

방문형 학습지 교사의 정서노동, 정서적 고갈, 이직의도 및 고객지향성 간의 관계

박 춘 신

서강대 교육대학원 상담심리

장 재 윤[†]

서강대학교 심리학과

본 연구는 340명의 여성 방문형 학습지 교사를 대상으로 정서노동, 정서적 고갈, 이직의도 및 고객지향성 간의 관계를 구조방정식 모형으로 검증하였다. 학습지 교사들은 고객과의 상호작용 과정에서 정서조절 전략으로서 표면행위나 내면행위 등 서로 다른 정서노동 수행전략을 선택하며, 표면행위 및 내면행위는 정서적 고갈, 이직의도 및 고객지향성과 다른 관계를 가질 것이라고 예측하였다. 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 표면행위는 정서적 고갈과 정적 관계를, 내면행위는 정서적 고갈과 부적 관계를 보였다. 둘째, 정서적 고갈은 이직의도에 정적으로, 고객지향성에 부적적으로 영향을 미쳤다. 셋째 표면행위와 이직의도 및 고객지향성 간의 관계는 정서적 고갈에 의해 완전 매개되는 것으로 나타난 반면, 내면행위는 정서적 고갈을 통해 이직의도와 완전 매개되고 고객지향성과는 부분 매개로 나타났다. 그리고 정서적 고갈과 이직의도 간의 관계에서 상사와 동료 지원의 조절효과는 예상과 달리, 정서 고갈 경험이 많을 경우에 상사 및 동료 지원이 높으면 오히려 이직의도를 높이는 결과를 보였다. 본 연구 결과를 통해 개인의 심리적 안녕과 조직성과는 정서노동 수행전략에 따라 긍정적·부정적 결과를 낳을 수 있으며, 정서적 고갈이 이직의도와 고객지향성 모두에 부정적 영향을 미치기 때문에 조직은 종업원의 정서적 고갈을 관리하는 데 초점을 두어야 한다는 시사점을 얻었다.

주요어 : 표면행위, 내면행위, 정서노동, 정서적 고갈, 이직의도, 고객지향성

[†] 교신저자 : 장재윤, 서강대학교 심리학과, jych@sogang.ac.kr

최근 연구는 조직 내 개인의 성과를 극대화하기 위해 종업원 개인의 정서가 중요하며, 정서에 따라 개인의 심리적 안녕감뿐만 아니라 조직의 성과가 달라질 수 있음을 보여주고 있다(장재운, 2010; Cheung & Tang, 2009; Ito & Brotheridge, 2004). 서비스 기업들은 종업원들이 고객에게 표출하는 정서적 서비스의 양과 질이 매출액과 밀접한 연관성을 갖고 있다는 것을 잘 알고 있다. 종업원들이 고객들과 직접적인 관계를 맺으며, 서비스 접점 상에서 조직 전체를 대신하여 고객들의 만족 수준과 구매의도에 영향을 미치는 중요한 역할을 하기 때문이다(서문식, 김상희, 2004). 즉 서비스를 제공할 때의 정서 상태도 서비스의 한 부분이다. 고객과의 상호작용 과정에서 조직이나 고객들은 서비스 제공자인 종업원이 적절한 정서표현을 할 것이라고 기대하고, 서비스 종업원들은 이러한 기대를 충족시키기 위하여 조직 내 정서규범을 준수하려는 노력을 기울이는 정서노동을 수행한다(Hochschild, 1983). 이때 서비스 종업원들은 고객과의 상호작용 과정에서 실제 느끼는 정서와 상관없이 조직의 목표 달성을 위해 규범적 표현규칙에 따라 고객이 기대하는 정서를 표현해야 한다. 이런 고객 서비스 특성은 종업원들의 스트레스를 유발하는 조건으로 작용할 수 있다.

정서노동 연구에서는 정서가 조직의 표현규칙들에 부합되도록 관리될 수 있다는 것을 가정하고, 주요 결과 변인으로 정서 부조화·소진·직무 스트레스·개인의 심리적 안녕감·역할 몰입·철회 행동·서비스 성과 등을 다루고 있다. 그런데 정서노동의 결과가 상반되거나 비밀관성을 나타내고 있다. 정서노동은 다차원적인 개념(Côté, 2005)으로, 개인 및 조직 차원에서 긍정적 및 부정적 결과 모두 설

명할 수 있다(Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996, 1997). 최근에는 표면행위와 내면행위를 구분하여 파악하는 연구가 많아지고 있는데, 그 결과 또한 비밀관성을 나타낸다(Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2003). 특히 정서노동의 결과변인으로 자주 다루어지는 소진 연구에서도 표면행위와 내면행위 차원에 따라 정서적 고갈이 다른 관계양상을 보여주고 있다(Brotheridge & Grandey, 2002; Hülsheger & Schewe, 2011).

정서적·심리적 스트레스 상황에 노출된 정서노동 종업원들의 정서조절 전략에 따라 표면행위나 내면행위가 결정되며, 정서노동의 결과가 긍정적이며 부정적인 측면 모두 나타날 수 있다(Grandey, 2000). 표면행위는 종업원이 진실로 느끼는 정서와 조직에서 표현하기를 요구하는 정서간의 불일치를 경험하게 하고, 자기소외·직무만족 저하·우울·냉소·소진 등 심리적 안녕에 부정적 결과를 초래한다(Ashforth & Humphrey, 1993). 반면 내면행위는 종업원이 조직과 고객으로부터 긍정적 피드백을 받거나 자신의 일에 대한 성취감을 얻을 수 있기 때문에 소진과 냉소보다는 직무 유능감이나 자기효능감 등 긍정적 결과와 관련이 있다(Abraham, 1998). 이와 달리 Hobfoll (1989)의 자원보존 이론에 따르면 내면행위는 자원 상실을 초래하여 정서적 고갈이나 심리적 긴장을 높이는 동시에 고객과의 원만한 상호작용을 창출함으로써 자원을 획득하여 일 성취감이나 직업 효능감을 느낄 수 있다. 즉 내면행위는 자원의 획득과 상실을 동시에 이끄는 대립 과정(opponent process)의 속성을 띠고 있다(Hülsheger & Schewe, 2011).

또 다른 측면에서 서비스 상호작용 유형

(Hülshager & Schewe, 2011), 조직의 정서규칙의 강도나 관리방법(김상표, 2000; Brotheridge & Grandey, 2002), 직무특성(Brotheridge & Lee, 2002) 등 다양한 요인들에 의해 정서노동의 결과가 다르게 나타날 수 있다. 국내 정서노동 연구가 주로 항공사, 호텔, 외식업, 백화점 등 '인카운터(encounter) 유형'의 서비스 분야에 종사하는 종업원들에 초점을 두고 있으며, 고객과 서비스 공급자가 지속적인 관계를 갖는 '관계(relationship) 유형'의 정서노동에 대한 연구는 아직 미흡한 편이다. 인카운터 유형과 관계 유형은 서비스 제공자와 고객의 상호작용 과정에서 정보 공유, 상호작용의 미래 지속성 여부 등이 근본적으로 다르고(Gutek, 1999), 정서노동 유형에 따라 정서표현의 빈도나 강도, 정서부조화 등의 차이가 있을 수 있다. 방문형 학습지 교사들은 고객인 유아나 어린이의 가정을 방문하여 교육 서비스를 제공하면서 6개월에서 2~3년 이상 동일한 고객을 만난다. 즉 인카운터 유형과 달리 지속적인 상호작용과 각자의 정보를 공유하는 관계형 정서노동을 수행하고 있다.

그리고 정서노동과 철회행동이나 고객 서비스 수준과의 관계를 밝힌 연구(Abraham, 1999; Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2000)에서도 결과가 다양한 양상을 보인다. Grandey(2003)는 정서노동이 소외현상이나 정서부조화를 초래하여 직무만족을 저하시키고 이직의도에 영향을 준다고 한 반면에 Chau, Dahling, Levy, 및 Diefendorff(2009) 연구에서는 내면행위는 이직의도와 부적 상관이 있었지만, 표면행위는 이직의도와 유의한 관계를 보이지 않았다. 이것은 정서노동과 결과변인 간에 심리적 기제가 작용할 수 있다는 연구 결과(Leiter & Maslach, 1989; Grandey, 2003; Singh, Goolsby, & Rhoads,

1994)에서 알 수 있듯이 정서노동으로 인한 내적 변화 과정을 거치면서 서로 다른 심리적이며 행동적인 경향성과 태도를 보일 것임을 시사한다.

따라서 본 연구에서는 교재라는 유형적 도구를 가지고 무형의 교육 서비스를 제공하는 방문형 학습지 교사들을 대상으로, 정서노동의 수행전략인 표면행위와 내면행위에 따라 정서적 고갈, 기업의 비용과 성과 측면인 '이직의도' 및 '고객지향성' 등이 어떤 관계를 나타내는지 알아보려고 하였다. 특히 정서적 고갈이 표면행위 및 내면행위와 이직의도 및 고객지향성의 관계를 매개할 것인지, 나아가 조직 내 개인이 지각하는 사회적 자원인 상사 및 동료의 지원이 정서적 고갈의 부정적 결과를 조절할 수 있는지 살펴보고자 하였다.

정서노동의 정서조절 전략과 자원 획득 및 손실

정서노동은 개인이 어떤 정서 상태이든지 표현규칙에 맞는 정서를 표현해야 하는 상황에서 이루어진다. 종업원들은 조직이 제시하는 특정 표현규칙을 따라야 하며, 이를 바탕으로 정서를 표현하거나 억제하도록 요구받기 때문에 정서노동은 수행 과정에서 직무 스트레스를 수반한다. 이런 상황에서 서비스 종업원들은 자신들의 정서를 다루기 위해 서로 다른 전략들을 이용한다.

정서노동을 조직의 목표를 달성하기 위하여 정서 및 정서 표현을 통제하는 과정으로 본 Grandey(2000)는 '표현 수정(modify expressions)' 차원인 표면행위의 기제는 스트레스 자극에 의해 유발되는 정서 반응을 변조(response modulation)하는 것이며, '느낌 수정(modify feeling)' 차원인 내면행위는 '주의의 전개

(attentional deployment)'와 '인지적 변화(cognitive change)' 등의 기제를 통해 자신의 내적 느낌을 의식적으로 변화시키려고 정서적 노력을 기울이는 것이라고 하였다. 이때 내면행위는 경험정서와 표현규칙을 일치시키기 위하여 적극적으로 정서를 변화시키는 것이므로, 정서 부조화가 최소화되어 심리적 자원의 상실을 막을 수 있고 조직이나 고객으로부터 긍정적인 피드백이나 보상을 획득하여 종업원에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 반면 표면행위는 자신의 정서를 억누르고 조직의 표현규칙을 준수하는 것으로, 진실한 정서를 억누르는 심리적 노력을 기울이게 된다(Gross & Levenson, 1997). 이런 노력이 계속되면 정서적 자원이 고갈되거나 타인에게 무감각하고 냉소적이 되어 상호작용 자체를 비인격화하는 등의 직무소진을 경험하게 된다. 따라서 표면행위와 내면행위는 종업원 입장에서 보면 자원의 상실과 획득 측면에서 다른 양상을 갖게 된다.

Brotheridge와 Lee (2002)는 정서노동을 하면서 유발되는 정서적 긴장(strain)인 소진은 종업원이 표현해야 할 조직의 정서적 요구와 활용 가능한 자원 간에 생겨나는 불균형의 결과라고 보았다. 따라서 서비스 수행 과정에서 자원의 측면인 적절한 보상이 없으면, 자원의 상실을 경험하고 정서적 고갈에 시달리게 된다. 따라서 표면행위와 내면행위로 구분하여 접근하면 자원의 상실 및 획득 차원에서 정서노동의 긍정적·부정적 결과를 함께 볼 수 있으며, 정서노동과 결과변인 간의 서로 다른 영향 관계를 이해할 수 있다(Grandey, 2000).

정서노동과 정서적 고갈

고객과의 상호작용이라는 상황 변인에 대하

여 문제 중심적 정서조절이나 정서 중심적 정서조절을 선택함으로써 정서적 고갈의 정도가 다를 수 있다. 외적으로 드러나는 정서표현을 관리하는 표면행위는 내적 느낌까지 조절하는 내면행위보다 종업원의 심리적 안녕과 더 밀접한 관련이 있다(Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2003). Riolli와 Savicki(2003)는 직무 자원과 소진 간의 관계 연구를 통해 자원이 낮은 상황일지라도 높은 통제 대처 양식을 가진 종업원들이 정서적 고갈을 덜 경험한다고 제시하였다. 따라서 고객 접점에서 부정적 정서가 유발될 때 서비스 종업원이 선택한 문제 중심 대처와 정서 중심 대처에 따라 자원 상실의 지속적인 상태인 정서적 고갈에 미치는 영향이 다를 것이다.

가설 1-1. 표면행위를 많이 할수록 정서적 고갈이 높을 것이다.

가설 1-2. 내면행위를 많이 할수록 정서적 고갈이 낮을 것이다.

정서노동과 이직의도 및 고객지향성

이직의도는 조직이나 서비스 수행 과정에서 경험하는 부정적 자극에 대한 심리적 철회 경향성이나 부정적 행위상의 결과이다. 정서노동과 이직의도의 관계에 대한 이론적 기반은 정서 불일치의 연구를 통해서 찾을 수 있다(Grandey, 2000). 경험 정서와 표현 규칙 간의 정서 불일치는 종업원의 심리적 자원을 고갈시키는 원인으로 작용하여 자원 상실에 대한 반응으로서 이직의도를 갖게 한다. 그리고 직무 맥락에서 고객 욕구를 충족시키려는 종업원의 성향인 고객지향성은 다양한 상황적 맥락에서 서비스 행동을 수행하도록 이끌고(Brown, Mowen, Donavan, & Licata, 2002), 직무

만족이나 조직몰입 등에 영향을 미친다 (Donavan, Brown, & Mowen, 2004). 그런데 경험 정서와 다른 조직 규범을 따라야 하는 정서 불일치는 고객에 대한 도움행동 및 참여행동 축소를 초래할 수 있다(Wharton & Erickson, 1993). 정신적 자원이 감소된 표면행위는 서비스 수행과 관련된 실행력 부족과 업무수행 손상을 겪을 수 있다(Sideman Goldberg, & Grandey, 2007). 반면 내면행위는 사회적 상호 작용과 효과적인 수행을 촉진시키는 진정성 있는 정서를 표현하고(Côte, 2005), 고객 상호 작용 과정에서 고객과 강한 라포(rapport)를 형성함으로써 고객으로부터 긍정적 평가를 얻게 된다(Hennig-Thurau, Groth, Paul, & Gremler, 2006).

가설 2-1. 표면행위를 많이 할수록 이직의도가 높을 것이다.

가설 2-2. 내면행위를 많이 할수록 이직의도가 낮을 것이다.

가설 2-3. 표면행위를 많이 할수록 고객지향성이 낮을 것이다.

가설 2-4. 내면행위를 많이 할수록 고객지향성이 높을 것이다.

정서적 고갈과 이직의도 및 고객지향성

정서적 고갈을 경험하는 종업원은 위협적이고 도전적인 환경 조건을 수정하기 위해 할 수 있는 것이 아무 것도 없다는 평가를 통해 부정적 정서를 감소시키는 데 초점을 둔 정서 중심 정서조절 전략을 선택할 가능성이 높다. 그 결과 정서적 고갈은 심리적·신체적 역기능을 초래할 가능성이 높아진다. 즉, 종업원에게 요구되는 역할로 인해 시간이나 에너지 등 한정된 자원을 배분할 수밖에 없는 개인은 긴

장과 갈등을 경험하게 되고(Allen, 2001), 그 결과 자신의 자원이 위협받는 것에 대한 심리적 방어로 인해 조직이나 업무로부터 회피하려는 의도를 갖는다.

또한 정서 부조화로 인해 정서적으로 소진된 종업원들의 경우 과업 철회 행동을 보일 가능성이 높으며, 고객지향적 성향은 낮아질 것이다(King & Emmons, 1990). 또 고객을 응대할 때 배려나 인내심의 한계를 겪으면서(Grandey, 2003), 고객의 욕구를 즉각적으로 이해하고 친절한 서비스를 하려는 행위 경향성을 축소시키는 결과를 낳는다.

가설 3-1. 정서적 고갈은 이직의도를 높일 것이다.

가설 3-2. 정서적 고갈은 고객지향성을 낮출 것이다.

정서노동과 이직의도 및 고객지향성 간의 관계에서 정서적 고갈의 매개효과

정서노동과 이직의도 사이의 관계에 대한 기존 연구 결과가 다소 일관성을 보여주지 못하고 있는데(Chau et al., 2009; Côte & Morgan, 2002), 이것은 두 변인간의 관계를 매개하는 또 다른 변인이 존재하는 것으로 볼 수 있다. Leiter와 Maslach(1989)는 역할 갈등 및 대인 간 상호작용 환경이 조직 몰입도를 저하시키는데, 그 내면에 숨은 역동적 실체로서 정서적 고갈의 매개효과를 검증하였다. 특히 표면행위와 부정적 결과변인 사이에서 정서적 고갈이 매개효과를 나타내는 것으로 밝혀졌으며(Grandey, 2003), 역할 스트레스와 심리적이며 행위적인 결과 사이에서 소진이 매개 역할을 한다(Singh et al., 1994).

가설 4-1. 표면행위와 이직의도 간의 관계를 정서적 고갈이 매개할 것이다.

가설 4-2. 내면행위와 이직의도 간의 관계를 정서적 고갈이 매개할 것이다.

가설 4-3. 표면행위와 고객지향성 간의 관계를 정서적 고갈이 매개할 것이다.

가설 4-4. 내면행위와 고객지향성 간의 관계를 정서적 고갈이 매개할 것이다.

정서적 고갈과 이직의도 및 고객지향성 간의 관계에서 상사와 동료 지원의 조절효과

정서적 서비스 수행이 직무 스트레스로 작용하므로 직무태도나 소진, 이직의도 및 고객 행동에 미치는 영향을 완화시킬 수 있는 요인들에 대한 연구들이 진행되었다(Hochschild, 1983; Rafaeli & Sutton, 1987). 사회적 지원은 스트레스의 평가반응을 예방 또는 약화시켜 스트레스를 지각하는 사고와 반응을 조정하며, 지원 수준이 적정하면 생리적 과정에 직접 영향을 미쳐 스트레스 반응을 감소하거나 제거시킨다(Lazarus & Folkman, 1984). Cohen과 Wills(1985)의 사회적 지원에 대한 연구에서 스트레스 사건으로 유발된 욕구에 반응하는 상호작용적인 자원에 대한 지각 능력을 측정할 때 개인을 보호하는 지원 과정으로서 조절효과가, 큰 사회적 관계망에서 개인의 통합 수준을 측정할 때 주효과 모델이 밝혀졌다. 따라서 정서적 고갈을 경험한 종업원들이 심리 행동적 철회 경향성을 보일 수 있는데, 조직이 다양한 방법으로 종업원을 지원한다면 손실된 자원을 보완할 수 있고, 한정된 자원을 가진 종업원의 부정적인 심리적 상황이나 직무 수행 능력을 증가시킬 수 있다(Allen, 2001). 조직에서 상사는 부하보다 더 많은 직무 권한을 갖고 있으며, 그들의 관리 행동이 상대적

으로 중요한 위치를 차지하기 때문에 부하의 육체적·정신적 재해를 감소시킬 수 있다. 동료는 직무 협조·정보나 정서적 지원 등을 통해 스트레스의 유해한 결과들을 완화시킬 수 있다.

가설 5-1. 상사의 지원을 받을수록 정서적 고갈이 이직의도에 미치는 영향은 감소할 것이다.

가설 5-2. 상사의 지원을 받을수록 정서적 고갈이 고객지향성에 미치는 영향은 감소할 것이다.

가설 5-3. 동료의 지원을 받을수록 정서적 고갈이 이직의도에 미치는 영향은 감소할 것이다.

가설 5-4. 동료의 지원을 받을수록 정서적 고갈이 고객지향성에 미치는 영향은 감소할 것이다.

연구모형과 대안모형 설정

표면행위와 내면행위, 정서적 고갈, 이직의도 및 고객지향성 간의 관계에서 두 가지 가정을 전제하였다. 첫째, 능동적인 문제 중심 정서조절 전략은 종업원들의 심리적 자원을 획득하는 방향으로, 수동적인 정서 중심 정서조절 전략은 심리적 자원을 상실하는 방향으로 작용할 것이다. 둘째, 종업원들의 자원 상실은 부정적인 심리·행동적 경향성을, 자원 획득은 긍정적인 심리·행동적 경향성을 이끌 것이다. 이러한 가정을 기반으로 연구의 개념도(그림 1)와 연구모형을 도출하였다(그림 2).

그러나 연구모형 외에 선행연구를 통해 추론 가능한 대안모형이 존재할 수 있으므로, 대안모형 1과 2를 함께 제시하여 검증 절차를 거친 후 최종 모형을 선택하고자 하였다. 대

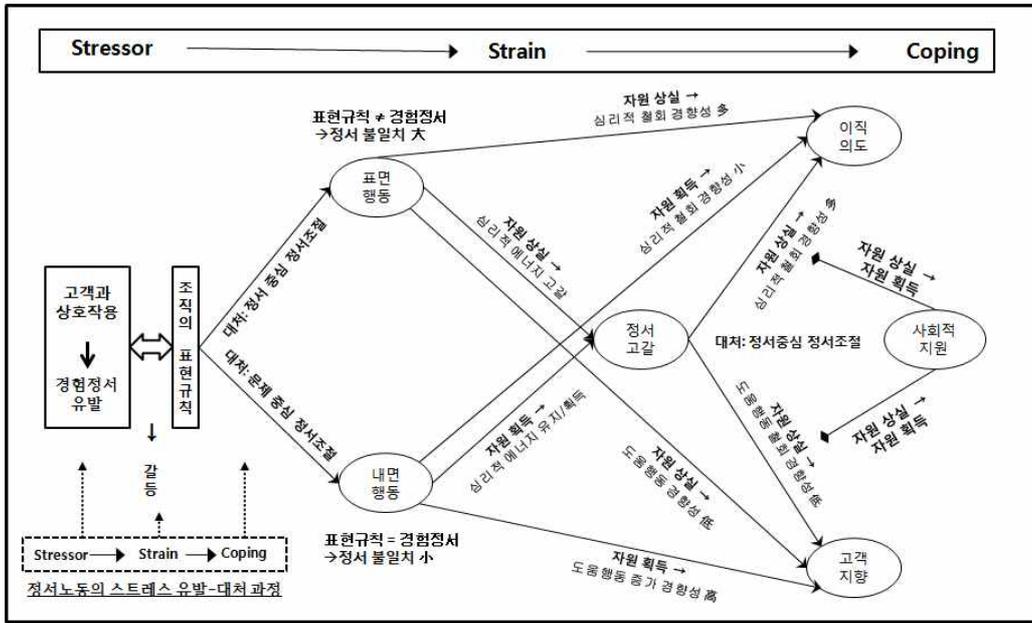


그림 1. 연구의 개념도

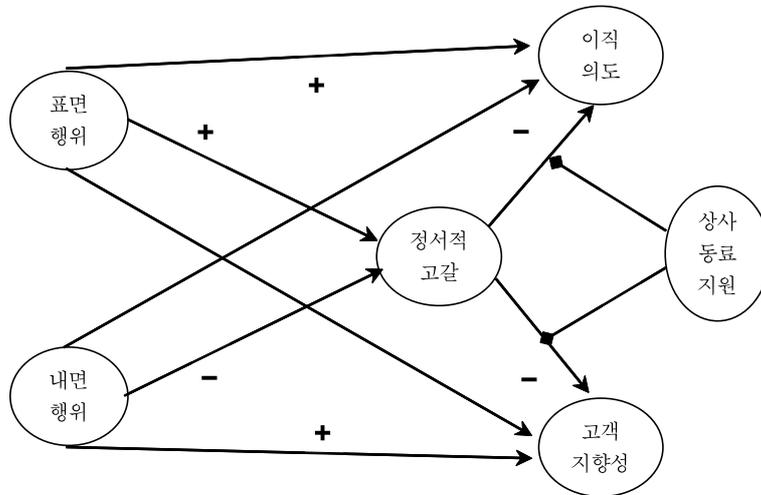


그림 2. 연구모형

안모형 1은 정서적 고갈을 통해 정서노동이 이직의도 및 고객지향성에 간접효과를 나타내는 완전매개 모형이다(그림 3). 역할 스트레스로 인한 심리적 긴장 상태인 정서적 고갈이

직무만족이나 이직의도 간에 매개 역할을 한다는 연구(Singh et al., 1994)와 정서노동이 이직의도 및 고객지향성과 유의하지 않은 결과를 보여주는 연구(Chau et al., 2009) 등에 근거

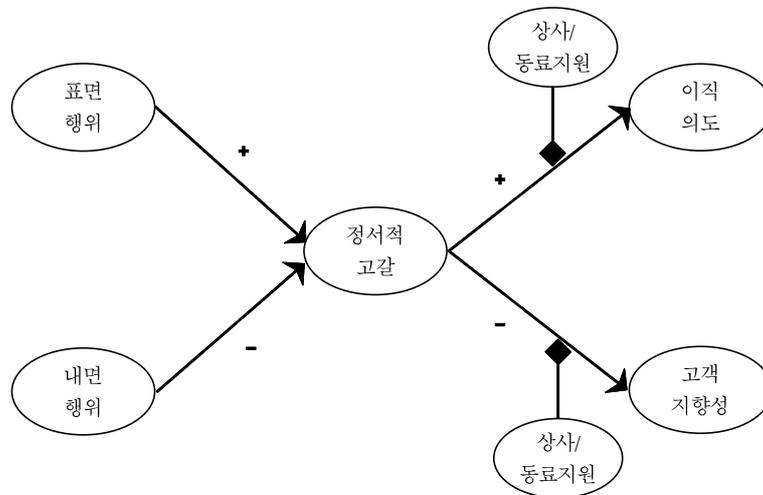


그림 3. 대안모형 1

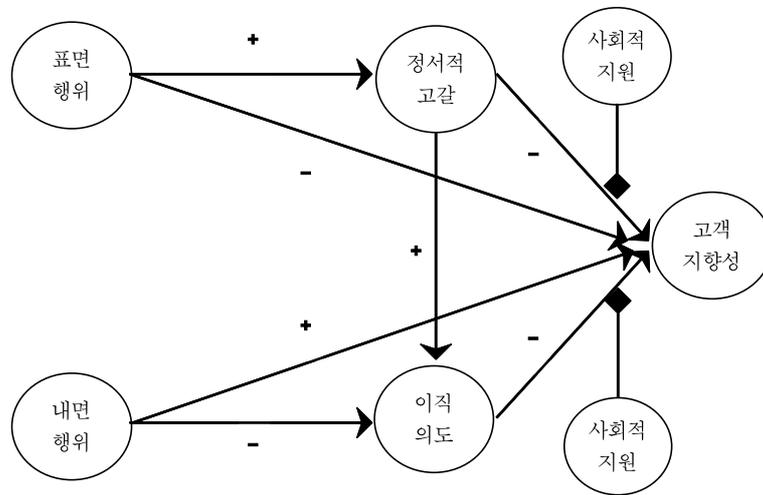


그림 4. 대안모형 2

하여 설정하였다. 대안모형 2는 종업원이 정서조절 전략의 선택에 따라 표면행위와 내면 행위를 수행할 때 개인의 심리적 안녕감 차원에서 소진을 경험하거나 조직 차원에서 종업원이 철수행위를 보이고 성과에 부정적 영향을 미친다는 Grandey(2000)의 연구에 기초하였다. 여기서 개인의 성향이 태도나 의도에 영

향을 미치지 않지만, 정서적 고갈의 결과변인으로 고객지향성을 다룬 연구(Goolsby, 1992)나 개인의 행동 경향성을 나타내는 고객지향성이 마케팅 개념으로 행동적 측면이나 평가를 나타내기 때문에(Brown et al., 2002) 심리적 상황인 이직의도가 고객 도움행동과 상관이 높은 행동 경향성인 고객지향성에 영향을 줄 것이라

고 설정하였다(그림 4).

방 법

연구대상

연구 참여자는 H사에 종사하는 서울·경기 지역의 학습지 교사로, 제시된 순서효과를 배제하기 위하여 설문항목의 순서를 재조합하여 다섯 종류로 구성된 자기보고식 설문형식으로 조사를 진행하였다. 총 500부를 배포하여 393부를 회수하였으며, 그 중 중심화 경향이 뚜렷하거나, 결측치가 있고 불성실하게 응답한 설문지 24부와 남성들이 응답한 29부를 제외한¹⁾ 340부를 통계분석에 사용하였다.

연구 대상의 인구사회학적 특성은 다음과 같다. 전체 여성 대상자 340명 중 30세~39세 113명(33.2%), 40세~49세 112명(32.9%)로 66.1%를 차지하였다. 학력은 대졸이 186명(54.7%)으로 가장 많고, 전문대졸이 146명(42.9%)이었다. 근속연수를 살펴보면 6년 이상 110명(32.4%), 1년 미만 102명(30.0%), 3년~5년 75명(22.1%), 1년~2년 51명(15.0%) 순으로 나타났다.

측정도구

표면행위와 내면행위

표면행위는 '긍정적 정서를 표현하기 위하여 자신의 실제 정서를 억제하거나 숨기고 자신의 표현을 수정하는 정서 표현 관리'로, 내

면행위는 '표현규칙에서 요구하는 긍정적 정서를 실제로 느끼기 위하여 자신의 내적 정서를 의식적으로 변화시키려고 노력하는 과정'으로 정의된다. 따라서 척도는 이러한 정의에 잘 부합하는 Brotheridge와 Lee(2003)에 의해 개발된 ELS(Emotional Labor Scale)를 사용하였다. 이 척도는 빈도·강도·다양성·지속기간·표면행위·내면행위 등 6개 차원의 15개 문항으로 구성된 것이다. 본 연구에서는 종업원 개인의 정서노동 수행전략이 각각 결과변인에 어떤 영향을 주는지 살펴보는 데 초점을 두었기 때문에 ELS 척도 중 표면행위와 내면행위만 사용하였으며, 각각 3문항이다. 예시문항으로 표면행위는 '나는 고객을 대할 때 솔직한 정서를 숨길 때가 많다', 내면행위는 '고객을 대할 때 요구받는 정서를 실제로 느끼려고 노력한다'이다. 응답 척도는 1(전혀 그렇지 않다)에서 5(매우 그렇다)의 Likert 5점 척도를 사용하였으며, 신뢰도(Cronbach's α)는 표면행위 .79, 내면행위 .87로 적합한 수준을 보였다.

정서적 고갈

직장 내 업무와 서비스 과정에서 느끼는 학습지 교사들의 정서적 고갈을 측정하기 위해 본 연구에서는 Maslach와 Jackson(1981a)이 개발한 MBI(Maslach Burnout Inventory) 척도 중 정서적 고갈 9문항을 사용하였다. 예시문항으로는 '정서적으로 내 업무에 지쳐 있다', '일과가 끝날 때쯤이면 녹초가 된다' 등이다. 응답 척도는 1(전혀 그렇지 않다)에서 5(매우 그렇다)의 Likert 5점 척도를 사용하였으며, 신뢰도(Cronbach's α)는 .93으로 높은 수준이었다.

이직의도

직무만족에 대한 하나의 반응으로써 현 직

1) 이것은 여성 비중이 아주 높은 서비스 분야의 특성을 고려할 때 소수의 남성 표본을 제외시키는 것이 학습지 교사들의 정서노동을 이해하는데 보다 적절하다고 판단했기 때문이었다.

장에서 다른 직장으로 옮기려는 의도로 정의되는 이직의도를 측정하기 위해 Becker(1992)와 Mobley(1982)의 문항들에서 6문항을 선별하여 사용하였다. 예시문항으로는 '내가 만일 다른 직장을 다시 선택할 수 있다면 현재의 직장을 선택하지 않을 것이다', '지금보다 조금이라도 나빠진다면 현 직장을 떠날 것이다'이다. 본 연구에서 응답 척도는 1(전혀 그렇지 않다)에서 5(매우 그렇다)의 Likert 5점 척도를 사용하였고, 신뢰도(Cronbach's α)는 .91로 높은 수준이었다.

고객지향성

Brown 등(2002)의 정의에 기초하여 고객지향성을 '서비스 수행 과정에서 고객의 욕구를 충족시키려는 종업원의 태도와 행위 경향성'이라고 정의하였다. 측정도구는 Brown 등(2002)이 개발한 것으로 즐거움 차원 6문항과 욕구 차원 6문항 등 12문항을 5점 Likert 척도로 측정하였다. 신뢰도(Cronbach's α)는 .93으로 높은 수준으로 나타났다. 예시문항으로는 '나는 고객 한 분 한 분에게 밝은 표정으로 대한다', '나는 고객을 대하는 것이 정말 즐겁다' 등이다.

상사 및 동료의 지원

상사 및 동료 지원의 정도를 측정하기 위하여 Cohen과 Wills(1985)의 척도를 사용하였다. 이 척도는 상사와 동료의 지원 각 8문항씩 16문항으로 구성되었다. 예시문항으로는 상사 지원은 '내가 어려운 일에 처했을 때 상사는 기꺼이 나를 도와 준다', 동료 지원은 '내 직장 동료들은 내가 어려움을 토로할 때 진지하게 들어주고 조언도 해 준다'이다. 응답 척도는 1(전혀 그렇지 않다)에서 5(매우 그렇다)

의 Likert 5점 척도를 사용하였으며, 신뢰도(Cronbach's α)는 상사 지원 .93, 동료 지원 .87로 적합한 수준을 보였다.

분석방법

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS 18.0과 AMOS 18.0을 사용하여 분석되었다. 세부적인 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 표본의 기술통계적 분석을 위해 SPSS 18.0 프로그램을 사용하여 평균·표준편차·왜도·첨도 등을 계산하였으며, Pearson 상관분석 및 요인분석을 실시하였다.

둘째, 선행연구에 근거한 연구모형 및 가설검증을 위하여 구조방정식 모형(SEM)을 적용하였다. 자료의 정상분포조건을 확인하고, 최대우도 추정방법(Maximum Likelihood method)을 사용하였다. 그리고 모형의 적합도 검증을 위해 χ^2 검증과 TLI, CFI, RMSEA의 적합도 지수를 이용하여 연구모형의 채택 여부를 결정하는 단계를 거쳤다(홍세희, 2000).

셋째, 조절효과를 알아보기 위하여 평균중심화(mean centering)를 거친 후 상호작용항을 생성하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

결 과

본 연구의 측정변인들 간의 상관관계를 분석한 결과, 표면행위와 내면행위의 상관관계가 유의하지 않았는데, 이는 두 행위가 서로 독립적인 차원이며 다른 개념임을 뜻한다. 표면행위는 정서적 고갈($r=.26, p<.01$) 및 이직의도($r=.21, p<.01$)와 정적 상관을 보였다. 내면행위는 정서적 고갈($r=-.22, p<.01$) 및 이직의도

표 1. 측정변인 간 상관, 평균, 표준편차, 척도, 왜도

	표면	내면	고갈	이직	고객	상사	동료
표면	(.79)						
내면	.01	(.87)					
고갈	.26**	-.22**	(.93)				
이직	.21**	-.14**	.63**	(.91)			
고객	-.11	.45**	-.41**	-.34**	(.93)		
상사	.01	.24**	-.34**	-.36**	.27**	(.93)	
동료	.04	.25**	-.25**	-.27**	.33**	.67**	(.87)
SD	.85	.67	.84	.93	.60	.70	.58
M	3.3	3.5	3.0	3.2	3.6	3.5	3.5
왜도	.12	-.60	.24	-.12	-.22	-.31	-.11
첨도	-.55	1.71	-.20	-.25	1.36	.68	.55

주. ** $p < .01$ 수준에서 유의함, 대각선 () 안은 신뢰도 계수(Cronbach's α)

($r = -.14, p < .01$)와 부적 상관을 나타냈다. 표면 행위와 고객지향성의 관계는 유의하지 않았고, 내면행위는 고객지향성과 정적 상관($r = .45, p < .01$)으로 나타났다. 정서적 고갈과 이직의도 간에는 높은 정적 상관($r = .63, p < .01$), 이직의도와 고객지향성 간에는 부적 상관($r = -.34, p < .01$)이었다. 또 표면행위는 상사 및 동료 지원과 유의한 상관을 보이지 않았는데, 내면행위는 유의하였다(상사 $r = .24$, 동료 $r = .25, p < .01$)(표 1).

측정모형 검증

각 잠재변인들이 문항 꾸러미로 제작한 측정변인들에 의해 잘 구인되는지 적절성을 검증하기 위하여 조절변인을 제외한 모든 잠재변인 간 상관을 가정하고 측정모형의 적합도를 살펴보았다. 검증 결과, 모형의 적합도 지수는 $\chi^2(df=109, N=340)=247.067, p < .05, \chi^2/df$

2.27, TLI .954, CFI .963, RMSEA .061로 수용 가능한 것으로 나타났다. 그리고 각 잠재변인에 대한 측정변인의 요인부하량은 표면행위 .69~.85, 내면행위 .75~.90, 정서적 고갈 .81~.88, 이직의도 .81~.94, 고객지향성 .81~.88의 결과를 통해 각 측정변인들이 잠재변인을 잘 구인하는 것으로 확인되었다.

연구모형과 대안모형의 검증

연구모형의 모형 적합도 지수를 살펴보면, $\chi^2(df=110, N=340)=252.146, p < .005, TLI .953, CFI .962, RMSEA .062$ 으로 적합한 것으로 확인되었다.

완전매개 모형인 대안모형 1의 모형 적합도는 $\chi^2(df=114, N=340)=309.288, p < .05, TLI .938, CFI .948, RMSEA .071$ 로 어느 정도 적합한 수준으로 나타났다. 대안모형 2는 분석 결과 $\chi^2(df=111, N=340)=304.851, p < .05, TLI$

표 2. 연구모형과 대안모형의 모형 적합도

모형	χ^2	df	TLI	CFI	RMSEA	RMSEA		ECVI
연구 모형	252.146	110	.953	.962	.062	L	H	1.098
대안 모형 1	309.288	114	.938	.948	.071	L	H	1.243
대안 모형 2	304.851	111	.936	.948	.072	L	H	1.247

.936, CFI .948, RMSEA .072로 어느 정도 적합한 것으로 제시되었다(표 2).

내재된(nested) 관계인 연구모형과 대안모형 1의 비교 결과 연구모형은 대안모형 1에 비해 χ^2 값이 57.142가 작고, 자유도는 4가 작다. 자유도가 4만큼 감소하였으나 χ^2 값의 감소폭이 자유도 감소를 상쇄할 만큼 충분히 감소하였고, 모형의 적합도 지수 또한 연구모형이 더 우수한 것으로 나타났다. 그리고 내재된 관계

가 아닌 연구모형과 대안모형 2의 모형 적합도 지수나 교차타당도 지수(ECVI: expected cross-validation index) 비교 결과 연구모형이 더 우수한 것으로 나타났다. 따라서 연구모형을 최종모형으로 선택하였다(표 2).

선택된 연구모형의 경로계수를 살펴보면, 표면행위와 이직의도 및 고객지향성 간에는 직접적인 관계가 유의하지 않았으며, 정서적 고갈을 통한 간접적인 영향만 나타났다. 반면

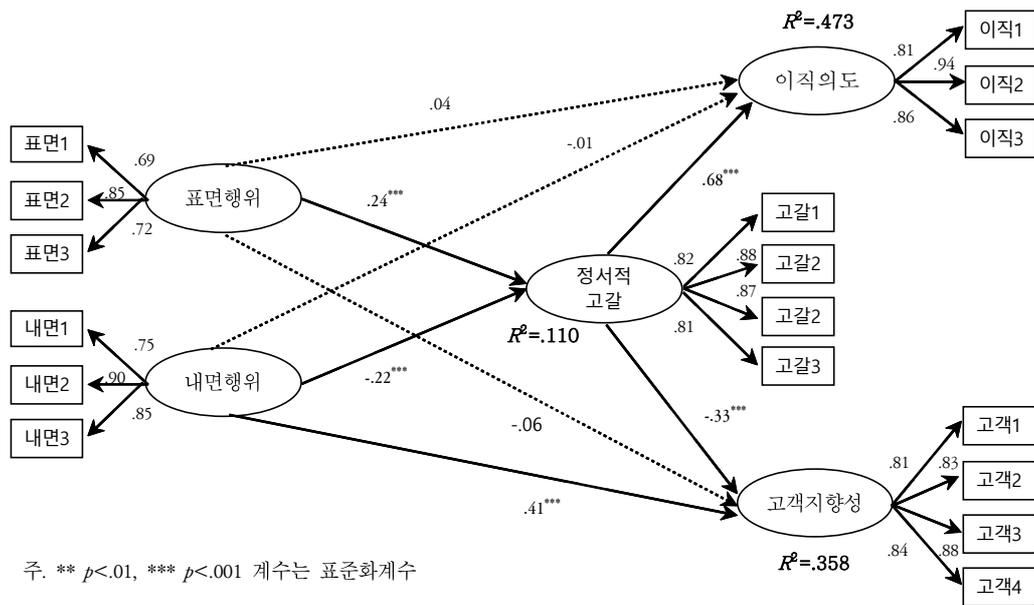


그림 5. 연구모형의 경로계수

내면행위는 이직의도와는 정서적 고갈을 매개로 간접적 관계를 맺는 것으로 나타났지만, 고객지향성과는 직접·간접 관계를 모두 갖는 것으로 나타났다(그림 5). 이때 각 변인의 설명량(R^2)을 살펴보면 정서적 고갈이 11%, 이직의도가 47%, 고객지향성이 36%로 나타났다.

정서노동과 정서적 고갈 간의 관계

표면행위는 정서적 고갈과 정적 관계를 보였고($\beta=.24, t=3.83^{***}$), 내면행위는 부적 관계로 나타났다($\beta=-.22, t=-3.74^{***}$). 이를 통해 표면행위가 증가할수록 정서적 고갈 경험이 증가한다는 것을 알 수 있다. 즉 ‘표면행위를 많이 할수록 정서적 고갈이 높을 것이다(가설 1-1)’라는 가설은 지지되었다. 또 내적 정서까지 조직 표현규범과 일치시키려고 노력하는 내면행위가 많아지면 정서적 고갈 경험은 줄어드는 것으로 나타났다. 따라서 ‘내면행위를 많이 할수록 정서적 고갈이 낮을 것이다(가설 1-2)’는 지지되었다.

정서노동과 이직의도 및 고객지향성 간의 관계

표면행위와 이직의도($\beta=.04, t=.71$) 및 고객지향성($\beta=-.06, t=-1.11$) 간의 관계는 유의하지 않았다. 반면 내면행위와 이직의도 간의 관계는 유의하지 않았지만($\beta=-.01, t=-.19$), 고객지향성과는 정적 상관을 가졌다($\beta=.41, t=7.27^{***}$). 따라서 ‘표면행위를 많이 할수록 이직의도가 높을 것이다(가설 2-1)’와 ‘내면행위를 많이 할수록 이직의도가 낮을 것이다(가설 2-2)’, 그리고 ‘표면행위를 많이 할수록 고객지향성이 낮을 것이다(가설 2-3)’ 등의 가설은 모두 기각되었다. 반면 ‘내면행위를 많이 할수록

고객지향성이 높을 것이다(가설 2-4)’라는 가설은 지지되었다.

정서적 고갈과 이직의도 및 고객지향성 간의 관계

정서적 고갈과 이직의도는 유의하게 정적인 관련성이 나타났고($\beta=.68, t=11.08^{***}$), 고객지향성과는 부적 관계가 유의하게 나타났다($\beta=-.33, t=-5.92^{***}$). 따라서 ‘정서적 고갈은 이직의도를 높일 것이다(가설 3-1)’와 ‘정서적 고갈은 고객지향성을 낮출 것이다(가설 3-2)’라는 가설은 모두 지지되었다.

정서노동과 이직의도 및 고객지향성 간의 관계에서 정서적 고갈의 매개효과

표면행위와 이직의도 및 고객지향성 간, 내면행위와 이직의도 간의 관계에서 모형의 적합도는 정서적 고갈이 부분매개 하는 모형이 완전매개 하는 모형보다 좋지 않았으며, 유의했던 직접 경로계수가 부분매개 모형에서는 유의하지 않게 나타났다. 따라서 ‘표면행위와 이직의도 간의 관계를 정서적 고갈이 매개할 것이다(가설 4-1)’, ‘표면행위와 고객지향성 간의 관계를 정서적 고갈이 매개할 것이다(가설 4-2)’, ‘내면행위와 이직의도 간의 관계를 정서적 고갈이 매개할 것이다(가설 4-3)’는 완전매개로 나타나 모두 지지되었다.

반면 내면행위와 고객지향성 간의 관계에서는 직접 경로계수가 유의하였고, 부분매개 모형에서도 유의하게 나타났다. 따라서 ‘내면행위와 고객지향성 간의 관계를 정서적 고갈이 매개할 것이다(가설 4-4)’는 부분매개로 지지되었다. 경로계수를 보면 내면행위가 정서적 고갈을 매개로 고객지향성과 관계를 가질 때 $0.07(-.220 \times -.333)$ 이었지만, 내면행위가 직접 고

표 3. 주요 변인들의 직접·간접 및 총효과

경로	직접효과	간접효과	총효과
표면행위 → 정서적 고갈	.238***		.238
→ 이직의도	.036	.161	.197
→ 고객지향성	-.061	-.079	-.141
내면행위 → 정서적 고갈	-.220***		-.220
→ 이직의도	-.009	-.148	-.158
→ 고객지향성	.409***	.073	.482
정서고갈 → 이직의도	.676***		.676
→ 고객지향성	-.333***		-.333

객지향성과 관계를 가질 경우 경로계수는 0.41 이었다. 즉 내면행위는 고객지향성과 더 직접적인 관계를 갖는 것이다(표 3). 그리고 연구 모형의 매개변인이 하나이므로 1,000개의 부스트랩 표본을 생성하도록 지정하여 간접효과에 대한 분포를 형성한 후, 신뢰구간을 95%를 통해 매개효과가 유의도 수준 5%에서 유의한지 검증하였다. 그 결과 정서적 고갈의 간접효과가 유의하게 나타났으며, 신뢰도 95% 신뢰구간에서 '0'이 없으므로 간접효과가 있는 것으로 확인되었다.

정서적 고갈과 이직의도 및 고객지향성 간의 관계에 대한 상사 및 동료 지원의 조

절효과

조절효과를 검증하기 위해 예측변인과 조절변인을 평균중심화하여 상호작용항을 생성한 후 위계적 회귀분석을 진행하였다. 정서적 고갈과 이직의도 간의 관계에서 상사 지원의 조절효과 분석 결과, 2단계에서 상호작용항을 투입했을 때 R^2 변화량은 .01($p < .05$)로 유의하였다. 그리고 정서적 고갈과 고객지향성 간의 관계에서 상호작용항을 투입했을 때 R^2 변화량은 유의하지 않았다(표 4). 그런데 상호작용 그래프(Aiken & West, 1991)를 통해 조절효과를 살펴보면, 정서적 고갈이 낮을 때에는 상사 지원이 높으면 이직의도를 낮추지만, 정서적 고갈이 높으면 상사지원이 높을수록 이직

표 4. 상사 지원의 조절효과 분석

변인	이직의도			변인	고객지향성			
	β	ΔR^2	t		β	ΔR^2	t	
1	정서고갈	.57***	.42***	12.90	정서고갈	-.36***	.18***	-6.79
	상사지원	-.17***		-3.75	상사지원	.15**		2.79
2	고갈×상사	.09*	.01*	2.03	고갈×상사	-.00	.00	-.05

주. * $p < .05$ ** $p < .01$, *** $p < .001$ 베타(β)값은 최종 2단계의 표준화된 값임

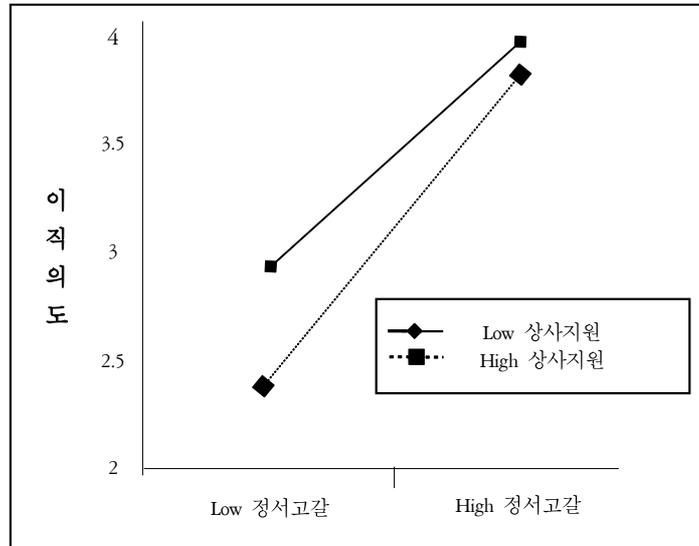


그림 6. 정서적 고갈과 이직의도 간의 상사 지원의 조절효과 그래프

의도를 높이는 것으로 나타났다(그림 6). 따라서 ‘상사의 지원을 받을수록 정서적 고갈이 이직의도에 미치는 영향은 감소할 것이다’라는 가설 5-1과 ‘상사의 지원을 받을수록 정서적 고갈이 고객지향성에 미치는 영향은 감소할 것이다’라는 가설 5-2는 기각되었다.

정서적 고갈과 이직의도 및 고객지향성 간의 관계에서 동료 지원의 조절효과 분석 결과, 정서적 고갈과 이직의도 간의 관계에서 상호작용항을 투입했을 때 R^2 변화량을 보면 .02 ($p < .01$)로 유의하였다. 그러나 정서적 고갈과

고객지향성 간의 관계에서 상호작용항을 투입하였을 때 R^2 변화량은 유의하지 않았다(표 5). 하지만 동료 지원 조절효과 그래프를 보면, 정서적 고갈 경험이 적을 때 동료 지원이 이직의도를 낮추지만, 정서적 고갈이 많을 때에는 오히려 동료 지원이 이직의도를 높이는 것으로 나타났다(그림 7). 따라서 ‘동료의 지원을 받을수록 정서적 고갈이 이직의도에 미치는 영향은 감소할 것이다’라는 가설 5-3과 ‘동료의 지원을 받을수록 정서적 고갈이 고객지향성에 미치는 영향은 감소할 것이다’라는 가설

표 5. 동료 지원의 조절효과 분석

변인	이직의도			변인	고객지향성			
	β	ΔR^2	t		β	ΔR^2	t	
1	정서고갈	.60***	.41***	13.77	정서고갈	-.35***	.22***	-6.91
	동료지원	-.12**		-2.82	동료지원	.24***		4.91
2	고갈×동료	.13**	.02**	2.97	고갈×동료	.03	.00	.58

주. * $p < .05$ ** $p < .01$, *** $p < .001$ 베타(β)값은 최종 2단계의 표준화된 값임

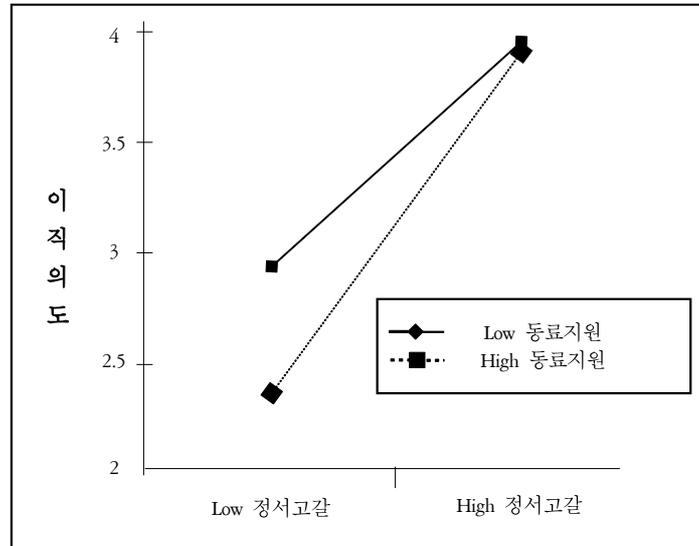


그림 7. 정서적 고갈과 이직의도 간의 동료 지원의 조절효과 그래프

5-4는 가설은 기각되었다.

논 의

첫째, 정서조절 전략의 수행 양식인 표면행위와 내면행위에 따라 정서적 고갈 간의 관계가 다르게 나타났다. 표면행위는 정서적 고갈과 정적 관계로, 내면행위는 부적 관계로 나타났다. Hülsheger와 Schewe(2011)의 통합분석에서 표면행위와 정서적 고갈 간의 교정 상관이 .44, 내면행위는 .09였던 연구 결과와 달리, 표현 정서와 내적 정서를 일치시키려는 학습지 교사의 내면행위는 정서적 고갈을 뚜렷이 감소시키는 결과를 보여주고 있다. 표면행위와 내면행위가 서로 다른 정서적 고갈 상태를 나타내는 것은 서비스 수행 시 선택하는 종업원들의 정서조절 전략에서 그 이유를 찾아볼 수 있다. 표면행위는 정서 반응만을 조절함으로써 정서 불일치가 커지고 정서적 자원이 상

실되어 정서적 고갈을 더 많이 경험하고 (Grandey, 2000), 내면행위는 문제 중심 정서조절을 통해 정서 불일치의 경험을 최소화하여 내적 자원을 유지·확대시킴으로써 정서적 고갈을 일으키지 않거나 오히려 감소시키는 결과를 가져왔다. 또한 내면행위가 인카운터 유형보다 관계 유형 서비스 상황에서 심리적 안녕감과 더 정적 관계가 있는데(Hülsheger & Schewe, 2011), 유아나 어린이 고객과의 상호작용이 지속적이고 서로 정보 공유가 이루어지는 관계 유형의 정서노동을 하는 학습지 교사들은 진정성 있는 정서를 표현함으로써 정서적 자원이 고갈되지 않는다는 것을 뜻한다.

둘째, 정서적 고갈은 이직의도와는 정적 관계, 고객지향성과는 부적 관계를 보였다. 많은 심리학자들은 인간의 동기부여나 성과가 이성적 사고의 결과가 아니라 오히려 이런 것에 영향을 미치는 강력한 심리적 힘으로 정서를 언급하고 있다(Brown, Cron, & Slocum, 1997). Brotheridge와 Lee(2002)는 정서적 고갈이 직무

성과를 통해 이직을 예측한다는 연구 결과에서 종업원의 효과적인 업무 수행에 필요한 자원의 부족은 정서적 자원을 더 고갈시켜서 자발적 이직을 더 많이 초래한다고 하였다. Maslach(1982)는 종업원의 소진은 업무의 질적 측면에서 부정적 영향을 끼친다고 언급하면서, 특히 서비스 직종의 종업원의 경우 고객 응대에 부정적 영향을 준다고 하였다.

셋째, 정서적 고갈은 표면행위와 이직의도 및 고객지향성 간의 관계를 완전 매개하였고, 내면행위와 이직의도 간의 관계도 완전 매개하였다. 그러나 내면행위와 고객지향성 간의 관계는 부분 매개로 나타났다. Chau 등(2009)의 연구 결과 내면행위는 이직의도에 부적 상관이 나타난 반면 표면행위는 이직의도와 유의하지 않았으며 정서적 고갈을 통해 완전 매개하였다. 즉, 표면행위가 직접적으로 이직의도나 고객지향성에 영향을 미치는 것이 아니라, 표면행위와 이직의도 및 고객지향성 사이를 연결해주는 또 다른 변인이 존재한다는 것을 의미한다. 그리고 내면행위와 고객지향성 간의 직접 관계는 긍정적 정서 표현을 통해 고객 서비스 수행 감각을 높일 수 있기 때문이다(Allen, Pugh, Grandey, & Groth, 2010). 이처럼 표면행위와 내면행위에 따라 결과변인과의 관계 양상이나 매개효과가 다른 것은 아직도 정서노동 연구가 다양한 서비스 장면에 따라 정서적 고갈을 일으키는 정도의 차이가 발생하며, 심리적 철회나 행동 경향성의 차이가 있을 수 있다는 것을 말해준다.

넷째, 종업원이 자원을 획득하게 되는 조직 내 상사나 동료의 지원이 정서적 고갈의 부정적 결과를 완충한다는 연구(Cohen & McKay, 1984; Cohen & Wills, 1985)와는 다르게 정서적 고갈과 고객지향성 간의 관계에서

상사와 동료 지원의 조절효과는 나타나지 않았다. 더욱이 정서적 고갈과 이직의도 간의 관계에서 상사나 동료 지원은 정서적 고갈이 높으면, 오히려 상사나 동료 지원이 이직의도를 높이는 것으로 나타났다. 정서적 고갈이 낮을 때에는 상사나 동료의 지원이 높다고 지각하면 이직의도가 낮아지지만, 정서적 고갈이 높을 때에는 스트레스에 대한 적응기제가 작동하지 않기 때문에(신강현, 2003) 오히려 상사나 동료 지원 자체가 이직의도를 높이는 것으로 작용한 것으로 보인다. Pizam과 Thomburg (2000)는 동료 관계가 부정적으로 진행되면 직무만족과 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 하였으며, Fenlason과 Beehr(1994)는 '상반된 조절효과'를 통해 정서적 지원처럼 보이는 직무의 부정적인 측면에 초점을 맞춘 동료들과의 대화는 더 큰 긴장을 유발할 수 있다고 하였다. 또 다른 측면에서 기업 문화나 서비스 특성 측면에서 정서적 고갈이 많을 때 상사나 동료 지원이 이직의도를 증가시키는 이유를 찾아볼 수 있다. 먼저 학습지 기업의 이직문화이다. Abelson(1993)은 이직문화를 직무이동 결정에 영향을 미치는 조직 또는 집단구성원들이 공유하는 인식의 패턴으로 정의하였고, Mitchell과 Lee(2001)는 이직에 대한 계획은 타인을 관찰함으로써 학습되고 발전한다고 하였다. 학습지 기업은 타 직종에 비해 조직 간 이직이 빈번하며, 본 연구에서도 한 번 이상의 이직 경험을 가진 학습지 교사들이 63.5%나 되었다. 그리고 학습지 교사의 규모가 사업 규모와 직결되는 상황에서 언제든지 타 기업으로 이전할 수 있어 구직 문턱이 낮다. 따라서 정서적 고갈이 높을 때 구성원이 소속된 조직에서의 빈번한 이직행위를 접한다면 조직에

남고자 하더라도 이직의도를 형성하게 되고, 조직 내 사회적 지원을 통해 대처하기보다는 상대적으로 선택할 수 있는 다른 대안 조직이 많기 때문에 이직 용이성이 높아질 수 있다(Allen & Meyer, 1990).

연구의 시사점

먼저 학문적 시사점을 살펴보면 첫째, 고객과 지속적인 상호작용을 통해 관계유형의 정서노동을 수행하는 학습지 교사들의 표면행위와 내면행위에 따라 심리·행동적인 경향성이 어떻게 나타나는지 살펴보았다. 정서노동 연구의 중요 쟁점 중 하나가 결과변인 간의 관계이다. 정서노동의 구성요소나 선행변인에 따라 소진·직무스트레스 등에 미치는 부정적 영향에 초점을 둔 기존 연구들이 정서노동은 자기소외나 정서 부조화 등으로 인하여 부정적 결과를 초래하고 내면행위의 긍정적 효과도 일시적인 것이라고 하였다(Hochschild, 1983; Ashforth & Humphrey, 1993; Morris & Feldman, 1996). 그러나 본 연구에서 표면행위는 부정적 결과를 초래하지만 내면행위는 정서적 고갈을 감소시키고 고객지향성을 높이는 방향으로 나타났다. Hülsheger와 Schewe(2011)는 정서노동의 차원과 성과나 개인 및 조직 안녕감 간의 관계의 강도는 고객이 직면하는 전형적인 상호작용 방식에 따라 달라진다고 하였다. Grandey(2000)는 내면행위는 개인의 심리적 안녕감이나 직무 관련 안녕감을 손상시키는 지표가 아닐 뿐만 아니라, 정서-표현 규칙 간의 불일치를 초래하지 않을 수 있다고 했다. 학습지 교사들은 유아나 어린이 고객들을 대상으로 정서노동을 수행하면서 내적 느낌까지 변화시켜 긍정 정서를 표현함으로써 정서적 고갈 경험보다 효과적인 업무 수행을 유도하

는 것으로 나타났다. 인카운터 유형보다 관계 유형 정서노동 장면에서 내면행위는 정서와 표현규칙 간의 불일치가 덜 해로운 방향으로 작용한 것이다. 이것은 고객과 장시간 개인적인 신뢰 관계 구축과 정보를 공유함으로써 고객들과 진실한 정서를 표현하기 때문이다(Hülsheger & Schewe, 2011). 본 연구를 통해 관계형 정서노동을 수행하는 종업원 개인의 표면행위와 내면행위에 따라 긍정 혹은 부정적 결과가 나타난다는 것을 확인할 수 있었으며, 종업원이 심리적 자원을 덜 훼손하는 방식으로 정서노동을 수행하면 개인이나 조직 차원의 안녕감에서 긍정적 결과를 얻을 수 있다는 단서를 얻게 되었다.

둘째, 종업원의 심리적 자원이 지속적으로 훼손되는 정서적 고갈이 정서노동과 개인이나 조직의 안녕감 간의 관계에서 중요한 매개변인으로 제시되었다. 정서적 고갈이 표면행위와 이직의도 및 고객지향성 간의 관계, 내면행위와 이직의도 간의 관계를 완전 매개하였다. 이 결과는 정서노동 수행 자체가 이직의도 및 고객지향성에 부정적 영향을 미치는 것이 아니라, 표면행위로 인해 유발되는 부정적 정서 경험이나 정서적 에너지 고갈 등의 심리적인 문제가 부정적 결과를 가져온다는 것을 뜻한다. Hülsheger와 Schewe(2011)의 연구에서 정서적 부조화나 표면행위 및 내면행위가 심리적 안녕감이나 수행성과를 다르게 예측하는데, 이것은 서로 다른 기제의 작용과 내적 자원의 위협과 보존의 크기 때문이다(Hobfoll, 1989). 정서노동과 결과변인 사이에 작용하는 심리적 기제에는 정서부조화(Lee & Ashforth, 1996; Grandey, 2000)나 정서적 고갈(Grandey, 2003) 외에도 보상적인 사회적 관계나 진정성(authenticity) 등이 있다(Brotheridge & Lee, 2002).

그런데 매개변인에 대한 연구결과들의 방향이 다르고, 특히 내면행위는 비밀관적인 패턴을 더 많이 보인다. 그러므로 다양한 서비스 유형과 장면을 대상으로 정서노동에 따른 결과들을 연구하는 것이 필요하다. 더 나아가 정서노동의 주요 연구 영역으로서 관계유형 정서노동의 개념화를 통해 더 효과적인 연구가 이루어질 수 있다(Hülshager & Schewe, 2011).

실용적인 시사점은 몇 가지 측면에서 볼 수 있다. 첫째, 내면행위가 정서적 고갈을 감소시키고 고객지향성을 증가시키는 방향으로 나타났는데, 표면행위보다 내면행위가 개인이나 조직 모두에게 긍정적 결과를 가져올 수 있다는 것이다. 내면행위를 통한 긍정적 정서의 확대는 타인과의 상호작용을 증가시키고 타인의 긍정적인 피드백과 지지를 이끌어내 직무 목표 달성이 촉진된다(Rafaeli & Sutton, 1989). 또한 개인이 직무 상황에서 겪는 부정적 정서를 억제하도록 요구할수록 종업원의 정서 불일치를 높일 수 있으므로, 긍정 정서를 유지·확대시키는 내면행위에 초점을 맞추어 종업원의 정서노동을 관리하는 전략적 접근이 필요하다. 따라서 기존의 교육 프로그램을 변화시키거나 새로운 프로그램을 도입할 수 있다. 서비스 기업은 공식적 훈련 프로그램, 상급자와 동료들 간의 비공식적 접촉 등을 통해 서비스 종업원들에게 표현규칙을 내면화시키려고 한다(Rafaeli & Sutton, 1987). 정서를 인식하고 조절하는 능력, 내면행위 능력을 개발하는 것은 가능하며, 정서노동의 업무 성과에 긍정적 영향을 미친다(Grandey, 2003). 특히 문제 중심적 대처 방식은 훈련이 가능하기 때문에 효과적인 훈련을 통하여 고객들에게 내면행위를 수행할 수 있도록 유도하는 것이 바람

직하다(황재선, 신강현, 허창구, 김동근, 2010). Grandey(2011)는 표면행위가 많으면 성과는 적고 소진이 커지지만, 내면행위는 소진에 거의 영향을 미치지 않으면서 성과는 높아졌다고 하였다. 결국 조직은 표면행위와 내면행위의 비용과 혜택 측면을 고려할 때 내면행위를 높일 수 있는 기술을 훈련하면 더 효과적이다.

둘째, 종업원 모집 및 선발 원칙의 변화를 모색할 수 있다. 이미 입사한 종업원들을 조직의 규범대로 관리하려면 많은 시간과 비용이 소요된다. 따라서 정서노동에 적합한 성격의 사람들이나 내면행위 기술을 잘 구사할 수 있는 사람들을 모집하고 선발하는 것이 비용을 감소시킬 뿐만 아니라 내면행위 경향성이 높은 사람들의 성과 창출을 증가시킬 수 있다. 고객지향성은 개인의 기질(trait)에 의해 영향을 받고, 결국 종업원의 성과에 영향을 주며(Brown 등, 2002), 친화성이 높은 종업원은 고객에게 내면행위나 긍정적 정서를 보일 가능성이 높다(Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005). 외향성이나 사회성이 높고 주도적인 종업원은 표면행위를 사용하지 않고, 표면행위를 할지라도 긴장이 적어서 불쾌한 정서를 덜 느끼므로 정서노동 업무에 더 적합하다(Grandey, 2011). 이처럼 업무 수행의 성과 측면에서 종업원의 기질이나 스트레스 대처 양식, 정서 경험의 종류 등을 고려하여 정서노동에 적합한 종업원을 선발하는 것이 조직에 효율적이다.

연구의 제한점 및 향후 연구방향

본 연구의 제한점은 특정 기업의 서울·경기 지역의 학습지 교사들에 한정된 표집, 자기보고식 질문지 사용, 동일한 응답자가 원인

과 결과변인에 대한 모든 정보 제시 등으로 인하여 인과 관계를 명확히 하는 데 한계가 있다. 또 소진 및 정서적 고갈 등 심리적 상태나 이직의도 및 고객지향성에 해당하는 직무태도 등은 오랜 시간에 걸쳐 형성·유지되는 변인들인데, 횡단적 자료에만 의존하여 측정했다는 한계가 있다. 그리고 정서노동의 결과변인으로서 고객지향성을 설정하는 것은 더 논의되어야 한다. 왜냐하면 고객지향성은 영업사원 수행과 관련된 구성요소로 제안되었던 것으로 고객지향성과 고객지향적 행동 간의 상관은 밝혀졌지만(Saxe & Weitz, 1982), 정서노동 분야에서의 연구는 아직 부족한 실정이다. 정서노동과 고객지향성 간의 관계에 대한 국내 연구가 증가하고 있지만(김남기, 2011), 동기적 관점에서 표현규칙과 정서노동 수행전략 간의 관계에서 개인의 고객지향성 수준의 조절효과 연구(Allen et al., 2010)를 통해 알 수 있듯이, 정서노동의 결과변인으로서 고객지향성의 적절성에 대한 논의가 더 필요하다.

향후 연구 과제를 살펴보면, 특정 기업에 한정하여 학습지 교사들의 정서노동 연구를 진행한 한계점을 극복하기 위하여 주요 학습지 기업으로 표집을 확대하고, 실제 학습지 기업 내에 존재하는 직접 대면 및 음성 대면 등의 상호작용 유형과 인카운터 및 관계 유형을 고려한 다양한 형태의 자료를 수집하여 정서노동을 다차원적으로 접근하는 것이 필요하다. 그리고 정서노동의 핵심이 개인의 정서라는 것을 감안하여 자기보고식 설문뿐만 아니라 실시간 정서 경험 측정법인 경험표집법(ESM: experience sampling method)이나 일상재구성법(DRM: day reconstruction method) 등을 사용하거나, 종단적 관점에서 정서노동의 대처양식이나 소진의 정도, 개인의 심리적 안녕감이

나 조직에게 중요한 이슈가 되는 결과변인들에 미치는 영향을 심도 있게 연구할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김남기 (2011). 영업사원의 지각된 감정노동 활동이 직무소진, 직무열의에 의한 이직의도 및 고객지향성에 미치는 영향: 감성지능 조절효과. 전북대학교 박사학위논문.
- 김상표 (2000). 감정노동: 통제수단, 종업원의 심리적 반응, 그리고 방법론적 문제. 산업경제연구, 13(4), 195-214.
- 서문식, 김상희 (2004). 판매원의 긍정적 행동 유발을 위한 부정적 감정조절전략에 관한 연구: 판매원의 개인특성 및 경험 감정 유형에 따른 감정조절전략의 차이. 마케팅 연구, 19(1), 3-40.
- 신강현 (2003). 일반직 종사자를 위한 직무 소진 척도(MBI-GS)에 대한 타당화 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16(3), 1-17.
- 장재윤 (2010). 직무만족과 직무에서 경험하는 정서간의 관계: 빈도가설과 긍정성 비율 가설의 비교. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23(2), 275-295.
- 홍세희 (2000). 구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. 한국심리학회지: 임상, 19(1), 161-177.
- 황재선, 신강현, 허창구, 김동근 (2010). 직무요구와 자원이 정서노동에 미치는 영향: 스트레스 대처 방식의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23(3), 503-523.
- Abelson, M. A. (1993). Turnover cultures. *Research*

- in Personnel and Human Resources management*, 11, 339-376.
- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229-246.
- Abraham, R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *Journal of Psychology*, 133, 441-455.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: testing and interpreting interactions. Newbury park, CA: Sage.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, J. A., Pugh, S. D., Grandey, A. A., & Groth, M. (2010). Following display rules in good or bad faith?: Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship. *Human performance*, 23, 101-115.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- 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.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamic of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labor Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, Jr. J. (1997). Effects of Goal-Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behavior, and Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Marketing*, 61(1), 39-50.
- Brown, T. J., & Mowen, J. C., Donavan, D. T., Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality traits effect on self and supervisor performance ratings. *Journal of marketing Research*, 36, 110-119.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., & Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of organizational Behavior*, 30, 1151-1163.
- Cheung, F. Y., & Tang, S. S. (2009). The influence of emotional intelligence and affectivity on emotional labor strategies at work. *Journal of Individual Differences*, 30(2), 75-86.
- Cohen, S., & McKay, G. (1984). Social support, stress and buffering hypothesis: A theoretical analysis. In Baum, A., Taylor, S. E., & Singer, J. E.(Eds.), *Handbook of psychology and Health: Social psychological aspects*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support and the buffering hypothesis.

- Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Côte, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of management Review*, 30, 509-530.
- Côte, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intention to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 947-962.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). International benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, & organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
- Fenlason, K., & Beehr, T. (1994). Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of Organizational Behaviors*, 15, 157-175.
- Goolsby, J. R. (1992). A theory of role stress I boundary spanning positions of marketing organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(Spring), 155-164.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 60(1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When "The show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A. A. (2011). 감정노동: 비용과 편익 사이 균형 찾기. *국제노동 브리프*, 9(5) 16-26.
- Gross, J. J., & Levenson, R. W. (1997). Hiding feelings: The acute effects of inhibiting negative and positive emotion. *Journal of Abnormal Psychology*, 106(1), 95-103.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 397-418.
- Gutek, B. A. (1999). The social psychology of service interactions. *Journal of Social Issues*, 55, 603-617.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? how emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70, 58-73.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new approach conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart. Berkeley & Los Angeles, University of California Press.*
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389.
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. (2004). Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 490-509.

- King, L. A., Emmons, R. A. (1990). Conflict over emotional expression: Psychological and physical correlates. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 864-877.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lee, R. T., Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal Applied psychology*, 81, 123-133.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (1989). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981a). The Maslach Burnout Inventory. Research edition. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon, In W. Stewart(Ed.). *Job Stress and burnout: Research, theory, and intervention perspective*(29-40). Beverly Hills: Sage Publications.
- Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (2001). The unfolding model voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246.
- Mobley, W. H. (1982). Some underworked questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimension, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9, 257-274.
- Pizam, A., & Thomburg. S. W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida Hotels. *International Journal Hospitality Management*, 19(2)
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotions as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. In L. L. Cummings, B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational Behavior*, 11, 1-42. Greenwich, CT: JAI Press.
- Riulli, L., & Savicki, V. (2003). Optimism and coping as moderators of the relation between work resources and burnout in information service workers. *International Journal of Stress Management*, 10(3), 235-252.
- Sax, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Sideman Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: Emotional regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of Occupational health Psychology*, 12, 301-318.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoades, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 16, 558-569.

Wharton, A. S., & Erickson, R. J. (1993).
Managing emotions on the job and at home:
Understanding the consequences of multiple
emotional roles. *Academy of Management Review*,
18, 457-486.

1차 원고접수 : 2012. 8. 29

수정원고접수 : 2012. 11. 12

최종게재결정 : 2012. 11. 19

The Relationship of Emotional Labor, Emotional Exhaustion, Turnover Intention and Customer Orientation

Choon-Shin Park

Jae-Yoon Chang

Sogang University

The purpose of this study aimed to investigate the relationships among emotional regulation strategies, emotional exhaustion, turnover intention and customer orientation, using data from 340 female home-study teachers through structural equation model(SEM). Service workers tends to perform surface or deep acting as emotional regulation strategy during interaction with their customers. Thus, surface and deep acting may affect differently on emotional exhaustion, turnover intention and customer orientation. The results were as follows; First, surface acting was positively related to emotional exhaustion while deep acting was negatively related. Second, emotional exhaustion influenced positively on turnover intention, and negatively on customer orientation. Third, emotional exhaustion fully mediated the relationship between surface acting and turnover intention and customer orientation. It also fully mediated the relationship between deep acting and turnover intention while partially mediated the relationship between deep acting and customer orientation. Finally, the moderating effects of social support on the relationship between emotional exhaustion and turnover intention were examined. Contrary to our expectation, the moderating effects of supervisor and peer group support showed opposite buffering effect on the relationship between emotional exhaustion and turnover intention.

Key words : surface acting, deep acting, emotional labor, emotional exhaustion, turnover intention, customer orientation