

# 감정노동이 직무스트레스와 고객지향성에 미치는 영향

## - C 서비스 프랜차이즈 기업을 중심으로

Influence of Emotional Labor on Job Stress and Customer Orientation,  
- C Service Franchise Firm.

김민주\* · 이정운\*\*  
Kim, Min-Ju, Lee, Jung-Un

\*\*\*\*\*

### ABSTRACT

As competition for better service between corporations is getting fierce, many efforts to improve service quality are being made endlessly. The quality of service is directly associated with customer satisfaction and the employee performance of emotional labor is a key factor to attain a high level of customer review and better corporation image. This study examines an influence of emotional labor on job stress and customer orientation in the context of a service franchise firm.

*The results are as follow. First, deep acting of emotional labor has a negative influence on job stress, and surface acting of emotional labor has a negative influence on customer orientation. Also, job stress has a negative influence on customer orientation. Second, deep acting of emotional labor does not have a positive influence on customer orientation. Third, surface acting of emotional labor does not have a positive influence on job stress.*

*The findings of this study show that deep acting of service based on an employee emotion can produce the employee's better service attitude by decreasing employees' job stress, but standardized surface acting of service cannot. Therefore, franchisor needs to use employees' deep acting to improve the franchisee service quality.*

Key words: emotional labor, job stress, customer orientation, franchise

\*\*\*\*\*

\* First Author, Candidate Ph D., Graduate School, Sejong University, CEO, Eduon. ceo@ieduon.com

\*\* Corresponding Author, Candidate Ph D., Graduate School, Sejong University. magicfamer@naver.com

## I. 서 론

서비스 산업은 전통적으로 농업, 광업, 제조업에 포함되지 않는 다양한 경제활동들을 총칭하는 것을 말한다. 최근 국내 산업은 제1차, 제2차 산업에서 제3차 서비스 산업 중심으로 변화되고 있는데, 산업 내 전체 근로자의 60% 이상이 서비스산업에 종사 중인 것으로 조사되었으며, 이는 선진국의 서비스산업 종사자 비율 70%에 근접하는 수치로써, 국내 실질 서비스산업 비중도 GDP 대비 52.4%를 차지할 만큼 높은 성장세를 보이고 있다(김경희, 2011). 서비스 산업의 주요한 특징은 산출물이 무형적(intangible)이며, 생산과 소비의 시점이 분리되기 어렵고, 따라서 재고 형태의 보관이 어려우며, 서비스 공급자와 소비자의 대면 매매가 많아 동일한 품질과 내용을 지닌 서비스의 대량 공급이 어렵다(KDI 보고서, 2009)는 점이다. 즉, 서비스 산업은 제조업처럼 생산한 물건을 유통하여 종업원이 고객에게 판매하는 단순 거래 관계가 아닌, 종사원과 고객이 직접 대면하는 과정에서 생산과 소비가 동시에 이루어지는 특징을 갖는다.

서비스 품질과 고객 만족 수준에 중요한 요소로 인식되는 것은 서비스 제공자인 종업원의 행동이다(Mattila & Enz, 2002; Price et al., 1994). 고객 접점 서비스 상황에서 이루어지는 종사원의 감정 표현 행위가 고객 평가 및 이미지 구축에 중요한 요소가 된다. 이에 많은 서비스업 기업들은 바람직한 표현 감정을 표준화하여 종사원들에게 매뉴얼화된 감정의 표현을 요구하고 있으며 종사원이 업무를 수행하며 느끼는 감정과는 별개로 감정 규범에 부합된 감정만을 표현하도록 관리하고 있다(Hochschild, 1983). 종사원들은 조직의 감정 표현 요구에 맞춰 조직의 요구에 따라 실제 감정을 숨기거나 왜곡하여야 하는 감정적인 노동까지도 요구받는다(Chu & Murrmann, 2006). 감정노동은 직무수행 중 나타나는 감정적 표현 노력과 감정 왜곡의 측면을 모두 포함하고 있는데, 그 자체가 감정 부조화로 작용될 수 있다(Hochschild, 1983). 이러한 점은 규범화된 감정노동의 행위가 진정성을 내포한 것이 아닌, 기계적 반응으로 표면화될 때, 감정 부조화로 인해 직무 자체에 대한 스트레스 요인이 될 수 있으며, 이와 같은 감정 부조화 현상은 조직의 성과는 물론, 종사원 개인의 감정이나 직무 태도에 부정적인 영향을 미친다(Lazarus, 1992).

이러한 감정 부조화로 인한 종사원의 직무스트레스의 발생은 소비자가 지각하는 서비스 품질에 영향을 미칠 수 있으며, 접점서비스를 행하는 종사원의 태도 및 역할에 따라 가맹점의 성패가 좌우되는 프랜차이즈 사업에서는 매우 중요한 요인이라 볼 수 있다.

그러나 현재까지 프랜차이즈 가맹점 종사원의 감정노동 및 스트레스 요인에 대한 연구는 매우 미약하다. 따라서 본 연구에서는 선행이론을 바탕으로 프랜차이즈 산업에서 종사원들이 직무를 수행하면서 겪게 되는 감정노동으로 인한 직무스트레스 요인과 고객 지향성 간의 관계를 분석하고, 이를 통해 가맹점 종사원들의 직무스트레스와 고객지향성을 이해하는데 도움을 제공하고 가맹점의 인적자원 활용에 전략적, 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 감정노동

감정노동은 종사원이 직무를 수행하면서, 기업 내에서 정해진 감정적 규범 매뉴얼에 따라 자신의 감정이나 고객의 태도와 무관하게 표현해야 하는 감정 표현 행동을 말하며, 직무와 관련되어 종사원이 소모하는 감정자원으로 직무와 관련한 과업 수행으로 간주된다. Hochschild(1983)는 종사원들이 자신의 직무수행을 위해, 자신의 감정 상태와 직무를 수행하기 위한 감정 행동의 규범 사이에서 자신의 감정을 조절하는 노력을 감정노동이라 정의하였으며, 조직에서 요구하는 표현 규범(display rule)에 의해 종사원들이 행하는 감정 전략을 표면 행위(surface acting)와 내면 행위(deep acting)로 나누어 개념화하였다.

표면 행위란 종사원들이 자신의 감정과는 무관하게 조직이 규정하는 매뉴얼에 따라 가식적으로 행동하는 것을 말하며, 내면 행위는 종사원들이 자발적으로 직무 요구에 부응하며 그에 상응하는 바람직한 행동을 위해 자신의 감정을 내재화하여 진정성 있는 행동을 수행하고자 노력하는 것이다(Hochschild, 1983). 표면 행위는 감정을 외적으로 표현하는 데 초점을 맞춘 것으로, 외적 감정 표현을 위한 노력이라 할 수 있는데, 종사원 자신의 진정한 감정을 감추는 것과 관련되며(Grandey, 2003), 반면에 내면 행위는 자신의 감정을 있는 그대로 표현하기 위해 심상 및 사고에 대한 변화나 신체적인 형태의 변화 등을 위해 적극적으로 노력하는 것이라 볼 수 있다(김민주, 2006; Ashforth & Humphrey, 1995).

Ashforth & Humphrey(1993)는 감정노동의 선행요인에 대해 표현 규범과 직무 역할, 근로 시간으로 보았으며, 김상표·이덕로(2008)는 조직의 감정 규범 실행 요구를 강하게 받는 종사원일수록 감정 부조화를 더 크게 느끼게 되고, 내적 긴장도가 높아져 규범적 감정 표출을 위한 인지적, 감정적 자원의 소모를 가중시키게 된다고 하였다. 따라서 종사원이 느끼는 감정이 조직의 감정 규범 지침 및 기준과 차이가 클수록, 종사원은 정신적 압박 및 결근, 직무 불만족 등의 부정적인 결과가 초래될 수 있다고 하였다(Pugliesi, 1999).

### 2. 직무스트레스

직무스트레스(job stress)는 직원의 긴장감을 유발할 수 있는 조직 내 직무와 관련된 모든 스트레스 요인(stressor)을 말하는 포괄적인 개념으로서, McGrat(1976)은 직무스트레스에 대해 개인과 환경과의 상호작용을 포함하는 것으로, 개인이 자신의 행동에 대한 기회 및 요구의 제약에 직면하였을 때 발생하는 것이라 정의하였고, Beehr & Newman(1978)은 개인이 직무

와 관련한 요소들로 인해 정상적으로 업무를 수행하기 어렵거나, 심리적·신체적 요건을 변화시키는 직무수행자와 직무요소 간의 상호작용이라 정의하였다.

Cooper & Marshall(1978)은 직무스트레스에 영향을 미치는 요인으로 타조직과의 경쟁과 같은 외적 요인과 조직 내 직무와 관련한 내적 요인으로 구분하였다. Parker & Decotiis(1983)는 직무스트레스 결정 요인을 검증한 연구에서 직무의 특성과 상황, 조직 분위기와 구조, 역할 요인, 직무상의 관계 등을 제시하였다. 또한, Schuler(1984)는 스트레스 요인을 개인 특성과 조직 특성으로 구분하였다.

Robbins & Judge(2009)는 환경적, 조직적, 개인적 요인이 스트레스의 잠재적 원인이 될 수 있다고 하였는데, 잠재적인 스트레스 요인이 실제적인 스트레스가 될 때는 직업적 경험과 개인의 성격에 달려 있다고 하였다.

### 3. 고객지향성

고객지향성(customer orientation)은 고객 만족 실현을 위한 서비스 제공자의 대고객 서비스 행동 내지는 기업의 장기적인 고객 만족도 향상을 목표로 하는 활동을 의미하는 것으로, 고객 욕구를 만족시키기 위한 접점 종사원의 서비스 행동이며, 판매원이 고객에게 고객 욕구를 만족하게 하는 구매의사 결정을 함에 있어 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 콘셉트의 수행 정도이다(Saxe & Weitz, 1982).

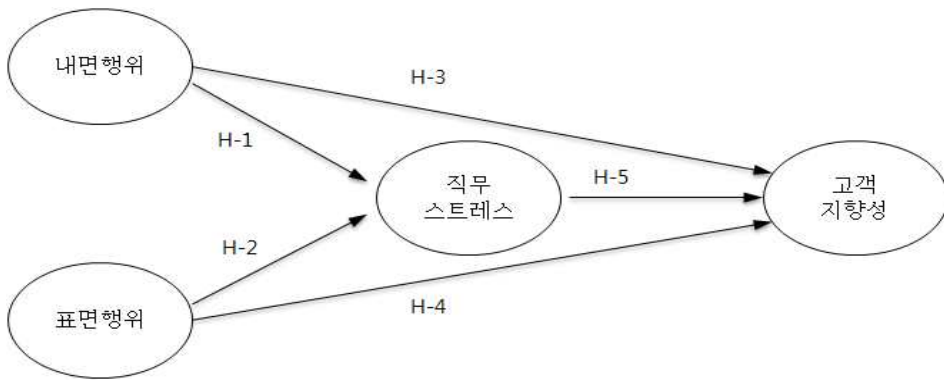
고객지향성이란 고객의 요구와 필요를 신속히 파악함으로써, 긍정적인 구매의사 결정을 도와주는 종사원의 노력의 수행 정도를 의미한다(이애주·이상진, 2009). 고객지향성은 고객 지향적 사고를 말하며, 고객의 욕구를 찾아 이것을 만족하게 함으로써 조직의 목표를 달성하려는 개인의 이념이다. 기업이 고객과의 관계를 유지하고 소비자를 고객으로 취급하며 고객과 신뢰 구축을 통해 관계를 강조하는 기업의 사고이다(박지홍, 2012).

결국 고객지향성은 시장 경쟁이 심화됨에 따라 기업의 생존 전략으로 기업이 고객의 입장에서 사고하는 관점에서 기업 활동 즉, 서비스를 제공하는 것으로 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가는 행위이며, 기업이 최종 소비자에게 최상의 가치를 제공하고자 하는 시장지향성의 세부적인 개념으로 고객뿐만 아니라 경쟁자에 대한 개념까지 다루는 시장지향성과는 달리 서비스 접점에 있는 직원이 최종 소비자인 고객에게 중점을 두는 마케팅 개념이다(주승우, 2013).

## III. 연구설계 및 조사방법

## 1. 연구모형

앞서 기술한 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다. 본 연구에서는 감정노동이 직무스트레스와 고객지향성에 미치는 영향 관계를 검증하고자 한다.



<그림 1> 연구모형

## 2. 표본설계

본 연구의 연구목적을 달성하기 위하여 서울 및 경기지역 C 서비스 프랜차이즈 가맹본부에 가맹점주 및 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 연구자가 직접 연구의 목적을 설명하고, 설문조사에 동의한 대상만으로 실시되었다. 103부의 설문지가 배포되어 총 97부가 회수되었고, 이 중 불성실하게 응답한 설문서 7부를 제거하고 최종 90부가 분석에 이용되었다.

## 3. 연구가설

### 3.1. 감정노동과 직무스트레스간의 관계

감정노동의 부정적인 결과로서 가장 대표되는 것이 직무스트레스의 증가이다. 직업 관련 스트레스의 원인으로서는 감정노동의 역할과 관계를 규명하는 것은 감정노동 연구의 타당성을 확

보하기 위해 가장 중요하다. Ashforth & Humphrey(1993)는 직무 수행 중 종사원은 내면적으로 표현 규범(display rules)을 그대로 따르기 어렵게 만드는 감정노동을 수행하기 때문에 종사원 개인의 감정과는 다른 감정 규범을 갖고 직무를 이행하는 과정에서 종사원에게 자존감의 저하, 우울증, 냉소 그리고 직무로부터의 소외 같은 개인적 혹은 직무관련 스트레스를 일으킨다고 하였다. 직무수행에 있어 감정노동자는 그 직무를 수행 과정에서 발행하는 다양한 원인들이로 인해 심리적 혹은 신체적 스트레스를 받게 된다(Rafaeli & Sutton, 1989; Ashforth & Humphrey, 1993). 감정노동자는 직접적으로 표출하지는 않지만, 감정적 압박감에 의해 직무스트레스가 가속화된다고(Carver, 2001).

본 연구에서는 감정노동을 표면 행위와 내면 행위로 구분하며, 표면행위는 종사원이 표면적으로만 표현 규범에 일치하도록 감정 표현을 하는 것을 의미한다. 내면행위는 기업의 목표를 달성하기 위해 표현 규범을 실행하는 과정에서 종사원이 감정 규범을 진심으로 느끼고, 자기 자신의 감정을 관리하는 것을 의미한다. 따라서 본 연구에서는 다음의 가설을 설정하였다.

*H-1: 감정노동 내면 행위는 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.*

*H-2: 감정노동 표면 행위는 직무스트레스에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.*

### 3.2 감정노동과 고객지향성간의 관계

종사원의 고객지향성은 감정적 현상에 의해 영향을 받을 수 있는데, 이는 고객과의 상호작용 과정에서 느끼는 감정 갈등 현상으로 인해 종사원에게 거짓과 위선의 느낌을 줄 수 있다(김세리·김진, 2010). 감정노동에서 표면 행위가 감정적 부조화 현상을 일으켜 종사원이 기대되는 수준만큼 직무를 수행할 수 없게 되므로 서비스 품질 저하는 가져올 수 있다. 내면행위는 고객과의 긍정적인 상호작용을 통한 직무만족과 서비스 질 향상에 긍정적인 결과를 일으킬 수 있다(Lam & Chen, 2012). 김기훈·권정희(2010)는 호텔 식음료 종사원의 감정 부조화와 감정 고갈은 고객지향성에 부정적인 영향을 준다고 하였다. 이러한 선행연구에 근거로 본 연구에서는 감정노동은 종사원들의 개인감정 조절에 따라서 고객지향성에 긍정적 혹은 부정적 영향을 미칠 수 있다고 보고, 다음의 가설을 설정하였다.

*H-3: 감정노동 내면행위는 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.*

*H-4: 감정노동 표면행위는 고객지향성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.*

### 3.3 직무스트레스와 고객지향성 간의 관계

불량고객의 행동은 서비스 직원의 심리적 측면에 무력감이나 굴욕감과 같은 심리적 스트레스나 감정이 소진되는 감정 노동을 겪게 하는 부정적 영향을 미친다(Hochschild, 1983; Ashforth & Humphrey, 1993). 뿐만 아니라 서비스 직원은 불량스러운 고객과 접촉할 당시 감정이나 기분에 부정적인 영향을 미쳐 창피, 모욕감과 같은 심리적 스트레스를 겪게 되며, 직무의 원활한 수행을 위하여 자신의 감정을 표현하지 않기 위해 노력함으로 심각한 직무 스트레스와 정서적 고갈, 소진과 감정 노동 등의 형태에 이른다(이승영 2012; Reynolds & Harris, 2005). 따라서 직무스트레스와 고객지향성 간의 관계에서 감정의 갈등 현상이 고객 지향적 행동에 부(-)의 영향을 미친다(Wharton, 1993). 그러므로 본 연구에서는 다음의 가설을 설정하였다.

*H-5: 직무스트레스는 고객지향성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.*

## 4. 변수의 측정

### 4.1 감정노동

감정노동은 표면행위와 내면행위로 구분되어 리커트 5점 척도로 측정되었다(Brotheridge & Grandey, 2002; Chu & Murrmann, 2006; 최영호, 2012; 김학수, 2011). 표면행위는 종사원들이 자신의 감정과는 무관하게 조직이 규정하는 매뉴얼에 따라 가식적으로 행동하는 것을 말하며, 내면행위는 종사원들이 자발적으로 직무 요구에 부응하며, 그에 상응하는 바람직한 행동을 위해 자신의 감정을 내재화하여 진정성 있는 행동을 수행하고자 노력하는 것이다(Hochschild, 1983). 이에 따라 감정노동은 내면행위와 표면 행위의 하위 차원으로 측정되었다. 표면행위와 내면행위의 신뢰도 값(Cronbach's)은 각각 .79과 .81이며, 전체로는 .82로 나타났다.

### 4.2 직무스트레스

직무스트레스는 개인이 직무와 관련한 요소들로 인해 정상적으로 업무를 수행하기 어렵거나, 심리적·신체적 요건을 변화시키는 직무수행자와 직무 요소 간의 상호작용이라 정의된다(Beehr & Newman, 1978). 직무스트레스는 선행연구들(Morris & Feldman, 1997; Grandey, 2000; 손해경, 2009; 심성우, 2009)에 근거하여 리커트 5점 척도를 이용하여 측정되었다. 신뢰도 값(Cronbach's)은 .74이다.

### 4.3 고객지향성

고객지향성은 고객 욕구를 만족시키기 위한 접점 종사원의 서비스 행동으로 판매원이 고객 욕구를 만족하게 하는 구매의사 결정을 함에 있어 고객의 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 콘셉트의 수행 정도라고 정의된다(Saxe & Weitz, 1982). 따라서 고객지향성은 점포의 지속적 경쟁우위를 위해 종사원들이 반드시 갖추어야 할 요소로써, Babin & Boles(1998)의 연구에서 이용된 항목들을 이용하여 리커트 5점 척도로 측정되었다. 신뢰도 값(Cronbach's)은 .86이다.

## IV. 분석결과

### 1. 표본의 일반적 특성

본 연구에 이용된 90명의 응답자에 대한 인구 통계적 특성은 <표 1>과 같다. 먼저, 성별은 여성이 62.2%로 남성의 37.8%에 비하여 많았으며, 학력은 고졸 이하가 50%로 가장 많았다. 조사대상자는 모두 대리점주였으며, 조사자의 연령은 41~50세 미만자가 47.8%로 가장 많았다. 근무경력은 5년 미만이 22.2%로 높고, 월 소득은 5백만 원 미만자가 85.6%의 비중을 차지했다.

<표 1> 응답자의 일반적 특성

구분	빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	37.8
	여성	62.2
학력	고졸 이하	50.0
	2년제 대재/대졸	20.0
	4년제 대재/대졸	27.8
	대학원 이상	2.2
연령	20-25세	1.1
	26-30세	2.2
	31-40세	14.4
	41-50세	47.8
	50세 이상	34.4
근무경력 (경영경력)	1년 미만	31.1
	2-3년 미만	30.0
	3-5년 미만	22.2
	5-10년 미만	15.6
	10년 이상	1.1
월 소득	5백만 원 미만	85.6
	1천만 원 미만	11.1
	1천~2천만 원 미만	1.1
	2천만 원 이상	2.2
합계	90	100.0



## 2.1 측정도구의 타당성과 신뢰성

타당성 검증을 하기 위하여 <표 2>와 같이, 주성분 분석(principle component analysis)과 직각회전방식(varimax method)에 의한 탐색적 요인분석이 실시되었다. 문항의 선택 기준은 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인 적재치는 0.40 이상으로, <표 2>에서와 같이, 4개의 요인이 도출되었다. 각 요인별로 살펴보면, 감정노동의 하위 요인인 표면 행위는 6개 문항 중 3개의 항목이 제거되었으며, 내면 행위는 6개의 문항 중 3개의 항목이 제거되었다. 직무스트레스는 7개 문항 중 4개 항목이 제거되었으며, 고객지향성은 14개 항목 중 11개 항목이 제거되어 분석에 활용되었다. 각 요인의 분산설명력(%)은 감정노동의 하위 요인인 표면 행위가 15.995%, 내면행위가 18.371%, 직무스트레스가 19.355%, 그리고 고객지향성이 20.457%로 나타났으며, 아이젠 값이 모두 1 이상으로 나타나 추후 분석에 이용되었다. 한편, 각 연구단위별 측정항목들에 대한 내적 일관성을 Cronbach's alpha 값을 이용하여 확인한 결과, Nunnally(1978)가 제시한 기준 값은 요인 모두 0.7 이상인 것으로 나타나 추후 분석에 이용되었다.

&lt;표 2&gt; 탐색적 요인분석

요인명		표면 행위	내면 행위	직무 스트레스	고객 지향성	$\alpha$	
감 정 노 동	표 면 행 위	나는 상황에 따라 내가 느끼고 있는 실제 감정을 숨기는 경우가 있다.	.849	.129	-.019	-.068	.793
		나는 고객에게서 느끼는 실제 감정을 있는 그대로 표현하는 것을 억제한다.	.808	.249	-.057	-.018	
		나는 실제 감정을 숨긴 채 업무상 요구되는 표현 규칙과 규범에 이끌려 표현한다.	.787	.011	.046	-.280	
	내 면 행 위	나는 고객들에게 보여 주어야 하는 감정들을 실제로도 느끼기 위해 노력한다.	.114	.843	-.069	.243	.810
		나는 고객들에게 보이는 내 감정을 겉뿐만 아니라 속까지 깊이 느끼려 노력한다.	.137	.836	-.124	.031	
		나는 고객들의 요구에 맞춰 친절과 감사의 감정들을 표현하다 보면 실제로 그런 감정이 내 마음속에 생겨난다.	.151	.800	-.074	-.135	
직 무 스 트 레 스	나는 고객 때문에 가끔 스트레스를 받는다	-.117	-.002	.898	-.084	.724	
	나는 본사 때문에 가끔 스트레스를 받는다	-.019	-.132	.841	-.161		
	나는 본사에서 지시하는 다른 업무 때문에 가끔 스트레스를 받는다	.312	-.412	.570	-.189		
고 객 지 향 성	나는 고객들을 만족시키는 것에 보람을 느낀다.	-.159	.059	-.138	.887	.857	
	나는 고객들에게 훌륭한 서비스를 제공하는 것을 매우 기쁘게 생각한다.	-.069	.001	-.074	.854		
	나는 고객들의 우리 매장을 찾아 온 목표를 달성하도록 도와준다.	-.121	.068	-.153	.842		
고유값		1.919	2.205	2.323	2.455		
분산설명력(%)		15.995	18.371	19.355	20.457		

## 2. 측정모형의 분석

### 2.2 확인요인분석

탐색적 요인분석 후, <표 4>에서와 같이, 전체 연구단위에 대하여 확인 요인분석이 실시되었다. 분석 결과, 적합도는  $\chi^2=64.185$ ,  $df=48$ ,  $GFI=.896$ ,  $CFI=.959$ ,  $NFI=.860$ ,  $IFI=.961$ ,  $TLI=.943$ ,  $RMR=.062$ ,  $RMSEA=.059$  등으로 나타나 수용 가능한 것으로 나타났다(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006).

<표 3> 확인요인분석 결과

요인	변수	S · T Estimate	S.E.	t-value	CCR <sup>b</sup>	AVE <sup>c</sup>	
감정노동	표면행위	나는 상황에 따라 내가 느끼고 있는 실제 감정을 숨기는 경우가 있다.	.772	-	-	.931	.688
		나는 고객에게서 느끼는 실제 감정을 있는 그대로 표현하는 것을 억제한다.	.715	.163	5.822		
		나는 실제 감정을 숨긴 채 업무상 요구되는 표현 규칙과 규범에 이끌려 표현한다.	.763	.176	5.999		
	내면행위	나는 고객들에게 보여 주어야 하는 감정들을 실제로도 느끼기 위해 노력한다.	.668	-	-	.847	.650
		나는 고객들에게 보이는 내 감정을 겉뿐만 아니라 속까지 깊이 느끼려 노력한다.	.834	.224	5.993		
		나는 고객들의 요구에 맞춰 친절과 감사의 감정들을 표현하다 보면 실제로 그런 감정이 내 마음속에 생겨난다.	.798	.222	5.958		
직무스트레스	나는 고객 때문에 가끔 스트레스를 받는다	.808	-	-	.759	.518	
	나는 봉사 때문에 가끔 스트레스를 받는다	.758	.166	5.315			
	나는 봉사에서의 지시하는 다른 업무 때문에 가끔 스트레스를 받는다	.558	.184	4.531			
고객지향성	나는 고객들을 만족시키는 것에 보람을 느낀다.	.791	-	-	.931	.820	
	나는 고객에게 훌륭한 서비스를 제공하는 것을 매우 기쁘게 생각한다.	.916	.159	8.298			
	나는 고객들의 우리 매장을 찾아온 목표를 달성하도록 도와준다.	.751	.126	7.400			

$\chi^2=64.185$ ,  $d.f=48$ ( $\chi^2/d.f=1.337$ ),  $p=.059$ ,  $GFI=.896$ ,  $AGFI=.831$ ,  $RMSEA=.059$ ,  $NFI=.860$ ,  $CFI=.959$

<sup>b</sup> Composite Construct Reliability (연구단위 신뢰도)

<sup>c</sup> Average Variance Extracted (평균분산추출값)

한편, 각 연구 단위에 대한 집중 타당성 검증 결과, <표 3>에서와 같이, 표준요인적재량의 최소값이 0.558로 모두 기준 통계량을 넘어서고 있는 것으로 나타나 집중 타당성이 확보되었다.

또한, 연구 단위의 신뢰도(CCR)는 0.759-0.931, 평균 분산 추출 값(AVE)은 0.518-0.820로 나타났다. 각 연구 단위에 대한 판별 타당성은 다음의 세 가지 방법으로 검증되었다. 첫째, 연구 단위 간 상관관계를 보여주는  $\varphi$  계수의 신뢰구간( $\varphi \pm 2 \times S.E$ )에 1.0이 포함되지 않아야 한다(Anderson & Gerbing, 1988). 연구 단위 간 상관계수가 가장 높은 직무스트레스와 고객지향성 간 상관계수의 신뢰구간( $\varphi \pm 2 \times SE$ ) 최대값이  $-.462(\varphi - 2 \times S.E)$ 과  $-.246(\varphi + 2 \times S.E)$ 로 상관계수를 의미하는 1을 포함하지 않으므로, 연구 단위 간에 판별 타당성이 존재한다고 볼 수 있다. 둘째, 평균 분산 추출이 모든 연구단위 간 상관 자승치보다 커야 한다(Fornell & Larcker, 1981). 그리고 <표 4>의 연구단위들 간 상관관계의 자승 값을 비교해 보면, 모든 연구단위들 간의 평균 분산 추출 값이 상관 자승치보다 높은 것으로 나타나 모든 항목들은 수용할만한 수준과 타당성이 있는 것으로 나타났다. 셋째, Chi-square 값을 이용한 판별 타당성 검증을 하기 위하여 비제한 모형과 상관관계를 1로 고정한 제한모형으로 나누어 확인적 요인분석을 실시하였으며, 본 연구에서 이용된 모든 변수들 간의 Chi-square 값은  $df=1$ 에서 Chi-square 값이 3.845 이상으로  $p < .05$  수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타나 판별 타당성이 검증되었다(Rust, Moorman, & Dickson, 2002).

### 3. 상관관계분석

단일차원성이 증명된 요인들의 평균과 표준편차, 그리고 각 요인들 사이의 전반적인 관계성과 방향성을 파악하기 위해 4개의 연구 단위들 간의 상관관계분석이 실시되었다. 분석 결과, <표 5>에서와 같이 감정노동 하위 요인 내면 행위는 직무스트레스와 부(-)의 관계, 표면 행위는 직무스트레스와 정(+)의 관계를 보여준다. 또한, 직무스트레스는 고객지향성과 부(-)의 관계를 나타내 기준타당성이 확보되었다.

<표 4> 상관관계 분석 결과

요인	평균	표준편차	내면 행위	표면 행위	직무스트레스	고객지향성
내면 행위	2.53	.76	1			
표면 행위	2.54	.64	.279**	1		
직무스트레스	2.61	.80	-.317**	.051	1	
고객지향성	3.87	.61	.101	-.260*	-.334**	1

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

## 4. 연구가설의 검증

### 4.1 연구가설의 검증

감정노동, 직무스트레스, 고객지향성의 인과관계를 구조방정식 모형 분석을 통해 검증한 결과는 다음과 같다. 분석 결과, 구조모형의 적합도는  $\chi^2=64.185$ ,  $df=48$ ,  $p=.059$ ,  $GFI=.896$ ,  $CFI=.959$ ,  $NFI=.860$ ,  $IFI=.961$ ,  $TLI=.943$ ,  $RMR=.062$ ,  $RMSEA=.059$  등으로 적합도 값이 대체적으로 수용 가능한 값이 도출되었다(Hair et al., 2006).

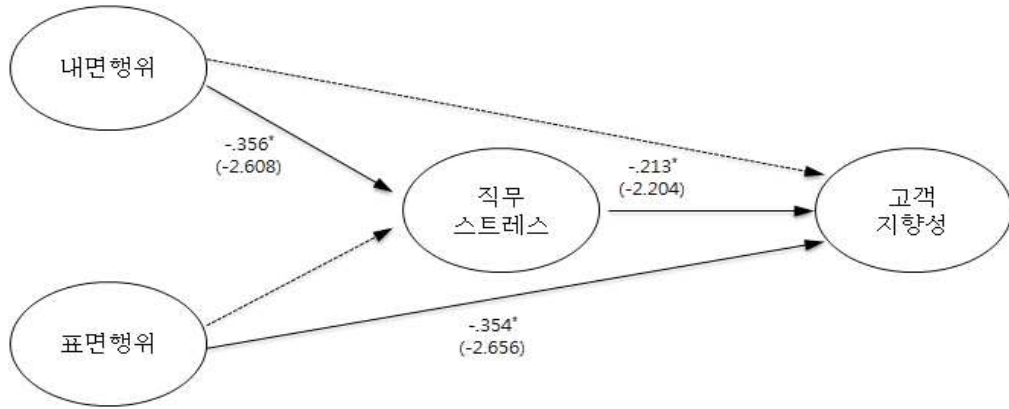
연구가설 검증 결과는 <표 5>와 같다. 먼저, 내면 행위는 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 H1을 검증한 결과, 경로계수 값은  $-.356$ ,  $t$ 값은  $-2.608$ 로 내면 행위는 직무스트레스에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p<.05$ ). 따라서 H1은 지지되었다.

둘째, 표면 행위는 직무스트레스에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 H2를 검증한 결과, 경로계수 값은  $.151$ ,  $t$ 값은  $.790$ 로 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, H2는 기각되었다. 셋째, 내면 행위가 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 H3을 검증한 결과, 경로계수 값은  $.128$ ,  $t$ 값은  $1.330$ 로 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, H3은 기각되었다. 넷째, 표면 행위는 고객지향성에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 H4를 검증한 결과, 경로계수 값은  $-.354$ ,  $t$ 값은  $-2.656$ 로 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p<.01$ ). 따라서 H4는 지지되었다. 다섯째, 직무스트레스는 고객지향성에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 H5를 검증한 결과, 경로계수 값은  $-.213$ ,  $t$ 값은  $-2.204$ 로 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p<.05$ ). 따라서 H5는 지지되었다.

<표 5> 연구가설 검증결과

가설	경로	표준화계수	t-값	p-값	채택여부
H1	내면 행위 → 직무스트레스	-.356	-2.608	.009**	채택
H2	표면 행위 → 직무스트레스	.151	.790	.430	기각
H3	내면 행위 → 고객지향성	.128	1.330	.184	기각
H4	표면 행위 → 고객지향성	-.354	-2.656	.008*	채택
H5	직무스트레스 → 고객지향성	-.213	-2.204	.028*	채택

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$



\*p<.05, \*\*p<.01, 경로계수(t-값)

실선: 유의적 관계, 점선: 비유의적 관계

$\chi^2=64.185$ ,  $d.f=48$ ( $\chi^2/d.f=1.337$ ),  $p=.059$ ,  $GFI=.896$ ,  $AGFI=.831$ ,  $RMSEA=.059$ ,  $NFI=.860$ ,  $CFI=.959$ .

<그림 2> 구조모형 분석 결과

## V. 결 론

본 연구는 감정노동 요인을 통해 직무스트레스와 고객지향성에 미치는 영향에 대해 파악하고 서비스산업 종사자들의 감정노동과 직무스트레스, 고객지향성 관계를 이해하여, 조직 내 성과 향상 및 유용한 정보의 제공을 위해 실시하였다. 분석 결과를 보면 첫째, 감정노동의 내면 행위는 직무스트레스에 부(-) 영향력을 발휘하는 것으로 나타났으며, 반대로 표면 행위는 직무스트레스에 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

즉, 내면 행위는 직무스트레스를 감소시키는 요인으로 작용하고, 표면 행위는 직무스트레스를 증가시키는 효과를 나타낸다고 볼 수 있다. 또한, 감정노동과 고객지향성의 관계에서 내면 행위는 고객지향성에 정(+) 영향 관계를 나타내었으며, 표면 행위는 부(-)의 영향을 나타내었다. 이와 같은 결과는, 선행연구와 유사한 결과를 나타내는데, Hochschild(1983)는 종사원은 표현 규범에 따라 감정노동 표면 행위와 내면 행위를 경험하게 되는데, 표면 행위는 개인이 느끼는 실제 감정과 기업에서 요구하는 바람직한 감정 사이에서 야기되는 감정의 불일치 현상을 야기해 직무 소진, 소외, 우울, 냉소, 감정의 부조화, 직무스트레스 증가 현상 등과 같은 부정적인 결과를 초래한다고 하였다(김준환, 2010). 반면, 내면 행위는 종사원 개인의 내면인지에 따라 실제로 느끼는 감정과 표현 규범을 일치시키기 위해 내면 감정을 표현하려는 노력이기 때문

에 거짓 감정, 소외와 직무스트레스와 같은 부정적 현상들을 방지할 수 있으며, 표면 행위와 반대되는 결과를 나타낸다고 하였다(우영희, 2007).

최영호(2012)는 리조트 직원들을 대상으로 조직원들의 감정노동과 직무태도와의 관계를 분석한 결과, 표면 행위를 높게 지각하는 직원일수록 감정 고갈이 높고, 내면 행위를 높게 지각하는 직원일수록 감정 고갈이 낮다고 하였다. 이와 같은 선행연구 결과와 비교해볼 때, 본 연구의 결과도 내면행위가 직무스트레스를 낮추는 요인이라는 선행연구와 동일하다. 또한, 표면행위는 고객지향성에 유의한 부(-)의 영향을 나타내었으며, 이는 자발적인 감정에서 우러난 감정 표현이 아닌, 거짓된 표현행위가 지속될수록 종사원 행동은 고객지향성에 부(-)의 영향을 미친다는 선행연구(지윤호 등, 2012) 결과와 일치한다.

Wharton(1993)은 직무스트레스와 고객지향성 간의 연구에서 감정의 갈등 현상이 고객지향적 행동에 부(-)의 영향을 미친다고 하였는데, 본 연구에서도 선행연구와 동일한 결과를 나타내었으며, 이는 신석호(2008), 이성욱(2014) 등 선행연구의 결과와도 일치하였다.

이와 같은 결과를 종합하여 볼 때, 고객서비스를 행하는 접점 직원들의 감정노동 업무가 조직에서 정해진 표현 규범만을 따르도록 강요되거나, 표면행위적 서비스 규범화가 강화될 때, 이는 고객지향성을 낮추고, 조직성장에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 사실을 알 수 있었다. 앞으로, 서비스 기업들은 직무 스트레스를 낮추고 고객지향성을 높이기 위해 고객서비스 매뉴얼 북 등 종사원 교육에 있어 단순한 표현 규범만을 제시하여 서비스 태도를 강요 및 관리하는 차원을 벗어나, 종사원들 개인의 감정에서 우러난 내면 행위적 서비스태도가 나타날 수 있도록 유도하고 새로운 규범을 통해 접근해나가는 방안 마련이 필요하다.

그러나 본 연구는 연구의 대상이 한정적이고 임의로 선정하여 설문을 시행하고 분석하였으므로, 전체 서비스기업에 일반화하여 적용하기에는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 서비스 기업의 범위와 형태를 고려한 연구가 진행되어야 한다.

## ❖ 참고문헌 ❖

- 김경희(2011). 서비스 사회의 감정노동에 대한 이해. 국제노동브리프, 5, 27-37.
- 김민주(2006). 감정노동의 결과에 대한 한국과 미국 간의 비교연구. 호텔경영학연구, 15(1), 35-57.
- 김세리·김건(2010). 외식산업 종사원의 감정노동, 소진, 고객지향성의 관계. 한국관광연구, 24(1), 119-136.
- 김준환(2010). 감정처리 프로세스와 적응적 판매가 관계의 질 및 재구매 의도에 미치는 영향: 고객 지향성의 조절 효과를 중심으로. 서울시립대학교 박사학위 논문.
- 박지홍(2012). 관광호텔종사원의 고객지향성이 라포 및 관계의 질에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대

- 학교대학원 박사학위 논문.
- 신석호(2008). 호텔 직원의 서비스 접점 상황, 감정 부조화, 감정 고갈 및 고객 지향성 간의 관계. 계명대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이강호(2010). 호텔 관리자의 리더십 유형이 직무스트레스를 매개로 우울감 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. *인적자원관리 연구*, 17(3), 111-129.
- 이애주·이상건(2009). 특급호텔 F&B 종사원의 조직 몰입과 고객지향성의 관계. *대한관광경영학회*, 25(5), 297-314.
- 이성욱(2014). 호텔직원의 감정노동이 스트레스와 고객지향성 및 이직의도에 미치는 영향. 세종대학교 일반대학원 박사학위 논문.
- 이승영(2013). 카지노 고객 불량행동이 종사원의 감정부조화와 소진에 미치는 영향: 귀인의 조절 효과를 중심으로. 경기대학교 일반대학원 박사학위 논문.
- 우영희(2007). 카지노 종업원의 조직 및 직무특성이 감정노동과 고객지향성에 미치는 영향. 경기대학교 박사학위 논문.
- 지윤호·정삼권·변정우(2012). 호텔 기업 종사자의 감정노동이 고객지향성에 미치는 영향: 표현 규칙 지각의 조절 효과를 중심으로. *호텔경영학연구*, 21(4), 35-51.
- 주승우(2013). 레스토랑 직원에 대한 고객지향성 평가가 관계 혜택, 고객만족, 충성도에 미치는 영향: 고급 서양식 레스토랑을 중심으로. 세종대학교 대학원 박사학위 논문.
- 최영호(2012). 리조트 직원의 감정노동이 감정 고갈과 직무태도에 미치는 영향. 상지대학교 박사학위논문.
- 한국금융연구원(2009). 서비스산업 선진화 정책 방향 보고서.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Brotheridge, C. M. & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Carver, C. S. (2001). Affect and the functional bases of behavior: On the dimensional structure of affective experience. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 345-356.
- Chu, K. H. & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotion a labor scale. *Tourism management*, 27(6), 1181-1191.
- Cooper, C. L. & Marshall, J. (1978). *Understanding Executive Stress*, London: Macmillan.
- Harris, L. C. & Reynolds, K. L. (2003). The consequences of functional customer behavior. *Journal of Service Research*, 6(2), 144-161.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press. Berkeley, CA.
- Lam, W. & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory.

- International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 3-12.
- Lazarus, R. S. (1992). Psychological stress in the workplace. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(7), 1-13.
- Loseke, D. R. & Cahill, C. E. (1986). Actors in Search of a Character: Student Social Workers' quest for professional Identity. *Symbolic Interaction*, 9, 245-258.
- Mattila, A. S. & Cathy, A. E. (2002) . The role of emotions in service encounters. *Journal of Service Research*, 4(4), 268-277.
- McGrath, J. E. (1976). Stress and behavior in organizations. in M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally College Publish Co, 889-935.
- Parker, D. F. & Decotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 160-177.
- Price, L. L., Arnould, E. J. & Deibler, S. L. (1995). Consumers' emotional responses to service encounters: The influence of the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 34-63.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-Being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 11(1), 1-42.
- Robbins, S. T. & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*, 13th ed. Prentice Hall.
- Sax, R. & Weitz, B. (1982). The SOCO scale : A measure of the customer orientation of sales people. *Journal of Marketing Research*, 19(8), 550-562.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work. *Work and Occupation*, 20(2), 205-232.

2015년 10월 14일 원고 접수  
2015년 12월 14일 최종본 접수  
2015년 12월 20일 게재 확정  
3인 익명심사필