

# 환대산업 종사원의 직무자원이 감정고갈, 비인격화 및 고객지향성에 미치는 영향 -서울지역 특1급 호텔 중심으로-

홍성남<sup>1</sup>, 최병호<sup>2</sup>, 김민선<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>경희대학교 호텔경영학과

<sup>2</sup>신한대학교 글로벌관광경영학과

<sup>3</sup>협성대학교 관광유통경영학부

## Investigating the Structural Relationships among Hospitality Industry Employee's Job Resources, Burnout, Depersonalization, and Customer Orientation

Sung-nam Hong<sup>1</sup>, Byong-ho Choi<sup>2</sup>, and Min Sun Kim<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>Dept. of Hotel & Tourism Management Kyunghee University

<sup>2</sup>Dept. of Global Tourism Management, Shinhan University

<sup>3</sup>School of Tourism and Distribution Management, Hyupsung University

**요약** 본 연구의 목적은 고객과의 접점에서 서비스를 제공하며 많은 스트레스 상황에 직면해 있는 환대산업 종사원을 대상으로 하여 직무자원, 감정고갈, 비인격화의 징후들이 그들의 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지에 관하여 연구하고자 한다. 설문조사기간은 2014년 8월 4일부터 2014년 9월 19일까지 약 7주 동안의 설문조사 기간을 가졌다. 서울소재 특1급 호텔 10개의 호텔 직원들을 대상으로 연구를 진행하였다. 총 500부의 설문지를 배포하였고, 그 중 389부를 최종 분석에 이용하였다. 분석방법은 Amos프로그램을 이용한 구조방정식 연구모형(SEM)으로 측정하였다. 본 연구는 특1급 호텔 환경에서 프론트라인 직원들의 고객지향성과 직무자원, 감정고갈, 비인격화 사이의 관계성에 관한 이해들을 선행한다. 이 연구의 결과 감정고갈과 비인격화의 가치에 주목하며, 호텔 직원들의 상태과악, 모집과 유지에 대한 실무적인 시사점들을 제안한다.

**Abstract** This study aims to research on the relationship between job resources, symptoms of burnout, and depersonalization and its impact on the customer orientation. Using data from hotel frontline employees of Seoul in Korea, it seeks to investigate the mediating effects of burnout symptoms and depersonalization to the relationships between job resources and customer orientation. Data was analyzed using Structural Equations Modeling (SEM) by of AMOS program. The research advances understanding of the relationships between job resources, emotional exhaustion, depersonalization as a situational personality trait and the FLE customer orientation in five deluxe star hotel environment. The findings highlight the value of burnout and depersonalization, and suggest a number of practical implications for the identification, recruitment and retention of hotel employees.

**Key Words** : burnout, depersonalization, job resources, customer orientation

\*Corresponding Author : Min Sun-Kim(Hyupsung Univ.)

Tel: +82-10-6216-5541 email: sunnyminkim@hanmail.net

Received February 16, 2015

Revised March 10, 2015

Accepted March 12, 2015

Published March 31, 2015

## 1. 서론

현대산업에 종사하는 직원은 고객과 직접적으로 대면하여 서비스를 제공하므로 직원의 서비스 태도는 기업의 성패를 결정하는 중요한 역할을 한다. 특히, 호텔이나 백화점 서비스의 경우 조직에서 요구하는 감정표현 규범은 직원들이 수행해야 할 직무의 중요한 구성요소이다. 이는 직원들의 감정관리가 고객에게 제공되는 서비스품질 수준과 중요한 관련이 있기 때문이다[31]. 서비스기업의 직원들은 조직에서 요구하는 표현규범에 따라 고객과 접촉하는 동안 스트레스와 같은 다양한 심리적 결과를 야기하는데, 높은 스트레스를 경험할 경우 직무소진(job burnout)에 쉽게 노출되며, 그 결과 결근이나 이직이 증가하고, 개인의 만족과 조직의 성과는 감소하게 된다 [10,17]. 따라서 개인의 직무만족과 성과를 높이고, 나아가 서비스 기업들이 보다 높은 신뢰와 서비스를 고객들에게 제공하기 위해서는 직원들의 서비스수행에 영향을 미치는 모든 요인들을 고려해 볼 필요가 있다. 최근까지 감정에 관한 기존의 선행연구는 대부분 고객위주로 이루어져 오고 있다. 즉, 고객의 감정을 관리하기 위한 직원들의 교육에 관한 방법적인 내용이나 고객행동과의 관련성에 주로 초점이 맞추어져 있고[2], 직원의 감정과 직접 연관된 연구는 아직 미미한 실정으로 지속적인 연구가 필요한 실정이다. 관광 및 현대산업에서 감정노동이 중요하게 연구되어야 하는 이유는 감정조절 과정이 지극히 개인적인 내면의 과정임으로 감정부조화로 인해 나타나게 되는 문제점을 알아채고 해결하기가 어렵기 때문이다. 따라서 조직에서는 조직 구성원 개인의 내면적인 감정보다는 단지 외부로 표현되는 감정에 초점을 맞추어 평가를 하게 되므로 개인의 진정한 감정을 이해하기 어렵게 된다. 이처럼 조직 내 직원의 감정과 관련하여, 무엇보다도 고객으로 인한 스트레스가 원인으로 감정고갈(emotional exhaustion)을 경험하게 되는 직원들은 상대적으로 고객이 무엇을 원하는지, 고객에게 제공되는 서비스 실패의 문제점이 무엇이었는지 그에 대한 해결의지나 행동이 저하될 수 있다. 이러한 행동을 파악하는 것은 호텔 및 현대기업 관리자에게 있어 인적자원 관리 측면에서도 매우 중요한 과제라고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 서비스 접점에서 근무하는 호텔직원들을 대상으로 하여 고객과의 서비스과정에서 발생하는 정서적인 감정고갈과 비인격화에 초점을 두고 연구를 진행하고자 한다.

또한, 기업보다는 직원 개개인이 보여줄 수 있는 고객지향성에 대한 관계도 규명하여 인적자원관리, 교육 프로그램, 경영지원, 서비스기술지원에 있어서 서비스산업의 대표적인 호텔기업에 보다 실무적이고 전략적인 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 직무자원, 감정고갈, 비인격화 선행연구

감정고갈이란 직무에 의하여 감정적으로 과도하게 탈진한 상태를 의미한다[27]. 이러한 현상은 인적 상호작용이 빈번하게 발생하는 서비스 현장에서 많이 발생한다. 특히, 카지노나 레스토랑 및 호텔 직원들과 같이 고객과의 접촉이 많은 서비스 직원들은 감정고갈을 빈번하게 경험하게 된다. 고객서비스 과정에 부정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 직장을 떠나고자 하는 마음을 유발하여, 조직안정성에도 부정적인 작용으로 나타난다[18]. 감정고갈을 유발하는 가장 중요한 원인은 직원에 대한 조직구성원들의 직무요구이다[11]. 예를 들면, 조직이 개인에게 부여한 직무과부하(job overloads)나 불충분한 자원에도 불구하고 성과를 유지하기 위해 조직이 개인에게 부여하는 직무요구는 감정고갈을 야기시킨다. 직무자원에는 직무통제 및 피드백(경영지원), 학습기회(교육), 사회적 지원(기술지원), 보상지원이 포함된다. 이러한 직무요구의 차원은 직무소진에 부정적인 영향을 미친다고 연구하였다[35]. 다시 말하면, 직무 감정고갈은 직무요구량들과 조직이 부여하는 직무자원들의 결과로 발생한다[3,4]. 또한, 일선에서 종사하는 직원들은 서비스 공급자와 고객간의 중요한 접촉수단이며, 고객만족에 영향을 미치는 중요한 역할을 한다[26,29]. 예를 들면, 콜센터에서 일하는 종사원들은 정형화되고 계속적이며, 자동적으로 부여된 상호작용에 종사하고 있다. 이러한 상호접촉은 고객에게 우호적인 태도를 유지하면서 동시에 목표량을 맞추기 위해 할당된 업무량은 과도한 감정소비를 요구시킨다 [25,33]. 그러한 업무수행은 과도하며 반복적인 많은 스트레스를 유발하는 역할을 한다. 따라서 프론트라인 직원들은 만성적인 직업 스트레스로부터 유발되는 심리적인 긴장감의 한 형태인 직업적인 감정고갈을 종종 경험하게 된다[32]. 최근 연구에는 감정고갈의 중요한 징후는 감정소모와 비인격화와 관련있다는 것을 파악하였다[4]. 따라

서 본 연구에서는 기존의 선행연구들을 바탕으로 조직에서 직무에 따른 업무요구량을 대처하기 위한 직무자원 요인들(교육지원, 보상지원, 경영지원, 기술지원)이 프런트라인 직원들의 감정고갈과 비인격화에 영향을 미친다는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- H1-1. 교육지원은 감정고갈에 부(-)의 영향을 미친다.
- H1-2. 교육지원은 비인격화에 부(-)의 영향을 미친다.
- H2-1. 보상지원은 감정고갈에 부(-)의 영향을 미친다.
- H2-2. 보상지원은 비인격화에 부(-)의 영향을 미친다.
- H3-1. 경영지원은 감정고갈에 부(-)의 영향을 미친다.
- H3-2. 경영지원은 비인격화에 부(-)의 영향을 미친다.
- H4-1. 기술지원은 감정고갈에 부(-)의 영향을 미친다.
- H4-2. 기술지원은 비인격화에 부(-)의 영향을 미친다.

## 2.2 감정고갈이 비인격화에 미치는 선행연구

비인격화는 감정자원이 소진된 직원이 고객에게 보이는 신경질적이고 감정이 배제된 부정적 반응으로 고객 및 동료들을 마치 사물처럼 취급하거나 자신과 무관하다고 생각하는 것이다[14,21]. 감정소모는 감정고갈의 초기 징후이며, 감정고갈이라는 가시적인 형태로 발현되며, 비인격화는 그에 따른 대응전략이다. 고객들의 과하고 많은 서비스 요구는 감정고갈의 원인이며, 이러한 과한 업무량을 감소시키려는 메커니즘이 바로 그러한 대응을 유발한다[28]. 직무가 요구하는 방향으로 시간과 공간적으로 여전히 고객과 함께 하면서, 관여도를 낮추려는 방법이 바로 비인격화이다[28]. 감정고갈을 경험할 때, 서비스 일선에서 계속 일을 해야 하기 때문에 심리적인 휴식방법으로서, 이를 대처하는 전략으로 비인격화를 선택한다. 이러한 사실은 교육, 소매업, 보건의료 분야의 일선 직원들에 관한 수많은 연구에서 이미 검증되고 있다[11,23]. 따라서 본 연구에서는 기존의 선행연구들을 바탕으로 호텔 프런트라인 직원의 감정적 메마름 및 일에 대한 좌절감과 같은 감정고갈이 비인격화를 유발시키는 주요 원인이 된다고 판단하며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H5. 감정고갈이 비인격화에 정(+)의 영향을 미친다.

## 2.3 감정고갈, 비인격화, 고객지향성 선행연구

본 연구는 개인 표면수준의 성격특성(surface-level personality trait)으로서 조직차원이 아니라 개인의 고객

지향성에 초점을 두고 있다. Jaworski와 Kohli는 고객지향성이 마케팅 관리의 이론과 실행의 핵심요인으로 평가된다고 주장하였다[15]. 이처럼 중요하게 평가되는 고객지향성은 직무환경에서 고객의 욕구를 충족시키고자 하는 직원의 기질 혹은 성향을 말한다. 또한 고객의 욕구를 고객의 이해에 가장 부합하는 방식으로 충족시키기 위한 서비스 제공자의 고객접근 자세라는 의미에서 고객지향성으로 정의하기도 한다[13,30].

고객지향성의 개념은 시장지향성의 개념에 포함되며 [19], 1990년대를 기점으로 마케팅 전략개념과 서비스 연구 관점으로 분화되기 시작하였고, 고객에게 중점을 두며 기업의 전체 조직문화보다는 직원 개인수준의 개념으로 이해하였다[8]. 직원들이 심리적 긴장상태인 감정고갈을 경험하게 되면 이에 대한 방어적 대응전략으로서 타인들에 관심을 덜 가지게 되고 스스로 심리적 거리감을 유지하려 한다. 또한 감정고갈은 심리적 및 신체적 역기능을 일으킬 가능성이 높으며 부정적 행동의 발생가능성을 증가시킨다[20]. 이러한 감정고갈의 심리적 역기능은 타인에 대한 무관심, 이타주의의 감소, 대화의 단절 등과 같은 것이 있을 수 있으며, 신체적 역기능은 심한 피로감과 우울증 등이 그 예라고 할 수 있다[22]. 따라서 서비스 직원이 감정고갈을 경험할 경우 고객에 대한 관심보다는 무관심을 보일 가능성이 매우 높고 서비스 접점에서 고객과의 대화 및 다양한 정보제공 등의 고객지향성이 감소할 것으로 판단된다. 이에 관련된 연구로 김기훈과 권정희는 서울에 소재하는 특급호텔의 식음료부서 직원들을 대상으로 감정고갈이 고객지향성을 저해한다는 실증적 연구결과를 보여주었다[18]. 이와 같은 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 감정고갈과 비인격화는 고객지향성에 유의한 영향을 미친다는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

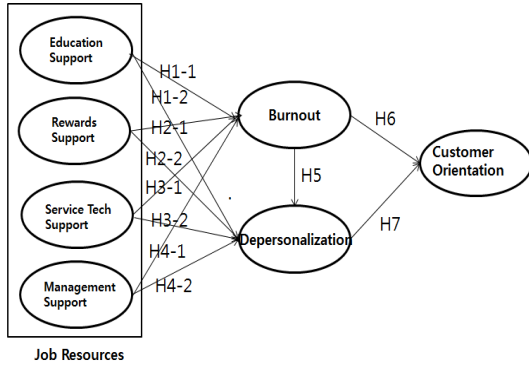
- H6. 감정고갈은 고객지향성에 부(-)의 영향을 미친다.
- H7. 비인격화는 고객지향성에 부(-)의 영향을 미친다.

## 3. 연구방법

### 3.1 연구모형

본 연구는 프런트라인 서비스 직원들의 직무자원 요인들이 그들의 감정고갈 및 비인격화, 고객지향성에 어

떠한 영향 관계로 나타나는지 알아보기 위해 다음과 같은 연구모형을 제시하였다[Fig. 1].



[Fig. 1] Research Model

### 3.2 분석절차 및 방법

본 연구는 AMOS 프로그램을 적용하여 Anderson & Gerbing이 제안한 다음의 세 단계에 의해 구조모형을 분석하였다[1]. 첫째, 각 변수 간 영향관계를 알아보는 가설 검증을 위한 분석으로 SPSS 프로그램에서 측정항목들의 내적일관성 및 각 구성개념에 대한 측정항목의 수렴 타당성을 평가하는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하여 측정항목들이 동일한 개념을 측정하고 있는지를 분석하였다. 둘째, 측정항목 간의 판별타당성을 평가하기 위해 상관관계 분석과 AMOS 통계 프로그램의 확인요인분석(CFA)을 이용하여 검증하였다. 셋째, 구조방정식모형(SEM: Structural Equation Modeling)으로 연구가설을 규명하였다.

### 3.3 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서의 직무자원은 업무에 필요한 모든 자원을 의미하며, 교육지원[6,34], 경영지원[5], 보상[7,34], 서비스기술지원[5,24]으로 각각 그 측정항목을 도출하였다. 감정고갈은 직무에 의하여 감정적으로 과도하게 탈진한 상태로 정의하였고[27], 비인격화는 감정자원이 소진된 직원이 고객에게 보이는 신경질적이고 감정이 배제된 부정적 반응으로 고객 및 동료들을 마치 사물처럼 취급하거나 자신과 무관하다고 생각하는 것으로 정의하였다[14,21].

따라서 감정고갈과 비인격화는 Maslach의 감정고갈 재고에서 주요 측정항목을 도출하였다[27]. 고객지향성

은 직무환경에서 고객의 욕구를 충족시키고자 하는 직원의 기질 혹은 성향으로 정의하였으며[9], 이를 측정하기 위해 지윤호·정삼권·변정우의 연구에서 측정항목을 도출하여 구성하였다[16].

### 3.4 표본 및 자료수집

본 연구는 호텔기업에 적용시킴으로써 특1급 호텔에 근무하는 객실 및 식음료 부서를 중심으로 근무시간의 대부분을 고객서비스를 제공하는 프런트라인 직원들을 대상으로 하여 2014년 8월 4일부터 2014년 9월 19일까지 약 7주 동안의 설문조사 기간을 가졌다. 설문지는 할당표 본추출법을 활용하여 10개의 특급호텔에 연구자가 직접 방문하여 각 50부씩 각 호텔 관리자와 객실지배인, 식음료부서 지배인의 도움으로 총 500부의 설문지를 배포하였다. 자료수집의 결측치를 줄이기 위하여 설문응답자들에게 직접 기입하도록 요청하였고, 응답자들이 설문에 답변하는 동안 대기하였다가 응답지를 직접 수거하는 방법을 사용하였다. 설문지 500부 중, 미회수된 설문지와 측정에 불성실한 응답을 표시한 111부의 설문지를 제외하고 389부의 유효한 설문지를 표본으로 사용하였으며, 설문 문항은 리커트 7점 척도('매우 동의하지 않음': 1점 ~ '매우 동의': 7점)를 적용하여 측정하였다. 응답자의 인구통계적 특성은 [Table 1]과 같다.

[Table 1] Profile of respondents(N=389)

Variables	Frequency	Percent (%)	Variables	Frequency	Percent (%)
Gender			Education		
Male	260	66.8	Less than college	240	61.7
Female	129	33.2	University	125	32.1
			Graduate or higher	24	6.2
Age			Hotel division		
20 -	185	47.5	Room	97	24.9
30 -	136	35.0	F&B	253	65.0
40 -	68	17.5	Management	14	3.6
			The others	25	6.5

## 4. 실증분석

### 4.1 신뢰도 및 타당도 분석

본 연구에서는 변수들의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 주성분분석을 사용하였다. 요인회전 방식으로는 요인간의 상호독립성을 유지해주고 다중공선성을 방지

할 수 있는 직각회전방식(Varimax rotation)을 사용하였다. 측정도구 및 요인분석 된 변수의 신뢰성 검증을 위하여 동일한 개념을 측정하기 위한 여러 개의 항목 중 조사도구의 신뢰도를 저해하는 요인을 찾아내고 제거함으로써 측정항목 간의 내적 일관성을 잘 측정해 주는 신뢰도 계수, Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하였다. 측정항목에 대한 확인요인 분석결과는 [Table 2]과 같으며 단일 차원성을 저해하는 항은 발견되지 않았고 기존의 연구처럼 교육지원, 보상지원, 경영지원 및 기술지원의 4개의 직무자원 요인으로 요약되었다.

각 요인별 일관성 여부를 판단하여 신뢰성 검증을 하였으며 Cronbach's  $\alpha$  값의 최저 신뢰도가 0.892로서 최저 허용치 0.6이상에도 부합된다. 4개 요인들은 관찰된 분산의 79.09% 이상을 설명하고 있다. 개념타당성(Construct validity)은 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가, 또는 조사자가 측정하고자하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가의 문제로서, 이론적 연구를 하는데 있어서 가장 중요한 타당성 개념이다. 각 요인에 대한 아이겐 값이 허용치인 1.0을 상회하여야 하며[12], 각 설문문의 요인에 대한 아이겐 값들은 모두 유의수준인 1.0 이상을 상회하고 있어 타당성도 잘 확보되었다고 판단할 수 있다.

[Table 3]은 호텔 직원들의 감정고갈과 비인격화, 고

객지향성 관련 측정변수에 대해 요인분석과 신뢰도 분석 결과이다. 요인적재량이 낮은 비인격화 1항목과 고객지향성 1항목을 제거하였으며, 전체 분산의 설명비율은 74.38%로 나타났다. 요인 1은 비인격화, 요인 2은 고객지향성, 요인 3은 감정고갈 관련 요인으로 확인되었으며, 요인을 구성하는 항목들 간의 내적일관성은 Cronbach's  $\alpha$  계수가 각각 0.8 이상으로 비인격화(0.938), 고객지향성(0.884), 감정고갈(0.891)로 나타나 내적일관성이 확보되었다.

#### 4.2 확인적 요인분석

본 연구에서는 측정모형 분석의 대표적 방법인 확인 요인분석(CFA)을 통하여 요인을 확보하기로 한다. 측정모형 분석에는 최대우도법(ML)을 이용하였으며, 적합도 지수들을 통하여 모형을 평가한다. 모형의 적합도는  $\chi^2 = 381.979(df=98, p < .001)$ ,  $Q(\chi^2/df) = 3.898$ ,  $GFI = 0.889$ ,  $RMR = 0.045$ ,  $IFI = 0.945$ ,  $TLI = 0.933$ ,  $CFI = 0.945$ ,  $RMSEA = 0.068$ 로 각각 나타나 일반적인 적합도 기준( $\chi^2$  값은  $p > 0.05$ ,  $Q$  값은 4이하,  $RMR$ 은 0.05이하,  $RMSEA = 0.08$  이하,  $GFI$ 와  $IFI$ ,  $TLI$ ,  $CFI$ 는 0.90 이상) 보다 크게 낮지 않은 것으로 나타나 적합도 지수에 잘 부합하였다[Table 4].

[Table 2] Exploratory factor analysis results

Variables	Factor Loading				Cronbach $\alpha$
	F1	F2	F3	F4	
* If I improve the level of service I offer customers, I will be rewarded.	0.836				0.936
* The rewards I receive are based on an evaluation of how well I deliver customer service.	0.810				
* Employees are rewarded for serving customers well.	0.802				
* Employees are rewarded for resolving problems that customers face.	0.799				
* I am rewarded for satisfying complaining customers.	0.771				
* Employees receive ongoing training to provide excellent customer service.		0.785			0.899
* Employees receive training on how to resolve customer problems.		0.773			
* Employees are trained to deal with customer complaints.		0.771			
* Employees receive extensive customer service training before they come into contact with customers.		0.761			
* Employees receive training on how to deliver excellent customer service.		0.746			
* I use high levels of technology to support my job in dealing with customers.			0.866		0.892
* The technology I use in my job is used to deliver higher levels of service for my customers.			0.819		
* I have 'state of the art' technology to enhance the delivery of service to my customers.			0.802		
* My team manager is flexible about how I accomplish my job objectives.				0.810	0.910
* I think that I don't compete with teammate, but I cooperate with teammate.				0.802	
* My team manager is supportive of my ideas and new ways of getting things done.				0.766	
Eigen value	8.748	1.551	1.340	1.014	
Variance explained	54.68	9.70	8.38	6.34	79.09%

[Table 3] Exploratory factor analysis results

Variables	Factor Loading			Cronbach $\alpha$
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	
* I treat customers as if they are impersonal "objects".	0.850			0.938
* Sometimes I feel like customers blame me for their problems.	0.745			
* I feel I have become less caring toward people since I took this job.	0.736			
* I really don't care about what happens to customers.	0.728			
* This job is hardening me emotionally.	0.725			
* I will make every effort to create true value for customers.		0.801		0.884
* I behavior for the goal of customer satisfaction throughly.		0.773		
* I understand customer's want exactly.		0.753		
* I talk with hotel employees for customer satisfaction very often.		0.751		
* I feel exhausted at the end of the workday.			0.801	0.891
* I feel emotionally drained by my work.			0.797	
* Working with people all day is hard for me.			0.777	
* My work requires a lot of emotional energy.			0.762	
* When I get up in the morning, I don't look forward to coming into work.				
Eigen value	5.77	3.05	2.34	
Variance explained	38.47	20.33	15.58	74.38%

[Table 4] Confirmatory factor analysis results

Path	Standardized factor loadings	Factor loadings	Std dev	t	Composite reliability	Variance extracted estimate
Rewards-> reward5	0.830	1.000			0.910	0.670
reward4	0.852	1.038	.050	20.800**		
reward3	0.897	1.045	.046	22.647**		
reward2	0.899	1.013	.045	22.739**		
reward1	0.840	.956	.047	20.329**		
Education -> edu5	0.820	1.000			0.898	0.638
edu4	0.833	.984	.052	18.924**		
edu3	0.826	.897	.048	18.712**		
edu2	0.785	.883	.051	17.456**		
edu1	0.739	.780	.048	16.083**		
Service Tech. support -> STS3	0.809	1.000			0.882	0.714
STS2	0.903	1.251	.062	20.203**		
STS1	0.865	1.111	.057	19.410**		
Supportive Management-> SMB	0.832	1.000			0.883	0.716
SM2	0.945	1.001	.042	23.954**		
SM1	0.877	.926	.043	21.710**		

$\chi^2=381.979(df=98, p<.001)$ ,  $Q(\chi^2/df)=3.898$ , GFI=.889, IFI=.945, TLI=.933, CFI=.945, RMR=.045, RMSEA=.068

\*\*  $p<.001$ , \*  $p<.005$

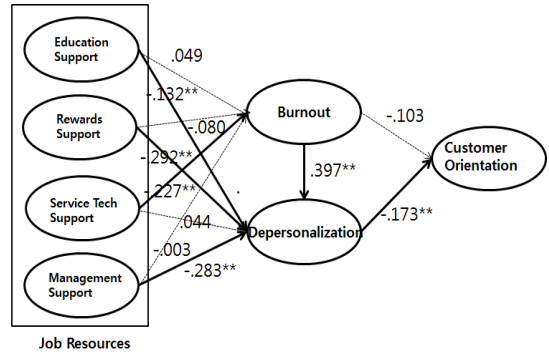
### 4.3 상관관계

본 연구의 [Table 5]는 연구모형의 각 구성개념들 간의 상관관계를 나타내고 있다. 교육지원, 보상지원, 경영지원, 서비스기술지원 간에는 정(+)의 상관성이 나타났으며, 이들 지원들과 감정고갈, 비인격화 간에는 부(-)의 상관성이 나타났다. 감정고갈과 비인격화 변수 간에는 정(+)의 상관성이 나타났으며, 감정고갈 및 비인격화 변수와 고객지향성 변수는 부(-)의 상관관계로 나타나 연구가설과의 방향과도 일치하고 있음을 확인할 수 있다.

### 4.4 최종모형에 대한 검증결과

본 연구는 구조방정식 모형을 통해 가설을 검증하였다. 호텔 직원들의 직무자원 요인들이 감정고갈, 비인격화, 고객지향성 변수 간의 영향 관계에 대한 구조방정식 분석 결과는 [Table 6]와 [Fig. 2]의 내용과 같이 나타난다. 공분산 구조방정식 분석결과 연구모형의 적합도는

$\chi^2=164.290(p<.001)$ ,  $Q(\chi^2/df)=4.107$ ,  $GFI=0.910$ ,  $RMR=0.047$ ,  $IFI=0.923$ ,  $TLI=0.917$ ,  $CFI=0.916$ ,  $RMSEA=0.048$ 로 각각 나타나 적합도에 잘 부합되는 것으로 나타났다.



[Fig. 2] Hypotheses Results

[Table 5] Factor's correlation

Construct	Education Support	Rewards Support	Management Support	Service Tech	Burnout	De-personalization	Customer-Orientation
Education Support	1						
Rewards Support	.599**	1					
Management Support	.630**	.630**	1				
Service Tech-Support	.513**	.559**	.543**	1			
Burnout	-.143**	-.195**	-.248**	-.146**	1		
Depersonalization	-.132**	-.104**	-.108*	-.222**	.390**	1	
Customer-Orientation	.477**	.486**	.507**	.503**	-.171**	-.213**	1

\*\*p<.001

[Table 6] Hypotheses testing results

Hypotheses	Path	Standardized factor loadings	Factor loadings	Std dev	t-value	Hyp/supported
H 1-1	Education -> Burnout	.049	.068	.094	.723	No
H 2-1	Rewards-> Burnout	-.080	-.088	.077	-1.151	No
H 3-1	management-> Burnout	-.227	-.247	.077	-3.209**	Yes
H 4-1	Service Tech-> Burnout	-.003	-.003	.076	.076	No
H 1-2	Education -> Depersonalization	-.132	-.195	.091	-2.145**	Yes
H 2-2	Rewards-> Depersonalization	-.292	.343	.074	4.618**	Yes
H 3-2	management-> Depersonalization	.044	.051	.075	.679	No
H 4-2	Service Tech->Depersonalization	-.283	-.363	.073	-4.963**	Yes
H 5	Burnout -> Depersonalization	.397	.423	.049	8.632**	Yes
H 6	Burnout -> Customer Orientation	-.103	-.075	.039	-1.929	No
H 7	Depersonalization-> Customer Orientation	-.173	-.118	.037	-3.225**	Yes

본 연구의 분석 결과, 직무자원 4개 요인들은 감정고갈에 경영지원( $\gamma_{31}=-0.227$ )만이 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 H3-1만 가설 채택되었다. 또한, 직무자원 4개 요인들과 비인격화 변수 간에서는 교육지원, 보상지원, 서비스지원이 유의적으로 영향을 미치는 것으로 나타나 H1-2, H2-2, H4-2은 가설 채택되었고, H3-2는 가설이 기각되었다. 영향력은 보상지원( $\gamma_{22}=-0.292$ ), 서비스기술지원( $\gamma_{42}=-0.283$ ), 교육지원( $\gamma_{12}=-0.132$ ) 순으로 나타났다. 감정고갈은 비인격화( $\beta_{21}=0.397$ )에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 H5는 가설이 채택되었다. 또한, 감정고갈은 고객지향성( $\beta_{31}=-0.103$ )에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 H6은 기각되었고, 비인격화는 고객지향성( $\beta_{32}=-0.173$ )에 부(-)의 영향 관계를 미치는 것으로 나타나 H7은 가설이 채택되었다.

## 5. 결론

본 연구는 고객과의 접점에서 서비스를 제공하며 많은 스트레스 상황에 직면해 있는 특1급 호텔 직원을 대상으로 하여 직무자원 요인들이 그들의 감정고갈과 비인격화, 고객지향성 변수 간의 구조적 영향 관계를 실증적으로 규명하였다.

첫째, 직무자원 요인들 중 경영지원 요인만이 감정고갈에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 특급 호텔과 같은 환대서비스 기업은 동시에 너무나 과도한 업무량을 부과할 때가 많다. 결국 이러한 과도한 업무를 접한 직원들은 감정적으로 쉽게 고갈되고 일상생활에 대하여 불만족을 느낄 수 있다. 이로 인하여 이들은 궁극적으로 한결같은 우수한 서비스 품질을 고객들에게 제공하는데 한계가 있기 때문에 호텔 입장에서 보면 여러 직무자원 중에 경영지원에 더욱 관심을 가져야 할 것으로 판단된다. 상사와의 관계, 팀원과의 관계 등 인간적인 관계육구들이 다른 자원요소들보다 감정고갈에 더욱 직접적인 연관이 있는 것으로 나타나고 있기 때문이다.

둘째, 직무자원 요인들과 비인격화 사이에서는 보상, 서비스기술지원, 교육 순으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그러나 경영지원은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 호텔 직원들의 비인격화 문제는 고객들과 직원 자신들의 관계로 간주하여, 상사 및 동료

와의 관계, 경영지원은 비인격화 문제에 있어서 호텔직원들에게 2차적인 문제로 간주되고 있는 것으로 해석된다.

셋째, 감정고갈은 비인격화에 상대적으로 매우 영향력이 큰 것으로 나타났다. 환대기업 입장에서는 감정고갈 상태에 있는 직원들을 대상으로 다양한 교육, 상담과 카운슬링 및 업무의 효율적 분배 등을 통하여, 감정고갈이 진행 중인 직원들을 비인격화 단계로까지 진행되지 않도록 효율적인 인사관리가 필요할 것으로 판단된다. 고객들의 불평·불만에 대하여 직원들이 어떻게 대처해야 하는지 사례들을 적극적으로 개발하여 분석하고 이를 일선 직원들에게 효과적으로 교육과 훈련을 시켜야 한다. 또한, 호텔 직원들이 까다로운 고객들의 불쌍스러운 행동을 능숙하게 다루면서 그들과의 우호적인 관계를 형성해 나가도록 숙련된 대인관계 노하우를 개발하여 교육 프로그램화 한다.

마지막으로, 서비스 직원들의 감정고갈이 고객지향성에 대해서는 직접적인 영향보다는 감정고갈에서 비인격화로 발전하여 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 서비스 접점에서의 직원이 감정고갈을 경험할 경우, 고객에 대한 관심보다는 무관심을 보일 가능성이 매우 높고 서비스에서 고객과의 대화나 다양한 정보제공에 있어서도 고객지향성이 감소된다는 사실을 알 수 있었다. 따라서 감정고갈이 비인격화로 발전하지 못하게 직원들 간의 유대감을 느끼고 의지할 수 있는 멘토링 제도나 다양한 교육프로그램의 도입으로 직원들의 역할 스트레스를 줄이고, 호텔직원들의 자존감을 높이는 노력을 지속적으로 계속해야 할 것이다.

본 연구의 결과를 해석하고 시사점을 받아들임에 있어서 약간의 한계점을 고려하여야 하며, 또한 이러한 한계점을 극복하고 보다 포괄적인 정보를 제공하기 위하여 다양한 시각에서 후속 연구가 진행되길 기대해본다. 첫째, 본 연구의 표본은 서울에 소재하는 특1급 호텔 22개 중에서 10개만을 대상으로 하였기에 더욱 정확한 일반화를 위해서 특1급 전체 대상으로 확장하여 연구해 볼 가치가 있다. 둘째, 본 연구에서는 직무관련 요인들이 감정고갈과 비인격화 및 고객지향성에 미치는 영향관계를 연구하였는데, 후속 연구에서는 직무수완능력의 조절효과, 감정고갈과 임파워먼트의 관계, 비인격화와 서비스회복성과와의 관계와 같은 다양한 측면들을 같이 고려하는 확장된 연구가 진행되길 기대해본다.



## References

- [1] Anderson, J.C., and Gerbing, D.W. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), 441-23, 1988.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- [2] Babin, B.J., and Boles, J.S. Employee Behavior in Service Environment: A Model and Test Potential Differences between Men and Women, *Journal of Marketing*, 62(2), 77-91, 1998.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252162>
- [3] Bakker, A.B., Demerouti, E., and Verbeke, W. Using the Job Demands-resources Model to Predict Burnout and Performance, *Human Resource Management*, 43(1), 83-104, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20004>
- [4] Bakker, A.B., and Demerouti, E. The Job Demand Resources Model: State of the Art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710733115>
- [5] Bamford, D., and Xystouri, T. A Case Study of Service Failure and Recovery within an International Airline, *Managing Service Quality*, 15(3), 306-322, 2005.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09604520510597845>
- [6] Boshoff, C., and Allen, J. The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff's Perceptions of Service Recovery Performance, *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90, 2000.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09564230010310295>
- [7] Bowen, David E., and Robert Johnston. Internal Service Recovery: Developing a New Construct, *International Journal of Service Industry Management* 10(2), 118-131. 1999.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09564239910264307>
- [8] Brady, M.K., and Cronin Jr., J.J. Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach, *The Journal of Marketing*, 34-49, 2001.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334>
- [9] Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan, D.T., and Licata, J.W. The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Performance Ratings, *Journal of Marketing Research*, 110-119, 2002.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928>
- [10] Choi, C.H., and S.K., Lee. Structural Relationships between Antecedents and Consequences of Hotel Employees' Perceptions of Disliked Customers in Emotional Labor, *The Journal of Korea Hotel and Tourism*, 12(4), 176-192. 2012.
- [11] Cordes, C.I., Dougherty, T.W., and Blum, M. Patterns of Burnout among Managers and Professionals: A Comparison of Models, *Journal of Organizational Behavior*, 18(6), 685-701. 1997.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199711\)18:6<685::AID-JOB817>3.0.CO;2-U](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199711)18:6<685::AID-JOB817>3.0.CO;2-U)
- [12] Hair, J.F., Tatham, R.L., and Black, W.C. Multivariate Data Analysis, 6th ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006.
- [13] Hoffman, D.K., and Ingram, T.N. Creating Employees: The Case in Home Health Care, *Journal of Health Care Marketing*, 11(2), 24-32. 1991.
- [14] Go, J. The Study of Modulating Effect of Emotion Control Act, Burnout, and Self-efficacy through Emotion Dissonance, *Management Education*, 64, 335-359, 2010.
- [15] Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli. Market Orientation: Antecedents and Consequences, *The Journal of Marketing*, 53-70, 1993.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251854>
- [16] Ji, Y., S., Jung, and J., Byun. Impact of Emotional Labor on Customer Orientation in Hotel Employees, *Korean Journal of Hospitality Administration*, 21(4), 35-52. 2012.
- [17] Karatepe, O.M., Yorganci, and Hakanir, M. Outcomes of Customer Verbal Aggression among Hotel Employees, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 713-733. 2009.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09596110910975972>
- [18] Kim, G., and J., Kweon. The Effect of Emotion Dissonance and Burnout of Hotel Employees to Customer Orientation, *Review of Journal of Management Society of Korea*, 13(1), 215-231. 2010.
- [19] Kirca, A.H., Jayachandran, S., and Bearden, W.O. Market Orientation: A Meta-analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance, *Journal of Marketing*, 24-41, 2005.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>
- [20] King, L.A., and Emmons, R.A. Conflict over Emotional Expression: Psychological and Physical Correlates. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 864, 1990.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.864>
- [21] Lee, Y., and S., Hong. An Effect of the Emotional Labor on the Burnout and the Job Satisfaction of the Hotel Employees, *The Journal of Korea Tourism*, 25(1), 185-200, 2010.

[22] Loseke, D.R., and Cahill, S.E., Actors in Search of A Character: Student Social Workers' Quest for Professional Identity, *Symbolic Interaction*, 9(2), 245-258, 1986.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1525/si.1986.9.2.245>

[23] Low, G.S., Cravens, D.W., Grant, K., and Moncrief, W.C. Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout, *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587-661, 2001.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560110388123>

[24] Lytle, R.S., and Timmermann, J.E. Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136-147, 2006.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/08876040610657066>

[25] Mahesh, V.S., and Kasturi, A. Improving Call Center Agent Performance, *International Journal of Service Industry Management*, 17(2), 136-157, 2006.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09564230610656971>

[26] Malhotra, N., and Mukherjee, A. The Relative Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-contact Employees in Banking Call Centers, *Journal of Services Marketing*, 18(3), 162-174, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/08876040410536477>

[27] Maslach, C., Jackson, S.E., and Leiter, M.P. Burnout Inventory, 1986.

[28] Maslach C., Schaufeli, W.B., and Leiter, M.P. Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422, 2001.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

[29] Mukherjee, A., and Malhotra, N. Does Role Clarity Explain Employee-perceived Service Quality? A Study of Antecedents and Consequences in Call Centers, *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 444-473, 2006.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09564230610689777>

[30] Park, Y.K., and J.S., Park. A Study on Influence of Service Perception of Coffee House on Customer Satisfaction and Behavioral Intention, *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 27(6), 201-218, 2013.

[31] Seo, M., and S., Kim. A Study on the Influencing and Moderating Factors of Service Provider's, *Emotional Dissonance in the Service Encounter*, 20(1), 111-145, 2005.

[32] Singh, J. Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations, *Journal of Marketing*, 64(2), 15-34, 2000.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.64.2.15.17998>

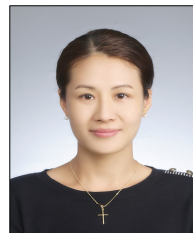
[33] Siong, Z.M.B., Mellor, D., Moore, K.A., and Firth, L. Predicting Intention to Quit in the Call Center Industry: Does the Retail Model Fit?, *Journal of Management Psychology*, 21(3), 231-243, 2008.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610659579>

[34] Yavas, U., Karatepe, O.M., Avci, T., and Tekinkus, M. Antecedents and Outcomes of Service Recovery Performance: An Empirical Study of Frontline Employees in Turkish Banks, *International Journal of Bank Marketing*, 21(5), 255-265, 2003.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02652320310488439>

[35] Yoon, J. The Effect of Job Demands and Job Resources on Job Burnout and Moderating Effect of Individual Traits in Service Job, *Korean Journal of Business Administration*, 19(6), 2531-2559, 2006.

**홍 성 남(Sung-nam Hong)**

[정회원]



- 2005년 8월 : 경희대학교 관광학석사 (호텔경영학 전공)
- 2015년 2월 : 경희대학교 관광학박사 (호텔경영학 전공)
- 1999년 4월 ~ 2005년 2월 : 르네상스 서울호텔 근무
- 1995년 2월 ~ 1996년 10월 : 리츠칼튼, 서울 근무

[research interests]

호텔인사관리, 호텔경영실무, 호텔식음료관리, 고객관계관리(CRM), 고객만족경영, 리조트개발론

**최 병 호(Byong-ho Choi)**

[정회원]



- 2001년 8월 : 세종대학교 호텔경영학과 (경영학석사)
- 2005년 2월 : 세종대학교 대학원 호텔외식경영학과 (경영학박사)
- 1979년 11월 ~ 1987년 2월 : 신라호텔 근무
- 1987년 3월 ~ 2002년 8월 : 롯데호텔 근무
- 2002년 9월 ~ 현재 : 신한대학교 글로벌관광경영학과 교수

[research interests]

호텔경영학, 외식경영학, 식음료경영론, 와인·커피학개론

김민선(Min Sun Kim)

[정회원]



- 1990년 2월 : 이화여자대학교 경영학석사 (MIS 전공)
- 2006년 2월 : 이화여자대학교 경영학박사 (MIS 전공)
- 2004년 5월 ~ 2006년 8월 : Kionix, Inc. 한국지점대표
- 2009년 9월 ~ 현재 : 협성대학교 경영대학 관광유통경영학부 호텔관광경영전공 주임교수

[research interests]

호텔정보시스템, 관광정보시스템, 스마트관광, 고객관계관리(CRM), 온라인비즈니스, 지식경영