

# 중국 서비스 종업원들의 직무성과와 이직의도에 미치는 감정노동과 감정소모의 영향: 지각된 조직지원의 조절효과

(A Emotional Labor and Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Turnover Intention in Chinese Service Industry: The Moderating Role of Perceived Organizational Support)

강 성 호<sup>1)</sup>, 허 원 무<sup>2)\*</sup>, 박 경 도<sup>3)</sup>

(Seongho Kang, Won-Moo Hur, and Kyung-Do Park)

**요 약** 본 연구는 중국 백화점 판매원들이 판매과정에서 경험하게 되는 감정노동이 감정소모를 매개로 직무성과와 이직의도에 미치는 영향을 분석하는데 목적이 있다. 이를 위해 일상적 감정노동의 강도가 높은 백화점 판매사원 225명을 대상으로 설문조사를 수행하여 자료를 수집하였고, 구조방정식모형을 활용하여 수집된 자료를 분석하였다. 연구결과, 첫째, 표면행위는 감정소모에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 내면행위는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 감정소모는 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 반면, 이직의도에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 지각된 조직지원은 내면행위가 감정소모에 미치는 정의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 이러한 검증결과를 기반으로 본 연구가 제시하는 이론적 시사점과 실무적 시사점을 논의하였다.

**핵심주제어** : 감정노동, 감정소모, 직무성과, 이직의도, 지각된 조직지원, 서비스 종업원

**Abstract** The purpose of this paper is to attempt to investigate how emotional labor strategies (i.e. surface acting and deep acting) affect job performance and turnover intention through emotional exhaustion. Another important objective of this study was to see whether perceived organizational support (POS) moderates the relationship between emotional labor strategies and emotional exhaustion. Structural equation modeling analysis provided support for the hypotheses from a sample of 225 China

\* Corresponding Author : wmhur@pknu.ac.kr

† 이 논문은 2014년 산학협동재단 신진교수 연구비 지원 사업에 의해 연구되었음. 이 논문은 2015년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2015S1A5A2A01012303).

Manuscript received June 26, 2015 / accepted July 24, 2015

1) 조선대학교 경영학부, 제1저자

2) 부경대학교 경영대학, 교신저자

3) 서강대학교 경영대학, 공동저자

department store sales employees. The results revealed that surface acting has a positive influence on emotional exhaustion, whereas deep acting has not significant influence on emotional exhaustion. Second, emotional exhaustion has a negative influence on job performance, whereas it has a positive influence on turnover intention. In addition, the relationship between surface acting and job performance/turnover intention was significantly mediated by emotional exhaustion. Furthermore, perceived organizational supporting mitigated the negative relationship between deep acting and emotional exhaustion. The findings of this study contributed to the literature by identifying the relationship between surface and deep acting on employee outcomes (i.e. emotional exhaustion, job performance, turnover intention), especially in China. In addition, this study also confirmed the important buffering role of POS based on the norm of reciprocity between an organization and its members.

**Key Words** : Emotional Labor, Emotional Exhaustion, Job Performance, Perceived Organizational Support, Service Employee

## 1. 서론

국내 서비스 유통시장이 직면한 성장 한계로 인해 국내 유통기업들은 중국과 러시아 같은 신흥국가로의 진출을 도모하였다. 2000년대 초반 월마트와 까르푸와 같은 글로벌 유통기업들과의 사활을 건 일합에서 큰 승리를 거둔 국내 유통업체들은 글로벌 유통전쟁에서 획득한 노하우와 자신감이라는 전리품을 바탕으로 신흥국가 시장에서의 성공을 낙관적으로 바라보았던 것이다. 하지만 대한민국 대표 서비스 유통기업들이라 할 수 있는 롯데, 신세계 등의 신흥국가 시장(예: 중국, 러시아, 베트남, 인도네시아 등)에서의 성과는 매우 부정적이다. 롯데백화점은 북경지점 폐점을 진행하고 있으며, 롯데리아 역시 중국 시장에서 고전 중이다[1].

휴대폰이나 자동차 같은 유형제품의 신흥시장 진출이 비교적 성공리에 진행되고 있음에도 불구하고 유독 해당시장에서의 서비스 유통 기업들의 불안정한 상황은 과연 어떻게 설명하여야 할 것인가? 이러한 현상의 원인을 파악하기 위한 많은 시도들이 있어왔지만, 그 결과들은 주로 기업의 현지화 전략에 대한 평가에 초점이 맞춰져 정작 서비스 종업원들이 생산하는 가치에 기반한 평가들은 비교적 부족한 상황이 되었다. 신흥국가들의 서비스 경제화 추세가 급격히 커지고 있다는 점, 이에 따른 서비스 종사 인력수가 기하급수적

으로 늘어나고 있다는 점, 그리고 이들은 대부분 여성과 비정규직에 의해 채워져 감정노동의 집점이 되고 있다는 점에 비추어 볼 때 한국 서비스 유통기업들은 고객 접점 상황에서 발생하는 감정노동(emotional labor)을 어떻게 감소시키고, 서비스 종업원들이 창출하는 가치를 어떻게 극대화시킬 것인가에 관심을 가져야 할 것이다. 특히, 신흥국가들의 서비스 유통시장에서 감정노동 관련 직종의 비중이 증가하면서 이들이 경험하고 있는 감정노동에 대한 현황을 정확히 분석하고 감정노동이 초래하는 정서적 스트레스를 관리하는 것은 기업의 생산성을 증가시키고 이직률을 감소시킬 중요한 관리방안이 될 것이다[2].

Hochschild[3] 이후 감정노동 관련 연구들은 모순된 실증결과들을 해석하고 그 원인을 파악하기 위한 시도라고 볼 수 있으며, 최근에는 다양한 형태의 감정노동을 구분하고 각각의 개념을 명확하게 하여 각각의 감정노동들이 초래할 결과들을 개인/조직적 측면에서 살펴보고 있다[4]. 하지만 기존의 연구에서는 대표적 감정노동이라 할 내면행위(deep acting)와 표면행위(surface acting) 가운데 유독 내면행위에서 일관적인 흐름이 보이지 않고 있다[5].

이러한 연구 흐름과 더불어 우리가 주목해야 할 사항은 감정노동에 대한 보다 포괄적인 접근 방법이 요구된다는 것이다. 이는 기존의 연구들이 감정노동을 통한 개인 수준의 태도형성과 인

적네트워크의 연결과정에서 발생하는 다양한 영향요인이 고려되지 않은 채 해석되어져 왔음을 의미한다. 따라서 이들 간의 관계를 보다 포괄적으로 파악하기 위해 감정노동과 그 결과를 매개하는 다양한 요인들을 파악하고 잠정적 조절변수를 발굴하는 연구가 수행되어져야 할 것이다. 특히나 잠정적 조절변수로서 서비스 종업원들의 개인 수준 변수가 아닌 이들의 감정적 노력과 에너지를 관리하고자 하는 기업의 관리노력에 대한 분석이 필수적이라 하겠다.

따라서 본 연구는 중국시장에 진출한 다양한 한국의 서비스 유통기업(예: 백화점, 할인마트, 프랜차이즈, 패스트푸드)에 종사하는 서비스 종업원들을 중심으로 감정노동이 심리적, 조직적 결과요인들에 미치는 효과를 분석하였다. 또한 조직차원의 심리적 자원인 조직지원의 조절효과를 심층적으로 분석하였다. 이를 통해 중국을 비롯한 신흥시장 종업원의 감정노동 수행 구조를 체계적으로 이해할 수 있는 실무적, 학술적 시사점을 제공하고자 하였다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 감정노동과 감정소모

고객에 대한 중요성이 증가하면서 거의 대부분의 조직에서 그들이 요구하는 감정표현 규칙에 의해 근로자의 감정을 고객에게 표시하도록 강요하고 있다. Hochschild[3]는 서비스 종업원들이 직무 상황에서 사회가 요구하는 형태의 감정을 의도적으로 표현하고자 하는 성향이 있는데 이를 감정노동이라고 규정하였다. 한편, Morris and Feldman[6]은 관계향상을 목적으로 조직에서 요구하는 감정표현을 위해 수행하는 노력, 계획 그리고 이와 관련된 통제활동이라고 감정노동을 정의하였고 그 특성을 첫째, 고객과 대면하거나 언어적으로 상호작용하는 직무, 둘째, 고객을 대상으로 정서적 표현을 수행하는 직무, 셋째, 자신의 정서적 표현을 고용주가 통제하는 직무로 제시하였다.

Hochschild[3]는 감정노동을 표면행위(surface

acting)와 내면행위(deep acting)와 같이 이분법적으로 분류하곤 하였다. 표면행위는 서비스 종업원이 조직의 표현규칙을 준수하기 위해 실제로 느끼지 않는 감정을 언어적 표현, 표정, 행동, 목소리 등으로 표현하는 것을 의미한다. 또한 서비스 종업원은 외부에서 요구하는 수준 이상으로 자신의 내적 감정을 조절하곤 한다. 즉, 서비스 종업원이 직면한 상황과 자신의 감정이 일치하지 않는 경우, 훈련 혹은 과거의 경험을 통해 적절한 감정이 유발되도록 조절하는 행위를 하는데 이를 내면행위 혹은 감정적 노력이라고 한다. 내면행위는 연출을 통해 보이도록 하는 것이 아닌 표현코자 하는 감정을 실제로 경험하기 위해 노력하는 것으로 내적 감정을 변화시키고자 하는 서비스 종업원의 노력을 의미한다[3]. 표면행위와 내면행위는 정서적 부조화를 비롯한 다양한 심리적 반응을 초래한다. 특히 서비스 종업원들에게 요구되는 감정을 자신이 실질적으로 느끼기 위해서[7] 혹은 해당 감정이 형성되었을 때 이를 해당 상황에 맞게 조절하기 위한 노력들이 필요하기 때문에[6,8] 내면행위는 표면행위에 비해 더 많은 노력이 필요하다.

감정소모(emotional exhaustion)는 과도한 직무요청과 연속적인 재촉으로 인해 발생한 만성적인 심리적 육체적 고갈상태를 의미한다[9]. 감정소모는 작업환경의 품질과 최적 조직설계 과정에 중대한 영향을 미치는 요인이기 때문에 인적자원관리와 마케팅과 같은 다양한 영역에서 연구되어 왔다. 감정소모를 독립변수 혹은 매개변수로 하여 살펴보는 결과변수들로는 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등이 복잡하게 연결되어 있다[10-11]. 감정소모를 경험하게 되면 자아효능감(self-efficacy), 동기부여(motivation), 자아존중감(self-esteem)이 낮아지게 된다[12]. 감정소모는 일종의 스트레스로 이것이 지속되게 된다면, 직무만족에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 하에 기존 연구들이 진행되었지만, 그 결과는 일관적이지 않았다. Babakus et al.[10]은 감정소모가 조직몰입과는 직접적인 관련이 있다는 것을 규명했으나, 감정소모와 이직의도 간에는 유의한 관계를 파악하지 못하였다. 반면, Boles et al.[13]은 감정소모의 이직의도에 대한 직접적인 관련성을 파악하였다.

한편, Jaramillo et al.[11]은 감정소모가 이직의도와 직접적으로 그리고 유의하게 관련이 있다고 하였으나, 감정소모와 조직몰입 간의 관계를 규명하는 데에는 실패하였다. Rutherford et al.[12]은 영업사원들의 감정소모, 조직몰입, 직무만족 등의 다양한 척도 그리고 이직의도 간의 관계를 파악한 결과 감정소모와 이직의도 간에는 직접적인 관련이 없었으며, 직무만족과 다른 요인들과의 관계는 직무만족의 하부요인에 따라 상이한 결과가 나타난다는 사실을 발견하였다. 이러한 연구 결과들은 감정소모와 이직의도 사이에 규명해야 할 블랙박스의 존재가능성을 제기한다고 할 수 있을 것이다.

## 2.2 문화와 감정노동

감정노동에 대한 국가 간 비교 연구들은 감정노동의 과정이라 할 수 있는 감정통제(emotional regulation), 감정표현(emotional display)에 대한 문화적 비교 연구라는 틀에 의해 수행되어져 왔으며[14-15] 연구 대상은 미국과 유럽에 한정되어 왔다[20].

Grandey et al.[16]은 미국과 프랑스 서비스 종업원을 대상으로 한 감정통제와 직무불만족 간의 인과관계를 분석한 연구에서 프랑스의 즉흥지향적(impulsive orientation) 문화와 미국의 제도지향적(institutional orientation) 문화로 인해 자기감정에 대한 자율성(autonomy)이 큰 프랑스의 서비스 종업원들이 미국 서비스 종업원들에 비해 감정통제가 직무불만족에 미치는 부정적 효과가 상대적으로 작다는 것을 밝혀낸 바 있다.

대다수의 문화적 차이를 통해 감정노동을 분석하는 연구들은 해당 국가의 개인주의와 집단주의 성향정도에 의해 차이를 분석하곤 한다. 개인주의 성향이 강한 국가에서는 집단의 이익에 우선하여 개인의 자율성과 독립성에 가치를 둔다. 따라서 개인주의 성향이 강한 국가에서는 감정표현은 개개인의 권리이며 중요한 개인적 경험으로 인식된다[15]. 이와는 반대로 집단주의 성향이 강한 국가에서는 개인의 이익보다 집단의 가치를 우선시하기 때문에 자기주장 보다는 조화와 협조가 바람직한 가치로 인식된다[17,48]. 집단주의

성향이 강한 국가에서 감정은 사회에 대한 맥락을 표현하는 것이며 내적자아들 간의 상호작용이 경시되기 때문에 감정은 가능한 통제되어야 하는 것으로 인식된다[18]. 이와는 반대로 개인주의적 성향이 강한 국가에서는 감정을 내적 자아의 합리적 표출이라고 인식하며 이들의 상호작용이 문화를 창출한다고 인식하기 때문에 적극적 감정표현을 권장한다[19].

중국과 같은 집단주의 성향이 강한 국가에서는 관계 유지와 감정의 조정이 중요한 사회적 가치로 인식되어진다. 이러한 문화에서 감정에 대한 통제는 조화로운 사회와 사회 구성원들 간의 협력을 강화하기 위한 규범적 과정으로 이해되며[20], 직무 관련 표현규칙 보다는 조화를 유지하기 위한 사회적 규범이 감정노동을 수행하게 하는 방아쇠(trigger)의 역할을 한다.

## 3. 가설설정

### 3.1 감정노동과 감정소모와의 관계

감정노동 과정에서 내적 심리상태와 외적 표현 간의 간극이 클 경우, 혹은 이러한 간극을 극복하기 위한 노력이나 집중이 필요한 경우 감정소모가 발생하게 되는데 내면적 감정노동과 같이 많은 집중도가 요구되어지는 경우에는 더욱 더 많은 감정소모가 발생하게 된다.

Adelmann and Zajonc[21]은 그들의 연구에서 높은 수준의 감정노동은 직무만족과 자아존중감의 수준을 감소시켜 심리적 장애를 유발시킴을 실증하였으며, Grandey[22]는 감정노동이 직무탈진을, Brotheridge and Lee[23]는 냉소와 정(+의 관계)에 있다고 주장하였다.

서비스 종업원 자신의 현재 감정과 서비스 제공 상황의 맥락이 일치하지 않을 경우 고객과의 상호작용에서 내외부적 갈등이 초래된다. 이를 극복하기 위해 서비스 종업원들은 훈련과 과거의 경험을 통해 타협적 감정을 스스로 유발시키게 된다. 즉 상황맥락과 감정의 불일치를 해소시키기 위한 자신의 감정을 조절하고 이는 결과적으로 감정소모를 유발하게 될 것이다[24,6].

고객과의 접점에서 업무를 수행하는 서비스 종업원들은 감정적 부조화에서 발생하는 긴장감과 업무과정에서 자신이 보유하고 있는 자원에 대한 고갈로 인해 감정소모를 경험하게 된다[16]. 감정노동 중 표면행위가 수행되어지는 동안에는 내적 감정과 표현행동 간의 불일치로 인해 발생한 감정적 부조화의 경험이 발생하게 된다. 감정적 부조화는 일반적으로 감정소모와 밀접한 관련이 있는 것으로 알려져 있다[6]. 이와 더불어 내적 감정을 수정하는 형태의 감정노동인 내면행위는 필연적으로 인지적 자원에 대한 고갈을 초래하게 되며[7], 자기 자신을 평소의 자신과 격리시키는 양상을 보이게 된다. 이러한 인지행위를 위한 자원의 활용은 궁극적으로 감정 에너지의 소모를 초래하게 될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설이 가능할 것이다.

가설 1: 표면행위는 감정소모에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 내면행위는 감정소모에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 감정소모와 직무성과, 이직의도와와의 관계

감정소모는 서비스 종업원이 실제 보유하고 있는 감정적 자원이 소모되어졌거나, 소모될 가능성이 크다는 사실을 인지할 경우, 자신이 보유하고 있는 감정적 자원이 직무에 적합하지 않다고 판단되는 경우, 혹은 서비스 종업원이 보유한 감정적 자원의 소모에 대한 합당한 보상이 기대되지 않는 경우에 발생하곤 한다[25]. 서비스 종업원이 이러한 감정소모에 지속적으로 노출되면 자신이 보유한 자원과 직무환경에 대한 균형이 깨어지게 되고 이는 서비스 종업원의 동기부여(motivation), 자아존중감(self-esteem), 자아효능감(self-efficacy)의 수준을 낮추는 동인이 된다[12,47].

서비스 종업원이 보유하고 있던 감정적 자원과 직무환경과의 불일치에 의해 나타나는 감정소모는 결국 직무스트레스로 연결되어지는데 이러한 직무스트레스는 결국 서비스 종업원들의 불안감 조성과 감정적 자원에 대한 보존욕구를 활성화시

키게 된다. 즉 지속적 감정소모는 서비스 직무에 대한 자신의 과업에 대한 과도한 회피현상을 초래하게 하며, 고객과의 상호작용 과정에서 발생하는 다양한 상황들에 대한 소극적 대응기저로 귀결되게 된다. 따라서 궁극적으로 낮은 수준의 직무성과가 나타나고 다른 서비스 현장으로의 전환을 희망하게 될 것이다. 실제로 미국과 유럽을 비롯한 다양한 국가 상황에서 감정소모와 직무만족도 간의 인과관계를 분석하는 다양한 연구들에게 일관적으로 감정소모와 직무만족도 간의 부정적 결과들이 나타나고 있으며[26], 직무만족도는 직무성과와 이직의도와는 강력한 상관관계가 존재하곤 한다[27]. 따라서 다음과 같은 가설이 가능할 것이다.

가설 3: 감정소모는 직무성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 감정소모는 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 지각된 조직지원의 조절효과

서비스 종업원들의 직무스트레스를 감소시킬 효과적인 방법으로 조직지원에 대한 논의가 광범위하게 이루어져 왔다. Einsenberget al.[28]은 지각된 조직지원의 개념을 자신의 공헌이 조직에 의해 평가받음으로써 자신이 배려 받고 있다고 인식하는 정도로 정의하였다. 구성원들은 조직으로부터 지원을 받을수록 조직몰입도, 근면성, 직무수행능력이 높아지고, 조직을 위해 혁신적인 제안을 적극적으로 하는 것으로 나타났다[28].

감정노동을 수행하는 서비스 종업원들은 본인의 자발적 의지와 무관하게 조직에 의해 강제되는 규범화된 감정을 고객에게 표현하기 때문에 감정적 부조화를 비롯한 다양한 직무 스트레스를 경험한다. 이 과정에서 서비스 종업원이 조직으로부터 다양한 지원을 받는다고 지각하고 있을 경우에는 이러한 스트레스의 완충기제로서 작용할 수 있을 것이다[24]. 따라서 지각된 조직지원은 감정노동과 감정소모 간 관계에서 조절변수 역할을 수행할 것이다.

가설 5: 표면행위가 감정소모에 미치는 정(+)의 영향에 지각된 조직지원은 조절변수의 역할을 수행할 것이다.

가설 6: 내면행위가 감정소모에 미치는 정(+)의 영향에 지각된 조직지원은 조절변수의 역할을 수행할 것이다.

위와 같은 가설을 기반으로 한 연구모형은 Fig. 1과 같다.

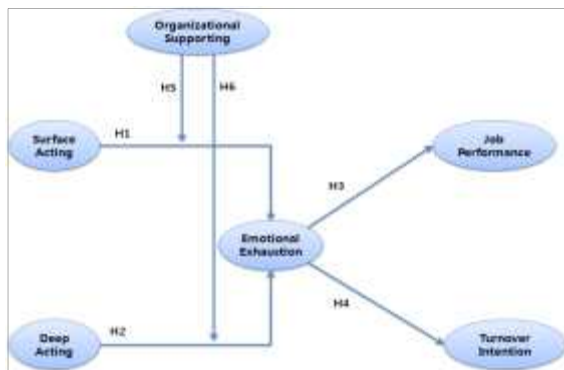


Fig. 1 Research Model

#### 4. 실증연구

##### 4.1 표본 및 자료수집

본 연구에서는 중국 유통업체의 판매원들의 감정노동의 효과를 체계적으로 분석하기 위해, 중국의 백화점에 근무하는 판매원을 대상으로 조사를 수행하였다. 백화점 판매원이 조사대상으로 선정된 이유는 고객과 서비스 종업원(판매원) 간의 상호작용의 정도가 높고, 조직 수준에서 요구하는 감정표현의 규정이 존재하는 동시에 고객지향적인 서비스를 매우 강조하는 조직이기 때문이다[30]. 백화점에서 1년 이상 근무하고 있는 판매직 직원을 대상으로 자기기입식 설문방식을 통해 자료를 수집하였다. 총 347부 중 237부의 설문지를 회수하였으며 이 과정에서 불성실하게 응답한 12개의 사례를 제외한 225개의 응답결과를 분석에 사용하였다(최종 응답률: 64.8%). 응답자의 인구통계학적 특성으로는 여성이 165명(73.3%), 남

성이 60명(26.7%)이었으며, 연령대별로는 30대 이하가 90명(40.0%), 30대가 99명(44.0%), 40대 이상이 36명(16.0%)으로 나타났다. 또한 근무경력은 3년 미만이 79명(44.1%)으로 가장 높았으며, 5년-10년이 52명(29.1%), 3년-5년이 36명(20.1%), 10년 이상이 12명(6.7%) 순으로 나타났다.

##### 4.2 변수의 측정

본 연구의 주요 변수를 측정하기 위해 선행연구를 통해 검증된 항목을 본 연구에 맞게 수정하여 구성하였다. 감정노동은 Diefendorff et al.[31]의 연구에서 표면행위(‘고객을 적절하게 응대하기 위해 연기를 하듯 행동한다’, ‘고객을 대하는 상황에서 기분이 좋은 척 한다’, ‘직무과정에서 고객에게 보여야 하는 긍정적 감정과 마음을 가지고 있는 척 한다’, ‘좋은 감정을 표현하기 위해 가면을 쓰고 행동하는 것처럼 한다’)와 내면행위(‘고객을 대할 때 실제로 느끼는 것과 다른 감정을 표현한다’, ‘고객에게 나타내야 하는 긍정적 감정을 실제로 느끼려고 노력한다’, ‘고객에게 보여야 할 긍정적 감정을 느끼기 위해 열심히 일한다’, ‘고객에게 보여야 할 긍정적 감정을 내 안에서 실제로 만들어내고자 한다’)를 측정하기 위해 사용된 8개 문항을 이용하였다. 감정소모는 Maslach and Jackson[32]이 사용한 5개의 문항(‘아침에 출근할 생각만 하면 피곤함이 느껴진다’, ‘내가 상대하는 고객에게 발생한 문제에 관심이 없다’, ‘직무상 문제들을 효과적으로 해결할 수 없다’, ‘현재 직장에서 아무런 기여를 못한다’, ‘현재의 직무에서 가치 있는 일들을 이룬 적이 없다’)을 사용하였다. 직무성과는 DeConinck and Johnson [33]이 사용한 4개 문항(‘나는 내 업무를 실수 없이 수행한다’, ‘나는 신속, 정확하게 업무를 수행한다’, ‘나는 상사나 회사로부터 업무수행에 잘한다고 평가 받고 있다’, ‘나는 업무 수행을 통해 우리 매장의 매출 달성에 기여하고 있다’)을 사용하였으며, 이직의도는 Brashear et al.[34]이 제시한 3개 문항(‘앞으로 12개월 동안, 현재 일 대신 다른 역할을 찾을 생각이다’, ‘나는 꾸준히 더 좋은 작업을 찾고 있다’, ‘나는 일을 그만둘 생각이다’)을 사용하였다. 또한, 조절변수인 조직지원

은 Eisenberger et al.[28]이 사용한 4개 문항(‘내 회사는 내가 도움을 요청하면 회사는 도움을 줄 것이다’, ‘우리 회사는 내가 추구하는 목표와 가치에 관심이 많다’, ‘우리 회사는 나의 삶의 행복에 대해 진심으로 관심이 있다’, ‘나의 회사는 내가 일을 잘 처리할 수 있도록 돕고 있다’)을 사용하였다. 모든 항목은 5점 리커트(Likert) 척도를 사용하였으며, ‘1’은 전혀 그렇지 않다, ‘5’는 ‘매우 그렇다’로 측정하였다.

### 5. 연구결과

#### 5.1 신뢰성 및 타당성 분석

2개 이상의 측정문항으로 구성된 항목들의 내적일관성 여부를 확인하기 위해 Cronbach’s  $\alpha$  계수를 활용하여 신뢰성을 측정하였다. 측정결과 모든 요인들의 Cronbach’s  $\alpha$ 가 0.7이상으로 측정되어 내적일관성이 확보됨을 확인할 수 있었다 (Table 1 참조). 이와 더불어 합성신뢰도(Composite Reliability)의 측정값도 모두 0.7 이상으로 나타나 모든 지표들의 내적일관성이 확보되었음을 알 수 있었다[35].

다음으로 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 통해 수렴타당성과 판별타당성 분석을 실시하였다. 확인적 요인분석(CFA) 결과는 Table 1에 제시되어 있다. 확인적 요인분석의 모형 적합도 지수들을 살펴보면,  $\chi^2(df=237)=525.41$ ,  $p<.00$ , RMSEA = .07, SRMR = .05, CFI = .91, TLI =.90 으로 대부분의 적합도 지수가 기준치를 초과하였다. 수렴타당성에 대한 평가는 요인적재량  $\lambda$ 와 표준오차를 검토함으로써 가능하다. 즉, 요인적재량들  $\lambda$ 가 통계적으로 유의적이면 ( $t>1.96$ ), 수렴타당도가 있다고 판단할 수 있다 [36]. Table 1에서 살펴볼 수 있듯이 측정항목들과 해당구성개념들을 연결하는  $\lambda$ 계수 값이 모두 유의한 것으로 나타나 수렴타당성이 확보되었음을 알 수 있었다. 다음으로, 판별타당성 측정을 위해 AVE의 제곱근이 상관계수 값보다 큰지를 측정하였다[37]. Table 2에서 보는 바와 같이 AVE 제곱근 값이 다른 구성개념들 간의 상관

Table 1 Constructs Evaluation

Construct	Var.	$\lambda$	t	$\alpha$	CR	AVE
Surface Acting	SA1	.79	25.96	.88	.88	.65
	SA2	.87	37.53			
	SA3	.73	20.14			
	SA4	.83	30.20			
Deep Acting	DA1	.82	31.12	.93	.92	.75
	DA2	.87	42.86			
	DA3	.90	49.77			
	DA4	.86	40.26			
Emotional Exhaustion	EE1	.78	20.07	.91	.87	.64
	EE2	.89	48.06			
	EE3	.86	39.72			
	EE4	.76	23.90			
	EE5	.75	23.02			
Job Performance	JP1	.81	27.59	.88	.88	.65
	JP2	.85	32.87			
	JP3	.76	22.77			
	JP4	.81	27.34			
Turnover Intention	TI1	.75	15.96	.73	.75	.50
	TI2	.73	15.32			
	TI3	.63	11.75			
Organizational Support	OS1	.78	22.40	.84	.83	.56
	OS2	.82	26.30			
	OS3	.68	15.65			
	OS4	.70	16.75			

계수 값보다 큰 것으로 나타나 판별타당성 기준을 충족하는 것으로 나타났다.

Table 2 Correlation, Mean and Standard Deviation of Constructs

	1	2	3	4	5	6
1. SA	<b>.65</b>					
2. DA	.21**	<b>.75</b>				
3. EE	.54**	.08	<b>.64</b>			
4. JP	-.23**	.14*	-.33**	<b>.65</b>		
5. TI	.40**	.11	.61**	-.33**	<b>.50</b>	
6. OS	-.37**	.09	-.37**	.51**	-.55**	<b>.56</b>
Mean	2.01	3.36	1.72	4.73	1.98	4.02
SD	1.13	1.20	.97	.54	1.00	.87

주) \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , SA: Surface Acting, DA: Deep Acting, EE: Emotional Exhaustion, JP: Job Performance, TI: Turnover Intention, OS: Organizational Support

한편, 모델에 포함된 모든 변수들을 개별응답자에 의해 자기보고식 설문지법으로 조사하였기 때문에 동일방법상의 편의(common method bias)가 발생할 가능성이 크다. 이 문제는 자료의 타당성뿐만 아니라 분석결과의 내적타당성에도 부정적 영향을 미치기 때문에 확인적 요인분석결과를 바탕으로 Harman의 단일요인 테스트를 통하여 이를 확인하였다[38]. 분석결과, 모형적합도가  $\chi^2(252)=2290.58$ ,  $p<.05$ , CFI=.38, TLI=.32, RMSEA=.19, SRMR=.17와 같이 현저히 낮기 때문에 6가지 요인이 단일차원으로 묶이지 않을 것을 보여주고 있다. 따라서 동일방법편의의 발생 가능성은 상대적으로 낮다고 볼 수 있을 것이다.

### 5.2 주효과 분석

확인적 요인분석의 결과를 바탕으로 가설 1-4의 주효과를 분석하였다. 먼저 모형에서 제시한 다섯 개 잠재변인들 간의 관계를 분석하기 위해서 연령, 성별, 근무연수의 3가지 변수를 통제변수로 사용하였다. 즉, 매개변수와 종속변수는 세계 변수에 의해서 통제되었다. Table 3의 적합도 지수를 보면,  $\chi^2(215)=416.37$ ,  $p<.05$ , CFI=.92, TLI=.91, RMSEA=.07, SRMR=.07 로 나타났는데 이는 권장치를 넘거나 근사치로 판단되는 바 본 연구 모형은 타당성이 확보되었다고 판단할 수 있었다.

구체적인 가설 검증의 결과는 Table 3과 같다. 첫째, 표면행위는 감정소모에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다( $\beta=.54$ ,  $p<.01$ ). 둘째, 내면행위는 감정소모에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의미하지 않아 가설 2는 기각되었다( $\beta=-.04$ ,

Table 3 Hypotheses Test of Main Effects

	Path	standard coefficient	t value	Result
H1	SA → EE	.54	8.50**	A
H2	DA → EE	-.04	.80	R
H3	EE → JP	-.30	5.06**	A
H4	EE → TI	.61	9.35**	A

주: \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , A: Accept, R: Reject

$p>.05$ ). 셋째, 감정소모는 직무성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3은 채택되었다( $\beta=-.30$ ,  $p<.01$ ). 마지막으로 감정소모는 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4는 채택되었다( $\beta=.61$ ,  $p<.01$ ).

### 5.3 매개효과 분석

한편, 가설 1, 3, 4가 채택되었기 때문에, 표면행위가 감정소모를 매개로 직무성과와 이직의도에 미치는 영향을 분석하였다. 감정소모는 독립변수인 내면행위와 종속변수 직무성과와 이직의도간의 인과관계에서 매개변수 역할을 할 수 있는 기본적인 전제를 충족하였다[39]. 따라서 아래에서는 감정소모의 매개효과를 구체적으로 분석하였다(Table 4 참고).

매개분석을 수행하기 위해서 본 연구에서는 붓트스트래핑(bootstrapping) 방법을 사용하였다[40]. Sobel[41]의 매개효과분석 공식은 과거에 많이 사용되었으나, 이 방법은 하나의 큰 약점이 있다. 바로 매개효과의 분포가 정규분포를 따른다는 것이다. 그러나, 최근 여러 연구에서 매개효과가 반드시 정규분포를 따른다고 가정할 수 없다고 보고되고 있다. 따라서 표본 자료를 재표본(re-sampling)해서 추정하는 붓트스트래핑 방법이 대안으로 이용되고 있다[40]. 즉, 붓트스트래핑 방법은 자료가 정규분포의 여부와 상관없이

Table 4 Decomposition of Effects

Effects	Path	b	$C_{flow}$	$C_{Fhigh}$	Result
Total					
Effects	SA → JP	-.106	-.205	-.035	
Direct					
Effects	SA → JP	-.031	-.141	.066	FM
Indirect					
Effects	SA → EE → JP	-.075	-.159	-.023	
Total					
Effects	SA → TI	.323	.091	.570	
Direct					
Effects	SA → TI	.069	-.117	.303	FM
Indirect					
Effects	SA → EE → TI	.253	.121	.439	

주) FM: Full Mediation



사용할 수 있다는 장점이 있어서 매개효과를 추정하는데 적절한 방법이다.

분석결과, 첫째, 표면행위와 직무성과간 관계는 감정소모의 매개하는 것으로 나타났다( $b=-.075$ ,  $[-.159, -.023]$ ). 동시에 표면행위가 직무성과에 가는 직접효과는 유의하지 않은 것으로 나타나  $b=-.031$ ,  $[-.141, .066]$ , 감정소모는 표면행위가 직무성과에 미치는 관계를 완전 매개함을 알 수 있었다. 분석결과, 둘째, 표면행위와 이직의도의 관계는 감정소모의 매개하는 것으로 나타났다 ( $b=.253$ ,  $[.121, .439]$ ). 동시에 표면행위가 이직의도에 가는 직접효과는 유의하지 않은 것으로 나타나( $b=.069$ ,  $[-.117, .303]$ ), 감정소모는 표면행위가 이직의도에 미치는 관계를 완전 매개함을 알 수 있었다.

**5.4 조절효과 분석**

지각된 조직지원의 조절효과를 분석하기 위해 M-plus에서 지원되는 “ALGORITHM=INTERACTION”을 사용하기로 하였다[42]. 이 방법은 잠재변인 간 상호작용을 “quasi-maximum likelihood approach”를 이용해서 추정해주는 방법으로 최근 잠재변인 간 상호작용을 분석하는데 많이 사용되고 있다. 분석결과, 지각된 조직지원은 내면행위가 감정소모로 가는 부정적인 효과를 감소시켜주는 것으로 나타났다( $b=-.17$ ,  $p<.05$ ). 따라서 가설6은 채택되는 것으로 나타났다. 반면 지각된 조직지원은 표면행위가 감정소모에 미치는 정의 효과를 줄여주지는 못하는 것으로 나타나 가설5는 기각되는 것으로 나타났다( $b=-.10$ ,  $p>.05$ ). Table 5는 지각된 조직지원의 수준(+1SD, 평균, -1SD)에 따른 경로계수를 나타낸 것이다.

Table 5 The Moderating Effects of Organizational Support

Level of Organizational Support	SA→EE	DA→EE
+1 SD	.32**	-.04
Mean	.34**	.11*
-1 SD	.35**	.26**

**6. 결론**

**6.1 연구의 요약**

본 연구는 중국의 백화점에서 근무하는 판매원을 대상으로 감정노동이 감정소모를 매개로 직무성과와 이직의도에 미치는 효과를 분석하였다. 또한 감정노동의 두 가지 유형인 내면행위와 표면행위가 감정소모에 미치는 부정적(공정적) 영향이 지각된 조직지원에 의해 어떻게 조절되는지를 분석하였다. 분석결과, 표면행위는 감정소모에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 내면행위는 감정소모에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 둘째, 감정소모는 직무성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 이직의도에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 표면행위 → 감정소모 → 직무성과간의 매개효과를 분석한 결과, 표면행위 → 감정소모 → 직무성과 간에는 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 이 과정에서 표면행위 → 직무성과간의 직접효과도 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 표면행위가 직무성과에 미치는 부의 영향은 감정소모에 의해서 완전매개가 된다고 판단할 수 있다. 넷째, 표면행위 → 감정소모 → 이직의도간의 매개효과를 분석한 결과, 표면행위 → 감정소모 → 이직의도 간에는 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 이 과정에서 표면행위 → 이직의도 간의 직접효과도 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 표면행위가 이직의도에 미치는 정의 영향도 감정소모에 의해서 완전매개가 된다고 판단할 수 있다. 마지막으로, 지각된 조직지원이 감정노동이 감정소모에 미치는 영향을 조절하는지를 분석한 결과, 내면행위가 감정소모에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 흥미로운 것은 지각된 조직지원의 수준이 높을 경우, 내면행위가 감정소모에 미치는 영향이 유의미하지 않았다. 반면, 지각된 조직지원의 수준이 평균 이하일 경우에는 내면행위가 감정소모를 증가시키는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 다음과 같은 학술적, 실무적 시사점을 제공해 준다.

## 6.2 이론적, 실무적 시사점

첫째, 감정노동의 두 가지 유형인 내면행위와 표면행위가 감정소모에 비대칭적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 표면행위는 감정소모에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Hülshager and Schewe[43]의 메타연구와 일치하는 것이다. 반면, 내면행위는 감정소모에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나, Wang et al.[44]의 메타연구와 일치하는 것을 알 수 있다. 기존 서구 국가와 한국의 감정노동자들에게 있어서 표면행위는 감정소진을 유발하는 요인인 것을 파악할 수 있었다.

둘째, 감정소모는 표면행위와 직무성과/이직의도의 인과관계를 설명하기 위한 의미 있는 매개변수라는 것으로 보여주고 있다. 한국의 백화점 판매원을 대상으로 조사한 Hur et al.[45]의 연구에서는 직무만족이 표면행위와 직무성과간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 본 연구는 표면행위와 직무성과 간의 인과관계를 설명하는데 직무만족과 같은 긍정적 감정뿐만 아니라 감정소모와 같은 부정적 감정도 중요한 매개변수라는 것을 시사해 준다.

셋째, 내면행위가 감정소모에 미치는 효과는 조건에 의해 달라질 수 있다는 것이다. Hülshager and Schewe[43]와 Wang et al.[44]의 두 개의 메타분석 연구는 상이한 연구 결과를 제시하고 있다. 즉, Hülshager and Schewe[43]의 연구에서는 내면행위와 감정소모가 정의 관계가 있다고 제시하였다. 반면, Wang et al.[51] 연구에서는 내면행위가 감정소모에 정의 관계가 있다고 하였으나, 관계는 통계적으로 유의미하지 않다고 제시하였다. 이러한 상이한 연구 결과는 내면행위와 감정소모의 관계가 조절변수에 의해서 영향을 받을 수 있음을 추론케 한다. 본 연구는 이러한 추론을 지지해 줄 증거를 제시하고 있다. 본 연구에서는 지각된 조직 지원이 높을 경우에는 내면행위가 감정소모에 미치는 정(+)의 효과를 감소시켜주는 반면, 지각된 조직 지원이 평균 이하일 경우에는 내면행위가 감정소모에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 따라서 향후에

는 이러한 가설적 추론을 검증하기 위한 연구들이 추가되어야 할 것이다.

또한 본 연구는 중국 등 글로벌 시장을 타깃으로 한, 서비스 마케팅 관리자들에겐 몇 가지 시사점을 제시하고 있다. 첫째, 중국 백화점 판매원들의 표면행위에 대한 지속적인 모니터링이 필요하다. 외부적으로 나타나는 표면행위를 관리자들이 목격할 경우, 판매원들이 고객지향적인 행동을 하거나, 그들의 역할에 충실하다고 판단할 수 있다. 그러나 본 연구와 한국의 백화점 판매원을 대상으로 한 Hur et al.[45]의 연구에서 나타난 것과 같이 표면행위는 직무성과를 증가시키지 못하는 것으로 나타났다. 오히려 감정소모를 증가시키거나 직무만족도를 낮추[45], 궁극적으로 직무성과를 낮추거나 이직의도를 높이는 것으로 나타났다. 따라서 백화점 관리자들은 감정노동으로 인해 서비스 종업원들이 경험하게 될 감정소모 등의 심리적 스트레스를 감소시켜 줄 다양한 방안을 강구해야 할 것이다.

둘째, 중국 감정노동자에 대한 조직지원전략에 대한 심층적이 이해가 필요하다는 점이다. 중국의 호텔지원을 대상으로 한 Chen et al.[46]의 연구에서는 정서적 상사 지원(emotional supervisor support)이 표면/내면행위가 직무만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 반면 본 연구에서는 조직의 지원은 효과적이지 못한 것으로 나타났다. 판매원의 경우, 근무환경에서 관리자(상사)와 동료로부터의 다양한 지원이 상대적으로 더 효과적일 수 있다. 특히 중국의 경우 집단주의 문화권에 있기 때문에 동료와 상사와 같은 부서 구성원의 직접적인 지원이 더욱 효과적일 수 있다. 비록 본 연구에서는 이를 직접적으로 비교해서 검증하지 못했으나, 향후에는 조직, 상사, 동료의 지원의 조절효과를 비교하는 연구를 통해 이러한 추론을 검증할 필요가 있다.

## 6.3 연구의 한계점 및 미래 연구 방향

위와 같은 학술적, 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖고 있다. 향후 연구에서는 이러한 한계점 및 다음과 같은 미래 연구 방향을 고려할 필요가 있다. 첫째, 본

연구는 자기기입식 설문에 의한 자료에 의해서 수행되었다. 비록 단일요인분석을 통해 심각한 공통편의오류가 존재하지 않는 것으로 나타났으나, 공통편의오류의 가능성이 잠재되어 있다. 따라서 향후에는 직무성과와 같은 성과 변수는 상사가 측정한 자료 혹은 회사가 보유하고 있는 고과점수를 활용하는 노력이 필요하다. 둘째, 본 연구는 독립, 매개, 종속변수를 단일 시점에서 측정한 횡단연구방법(cross-sectional study)을 사용하였다. 그러나 이들 변수 간 매개와 인과효과를 정확하게 측정하기 위해서는 종단연구(longitudinal study)가 바람직하다. 따라서 향후에는 종단연구 모형을 도입하는 노력이 필요하겠다. 셋째, 본 연구에서는 Eisenberger et al.[28]이 제시한 조직지원 문항을 사용하였다. 향후에는 조직지원의 내용을 정서적, 도구적 지원과 같이 세부적으로 구분해서 그 효과를 분석할 필요가 있다. 또한 조직지원과 더불어, 상사 및 동료의 지원의 조절효과와도 비교하는 연구를 진행할 필요가 있다. 마지막으로 연구결과의 일반화를 위한 추가적인 연구(replicated studies)가 필요하다. 본 연구는 중국의 백화점 판매원을 대상으로 연구를 진행하였기 때문에 외적 타당성을 담보하는데 한계가 있다. 따라서 향후에는 다양한 감정노동 맥락(예: 산업)에서 감정노동, 감정소진, 직무성과, 지각된 조직지원과의 인과관계를 분석하는 연구가 진행되어야 할 것이다.

## References

- [1] MK Business News, "Lotte, pulling out in China Market," February, 4, 2014.
- [2] K. J. Ju and S. Yoo, "The effects of servicescape and information technology on service encounter job satisfaction, affective commitment and service performance: Focused on nursing services," *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, Vol. 17, No. 5, pp. 75-88, 2012.
- [3] A. R. Hochschild, "The managed heart: Commercialization of feeling," Berkeley, CA, University of California Press, 1983.
- [4] E. J. Austin, T. C. Dore, and K. M. O'Donovan, "Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour," *Personality and Individual Differences*, Vol. 44, No. 3, pp. 679-688, 2008.
- [5] S. M. Kruml and D. Geddes. "Exploring the dimensions of emotional labor The heart of Hochschild's work," *Management Communication Quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp. 8-49, 2000.
- [6] J. A. Morris and D. C. Feldman, "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 986-1010, 1996.
- [7] 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.
- [8] A. S. Wharton and R. I. Erickson, "Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles," *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 457-486, 1993.
- [9] D. Zohar, "Predicting burnout with a hassle-based measure of role demands," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, No. 2, pp. 101-115, 1997.
- [10] E. Babakus, D. W. Cravens, M. Johnston, and W. C. Moncrief, "The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 1, pp. 58-70, 1999.
- [11] F. Jaramillo, J. P. Mulki and P. Solomon, "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance,"

- Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 26, No. 3, pp. 271-282, 2006
- [12] B. Rutherford, J. Boles, G. A. Hamwi, R. Madupalli and L. Rutherford, "The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors," Journal of Business Research, Vol. 62, No. 11, pp. 1146-1151, 2009.
- [13] J. S. Boles, M. W. Johnston and J. F. Hair Jr, "Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences," Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 17, No. 1, pp. 17-28, 1997.
- [14] T. Masuda, P. C. Ellsworth, B. Mesquita, J. Leu, S. Tanida and E. Van de Veerdonk, "Placing the face in context: Cultural differences in the perception of facial emotion," Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 94, No. 3, pp. 365-381, 2008.
- [15] S. Safdar, W. Friedlmeier, D. Matsumoto, S. H. Yoo, C. T. Kwantes, H. Kakai and E. Shigemasu, "Variations of emotional display rules within and across cultures: A comparison between Canada, USA, and Japan," Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, Vol. 41, No. 1, pp. 1-10, 2009.
- [16] A. A. Grandey, G. M. Fisk, A. S. Mattila, K. J. Jansen and L. A. Sideman, "Is service with a smile enough? Authenticity of positive displays during service encounters," Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 96, No. 1, pp. 38-55, 2005.
- [17] J. M. Noon and J. R. Lewis, "Therapeutic strategies and outcomes: Perspectives from different cultures," British Journal of Medical Psychology, Vol. 65, No. 2, pp. 107-117, 1992.
- [18] B. Mesquita and R. Walker, "Cultural differences in emotions: A context for interpreting emotional experiences," Behaviour Research and Therapy, Vol. 41, No. 7, pp. 777-793, 2003.
- [19] M. Eid and E. Diener, "Norms for experiencing emotions in different cultures: Inter- and intranational differences," Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 81, No. 5, pp. 869-885, 2001.
- [20] B. Mesquita and E. Delvaux, "A cultural perspective on emotion labor," Routledge, Psychology Press, 2013.
- [21] P. K. Adelman and R. B. Zajonc, "Facial efference and the experience of emotion," Annual Review of Psychology, Vol. 40, No. 1, pp. 249-280, 1989.
- [22] A. A. Grandey, "Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor," Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 5, No. 1, pp. 95-110, 2000.
- [23] C. M. Brotheridge and R. T. Lee, "Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor," Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 7, No. 1, 57-67, 2002.
- [24] B. E. Ashforth and R. H. Humphrey, "Emotion in the workplace: A reappraisal," Human Relations, Vol. 48, No. 2, pp. 97-125, 1995.
- [25] S. E. Hobfoll, "The ecology of stress," New York, Hemisphere, 1988.
- [26] K. A. Karl, and J. V. Peluchette, "Does workplace fun buffer the impact of emotional exhaustion on job dissatisfaction? A study of health care workers," Journal of Behavioral and Applied Management, Vol. 7, No. 2, pp.

- 128-141, 2006.
- [27] R. T. Lee and B. E. Ashforth, "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 2, pp. 123-133, 1996.
- [28] R. Eisenberger, S. Armeli, B. Rexwinkel, P. D. Lynch and L. Rhoades, "Reciprocation of perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, pp. 42-51, 2001.
- [29] Nelson, D. L., and J. C. Quick, "Social support and newcomer adjustment in organizations: attachment theory at work?," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, No. 6, pp. 543-554, 1991.
- [30] S. H. Kim, "Relationship between salespersons' emotional dissonance and salespersons' psychological and behavioral responses: Focusing on the moderating effect of emotional intelligence and social support," *Korean Management Review*, Vol. 37, No. 4, pp. 989-1038, 2008.
- [31] J. M. Diefendorff, M. H. Croyle and R. H. Gosserand, "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, No. 2, pp. 339-357, 2005.
- [32] C. Maslach, and S. E. Jackson, "The measurement of experienced burnout," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 2, No. 2, pp. 99-113, 1981.
- [33] J. B. DeConinck and J. T. Johnson, "The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 333-350, 2009.
- [34] T. G. Brashear, E. Lepkowska-White and C. Chelariu, "An empirical test of antecedents and consequences of salesperson job satisfaction among Polish retail salespeople," *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 12, 971-978, 2003.
- [35] R. P. Bagozzi, and Y. Yi, "Assessing method variance in multitrait-multimethod matrices: The case of self-reported affect and perceptions at work," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, pp. 547-560, 1990.
- [36] J. C. Anderson and D. W. Gerbing, "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach," *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423, 1988.
- [37] C. Fornell and D. F. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50, 1981.
- [38] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. Y. Lee and N. P. Podsakoff, "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, pp. 879-803, 2003.
- [39] K. J. Preacher, D. D. Rucker and A. F. Hayes, "Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions," *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 42, No. 1, pp. 185-227, 2007.
- [40] P. E. Shrout, and N. Bolger, "Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations," *Psychological Methods*, Vol. 7, No. 4, 422-445, 2002.
- [41] M. E. Sobel, "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models," *Sociological Methodology*, Vol. 13, pp. 290-312, 1982.

[42] B. Muthen and L. Muthen, "Mplus user's guide, Los Angeles, Muthen and Muthen, 2008.

[43] U. R. Hülshage and A. F. Shewe, "On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades research," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 16, No. 3, pp. 361-389, 2011.

[44] G. Wang, S. E. Seibert and T. L. Boles, "Synthesizing what we know and Looking ahead: A meta-analytical review of 30 years of emotional labor research." *Research on Emotion in Organizations*, Vol. 7, pp. 15-43, 2011.

[45] W. M. Hur, S. H. Han, J. J. Yoo and T. W. Moon, "The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes. *Management Decision*, Vol. 53, No. 3, pp. 605-624., 2015.

[46] Z. Chen, H. Sun, W. Lam, Q. Hu, Y. Huo and J. A. Zhong, "Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 826-845, 2012.

[47] Y. K. Kim, "Impact of IS employees's interpersonal conflict on turnover intention," *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, Vol. 15, No. 4, pp. 77-81, 2010.

[48] S. H. Lee, Z. Cheng, Y. J. Kwon, H. S. Hwang, and S. Y. Kim, "A comparative study on acceptance of social network games between Korean and Chinese users," *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, Vol. 19, No. 5, pp. 39-50, 2014.



**강 성 호**((Seongho Kang)

- 정회원
- 연세대학교 경영학 박사
- 조선대학교 경영학부 조교수
- 관심분야: 신제품마케팅, 마케팅 전략, 유통관리



**허 원 무** (Won-Moo Hur)

- 정회원
- 연세대학교 경영학 박사
- 부경대학교 경영대학 부교수
- 관심분야: 감정노동, 서비스 마케팅, CSR



**박 경 도** (Kyung-Do Park)

- 정회원
- Carnegie Mellon University 경영학 박사
- 서강대학교 경영대학 부교수
- 관심분야: 유통전략, 계량마케팅 모델