등에서 분기마다 실시하고 있는 지도자연수와 재교육을 통해서 태권도교육생

들을 위한 지도방법과 경영법만을 교육할 것이 아니라 현장에서 근무하는 지도자들을 위한 체계적인 관리프로그램이 필요하다고 결론한다. 또한 이 연구의 설계는 10년 이상 지도자경력과 2개 이상의 도장을 운영하는 30대부터 50대까지의 베테랑급 지도자로 구성하였으며, 다양한 사례를 얻기 위한 의도였다. 그러나 연구가 거듭되면서 지도경력과 근무연차별로 참여자들의 다른 경험과 의견이 나올 수 있음을 발견하였다. 그래서 후속연구에서는 지도자경력의 차별과 경영자(관장)입장이 아닌 오롯이 지도자(사범)인 대상들을 상대로 한 연구가 이루어지기를 제언한다.

#### 참고 문헌

- [1] 정상원, “태권도인의 저변확대를 위한 뉴 마케팅 전략 탐색과 발전 방안모색,” 한국사회체육학회지, 제40권, 제1호, pp.295-308, 2010.
- [2] 김수정, “태권도장지도자의 수련을 통한 가치탐색,” 한국사회체육학회지, 제44권, 제1호, pp.29-38, 2011.
- [3] <http://www.un.org/>, 2015.
- [4] <http://www.wtf.org/>, 2015.
- [5] 임태희, 장창용, 박지운, 광낙현, “동서양 인성론에 기초한 태권도인성의 의미와 실천덕목 탐구,” 대한무도학회지, 제17권, 제2호, pp.121-140, 2015.
- [6] 김현성, *태권도장의 관계마케팅전략과 고객지향성이 도장경영성과에 미치는 영향*, 경희대학교 대학원, 박사학위논문, 2008.
- [7] 이영준, 명희진, “교사 전 생애 스트레스... 화도 못 내는 ‘감정 노동자’,” 서울신문, 2012, 5월15일자.
- [8] 이정학, 이경률, 이숙경, 장완석, “태권도 지도자의 감정노동과 직무소진 및 고객지향성의 관계,” 체육과학연구, 제24권, 제4호, pp.757-767, 2013.
- [9] 김주연, “피부미용사의 감정노동이 소진에 미치는 영향,” 한국미용학회지, 제18권, 제5호, pp.1141-1151, 2012.
- [10] J. Woolpin, R. J. Burke, and E. R. Greenglass,

- "Is job satisfaction an antecedent or a consequence of psychological burnout," *Human Relation*, Vol.44, No.1, pp.193-209, 1991.
- [11] C. Maslach and W. B. Schaufeli, "Historical and Conceptual Development of Burnout," In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek(eds.), *Professional Burnout: Recent Development in Theory and Research*, 1-18, New York: Talyor & Francis, 1993.
- [12] P. E. Spector, *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*(4th ed), NY: John Wiley, 2004.
- [13] 김원형, 신강현, 허창구, 이종현, "정서노동과 직무탈진: 자율성과 사회적 지지의 조절효과," *한국심리학회지: 건강*, 제12권, 제4호, pp.905-921, 2007.
- [14] R. Abraham, "The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover," *The Journal of Psychology*, Vol.133, No.4, pp.447-450, 1999.
- [15] C. M. Brotheridge and R. T. Lee, *ON the dimensionality of emotional labour* : Development and Paper presented at the First Conference Emotions in Organizational Life San Diego, 1998.
- [16] C. M. Brotheridge and A. A. Grandey, "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.60, No.1, pp.17-39, 2002.
- [17] J. A. Morris and D. C. Feldman, "The dimension, antecedents and consequences of emotional labor," *Academy of Management Review*, Vol.21, No.4, pp.986-1010, 1996.
- [18] 안준수, *서비스 상호작용유형에 따른 감정노동 차원에 관한연구*, 경기대학교 박사학위논문, 2003.
- [19] 박문수, 이태용, "공공스포츠시설 지도자들이 지각하는 감정노동, 직무소진 및 이직의도와와의 관계," *한국체육과학회지*, 제22권, 제6호, pp.707-718, 2013.
- [20] 권기남, 전병덕, 이정탁, "레크리에이션 지도자들의 감정노동이 직무소진 및 이직의도에 미치는 영향," *한국사회체육학회지*, 제46권, 제1호, pp.667-678, 2011.
- [21] 이정탁, "레크리에이션 지도자의 감정노동과 직무스트레스 및 직무소진의 구조적 관계," *한국체육과학회지*, 제24권, 제2호, pp.291-303, 2015.
- [22] 김학권, 조형수, 윤상영, "스포츠센터 지도자의 감정노동과 직무만족 및 고객지향성의 구조적 관계," *한국사회체육학회지*, 제62권, 제1호, pp.335-346, 2015.
- [23] 김용수, "스포츠센터 종사자들의 감정노동에 따른 직무스트레스, 직무만족 및 직무소진의 관계," *한국사회체육학회지*, 제47권, 제1호, pp.127-144, 2012.
- [24] 조현익, 김제춘, "골프 지도자들의 감정노동이 직무소진과 직업몰입 및 직무만족에 미치는 영향," *한국사회체육학회지*, 제39권, 제1호, pp.87-101, 2010.
- [25] 이은석, 심규성, "노인체육지도자의 감정노동과 직무에착도 및 직무만족의 관계," *한국사회체육학회지*, 제40권, 제1호, pp.443-452, 2010.
- [26] 도기현, 원영신, 이민규, "노인체육지도자들의 감정노동과 감정부조화 그리고 직무소진의 관계," *한국사회체육학회지*, 제61권, 제1호, pp.483-492, 2015.
- [27] 이은총, *태권도장 지도자의 감정노동이 서비스 품질과 직무성과에 미치는 영향*, 한국체육대학교, 석사학위논문, 2014.
- [28] 이정주, 김동현, "태권도 지도자의 인성교육에 대한 신념과 지도실제와의 관계," *한국콘텐츠학회논문지*, 제12권, 제9호, pp.396-407, 2012.
- [29] 문화체육부, *전국등록·신고 체육시설현황*. 문화체육관광부 통계자료, 2015.
- [30] 김영천, *질적연구방법론*, 문음사: 서울, 2006.
- [31] 신경림, 조명옥, 양진향, *질적연구방법론*, 이화여자대학교 출판부, 서울, 2004.
- [32] D. J. Clandinin and F. M. Connelly, *내러티브탐구: 교육에서의 질적 연구의 경험과 사례*, (소경

- 회 의 역), 서울: 교육과학사, 2007.
- [33] M. Q. Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.
- [34] 김수정, “태권도장 수련에 투영된 감성을 통한 도장지도자의 경영인식연구,” 한국사회체육학회지, 제51권, 제1호, pp.157-167, 2013.
- [35] N. Denzin, *The Research Act: A theoretical Introduction to Sociological methods*, (3rd ed), NJ: Prentice-Hall, 1989.
- [36] B. E. Ashforth and R. H. Humphrey, “Emotional labor in service roles: “The influence of identity,” *Academy of Management Review*, Vol.18, No.1, pp.88-115, 1993.
- [37] 광영환, 안관영, “호텔종사원의 조직시민행동과 서비스품질의 관계 및 직무 자율성과 피드백의 조절 효과,” 한국서비스·경영학회지, 제4권, 제1호, pp.29-55, 2003.
- [38] 홍은선, *HRD 전문가의 HRD 가치지향성과 성인교육철학의 관계*, 서울대학교 석사학위논문, 2013.
- [39] 한국노동연구원, *서비스산업의 감정노동 연구*, 2013.
- [40] A. R. Hochschild, *The managed heart: Commercialization of human feeling*, Brekeley university of California Press, 1983.
- [41] 윤세준, 김상표, 김은민, “감정노동: 조직의 감정 표현 규범에 관한 질적연구,” *산업노동연구*, 제6권, 제1호, p.216, 2000.
- [42] 안준수, *서비스 상호작용유형에 따른 감정노동 차원에 관한연구*, 경기대학교 박사학위논문, 2003.
- [43] B. E. Ashforth and R. H. Humphrey, “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity,” *Academy of Management Review*, Vol.18, No.1, pp.88-115, 1993.
- [44] C. M. Brotheridge and A. A. Grandey, “Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol.60, No.1, pp.17-39, 2002.
- [45] D. Zapf, “Emotional work and psychological well-being: A review of Literature and some conceptual Considerations,” *Human Resource Management Review*, Vol.12, No.1, pp.237-268, 2002.
- [46] 장재규, *감정노동(Emotional labor)의 역동성에 관한 연구*, 고려대학교, 박사학위논문, 2010.
- [47] 이량, 김완석, 신강현, “직무탈진과 직무열의의 요구: 자원 모델에서 정서노동전략의 역할,” *한국심리학회지*, 제19권, 제4호, pp.573-596, 2006.
- [48] C. Maslach and S. E. Jackson, *The Maslach Burnout Inventory*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1981.
- [49] C. D. Shepherd, A. Tashchian, and R. E. Ridnour, “An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.4, No.1, 397-409, 2011.
- [50] R. Abraham, “Emotional Dissonance in Organization: Antecedents, Consequences and Moderators,” *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol.124, No.1, pp.229-246, 1998.
- [51] A. A. Grandey, *Emotional Labor : A Concept and Its Correlates*, Paper Presented at the 1st Conference on Emotions in Organizational Life, San Diego, CA 1998.
- [52] S. M. Kruml, and D. Geddes, *Catching Fire without Burning Out: Is There an Ideal Way to Perform Emotional Labor?* Paper Presented at the 1st Conference on Emotions in Organizational Life, San Diego, CA, 1998.
- [53] J. A. Morris and D. C. Feldman, “Managing Emotion in the Workplace,” *Journal of Managerial Issues*, Vol.9, No.3, pp.257-274, 1997.
- [54] F. W. Nerdinger and M. Roper, “Emotional Dissonance and Burnout. An Empirical Examination in the Nursing Sector of a University Hospital,” *Zeitschrift Fur Arbeitswissenschaft*, Vol.53,

No.1, pp.187-193, 1999.

[55] D. Zapf, C. Vogt, C. Seifert, H. Mertiniand, and A. Isic, "Emotion Work as a Source of Stress. The Concept and Development of an Instrument," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.8, No.1, pp.371-400, 1999.

[56] D. Zapf, C. Seifert, B. Schmutte, and H. Mertiniand, Holz, "Emotion Work and Job Stressors and Their Effects on Burnout," *Psychology and Health*, Vol.16, No.1, pp.527-545, 2001.

[57] C. L. Cordes and T. W. Dougherty, "A review and an integration of research on job burnout," *Academy of Management Review*, Vol.18, No.1, pp.621-656, 1993.

[58] C. Maslach, *Burnout: The cost of caring. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*, 1982.

[59] 이영면, *직무만족의 의미와 측정*, 서울: 경문사, 2011.

[60] 강만호, *감정노동 종사자의 직무스트레스와 직무만족과의 관계에서 자아존중감의 매개효과*, 고려대학교, 석사학위논문, 2010.

[61] 조현익, 김계춘, "골프지도자들의 감정노동이 직무소진과 직업몰입 및 직무만족에 미치는 영향," *한국사회체육학회지*, 제39권, 제1호, pp.87-101, 2010.

[62] 이준수, 하지원, "스포츠 센터 구성원간의 인간관계와 소비자만족과의 관계," *한국여성체육학회지*, 제14권, 제1호, pp.189-197, 2000.

[63] 유영훈, *태권도장 교육 프로그램 운영 실태와 활성화 방안: 유아태권도 프로그램 중심으로*, 용인대학교, 석사학위논문, 2010.

[64] J. J. Gross, "The emerging field of emotion regulation: An integrative review," *Review of General Psychology*, Vol.2, No.1, pp.271-299, 1998.

[65] A. Grandey, "Emotion regulation in the work place: A new way to conceptualize emotional labor," *Journal of Occupational Psychology*, Vol.5, No.1, pp.95-110, 2002.

[66] 김양기, 이원강, "표면행동과 심층행동이 감정부조화에 미치는 영향: 서비스 상호작용 유형별 차이를 중심으로," *Tourism Research*, 제32권, 제2호, pp.187-207, 2013.

[67] 박영환, 안관영, "호텔종사원의 조직시민행동과 서비스품질의 관계 및 직무 자율성과 피드백의 조절 효과," *한국서비스경영학회지*, 제4권, 제1호, pp.29-55, 2003.

[68] K. Lewin, *Field theory in social science*, New York: Harper & Row, 1951.

저 자 소 개

류 동 수(Dong-Soo Ryu)

정회원



- 2004년 2월 : 목원대학교 사회체육학과(사회체육학사)
- 2007년 2월 : 고려대학교 일반대학원(체육학석사)
- 2009년 8월 : 고려대학교 일반대학원(체육학박사)

- 2012년 8월 : University of Texas at Austin research scholar
- 2014년 3월 ~ 현재 : 동의대학교 체육학과 교수  
<관심분야> : 스포츠경영, 스포츠산업

김 수 정(Soo-Jung Kim)

정회원



- 1998년 2월 : 세종대학교 체육학과(체육학사)
- 2005년 8월 : 세종대학교 일반대학원(체육학석사)
- 2010년 2월 : 연세대학교 일반대학원(체육학박사)

- 2012년 3월 ~ 현재 : 동의대학교 태권도학과 교수  
<관심분야> : 태권도, 무도학, 교육철학