

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.15.6.201706.65>

## The Relationship between Emotional Dissonance and Intrinsic Motivation: Focusing on Work-Family Conflict\*

### 감정부조화와 내재적 동기간의 관계: 고객 콜센터 기혼 여성들의 일-가정 갈등을 중심으로

Moo-Kyeong Jeon(전무경)\*\* , Hyunjoong Yoon(윤현중)\*\*\*

Received: April 28, 2017. Revised: May 27, 2017. Accepted: June 15, 2017.

## Abstract

**Purpose** – The quality of customer service has been importantly considered as a way of retaining current customers. Recent development of service industry which based on Information & Communication Technology allows firms to utilize different employees for their businesses. Although it is regarded as important to consider emotional labor of employees working for customers in ICT service industry, little was known the role of emotional dissonance. Thus, current paper focused on emotional labor and tried to identify the factors which influence on employees' intrinsic motivation for married women working in call centers. This study highlighted the influence of the emotional dissonance on the employees' intrinsic motivation, and the moderating influences of work-family conflict on the relationship between emotional dissonance and intrinsic motivation.

**Research design, data, and methodology** - The research samples were gathered from seven call centers of Korean financial institutions located in South Korea. The model of emotional dissonance was developed, which emphasizes the influence of emotional dissonance as a predictor on intrinsic motivation, and then the other model was also introduced to explain how employees' intrinsic motivation were aggravated by work-family conflict. To examine these research models, samples were collected from 468 married women working in call centers of Korean financial institutions located in Seoul. A total of 468 samples were used in the analysis after deleting data of missing value. SPSS 22.0 were utilized for data analysis.

**Results** - The results of current study showed that emotional dissonance is negatively related to intrinsic motivation, and there are significant differences in work-family conflict. Those results generally support the proposed hypotheses.

**Conclusions** - These results suggest that the relationship of intrinsic motivation of married women working in call center for customers' service were influenced by emotional dissonance, which outcomes were interacted not by face-to-face contact with their customers, but by emotional contacts. Managerially, these findings suggest the one who emphasize the quality of customer's service of call center need to introduce the programs for minimizing both of emotional dissonance and work-family conflict. These findings also suggest that the service quality via intrinsic motivation of married women working in call center is hard to be accomplished without considering the factors of emotional dissonance and work-family conflict.

**Keywords:** Emotional Labor, Emotional Dissonance, Intrinsic Motivation, Work-Family Conflict, Call Center, Distribution.

**JEL Classifications:** M30, M31, M37, L84, L96.

## 1. 서론

고객을 유지할 수 있는 중요한 방법 중의 하나는 고객 서비

스의 질을 높이는 것이다. 그렇다면 무엇이 고객들로 하여금 높은 서비스 품질을 경험하게 하는가? 고객들이 높은 서비스 품질을 경험할 수 있도록 하는 다양한 방법이 있겠지만, 고객들과 진정성이 있는 상호작용과 소통을 하는 경우 고객들은 더 높은 서비스 품질을 지각할 수 있기 때문에 서비스를 제공하는 종업원들로 하여금 자발적으로 업무를 수행하게 할 수 있는 다양한 방법들을 고안하는 것이 고객들로 하여금 높은 서비스 품질을 인식하게 하는 좋은 대안이 될 수 있을 것이다 (Kim, 2016; Park, 2009). 만일 서비스를 제공하는 종업원들이 맡은 일에 대한 보람과 즐거움을 찾을 수 있다면, 외부 보상이

\* This study was supported by 2015 Research Grant from Kangwon National University (No. 520150504).

\*\* Ph. D., Business School, Sogang Business School, Sogang University, Korea. E-mail: mkjeon57@sogang.ac.kr

\*\*\* Corresponding Author, Assistant Professor, Division of Business Administration & Accounting, Kangwon National University, Korea. Tel: +82-33-250-6146, E-mail: hyoon@kangwon.ac.kr

없더라도 스스로 동기부여되어 고객들에게 질 좋은 서비스를 제공할 수 있을 것이다(Shin, Hwang, Lee, & Cho, 2015; Potluri, Yigezu, Ansari, & Khan, 2015). 이처럼 일을 통하여 만족하고 스스로 동기부여된 근로자들이 질 좋은 서비스를 제공할 수 있다는 점에서 서비스를 제공하는 근로자들의 내재적 동기에 대한 관심이 점차 증대되고 있다(Churchill, 1985).

최근 ICT(Information & Communication Technology)에 기반한 서비스 산업이 성장하고 있다. ICT 기반 서비스 산업의 발달은 기업들이 전통적으로 사용하던 방식과 다른 방법을 이용하여 근로자들의 노동력을 활용하게 된다. 비록 이러한 기술과 고용방식이 근로자들로 하여금 고객들과 직접 대면하게 하지는 않게 하지만, 고객과의 접점에서 비대면 서비스를 제공하는 ICT 기반 서비스 근로자들은 전통적인 서비스 근로자들과 유사한 경험을 하게 된다. 즉, 이들은 전통적인 서비스 산업의 근로자들이 고객들과 면대면으로 접촉하면서 지각하는 다양한 형태의 '감정노동(emotional labor)'을 유사하게 경험하고 있으며, ICT 기반 서비스로 인해 나타나는 비대면적인 특성들이 추가되어 보다 심화된 감정노동을 요구받고 있다. 특히 콜센터에서 근무하는 근로자들은 금융서비스를 제공하는 유통의 주체로, 고객들과 직접 대면하지는 않지만 금융서비스를 제공하는 중요한 마케팅 채널 중의 일부로 활동하게 된다. 하지만 이들은 고객들의 각종 민원 및 항의 등으로 인해 스트레스를 받게 되며, 비대면적인 특성으로 인해 일부 악성고객들로부터 무리한 요구, 인격 모독, 성희롱 발언, 고압적 자세 등으로 인해 심리적 피로감과 소진(burnout) 등을 경험하게 된다. 더구나 서비스의 책임은 모두 고객과 접점에서 이루어지기 때문에 보이지 않는 고객을 응대해야 하는 콜센터 근로자들이 직면한 상황들은 직무와 관련된 다양한 스트레스를 유발하게 되며, 고객을 대하면서 느끼는 실제 감정과 회사 방침 및 직무에서 요구하는 서비스를 고객들에게 제공해야 한다는 심리적 의무감을 갖게 될 뿐만 아니라, 업무를 잘 수행해야 한다는 부담감과 실제 감정 간에 불일치를 경험하게 된다(Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight, & George, 2007; Lee, 2017). 이렇듯 일반 관리직 및 사무직 근로자들에 비해, 비대면이기는 하지만 고객을 직접 응대해야 하는 콜센터 근로자들의 경우는 감정부조화에 노출될 가능성이 더욱 크며, 그렇기 때문에 실제 경험하게 되는 내면감과 표현해야 하는 표면감정이 다른 경우 직무와 관련된 스트레스 수준은 더 높을 것이라 예측된다(Ashforth & Humphrey, 2011; Rafaeli & Sutton, 1989).

이처럼 감정노동 과정에서 나타날 수 있는 실제 감정과 표면적인 감정의 불일치한 상태인 '감정부조화(emotional dissonance)'는 콜센터에서 근무하는 근로자들에게 스트레스로 작용할 수 있으며, 이로 인해 근로자들이 탈진할 가능성도 있으며, 이는 반대로 콜센터 근로자들이 고객을 잘 응대하기 어렵게 하는 원인이 되기 때문에 개인 및 조직의 생산성을 전반적으로 낮추는 요인이 된다. 따라서 기업 입장에서는 이들이 지각하는 감정 및 감정의 부조화에 따라 고객에 대한 서비스가 달라질 수 있기 때문에 이들이 경험하는 감정노동이 어떠한 태도와 행동으로 나타날 수 있는 지에 대한 관심을 갖게 된다. 더구나 과거에는 근로자 개인이 지각하는 감정이 단순히 노동 효율을 저해하는 요인으로 인식되곤 했지만 오늘날에는 근로자들의 감정을 서비스의 중요한 요인 중의 하나로 고려하고 있으며, 근로자들이 인식하는 감정부조화가 적극적인 관리되어야 하는 필수적인 사항으로 간주되고 있다(Ashforth & Humphrey, 1993; Wright & Cropanzano, 1998). 특히 고객들

과의 접점에서 활동하는 콜센터 근로자들의 경우 '진정성(authenticity)' 있는 행동이 고객으로 하여금 서비스 품질을 더욱 잘 인식하게 할 수 있기 때문에 콜센터를 활용하고 있는 기업들 중에서 고객에 대한 서비스의 질을 강조하고 있는 기업들은 근로자들의 감정 상태를 고려하고 다양한 방법을 통하여 이들이 경험하는 감정부조화를 줄일 수 있는 방안들을 모색하고 있다(Jeong, Choi, Park, & Li, 2015; Lim, Park, & Back, 2016; Park, 2009).

지난 20년 동안 학계에서도 이러한 추세를 따라 감정노동과 관련된 다양한 연구를 진행해 왔다(Morris & Feldman, 1997). 그러나 비록 기존 연구들이 감정노동의 결과에 상대적으로 많은 관심을 기울였지만 감정부조화가 나타나는 현상을 분석 대상으로 삼기 보다는 항상 감정부조화가 나타날 수 있음을 전제하고 감정의 조화를 이룰 수 있게 하는 다양한 관리적인 방안을 고안하는데 보다 많은 관심을 기울였다. 하지만 최근에는 감정부조화로 인해 나타날 수 있는 구체적인 결과는 과연 무엇이며, 이러한 감정부조화가 어떠한 상황에서 더욱 부정적인 결과로 나타날 수 있는 지에 대한 관심이 증대되고 있다. 그럼에도 불구하고 ICT 기반 금융서비스 산업에서 활동하는 근로자들 중에 감정노동을 경험하는 근로자들이 대부분이 여성이면서 비정규직인 경우가 많은데 이들이 경험하는 감정노동 및 감정부조화와 관련된 연구는 부족한 상황이며, 기혼 여성들에 초점을 맞춘 연구는 거의 없는 실정이다. 따라서 기혼 여성들의 경우 직장에서의 업무를 수행하면서 경험할 수 있는 감정과 감정부조화로 인한 직무 스트레스뿐만 아니라 일과 가정간의 갈등으로 인한 스트레스에 노출되어 있기 때문에 이러한 갈등을 경험할 수 있는 집단을 대상으로 감정부조화에 대한 연구를 진행하게 되면 감정부조화에 대한 보다 심도 있게 논의할 수 있는 기회를 갖게 될 것이다. 특히 감정부조화가 금융 유통서비스를 제공하는 근로자 개인의 내재적 동기에 미치는 영향을 확인하고 상술한 일-가정 갈등이 근로자 개인의 감정부조화와 상호작용하여 어떻게 내재적 동기에 부정적인 영향을 미치는지에 초점을 맞춘 연구는 아직까지 없기 때문에 관련 연구가 제공될 필요가 있을 것이다.

이에 본 연구에서는 과도한 업무환경과 다양한 갈등 관계에 노출되어 있는 금융기관의 콜센터 기혼 여성들을 대상으로 표본 자료를 수집하여 다음과 같은 연구 목적을 달성하고자 한다. 첫째, 콜센터 기혼여성들이 경험할 수 있는 감정부조화가 내재적 동기에 미칠 수 있는 부정적인 영향을 검증해 보고자 한다. 둘째, 콜센터 구성원들의 일-가정 갈등 관계가 감정부조화와 내재적 동기에 미치는 영향 관계에 어떠한 상승 작용을 하는 지를 검증해 보고자 한다. 이를 검토하고 있는 본 연구의 분석 결과는 감정노동 및 감정부조화에 관심을 가진 연구자들에게 시사점을 제공할 것이며, 오늘날 감정노동 현상에서 근로자들의 실제 상황을 개선하기 위해 노력하고 있는 실무자들에게도 귀중한 시사점을 제공하리라 생각한다. 나아가 고객 서비스와 이로 인한 고객 서비스의 질을 향상시키기 위해 관심을 가진 실무자들에게도 귀중한 시사점을 제공하리라 생각한다.

아래에서는 우선 감정부조화에 대한 기존 연구들을 정리하고 본 연구에서 강조되는 부분을 설명하였다. 다음으로, 본 연구에서 제시한 가설과 이를 확인할 수 있는 연구 방법에 대해 설명하였다. 마지막으로, 본 연구의 분석결과와 연구의 시사점, 그리고 연구의 한계와 이를 극복하기 위한 연구 방향에 대해 제시하였다.

## 2. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1. 감정 노동과 감정부조화

20세기 후반부터 조직유효성을 제고하기 위한 효과적인 감정노동 관리가 학문적으로 주목을 받기 시작하였다. 그 동안 감정노동은 '육체노동(manual labor)' 혹은 '정신노동(cognitive labor)'에 비해 큰 주목을 받지 못하였지만, 최근에는 서비스업의 성장과 더불어 조직구성원들의 감정노동이 중요하다는 점을 인식하게 되었고 이후 여기에 대한 관심이 점차 증대되게 되었다.

감정노동이라는 용어를 최초로 사용한 연구자는 미국의 사회학자 Arlie R. Hochschild이다. 그녀는 델타항공 승무원들의 근무 과정을 살펴봄, 감정노동에 대한 소개와 함께 사회학적 분석을 시도하였다. 그녀의 연구에 등장하는 승무원 대부분은 높은 노동 강도로 인해 소진된 상태였고 일부 승무원의 경우 감정을 느끼는 능력이 상실된 경우도 발견되었다. 이를 통해 Hochschild(1979)는 조직 내에서의 근로자들은 기업에서 정한 감정표현 규칙에 따라 감정을 표현하고 관리하다 보니 노동의 주체인 승무원 자신은 오히려 깊은 소외를 경험하게 된다는 점을 강조한다. 그리고 이 경우 승무원의 감정은 고용주에 의해 구입되고 이윤창출에 활용되는 상품화가 가능하지만, 개인이 부담하는 비용이 매우 높다는 점을 주목하였다. 나아가 그녀는 감정노동은 사회가 기대하는 감정을 표현하기 위해 일련의 감정규칙을 따르기 위한 노력이 노동과 결합될 때 출현하게 된다고 보고, 감정노동은 감정을 단순히 피상적으로 시연하는 것이 아니라 그 이상을 의미를 가지고 있다고 보았다.

이후 후속 연구에서 Arlie R. Hochschild는 감정노동을 표면행위와 심층행위로 구분하여 제시하였다(Hochschild, 1983). 이 경우 '심층행위(deep acting)'는 자신이 보이고 싶어 하는 감정을 실제로 표현하려고 노력하는 것으로써 자신이 표현하기를 원하는 감정으로 실제로 느끼거나 경험하는 행위를 의미하는 반면, '표면행위(surface acting)'는 언어적, 비언어적 수단을 통해 실제와 다른 감정을 위장하여 표현함으로써 실제의 감정표현을 의도적으로 조절하는 행위를 의미한다. 이 두 가지 행위 중에서 표면행위는 심층행위보다 자신의 감정을 위장하여 표현하기 때문에 개인들은 더욱 많은 자원을 사용하고 그로 인해 더 많은 감정노동을 경험하게 된다고 설명되고 있다(Van Dijk & Kirk-Brown, 2006). Ashforth and Humphrey (1993) 연구에서는 이러한 개념을 확대하여, '순수 감정행위(genuine emotion acting)'의 개념을 소개하였다. 특히 이들은 모든 조직에는 감정표현과 관련된 일련의 규칙을 보유하고 있기 때문에 조직이 원하는 감정을 나타내기 위하여 개인들은 진정한 자신의 감정을 숨김으로써 본인의 감정을 드러내지 않게 된다고 파악하고 있다. 하지만 이렇게 감정을 드러내지 않기 위해 노력하고 관리함으로써 본인이 가지고 있는 자원을 소비하게 된다는 점을 지적한다. 더구나 관리직, 사무직과 같은 육체 근로자에 비해 서비스직 종사자들의 경우 감정노동의 강도가 더욱 크다고 이들은 설명하고 있는데, 그 이유는 고객과의 접점에서 대면으로 서비스를 제공하는 서비스직 종업원들의 경우, 밝은 표정이나 미소, 성의 있는 인사 및 응대, 공손한 어투 등이 고객들에게 긍정적인 감정과 만족감을 주지만 이를 위해서 서비스 근로자들은 다른 직군의 근로자들보다 더 많은 감정노동을 사용하게 된다는 점을 강조한다

(Brotheridge & Grandey, 2002).

한편, 일상 속에서 사람들은 감정 규칙에 따라 자신의 감정을 규제하고 통제하는 것이 일반적이다. 이 경우 '감정 규칙(feeling rules)'은 언제, 어디서, 어떠한 감정을 느껴야 하는지와 관련된 정보를 제공해 준다. 이러한 감정 규칙 중에서 특히 '표현 규칙'은 유통서비스에서 활동하는 근로자들이 수행해야 할 행위의 규범적 성격을 갖는다(Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005). 그런데 사실 적정수준에서 감정을 표현함은 인간의 사회적 상호작용 자체에 통합되어 있는 구성 요소이며, 각각의 문화는 사회적 교환 과정에서 감정이 어떤 방식으로 표현되고 혹은 규제되는지 여부를 정교하게 관리하는 것은 매우 어려운 과제이다. 그렇기 때문에 일부 연구자들은 감정의 조화뿐만 아니라 감정의 부조화에 대해 논의하기 시작했다. 예를 들어, Shameem and Ganesh(2013)의 연구에서는 표면행위와 심층 행위 중에서 고객은 심층 행위를 표면 행위보다 더 좋게 인식하기 때문에, 근로자들은 고객들이 우호적으로 대해지고 있다는 느낌을 받을 수 있게 자신의 감정을 강화하고 위장하고 숨기는 방식으로 조절하고 관리한다고 주장한다. 즉, 근로자들은 다양한 스트레스를 경험하더라도 좌절과 실망을 경험한 자기 자신의 불만이나 고충 등을 조절하면서 고객들을 상대하기 때문에 진실한 감정이 아닌 가식적인 감정이 상대방에게 전달될 수 있다는 점에서 주의해야 한다고 지적한다. 반면, 심층 행위는 진심어린 감정을 고객들에게 표현하고 전달하고자 노력함으로써 고객들은 표면행위에 비해 심층행위의 결과로 전달된 감정을 더욱 진정성 있게 느낀다는 것이다(Lim, Park, & Back, 2016; Park, 2009).

본 연구에서는 이러한 논의들을 기반으로, 콜센터에서 근무하는 근로자들이 지각할 수 있는 감정노동에 초점을 맞추고자 하며, 특히 이들이 경험할 수 있는 감정부조화의 역할에 초점을 맞추고자 한다. 이 경우 감정부조화는 "표면행위와 심층행위간의 차이"로 정의될 수 있을 것이다. 이러한 정의에 따르면 기업에서는 조직의 감정표현 규칙에 부합하는 감정을 종업원들이 표출하도록 요구하고 있지만 실제 지각하는 감정과 개인이 표출해야 하는 감정이 상이한 경우 감정부조화가 발생되며, 콜센터에서 근무하는 근로자들은 조직의 목표달성과 직무수행 과정에서 고객, 시간, 상황 등과 관계없이 규범적으로 일관되게 표현해야 하는 정서적 감정과 자신의 실제 감정의 차이를 인식하게 된다(Morris & Feldman, 1996, 1997). 이에 콜센터 근로자들이 지각하는 감정부조화가 어떠한 부정적인 결과를 초래하는 지를 파악하는 것은 다양한 측면에서 의미가 있을 것으로 생각된다.

### 2.2. 감정부조화에 대한 선행 연구 검토

<Table 1>에 제시된 바와 같이, 감정부조화에 대한 실증 연구들은 다음과 같은 흐름으로 나타나고 있다. 첫 번째 연구 흐름은 감정부조화에 대한 연구 흐름이 감정부조화의 결과로 나타날 수 있는 다양한 결과에 초점을 맞추고 있다. 초기 연구들에서는 감정부조화와 '감정고갈(emotional exhaustion)' 및 직무소진과의 관계가 일차적으로 고려되었다. 하지만 점차 '결근율(absenteeism)' 및 '반생산적인 활동(counterproductive work behavior)'과 같은 부정적인 행동에 초점을 맞추거나(Cretu & Burcasb, 2014), 혹은 이와는 반대로, 직무만족, '주관적 건강(subjective health)', '웰빙(well-being)'과 같은 긍정적 태도나 심리 상태 그리고 '조직시민행동(OCB, Organizational Citizenship

Behavior)과 같은 보다 친사회적인 행동과의 관련성을 파악함으로써 감정부조화가 나타내는 결과에 대해 더 잘 이해할 수 있도록 연구가 심화되고 있는 추세이다(Cheung & Cheung, 2013; Cheung & Tang, 2010).

두 번째 연구 흐름은 실증 연구의 분석대상 또한 다양하게 고려되고 있다는 점이다. 초기 연구에서는 주로 승무원(Heuven & Bakker, 2003), 경찰직(Lewing & Dollard, 2003), 간호직(Lewing & Dollard, 2003), 호텔종사자(Karatepe & Aleshinloye, 2009)와 같이 면대면(face-to-face) 상호작용이 이루어지는 서비스 직군을 대상으로 감정부조화가 연구되었지만, 최근에는 금융서비스 분야 및 ICT기반 서비스업에서 종사하는 근로자들이 고객들에게 유사한 서비스를 제공하지만 비대면의 특성을 가지지만 유사한 감정노동과 감정부조화를 경험할 수 있는 직군을 대상으로 관심이 확장되고 있다(Hopp, Rohmann, Zapf, & Hodapp, 2010; Van Dijk & Kirk-Brown, 2006). 이러한 흐름에 대해, 일부 연구에서는 이들 유형을 ‘종업원 중심 감정노동

(employee focused emotional labor)’, ‘직무 중심 감정노동(job focused emotional labor)’, 그리고 두 가지 모두를 포함한 ‘종업원 및 직무 중심 감정노동(employee & job focused emotional labor)’으로 구분해서 감정노동이 나타나는 현상을 보다 심도 있게 연구하고 있다. 여기서 ‘종업원 중심 감정노동’은 특정 조직 내에서 종업원의 감정노동 수행 전략에 초점을 맞춘 접근인데 반해, ‘직무 중심 감정노동’은 직무특성 자체로 인해 나타날 수 있는 현상에 초점을 맞춘 접근이라고 할 수 있다(Brotheridge & Grandey, 2002). 이 중에서 ‘종업원 중심 감정노동’과 달리 ‘직무 중심 감정노동’에 대한 접근은 비교적 최근에 나타났고 비대면적인 특성을 지니는 직군을 대상으로 연구하고 있다. 이 중에서 고객들에게 서비스를 제공하는 과정에서 유사한 감정노동을 경험할 것으로 예상되는 콜센터 근로자들을 대상으로 한 연구들은 상대적으로 많지 않지만 최근 ICT 기반 기술의 발달로 관련 연구가 증가하고 있는 추세이다.

<Table 1> Review of Researches on Emotional Dissonance

Author (Year)	Sample	Independent Variables	Dependent Variables	Mediators/Moderators	Results
Abraham (1999)	79 customer service representatives in the US mobile communications, entertainment, food services, and apparel retailing	Emotional Dissonance	Job satisfaction, Organizational commitment	-	Emotional dissonance has negative relationship between job satisfaction and organizational commitment. Social support was proven to moderate the relationship between emotional dissonance and job satisfaction and that of organizational commitment.
Bakker & Heuven (2006)	108 nurses and 101 police officers in the Netherlands	Emotional demand	Burnout, In-role performance	Emotional dissonance	Emotional demand is correlated with burnout. There is no mediating effect of emotional dissonance on the relationship between emotional demands and in-role performance. Emotional dissonance has negative effect on in-role performance.
Lee, Kim, & Kim(2007)	158 Korean Airline crew members	Surface acting	Burnout	Emotional dissonance	Emotional dissonance mediates the relationship between emotional labor and emotional exhaustion and burnout.
Karatepe & Aleshinloye (2009)	157 full-time front desk employees working in five-star hotel in Abuja and Lagos, Nigeria	Negative affectivity, Intrinsic motivation	Job performance, Intent to leave	Emotional dissonance, Burnout	There is significant moderating effect of emotional dissonance on the relationship between negative affectivity and job performance. There is significant negative relationships between intrinsic motivation and job performance, and intent to leave. The relationship between emotional dissonance and intent to leave is proved to be not significant, but the relationship between emotional dissonance and job performance was proven to be significance.
Park(2009)	234 Clinical Nurses at Korean General Hospital	Emotional dissonance	Job satisfaction, Organizational commitment, Intent to leave	Job autonomy, Organizational support	There are significant moderating effects of supervisor support and peer support on the relationship between emotional dissonance and organizational commitment. However there is no significant moderating effect of job autonomy.
Cheung & Tang (2010)	271 service employees in Hong Kong	Emotional dissonance	Job satisfaction	Psychological distress, Somatic complaints	There is significant positive relationships between emotional dissonance and job satisfaction. Psychological distress and somatic complaints mediate the relationship between emotional dissonance and job satisfaction.
Diestel & Schmidt (2010)	262 employees of the German health insurance company service	Emotional dissonance	Burnout, Anxiety, Absenteeism	Self-control demands	There are significant moderating effects of self-control demands on the relationship between emotional dissonance and burnout, anxiety, and absenteeism.

Author (Year)	Sample	Independent Variables	Dependent Variables	Mediators/ Moderators	Results
Karatepe (2011)	620 full-time hotel front employees in Ankara	Emotional dissonance	Exhaustion, Disengagement	Job autonomy, Organizational support	There are positive relationships of emotional dissonance on exhaustion and disengagement. There are no significant moderating effects of organizational support and job autonomy on the relationship between emotional dissonance and exhaustion. However, there are significant moderating effects of organizational support and job autonomy on the relationship between emotional dissonance and disengagement.
Cheung & Cheung (2013)	82 male teachers and 160 female teachers in China	Emotional dissonance	OCB - OCBI - OCBO	Burnout	There is significant mediating effect of exhaustion on the relationship between emotional dissonance and organizational citizenship behavior. There are positive relationships between emotional dissonance and burnout(emotional exhaustion, depersonalization, lack of personal accomplishment). Burnout is positively related with OCB(OCBI, OCBO).
Jeong, Choi, Park & Li(2015)	204 counselors working in Korea call center	Emotional dissonance	Intent to Leave	Burnout	There is significant mediating effect of burnout on the relationship between emotional dissonance and intent to leave.
Lim, Park, & Back(2016)	344 employees working for Korean SMEs	Emotional dissonance	Job Satisfaction, OCB	Burnout, Job stress, Personality (emotional stability)	There are significant mediating effects of burnout and job stress on the relationship between emotional dissonance and job satisfaction, and organizational citizenship behavior. Also there are significant moderating effects of personality and job tenure on the relationships between emotional dissonance and job stress.

비록 선행 연구들이 위의 두 가지 흐름으로 진행되어 감정노동 및 감정부조화와 관련된 독자들의 이해를 증대시키고 있지만, 기존 연구들이 아직까지 확인하지 못한 부분은 과연 감정부조화가 개인의 동기, 특히 내재적 동기에 어떠한 영향을 미치는지를 명확하게 규명하지 않았다(Abraham, 1998; Kenworthy, Fay, Frame, & Petree, 2014). 예를 들어, Karatepe and Aleshinloye(2009) 연구에서는 내재적 동기가 감정부조화를 유발하는 선행 요인으로 설명되고 있지만 사실 내재적 동기는 감정부조화의 결과로도 나타날 수 있기 때문에 이러한 인과관계를 보다 명확하게 확인할 필요성이 있다. 또한 감정부조화와 내재적 동기간의 인과관계를 확인하는 것도 중요하지만, 어떠한 조건에서 감정부조화가 부정적인 결과를 초래하며, 무엇이 이를 촉진시키거나 혹은 제약하는지를 확인할 필요도 있다. 오늘날 조직구성원들은 직장가 가정의 균형 및 건전한 양립 관계를 주요 가치 중 하나로 여기고 있지만 고객접점에서 다양한 서비스가 요구되는 고객 서비스를 제공하는 구성원들의 경우, 생리적 긴장감, 스트레스, 불만, 불안정감 등의 부정적인 심리적 상태를 경험하고 있다. 이들이 경험하는 감정부조화는 개인의 생산성 감소로 나타날 수 있을 뿐만 아니라 가정생활에까지 영향을 줄 수 있다는 점에 대해 주목할 필요가 있으며, 감정부조화 및 이로 인해 나타날 수 있는 내재적 동기는 고객 서비스를 제공하는 근로자들의 대고객 서비스의 질과도 밀접한 관계가 있기 때문에 여기에 대한 충분한 고려가 필요하다. 특히 콜센터와 같이 감정노동이 중시되는 곳에서는 일-가정의 갈등문제가 감정부조화 문제만큼 중요하게 부각될 수 있는데 이와 관련된 이슈들이 아직까지 잘 논의되지 못하고 있기 때문에 관련 논의들이 추가될 필요가 있다. 이에 본 연구는 감정부조화의 연구 추세를 따라서 감정노동이 중요한 콜센터 기혼

여성 근로자들을 대상으로 감정부조화가 내재적 동기에 어떠한 영향을 미치는지를 일차적으로 확인하고 이러한 관계를 조절하는 일-가정 갈등의 효과를 함께 고려하고자 한다. 한편, 비록 연구된 편수는 많지 않지만, 국내 연구들도 감정부조화 현상에 주목하기 시작했다(Jeong, Choi, Park, & Li, 2015; Lee, Kim, & Kim, 2007; Lim, Park, & Back, 2016; Park, 2009). 예를 들어, Lee, Kim, and Kim(2007)의 연구에서는 감정노동이 감정 소진, 비인간화, 성취감 저하에 미치는 효과를 감정 부조화가 매개하는 것을 검토하고 있으며, Jeong, Choi, Park, and Li(2015) 연구에서는 감정부조화가 소진을 매개로 이직의도에 영향을 미치는 것을 확인하고 있다. 이처럼 감정 부조화의 다양한 결과 및 이러한 결과가 나타날 수 있는 과정을 설명하기 위한 다양한 시도들이 나타나고 있고 최근 연구에서는 감정부조화가 나타내는 효과들이 촉진되거나 제약되는 조건들을 확인하려는 연구들이 증가하고 있다. 예를 들어, Park(2009)의 연구에서는 감정부조화와 조직몰입간의 관계를 조절하는 상사지원과 동료지원의 효과를 검토했지만, 직무 자율성의 조절효과는 나타나지 않았음을 발견했다. Lim, Park, and Back(2016)의 연구에서는 감정부조화와 직무만족 및 조직 시민행동과의 관계에 소진과 직무 스트레스가 영향을 미치는 매개효과를 확인했고 감정부조화와 직무 스트레스간의 관계를 정서적 안정성 및 근속년수가 조절하는 효과를 검토하고 있지만, 그 이외의 다른 조건들을 구체화하지 못하고 있다. 이는 앞에서 제시한 감정부조화와 내재적 동기 및 감정부조화가 내재적 동기에 미치는 효과에 차이를 나타내는 중요한 조건들을 확인할 필요가 있다는 주장과도 일치한다. 여기에 대해 본 연구는 일-가정 갈등의 효과를 검토하고자 한다.

### 2.3. 감정부조화와 내재적 동기간의 관련성

비록 근로자들이 부여받은 과업을 효과적으로 달성할 수 있는지 여부는 개인의 직무 능력과 역량이 뛰어난 지 여부에 따라 차이가 나타날 수 있지만, 실제 과업을 수행하도록 작용하는 것은 개인의 욕구와 동기에 의해서 결정된다. 일반적으로 동기는 외재적 동기와 내재적 동기로 분류할 수 있다(Yang, Cho, & Lee, 2015). 여기서 외재적 동기는 대부분 외부로부터 주어지는 보상과 관련성이 있으며, 이에 반해 내재적 동기는 과업을 수행하는 것 자체가 즐겁고 만족을 주기 때문에 과업 수행에 열성인 경우를 의미한다. 일반적으로 내재적 동기가 높은 근로자들은 도전적인 목표를 설정하고 목표를 달성하는 과정에서 자신의 정체성, 존재감과 성취감을 추구한다고 알려져 있다.

이러한 근로자들의 내재적 동기는 일을 수행하면서 경험하는 감정부조화 수준이 높을수록 낮게 형성될 가능성이 높을 것이다. 그 이유는 개인이 과업을 수행하면서 능력을 발휘해야 하고 이를 통해 일 자체가 주는 만족이 내재적 동기로 나타날 수 있는데, 감정부조화가 나타나게 되면 개인의 과업수행 자신감을 낮게 형성하게 되어 내재적 동기를 낮출 수 있기 때문이다. 이러한 과정은 다음과 같은 두 가지 차원으로 구분해서 파악해서 볼 수 있을 것이다. 첫째, 근로자 개인은 자신이 담당하고 있는 과업 자체를 즐겨야만 내재적 동기가 형성될 수 있다. 일을 즐긴다는 것은 외재적 동기보다는 내재적 동기와 밀접한 관련이 있으며, 반대로 담당하는 일을 즐겁게 수행하지 못하게 되면 이는 결국 직장 생활뿐만 아니라 개인 생활도 공허하게 만들 수 있다는 것을 의미한다. 둘째, 근로자 개인이 직장에서 담당하는 과업을 잘 수행함으로써 본인이 유능하다고 자각할 수 있어야 내재적 동기가 개발될 수 있다. 많은 경우 사람들은 과업 수행에 대한 실망감과 이로 인한 인한 분노를 자기 자신에게 돌리게 된다. 이러한 내적 귀인은 때로는 우울이나 퇴행으로 나타나게 된다. 우울이나 퇴행이 오래 지속되면 내재적인 동기가 발현되기 어려울 수도 있다.

본 연구에서 관심을 가지는 콜센터에서 근무하는 기혼 여성들의 경우, 기업과 고객 간에 가장 가까운 접촉수단으로 고객들이 전반적인 서비스 만족도를 경험하는데 중요한 역할을 담당하고 있다. 비록 비대면이긴 하지만, 근로자들은 하루에 보통 100통화 이상의 전화 응대를 콜센터에서 수행하고 있으며, 직장 매뉴얼에서 요구하는 규범화된 행동과 태도를 보여야 한다. 그리고 이 경우 고객과 비대면이긴 하지만, 고객과의 대화 내용에 따라 감정부조화를 경험하면서도 자신의 감정을 통제해야만 업무를 계속 수행할 수 있다. 이와 관련하여 일부 연구들에서 높은 강도의 감정노동이 요구되는 직무일수록 종업원들의 불만족이 높으며, 정신적 고갈도 높다는 것을 확인하고 있으며, 감정부조화는 만족감과 부(-)의 관계가 있는 것으로 알려져 있다(Abraham, 1999; Lewig & Dollard, 2003). 하지만 감정부조화와 관련된 이러한 논의들이 콜센터에서 근무하면서 고객과 접촉하고 있는 근로자들의 내재적 동기에 미치는 효과가 어떠한 지에 대한 논의는 거의 발견할 수 없었다. 그렇지만 위에서 언급한 논의들에 기초해 보았을 때, 콜센터 근로자들이 과업을 수행하면서 느끼는 만족감은 보다 근본적으로 과업 자체의 흥미인 내재적 동기로부터 나타날 수 있으며, 이러한 내재적 동기는 개인이 업무를 수행하면서 경험하는 감정부조화에 따라 부정적인 영향을 미칠 것이라고 추론해 볼 수 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 감정부조화 수준이 높을수록 내재

적 동기는 낮을 것이라는 다음 가설을 제시한다.

**<가설 1>** 콜센터 기혼여성들이 지각하는 감정부조화는 내재적 동기에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.4. 일-가정 갈등의 효과 차이

오늘날 조직에서 근무하는 근로자들은 일과 가정의 균형을 주요 가치 중의 하나로 여기고 있다. 하지만 양자를 모두 균형 있게 고려하는 것은 쉽지 않다(Friedman, 2000). 많은 경우 사람들은 직장에서 자신의 업무에 대해 과도하게 몰입함으로써 근무가 끝난 이후에 가정에 돌아와서도 업무를 계속 수행하는 경우가 많아 가정은 단지 직장생활의 연장선이 되는 경우도 많다. 반대로 일부 사람들은 가정생활에 과도하게 몰입하게 되어 직장에서 주어진 업무를 제대로 수행하지 못하게 됨으로써 직장과 가정 간에 갈등이 나타날 수 있다. 그리고 많은 경우 일이 개인 생활로 부정적으로 전이되는 경우는 일로 인해 피로가 누적되기 때문에 나타나는 경우도 있지만, 많은 경우 업무를 보면서 경험한 긴장이 퇴근한 이후에도 그대로 유지되기 때문에 직장과 가정에서의 생활이 분리되지 못하고 그로 인해 일이 근로자 개인뿐만 아니라 가족들에게 부정적으로 전이되는 경우를 의미한다. 이와 같이 직장과 가정 중에 개인이 어느 하나에 지나치게 집중하는 상황 중에 특히 직장에서의 일이 개인의 생활에 전이되기 때문에 부정적인 결과로 나타나게 된다고 알려져 있다(Bartolomé, 1983). 이 경우, 단순한 육체적 피로와는 달리 정서적 긴장은 직장에서 맡은 업무를 완수하지 못한 경우에 가정으로 전이되어 나타나는 경향이 있으며, 일 때문에 나타난 정서적 긴장은 개인의 자신감 상실 및 좌절로 나타날 가능성이 높다고 한다. 뿐만 아니라 즐겁지 않은 직무를 주는 정서적 긴장이 가정으로 전이된다면 근로자 개인뿐만 아니라 가족들도 근로자가 직장에서 경험한 긴장, 실패감, 좌절로 인해 고통을 받을 수 있다(Kossek & Ozeki, 1998). 이러한 상황은 다시 개인에게 전이되어 근로자 개인이 직장에서 업무를 제대로 수행하기 어렵게 한다.

이처럼 '일-가정 갈등(work-family conflict)'은 조직에서의 다양한 경험과 가정에서의 다양한 경험이 상호관련성을 가지고 서로에게 부정적인 영향을 미치는 경우로 설명해 볼 수 있으며, 조직에서의 자신의 업무와 가정생활 영역에서 발생하는 역할이 서로 양립할 수 없을 때 나타날 수 있는 역할 갈등의 한 형태로 정의할 수 있을 것이다(Greenhaus & Beutell, 1985). 이러한 일-가정 갈등은 비대면이지만 고객 접점에서 다양한 고객 서비스가 요구되는 콜센터에서 근무하는 근로자들에게 생리적 긴장, 스트레스, 불만, 불안감 등의 부정적인 심리적 상태로 나타날 수 있으며, 이것으로 끝나는 것이 아니라 가정 생활에도 영향을 미칠 수 있다는 점에서 일-가정 갈등에 주목할 필요가 있다. 더구나 일-가정 갈등은 남성보다 여성의 경우 더욱 많이 경험하게 되며, 미혼보다는 기혼 종업원들에서 더 많이 발생하는 것으로 알려져 있고 자녀와 부양가족이 있는 기혼 직장여성들이 가장 많이 경험할 수 있다(Gutek, Searle, & Klepa, 1991; Parasuraman, Purohit, Godshalk, & Beutell, 1996). 따라서 콜센터에서 근무하는 기혼 여성들의 경우, 일-가정 갈등이 크지 않은 경우에는 감정부조화가 내재적 동기를 낮추는 효과는 크지 않겠지만, 일-가정 갈등이 큰 경우에는 감정부조화가 커질수록 내재적 동기부여가 감소되는 효과가 크게 나타날 수 있을 것이다. 이렇듯 직장과 가정에서 심리적 안정감을 가지지 못하는 구성원들의 경우 직무 스트레스는 높을

것이라 예상해 볼 수 있으며, 자신의 과업에 몰입하고 즐거움과 만족감을 느끼기는 어려울 것으로 예측된다. 비록 직장에서 일을 잘 수행하게 되면 개인이 유능하다고 느끼기 때문에 일-가정 갈등이 나타나더라도 감정부조화가 내재적 동기에 미치는 효과가 크지 않을 수도 있겠지만 직장에서 과업을 잘 수행하지 못하는 경우 일-가정 갈등이 나타나게 되면 감정부조화가 내재적 동기에 미치는 부정적 효과가 더욱 크게 나타나게 될 것이다(Bartolomé, 1983).

이와 같은 논리를 근거로 개인들이 직장 내에서 동일한 감정부조화를 경험하더라도 그것이 내재적 동기의 감소에 미치는 효과는 일-가정 갈등이 심한 경우가 그렇지 않은 경우보다 더욱 클 것이라 추론해 볼 수 있을 것이다. 즉, 일-가정 갈등 수준이 낮은 경우에 감정부조화가 내재적 동기의 감소에 미치는 부정적인 효과가 크지는 않겠지만 일-가정 갈등이 수준이 높은 경우에는 근로자 개인들이 자신의 일에 대해서 더욱 많은 부정적인 심리상태를 경험할 수 있기 때문에 유사한 감정부조화를 경험하더라도 내재적 동기를 감소시키는 효과가 더욱 클 것이라 예상할 수 있다. 이상의 논의들을 기반으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

**<가설 2>** 콜센터 기혼여성들의 감정부조화가 내재적 동기에 미치는 영향은 일-가정 갈등에 따라 차이가 나타날 것이다.

### 3. 연구 방법

#### 3.1. 자료 및 표본

본 연구의 모집단은 국내 금융기관 콜센터에서 근무하는 기혼 여성이다. 자료를 수집하기 위하여 본 연구에서는 편의 표집방법을 이용하여, 국내 7개 금융기관의 콜센터에서 근무하고 있는 기혼여성들을 대상으로 약 2주에 걸쳐 총 500부의 설문지를 배포하였다. 그 중 494부가 회수되어 98.8%의 응답지가 회수되었다. 회수된 설문지 중에서 응답 내용이 일부 누락되었거나 혹은 중심화 경향이 두드러진 응답지 26부는 분석에

서 제외하였다. 그 결과 실제 분석에 사용된 설문지는 총 468부(93.6%)로, 최종적으로 사용된 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 연령별로는 20대가 125명(26.7%), 30대가 308명(65.8%), 40대가 35명(7.5%)으로 구성되었으며, '자녀유무'는 하나 이상의 자녀를 보유하고 있는지에 대한 응답 결과로, 하나 이상의 자녀가 있는 경우가 372명(79.5%), 자녀가 없는 경우가 96명(20.5%)으로 나타났다. 학력은 고졸이 57명(12.2%), 전문대졸 198명(42.3%), 대졸이 213명(45.5%)으로 나타났다. 직급은 상담사 177명(37.8%), 주임급 255명(54.5%), 선임급 36명(7.7%)이었다. 근속년수를 살펴보면, 2년 미만인 90명(19.2%), 2년~5년 미만인 184명(39.3%), 5년~10년 미만인 155명(33.1%), 10년 이상이 36명(7.7%)으로 나타났다. 이직횟수는 1회 62명(13.2%), 2회 238명(50.9%), 3회 154명(32.9%), 4회 이상이 14명(3.0%)이었으며, 대부분 2~3회 정도의 이직경험이 있는 것으로 나타났다. 마지막으로, 콜센터 근로자들의 대부분은 1년 단위로 재계약을 통해 고용되어진 비정규직(91.4%)으로 밝혀졌다.

#### 3.2. 변수의 측정

본 연구에서 사용된 모든 변수들은 "전혀 아니다"에서 "매우 그렇다"까지 Likert 5점 척도로 구성되었다. 사용된 변수들의 조작적 정의는 다음과 같다. 우선 본 연구의 주요 독립변수인 감정부조화는 "감정노동과정에서 자신의 순수한 내적 감정과 조직이 표현규칙을 통해 요구하는 감정표현 내용이 서로 상충하게 될 경우 느끼게 되는 불편한 느낌이나 감정"으로 정의하였고, Cheung and Cheung(2013)과 Rutner, Hardgrave, and McKnight(2008)가 사용한 4개 설문 항목을 발췌하여 측정하였다. 다음으로, 종속변수인 내재적 동기는 "자아실현과 자신의 일에 대한 만족감"으로 정의하고 Tierney, Farmer, and Graen(1999)의 연구에서 제안한 5개 설문 항목을 사용하였다. 마지막으로, 조절변수로 사용된 일-가정 갈등은 "일과 가정에서 발생하는 역할 기대를 상호 양립시키기 어려울 때 일어나는 역할 간 갈등의 한 형태"라고 정의하였으며, Adams, King, and King(1996)이 사용한 5개 설문항목을 사용하였다.

**<Table 2>** Results of the Principal-Components Analysis to Test Construct Validity

Survey Items	Factors		
	1	2	3
ED1. When dealing with clients, my expressed emotions differs from my genuine feelings.	.079	.119	<b>.773</b>
ED2. Most of the work time, my external emotion expression is different from my genuine feelings.	-.225	.088	<b>.823</b>
ED3. To do my job well, I must pretend not to be irritated at customers even when I may feel that way.	.005	-.114	<b>.874</b>
ED4. In interacting with customers, I must suppress irritation I may feel.	.018	.034	<b>.817</b>
IM1. I enjoy finding solutions to complex problems.	<b>.860</b>	-.058	-.057
IM2. I enjoy coming up with new ideas for products.	<b>.888</b>	-.177	.056
IM3. I enjoy engaging in analytical thinking.	<b>.947</b>	-.082	.031
IM4. I enjoy creating new procedures for work tasks.	<b>.932</b>	-.142	-.030
IM5. I enjoy improving existing processes or products.	<b>.857</b>	-.067	-.097
WFC1. My work takes up time that I would like to spend with my family.	.171	<b>.777</b>	.118
WFC2. My work prevents me spending sufficient quality time with my family.	-.141	<b>.950</b>	-.007
WFC3. I am preoccupied with my work while I am at home.	-.218	<b>.911</b>	.050
WFC4. My work makes it difficult to fulfill my family duties.	-.213	<b>.931</b>	-.050
WFC5. My family missed out because of my work commitments.	-.172	<b>.902</b>	.048
Eigen Value	5.257	3.152	2.711
Variance Explained (%)	30.395	29.422	19.611
Cumulative (%)	30.395	59.817	79.429

Note: All factor loadings less than 0.50 were excluded from the table.

본 연구에서는 Nunnally and Bernstein(1994)이 제시한 측정의 타당화 과정을 기반으로 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 설문항목들은 Churchill(1979)이 제시한 일차원 평가 방법에 따라 수행되었으며, '개별항목 대 전체 항목간의 상관관계수'가 .40 미만인 설문항목을 제거하고 분석에 이용하였다. 그 결과, 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's  $\alpha$ 를 이용한 신뢰도는 감정부조화 .838, 내재적 동기 .944, 일-가정 갈등은 .965로 나타났다. 이는 Nunnally and Bernstein(1994)이 제시한 .60 이상의 기준보다 높기 때문에 본 연구에서 사용한 측정도구들의 모두 측정 도구가 가지는 일관성이 비교적 높다고 판단된다. 다음으로, 측정도구의 판별 타당성 검증하기 위하여 요인 분석을 실시하였다. 요인분석 방법으로는 주성분 분석을 채택하였으며 직각회전 방법을 사용하였다. <Table 2>에 제시된 바와 같이, 분석결과 모든 항목들이  $\pm 0.50$  이상의 적재량을 가지고 있는 것으로 나타났다. 따라서 단일차원성 검증을 거친 측정항목들은 비교적 높은 수준의 타당성을 가지는 것으로 판단된다.

### 4. 분석 결과

#### 4.1. 기초통계량과 상관관계 분석

본 가설 검증에 앞서, '피어슨 상관관계(pearson correlation)' 분석을 실시하였고 인과관계의 분석을 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression)을 사용하였다. 상관관계 분석결과는 다음 <Table 3>에 제시되어 있다.

#### 4.2. 회귀분석 결과

본 연구의 가설검증을 위해 다중회귀분석과 계층적 회귀분석을 실시하였다. 우선, 인구통계 변수들의 효과를 통제하기 위해, 성별, 연령, 학력, 직급, 근속년수, 이직횟수를 통제변수로 사용하였다. <Table 3>에는 감정부조화와 내재적 동기간의 관계를 검증하기 위한 다중회귀분석 결과와 일-가정 갈등의 조절효과를 검증하기 위한 계층적 회귀분석 결과를 함께 제시하였다. 이 경우 회귀식에서 분산팽창지수(Variance Inflation Factor)가 모두 10 이하로 나타나 다중공선성 문제는 크지 않은 것으로 판단된다(Hair, Anderson, Tatham, & Black 1998).

<Table 3> Mean, Standard Deviation, and Pearson Correlations

Variables	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Age	1.73	.787									
2. Children	1.34	.474	.672**								
3. Education	2.53	.806	.198**	.327**							
4. Job Grade	1.93	.987	.797**	.630**	.269**						
5. Tenure	2.63	.692	.737**	.591**	.207**	.702**					
6. Turnover Experience	.840	.760	.312**	.462**	.390**	.368**	.214				
7. Employment Mode	1.15	.448	-.235**	-.211**	-.132**	-.428**	-.444**	-.105**			
8. Emotional Dissonance	3.44	.662	-.027	.047	.283**	-.055	.019	.125**	-.008		
9. Intrinsic Motivation	3.51	.831	-.044	-.064	.149**	.146**	-.021	.151**	-.067	-.156**	
10. Work-Family Conflict	2.08	.634	.488**	.397**	.027	.468**	.428**	.244**	-.081*	.058	-.297**

Note: N=468, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

<Table 4> Regression analysis for Emotional Dissonance on Intrinsic Motivation

Variables	Model 1	Model 2	Model3	Model 4
1. Age	-.247**	-.254**	-.172*	-.171*
2. Children	-.250***	-.249***	-.210***	-.217***
3. Education	.114**	.136**	.058	.052
4. Job Grade	.554***	.532***	.654***	.642***
5. Tenure	-.154*	-.135+	-.116+	-.110
6. Turnover Experience	.130**	.137**	.177***	.177***
7. Employment Mode	.020	.020	.068+	.077*
8. Emotional Dissonance		-.175**	-.026	-.164*
9. Work-Family Conflict			-.424***	-.195**
10. Emotional Dissonance × Work-Family Conflict				.108*
F value	3.196***	5.653***	7.513***	8.636***
R <sup>2</sup>	.147	.151	.277	.279
Adjusted R <sup>2</sup>	.138	.142	.268	.270

Note: N=468, +p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

<Table 4>에 제시된 모델 2의 회귀계수를 살펴보면, 감정부조화가 내재적 동기에 대해 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향이 있는 것으로 나타났으며( $\beta = -.175, p < .01$ ), 모형의 설명력은 15%( $R^2 = .147$ )로 나타났다. 따라서 <가설 1>은 지지되었다. 다음으로, 조절효과를 분석하기 위해 일-가정 갈등의 상호작용항을 투입한 이후, 일-가정 갈등이 감정부조화와 내재적 동기간의 관계를 조절하는 효과 또한 통계적으로는 유의하였다( $\beta = .108, p < .05$ ). 하지만 본 연구에서 제시한 방향과 분석결과에 있어 차이가 나타나 <가설 2>도 지지되었다. 하지만 아래에서는 감정부조화와 내재적 동기간의 관계에서 일-가정 갈등의 차이를 보다 면밀하게 살펴보려고 한다.

### 4.3. 추가 분석

아래 <Table 5>에는 중앙값(median)을 중심으로 일-가정 갈등이 높은 집단과 일-가정 갈등이 낮은 집단으로 구분한 분석결과가 제시하였다. <Table 5>에 나타난 결과를 살펴보면, 일-가정 갈등이 높은 집단과 낮은 집단 간에 유의미한 평균 차이가 나타났고 일-가정 갈등이 낮은 집단이 높은 집단에 비해 내재적 동기가 높은 것으로 나타났다. 비록 감정부조화와 내재적 동기간의 관계에서 일-가정 갈등이 조절효과가 나타나지는 않았지만, 일-가정 갈등이 낮은 집단의 구성원들이 일-가정 갈등이 높은 구성원들보다는 상대적으로 내재적 동기가 높다는 것을 확인해 볼 수 있다.

<Table 5> T-tests for Intrinsic Motivation

Group	Mean	S.D.	t-value	p-value
Low Work-Family Conflict	3.633	.812	5.105	.000
High Work-Family Conflict	3.295	.833		

<Table 6> Supplementary Regression Analysis for Work-Family Conflict on Intrinsic Motivation

Variables	Low Work-Family Conflict		High Work-Family Conflict	
	Model 1A	Model 2A	Model 1B	Model 2B
1. Age	.175	.239*	-.136	.055
2. Children	.157+	.169*	-.793***	-.742***
3. Education	.170**	.038	-.053	-.094*
4. Job Grade	.133	.133	.818***	.831***
5. Tenure	-.264*	-.238*	-.242*	-.571***
6. Turnover Experience	-.019	-.027	.286***	.162**
7. Employment Mode	-.233***	-.122+	.160*	.048
8. Work-Family Conflict		.518***		-.393***
F value	7.406***	13.184***	7.341***	10.434***
R <sup>2</sup>	.244	.388	.163	.291
Adjusted R <sup>2</sup>	.235	.379	.141	.269

Note: N=468, +p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

<Table 6>에는 집단 간 차이 분석을 추가로 실시한 결과를 제시하였다. <Table 6>에 제시된 바와 같이, 일-가정 갈등이 낮은 집단의 경우 감정부조화는 내재적 동기에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 직장생활과 가정생활에서 큰 문제가 없는 종업원들은 감정부조화가 내재적 동기가 부여될 수 있게 촉진하는 요인이 될 수도 있음을 의미한다. 반면, 일-가정 갈등이 높은 집단은 내재적 동기에 부(-)의 영향을 미치는

것으로 검증되었다. 이러한 결과는 일-가정갈등이 종업원들의 내재적 동기에 중요한 기제임을 예측해 볼 수 있다. 더 자세한 논의는 5. 결론 및 시사점에서 구체적으로 살펴보겠다.

## 5. 결론

### 5.1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 국내의 금융기관 콜센터에서 근무하는 구성원들 중 대다수를 차지하는 여성 근로자들 중에서 특히 기혼 여성에 초점을 맞추고 연구를 진행하였다. ICT 기반 기술의 발달 및 산업구조가 제조업에서 서비스업으로 바뀌면서 서비스업의 비중이 크게 증가하고 있다. 특히 금융기관들의 업무가 오프라인에서 온라인(인터넷뱅킹 등)으로 전환되면서 비대면 업무가 크게 증가하게 되었다. 이에 금융기관들은 고객들의 온라인 업무지원과 다양한 대고객서비스를 위해 콜센터를 운영하고 있는 추세이다. 이처럼 콜센터의 업무들은 비대면으로 업무가 이루어지고 있지만 콜센터 근로자들의 경우 일반적인 서비스업체의 경우보다 더욱 다양한 고객들을 접하게 되고 고객과 대면하는 경우와 거의 유사한 수준의 감정노동을 경험하고 있다. 더구나 일부 고객들은 콜센터 종업원들에게 무리한 요구, 언어폭력, 성희롱을 하는 경우도 있어 콜센터 종업원들의 경우 일반 서비스직에서 종사하는 종업원들보다 오히려 더 많은 고충이 나타나기도 한다. 그럼에도 불구하고 기업에서는 고객과의 비대면 업무에 자신의 감정을 드러내지 못하고 해당 규범을 준수하여야 하고 고객에 대한 감정표현을 자제하도록 교육하고 있기 때문에 콜센터 근로자들은 본인의 실제 감정과 규범에 따른 표면적 감정표현 차이로 인해 감정부조화를 경험하게 된다.

이에 본 연구에서는 국내 7개 금융기관 콜센터에서 근무하는 기혼여성 종업원 468명을 대상으로 연구를 진행하여 콜센터 구성원들이 실제 상황에서 지각하는 감정부조화가 그들의 내재적 동기에 미치는 영향 관계를 검증해보고 이 관계 속에서 콜센터 구성원들의 직장뿐만 아니라 직장과 가정이라는 분리된 공간에서 발생할 수 있는 일-가정 갈등이 감정부조화와 상호작용해서 내재적 동기에 어떠한 효과를 나타내는 지를 살펴보았다. 본 연구의 실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 콜센터 구성원들의 감정부조화는 내재적 동기에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 감정노동의 강도가 높을수록 직무불만족이 높게 나타나고, 정신적 고갈은 심화된다는 선행 연구와 일치하는 분석결과이다(e.g., Abraham, 1999). 또한 이러한 분석결과는 고객의 접점에서 고객만족을 달성해야 하는 콜센터 구성원들이 자신의 감정을 통제하고 규범에 맞는 감정표현을 실천하다 보니 직무수행을 통한 즐거움과 만족감 등을 낮게 지각하거나 느끼지 못하는 경우가 발생하고 있었으며, 이 경우 감정부조화가 직장에서 내재적 동기가 발현되지 못하게 되는 주요 원인이 되는 것으로 판단해 볼 수 있다.

둘째, 일-가정 갈등은 콜센터 구성원들의 감정부조화와 내재적 동기간의 부(-)의 관계를 조절하지 않는 것으로 나타났다. 이에 본 연구에서는 그 결과를 심층 분석해 보기 위해 추가검증을 실시하였다. 그 결과 일-가정갈등이 낮은 집단과 일-가정

갈등이 높은 집단이 내재적 동기에 차이가 있음을 t-test에서 확인하였다. 그리고 일-가정갈등이 낮은 집단과 일-가정갈등이 높은 집단을 구분하여 다중회귀분석을 추가 실시하였다. 그 결과 일-가정갈등이 낮은 종업원들은 내재적 동기 생성에 문제가 없는 것으로 나타났고, 일-가정갈등이 높은 종업원들은 내재적 동기에 부정적 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 특히 주목해야 할 부분은 일-가정갈등이 높은 집단에서 자녀유무가 내재적 동기를 낮추는 것으로 밝혀졌고, 자녀유무가 일-가정갈등에 영향을 주는 것으로 생각해 볼 수 있을 것이다. 이는 선행연구(Guttek, Searle, & Klepa, 1991; Parasuraman et al., 1996)와도 일치하는 결과를 보였다. 그렇다면 일-가정갈등이 왜 감정부조화와 내재적 동기간의 관계에서 조절효과를 나타내지 못하였는지 해석이 필요하다. 본 연구에서 일-가정갈등은 2.08이라는 평균값을 보였다. 이는 상대적으로 본 연구에서 사용한 표본들이 일-가정갈등을 덜 겪고 있는 종업원들이 많이 포함되어서 조절효과가 없는 것으로 판단해 볼 수 있을 것이다. 그리고 Bartolomé(1983)의 연구에서 직장생활에서 자신을 일을 잘 수행하게 되면 개인이 유능하다고 느끼기 때문에 일-가정갈등이 나타나더라도 감정부조화가 내재적 동기에 미치는 효과가 크지 않을 수도 있음을 밝혀내었다.

이러한 본 연구의 분석결과는 다음과 같은 이론적, 실무적 시사점을 제공하고 있다. 우선, 예측한 바와 같이, 콜센터 근로자들은 다양한 고객들과 접함으로써 감정부조화에 노출되고 있었다. 그리고 이 경우 콜센터 근로자들의 감정부조화 수준이 높을수록 내재적 동기가 낮은 것으로 나타났다. 이러한 분석이 콜센터의 책임자 및 담당자들에게 시사하는 바는 다음과 같다. 첫째, 고객들에게 품질 높은 서비스를 제공하기 위해서는 고객들과 접점에서 활동하고 있는 근로자들의 내재적 동기가 매우 중요하다는 점이다. 하지만 감정부조화가 높은 경우에는 내재적 동기가 높게 나타날 수 없기 때문에 고객들이 품질 높은 고객 서비스를 경험하기 쉽지 않다는 것을 본 연구의 분석결과는 시사하고 있다. 따라서 이러한 상황을 유발하는 감정부조화 수준을 낮출 수 있다면 근로자 개인은 직무를 수행하면서 나타날 수 있는 다양한 스트레스 수준을 낮출 수 있을 것이며 직무를 잘 수행하지 못함으로써 나타날 수 있는 자신감 상실 이 과업수행 자신감의 저하로 연결되지 않을 수 있음을 본 연구의 분석결과는 시사하고 있다. 둘째, 본 연구의 분석결과는 기업들이 내재적 동기 수준을 높이기 위해서 감정부조화 수준을 낮추거나 혹은 극복 또는 치유할 수 있는 다양한 심리 프로그램 도입하게 되면, 감정부조화를 통해 나타날 수 있는 부작용을 최소화할 수 있다는 점을 시사하고 있다. 일련의 프로그램의 실행을 통해 콜센터 구성원들은 직무 관련 스트레스를 낮추고 정서적 안정감을 되찾을 수 있다는 점을 기대할 수 있을 것이다.

## 5.2. 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구의 한계점과 이를 극복하기 위한 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 단일 방식의 설문 조사와 자기보고 방식으로 자료를 수집하였기 때문에, 동일방법 편이에 의한 오류가 나타날 위험이 있다. 이러한 위험을 최소화하기 위해 향후 연구에서는 다른 원천과 방법을 이용하여 자료를 수집하는 것이 필요하다고 판단된다. 또한 본 연구의 분석결과 제시한 가설들이 모두 지지되었지만 특정 시점의 횡단적 자료를 이용했기 때문에 인과관계를 확인했다고 보기 어

렵다. 따라서 향후 연구에서는 종단적 자료를 수집하여 분석을 수행하면 보다 명확한 인과관계를 파악하는데 유리할 것이다(e.g., Vandenberghe et al., 2011). 이 경우 확인적 요인분석을 통하여 구조방정식모형분석을 사용한다면 보다 정확한 인과관계 도출이 가능하리라 판단되며, 가능하다면 하위 변수를 활용해서 관련성을 분석하는 것도 큰 의미가 있으리라 생각한다. 나아가 본 연구에서는 감정부조화로 인해 내재적 동기부(-)의 영향이 나타날 수 있다는 점에 초점을 맞추었지만, 자료의 한계 때문에 본 연구의 분석결과가 내재적 동기를 넘어 어떻게 구체적인 행동으로 연계되는지를 분석하지 못한 한계가 있다(Cheung & Cheung, 2013; Cheung & Tang, 2010). 따라서 향후 연구에서는 감정부조화가 구체적인 행동에 어떠한 영향을 미치는 지를 포괄적으로 연구할 필요가 있을 것이다. 이러한 시도는 현재 본 연구에 존재할 수 있는 내생적인 문제 또한 검토할 수 있어 감정부조화가 내재적 동기에 미치는 보다 명확한 인과관계를 확인할 수 있으리라 생각한다.

둘째, 본 연구에서는 감정부조화와 내재적 동기간의 관계를 분석하였다. 하지만 이를 분석함에 있어 양자간의 관계를 더 잘 설명할 수 있는 매개효과를 잘 검토하지 않아 양자간의 인과관계를 보다 정교하게 분석하지 못한 한계가 있다. 이에 향후 연구에서는 인과관계를 확인하기 위해서 매개하는 효과를 검토할 필요가 있다(e.g., Cheung & Tang, 2010; Van Dijk & Brown, 2006; Kang, Chay, Lee, & Hur, 2016). 또한 본 연구에서는 감정부조화와 내재적 동기간에 영향을 미칠 수 있는 스트레스 수준을 파악하기 위하여 콜센터 기혼 여성들이 지각하고 경험할 수 있는 일과 가정간의 갈등에 초점을 맞추었다. 하지만 이외에도 영향을 미칠 수 있는 다양한 유형의 스트레스가 나타날 수 있다. 예를 들어, '직무스트레스(job stress)'와 '작업과부하(work overload)'와 같은 스트레스 유형들이 나타날 수 있고 이러한 스트레스 유형들은 근로자들이 직무를 수행하면서 경험할 수 있는 쉽게 관찰될 수 있는 형태이기 때문에 이러한 스트레스들이 감정부조화와 상호작용하여 내재적 동기에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 검토할 필요가 있다(Beehr, 1985; Jones, Chonko, Rangarajan, & Roberts, 2007; Schuler, 1980). 이와 같이 감정부조화에 영향을 미칠 수 있는 다양한 외부 스트레스에 대한 연구가 추가되게 되면, 감정부조화 연구에서 전통적으로 사용하고 있는 "SSO(Stress-Stain-Outcomes) 모형"을 적용해 볼 수 있을 뿐만 아니라 기존 모형을 확장할 수도 있는 기회가 나타나리라 판단된다. 반대로, 본 연구에서는 스트레스 이외의 효과들, 예를 들면, 감정부조화를 극복시킬 수 있는 조직 및 사회 수준의 통제방식에 대해 검토하지 않았다. 따라서 일부 선행 연구들에서 검토하고 있는 사회적 혹은 조직지원인식의 효과를 함께 비교하는 것도 의미가 있으리라 판단되며(e.g., Abraham, 1999; Karatepe, 2011; Park, 2009), 이와 반대로 개인의 '자기 통제(self-control)' 혹은 '자기 점검(self-monitoring)'의 효과를 비교함으로써 감정부조화와 내재적 동기간의 '개인 차이(individual difference)'를 비교해 보는 것도 학술적으로 의미가 있을 것이다(e.g., Abraham, 1999; Diestel & Schmidt, 2010).

셋째, 본 연구는 일과 가정간의 갈등에 초점을 맞추기 위하여, 콜센터의 기혼여성으로부터 설문 자료를 수집하여 분석하였기 때문에 분석결과를 콜센터 이외의 서비스 조직 및 다른 일반 조직의 근로자를 대상으로 일반화하기에는 어려움이 따른다. 물론 콜센터에 근무하는 여성들이 감정부조화가 내재적 동기에 미치는 부(-)의 효과를 확인하였다는 점에서 분석 결과

는 큰 문제가 없을 것이다. 하지만 콜센터 이외의 조직에서도 다양한 형태의 근무가 나타날 수 있고 이러한 작업환경들이 근로자들이 지각하는 감정부조화 수준에도 영향을 미칠 수 있고 내재적 동기에도 유의미한 차이를 가져올 수 있기 때문에 향후 연구에서는 이 부분에 대해 추가적으로 고려할 필요가 있다. 예를 들어, 향후 연구에서는 다양한 직업 혹은 조직 특성을 비교할 수 있는 자료를 수집해서 종업원들이 지각하는 감정부조화와 내재적 동기간의 관계를 파악하여 다양한 직업들 간에 어떠한 차이가 나타나는지를 분석해 보는 것도 의미가 있으리라 생각한다(e.g., Bakker & Heuven, 2006; Lewig & Dollard, 2003).

본 연구에서는 고객 서비스를 위해 근무하는 콜센터에서 근무하는 기혼 여성들을 대상으로, 내재적 동기에 영향을 미치는 감정 부조화의 부정적인 효과를 확인했다. 이는 고객과의 면대면 직접적인 접촉이 없더라도 감정적인 접촉에 의해 내재적인 동기가 영향을 받을 수 있다는 것이며, 본 연구에서는 일-가정의 갈등 또한 콜센터에서 근무하는 기혼 여성들의 내재적 동기부여에 어느 정도 부정적인 효과에 영향을 미치는 것을 확인했기 때문에 고객 서비스의 질을 증대시키기 위해서 기업에서는 감정부조화뿐만 아니라 직장 가정 갈등을 최소화할 수 있는 프로그램을 도입해서 실행하는 것이 좋다는 점을 본 연구는 제안하고 있다.

## References

- Abraham, R. (1999). Emotional Intelligence in Organizations: A Conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125(2), 209-224.
- Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 137-146.
- Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict with Job and Life Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT Road Warriors: Balancing Work-family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions. *MIS Quarterly*, 31(1), 1-17.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional Dissonance, Burnout, and in-role performance among Nurses and Police Officers. *International Journal of Stress Management*, 13, 423-440.
- Bartolomé, F. (1983). The Work Alibi: When it's Harder to Go Home. *Harvard Business Review*, 61(2), 67-74.
- Beehr, T. A. (1985). The Role of Social Support in Coping with Organizational Stress, In Beehr, T. A. and R. S. Bhagat (Eds.), *Human Stress and Cognition in Organizations: An Integrated Perspective*. New York: John Wiley & Sons.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Cheung, F. Y., & Cheung, R. Y. (2013). Effect of Emotional Dissonance on Organizational Citizenship Behavior: Testing the Stressor-Strain-Outcome Model. *The Journal of Psychology*, 147(1), 89-103.
- Cheung, F. Y., & Tang, C. (2010). The Influence of Emotional Dissonance on Subjective Health and Job Satisfaction: Testing the Stress-Strain-Outcome Model. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(12), 3192-3217.
- Churchill, G. A. Jr. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta Analysis. *Journal of marketing research*, 22(2), 103-118.
- Churchill, G. A. Jr. (1979). A Paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Cretu, R. Z., & Burcasb, S. (2014). Self Efficacy: A Moderator of the Relation between Emotional Dissonance and Counterproductive Work Behavior. *Procedia-Social and Behavior Sciences*, 127(22), 892-896.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gossierand, R. H. (2005). The dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2010). Interactive Effects of Emotional Dissonance and Self-Control Demands on Burnout, Anxiety, and Absenteeism. *Journal Vocational Behavior*, 77(3), 412-424.
- Friedman, S. D. (2000). *Harvard Review on Work and Life Balance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus Gender Role Explanations for Work-family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560-568.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Heuven, E., & Bakker, A. B. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 81-100.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hopp, H., Rohrmann, S., Zapf, D., & Hodapp, V. (2010). Psycho-physiological Effects of Emotional Dissonance in a Face-to-face Service Interaction. *Anxiety, Stress, & Coping*, 23(4), 399-414.
- Jeong, K. S., Choi, S. J., Park, M. O., & Li, Y. (2015). The Effects

- of Customer Service Representatives' Emotional Labor by Emotional Display Rules on Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Turnover Intention in the Context of Call Centers. *Korean Journal of Business Administration*, 29(2), 529-551.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). The Role of Overload on Job Attitudes, Turnover Intentions, and Salesperson Performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 663-671.
- Kang, S. H., Chay, J. H., Lee, J. A., & Hur, W. M. (2016). The Effects of Service Employee's Surface Acting on Counterproductive Work Behavior: The Mediating Roles of Emotional Exhaustion. *Journal of Distribution Science*, 14(2), 73-82.
- Karatepe, O. M. (2009). Do Job Resources Moderate the Effect of Emotional Dissonance on Burnout?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 44-65.
- Karatepe, O. M., & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion among Hotel Employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349-358.
- Kenworthy, J., Fay, C., Frame, M., & Petree, R. (2014). A Meta-analytic Review of the Relationship between Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(2), 94-105.
- Kim, M. S. (2016). The Influence of Customer Satisfaction on Customer Loyalty and the Moderating Effect of Gender. *Journal of Distribution Science*, 14(10), 73-79.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family Conflict, Policies, and the Job-life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Lee, D. M., Kim, S. S., & Kim, S. R. (2007). Emotional Dissonance as a Mediator in the Relationship between Emotional Labor and Burnout. *Journal of Organization and Management*, 31(3), 133-155.
- Lee, J. S. (2017). An Empirical Study on the Airline Service Employees' Psychological Mechanism according to the Emotional Labor. *Journal of Distribution Science*, 15(2), 111-120.
- Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.
- Lim, A., Park, Y. K., & Back, Y. (2016). The Effects of Emotional Dissonance on the Employees' Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Effect of Exhaustion and Stress and Moderating Effects of Personality and Tenure. *Korean Management Review*, 45(2), 615-657.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing Emotions in the Workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9, 257-274.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M., & Beutell, N. J. (1996). Work and Family Variables, Entrepreneurial Career Success, and Psychological Well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 275-300.
- Park, J. S. (2009). A Study on the Effect of Performance on Employer's Satisfaction of Service Company. *Journal of Distribution Science*, 3(2), 101-119.
- Park, S. E. (2009). The Effects of Emotional Dissonance on the Employee's Job Attitudes and the Moderating Role of Job Autonomy and Social Supports. *Korean Management Review*, 38(2), 379-405.
- Potluri, R. M., Yigezu, Y., Ansari, R., & Khan, S. R. (2015). Interactive Quality in Ethiopian Telecom's Service Encounters: A Dyadic Perspective. *International Journal of Industrial Distribution & Business*, 6(1), 27-35.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The Expression of Emotion in Organizational Life. *Research in Organizational Behavior*, 11, 1-42.
- Rutner, P. S., Hardgrave, B. C., & McKnight, D. H. (2008). Emotional Dissonance and the Information Technology Professional. *MIS Quarterly*, 32(3), 635-652.
- Schuler, R. S. (1980). Definition and Conceptualization of Stress in Organization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 184-215.
- Shameem, S., & Ganesh, M. P. (2013). Effect of Nature of Interaction on Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Mediating Role of Emotional Labour. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 2(6), 2319-2828.
- Shin, C. S., Hwang, G. S., Lee, H. W., & Cho, S. R. (2015). The Impact of Korean Franchise Coffee Shop Service Quality and Atmosphere on Customer Satisfaction and Loyalty. *East Asian Journal of Business Management*, 5(4), 47-57.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Van Dijk, P. A., & Kirk-Brown, A. (2006). Emotional Labour and Negative Job Outcomes: An Evaluation of the Mediating Role of Emotional Dissonance. *Journal of Management & Organization*, 12(2), 101-115.
- Vandenbergh, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., & Roussel, P. (2011). Assessing Longitudinal Change of and Dynamic Relationships among Role Stressors, Job Attitudes, Turnover Intention, and Well-being in Neophyte Newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 652-671.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.
- Yang, H. C., Cho, H. Y., & Lee, W. D. (2015). Multi-dimensional Emotional Intelligence Effects on Intrinsic/Extrinsic Motivation and Job Satisfaction: Analysis Using Laborer Perceived Organizational Support. *International Journal of Industrial Distribution & Business*, 5(4), 13-18.