碩士學位論文

호텔종사원의 감정부조화, 감정고갈이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 經營大學院

經營學科 마케팅관리專攻

金 濟 博

2004年 6月

碩士學位論文

호텔종사원의 감정부조화, 감정고갈이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구

指導敎授　金 炯 吉

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 經營大學院

經營學科 마케팅관리專攻

金　濟　博

2004年　6月

호텔종사원의 감정부조화, 감정고갈이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구

指導敎授　金 炯 吉

金　濟　博

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2004년　6 월

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

金濟博의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

委 員 長　　(印)

委　　員　　(印)

委　　員　　(印)

濟州大學校 經營大學院

2004年　6月

감사의 글

설레이는 마음으로 시작했던 대학원 생활이 벌써 마감하는 때가 되었습니다. 여러가지 면에서 부족하고 실수가 많았던 저에게 애정이 담긴 따끔한 가르침을 주셨던 많은 분들께 감사의 마음을 전하고 싶습니다.

제 논문을 직접 지도해 주신 김형길 교수님께 감사드립니다.

항상 제자들을 대하실 때 인간적인 모습을 너무나 많이 보여 주시는 교수님, 제자들 한명 한명을 꼼꼼하게 지도해 주시고 관심을 가져 주시던 인간적인 모습을 뵐 때, 인간적인 따스함을 느꼈고, 제가 앞으로 살아가는데 있어서 잊지 못할 것입니다. 그리고 저를 끝까지 이끌어 주셔서 감사드리며, 교수님의 기대에 미치지 못하고 그 노력에 부합하지 못해 죄송합니다.

항상 교수님께 건강과 행운이 함께 하시기를 기원합니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

또한 항상 웃음으로 대하여 주시고 따뜻한 가슴으로 지도해 주신 황용철 교수님, 수업은 못들어지만 마지막까지 저에게 논문의 완성도를 높여주신 강재정 교수님께도 감사의 말씀을 드립니다.

그 외 많은 경영학과 교수님들께도 감사의 말씀을 드립니다.

대학원 2년 동안 어려운 여건 속에서도 늘 함께 하면서 부족한 본인을 끝까지 지켜봐 주었고, 용기와 희망을 갖게 해준 장우 형님에게 쑥스러운 미소로 고마움의 마음을 전합니다.

논문 시작부터 끝까지 논문의 방향과 큰 틀을 잡는데 여러 가지 지도를 아끼지 않았던 이상철 박사님, 류제광 교수님 제가 논문을 끝내는데 정말로 많은 도움을 주셨습니다. 감사드립니다.

그리고 대학원 생활을 늘 같이 다니면서 동반자가 되어준 희송에게도 축하와 더불어 감사의 마음을 전합니다.

가족 같은 사람들이 모인 대학원은 정말로 잊지 못할 것입니다.

지금의 저를 있게 해준 어머님의 건강하심을 기원 드리며, 항상 아빠를 기다리며 반갑게 맞이하는 저의 두 딸 유나, 민정과 사랑하는 아내에게 작지만 큰 마음으로 이 결실을 바칩니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 문제제기 ····· 1
제 2 절 연구의 목적 ····· 3
제 3 절 논문의 구성 ····· 5

제 2 장 이론적 배경 ····· 6

제 1 절 감정부조화 ····· 6
1. 감정 부조화의 정의 ····· 6
2. 감정부조화의 영향요인 ····· 10
3. 감정부조화의 결과 ····· 12

제 2 절 감정고갈 ····· 12
1. 감정고갈의 개념 ····· 12
2. 정신적 고갈의 구성 ····· 15
3. 감정고갈의 선행요인과 결과 ····· 18

제 3 절 감정노동 ····· 19
1. 감정노동의 요소 ····· 19
2. 감정노동의 결과 ····· 24
3. 감정노동의 통제 ····· 25

제 4 절 고객지향성 ····· 26
1. 고객지향성의 개념 ····· 26
2. 고객지향성의 선행요인 ····· 29
3. 고객지향성의 성과 ····· 29

제 3 장 연구모형의 설계 와 연구방법 ····· 31

제 1 절 연구모형의 설계 ····· 31
제 2 절 가설설정 ····· 32
제 3 절 연구방법 ····· 35

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제 4 장 실증분석 ····· 36

제 1 절 조사의 개요와 표본특성 ····· 36
1. 표본과 설문 구성 ····· 36
2. 조작적 정의 및 측정 ····· 37
3. 표본의 특성 ····· 41

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석 ····· 42
1. 신뢰도 분석 ····· 42
2. 타당성 분석 ····· 44

제 3 절 가설검정 ····· 48
1. 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감과 감정의 부조화 ····· 48
2. 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감과 감정고갈 ····· 50
3. 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감과 고객지향성 특성 ····· 52
4. 감정의 부조화와 감정의 고갈 ····· 54
5. 감정고갈과 고객지향성 ····· 55
6. 가설검증의 요약 ····· 56

제 5 장 결론 및 제언 ····· 60

제 1 절 연구의 요약 및 시사점 ····· 60
제 2 절 한계점 및 향후 연구방향 ····· 63

참고문헌 ····· 64

Abstract ····· 70

<부록 – 인구통계적 특성에 따른 차이검증> ····· 74

<부록 – 설문지> ····· 84

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

표 목 차

<표 2-1> 정신적 고갈의 정의에 관한 선행연구 ····· 14
<표 2-2> 소진의 단계 ····· 18
<표 2-3> 고객지향성의 개념 ····· 27
<표 4-1> 설문의 구성 ····· 36
<표 4-2> 자료의 구성 ····· 41
<표 4-3> 분석도구의 신뢰성 ····· 43
<표 4-4> 독립변수의 타당성 검증결과 ····· 45
<표 4-5> 종속변수의 타당성 검증결과 ····· 47
<표 4-6> 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감이
감정부조화에 미치는 영향 ····· 48
<표 4-7> 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감에 따른
감정부조화의 차이 ····· 49
<표 4-8> 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감이
감정고갈에 미치는 영향 ····· 50
<표 4-9> 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감에 따른
감정적 고갈의 차이 ····· 51
<표 4-10> 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감이
고객지향성에 미치는 영향 ····· 52
<표 4-11> 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감에 따른
고객지향성의 차이 ····· 53
<표 4-12> 감정부조화가 감정고갈에 미치는 영향 ····· 54
<표 4-13> 감정부조화에 따른 감정고갈의 차이검증 ····· 55
<표 4-14> 감정고갈에 따른 고객지향성의 차이검증 ····· 55
<표 4-15> 감정고갈이 고객지향성에 미치는 영향 ····· 56
<표 4-16> 가설검증의 요약 ····· 57

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

※ 부 록

<표 1> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(남성) ····· 74
<표 2> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(여성) ····· 74
<표 3> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(20대) ····· 75
<표 4> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(30대) ····· 75
<표 5> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(40대이상) ····· 76
<표 6> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(기혼) ····· 76
<표 7> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(미혼) ····· 77
<표 8> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(고졸) ····· 77
<표 9> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(전문대이상) ····· 78
<표 10> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(1년이하) ····· 78
<표 11> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(5년이하) ····· 79
<표 12> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(6년이상) ····· 79
<표 13> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(객실부서) ····· 80
<표 14> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(식음료) ····· 80
<표 15> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(연회부서) ····· 81
<표 16> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(관리부서) ····· 81
<표 17> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(사원) ····· 82
<표 18> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(중간간부) ····· 82
<표 19> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(과장이상) ····· 83

제주대학교 중앙도서관

그 림 목 차

<그림 2-1> 감정노동의 4가지 차원과 관계 ····· 9

<그림 2-2> Maslach 와 Golebiewski의 정신적 고갈 모형 ····· 17

<그림 2-3> 감정노동의 선행요인과 결과요인 ····· 22

<그림 3-1> 연구모형 ····· 32

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제 1 장 서 론

제 1 절 문제제기

산업이 고도화되고 문화가 다양화되면서 서비스산업은 점점 더 발전하고 있다. 현재 대부분의 선진국에 있어서 GNP의 절반 이상은 서비스 산업에서 발생하고 있다. 또 단순한 규모면이 아닌 성장률 면에서 제조업과 서비스업을 비교 해봐도 서비스업의 우세는 확실히 들어난다.[1)]

2001년 9월중 우리나라 서비스업활동(부가가치 기준)은 전년 동월대비 7.2% 증가하여 2개월 연속 증가세가 확대되고 있다. 업종별로 보면 기타 공공사회 및 개인서비스업(12.2%), 운수 창고 및 통신업(9.5%), 교육서비스업(8.7%), 숙박 및 음식점업(8.3%), 부동산 임대 및 사업서비스업(7.9%) 등에서 높은 증가수준을 보였고, 그밖에 도, 소매 업(6.6%), 금융 및 보험업(3.2%)도 2개월 연속 증가세가 확대되었다.[2)] 서비스부분의 총생산이 국가경제 측면에서 차지하는 비중이 50% 이상일 때, 서비스 경제라고 정의하는데, 우리나라의 경우도 이제는 서비스 국가라고 불릴 수 있겠다.[3)]

그러나 서비스산업의 성장이 괄목할 만하지만, 그와 더불어 중요시되어야 할 사항은 서비스의 질적 개선이다. 특히 서비스는 무형적인 형태로 제공되기 때문에 고객이 지각하는 서비스의 질은 서비스를 제공하는 사람들에 의해 좌우되기 쉽다.[4)] 특히 호텔과 같은 서비스 업종은 무형의 서비스를 제공하기 때문에

제주대학교 중앙도서관

1) 안준수, “서비스 종사원의 감정노동에 따른 스트레스에 관한 연구: 호텔산업을 중심으로”, 경기대학교 석사학위 논문, 1998, pp.5-10.

2) 서비스업통계과, 「사회통계조사 자료」, 통계청, 2001, p.20.

3) 한원윤, “조직의 서비스 지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 서강대학교 석사학위 논문, 2000, p.15.

4) 김우진, “감정적 부조화가 직무만족과 정신적 고갈에 미치는 영향”, 서강대학교 석사학위 논문, 2000, p.11.

호텔 종사원의 고객서비스 제공이 매우 중요하다. 호텔은 서비스 생산과정에서 고객과 직접 마주하는 서비스 제공자들이 고객에게 드러내는 표정과 태도는 기업의 이익과 직결 될 수 있기 때문이다.[5)]

따라서 일반적으로 기업들은 고객들이 종사원과 접촉하는 이른바 서비스 인카운터(service encounter)시점에서 우호적인 감정을 갖게 하도록 서비스 제공자들에게 고객에 대한 감정표현에 대하여 일정한 기준을 세우고 통제하고 있다.[6)] 예를 들어 호텔 종사자들은 고객들에게 항상 밝은 미소로 대해야 한다. 이처럼 고객과 직접 대면해야 하는 종사원들은 조직의 감정표현규범(emotional display rules)에 부합되게 자신의 감정을 표현해야만 하는데, Hochschild (1983)는 이를 '인간감정의 상품화(commercialization of human feeling)'라고 명명했다.[7)]

그러나 서비스 제공자들은 하나의 인간이기 때문에 기업이 요구하는 최적 감정표현과 내적 마음상태와 일치하지 않는다. 개인적으로 지치고 힘든 상황에서 기업의 목표와 기대에 부응하기 위해서 그들은 자신의 내부감정과 갈등을 일으키며 억지스러운 미소와 감정을 표현하는데, 이러한 종사원의 노력을 감정노동(emotional labor)이라 한다. 이러한 감정노동(emotional labor)을 수행함에 있어 필연적으로 수반되는 것이 종사원들의 감정적 부조화(emotional dissonance)라 할 수 있다. 감정적 부조화는 역할갈등으로 인한 역할 스트레스의 한 유형으로서, 감정노동을 수행하는 종사원의 실제 감정과 기업의 감정표현규범에 부합되는 종사원의 감정표현이나 행동이 상충될 때 발생한다.[8)] 역할 스트레스 관련 문헌들은 감정적 부조화를 '요구되는 감정수준의 역할기대와 개인의 반응과의 갈등'이라고 정의한다(Kahn 등, 1964).

제주대학교 중앙도서관

---

5) 차길수, 「서비스 기업의 인간관계관리」, 서울:대왕사, 1997, pp.110-111.

6) 김민주, "호텔 종사원의 감정노동이 직무관련태도에 미치는 영향", 관광학연구, 제21권 제2호, 1998, pp.129-141.

7) A. R. Hochschild, "The managed heart", Berkeley University of California Press, 1983, pp.150-155.

8) A. Rafaeli, and R. Sutton, "Expression of emotion as part of th work role". *Academy of Management review*, 1987, Vol.12, pp.23-37.

이러한 감정적 부조화는 감정노동을 수행하는 종사원의 직무만족 수준을 낮추고 또한 정신적 고갈(burnout)의 정도를 강화시킨다.[9)]

따라서 호텔과 같은 서비스 기업은 이러한 종사원의 감정을 잘 관리해야 한다. 최근의 연구에서도 개인의 성과를 극대화하기 위해 구성원 개개인의 감정이 중요하며, 이러한 감정에 따라 개인의 성과가 달라질 수 있다는 연구가 나오고 있다.[10)] 이처럼 종사원의 감정이 중요한 이유는 종사원들의 감정관리가 고객들에게 제공되는 서비스품질 수준과 중요한 관련이 있기 때문이다.[11)]

제 2 절 연구의 목적

호텔에서 서비스란 물리적 혹은 시설적 서비스와 함께 수준 높은 인적 서비스가 무엇보다 중요하다. 호텔은 특성상 단지 물질적인 실체를 가진 상품만을 소비자에게 판매하는 것이 아니라 무형의 서비스 또한 판매하고 있다. 이 서비스를 판매하는 사람이 바로 호텔 종사원이기 때문에 서비스 기업에서 종사원은 매우 중요한 요소이다.

그러나 서비스역할을 수행하는 종사원들은 자신의 감정을 조직이 요구하는 방식대로 표현할 것을 요구받으면서 필연적으로 감정적 부조화를 경험하게 된다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

9) R. Abraham, "The Impact of Emotional Dissonance on Organizational commitment and Intention to Turnover", *The Journal of Psychology*, 1999, Vol 133(4), pp.441-455.

10) J. George, and A. Brief, "Feeling good-doing good a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship", *Psychological Bulletin,* 1992, Vol.112, pp.310-329.
B. M. Staw, and G. Barsade, "Affect and managerial performance. A test of the sadder- but-wiser versus happier-and smarter hypotheses", *Administrative Science Quarterly*, 1993, Vol.38, pp.56-77.
A. S. Wharton, "The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job", *Work and Occupations*, 1993, Vol.20, pp.205-232.

11) B. M. Staw, and G. Barsade, op.cit., 1993, pp.56-77.
A. S. Wharton, op.cit., 1993, pp.205-232.

이러한 감정적 부조화는 감정노동을 수행하는 종사원의 직무만족 수준을 낮추고 또한 정신적 고갈(burnout)의 정도를 강화시키며 결과적으로 고객에게 제공되는 서비스의 질이 낮아지게 된다.

따라서 본 연구의 목적은 호텔종사원의 서비스 과정에서 겪는 감정과 조직규범으로 인해 표현해야 하는 감정간의 부조화 정도가 감정적 고갈에 어떠한 영향을 미치고, 이러한 영향이 호텔종사원들이 고객에게 갖는 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하고자 한다.

즉, 제한된 직무자율성, 부적합한 직무통제, 급박한 상황 그리고 개인의 심리적 불안감 등이 종사원의 감정적 부조화를 증가시키거나 감정고갈, 고객지향성 등에 영향을 미치고, 또한 감정부조화가 발생됨에 따라 감정적 고갈을 야기함으로써 결국 고객지향성에 부정적인 영향을 줄 것으로 보고 있다. 따라서 호텔조직에서 직무의 자율성의 확보나 직무의 통제, 상황의 변화 그리고 평상시 종사원이 가지는 심리적 변화 등이 감정변화에 영향을 미치고, 나아가 고객지향성 조직을 형성하기 위해 이들 변수간 관계성을 검증하려는 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이러한 연구를 수행하기 위해 본 연구는 서비스의 집약체라 할 수 있는 호텔의 종사원들로 연구대상을 제한하여 그들이 경험하는 감정적 고찰을 밝혀보고자 한다. 연구목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 연구대상의 범위를 호텔로 제한하였다. 이는 서비스 산업 중에서 호텔이 가장 서비스 집약적 산업이면서, 고객만족활동이나 대 고객지향성이 상대적으로 높기 때문이다.

본 연구는 설문지를 이용한 방법으로 자료를 수집하였으며, 설문대상으로는 제주도에 있는 특급 호텔의 종사원을 대상으로 하였다.

회수된 자료는 SPSS Windows 10.0을 이용하여 분석하였으며, 주된 분석기법은 요인분석(Factor Analysis), 신뢰성 분석(Reliability Test), 상관관계분석(Correlation Analysis), 다중회귀분석(Multi Linear Regression Analysis) 등을 이용하였다.

제 3 절 논문의 구성

본 연구는 5장으로 구성되어 있으며, 학술적 연구논문이 갖추어야 할 일반적 구조의 형태로 구성되어 있다.

제 1 장에서는 본 연구의 문제의 제기, 연구의 목적, 연구방법을 제시하고 있다.

제 2 장에서는 이론적 배경 및 문헌연구부분으로 감정노동에 대한 개념 및 이론적 배경, 감정적 부조화, 감정고갈, 고객지향성 및 감정적 부조화에 영향을 미치는 영향요인에는 어떤 것들이 있는지를 살펴보고자 한다.

제 3 장에서는 연구모형에 대한 가설설정 및 변수의 조작적 정의와 측정방법, 표본의 선정 및 자료의 수집방법에 대해 언급하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제 4 장에서는 수집된 자료를 분석하여 표본의 특성을 기술하고, 제기한 가설을 검증하였으며, 분석결과에 대한 논의를 실시하였다.

제 5 장에서는 본 연구의 결론 부분으로서 연구의 결과를 정리하고, 본 연구의 시사점 및 한계점, 향후 연구방향을 제시하여 추가연구를 수행할 수 있는 기틀을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

본 장에서는 먼저 호텔종사원의 서비스 과정에서 겪는 감정부조화에 대한 이론적 고찰을 시작으로 종사원의 감정부조화의 결과인 감정고갈과 고객지향성에 대해 살펴보고자 한다. 이후에 감정부조화의 이론적 배경이 되는 감정노동의 이론적 배경에 대해 구체적으로 살펴보고자 한다.

제 1 절 감정부조화

1. 감정 부조화의 정의

제주대학교 중앙도서관

감정부조화란 종사원들이 실제로 느껴지는 감정과 조직상황에서 요구되는 감정과의 갈등이라고 정의할 수 있다.[12] 조직에서의 감정표현은 경험감정, 외적인 감정규칙, 내적인 감정규칙간의 조화에 의해 결정된다. 경험감정이란 자신이 실제로 느끼는 경험된 감정을 의미하고, 외적인 감정규칙은 자신이 몸담고 있는 조직에서 요구하는 감정을 의미하며, 내적인 감정규칙이란 자신이 옳다고 생각하는 감정을 말한다. 이러한 감정규칙들간의 조화가 깨어질 때 감정부조화를 경험하게 된다.[13]

이처럼 기업이 종사원의 감정을 통제하고자 하는 이유는 조직의 최일선에서 고객과 접촉하는 종사원의 효과적인 감정표현이 고객들의 만족수준과 구매의도를 좌우하게 되기 때문이다.[14]

---

12) D. R. Middleton, "Emotional Style: The cultural ordering of emotion", Ethos, 1989, 17(2), pp.187-201.

13) A. Rafaeli, and R. Sutton, op.cit., 1987, pp.23-37.

14) B. Schneider, and D. E Bowen, "Winning the service game", Boston, MA Harvard Business School Press, 1995, pp.121-126.

따라서 현대에 와서 서비스 산업의 급격한 성장으로 인해 기업들은 고객에게 제공되는 서비스의 품질에 더 많은 관심을 가지고 되고, 이러한 관심으로 인해 서비스 기업들은 종사원들이 고객에게 자신을 표현하는 방식을 지시하고 통제하게 되었다.[15)]

이처럼 고객의 관점에서 서비스에 대한 가장 생생한 인상은 고객이 서비스회사와 서로 상호작용을 하는 서비스 접점(service encounter) 또는 '결정적 순간'에 받게 된다. 감정이 서비스 인카운터(service encounter)와 관련이 있는 이유로는 첫째, 서비스 기업의 제1선에 있는 접객요원은 조직-고객의 접점에 위치하고 있어서, 고객에 대해 조직을 대표하고 있다는 것이다. 둘째, 서비스 거래시 서비스 제공자는 고객을 직접 마주하며 고객과 상호 작용한다는 것이다. 셋째, 서비스 인카운터시 수행되는 서비스의 무형성으로 인해 고객의 서비스의 품질을 평가하기 어렵다는 것이다.[16)]

이러한 요인들은 서비스 제공자의 서비스 태도, 즉 외적 행위가 상품이나 서비스에 대한 고객들의 인식에 강하게 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.[17)]

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

예를 들어 호텔의 고객은 호텔에 몸소 투숙 하면서 벨맨, 프런트데스크 클락, 지배인 등 호텔직원과 상호접촉을 하는 가운데 호텔의 서비스를 경험하게 된다.[18)] 따라서 기업들은 고객들이 종사원과 접촉하는 이른바 서비스 인카운터(service encounter)시점에서 우호적인 감정을 갖게 하도록 서비스 제공자들에게 고객에 대한 감정표현에 대하여 일정한 기준을 세우고 통제하고 있다.

따라서, 서비스 제공자는 서비스 수행과정에서 조직이 원하는 특정한 감정을

---

15) A. R. Hochschild, op.cit., 1983, pp.150-155.
B. Schneider, and D. E Bowen, op.cit., 1995, pp.172-176

16) D. E. Bowon, and R. B. Chase, T. G. Cummings and Associates, "Service management effectiveness: Balancing strategy, organization and human resources, operations, and marketing", San Framcoscp: Jossey-Bass, 1980.

17) C. Siehl Bowon, and B. Schneider, "A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing", *Academy of Management Review*, 1989, Vol.14, pp.75-95.

18) J. A. Morris, and O. C. Feldman, "The dimensions, antecedents and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management review*, 1996, Vol.21, No.4, pp.986-1010.

고객에 대해 표현하도록 기대되며, 설사 그것이 자신의 진실한 감정이 아닐지라도 감정표현이 관리를 통해서 조직의 목표에 부응하도록 요구된다.

하지만 서비스 제공자들도 하나의 인간이기 때문에 기업이 요구하는 최적 감정표현과 내적 마음상태와 일치하지 않는다.

개인적으로 지치고 힘든 상황에서 기업의 목표와 기대에 부응하기 위해서 그들은 자신의 내부감정과 갈등을 일으키며 억지스러운 미소와 감정을 표현하는데, 이러한 감정노동(emotional labor)을 수행함에 있어 필연적으로 수반되는 것이 종사원들의 감정적 부조화(emotional dissonance)이다.

본 연구의 핵심요인인 감정적 부조화는 앞에서 본 것처럼 감정노동이라는 개념을 구성하는 하나의 하위차원이라는 의견과 감정노동의 결과로서 발생한 역할 스트레스의 한 유형이라는 의견으로 나뉘어 진다.[19] 두 의견 모두 타당하지만, 최근의 연구에서는 감정노동의 결과로써 보고 있다.

먼저 앞에서 설명한 것처럼 Morris와 Feldman(1996)은 감정노동이 4가지 차원을 이루고 있다고 보았으며, 감정적 부조화는 이 중의 하나의 차원으로 보고 있다<그림 2-1>.

제주대학교중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

감정표현의 빈도(frequency of emotional display), 바람직한 감정표현에 요구되어지는 주의 정도(attentiveness to required display rules), 표현되어지는 감정의 다양성(variety of emotional required display rules), 조직이 요구하는 기대감정을 표현하는 데서 기인하는 감정적 부조화(emotional dissonance)가 그것이다.[20]

요인들과의 관계를 살펴보면 감정표현의 빈도와 표현규범에 요구되는 주의정도는 부정적인 관계를 가지고 있다. 이는 감정표현의 빈도가 증가할수록 종사원이 표현하는 감정의 강도는 약해지고 제한되기 때문이다. 감정표현의 빈도와 감정표현의 다양성과는 아무관계가 없다.

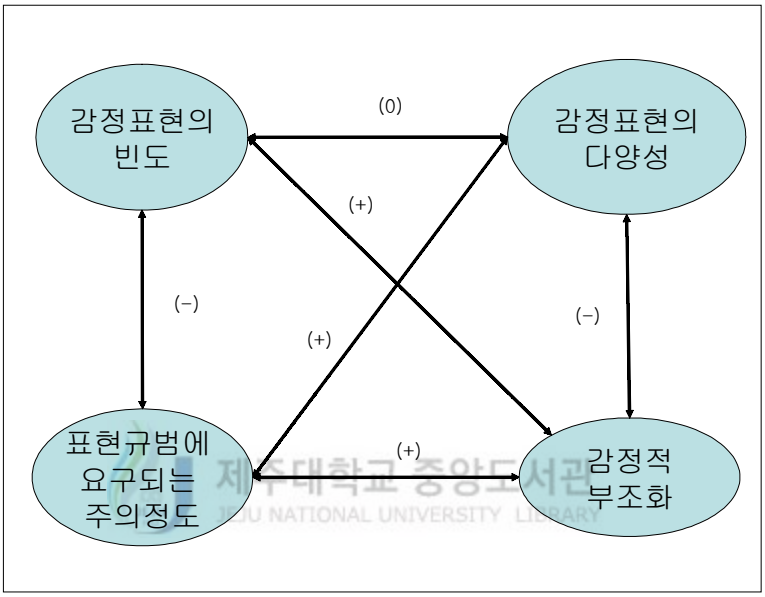
---

19) 김우진, 전게논문, 2000, pp.7-10.

20) J. A. Morris, and O. C. Feldman, op.cit., 1996, pp.986-1010,재인용.
박효진, "호텔종사원의 감정노동이 소진에 미치는 영향에 관한 연구", 경기대학교 석사학위 논문, 2001, p.25.

이에 비해 감정표현의 빈도와 감정적 부조화는 정적인 관계가 있다. 이는 감정을 표현해야 하는 빈도가 많아질수록 실제 감정과 조직에서 원하는 감정이 상충될 가능성이 많아지기 때문이다.

<그림 2-1> 감정노동의 4가지 차원과 관계



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

자료 : Morris, J, A. and O. C. Feldman, The dimensions, antecedents and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management review*, 1996, Vol.21, No.4, p.993.

다음으로 주의정도는 감정표현의 다양성과 감정적 부조화와 정적인 관계가 있다. 이는 상호작용의 지속기간과 강도가 증가할수록 종사원들은 다양한 감정을 표현하도록 기대되며, 실제 감정과 조직에서 원하는 감정이 상충될 가능성이 높아지기 때문이다.

마지막으로 감정표현의 다양성과 감정적 부조화는 부의 관계가 있다. 이는 조직에서 감정의 제한된 표현은 기대된 감정이 종사원의 내적 감정과 충돌할 가능성이 커지기 때문이다.

감정적 부조화를 역할 스트레스의 한 유형으로 보는 관점에서는 감정노동을 수행하는 종사원의 실제 감정과 기업의 감정표현규범에 부합되는 종사원의 감정표현이나 행동이 상충될 때 감정적 부조화가 발생한다고 본다.[21] 이러한 감정적 부조화는 감정노동을 수행하는 종사원의 직무만족수준을 낮추고 또한 정신적 고갈의 정도를 강화시킨다.[22]

그러나 두 가지 견해 모두 감정노동의 개념으로서 감정적 부조화를 두고 있다. 또한 감정노동을 수행하는 종사원들에게 감정적 부조화가 발생하게 되면, 이는 감정표현의 규제를 더욱 어렵게 만들며, 따라서 감정노동의 강도가 더욱 높아지게 된다고 보았다.[23] 따라서 이러한 감정적 부조화는 감정노동을 수행하는 종사원의 직무만족 수준을 낮추고 또한 정신적 고갈(burnout)의 정도를 강화시킨다고 보고 있다.[24]

2. 감정부조화의 영향요인

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

감정노동에 대한 통제 수단들이 아무리 강력하게 이루어진다고 해도 종사원들의 완전한 감정조화는 이루어 질 수 없다. 감정부조화와 관련된 기존의 연구들은 감정부조화가 초래되는 것을 특정요인에 국한시킬 뿐 다양한 요인들을 동시에 포괄적으로 다루고 있지 못하다.

이러한 기존의 연구들에서 감정부조화를 발생시키는 원인으로는 직무특성, 상황특성, 개인적 특성을 들고 있다.[25] 특히 특급호텔의 서비스는 종사원이 제공하는 고객서비스에 크게 의존하고 있다.

---

21) A. Rafaeli, and R. Sutton, op.cit., 1987, pp.23-37.

22) R. Abraham, op.cit., 1999, pp.441-455.

23) N. R. Leary, and R. M. Kowalsky, "Impression management. A literature review and two-component model", *Psychological Bulletin*, 1990, Vol. 107, pp.34-47.

24) R. Abraham, op.cit., 1999, pp.441-455.

25) J. A. Morris, and O. C. Feldman, op.cit., 1996, pp.986-1010.

이는 인적자원에 크게 의존하는 호텔업의 특성이기 때문이며, 따라서 종사원이 고객을 향한 서비스의 제공시, 종사원의 주변환경은 제공되는 서비스질과 다양한 관련성을 갖게 된다. 종사원의 주변환경에는 호텔조직자체의 직무에 대한 환경뿐만 아니라 서비스 제공시 발생할 수 있는 여러 가지 급박한 상황 그리고 개인적으로 종사원 자신이 가지고 있는 여러 심리적인 특성 등을 언급할 수 있다.

조직특성과 직무 감정간의 관계를 살펴보면 직무자율성, 업무의 다양성, 업무정체성, 업무의 중요성, 업무로부터의 피드백, 업무에 대한 재량권 같은 직무특성들은 개인의 감정에 영향을 미치는 것으로 나타났다.[26)]

다음으로 감정부조화에 영향을 주는 요인으로는 상황특성을 들 수 있다. 종사원들이 자신의 피로나 기분이 감정노동의 수행에 영향을 미칠 수 있다.[27)]

이를 측정하기 위해서 지나친 서비스요구, 시간의 급박성, 다른 사람의 업무, 예상치 못한 돌발사태 등이 발생했을 경우에 어떻게 반응하는지를 측정하였다.

마지막으로 직급, 정서와 같은 개인적 특성변수를 들 수 있다. 직급이 낮은 사람이 더 많은 감정부조화를 느끼는데 , 이것은 직급이 낮은 사람들의 경우에는 자신이 내면적으로 느끼는 감정을 그대로 겉으로 표현할 수 없는 처지에 놓일 가능성이 많기 때문이다.

또한 부정적인 정서를 가진 사람이 긍정적인 감정을 표현해야 하는 업무에 종사하거나 반대의 경우도 감정부조화가 커질 것이다.[28)]

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

---

26) 권석균, "직무정서의 구조적 특성과 영향요인, 인사조직연구", 제5권 제2호, 1997, pp.1-93.

27) A. Rafaeli, and R. Sutton, "When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expressions on the job", *Journal of Applied pshchology*, 1989a, Vo.71, pp.385-393.
A. Rafaeli, and R. Sutton, "When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers", *Academy of Management Jorunal,* 1989b, Vo.32, pp.245-273.
P. A. Thoits, "Emotional deviance research agendas," Research Agendas in the Sociology of Emotions, Ed by T. D. Kemper, 1990, pp.180-203.
B. E. Ashforth, and R. H. Humphrey, "Emotional in service roles: The influence of identity", *Academy of Management review*, 1993, Vol.18, pp.85-115.

28) J. A. Morris, and O. C. Feldman, op.cit., 1996, pp.986-1010.

3. 감정부조화의 결과

감정부조화는 감정노동을 수행하는 종사원의 직무만족수준을 낮추고 또한 정신적 고갈의 정도를 강화시킨다.[29] 즉, 강하고 지속적인 역할스트레스 요인인 감정부조화는 종사원이 이러한 부조화를 수용할 감성의 용량이 소진되어감에 따라 점차 감정고갈을 경험하게 되고, 이를 극복하기 위한 자기방어기제의 사용으로 감성의 사용을 최대한 억제하여 매사에 기계적인 대응을 하는 탈인격화의 길로 접어들게 되며, 조직이 요구하는 대인관계를 효과적으로 수행해 낼 수 없는 자아를 발견하게 되어 자아성취감이 낮아지게 된다는 것이다. 이러한 정신적 고갈을 경험한 종사원은 직무만족과 조직전념의 수준이 현저하게 떨어지게 되며, 신체적, 정신적 문제를 일으키는 한편, 다른 종사원들에게 까지 악영향을 미쳐, 조직유효성 향상에 걸림돌이 되는 것으로 보고되고 있다.[30]

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제 2 절 감정고갈

1. 감정고갈의 개념

감정고갈이란 타인과의 과도한 접촉에 의해서 개인의 감정 자원(emotional resource)이 고갈된 상태를 의미한다. 주로 서비스업종에 종사하는 사람들에 대한 연구결과가 많은 것도 이런 이유에서이다. 다시 말해서 감성적 고갈은 일종의 역할관련 스트레스로서, 이를 겪게 되는 종사원은 모든 일에 대해 관심과

29) R. Abraham, op.cit., 1999, pp.441-455.

30) Kim. B.S, "Alternative Model of Burnout Phase Tests of the Three MBI Dimensions, Concurrent Validity, and Utilities, Doctoral Dissertation", The University of Georgia, 1991, pp.151-155.

열정을 잃게 되고, 피로와 상실감을 느끼게 된다.[31]

감정고갈은 정신적 고갈의 가장 주된 요소이며 정신적 고갈의 핵심적인 개념이다.[32] 정신적 고갈(burnout)이란 대인관계를 주고 하는 조직 구성원들이 겪는 감정적 고갈, 탈인격화, 그리고 낮은 자아성취감의 총체적 현상이며, 순차적 심화과정이다.

즉, 정신적 고갈은 타인과의 과도한 접촉으로 인해 업무에 대해 지치고 정신적으로 고갈된 느낌을 말한다. 이는 개인의 감정 상태의 일종으로, 계속적으로 장기화되는 정신적 활동 및 자극의 결과로 발생되는 것이다.[33]

타인과의 빈번한 접촉으로 인한 강도 높은 상호작용은 정신적 고갈과 밀접한 관련이 있는데, 많은 고객을 상대해야 하는 서비스직 종사원들은 정신적 고갈을 경험할 위험에 노출되어 있다고 해도 과언이 아니다.

정신적 고갈에 대한 학자들의 정의를 보면 <표 2-1>과 같다. Maslach(1976)는 정신적 고갈을 직무와 관련한 스트레스에 대한 반응으로 함께 일하는 사람들에 대한 관심의 상실로 정의하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Cherniss(1980)에 따르면, 고갈은 과도한 스트레스나 불만족에 대한 반응으로 업무로부터의 정신적인 물러남으로 정의된다. 즉, 고갈은 업무에 대한 열정, 흥미, 사명감의 상실로 언급되었다.

Perlman과 Hartman(1982)은 고갈이란 만성적인 정신적 스트레스에 대한 반응으로서, 정신적 및 신체적 탈진과 업무생산성의 저하, 비인간화 현상의 세 가지 요인에 의해서 이루어진다고 정의하였다.

---

31) M. J. Saxton, Jermier, "Emotional Exhaustion in High Stress Organization", *Academy of Management Journal*, 1983, Vol.26, pp.567-586.

32) C. Maslach, "Burout the cost of caring", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982. 재인용,
최가영, 김윤주, "호텔종사원의 소진과 선행변인에 관한 연구", 호텔경영학 연구, 제9권, 2000, p.142.

33) C. Maslach, "Understanding burnout: Definitional issues inanalyzing a complex phenomenon". In paine, W. S., Job Stress and Burnout, Beverly Hills, CA: Sage, 1993, pp.29-41.

<표 2-1> 정신적 고갈의 정의에 관한 선행연구

연 구 자	개 념
Berkeley Planning Associates(1997)	종사원이 자신의 직무가 가진 본래의 목적 및 의미에 공감하지 못하고, 고객, 동료, 의뢰인과의 관계가 소원해져, 그들의 직무를 훌륭히 수해할 수 없는 상태
Cherniss(1980)	전문직 종사자의 태도 및 행동이 역할로부터 발생하는 스트레스로 인해 부정적인 상태로 변화해 가는 과정
Freudenberger (1981)	조직구성원이 기대되는 보상을 획득하지 못하는 원인, 생활방식 및 인간관계 등에 지나치게 몰입하여 생겨난 피로감 또는 좌절감
Gillespie(1981)	역할스트레스에 관련된 심리학적, 사회적, 물리적 소외과정
Jones(1981)	부정적인 직무태도, 낮은 성취감, 고객에 대한 관심 상실 등을 포함하는 육체적, 감성적 고갈상태
Niehouse(1981)	스트레스, 의기소침 등에 관련된 일련의 과정이 결과적으로 도달하는 상태
Maslach(1982)	대인관계를 주로 하는 조직구성원들이 겪는 감성적 고갈, 탈인격화, 낮은 자아성취감의 총체적 현상
Mohler(1983)	일에 대한 두려움에서 발생하는 불안 등을 포함하는 징후
Greer and Wethered (1984)	역할스트레스에 대한 반작용으로 발생하는데, 과도한 부담을 어찌할 수 없는 봉사전문직에서 흔히 발생
Pines and Aronson (1988)	개인에 대한 강한 감성적 요구가 장기화되어 발생하는 육체적, 감성적, 정신적 고갈상태

자료 : Kim. Byong-seob, *Alternative Model of Burnout Phase Tests of the Three MBI Dimensions, Concurrent Validity, and Utilities*, Doctoral Dissertation, The University of Georgia, 1991, p.28.

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

조직의 구성원은 정신적 고갈을 경험하기까지 다음과 같은 5단계를 거치는 것으로 알려져 있다.

1단계로 처음 조직에 들어가는 구성원을 커다란 흥분을 가지게 된다. 그러나 2단계로 자신의 의지대로 조직의 모든 문제가 해결될 수 없다는 사실을 인식하기 시작하면서 처음의 흥분은 잦아들게 된다. 3단계로 문제가 해결되지 않으므로 조직구성원은 좌절을 느끼게 되며, 4단계로 조직에 대해 냉담한 태도를 보이게 된다. 이러한 일련의 과정들은 조직구성원에게 무력감을 주게 되며, 결국 마지막 단계로 조직구성원은 자신의 정신적 고갈을 스스로 해결할 수 없는 상태에 이르게 된다. 따라서 최악의 경우 정신적 고갈의 해결은 외부로부터의 상담이나 조직에서의 이탈을 통해서만 가능해 질 수 있다.[34]

2. 정신적 고갈의 구성

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

정신적 고갈(burnout)이란 감정적 고갈, 탈인격화, 그리고 낮은 자아성취감의 총체적 현상이며, 순차적 심화과정이라고 하였다.[35] 감정고갈은 앞에서 따로 설명하였으므로 여기서는 탈인격화와 낮은 자아성취감에 대해서 언급하고자 한다.

탈인격화는 감정고갈을 극복하기 위한 다른 물리적 대안이 존재하지 않는 경우의 심리적 대처반응으로 정의된다. 즉, 감성고갈로 인해 감성자원이 소진된 조직구성원이 타인에게 나타내는 신경질적이고, 감성이 배제된 부정적 반응이라고 보면 될 것이다. 탈인격화를 경험하는 종사원은 자신이 대하는 사람들을 물건처럼 취급하거나, 자신이 대하는 사람들을 물건처럼 취급하거나, 자신과 무관하다고 지각하는 경우가 발생한다.[36]

---

34) J. Eddlwich, and A. Brodsky, "Burn out stage of Disillusionment in the Helping Professions", NY: Human Science Press, 1980. pp.175-177.

35) C. Maslach, op.cit., 1993, pp.29-41.

36) S. E. Jackson, R. L. Schwab and R. S. Schuler, "Toward an understanding of burnout phenomenon," *Journal of Applied Psychology*, 1986, Vol.71, pp.630-640.

이러한 반응은 자기 보호적인 반응으로서 타인과의 관계에서 완충장치의 역할을 하게 된다.[37]

낮은 자아성취감은 탈인격화의 결과로 발생한다고 알려져 있다. 물론, 낮은 자아성취감은 자신의 노력이 부적절하다는 지각이나 자신의 경쟁력 또는 성과가 낮다는 현실적인 인식에서도 비롯될 수 있으나, 정신적 고갈에 관한 주류이론에서는 감정고갈과 탈인격화가 장기화될 경우, 자신이 더 이상 조직에서 원하는 존재가 아니라는 사실을 지각하면서 자아성취감이 하락하는 것으로 보고 있다.[38]

이러한 정신 고갈 프로세스에는 Maslach(1982)의 모델[39]과 Golembiewski (1989)[40]의 모델이 있다 <그림 2-2>.

Maslach의 모델에 따르면, 우선 종사원은 지속적이고 과도한 업무부담의 결과로 정서적 고갈을 경험하게 되며, 이를 완화시키기 위해 스스로 타인으로부터 심리적인 거리감을 유지하게 되는 탈인격화 현상을 경험한다. 탈인격화는 종사원과 업무부담 사이에서 완충역할을 하며, 개인의 감성을 보호하게 된다. 그러나 탈인격화가 심해지면, 자신의 태도와 조직의 요구가 일치하지 않음을 인식하게 되는 종사원은 자신의 능력에 문제가 있음을 인지하고 자아성취감이 낮아지는 성취감 저하를 경험하게 된다. 이는 Maslach와 Jackson(1981)에 의해 개발된 MBI척도를 통해 측정되는데, 이 척도는 세 가지 하위개념 각각의 수준과 이들의 상호관계를 측정한다. 그러나 Maslach의 모형은 '정서적 고갈-탈인격화-자아성취감 저하'의 순차적인 진행과정에서 벗어나거나 급진적으로 진행되는 소진현상은 설명할 수 없을 뿐 아니라, 모형의 검증을 위해서는 종단적인 연구가 필수적이라는 약점이 있다.[41]

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

---

37) 김우진, 전게논문, 2000, pp.32-39.

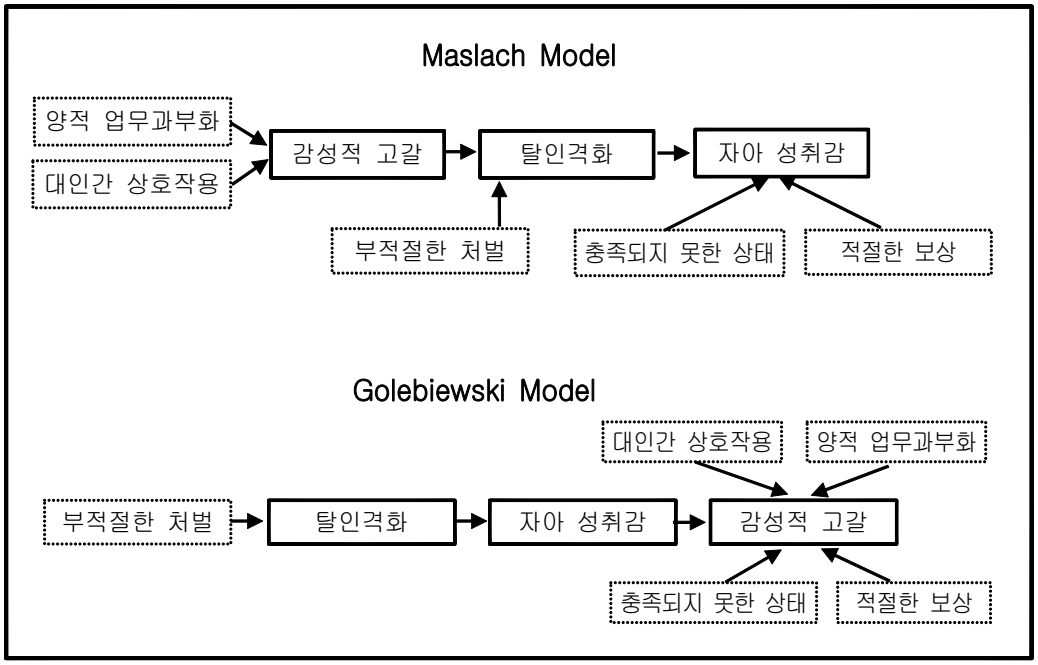
38) 상게논문, 2000, pp.32-39.

39) C. Maslach, op.cit., 1982. pp.29-41.

40) R. T. Golembiewski, "A Note on Liter's Study Highlight Tow Models of Burnout", *Group and Organization Studies*, 1989, Vol.14, No.1, pp.5-14.

41) 최가영, "소진의 매개역할에 관한 연구:역할스트레스·사회적 지원과 조직몰입·이직의도의 관계", 세종대학교 대학원 경영학과 박사학위논문, 2000,p.32.

<그림 2-2> Maslach 와 Golembiewski 의 정신적 고갈 모형



자료 : Cordes, C. L., Dougherty, T., W. and Blum, M. Patterns of Burnout among managers and professionals a comparison, *Journal of Organization Behavior*, 1997, Vol.18, pp.658-701.

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이에 대한 대안으로 Golembiewski와 Munzenrider에 의한 소진의 단계모델이 개발되었다. 이 모델은 정신적 고갈이 세 가지의 하위 개념으로 이루어진 종합적인 개념이라는 것과 순차적인 심화과정이라는 점에는 동의하지만, 하위개념들 간의 인과관계의 순서에 있어서 Maslach의 주장과는 다르다. 이 모델에 의하면 정신적 고갈의 3가지 하위개념에 따라 각각 8단계가 나타나며 각 하위개념에 대해 높고 낮음의 두 가지 차원으로 구분된다고 하였다 <표 2-2>.

그러나 이 모델은 급진적으로 진행되는 정신적 고갈에 대한 설명은 가능하나 탈인격화-자아성취감 저하-정서적 고갈의 순차적인 진행을 증명하는 것은 불가능하다는 것이 약점이다.[42]

42) M. P. Leiter, "Burnout as a developmental process: consideration of models", 1993, In Schaufeli, W. B., Maslach, C. and Marek, T. (Eds), Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research, Washington, DC: *TAylor and Francis*, pp.246-247.

이 단계모형은 정신적 고갈의 각 하위개념들의 높고 낮음을 분류하여 그 중요성에 따라 단순히 나열한 (시간개념이 배제된) 매트릭스 조합에 지나지 않을 수 있기 때문이다.[43]

<표 2-2> 소진의 단계

Phase	탈인격화	자아성취감 저 하	정서적 고갈
1단계	Low	Low	Low
2단계	High	Low	Low
3단계	Low	High	Low
4단계	High	High	Low
5단계	Low	Low	High
6단계	High	Low	High
7단계	Low	High	High
8단계	High	High	High

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

자료 : Golembiewski, R. T. and Munzenrider, R. F., "Phases of burnout: Developments in concepts and applications". New York: Praeger, 1984, p.28.

3. 감정고갈의 선행요인과 결과

이러한 감정적 고갈을 일으키는 선행변수들에 대한 초기연구에서는 주로 개인적인 특성이나 직무특성에 대한 연구였으나, 최근에 와서는 감정적 부조화가 감정적 고갈의 주된 선행변수로 연구되고 있다.[44]

43) 김우진, 전게논문, 2000, p.26.

44) 박효진, 전게논문, 2001, pp.14-18.
서문식, 김상희, "판매원의 감정부조화와 감정적 고갈이 고객지향성 및 고객의 서비스품질 평가에 미치는 영향", 마케팅연구, 제17권 제4호, 2002, pp.47-75.

감정적 고갈을 겪는 종사원들은 직장내에서의 생활뿐만 아니라 일상생활에서도 바람직하지 않은 심리적 결과를 보인다.[45] 특히 고객과의 접촉이 많은 종사원들이 감정적 고갈을 경험하게 되면 고객서비스과정에 영향을 미쳐 그들의 고객지향성에 영향을 주게 된다.

감정고갈의 결과로 Kahill(1988)은 육체적, 감성적, 대인적, 태도적, 행동적 결과 등 5개의 범주로 나누었다. 먼저 육체적 결과로는 피로감, 불면증, 두통 등으로 나타난다. 감성적 문제로는 자존심의 저하, 의기소침, 성급함, 무력감, 불안등으로 나타난다. 대인적 결과로는 감정고갈을 겪는 사람들은 대인관계에서 전면에 나서지 못하며 그들 자신의 사회화를 정지시킨다. 태도적 결과로는 고객, 직무, 조직, 자기자신 등을 향한 부정적인 태도를 포괄한다. 행동적 결과로는 이직률, 태업, 직무성과의 양적, 질적하락, 흡연, 마약, 음주등과 같은 행동을 포함한다.[46]

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제 3 절 감정노동

1. 감정노동의 요소

감정노동(emotional labor)이란 개인이 효과적인 직무 수행 또는 조직내 적응을 위하여 자신이 경험하는 실제 감정상태와 조직의 감정표현규범에 의해 요구되어지는 감정표현에 차이가 존재할 때, 자신이 경험하는 감정을 조절하려고 하는 개인적인 노력이라고 말할 수 있다.[47]

---

45) R. J. Burke, and G. Deszca, "Correlates of psychological burnout phases among police officers," *Human Relation*, 1986, Vol.39, pp. 487-502.

46) S. Kahill, "Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence," *Canadian Psychology*, 1988, Vol.29, pp.284-297.

47) A. R. Hochschild, op.cit., 1983, pp.555-557.

감정노동이란 용어가 처음으로 제시된 것을 Hochschild (1979, 1983)의 연구에서이지만 감정에 관한 문제는 오랫동안 사회학자들이나 심리학자들의 관심분야였으며, 조직 내에서의 감정표현에 대한 문제는 지난 10년 동안 조직학 분약학자들의 주된 관심사가 되어 왔다.[48]

1970년대 이전까지 감정은 심리학적 영역에 속하는 것으로 이성에 의해 통제되지 않는 충동적이고 본질적인 것으로 규정되어져 왔다. 그런데 1970년대에 들어와서는 사회학적 측면에 주목하여 감정을 단순히 본능적인 것으로 보지 않고 합리적 이성의 측면과 결합하여 감정을 이해하기 시작하였다.[49]

감정에 대한 조직분야 연구는 근래에 들어와서 관심을 기울이기 시작하였다.[50] 그동안 조직에서의 감정 연구는 주로 감정의 직무태도 및 스트레스 등에 관한 긍정적 부정적 효과, 감정과 조직정치, 감정과 조직 합리성의 문제, 감정과 조직문화 등에 집중되었다. 그러나 최근에 이런 다양한 조직에서의 감정과 관련한 연구 가운데 감정을 새로운 시작으로 바라보는 연구가 등장하였는데, 이는 바로 감정을 노동의 한 형태로 파악하는 것이었다. 감정노동이라는 용어를 제일 먼저 사용한 Hochschild (1979, 1983)의 연구이후에 조직에서의 감정연구는 주로 감정노동과 직무만족[51], 감정노동과 심리적 반응[52], 그리고 감정노동과 스트레스[53]를 중심으로 연구되어왔다.

제주대학교 중앙도서관

개인은 효과적인 직무수행 또는 조직내 적응을 위하여 자신이 경험하는 실제 감정상태와 조직의 감정표현규범에 의해 요구되어지는 감정표현에 차이가 존재

48) B. E. Ashforth, and R. H. Humphrey, “Emotional labor in the workplace: A reappraisal", *Human Relations*, 1995, Vol.48, pp.97-125.

49) 박홍주, “판매여직원의 감정노동에 관한 일 연구: 서울시내 백화점 사례를 중심으로", 이화여자대학교 석사학위 논문, 1995, p.55.

50) 허지훈, “조직특성, 감정노동, 종사원 직무태도간의 관계에 관한 연구", 홍익대학교 석사학위논문, 2000, p.61.

51) A. Rafaeli, and R. Sutton, “The expresstion of emotion in organization life", *Research in Orgainzation behavior*, 1989c, Vo.11, pp.1-42.
B. E. Ashforth, and R. H. Humphrey, op.cit., 1993, pp.85-115.)

52) A. S. Wharton, op.cit., 1993, pp.205-232.

53) 안준수, 전게논문, 1998, pp.15-18.

할 때, 자신이 경험하는 감정을 조절하려고 한다. 즉, 자신의 실제 감정을 통제하려는 노력과 바람직해보이는 특정한 감정을 표현하려는 노력을 하게 되는데 이러한 노력을 Hochschild(1979)는 '감정노동'으로 개념화 하였다. 이러한 조직의 감정표현규범은 조직을 대신해서 책임을 떠맡고 있는 종사원들에게는 엄청난 양의 감정노동을 요구한다.[54]

따라서 조직은 고객들이 서비스 제공자와 접촉하는 동안에 조직에 대해 우호적인 감정을 갖게 하도록 고객들과 종사원들과의 상호관계의 질을 관리할 필요를 느끼며, 종사원들의 감정표현에 대해여 일정한 기준과 통제를 요구한다.[55] 따라서 감정노동을 수행하는 대다수의 종사원들은 고객들과의 접촉 동안 특정 감정을 경험하고 표현해야 한다는 느낌규범(feeling rules)과 표현규범(display rules)에 직면하게 된다.

느낌규범이란 감정의 변화를 통제해야한다는 의무감을 확립함으로써 감정조절을 지시하는 것이며,[56] 표현규범은 특정상황에 대한 종사원의 적절한 감정표현에 대한 규범을 말한다.[57]

제주대학교 중앙도서관

그러나 이러한 조직의 감정표현규범은 종사원의 심리적 또는 육체적 손상을 가져오기도 한다. 종사원들은 실제 느끼는 감정과 표현해야하는 감정사이의 불균형을 경험해야 하기 때문이다.[58] 즉, 직무수행시 자신이 경험하는 실제 감정과 감정표현규범이 조화를 이루게 되면 감정노동의 강도는 낮아지게 된다.

그러나 언어적, 비언어적 수단들을 통하여 실제와 다른 감정을 위장하여 표현하고 실제 감정표현을 의도적으로 자제하게 되면 감정적 부조화를 발생시키게 된다.[59]

---

54) 전인수 옮김, 「서비스마케팅」, 서울: 석정, 1998, p.325.

55) 김민주, 전게논문, 1998, pp.131-133.

56) A. R. Hochschild, op.cit., 1983, pp.555-557.

57) R. I. Sutton, and A. Rafaeli, "Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of Convenience Store", *Academy of Management Review*, 1988, Vol.31, pp.461-487.

58) J. A. Morris, and O. C. Feldman, op.cit., 1996, pp.986-1010.

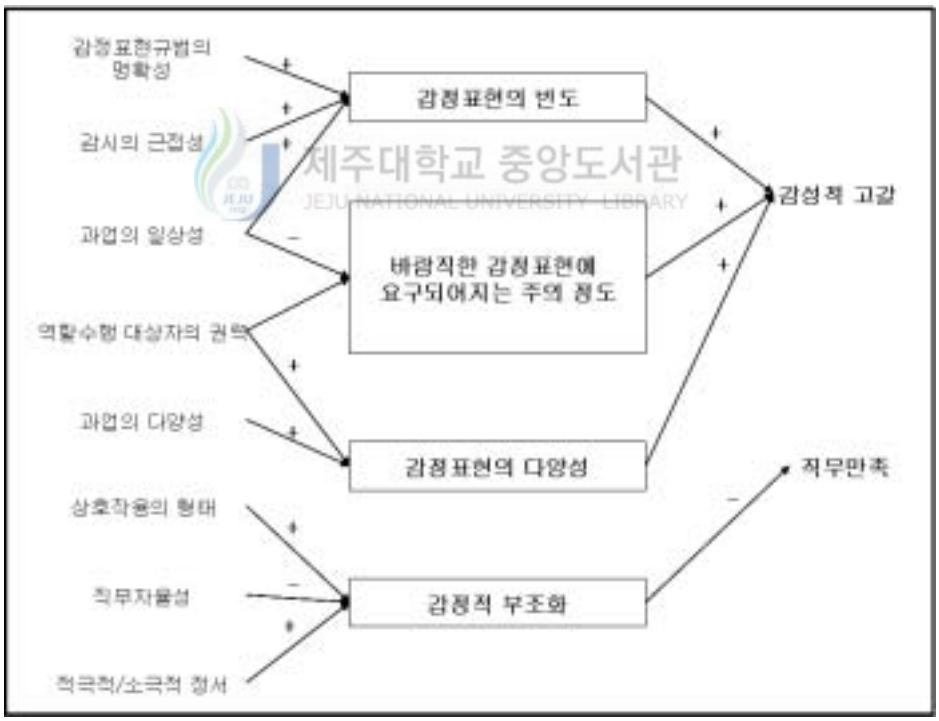
59) B. E. Ashforth, and R. H. Humphrey, op.cit., 1993, pp.85-115.

Morris와 Feldman (1996) 은 이러한 감정노동을 4가지 요소로 구성되어 있다고 보았다.

'적절한 감정표현의 빈도(Frequency of Emotional Display)', '바람직한 감정표현(감정표현규범)에 요구되어지는 주의정도(Attentiveness to Required Display Rules)', '표현되어지는 감정의 다양성(Variety of emotional Required to Be Expressed)', 조직이 요구하는 기대감정을 표현하는 데서 야기되는 '감정적 부조화 (Emotional Dissonance)' 등 4가지 요소로 구성되어 있다고 보았다.[60]

<그림2-3>에서 보듯이 감정노동의 하위차원들과 선행변수, 결과변수들을 나타내고 있고, 그들 상호간의 관계가 부호로 설명되어 있다.

<그림 2-3> 감정노동의 선행요인과 결과요인



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

자료 : Morris, J, A. and O. C. Feldman, "The dimensions, antecedents and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management review*, 1996, Vol.21, No.4, p.996.

60) J. A. Morris, and O. C. Feldman, op.cit., 1996, pp.986-1010.

Morris와 Feldman (1996)은 조직에서 요구하는 적절한 감정을 표현하기 위해 필요한 계획, 통제, 기술의 수준에 초점을 두면서 감정노동에 관한 기존 연구들은 감정표현의 빈도로만 측정되었기 때문에 감정표현의 질적인 면이 무시되었다고 비판하였다. 따라서 감정노동을 측정하기 위해서 표현되어지는 감정의 다양성, 바람직한 감정표현에 요구되어지는 주의정도, 감정적 부조화를 추가하였다.

먼저 감정표현의 빈도는 가장 많이 주목 받아온 요소로서 서비스 제공자와 고객 사이의 상호작용의 빈도에 초점을 맞춘 것이다. 그러나 감정표현의 빈도가 감정노동의 중요한 지표가 된다고 할지라도, 그것만을 가지고 감정노동을 개념화하려 한다면 조직이 감정표현을 규제하는데 필요한 계획이나 통제, 또는 수준을 고려할 수 없다.

두 번째 감정표현에 요구되어지는 주의정도는 직무에서 요구되는 표현규범의 주의정도로써 요구되는 표현규범의 주의정도가 크면 클수록 심리적 에너지와 육체적 에너지가 종사원들에게 더 요구될 것이라는 것이다. 이 요소는 다시 감정표현의 지속기간 및 감정표현의 강도라는 하위개념으로 나뉘어진다. 감정표현의 지속기간은 조직 내에서 요구되는 감정표현을 유지시키는 정도를 말하며, 감정표현의 강도는 감정이 얼마나 강하게 중요한 의미를 가지고 경험되고 표현되는지를 의미한다.

세 번째는 요구되는 감정의 다양성으로 감정표현의 다양성이 커지면 커질수록 직무담당자들의 감정노동의 강도도 커지게 된다. 감정의 다양성은 조직의 특성에 따라 긍정적, 중립적, 부정적인 감정표현으로 나뉘어 진다.

긍정적인 감정표현규범은 가장 우리가 흔하게 접할 수 있는 형태로 고객들과의 거래에 있어서 밖으로 나타내는 행위에 항상 친절한 미소나 인사, 유쾌함과 같은 긍정적 감정을 나타내도록 하는 표현규범이다. 이는 서비스 제공자와 고객사이의 호감을 증가시키는 것을 목적으로 하며, 대부분의 서비스 기업은 이 표현규범을 따른다. 중립적인 감정표현규범은 공정한 권위와 지위를 나타내기 위해 사용된다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

즉, 의사나 간호사, 운동경기 심판, 판사 등은 개인적인 관심과 염려를 보여주기 보다는 공평함과 초연함을 보이려고 한다. 그리고 부정적인 감정표현규범은 적대감이나 분노를 표현함으로써 고객들을 위협하기 위해 사용된다. 보통 많은 조직들이 종사원들에게 긍정적 감정을 요구하지만 연체금 수금회사, 경찰, 경비회사에 속한 종사원들은 때때로 사회적 영향력의 도구로서 부정적이거나 불쾌한 감정표현을 사용하기도 한다. 이처럼 특정상황에 맞추어 다양한 감정을 표현해야 하는 종사자들은 자신의 행동을 더욱 통제하고 감시해야 하므로 자신의 심리적 에너지를 더 많이 소비하게 된다.

감정적 부조화는 감정노동을 수행하는 종사원의 실제 감정과 조직의 감정표현규범에 따르는 종사원의 감정이 상충될 때 나타나는 것이다. 본 연구의 핵심요인인 감정적 부조화는 이처럼 감정노동이라는 개념을 구성하는 하나의 하위차원이라는 의견과 감정노동의 결과로서 발생한 역할 스트레스의 한 유형이라는 의견으로 나뉘어 진다.[61] 두 의견 모두 타당하지만, 최근의 연구에서는 감정노동의 결과로써 보고 있다. 본 연구에서도 이러한 관점에 따라 연구하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 감정노동의 결과

감정노동에 대한 대두수의 선행연구들은 종사원들의 심리적 안녕에 대한 감정노동의 부정적인 결과들에 그 초점을 맞추어왔다. Hochschild(1983)는 종사원이 진심으로 느끼지 않는 감정을 표현하는 표면행위를 통해 인지 부조화와 유사한 감정 부조화(emotive dissonance)를 느낄 수 있다고 하였으며,[62] Ashforth와 Humphrey(1993)는 궁극적으로 이러한 부조화는 낮은 자존심, 우울감, 냉소감, 직무로부터의 소외감 등과 같은 부적응 현상을 일으키게 한다고 보았다.[63]

61) 김우진, 전게논문, 2000, pp.13-15.

62) A. R. Hochschild, op.cit., 1983, pp.560-565.

63) Ashforth, B. E and R. H. Humphrey, op.cit., 1993, pp.85-115.

Putanm과 Mumby(1993)의 연구에서는 감정의 조직적 통제에서 야기되는 조직 내에서의 감정노동은 감정의 불일치를 억압하고 종사원의 발언권을 박탈하고 결국 상부로의 의사소통 흐름을 차단하여 개인 뿐 아니라 기업의 차원에서도 부정적인 영향을 미친다고 하였다.[64]

그러나 Wharton (1993)은 은행원과 병원의 종사원들을 대상으로 한 실증분석에서 감정노동과 감정적 고갈간에는 유의한 영향이 없었으며, 직무만족과는 오히려 정적인 관계가 나타났다고 하였다.[65] 이에 대해 Ashforth와 Humphrey (1993)은 감정노동자들이 고객과 상호작용하는 동안 곤란한 문제를 예측하여 의도적으로 방어함으로써 감정노동의 부정적인 효과를 경감시키려 한다고 주장하였다.[66]

그러나 본 연구에서는 감정적 부조화가 감정고갈에 어떤 영향을 미치는지에 대한 부정적인 측면에서 연구하고자 한다.

3. 감정노동의 통제

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

조직에서 만들어진 감정표현규범이 항상 조직구성원들이 고객에게 보이는 감정의 모든 결정요소는 될 수 없다. 이와 관련해 몇몇 연구들은 종사원의 내적 감정도 표현된 감정의 중요한 부가적인 결정요소가 되고 있다고 밝히고 있다.[67] 따라서 조직들은 종사원들이 쉽게 내적으로 규범적 감정을 경험하도록 하기 위해서 그리고 그 감정규범을 조직내에 계속적으로 유지하기 위해서 모집 및 선발, 사회화, 보상 및 처벌 등을 통해 종사원들을 관리해 나간다.[68]

---

64) Putnam, L. L., Mumby, D. K., "Organizations, emotions and the myth of rationality", Fineman, S., Emotional contrast strategies as means collectors", 1993, *Academy of Management Journal*, Vol.34, pp.73-76.

65) Wharton A. S., op.cit., 1993, pp.205-232.

66) Ashforth, B. E and R. H. Humphrey, op.cit., 1993, pp.85-115.

67) A. R. Hochschild, op.cit., 1983, pp.560-565.

68) 허지훈, 전게논문, 2000, pp.25-30, 재인용,
A. Rafaeli, and R. Sutton, op.cit., 1989c, pp.1～42.

먼저 모집 및 선발이란 조직은 직무역활에 적절할 것으로 보이는 감정을 전달할 수 있는 사람을 고용하기를 희망한다. 그러기 위해 모집 및 선발은 조직이 규범과 적합한 감정을 표현하는 종사원을 직무에 배치시키기 위해 사용하는 주된 수단이 된다.[69]

한편 모집 및 선발에서의 감정표현은 단순히 지원자들이 취업을 위해 의도적으로 보이는 경구가 있기 때문에 회사에서는 이를 보완하기 위해 감정표현 학습과 같은 사회화 수단을 이용한다. 사회화는 어떤 감정이 표현되어야 하고 감춰져야 하는 가에 대한 감정규칙, 규범을 학습하는 것을 말한다. 따라서 채용된 종사원들이 조직에서 요구하는 감정에 적응하지 못한다 할지라도 교육 프로그램, 직장훈련 등과 같은 사회화 실천을 통해 그러한 감정을 경험하도록 배우고 표현규범을 내면화시키도록 도와주게 된다.[70]

조직은 위와 같은 모집 및 선발과정과 사회화 과정을 통해 규범적 감정을 표현하는 종사원으로 조직을 구성하려 하지만 항상 그것은 일치되지 않고 종사원의 느낌은 규범과 충돌될 수 있다. 따라서 조직은 더욱 더 종사원의 감정을 관리 통제하기 위해 노력을 기울이는데 그것이 바로 보상 및 처벌이다.[71]

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제 4 절 고객지향성

1. 고객지향성의 개념

고객지향성이란 기업으로 하여금 기업의 시각에서가 아니라 기업을 대변하는 일선 종사원의 시각에서 고객의 욕구를 정의하는 것을 말한다.

---

69) A. Rafaeli, and R. Sutton, op.cit., 1987, pp23～37

70) A. R. Hochschild, op.cit., 1983, pp.560～565
허지훈, 전게논몬, 2000, pp. 25～30

71) 상게논문, 2000, pp.25～30.

즉, 고객지향성이란 기업이 고객의 입장에서 사고하는 관점에서 기업활동을 행하는 것을 의미하는 것으로 기업의 마케팅 활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 한다는 것이다. 고객지향성에 관한 대표적인 학자들의 개념적 정의를 살펴보면 다음의 <표 2-4>와 같다.

이 개념들을 정리하면 고객지향성은 종사원의 고객만족 문화라고 볼 수 있다.

<표 2-3> 고객지향성의 개념

Levitt (1983)	고객지향성을 목표고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하는 것
Saxe와 Weitz (1988)	종사원의 고객지향성을 종사원이 그들의 고객에게 고객요구를 만족하게 하는 구매의사결정을 함에 있어서 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 컨셉의 수행정도
Day와 Wensley (1988)	고객지향성을 구매자의 전반적 가치체인을 이해하는 것에서 출발하며 여기에는 미래에 대한 예측도 포함하는 개념
Simon (1991)	고객지향성을 고객이 바라는 대로 해주려는 태도, 고객의 물음에 대한 재빠른 반응, 구성원들의 친절도 등을 의미
Deshpande 등 (1993)	고객지향성을 장기적 수익의 확보를 위해 다른 이해 당사자들의 이해를 제외하지 않은 상황에서 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합

자료 : Deshpande, R., J. U. Farley and F. E. Webster, Jr, Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firm: A Quardrad Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57, 1993, pp.23-37.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

결국 고객지향성은 고객의 보다 나은 가치를 이해 충족시키려는 종사원의 고객만족 문화로서 기업이 표방하는 서비스 지향성의 수행정도로 정의를 내릴 수 있겠다.[72]

이전의 연구에서는 고객지향성의 개념과 관련하여 기업 차원에서의 마케팅의 실천은 시장지향성이고 개인차원은 고객지향성으로 보는 것이 일반적인 견해였다.[73] 즉, 마케팅을 수행하는 집행 수단이 기업차원에서 조명될 경우, 고객지향성이 시장지향성과 유사하게 다루어질 수 있고, 개인적인 차원에서는 고객지향성이 종사원에 초점을 두어 다루어지게 되는 것이다.

이처럼 고객지향성은 시장지향성과 같이 마케팅 개념과 관련하여 정의되어 왔는데, Kotler(1996)에 의하면 마케팅 개념은 조직의 목표를 달성하기 위한 열쇠로서 목표시장의 필요와 욕구를 결정하고 경쟁자보다 효율적이며 효과적으로 만족을 제공하는 것으로 이러한 마케팅 개념의 구성 개념 중 하나가 고객지향성이라고 지적하였다.[74]

따라서 고객지향적인 종사원은 단기적인 이익을 추구하기 위해 고객의 이해에 상충되는 행위를 지양하며 장기적인 고객만족을 증대시키는 행위에 종사할 것이다.[75]

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

---

72) 이영석, "구성원의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구", 경희대학교 박사학위 논문, 2002, pp.56-58.

73) J. A. Siguaw, G. Brown and R. E. Widing, "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31(February), 1994, pp.106-116.
A. K. Kohli, and B. J. Jaworsk, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (April), 1990, pp.1-18.

74) P. Kotler, 1996, Principle of marketing, 7ed., New jersey : Prentice Hall, Roach, S. S, Services Under Siege - The Restructuring Imperative, Harvard Business Review, (September-October), Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1991, pp.82-91.

75) R. Saxe, and B. A. Weitz, "A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research,* Vol.19(August), 1988, pp. 343-344.

2. 고객지향성의 선행요인

고객지향성의 선행요인으로는 최고경영자 요인, 부서간 관계, 보상시스템으로 다시 나눌 수 있다.[76]

먼저 최고경영자들이 기업의 가치와 지향성을 형상화하는데 중요한 역할을 한다고 하였다(Hambrick와 Mason, 1984). 또한, 기업이 고객욕구에 대해 반응하는 것의 중요성에 관해 최고경영자로부터의 명확한 지침을 확보하지 못하면 조직은 시장지향적이지 못하게 된다고 하였다.

Kohli와 Jaworski(1990)는 만일 최고경영자가 위험을 감수하고 자연적인 우발적인 실패를 수용하고자 하는 의지를 표명한다면 중간관리자들은 고객욕구의 변화에 대응하기 위한 새로운 제품을 더 제안하고 도입할 수 있지만, 그렇지 않은 경우 고객욕구변화에 반응하려 하지 않을 것이라고 하였다.

다음으로 부서간 갈등은 실질적이거나 계획된 반응이 상반되는데서 비롯되는 부서간 긴장을 말하는 것으로(Gaski, 1984), Rukert와 Walker(1987)는 부서간 갈등은 부서간 의사소통을 억제시킨다고 제시하였다.

셋째로 Hauser 등(1996)은 고객지향성과 시장지향성을 조직에 깊숙이 확산시키기 위하여 많은 기업들은 내부고객들이 내부공급자들을 평가하는 시스템을 채용하고 있으며, 내부공급자들은 높은 평가에 대해 많은 상여금을 받는다고 하였다.

3. 고객지향성의 성과

이러한 고객지향성에 대한 선행연구는 다음과 같다. Narver와 Slater(1990)는 그들의 연구에서 일상용품 제조기업과 비일상용품 제조기업으로 이루어진 113개의 사업단위를 대상으로 시장지향성과 ROA와의 관계를 연구한 결과 시장지향성은

76) 이영석, 전게논문, 2002, pp.53-55.

두 가지 형태의 기업 모두의 수익성에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다.

Kohli와 Jaworski(1990)는 시장지향성과 사업성과 간에는 첫째, 조직이 시장지향적일수록 사업성과가 크고, 둘째, 시장지향적일수록 종사원들의 사기, 직무만족, 조직 몰입도는 커지고 셋째, 시장지향성이 클수록 고객만족이 커지고 고객으로부터의 반복구매가 늘어난다고 밝히고 있다.

Fornell(1992)은 기업에 대한 높은 고객만족의 핵심 효익을 제시하였다. 보편적으로 높은 고객만족은 현재고객에 대한 충성도를 증가시키고, 가격탄력성을 감소시키고, 경쟁적 노력으로부터 현재고객의 확보, 미래거래의 비용감소, 새로운 고객을 확보하는 비용의 감소와 기업에 대한 평판을 증가시킨다.

Szymanski 등(1993)에 의한 연구에서는 이러한 사례는 PIMS자료에서만 해당되는 것이며, 여기에 사용된 방법은 보이지 않는 변수들을 통제하지 못하고 있다고 했다.

Deshpande 등(1993)는 일본기업을 대상으로 기업문화, 고객지향성, 혁신과 사업성과간의 관계를 연구했다. 사업성과의 측정은 PIMS연구의 척도를 근거로 수익성, 규모, 시장점유율, 성장률 등이 이용되었는데, 고객지향성을 고객이 평가한 경우에는 사업성과와는 정(+)의 관계가 나타났지만, 기업 스스로 평가한 경우에는 상이한 결과가 나타났다.

Slater와 Narver(1994)는 81개 SBU와 36개 SBU를 대상으로 한 연구결과, 시장지향성이 자산수익률, 판매성장률, 신제품 성공률에 강하게 영향을 주는 것으로 조사되었고, 여기에서는 시장지향성과 경영성과간의 관계에 시장환경, 구매자 교섭력, 경쟁자 집중도, 경쟁자 대응행위등의 경쟁환경이 거의 영향을 미치지 못함을 밝혀냈다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제 3 장 연구모형의 설계 및 연구방법

제 1 절 연구모형의 설계

특급호텔의 서비스는 종사원이 제공하는 고객서비스에 크게 의존하고 있다. 이는 호텔업의 특성이기 때문이며, 따라서 종사원이 고객을 향한 서비스의 제공시, 종사원의 주변환경은 다양한 관련성을 갖게 된다.

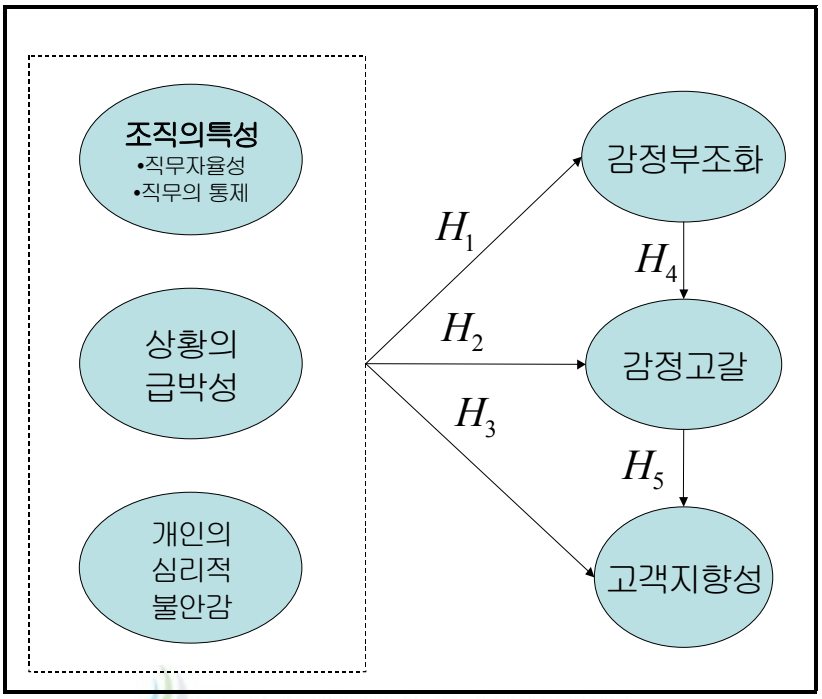
종사원의 주변환경에는 호텔조직자체의 특성적 환경뿐만 아니라 서비스제공시 발생할 수 있는 여러 가지 상황적 특성 그리고 종사원 자신에 관한 여러 특성 등을 언급할 수 있다.

최근의 연구에서 개인의 성과를 극대화하기 위해 구성원 개개인의 감정이 중요하다는 주장이 있으며, 이에 따라 성과가 달라질 수 있다고 한다. 종사원들은 서비스과정에서 조직이 요구하는 감정을 의무적으로 가져야 하는데 이러한 과정에서 수반되는 것이 감정의 부조화이다. 감정의 부조화는 특급호텔 종사원의 감정적 고갈상태를 가져오게 되고, 이는 또한 종사원의 행동성향이나 추후 행동에 영향을 줄 수 있다.

이와 같은 관점에서 본 연구는 <그림 3-1>에 나타난 바와 같이 제한된 직무자율성, 부적합한 직무통제, 급박한 상황 그리고 개인의 심리적 불안감 등이 종사원의 감정적 부조화를 증가시키거나 감정고갈, 고객지향성 등에 영향을 미치고, 또한 감정부조화가 발생됨에 따라 감정적 고갈을 야기함으로써 결국 고객지향성에 부정적인 영향을 줄 것으로 보고 있다. 따라서 호텔조직에서 직무의 자율성의 확보나 직무의 통제, 상황의 변화 그리고 평상시 종사원이 가지는 심리적 변화 등이 감정변화에 영향을 미치고, 나아가 고객지향성 조직을 형성하기 위해 이들 변수간 관계성을 검증하려는 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<그림 3-1> 연구모형



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제 2 절 가설설정

감정노동에 대한 통제 수단들이 아무리 강력하게 이루어진다고 해도 종사원들의 완전한 감정조화는 이루어 질 수 없다. 감정부조화와 관련된 기존의 연구들은 감정부조화가 초래되는 것을 특정요인에 국한시킬 뿐 다양한 요인들을 동시에 포괄적으로 다루고 있지 못하다. 이러한 기존의 연구들에서 감정부조화를 발생시키는 원인으로는 직무특성, 상황특성, 개인적 특성을 들고 있다.

조직특성과 직무감정간의 관계를 살펴보면 직무자율성, 업무의 다양성, 업무정체성, 업무의 중요성, 업무로부터의 피드백, 업무에 대한 재량권 같은 직무특성들은 개인의 감정에 영향을 미치는 것으로 나타났다.[77]

77) 권석균, 전게논문, 1997, pp.1-93.

본 연구에서는 조직의 특성 중에서 직무자율성과 직무의 통제가 감정부조화와 감정고갈, 고객지향성과 어떤 관계가 있는 지를 보고자 한다.

다음으로 감정부조화에 영향을 주는 요인으로는 상황특성을 들 수 있다. 종사원들이 자신의 피로나 기분이 감정노동의 수행에 영향을 미칠 수 있다.[78] 이를 측정하기 위해서 지나친 서비스요구, 시간의 급박성, 다른 사람의 업무, 예상치 못한 돌발사태 등이 발생했을 경우에 어떻게 반응하는지를 측정하였다. 본 연구에서는 이 중에서 상황의 급박성이 감정부조화와 감정고갈, 고객지향성과 어떤 관계가 있는 지를 보고자 한다.

마지막으로 직급, 정서와 같은 개인적 특성변수를 들 수 있다. 직급이 낮은 사람이 더 많은 감정부조화를 느끼는데, 이것은 직급이 낮은 사람들의 경우에는 자신이 내면적으로 느끼는 감정을 그대로 겉으로 표현할 수 없는 처지에 놓일 가능성이 많기 때문이다. 또한 부정적인 정서를 가진 사람이 긍정적인 감정을 표현해야 하는 업무에 종사하거나 반대의 경우도 감정부조화가 커질 것이다.[79]

본 연구에서는 이 중에서 개임의 심리적 불암감이 감정부조화와 감정고갈, 고객지향성과 어떤 관계가 있는 지를 보고자 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이와 같은 이론적 내용을 기반으로 특급호텔에서 종사원들이 경험하게 되는 감정부조화의 차이를 검증하기 위하여 다음과 같이 가설1, 2, 3이 설정되었다.

가설 1) 직무자율성, 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인의 심리적 불안감은 감정부조화에 영향을 미칠 것이다.

가설 2) 직무자율성, 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인의 심리적 불안감은 감정고갈에 영향을 미칠 것이다.

가설 3) 직무자율성, 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인의 심리적 불안감은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

---

78) A. Rafaeli, and R. Sutton, op.cit., 1989a, pp.385-393.
A. Rafaeli, and R. Sutton, op.cit., 1989b, pp.245-273.
P. A. Thoits, op.cit., 1990, pp.180-203.
B. E. Ashforth, and R. H. Humphrey, op.cit., 1993, pp.85-115.

79) J. A. Morris, and O. C. Feldman, op.cit., 1996, pp.986-1010.

감정적 고갈을 일으키는 선행변수들에 대한 초기연구에서는 주로 개인적인 특성이나 직무특성에 대한 연구였으나, 최근에 와서는 감정적 부조화가 감정적 고갈의 주된 선행변수로 연구되고 있다.[80]

감정적 고갈을 겪는 종사원들은 직장내에서의 생활뿐만 아니라 일상생활에서도 바람직하지 않은 심리적 결과를 보인다.[81] 특히 고객과의 접촉이 많은 종사원들이 감정적 고갈을 경험하게 되면 고객서비스과정에 영향을 미쳐 그들의 고객지향성에 영향을 주게 된다. 특급호텔에 있어서도 이러한 경향이 나타날 것으로 보고 다음과 같이 가설4를 설정하였다.

가설 4) 감정부조화가 높을수록 감정고갈을 더 높게 경험할 것이다.

이전의 연구에서는 고객지향성의 개념과 관련하여 기업 차원에서의 마케팅 컨셉의 실천은 시장지향성이고 개인차원은 고객지향성으로 보는 것이 일반적인 견해였다.[82] 즉, 마케팅 컨셉을 수행하는 집행 수단이 기업차원에서 조명될 경우, 고객지향성이 시장지향성과 유사하게 다루어질 수 있고, 개인적인 차원에서는 고객지향성이 종사원에 초점을 두어 다루어지게 되는 것이다. 따라서, 종사원에 초점을 둔 고객지향성은 종사원이 고객의 장기적인 욕구와 필요를 만족시키는 구매결정이 이루어지는 곳에서 고객을 지원하는 판매행동이다.[83]

Saxe와 Weitz(1982)는 종사원의 고객지향성을 종사원이 그들의 고객에게 고객욕구를 만족하게 하는 구매의사결정을 함에 있어 구매에 도움이 되도록 조력하는 마케팅 컨셉의 수행정도를 나타내는 것으로 정의하였고, 판매원이 고객지향적일수록 장기적, 점진적인 고객만족 증진의 목표를 위해 종사하며 고객의

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

80) 김우진, 전게논문, 2000, pp.55-60.
박효진, 전게논문, 2001, pp.38-40.
서문식, 김상희, 전게논문, 2002, pp.47-75.

81) R. J. Burke, and G. Deszca, op.cit., 1986, pp.487-502.

82) J. A. Siguaw, G. Brown and R. E. Widing, op.cit., 1994, pp.106-116.
A. K. Kohli, and B. J. Jaworsk, op.cit.,1990, pp.1-18

83) R. Saxe, and B. A. Weitz, op.cit., 1988, pp.343-344.

불만족을 일으킬 수 있는 행동을 피한다고 설명하였으며, Peters와 Waterman (1982)은 고객지향성이 시장지향성에서 가장 중요한 요소라고 제시하였다.

또한 Day와 Wensley(1988)는 경쟁자 지향성에 대한 고객지향성의 상대적인 중요성은 경쟁적 환경의 기능에 달려 있다고 하였다.

본 연구에서는 고객지향성에 감정고갈이 부정적인 역할을 할 것으로 보고 다음과 같이 가설5를 설정하였다.

가설 5) 감정고갈이 높게 지각될수록 고객지향성은 더 낮게 나타날 것이다.

제 3 절 연구방법

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

본 실증분석은 사회과학 통계패키지(SPSS for Windows Release 10.0)를 이용하였으며, 분석방법은 다음과 같다.

먼저 인구통계적 변수 등을 통하여 자료의 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 하였으며, 가설검증에 이용된 주요 분석도구의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위한 신뢰도 분석과 요인분석을 독립변수 및 종속변수에 대하여 실시하였다.

직무, 상황 그리고 개인의 심리적 불안감 등이 감정적 부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성에 미치는 영향을 파악하기 위하여 다중회귀분석(Mult-regression)을 하였고, 감정적부조화가 감정고갈에 미치는 영향과 감정고갈이 고객지향성에 미치는 영향을 분석하기 위해 단순회귀분석을 하였다.

또한 직무, 상황 그리고 개인의 심리적 불안감의 정도에 따라 감정적 부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성 등이 다르게 나타나는지, 감정적 부조화의 정도에 따라 감정고갈이 다르게 나타나는지 그리고 감정고갈의 정도에 따라 고객지향성이 다르게 나타나는지 분석하기 위하여 t검증(t-test)을 하였다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 조사의 개요와 표본특성

1. 표본과 설문 구성

본 연구의 가설검증에 이용된 설문은 2004년 5월 6일부터 동년 5월 9일까지 4일간에 걸쳐, 제주도내 특급호텔 종사원들을 대상으로 총 230매를 배포하여 조사하였다. 회수된 설문은 212매 였으며, 이 중 불성실 설문 2매를 제외한 210매가 가설검증에 사용되었다.

본 실증분석에 이용된 설문은 <표 4-1>에 나타난 바와 같이 총 7개 분야, 50개 문항으로 구성되어 있다. 구체적으로 보면 독립변수로 이용된 직무와 관련된 조직특성변수는 6개이며, 상황의 급박성 변수는 4개 그리고 개인의 심리적 불안감 등 개인적 특성변수는 5개로 모두 15개의 설문으로 구성되었고, 1차 종속변수인 종사원의 감정적 부조화 부분은 9개의 변수로 구성되고, 2차 종속

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 4-1> 설문의 구성

구분	변수내용	설문번호	문항수	척도유형	비고
독립변수	직무-자율성 및 통제	I1～I6	6	5점 리커트	
	상황-상황의 급박성	II7～II10	4	5점 리커트	역문항
	개인-심리적 불안감	III11～III15	5	5점 리커트	역문항
1차종속변수	종사원의 감정적 부조화	IV16～IV24	9	5점 리커트	
2차종속변수	종사원의 감정적 고갈	V25～V33	9	5점 리커트	
3차종속변수	종사원의 고객지향성	VI34～VI42	9	5점 리커트	
자료특성변수	인구통계적 특성	VII1～VII8	8	명목/서열	
합 계		-	50		

변수인 감정적 고갈과 최종 종속변수인 고객지향성변수도 각각 9개의 문항으로 구성되었다. 한편 응답자의 인구통계적 특성과 직무와 관련된 구분변수가 8개로 구성되었다.

2. 조작적 정의 및 측정

본 실증분석에서 사용된 주요변수는 다음과 같다.

1) 직무특성

호텔조직에서의 직무특성은 직무의 자율성과 직무통제에 관하여 6개의 문항을 통해 조사하였으며, 각 문항은 5점 리커트 척도에 의해 1점에 가깝게 응답할수록 해당 문항에 대한 동의정도가 부정적이며, 5점에 가깝게 답할수록 동의정도가 긍정적이 되도록 측정하였다. 요인분석을 통해 설문 1, 2, 3항은 직무자율성으로, 설문 4, 5 그리고 6번 문항은 직무통제의 측정문항으로 이용되었으며, 구분된 요인의 구성변수는 모두 합산한 뒤 합산된 변수의 수로 나누어 다시 5점 척도를 유지하도록 하였다. 특히 직무특성별 요인의 정도에 따라 감정적 부조화의 정도가 다른지 분석하기 위해 직무의 자율성은 평균 3.319를 그리고 직무통제는 3.561을 기준으로 평균 이하는 직무의 자율성이 낮고, 평균 이상은 직무의 자율성이 높으며, 직무통제의 경우엔 평균이하는 직무통제가 잘 안되고, 평균이상은 직무통제가 잘되는 집단으로 각각 구분하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2) 상황의 급박성

종사원이 서비스제공시 접하게 되는 상황은 다양한데, 본 연구에서는 이러한 상황의 급박성을 4개의 문항을 통해 조사하였으며, 각 문항은 5점 리커트 척도에 의해 1점에 가깝게 답할수록 해당 문항에 대한 동의정도가 부정적이며, 5점에

가깝게 답할수록 동의정도가 긍정적이 되도록 측정하였다. 따라서 그러나 설문항목이 부정적인 측면에서 묻고 있기 때문에 평균이 낮을수록 상황의 급박성이 적으며, 평균이 높을수록 상황적 급박성이 크다는 것을 의미한다.

한편 상황의 급박성이 독립변수로 이용될 때, 상황의 급박성 정도에 따라 감정적 부조화의 정도가 다른지 분석하기 위해 상황급박성 요인은 평균인 3.442를 기준으로 평균 이하는 상황적 급박성이 적은 경우로 그리고 평균 이상은 상황의 급박성이 큰 집단으로 각각 구분되어 이용되었다.

3) 개인의 심리적 불안감

종사원 개인의 심리적 불안감은 5개의 문항을 통해 조사하였으며, 각 문항은 5점 리커트 척도에 의해 1점에 가깝게 응답할수록 해당 문항에 대한 동의정도가 부정적이며, 5점에 가깝게 답할수록 동의정도가 긍정적이 되도록 측정하였다. 그러나 설문항목이 상황의 급박성 요인과 마찬가지로 부정적인 측면에서 묻고 있기 때문에 평균이 낮을수록 개인의 심리적 불안감이 적고, 평균이 높을수록 개인의 심리적 불안감이 크다는 것을 의미한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

한편 개인의 심리적 불안감 요인의 정도에 따라 감정적 부조화의 정도가 다른지 분석하기 위해 이 변수가 독립변수로 사용될 때에는 개인의 심리적 불안감 요인의 평균인 3.434을 기준으로 평균 이하는 개인의 심리적 불안감이 적은 집단으로 그리고 평균 이상은 개인의 심리적 불안감이 큰 집단으로 각각 구분하였다.

4) 종사원의 감정적 부조화

감정부조화란 종사원들이 실제로 느껴지는 감정과 조직상황에서 요구되는 감정과의 갈등이라고 정의할 수 있다. 조직에서의 감정표현은 경험감정, 외적인 감정규칙, 내적인 감정규칙간의 조화에 의해 결정된다. 경험감정이란 자신이 실제로 느끼는 경험과 감정을 의미하고, 외적인 감정규칙은 자신이 몸담고 있는

조직에서 요구하는 감정을 의미하며, 내적인 감정규칙이란 자신이 옳다고 생각하는 감정을 말한다. 이러한 감정규칙들 간의 조화가 깨어질 때 감정부조화를 경험하게 된다.

본 연구에서 종사원의 감정적 부조화는 9개의 문항을 통해 조사하였으며, 각 문항은 5점 리커트척도에 의해 1점에 가깝게 응답할수록 해당 문항에 대한 동의정도가 부정적이며, 5점에 가깝게 답할수록 동의정도가 긍정적이 되도록 측정하였다. 특히 요인분석을 통해 요인구분이 불확실한 23번 설문문항은 감정적 부조화의 변수에서 제외되었으며, 구분된 요인의 구성변수는 모두 합산한 뒤 합산된 변수의 수로 나누어 준 값을 측정값으로 하였다.

감정부조화 요인의 정도에 따라 감정고갈 정도가 다른지 분석하기 위해 감정부조화 요인은 평균인 3.2097을 기준으로 평균 이하는 감정적 부조화가 없는 집단으로, 평균 이상은 감정적 부조화가 심한 집단으로 각각 구분하였다.

5) 종사원의 감정적 고갈

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

고갈이란 대인관계를 주고 하는 조직 구성원들이 겪는 감정적 고갈, 탈인격화, 그리고 낮은 자아성취감의 총체적 현상이며, 순차적 심화과정이다. 이 중에서 가장 주된 요소는 감정적 고갈이며 이는 고갈의 핵심적인 개념이다. 감정적 고갈은 일종의 역할관련 스트레스로서 이를 겪게 되는 개인은 모든 일에 관심과 열정을 잃게 되고, 피로와 상실감을 느끼게 된다.

Perllman and Hartman (1982)는 이를 실패하거나 지쳐서 기운이 빠진 상태, 독청성의 상실, 고객, 공료, 조직으로부터의 소원함, 고객이나 자신에 대한 부적절한 태도, 불편한 신체적/감정적 증호와 결합되는 것이라고 말하고 있다.

본 연구에서 종사원의 감정고갈은 9개의 문항을 통해 조사하였으며, 각 문항은 5점 리커트척도에 의해 1점에 가깝게 응답할수록 해당 문항에 대한 동의정도가 부정적이며, 5점에 가깝게 답할수록 동의정도가 긍정적이 되도록 측정하였다. 요인분석을 통해 구분된 요인의 구성변수는 모두 합산한 뒤 합산된 변수의 수로 나누어 준 값을 측정값으로 하였다.

감정고갈 요인의 정도에 따라 고객지향성이 다른지 분석하기 위해 감정고갈 요인은 평균인 2.6249를 기준으로 평균 이하는 감정고갈이 없는 집단으로, 평균 이상은 감정고갈이 심한 집단으로 각각 구분하였다.

6) 종사원의 고객지향성

고객지향성이란 기업으로 하여금 기업의 시각에서가 아니라 기업을 대변하는 일선 종사원의 시각에서 고객의 욕구를 정의하는 것을 말한다. 즉, 고객지향성이란 기업이 고객의 입장에서 사고하는 관점에서 기업활동을 행하는 것을 의미하는 것으로 기업의 마케팅 활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 한다는 것이다.

종사원의 고객지향성은 9개의 문항을 통해 조사하였으며, 각 문항은 5점 리커트척도에 의해 1점에 가깝게 응답할수록 해당 문항에 대한 동의정도가 부정적이며, 5점에 가깝게 답할수록 동의정도가 긍정적이 되도록 측정하였다. 요인구분이 불확실한 42번은 고객지향성 변수에서 제외되었으며, 구분된 요인의 구성변수는 모두 합산한 뒤 합산된 변수의 수로 나누어 준 값을 측정값으로 하였다.

제주대학교 중앙도서관

7) 인구통계적 특성

인구통계적 특성은 특급호텔조직 구성원들의 성별, 연령, 결혼여부 그리고 학력 등을 조사하였고, 업무와 관련하여 근무연수, 근무부서 그리고 직급 등을 함께 조사하였다.

특히 연령은 50대 이상의 응답자의 수가 작아, 40대의 연령층과 통합하여 40대 이상의 유목으로 재정의 하였고, 근무연수는 1년 이하와 5년이하 그리고 6년이상 등 3개 유목으로 재정의 하고, 직위는 임원 등의 응답자 수가 작아, 과장 이상으로 각각 통합하여 이용하였다.

3. 표본의 특성

실증분석에 이용한 자료는 <표 4-2>에 나타난 바와 같다.

<표 4-2> 자료의 구성

구 분		빈도(명)	구성비(%)
성별	남성	140	66.67
	여성	70	33.33
연령	20대	94	44.76
	30대	96	45.71
	40대이상	20	9.52
결혼여부	기혼	100	47.62
	미혼	110	52.38
학력	고졸이하	13	6.19
	전문대졸이상	197	93.81
근무연수	1년이하	43	20.48
	5년이하	122	58.10
	6년이상	45	21.43
근무부서	객실부서	58	27.62
	식음료부서	61	29.05
	연회부서	17	8.10
	관리부서	74	35.24
직급	사원	142	67.62
	중간간부	54	25.71
	과장이상	14	6.67
합 계		210	100.00

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

즉, 본 실증분석의 자료는 특급호텔 종사자 210명의 자료를 사용하였는데, 인구통계적 특성에 따라 구성비율을 살펴보면 <표 4-2>에 나타난 바와 같이 응답자의 66.67%가 남성이며, 연령별로는 20대(44.76%)와 30대(45.71%)가 주류를 이루고 있으며, 미혼인 경우가 52.38%로 다소 많게 조사되었다.

학력별로는 전문대졸 이상(93.81%)이 대부분이었으며, 근무연수별로 1년 이하를 포함한 5년 이하가 전체의 75%정도를 차지하고 있고, 근무부서별로는 관리부서가(35.24%)가 가장 많은 구성비를 보였으며, 응답자의 67.62%가 사원으로 구성되었다.

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석

1. 신뢰도 분석

유사한 측정도구 혹은 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복측정했을 때, 일관성 있는 결과를 얻는 것을 신뢰성(reliability)이라고 한다. 한편 타당성은 조사자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 개념과 속성을 얼마나 정확히 측정하는가를 말한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

일반적으로 측정변수의 내적 일관성을 나타내는 신뢰도의 측정은 크론바하 α계수를 통해 이루어지는데, 이 계수는 측정할 척도항목들 사이의 동질성을 높이기 위하여 불필요한 항목들을 순차적으로 소거해서 항목들 간의 내적 일관성을 유지하는데 도움을 줄 수 있고, α계수가 0.6이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 볼 수 있다.[84]

<표 4-3>에 나타나 바와 같이 상황의 급박성 요인의 신뢰도는 0.8119이며, 개인의 심리적 불안감 요인 0.8191, 직무의 자율성 요인 0.8528, 직무의 통제 요인 0.7945, 감정적 부조화 0.8853, 감정고갈 0.9250 그리고 고객지향성 0.9106 등으로 최저 0.79에서 최고 0.92사이의 α계수를 나타내 이용된 분석도구가 모두 높은 신뢰수준을 가지고 있다.

84) 채서일, 「사회과학 조사방법론」, 법문사, 2003, p.182.

<표 4-3> 분석도구의 신뢰성

신뢰성 구성변수		α	평균	문항수
상황의 급박성	II7 고객요구에 대한 어려움 경험 II8 시간적 절박성에 따른 어려움 II9 타업무에 대한 고객의 서비스요구 II10 돌발사태발생으로 고객의 불평경험	.8119	3.5143 3.5095 3.3571 3.3905	4
개인의 심리적 불 안	III11 육체적 피곤 III12 정신적 불편 III13 부정적 컨디션하에서의 업무수행	.8191	3.7143 3.5143 3.0762	3
직 무 자율성	I1 업무의 자율성 보장 I2 업무의 다양성 보장 I3 업무에 대한 재량권	.8528	3.3810 3.4286 3.1476	3
직무통제	I4 업무의 피드백 I5 업무 메뉴얼 I6 업무규칙의 관리감독	.7945	3.4524 3.6190 3.6143	3
감정적 부조화	IV16 실제감정 숨김의 경험 IV17 업무상 미소경험 IV18 실제감정표현 억제경험 IV19 고객을 위한 실제감정 숨김 IV20 실제감정과 표현감정의 차이 IV21 표현행동과 실제감정 차이로 인한 혼란 IV22 실제감정표현의 곤란성 IV23 실제감정의 왜곡	.8853	3.6238 3.0762 3.2857 3.4905 3.0905 2.9667 3.1143 3.0190	8
감정고갈	V25 업무로 인한 기진맥진한 느낌 V26 정신적 탈진느낌 V27 메말라가는 감성느낌 V28 일에 대한 좌절느낌 V29 삶에 대한 진퇴양난 V30 인생에 대한 허망감 V31 동료에 대한 나의 못마땅한 행동방식 V32 동료에 대한 나의 냉담해지는 감정 V33 동료와 나간의 비상관성	.9250	3.1524 2.9810 2.9810 2.4619 2.4333 2.3381 2.6048 2.5238 2.2286	9
고객지향성 향	VI34 유용한 정보제공노력 VI35 고객욕구파악을 위한 의견교환 VI36 고객문제해결에 대한 관심 VI37 고객입장에서 필요한 것 해결노력 VI38 고객에 다양한 정보제공 노력 VI39 고객입장에서 도움되는 서비스제공노력 VI40 고객의 최대 관심사 파악노력 VI41 고객질문에 대한 정확한 답변노력	.9106	3.8381 3.6714 3.8381 3.7524 3.8000 3.8524 3.6333 3.6190	8

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 타당성 분석

한편 타당성 검증을 위해 사용될 수 있는 요인분석은 일반적으로 변수간의 상관관계를 이용하여 서로 유사한 변수들끼리 묶어주는 방법으로서 자료요약, 변수의 구조파악, 불필요한 변수제거, 측정도구의 타당성검증, 추가적인 분석방법에 요인점수의 이용, 대상의 묶음 등에도 이용된다. 특히 요인분석은 변수의 선정을 거쳐, 척도형태의 결정, 표본수의 결정, 자료의 입력, 자료의 표준화, 변수간의 상관관계계산, 요인추출모델의 결정, 요인추출, 요인적재량산출, 요인의 회전, 요인의 해석, 요인점수의 산출, 요인점수의 추가적 분석에 활용 등의 순으로 수행되는데, 본 연구에서는 요인의 구분을 통해 타당성을 확보하기 위하여 이용하였다.

KMO측도는 변수쌍들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 것이므로 이 측도의 값이 적으면 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 못함을 나타낸다. 일반적으로 KMO의 값이 0.9이상이면 매우 좋은 것이며, 0.8 이상이면 상당히 좋고, 0.7이상이면 적절한 수준으로 본다. 본 자료에서는 독립변수군에서는 0.77을 종속변수군에서는 0.89를 각각 나타내 변수선정이 적절함을 보여주었다. 또한 요인분석 모형의 적합성을 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치[85]는 유의확률이 0.000으로 나타나 요인분석에 이요하는 변수들에 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다.

요인 구분시, 본 연구에서는 고유치와 이론적 배경을 바탕으로 <표 4-4>에 나타난 바와 같이 독립변수는 3개의 요인을 추출하였다. 일반적으로 사회과학 분야에서 총분산의 60% 정도를 설명해 주는 요인까지 선정하는데 본 연구에서는 총누적 분산율이 69.79%로 나타났다.

타업무에 대한 고객의 서비스요구, 돌발사태 발생으로 고객의 불평경험, 고객요구에 대한 어려움 경험 그리고 시간적 절박성에 따른 어려움 등의 설문문항은 제1요인에 높은 적재치를 보였는데, 그 내용은 종사원 서비스제공시의 상황에

85) 정충영, 최이규, 「SPSS WIN을 이용한 통계분석」, 무역경영사, 2002, p.148.

관한 설문이므로 “상황의 급박성”으로 요인명을 설정하였다.

업무자율성 보장, 업무의 다양성 보장 그리고 업무에 대한 재량권 등의 설문문항은 제2요인에 높은 적재치를 보였는데, 그 내용은 직무에 대한 종사원의 자율적 처리와 다양성에 관련된 문항이므로 “직무 자율성”으로 요인명을 설정하였다. 정신적 불편상태, 부정적 컨디션 하에서의 업무수행 그리고 육체적 피로상태 등의 설문문항은 제3요인에 높은 적재치를 보였는데, 그 내용은 종사원 서비스제공에 따라 개인적으로 각각 가지게 되는 상태와 관련된 문항이므로 “개인의 심리적 불안감”으로 요인명을 설정하였다.

<표 4-4> 독립변수의 타당성 검증결과

요인별 구성변수명 및 변수내용	1	2	3	4	공통성
II9 타업무에 대한 고객의 서비스요구	**0.829**	-0.022	0.149	-0.042	0.711
II10 돌발사태발생으로 고객의 불평경험	**0.814**	-0.050	0.124	0.105	0.692
II7 고객요구에 대한 어려움 경험	**0.787**	0.151	0.107	-0.193	0.691
II8 시간적 절박성에 따른 어려움	**0.674**	0.040	0.309	-0.042	0.553
I1 업무자율성 보장	0.000	**0.879**	0.135	0.189	0.826
I2 업무의 다양성 보장	0.030	**0.835**	0.202	0.159	0.763
I3 업무에 대한 재량권	0.062	**0.787**	0.260	0.191	0.726
III12 정신적 불편	0.256	0.188	**0.831**	0.102	0.802
III13 부정적 컨디션하에서의 업무수행	0.109	0.230	**0.797**	0.102	0.710
III11 육체적 피곤	0.328	0.190	**0.747**	0.063	0.706
I5 업무 메뉴얼	-0.021	0.152	0.160	**0.862**	0.792
I6 업무규칙의 관리감독	-0.135	0.104	0.020	**0.840**	0.735
I4 업무의 피드백	0.042	0.422	0.077	**0.703**	0.681
고유치(Eigen Value)	2.634	2.452	2.186	2.117	
분산(총분산)	20.261	18.859	16.817	16.287	(72.22)
KMO와 Bartlett의 검정	KMO=0.79 Chi=1242(*d.f.*=78, p=0.000)				

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

마지막으로 업무 매뉴얼의 비치, 업무규칙에 대한 관리감독 그리고 빈번한 업무의 피드백 등의 설문문항은 제4요인에 높은 적재치를 보였는데, 그 내용은 호텔의 제도적인 것과 관련된 문항이므로 “직무의 통제”로 요인명을 설정하였다.

한편 종속변수로 이용된 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성향 등의 요인에 대한 타당성은 <표 4-5>에 나타난 바와 같다. 표에 나타난 바와 같이 요인은 3개로 추출되었으며, 총 누적 분산율은 61.4%로 나타났다.

제1요인에 높은 적재치를 보인 문항은, 인생에 대한 허망감, 일에 대한 좌절느낌, 정신적 탈진느낌, 삶에 대한 진퇴양난, 동료에 대한 나의 냉담해지는 감정, 동료에 대한 나의 못마땅한 행동방식, 메말라가는 감성느낌, 업무로 인한 기진맥진한 느낌 그리고 회사동료에 대한 일과 나간의 비상관성 등 감정적 정서에 대한 문항들로 구성되어 있어, “감정고갈”로 요인명을 명명하였다.

제2요인에 높은 적재치를 보인 문항은, 고객에 다양한 정보제공 노력, 고객입장에서 필요한 것 해결노력, 고객욕구파악을 위한 의견교환, 고객의 최대 관심사 파악노력, 유용한 정보제공노력, 고객문제해결에 대한 관심, 고객입장에서 도움되는 서비스제공노력 그리고 고객질문에 대한 정확한 답변노력 등 고객서비스에 대한 질적 향상노력 문항들로 구성되어 있어, “고객지향성”으로 요인명을 명명하였다.

제3요인에 높은 적재치를 보인 문항은, 고객을 위한 실제감정 숨김, 실제감정의 왜곡, 실제감정표현 억제경험, 실제감정과 표현감정의 차이, 실제감정 숨김의 경험, 실제감정표현의 곤란성, 표현행동과 실제감정 차이로 인한 혼란 그리고 업무상 일부러 미소 짓는 경험 등 자신의 본심과 업무상 취해야 할 감정간의 불일치에 관련 된 문항들로 구성되어 있어, “감정부조화”로 요인명을 명명하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 4-5> 종속변수의 타당성 검증결과

요인별 구성변수	구 성 요 인			공통성
	1	2	3	
V30 인생에 대한 허망감	**0.810**	-0.087	0.249	0.725
V28 일에 대한 좌절느낌	**0.789**	-0.095	0.209	0.676
V26 정신적 탈진느낌	**0.788**	-0.042	0.285	0.704
V29 삶에 대한 진퇴양난	**0.745**	-0.111	0.245	0.628
V32 동료에 대한 나의 냉담해지는 감정	**0.742**	-0.108	0.263	0.631
V31 동료에 대한 나의 못마땅한 행동방식	**0.739**	-0.068	0.229	0.603
V27 메말라가는 감성느낌	**0.711**	-0.140	0.332	0.635
V25 업무로 인한 기진맥진한 느낌	**0.704**	-0.013	0.299	0.585
V33 동료와 나간의 비상관성	**0.692**	-0.283	-0.041	0.560
VI38 고객에 다양한 정보제공 노력	-0.044	**0.833**	-0.162	0.723
VI37 고객입장에서 필요한 것 해결노력	-0.127	**0.832**	-0.036	0.709
VI35 고객욕구파악을 위한 의견교환	-0.032	**0.827**	-0.085	0.693
VI40 고객의 최대 관심사 파악노력	-0.245	**0.783**	-0.004	0.673
VI34 유용한 정보제공노력	-0.117	**0.779**	0.048	0.622
VI36 고객문제해결에 대한 관심	-0.194	**0.776**	-0.135	0.658
VI39 고객입장에서 도움되는 서비스제공노력	-0.077	**0.776**	0.016	0.609
VI41 고객질문에 대한 정확한 답변노력	0.041	**0.572**	-0.110	0.341
IV19 고객을 위한 실제감정 숨김	0.032	-0.061	**0.768**	0.594
IV23 실제감정의 왜곡	0.262	-0.040	**0.758**	0.645
IV18 실제감정표현 억제경험	0.214	-0.039	**0.732**	0.583
IV20 실제감정과 표현감정의 차이	0.243	-0.082	**0.728**	0.596
IV16 실제감정 숨김의 경험	0.204	-0.122	**0.712**	0.563
IV22 실제감정표현의 곤란성	0.257	-0.127	**0.660**	0.517
IV21 표현행동과 실제감정 차이로 인한 혼란	0.379	0.103	**0.645**	0.570
IV17 업무상 미소경험	0.383	-0.094	**0.592**	0.506
고유치(Eigen Value)	5.741	5.033	4.577	-
분산(총분산)	22.962	20.131	18.307	(61.4)
KMO와 Bartlett의 검정	KMO=0.89 Chi=3398(d.f.=300, p=0)			

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제 3 절 가설검정

1. 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감과 감정의 부조화

가설1은 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인의 심리적 불안감이 감정부조화에 미치는 영향 및 유의적인 차이성을 검증하기 위하여 설정하였다.

먼저, 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감 등의 독립변수군과 감정부조화간의 상관관계를 보면, <표 4-6>에 제시된 바와 같이 r=0.611로 상당히 높은 상관관계를 가지고 있다.

또한 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감이 감정부조화를 37.3%가량 설명해주며, 이러한 선형관계(F=30.531)는 유의적(p=0.000)인 것으로 나타났다. 또한 감정부조화에 가장 큰 영향을 미치는

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 4-6> 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감이 감정부조화에 미치는 영향

구 분		비표준화 계 수		표준화 계 수	t	p.	상태 지수	공차 한계	VIF
종속 변수	독립변수	B	S.E.	Beta					
감정적 부조화	(상수)	2.184	0.346	0.000	6.311	0.000	1.000	-	-
	직무자율성	-0.209	0.059	-0.240	-3.521	0.001	7.234	0.660	1.516
	직무의 통제	0.001	0.052	0.001	0.014	0.989	13.182	0.766	1.306
	상황의 급박성	0.169	0.062	0.174	2.732	0.007	14.926	0.758	1.319
	개인의 심리적 불안감	0.330	0.063	0.370	5.237	0.000	23.343	0.613	1.632
통계치		R=0.611 R^2=0.373 Adj. R^2=0.361							
		F=30.531 p=0.000 d.f.=4/205 D-W=1.518(r=0.241)							

특성은 개인의 심리적 불안감(β=-0.370)이며, 다음은 직무자율성(β=-0.240), 상황의 급박성(β=-0.174) 등의 순으로 나타났고, 이는 개인의 심리적 불안감이 클수록, 직무의 자율성이 적을수록, 그리고 상황의 급박성이 클수록 감정적 부조화가 크다는 것을 의미한다.

<표 4-7>은 독립변수인 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감 등을 평균을 기준으로 구분한 집단간에 감정부조화의 통계적 차이가 있는지를 검증한 결과이다.

분석결과, 직무의 자율성, 상황의 급박성 그리고 개인의 심리적 불안감에 따라 감정부조화는 통계적으로 유의적인 차이를 보였다. 즉, 직무자율성이 낮은 집단(3.398)이 직무자율성이 높은 집단(3.072)보다 감정부조화가 더 크게 나타났으며, 상황의 급박성이 큰 집단(3.384)이 상황의 급박성이 적은 집단(2.940)보다 그리고 개인의 심리적 불안감이 큰 집단(3.487)이 개인의 심리적 불안감이 적은 집단(2.913)보다 감정부조화가 더 큰 것으로 나타났으며, 이러한 차이는 모두 α=0.01수준에서 유의적인 것으로 분석된다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 4-7> 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감에 따른 감정부조화의 차이

종속변수	독립변수		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	*d.f.*	p.
감정부조화	직무자율성	낮다	88	**3.398**	0.563	0.060	3.49***	208	0.001
		높다	122	3.072	0.734	0.066			
	직무의 통제	약하다	92	3.277	0.622	0.065	1.287	208	0.200
		강하다	118	3.155	0.729	0.067			
	상황의 급박성	적다	83	2.940	0.728	0.080	-4.828***	208	0.000
		크다	127	**3.384**	0.597	0.053			
	개인의 심리적 불안감	적다	102	2.913	0.705	0.070	-6.668***	208	0.000
		크다	108	**3.487**	0.536	0.052			
	합계		210	3.208	0.686	0.047			

2. 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감과 감정고갈

가설2는 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인의 심리적 불안감이 감정고갈에 미치는 영향 및 유의적인 차이성을 검증하기 위하여 설정하였다.

먼저, 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감 등의 독립변수군과 감정고갈간의 상관관계를 보면, <표 4-8>에 제시된 바와 같이 r=0.720으로 매우 높은 상관관계를 가지고 있다.

또한 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감이 감정고갈을 51.9%가량 설명해주며, 이러한 선형관계(F=55.292)는 유의적(p=0.000)인 것으로 나타났다. 또한 감정고갈에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 개인의 심리적 불안감(β=0.473)이며, 다음은 직무자율성(β=-0.315), 상황의 급박성(β=0.158), 직무의 통제(β=0.117) 등의 순으로 나타났고, 이는 개인의 심리적

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 4-8> 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감이 감정고갈에 미치는 영향

구 분		비표준화 계 수		표준화 계 수	t	p.	상태 지수	공차 한계	VIF
종속 변수	독립 변수	B	S.E.	Beta					
감정적 고 갈	(상 수)	1.029	0.344	0.000	2.990	0.003	1.000	-	-
	직무자율성	-0.311	0.059	-0.315	-5.283	0.000	7.234	0.660	1.516
	직무의 통 제	0.110	0.052	0.117	2.114	0.036	13.182	0.766	1.306
	상황의 급박성	0.175	0.061	0.158	2.845	0.005	14.926	0.758	1.319
	개인의 심리적 불안감	0.479	0.063	0.473	7.643	0.000	23.343	0.613	1.632
통계치		R=0.720 R^2=0.519 Adj. R^2=0.510							
		F=55.292 p=0.000 d.f.=4/205 D-W=2.015(r=-0.008)							

불안감이 클수록, 직무의 자율성이 적을수록, 상황의 급박성이 클수록 감정고갈이 크다는 것을 의미한다.

<표 4-9>는 독립변수인 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감 등을 평균을 기준으로 구분한 집단간에 감정고갈에 대한 통계적 차이가 있는지를 검증한 결과이다.

분석결과, 모든 독립변수, 즉, 직무의 자율성, 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인의 심리적 불안감에 따라 감정고갈이 통계적으로 유의적인 차이를 보였다. 즉, 직무자율성이 낮은 집단(3.001)이 직무자율성이 높은 집단(2.369)보다 감정고갈이 더 크게 나타났으며, 직무통제가 약한 집단(2.759)이 직무통제가 강한 집단(2.537)보다 감정고갈이 더 크게 나타났고, 상황의 급박성이 큰 집단(2.852)이 상황의 급박성이 적은 집단(2.300)보다 그리고 개인의 심리적 불안감이 큰 집단(3.038)이 개인의 심리적 불안감이 적은 집단(2.206)보다 감정고갈이 더 큰 것으로 나타났으며, 이러한 차이는 모두 α=0.01수준에서 유의적인 것으로 분석된다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 4-9> 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감에 따른 감정적 고갈의 차이

종속변수	독립변수		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	*d.f.*	p.
감정적 고갈	직무자율성	낮다	88	**3.001**	0.689	0.073	6.329***	208	0.000
		높다	122	2.369	0.733	0.066			
	직무의 통제	약하다	92	**2.759**	0.758	0.079	2.064**	208	0.040
		강하다	118	2.537	0.784	0.072			
	상황의 급박성	적다	83	2.300	0.748	0.082	-5.349***	208	0.000
		크다	127	**2.852**	0.720	0.064			
	개인의 심리적 불안감	적다	102	2.206	0.636	0.063	-9.148***	208	0.000
		크다	108	**3.038**	0.680	0.065			
		합계	210	2.634	0.778	0.054			

3. 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감과 고객지향성 특성

가설3은 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인의 심리적 불안감이 고객지향성에 미치는 영향 및 유의적인 차이성을 검증하기 위하여 설정하였다.

먼저, 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감 등의 독립변수군과 고객지향성간의 상관관계를 보면, <표 4-10>에 나타난 바와 같이 약간의 상관관계(r=0.394)를 가지고 있다. 또한 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감이 감정고갈을 15.5%가량 설명해주며, 이러한 선형관계(F=9.430)는 유의적(p=0.000)인 것으로 나타났다. 또한 고객지향성에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 직무자율성(β=0.405)이며, 이는 직무자율성이 크게 주어질수록 고객지향성이 커질 수 있음을 의미한다.

<표 4-10> 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감이 고객지향성에 미치는 영향

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

구 분		비표준화 계 수		표준화 계 수	t	p.	상태 지수	공차 한계	VIF
종속 변수	독립 변수	B	S.E.	Beta					
고객지향 성	(상수)	2.834	0.359	0.000	7.890	0.000	1.000	-	-
	직무자율성	0.315	0.061	0.405	5.124	0.000	7.234	0.660	1.516
	직무의 통제	-0.050	0.054	-0.068	-0.927	0.355	13.182	0.766	1.306
	상황의 급박성	0.049	0.064	0.057	0.770	0.442	14.926	0.758	1.319
	개인의 심리적 불안감	-0.035	0.065	-0.044	-0.531	0.596	23.343	0.613	1.632
통계치		R=0.394 R^2=0.155 Adj. R^2=0.139							
		F=9.430 p=0.000 d.f.=4/205 D-W=1.259(=0.370)							

<표 4-11>은 독립변수인 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감 등을 평균을 기준으로 구분한 집단간에 고객지향성에 대한 통계적 차이가 있는지를 검증한 결과이다.

분석결과, 모든 독립변수, 즉, 직무의 자율성, 직무통제 그리고 개인의 심리적 불안감에 따라 고객지향성이 통계적으로 유의적인 차이를 보였다.

즉, 직무자율성이 높은 집단(3.936)이 직무자율성이 낮은 집단(3.494)보다 고객지향성이 더 높게 나타났으며, 직무통제가 강한 집단(3.859)이 직무통제가 약한 집단(3.611)보다 고객지향성이 더 높게 나타났고, 개인의 심리적 불안감이 적은 집단(3.851)이 개인의 심리적 불안감이 큰 집단(3.656)보다 고객지향성이 더 높은 것으로 나타났다.

<표 4-11> 조직, 상황 및 개인의 심리적 불안감에 따른 고객지향성의 차이

종속변수	독립변수		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	*d.f.*	p.
고객지향성	직무자율성	낮다	88	3.494	0.588	0.063	-5.495***	208	0.000
		높다	122	**3.936**	0.564	0.051			
	직무의 통제	약하다	92	3.611	0.661	0.069	-2.96***	208	0.003
		강하다	118	**3.859**	0.551	0.051			
	상황의 급박성	적다	83	3.750	0.716	0.079	-0.011	141.154	0.991
		크다	127	3.751	0.538	0.048			
	개인의 심리적 불안감	적다	102	**3.851**	0.646	0.064	2.32**	208	0.021
		크다	108	3.656	0.567	0.055			
		합 계	210	3.751	0.613	0.042			

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4. 감정의 부조화와 감정의 고갈

가설4는 감정부조화가 높을수록 감정고갈을 더 높게 경험할 것인지를 검증하기 위한 것이다. 먼저, 감정부조화와 감정고갈간의 상관관계를 보면, <표 4-12>에 제시된 바와 같이 r=0.595로 상당히 높은 상관관계를 가지고 있으며, 회귀분석결과 감정부조화가 감정고갈을 35.4%가량 설명해주며, 이러한 선형관계(F=113.974)는 유의적(p=0.000)인 것으로 나타났다.

<표 4-13>는 감정부조화가 큰 집단과 부조화가 없는 집단을 구분하여 이들 집단간에 감정고갈의 정도차이가 있는지 검증한 결과인데, 표에 나타난 바와 같이 감정 부조화에 따라 감정고갈의 유의적인 차이(p=0.000)가 나타났다. 즉, 감정부조화가 없는 집단(2.264)은 감정고갈이 적었으며, 반면 감정부조화가 큰 집단(2.984)은 감정고갈이 상대적으로 크게 나타났다.

다시 말하면 고객을 위한 실제 감정 숨김, 실제 감정의 왜곡, 실제 감정표현 억제경험, 실제 감정과 표현감정의 차이, 실제 감정 숨김의 경험, 실제 감정표현의 곤란성, 표현행동과 실제 감정 차이로 인한 혼란 그리고 업무상 일부러 미소 짓는 경험 등 자신의 본심과 업무상 취해야 할 감정간의 불일치가 크게 나타날수록 인생에 대한 허망감, 일에 대한 좌절느낌, 정신적 탈진느낌, 삶에

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 4-12> 감정부조화가 감정고갈에 미치는 영향

구 분		비표준화 계수		표준화 계 수	t	유의확률
종속변수	독립변수	B	S.E.	Beta		
감정적 고 갈	(상수)	0.467	0.208	0.000	2.249	0.026
	감정적 부조화	0.675	0.063	0.595	10.676	0.000
통계치	R=0.595 R^2=0.354 Adj. R^2=0.351					
	F=113.974 p=0.000 d.f.=1/208					

대한 진퇴양난, 동료에 대한 나의 냉담해지는 감정, 동료에 대한 나의 못마땅한 행동방식, 메말라가는 감성느낌, 업무로 인한 기진맥진한 느낌 그리고 회사동료에 대한 일과 나간의 비상관성 등 감정고갈은 커지는 것이다.

<표 4-13> 감정부조화에 따른 감정고갈의 차이검증

종속변수	독립변수		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정고갈	감정부조화	없다	102	2.264	0.654	0.065	-7.542***	208	0.000
		크다	108	2.984	0.725	0.070			
		합계	210	2.634	0.778	0.054			

주) *** p<0.01

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

5. 감정고갈과 고객지향적 성향

가설5는 감정고갈이 높게 지각될수록 고객지향성은 더 낮게 나타날 것인지를 검증하기 위한 것이다.

먼저 감정고갈과 고객지향성간의 상관관계를 보면, <표 4-14>에 제시된 바와 같이 r=0.274로 낮은 상관관계를 가지고 있다. 특히 감정고갈과 고객지향성간에는 부적인 상관관계를 가지며, 회귀분석결과 감정고갈이 고객지향성을 설명해

<표 4-14> 감정고갈에 따른 고객지향성의 차이검증

종속변수	독립변수		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
고객지향성	감정고갈	없다	104	3.928	0.645	0.063	4.325***	208	0.000
		심하다	106	3.577	0.527	0.051			
		합계	210	3.751	0.613	0.042			

주는 정도는 미미하지만(7%), 두변인간 선형관계(F=16.867)는 유의적(p=0.000)인 것으로 나타났다.

<표 4-15>은 감정고갈이 큰 집단과 감정고갈이 없는 집단을 구분하여 이들 집단간에 고객지향성의 정도차이를 검증한 결과인데, 표에 나타난 바와 같이 감정고갈에 따라 고객지향성의 유의적인 차이(p=0.000)가 나타났다. 즉, 감정고갈이 없는 집단(3.928)은 감정고갈이 심한 집단(3.577)보다 고객지향성이 더 강한 것으로 나타났고, 이는 α=0.01수준에서 유의적이었다. 다시 말하면 인생에 대한 허망감, 일에 대한 좌절느낌, 정신적 탈진느낌, 삶에 대한 진퇴양난, 동료에 대한 나의 냉담해지는 감정, 동료에 대한 나의 못마땅한 행동방식, 메말라가는 감성느낌, 업무로 인한 기진맥진한 느낌 그리고 회사동료에 대한 일과 나간의 비상관성 등 감정고갈이 심하면, 고객에 대한 지향성도 떨어지는 것이다.

<표 4-15> 감정고갈이 고객지향성에 미치는 영향

구 분		비표준화 계수		표준화 계 수	t	유의확률
종속변수	독립변수	B	S.E.	Beta		
고 객 지향성	(상수)	4.319	0.144	0.000	29.954	0.000
	감정적 고 갈	-0.216	0.053	-0.274	-4.107	0.000
통계치	R=0.274 R^2=0.075 Adj. R^2=0.071					
	F=16.867 p=0.000 d.f.=1/208					

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

6. 가설검증의 요약

<표 4-16>은 가설검정 결과를 나타내고 있으며, 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 가설1의 검증결과는 다음과 같다.

(1) 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감 등의 독립변수군과 감정부조화간에 높은 상관관계(r=0.611)가 있다.

(2) 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감이 감정부조화를 37.3%가량 설명해주며, 선형관계(F=30.531)가 유의적(p=0.000)이다.

(3) 감정부조화에 가장 큰 영향을 미치는 특성은 개인의 심리적 불안감(β=-0.370)이며, 개인의 심리적 불안감이 클수록, 직무의 자율성이 적을수록, 그리고 상황의 급박성이 클수록 감정적 부조화가 크다.

(4) 직무자율성이 낮은 집단(3.398)이 직무자율성이 높은 집단(3.072)보다 감정부조화가 더 크며, 상황의 급박성이 큰 집단(3.384)이 상황의 급박성이 적은 집단(2.940)보다 그리고 개인의 심리적 불안감이 큰 집단(3.487)이 개인의 심리적 불안감이 적은 집단(2.913)보다 감정부조화가 더 크다.

<표 4-16> 가설검증의 요약

구분	종속변수 / 독립변수	감정적부조화		감정고갈		고객지향성	
		회귀	t-test	회귀	t-test	회귀	t-test
H_1 H_2 H_3	회귀식(F)	30.531***	-	55.292***	-	9.430***	-
	직무자율성(t)	-3.521***	3.49***	-5.283***	6.329***	5.124***	-5.495***
	직무통제(t)	0.014	1.287	2.114**	2.064**	-0.927	-2.96***
	상황의급박성(t)	2.732***	-4.828***	2.845***	-5.349***	0.770	-0.011
	심리적불안감(t)	5.237***	-6.668***	7.643***	-9.148***	-0.531	2.32**
H_4	회귀식(F)	-	-	113.974***	-	-	-
	감정부조화	-	-	10.676	-7.542***	-	-
H_5	회귀식(F)	-	-	-	-	16.867***	-
	감정고갈	-	-	-	-	-4.107***	4.325***

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

둘째, 가설2의 검증결과는 다음과 같다.

(1) 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감 등의 독립변수군과 감정고갈간에 높은 상관관계(r=0.720)가 있다.

(2) 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감이 감정고갈을 51.9%가량 설명해주며, 선형관계(F=55.292)가 유의적(p=0.000)인이다.

(3) 감정고갈에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 개인의 심리적 불안감(β=0.473)이며, 다음은 직무자율성(β=-0.315)이며, 개인의 심리적 불안감이 클수록, 직무의 자율성이 적을수록, 상황의 급박성이 클수록 감정고갈이 크다.

(4) 직무자율성이 낮은 집단(3.001)이 직무자율성이 높은 집단(2.369)보다 감정고갈이 더 크며, 직무통제가 약한 집단(2.759)이 직무통제가 강한 집단(2.537)보다 감정고갈이 더 크고, 상황의 급박성이 큰 집단(2.852)이 상황의 급박성이 적은 집단(2.300)보다 그리고 개인의 심리적 불안감이 큰 집단(3.038)이 개인의 심리적 불안감이 적은 집단(2.206)보다 감정고갈이 더 크다.

제주대학교중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

셋째, 가설3의 검증결과는 다음과 같다.

(1) 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감 등의 독립변수군과 고객지향성간에 약간의 상관관계(r=0.394)가 있다.

(2) 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감이 감정고갈을 15.5%가량 설명해주며, 선형관계(F=9.430)가 유의적(p=0.000)이다.

(3) 고객지향성에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 직무자율성(β=0.405)이며, 이는 직무자율성이 크게 주어질수록 고객지향성이 커질 수 있다.

(4) 직무자율성이 높은 집단(3.936)이 직무자율성이 낮은 집단(3.494)보다 고객지향성이 더 높고, 직무통제가 강한 집단(3.859)이 직무통제가 약한 집단(3.611)보다 고객지향성이 더 높으며, 개인의 심리적 불안감이 적은 집단(3.851)이 개인의 심리적 불안감이 큰 집단(3.656)보다 고객지향성이 더 높다.

넷째, 가설4의 검증결과 감정부조화와 감정고갈간의 상당히 높은 상관관계(r=0.595)가 있으며, 선형관계(F=113.974)가 유의적(p=0.000)이다. 감정부조화가 감정고갈을 35.4%가량 설명해주며, 감정부조화가 없는 집단(2.264)은 감정고갈이 적었으며, 반면 감정부조화가 큰 집단(2.984)은 감정고갈이 크다.

다섯째, 가설5의 검증결과 감정고갈과 고객지향성간의 매우 낮은 상관관계(r=0.274)가 있으나, 선형관계(F=16.867)가 유의적(p=0.000)이다. 감정고갈이 고객지향성을 7.5% 설명해주며, 감정고갈이 없는 집단(3.928)은 감정고갈이 심한 집단(3.577)보다 고객지향성향이 더 강하다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제 5 장 결론 및 제언

제 1 절 연구의 요약 및 시사점

본 연구의 목적은 호텔종사원의 서비스 과정에서 겪는 감정과 조직규범으로 인해 표현해야 하는 감정간의 부조화 정도가 감정적 고갈에 어떠한 영향을 미치고, 이러한 영향이 호텔종사원들이 고객에게 갖는 고객 지향적 성향에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하였다. 또한 종사원의 주변환경인 호텔조직의 직무환경, 서비스제공 시 발생할 수 있는 여러 가지 급박한 상황 그리고 종사원의 심리적인 특성 등이 서비스 과정에 서 겪는 감정부조화 및 감정적 고갈, 고객지향성과 어떤 관계가 있는지를 연구하였다. 본 연구의 가설검정결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인의 심리적 불안감에 따라서 감정부조화가 유의적인 차이를 보이는 지를 검증한 결과, 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인의 심리적 불안감과 감정부조화 간에는 상당히 높은 상관관계를 가지고 있었다. 특히 감정부조화에 가장 큰 영향을 미치는 특성은 개인의 심리적 불안감으로 나타났으며, 다음은 직무자율성, 상황의 급박성 등의 순으로 나타났으나, 직무의 통제는 영향이 없는 것으로 나타났다. 이는 개인의 심리적 불안감이 클수록, 직무의 자율성이 적을수록, 그리고 상황의 급박성이 클수록 감정적 부조화가 크다는 것을 의미한다.

추가로 독립변수인 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감 등이 각각 높은 집단과 낮은 집단을 구분하여 이들 집단 간에 감정부조화의 정도차이가 있는지 검증한 결과, 직무자율성이 낮은 집단이 직무자율성이 높은 집단보다 감정부조화가 더 크게 나타났으며, 상황의 급박성이 큰 집단이 상황의 급박성이 적은 집단보다 그리고 개인의 심리적 불안감이 큰 집단이 개인의 심리적 불안감이 적은 집단보다 감정부조화가 더 큰 것으로

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

나타났으나, 직무의 특성은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

둘째, 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인의 심리적 불안감에 따라서 감정고갈이 유의적인 차이를 보이는 지를 검증한 결과, 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인의 심리적 불안감과 감정고갈 간에는 상당히 높은 상관관계를 가지고 있었다. 특히 감정고갈에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 개인의 심리적 불안감이며, 다음은 직무자율성, 상황의 급박성, 직무의 통제 등의 순으로 나타났다. 이는 개인의 심리적 불안감이 클수록, 직무의 자율성이 적을수록, 상황의 급박성이 클수록 감정고갈이 크다는 것을 의미한다.

추가로 독립변수인 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감 등이 각각 높은 집단과 낮은 집단을 구분하여 이들 집단 간에 감정부조화의 정도차이가 있는지 검증한 결과, 직무자율성이 낮은 집단이 직무자율성이 높은 집단보다 감정고갈이 더 크게 나타났으며, 직무통제가 약한 집단이 직무통제가 강한 집단보다 감정고갈이 더 크게 나타났고, 상황의 급박성이 큰 집단이 상황의 급박성이 적은 집단보다 그리고 개인의 심리적 불안감이 큰 집단이 개인의 심리적 불안감이 적은 집단보다 감정고갈이 더 큰 것으로 나타났다.

셋째, 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인의 심리적 불안감에 따라서 고객지향성이 유의적인 차이를 보이는 지를 검증한 결과, 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인의 심리적 불안감과 고객지향성 간에는 상당히 높은 상관관계를 가지고 있었다. 특히 고객지향성에 영향을 미치는 요인은 직무자율성으로 나타났으며, 다른 요인들은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다, 이는 직무자율성이 크게 주어질수록 고객지향성이 커질 수 있음을 의미한다.

추가로 독립변수인 직무자율성 및 직무통제, 상황의 급박성 그리고 개인특성의 심리적 불안감 등이 각각 높은 집단과 낮은 집단을 구분하여 이들 집단 간에 감정부조화의 정도차이가 있는지 검증한 결과, 직무자율성이 높은 집단(3.936)이 직무자율성이 낮은 집단보다 고객지향성이 더 높게 나타났으며, 직무

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

통제가 강한 집단이 직무통제가 약한 집단보다 고객지향성이 더 높게 나타났고, 개인의 심리적 불안감이 적은 집단이 개인의 심리적 불안감이 큰 집단보다 고객지향성이 더 높은 것으로 나타났다.

넷째, 감정부조화가 높을수록 감정고갈을 더 높게 경험하는지를 검증한 결과, 감정부조화와 감정고갈 간에는 상당히 높은 상관관계를 가지고 있었다. 추가로 감정부조화가 큰 집단과 부조화가 없는 집단을 구분하여 이들 집단간에 감정고갈의 정도차이가 있는지 검증한 결과, 감정부조화가 없는 집단이 감정고갈이 적은반면 감정부조화가 큰 집단은 감정고갈이 상대적으로 크게 나타났다.

마지막으로, 감정고갈이 높게 지각될수록 고객지향성은 더 낮게 나타나는지를 검증한 결과, 감정고갈과 고객지향성에는 낮은 상관관계를 가지고 있었다. 특히 감정고갈과 고객지향성간에는 부적인 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 추가로 감정고갈이 큰 집단과 감정고갈이 없는 집단을 구분하여 이들 집단간에 고객지향성의 정도차이를 검증한 결과, 감정고갈이 없는 집단은 감정고갈이 심한 집단보다 고객지향성이 더 강한 것으로 나타났다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이러한 결과를 근거하여, 본 연구의 이론적 공헌점 및 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 호텔종사원의 성과를 높이고자 하는 많은 연구들은 주로 성과급, 임금인상, 우수한 복지후생 등을 통한 종사원 만족이나 혹은 훈련, 커뮤니케이션 증대 등을 통한 판매원 성과에 중점을 두고 있지, 이들이 판매과정에서 겪게 되는 감정적 측면에 대한 연구는 미미한 실정이다. 특히 이들이 서비스과정에서 빈번하게 경험하게 되는 감정부조화, 즉 인간으로서 그들이 경험하는 감정과 조직 규범으로 인해 그들이 표현해야 하는 감정간의 부조화가 판매과정에 어떠한 영향을 미치는가에 관한 연구는 더욱더 미미한 실정이다. 따라서 본 연구는 호텔종사원의 감정에 초점을 둠으로써 차후 감정연구 및 조직성과 연구에 있어 판매원의 감정 또한 고려해야 할 중요한 전략적 변수임을 지적하였다.

둘째, 오늘날 호텔과 같은 서비스 집중적인 산업에서는 감정노동을 수행하는

종사원에 대한 지속적인 교육, 훈련을 통하여, 고객에 대한 진정한 의미의 서비스를 제고할 수 있도록 해야 한다. 따라서 단순히 행동적 측면만을 강조하는 교육이나 훈련이 아니라 그들의 정신적 측면을 전환시킬 수 있는 교육이나 훈련프로그램을 수립하여야 함을 알 수 있었다.

제 2 절 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 호텔종사원의 감정관리의 중요성에 관한 여러 가지 시사점을 제공해 주고 있지만 다음과 같은 한계점 및 향후 연구의 필요성을 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 호텔종사원의 감정부조화를 단순히 조직의 규범에 의한 것으로 제시하고 있다. 그러나 그 조직이 속한 사회의 규범도 포함되어야 할 것으로 보이는데, 이는 의사소통이나 대인관계에 대한 문화적 특성 또한 감정부보화의 한 가지 요인이 될 수 있기 때문이다. 따라서 향후 사회문화적 배경에 대한 연구나 사회문화적 차이가 존재하는 국가 내 조직들에 대한 비교연구 또한 필요하리라 여겨진다.

둘째, 본 연구는 호텔종사원의 감정부조화가 감정고갈, 고객 지향성에 미치는 영향을 파악하려 하였는데 차후의 연구에서는 이러한 감정부조화를 조절할 수 있는 변수의 투입이 필요하겠다. 예를 들어 사회적 지원변수는 감정부조화를 조절할 수 있는 중요한 한 가지 변수가 될 수 있을 것이다.

따라서 감정부조화가 미치는 영향 정도가 사회적 지원의 유형 및 정도에 따라 차이가 나는지에 대한 논의가 이루어진다면 호텔종사원의 관리측면에 있어 상당한 시사점을 줄 수 있을 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

참 고 문 헌

1. 국내 참고문헌

이유재, 「서비스마케팅」, (서울 : 학연사, 2003).

이훈영, 「e-마케팅 플러스」, (서울 : 무역경영사, 2002).

전인수 옮김, 「서비스마케팅」, (서울 : 석정, 1998).

차길수, 「서비스 기업의 인간관계관리」, (서울 : 대왕사, 1997).

채일서, 「마케팅」, (서울 : 학연사, 1999).

황용철, 「마케팅 조사론 : 조사절차와 통계분석」, (온누리, 2002).

홍성태, 「보이지 않는 뿌리」, (서울 : 박영사, 1999).

김우진, “감정적 부조화가 직무만족과 정신적 고갈에 미치는 영향”, 서강대학교 석사학위 논문, 2000.

박효진, “호텔종사원의 감정노동이 소진에 미치는 영향에 관한 연구”, 경기대학교 석사학위 논문, 2001.

박홍주, “판매여직원의 감정노동에 관한 일 연구 : 서울시내 백화점 사례를 중심으로”, 이화여자대학교 석사학위 논문, 1995.

안준수, “서비스 종사원의 감정노동에 따른 스트레스에 관한 연구 : 호텔산업을 중심으로”, 경기대학교 석사학위 논문, 1998.

이영석, “구성원의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 박사학위 논문, 2002.

최가영, “소진의 매개역할에 관한 연구 : 역할스트레스·사회적 지원과 조직몰입·이직의도의 관계”, 세종대학교 대학원 경영학과 박사학위논문, 2000.

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

한원윤, “조직의 서비스 지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 서강대학교 석사학위 논문, 2000.

허지훈, “조직특성, 감정노동, 종사원 직무태도간의 관계에 관한 연구”, 홍익대학교 석사학위논문, 2000.

권석균, “직무정서의 구조적 특성과 영향요인”,「인사조직연구」, 제5권 제2호, 1997, pp.1-93.

김민주, “호텔 종사원의 감정노동이 직무관련태도에 미치는 영향”,「관광학연구」, 제21권 제2호, 1998, pp.129-141.

김형길, 고재건, “제주지역 호텔이용객의 지각된 서비스질에 관한 연구”, 「사회발전연구 11호」, 1995, pp.9-31.

서문식, 김상희, “판매원의 감정부조화와 감정적 고갈이 고객지향성 및 고객의 서비스품질 평가에 미치는 영향”,「마케팅연구」, 제17권 제4호, 2002, pp.47-75.

최가영, 김윤주, “호텔종사원의 소진과 선행변인에 관한 연구”,「호텔경영학 연구」, 제9권, 2000, p.142.

김재문, 서비스 시장의 강좌가 되는 길, 주간경제 355호.

서비스업통계과, 사회통계조사 자료 , 통계청, 2001.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 국외 참고문헌

Abraham, R,, “The Impact of Emotional Dissonance on Organizational commitment and Intention to Turnover”, *The Journal of Psychology*, 1999, Vol 133(4), pp.441-455.

Ashforth, B. E and R. H. Humphrey, “Emotional in service roles: The influence of identity”, *Academy of Management review*, 1993, Vol.18, pp.85-115.

_____, "Emotional labor in the workplace: A reappraisal", *Human Relations*, 1995, Vol.48, pp.97-125.

Bowon, D. E., R. B. Chase, T. G. Cummings and Associates, "Service management effectiveness: Balancing strategy, organization and human resources, operations, and marketing", San Framcoscp: Jossey-Bass, 1980.

Bowon_____, C. Siehl and B. Schneider, "A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing", *Academy of Management Review*, 1989, Vol.14, pp.75-95.

Burke, R. J. and G. Deszca, "Correlates of psychological burnout phases among police officers," *Human Relation*, 1986, Vol.39. pp. 487-502.

Cordes, C. L, and T. W. Dougherty, "A review and integration of research on job burnout", *Academy of Management Review*, 1993, Vol.18, No.4, pp.621-656.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Deshpande, R., J. U. Farley and F. E. Webster, Jr, Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firm: A Quardrad Analysis, Journal of Marketing, Vol. 57, 1993, pp. 23-37.Eddlwich, J. and A. Brodsky, "Burn out stage of Disillusionment in the Helping Professions", NY: Human Science Press, 1980.

George, J. and A. Brief, Feeling good-doing good a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship, *Psychological Bulletin*, 1992, Vol.112, pp.310-329

Hochschild, A. R., "Emotion work, feeling rules, and social structure", *America Journal of Sociology*, 1979, Vol.85.

Hochschild, A. R._____, "The managed heart", Berkeley University of California Press, 1983.

Jackson, S. E., R. L. Schwab and R. S. Schuler, "Toward an understanding of burnout phenomenon", Journal of Applied Psychology, 1986, Vol.71, pp.630-640.Kim. B.S, Alternative Model of Burnout Phase Tests of the Three MBI Dimensions, Concurrent Validity, and Utilities, Doctoral Dissertation, The University of Georgia, 1991.

Kohli, A. K. and B. J. Jaworsk, Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing, 54 (April), 1990, pp. 1-18.Leary, M. R. and R. M. Kowalsky, "Impression management. A literature review and two-component model", *Psychological Bulletin*, 1990, Vol. 107, pp.34-47.

Kotler, P, 1996, Principle of marketing, 7ed., New jersey : Prentice Hall, Roach, S. S, Services Under Siege - The Restructuring Imperative, Harvard Business Review, (September-October), Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1991, pp.82-91.

Leiter, M. P., "Burnout as a developmental process: consideration of models", 1993, In Schaufeli, W. B., Maslach, C. and Marek, T. (Eds), Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research, Washington, DC : TAylor and Francis, pp.246-247.

Maslach, C., "Burout the cost of caring", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.

_____, "Understanding burnout: Definitional issues inanalyzing a complex phenomenon". In paine, W. S., Job Stress and Burnout, Beverly Hills, CA: Sage, 1993, pp.29-41.

Middleton, D. R., "Emotional Style: The cultural ordering of emotion", Ethos, 1989, 17(2), pp.187-201.

Morris, J, A. and O. C. Feldman, "The dimensions, antecedents and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management review*,, 1996, Vol.21, No.4, pp.986-1010.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Putnam, L. L., Mumby, D. K., "Organizations, emotions and the myth of rationality", Fineman, S., "Emotional contrast strategies as means collectors", 1993, *Academy of Management Journal*, Vol.34.

Rafaeli, A., and R. Sutton, "Expression of emotion as part of th work role", *Academy of Management review*, 1987, Vol.12, pp23-37.

_____, "When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expressions on the job", *Journal of Applied pshchology*, 1989a, Vo.71. pp.385-393.

_____, "When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers", *Academy of Management Jorunal*, 1989b, Vo.32. pp.245-273.

_____, "The expresstion of emotion in organization life", *Research in Orgainzation behavior*, 1989c, Vo.11. pp.1-42.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Saxe, R. and B. A. Weitz, A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, Vol.19(August), 1988, pp. 343-344.

Saxton, M. J., Jermier, "Emotional Exhaustion in High Stress Organization", *Academy of Management Journal*, 1983, Vol.26, pp.567-586.

Siguaw, J. A., G. Brown and R. E. Widing, The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes, Journal of Marketing Research, Vol. 31(February), 1994, pp. 106-116.Sutton, R I. and A. Rafaeli, "Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of Convenience Store", *Academy of Management Review*, 1988, Vol.31, pp.461-487.

Staw, B. M. and G. Barsade, Affect and managerial performance. A test of the sadder-but-wiser versus happier-and smarter hypotheses, *Administrative Science Quarterly*,1993, Vol.38, pp.56-77.

Schneider, B. and D. E Bowen, “Winning the service game”, Boston, MA Harvard Business School Press, 1995.

Thoits, P. A., “Emotional deviance research agendas”, Research Agendas in the Sociology of Emotions, Ed by T. D. Kemper, 1990, pp.180-203.

Wharton A. S., “The Affective Consequences of Service Work : Managing Emotions on the Job”, *Work and Occupations*, 1993, Vol.20, pp.205-232.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

ABSTRACT

Impacts of Hotel Employee's Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion on the Customer Orientation

Je-bak Kim

Department of Business Administration

Graduate School of Business Administration

Cheju National University

Supervised by Professor Hyoung-gil Kim

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

As hotel industry is much more labor intensive than other industries, it is dependent on man power. The value of human service has been getting more important, While the service by the hotel employees can be different according to their environmental and personal condition.

The purpose of this study is to examine impacts of hotel employees' emotional dissonance and emotional exhaustion on the customer orientation.

To accomplish this purpose, 230 employees of high class tourist hotels in Jeju were given questionnaires of which 212 were returned of which 210 were used for empirical analysis.

This study consists of 5 chapters:

(1) Introduction

(2) Theoretical Backgrounds : emotional dissonance, emotional exhaustion, customer orientation and etc.

(3) Methodology

(4) Empirical Research

(5) Conclusions.

Frequency, the T-test, Oneway ANOVA, Factor Analysis, Reliability and Multiple Regression Analysis by a statistical package, SPSS for Windows (Release 10.0), were used to analyze each variable.

The study can be summarized as follows:

(1) There is high relationship(r=0.611) between emotional dissonance, the dependent variable and the independent variables such as job autonomy, job control, urgent condition and psychological feeling of uneasiness.

(2) Independent variables such as job autonomy, job control, urgent condition and psychological feeling of uneasiness can explain emotional dissonance, the dependent variable 37.3 percent and their liner relation is significant(F=30.531, p=0.000).

(3) The strongest independent variable for the emotional dissonance is psychological feeling of uneasiness(β=0.370). That is, the higher degree of psychological feeling of uneasiness, the bigger emotional dissonance.

(4) The group that has the less degree of job autonomy(3.001) has the bigger emotional dissonance than the group that have the higher degree of job autonomy(2.369). The groups that have the higher degree of urgent condition(2.852) and psychological feeling of uneasiness(3.038) have the bigger emotional dissonance than the groups that has the less degree of urgent condition(2.300) and psychological feeling of uneasiness(2.206).

(5) There is high relationship(r=0.720) between emotional exhaustion, the dependent variable and the independent variables such as job autonomy, job control, urgent condition and psychological feeling of uneasiness.

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(6) Emotional dissonance, the independent variable can explain emotional exhaustion, the dependent variable 57.9 percent and their liner relation is significant(F=55.292, p=0.000).

(7) The strongest independent variable for the emotional exhaustion is psychological feeling of uneasiness(β=0.473). That is, the higher degree of psychological feeling of uneasiness, the bigger emotional exhaustion.

(8) The groups that have the less degree of job autonomy(3.001) and job control(2.759) have the bigger emotional exhaustion than the groups that have the higher degree of job autonomy(2.369) and job control(2.537). And the groups that have the higher degree of urgent condition(2.852) and psychological feeling of uneasiness(3.038) have the bigger emotional exhaustion than the groups that have the less degree of urgent condition(2.300) and psychological feeling of uneasiness(2.206).

(9) There is some relationship(r=0.394) between customer orientation, the dependent variable and the independent variables such as job autonomy, job control, urgent condition and psychological feeling of uneasiness.

(10) Independent variables such as job autonomy, job control, urgent condition and psychological feeling of uneasiness can explain customer orientation, the dependent variable 39.4 percent and their liner relation is significant(F=9.430, p=0.000).

(11) The strongest independent variable for the customer orientation is job autonomy(β=0.405). That is, the higher degree of job autonomy, the bigger customer orientation.

(13) The groups that have the higher degree of job autonomy(3.936) and job control(3.859) have the bigger customer orientation than the groups that have the less degree of job autonomy(3.494) and job control(3.611). The group that has the less degree of psychological feeling of uneasiness(3.851) has the bigger customer orientation than the group that has the higher degree of psychological feeling of uneasiness(3.656).

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(14) There is pretty high relationship(r=0.595) between emotional exhaustion the dependent variable and emotional dissonance, the independent variable. Emotional dissonance, the independent variable explains emotional exhaustion the dependent variable 35.4 percent and their liner relation is significant (F=113.974, p=0.000). The group that has the less degree of emotional dissonance(2.264) has the less emotional exhaustion than the group that has the higher degree of emotional dissonance(2.984).

(15) There is low relationship(r=0.274) between customer orientation, the dependent variable and emotional exhaustion, the independent variable. Emotional exhaustion, the independent variable explains customer orientation, the dependent variable only 7.5 percent but their liner relation is significant (F=16.867, p=0.000). The group that has the less degree of emotional exhaustion(3.928) has the higher customer orientation than the group that has the higher degree of emotional exhaustion(3.577).

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Limitations to this study are as follows;

(1) Samples of data were collected only in Cheju area and high class hotels, so the results of this study may have the limits of application.

(2) In further studies, more variables such as cultural characteristics and intervening variables can be introduced.

<부록-인구통계적 특성에 따른 차이검증>

<표 1> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(남성)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	62	3.323	0.633	0.080	1.998**	138	0.048
		뛰어나다	78	3.083	0.755	0.085			
		합계	140	3.189	0.711	0.060			
	상황특성	미흡하다	78	3.447	0.604	0.068	5.252***	138	0.000
		뛰어나다	62	2.865	0.708	0.090			
		합계	140	3.189	0.711	0.060			
	개인특성	미흡하다	64	3.486	0.545	0.068	4.896***	138	0.000
		뛰어나다	76	2.939	0.741	0.085			
		합계	140	3.189	0.711	0.060			
감정고갈	감정부조화	없다	67	2.260	0.694	0.085	-4.94***	138	0.000
		크다	73	2.857	0.732	0.086			
		합계	140	2.571	0.772	0.065			
고객지향성	감정고갈	없다	74	3.892	0.664	0.077	3.224***	138	0.002
		심하다	66	3.564	0.519	0.064			
		합계	140	3.738	0.620	0.052			

<표 2> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(여성)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	30	3.183	0.600	0.110	-0.718	68	0.475
		뛰어나다	40	3.294	0.663	0.105			
		합계	70	3.246	0.635	0.076			
	상황특성	미흡하다	49	3.283	0.577	0.082	0.737	68	0.463
		뛰어나다	21	3.161	0.761	0.166			
		합계	70	3.246	0.635	0.076			
	개인특성	미흡하다	44	3.489	0.528	0.080	4.763***	68	0.000
		뛰어나다	26	2.837	0.595	0.117			
		합계	70	3.246	0.635	0.076			
감정고갈	감정부조화	없다	35	2.270	0.581	0.098	-6.681***	68	0.000
		크다	35	3.248	0.642	0.109			
		합계	70	2.759	0.782	0.094			
고객지향성	감정고갈	없다	30	4.017	0.599	0.109	3.057***	68	0.003
		심하다	40	3.597	0.545	0.086			
		합계	70	3.777	0.602	0.072			

<표 3> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(20대)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	43	3.145	0.634	0.097	0.109	92	0.913
		뛰어나다	51	3.130	0.722	0.101			
		합계	94	3.137	0.680	0.070			
	상황특성	미흡하다	51	3.270	0.564	0.079	2.098**	92	0.039
		뛰어나다	43	2.980	0.773	0.118			
		합계	94	3.137	0.680	0.070			
	개인특성	미흡하다	48	3.471	0.525	0.076	5.615***	92	0.000
		뛰어나다	46	2.788	0.650	0.096			
		합계	94	3.137	0.680	0.070			
감정고갈	감정부조화	없다	47	2.215	0.666	0.097	-5.059***	92	0.000
		크다	47	2.927	0.698	0.102			
		합계	94	2.571	0.767	0.079			
고객지향성	감정고갈	없다	50	3.903	0.710	0.100	2.682***	92	0.009
		심하다	44	3.537	0.597	0.090			
		합계	94	3.731	0.681	0.070			

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 4> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(30대)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	42	3.342	0.595	0.092	1.59	94	0.115
		뛰어나다	54	3.111	0.783	0.107			
		합계	96	3.212	0.713	0.073			
	상황특성	미흡하다	59	3.436	0.635	0.083	4.225***	94	0.000
		뛰어나다	37	2.855	0.689	0.113			
		합계	96	3.212	0.713	0.073			
	개인특성	미흡하다	46	3.454	0.578	0.085	3.354***	94	0.001
		뛰어나다	50	2.990	0.756	0.107			
		합계	96	3.212	0.713	0.073			
감정고갈	감정부조화	없다	50	2.309	0.665	0.094	-4.697***	94	0.000
		크다	46	2.993	0.761	0.112			
		합계	96	2.637	0.788	0.080			
고객지향성	감정고갈	없다	47	3.899	0.599	0.087	2.76***	94	0.007
		심하다	49	3.600	0.458	0.065			
		합계	96	3.746	0.550	0.056			

<표 5> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(40대이상)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	7	3.696	0.535	0.202	1.16	18	0.261
		뛰어나다	13	3.433	0.458	0.127			
		합계	20	3.525	0.489	0.109			
	상황특성	미흡하다	17	3.544	0.515	0.125	0.407	18	0.689
		뛰어나다	3	3.417	0.361	0.208			
		합계	20	3.525	0.489	0.109			
	개인특성	미흡하다	14	3.652	0.414	0.111	1.885*	18	0.076
		뛰어나다	6	3.229	0.561	0.229			
		합계	20	3.525	0.489	0.109			
감정고갈	감정부조화	없다	5	2.267	0.494	0.221	-2.488**	18	0.023
		크다	15	3.133	0.718	0.185			
		합계	20	2.917	0.761	0.170			
고객지향성	감정고갈	없다	7	4.304	0.337	0.128	2.969***	18	0.008
		심하다	13	3.625	0.547	0.152			
		합계	20	3.863	0.579	0.130			

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 6> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(기혼)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	37	3.345	0.535	0.088	1.09	98	0.278
		뛰어나다	63	3.196	0.718	0.090			
		합계	100	3.251	0.657	0.066			
	상황특성	미흡하다	68	3.417	0.568	0.069	3.946***	98	0.000
		뛰어나다	32	2.898	0.702	0.124			
		합계	100	3.251	0.657	0.066			
	개인특성	미흡하다	50	3.483	0.530	0.075	3.744***	98	0.000
		뛰어나다	50	3.020	0.694	0.098			
		합계	100	3.251	0.657	0.066			
감정고갈	감정부조화	없다	46	2.225	0.677	0.100	-5.176***	98	0.000
		크다	54	2.951	0.717	0.098			
		합계	100	2.617	0.785	0.078			
고객지향성	감정고갈	없다	49	3.972	0.624	0.089	3.745***	87.692	0.000
		심하다	51	3.561	0.456	0.064			
		합계	100	3.763	0.580	0.058			

<표 7> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(미혼)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	55	3.232	0.676	0.091	0.921	108	0.359
		뛰어나다	55	3.107	0.746	0.101			
		합계	110	3.169	0.711	0.068			
	상황특성	미흡하다	59	3.345	0.631	0.082	2.884***	108	0.005
		뛰어나다	51	2.966	0.750	0.105			
		합계	110	3.169	0.711	0.068			
	개인특성	미흡하다	58	3.491	0.545	0.072	5.692***	108	0.000
		뛰어나다	52	2.810	0.707	0.098			
		합계	110	3.169	0.711	0.068			
감정고갈	감정부조화	없다	56	2.296	0.640	0.086	-5.484***	108	0.000
		크다	54	3.017	0.737	0.100			
		합계	110	2.650	0.776	0.074			
고객지향성	감정고갈	없다	55	3.889	0.667	0.090	2.482**	108	0.015
		심하다	55	3.591	0.589	0.079			
		합계	110	3.740	0.644	0.061			

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 8> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(고졸)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	3	4.250	0.217	0.125	3.921***	11	0.002
		뛰어나다	10	3.325	0.383	0.121			
		합계	13	3.539	0.531	0.147			
	상황특성	미흡하다	8	3.797	0.504	0.178	2.765**	11	0.018
		뛰어나다	5	3.125	0.234	0.105			
		합계	13	3.539	0.531	0.147			
	개인특성	미흡하다	6	3.833	0.528	0.216	2.099*	11	0.060
		뛰어나다	7	3.286	0.413	0.156			
		합계	13	3.539	0.531	0.147			
감정고갈	감정부조화	없다	5	2.333	0.515	0.230	-2.592**	11	0.025
		크다	8	3.333	0.754	0.266			
		합계	13	2.949	0.822	0.228			
고객지향성	감정고갈	없다	5	4.050	0.512	0.229	1.744	11	0.109
		심하다	8	3.563	0.477	0.169			
		합계	13	3.750	0.530	0.147			

<표 9> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(전문대이상)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	89	3.244	0.605	0.064	1.068	195	0.287
		뛰어나다	108	3.139	0.752	0.072			
		합계	197	3.187	0.690	0.049			
	상황특성	미흡하다	119	3.356	0.594	0.054	4.46***	195	0.000
		뛰어나다	78	2.928	0.748	0.085			
		합계	197	3.187	0.690	0.049			
	개인특성	미흡하다	102	3.467	0.532	0.053	6.501***	195	0.000
		뛰어나다	95	2.886	0.716	0.073			
		합계	197	3.187	0.690	0.049			
감정고갈	감정부조화	없다	97	2.260	0.663	0.067	-7.056***	195	0.000
		크다	100	2.956	0.719	0.072			
		합계	197	2.613	0.773	0.055			
고객지향성	감정고갈	없다	99	3.922	0.653	0.066	4.049***	195	0.000
		심하다	98	3.578	0.533	0.054			
		합계	197	3.751	0.619	0.044			

제주대학교 중앙도서관

<표 10> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(1년이하)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	23	3.185	0.581	0.121	-0.54	41	0.592
		뛰어나다	20	3.275	0.504	0.113			
		합계	43	3.227	0.542	0.083			
	상황특성	미흡하다	20	3.194	0.557	0.125	-0.368	41	0.715
		뛰어나다	23	3.255	0.540	0.113			
		합계	43	3.227	0.542	0.083			
	개인특성	미흡하다	26	3.471	0.436	0.086	4.373***	41	0.000
		뛰어나다	17	2.853	0.479	0.116			
		합계	43	3.227	0.542	0.083			
감정고갈	감정부조화	없다	20	2.417	0.655	0.146	-3.041***	41	0.004
		크다	23	3.019	0.642	0.134			
		합계	43	2.739	0.709	0.108			
고객지향성	감정고갈	없다	19	3.868	0.613	0.141	1.206	41	0.235
		심하다	24	3.630	0.666	0.136			
		합계	43	3.736	0.647	0.099			

<표 11> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(5년이하)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	48	3.193	0.628	0.091	0.333	120	0.739
		뛰어나다	74	3.149	0.762	0.089			
		합계	122	3.166	0.710	0.064			
	상황특성	미흡하다	75	3.373	0.612	0.071	4.367***	120	0.000
		뛰어나다	47	2.835	0.737	0.108			
		합계	122	3.166	0.710	0.064			
	개인특성	미흡하다	56	3.444	0.573	0.077	4.258***	120	0.000
		뛰어나다	66	2.930	0.734	0.090			
		합계	122	3.166	0.710	0.064			
감정고갈	감정부조화	없다	63	2.265	0.645	0.081	-5.061***	120	0.000
		크다	59	2.853	0.638	0.083			
		합계	122	2.549	0.704	0.064			
고객지향성	감정고갈	없다	65	3.865	0.662	0.082	3.848***	114.454	0.000
		심하다	57	3.472	0.462	0.061			
		합계	122	3.681	0.608	0.055			

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 12> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(6년이상)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	21	3.571	0.587	0.128	2.365**	43	0.023
		뛰어나다	24	3.073	0.794	0.162			
		합계	45	3.306	0.741	0.111			
	상황특성	미흡하다	32	3.527	0.564	0.100	3.537***	43	0.001
		뛰어나다	13	2.760	0.859	0.238			
		합계	45	3.306	0.741	0.111			
	개인특성	미흡하다	26	3.596	0.547	0.107	3.433***	43	0.001
		뛰어나다	19	2.908	0.799	0.183			
		합계	45	3.306	0.741	0.111			
감정고갈	감정부조화	없다	19	2.099	0.680	0.156	-4.64***	43	0.000
		크다	26	3.248	0.908	0.178			
		합계	45	2.763	0.993	0.148			
고객지향성	감정고갈	없다	20	4.188	0.581	0.130	2.688**	43	0.010
		심하다	25	3.765	0.474	0.095			
		합계	45	3.953	0.560	0.083			

<표 13> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(객실부서)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	21	3.381	0.558	0.122	0.575	56	0.567
		뛰어나다	37	3.260	0.864	0.142			
		합계	58	3.304	0.764	0.100			
	상황특성	미흡하다	38	3.553	0.655	0.106	3.798***	56	0.000
		뛰어나다	20	2.831	0.746	0.167			
		합계	58	3.304	0.764	0.100			
	개인특성	미흡하다	28	3.603	0.495	0.094	3.14***	46.685	0.003
		뛰어나다	30	3.025	0.868	0.158			
		합계	58	3.304	0.764	0.100			
감정고갈	감정부조화	없다	23	2.174	0.745	0.155	-4.287***	56	0.000
		크다	35	2.962	0.643	0.109			
		합계	58	2.649	0.782	0.103			
고객지향성	감정고갈	없다	29	4.112	0.582	0.108	3.124***	56	0.003
		심하다	29	3.672	0.486	0.090			
		합계	58	3.892	0.576	0.076			

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 14> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(식음료)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	32	3.262	0.669	0.118	2.048**	59	0.045
		뛰어나다	29	2.875	0.805	0.150			
		합계	61	3.078	0.756	0.097			
	상황특성	미흡하다	34	3.272	0.572	0.098	2.333**	59	0.023
		뛰어나다	27	2.833	0.890	0.171			
		합계	61	3.078	0.756	0.097			
	개인특성	미흡하다	29	3.470	0.574	0.107	4.408***	59	0.000
		뛰어나다	32	2.723	0.731	0.129			
		합계	61	3.078	0.756	0.097			
감정고갈	감정부조화	없다	38	2.205	0.718	0.116	-4.778***	59	0.000
		크다	23	3.203	0.901	0.188			
		합계	61	2.581	0.924	0.118			
고객지향성	감정고갈	없다	31	4.085	0.643	0.116	2.797***	59	0.007
		심하다	30	3.642	0.592	0.108			
		합계	61	3.867	0.653	0.084			

<표 15> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(연회부서)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	5	2.975	0.621	0.278	-1.926*	15	0.073
		뛰어나다	12	3.458	0.404	0.117			
		합계	17	3.316	0.510	0.124			
	상황특성	미흡하다	13	3.308	0.565	0.157	-0.12	15	0.906
		뛰어나다	4	3.344	0.329	0.164			
		합계	17	3.316	0.510	0.124			
	개인특성	미흡하다	8	3.625	0.384	0.136	2.82**	15	0.013
		뛰어나다	9	3.042	0.459	0.153			
		합계	17	3.316	0.510	0.124			
감정고갈	감정부조화	없다	5	2.444	0.653	0.292	-2.554**	15	0.022
		크다	12	3.185	0.500	0.144			
		합계	17	2.967	0.632	0.153			
고객지향성	감정고갈	없다	3	4.333	0.315	0.182	2.585**	15	0.021
		심하다	14	3.571	0.482	0.129			
		합계	17	3.706	0.539	0.131			

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 16> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(관리부서)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	34	3.272	0.626	0.107	0.759	72	0.450
		뛰어나다	40	3.169	0.546	0.086			
		합계	74	3.216	0.582	0.068			
	상황특성	미흡하다	42	3.345	0.556	0.086	2.244**	72	0.028
		뛰어나다	32	3.047	0.580	0.103			
		합계	74	3.216	0.582	0.068			
	개인특성	미흡하다	43	3.398	0.555	0.085	3.389***	72	0.001
		뛰어나다	31	2.964	0.529	0.095			
		합계	74	3.216	0.582	0.068			
감정고갈	감정부조화	없다	36	2.358	0.521	0.087	-3.084***	72	0.003
		크다	38	2.807	0.712	0.115			
		합계	74	2.589	0.662	0.077			
고객지향성	감정고갈	없다	41	3.649	0.620	0.097	1.594	72	0.115
		심하다	33	3.436	0.509	0.089			
		합계	74	3.554	0.579	0.067			

<표 17> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(사원)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	62	3.177	0.641	0.081	-0.019	140	0.985
		뛰어나다	80	3.180	0.769	0.086			
		합계	142	3.179	0.713	0.060			
	상황특성	미흡하다	83	3.369	0.611	0.067	3.963***	140	0.000
		뛰어나다	59	2.911	0.764	0.099			
		합계	142	3.179	0.713	0.060			
	개인특성	미흡하다	75	3.465	0.556	0.064	5.576***	140	0.000
		뛰어나다	67	2.858	0.736	0.090			
		합계	142	3.179	0.713	0.060			
감정고갈	감정부조화	없다	72	2.321	0.658	0.078	-5.872***	140	0.000
		크다	70	2.984	0.688	0.082			
		합계	142	2.648	0.749	0.063			
고객지향성	감정고갈	없다	70	3.852	0.654	0.078	2.905***	140	0.004
		심하다	72	3.557	0.552	0.065			
		합계	142	3.703	0.620	0.052			

제주대학교 중앙도서관

<표 18> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(중간간부)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	23	3.440	0.576	0.120	2.422**	52	0.019
		뛰어나다	31	3.020	0.667	0.120			
		합계	54	3.199	0.659	0.090			
	상황특성	미흡하다	33	3.356	0.618	0.108	2.281**	52	0.027
		뛰어나다	21	2.952	0.659	0.144			
		합계	54	3.199	0.659	0.090			
	개인특성	미흡하다	23	3.489	0.537	0.112	2.989***	52	0.004
		뛰어나다	31	2.984	0.665	0.120			
		합계	54	3.199	0.659	0.090			
감정고갈	감정부조화	없다	27	2.144	0.650	0.125	-5.094***	52	0.000
		크다	27	3.115	0.748	0.144			
		합계	54	2.630	0.850	0.116			
고객지향성	감정고갈	없다	26	4.053	0.590	0.116	3.783***	52	0.000
		심하다	28	3.522	0.434	0.082			
		합계	54	3.778	0.576	0.078			

<표 19> 감정부조화, 감정고갈 그리고 고객지향성의 차이검증(과장이상)

종속변수	독립변수 조직특성		N	평균	표준편차	평균표준오차	t	자유도	p.
감정부조화	조직특성	미흡하다	7	3.625	0.368	0.139	0.789	12	0.445
		뛰어나다	7	3.464	0.393	0.149			
		합계	14	3.545	0.375	0.100			
	상황특성	미흡하다	11	3.580	0.388	0.117	0.651	12	0.527
		뛰어나다	3	3.417	0.361	0.208			
		합계	14	3.545	0.375	0.100			
	개인특성	미흡하다	10	3.650	0.358	0.113	1.797*	12	0.097
		뛰어나다	4	3.281	0.313	0.156			
		합계	14	3.545	0.375	0.100			
감정고갈	감정부조화	없다	3	1.963	0.559	0.323	-1.305	12	0.216
		크다	11	2.657	0.858	0.259			
		합계	14	2.508	0.838	0.224			
고객지향성	감정고갈	없다	8	4.188	0.694	0.246	0.388	12	0.705
		심하다	6	4.063	0.424	0.173			
		합계	14	4.134	0.577	0.154			

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<부록 - 설문지>

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문지는 "호텔종사원의 감정부조화, 감정고갈이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구"입니다. 귀하께서 평소 근무하시면서 느끼시는 생각이나 느낌을 솔직하게 나타내 주시기 바라오며, 설문내용을 빠뜨리지 마시고 끝까지 응해 주시길 간곡히 부탁드립니다.

응답해 주신 설문지는 익명으로 실시되어 비밀이 보장되며 연구목적을 위해서만 사용될 것임을 약속드립니다.

설문문항에 대한 의문사항이 있으시면 아래의 연락처로 언제든지 연락해 주시기 바랍니다. 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 할애하여 본 연구의 설문에 응해 주신데 대하여 다시 한 번 진심으로 감사드립니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제주대학교 경영대학원 경영학과지도교수 : 김 형 길 교수님

연구자 : 마케팅관리전공 석사과정(5학기) 김 제 박(☏:011-9662-8301)

Ⅰ. 귀하가 종사하는 호텔조직의 직무자율성 및 직무의 통제에 관한 질문입니다. 해당되는 부분에 표시해 (√) 주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 호텔은 **업무 자율성**이 보장되고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 호텔은 **업무의 다양성**이 보장되고 있다.	①	②	③	④	⑤

3. 우리 호텔은 **업무에 대한 재량권**이 부여되고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 호텔은 **업무에 대한 피드백**을 수시로 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 호텔은 **업무 매뉴얼**이 잘 갖추어져 있다	①	②	③	④	⑤
6. 우리 호텔은 **업무 규칙에 대해** 관리감독하고 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 귀하의 업무 수행 중에 느끼는 상황의 급박성에 관한 질문입니다. 해당되는 부분에 표시해 (√) 주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
7. 까다로운 고객의 **지나친 서비스 요구 때문**에 어려움을 경험한 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 서비스 제공 중 **시간의 급박성** 때문에 어려움을 겪는 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 매우 바쁜 상황에서 **내가 맡고 있는 업무**가 아닌데 고객이서비스를 요구하여 힘든 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 서비스 제공 중 **예상치 못한 돌발사태**로 고객으로부터 불평을 듣는 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅲ. 귀하의 업무 수행 중에 느끼는 개인의 심리적 불안감에 관한 질문입니다. 해당되는 부분에 표시해 (√) 주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
11. 나는 가끔 **육체적으로 피곤한 상태**가 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 가끔 **정신적으로 편안하지 못한 상태**가 있다.	①	②	③	④	⑤

13. 나는 가끔 **부정적 기분상태에서 업무**를 한다.	①	②	③	④	⑤
14. **직급이 낮을수록 (주임급이하)** 업무수행 과정에서 감정기복이 심하다	①	②	③	④	⑤
15. **직급이 높을수록 (주임급이상)** 업무수행 과정에서 감정기복이 심하다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 종사원의 감정적부조화에 관한 문항입니다.
해당되는 부분에 √해 주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
16. 나는 직장생활을 잘 하기 위해 **실제 감정을 숨겨야 하는경우**가 많다.	①	②	③	④	⑤
17. 나는 직장 내에서 진짜로 웃는 경우 보다 **일부러 웃는 경우**가 많다.	①	②	③	④	⑤
18. 직장 생활을 하면서 **실제 감정을 표현하지 못하는 경우**가 많다.	①	②	③	④	⑤
19. 나는 고객들을 위하여 나의 **실제 감정을 숨긴다**.	①	②	③	④	⑤
20. 나는 고객을 대할 때 **나의 감정과 표현하는 감정과의 상당한 차이**가 있다.	①	②	③	④	⑤
21. 내가 표현하는 행동과 **나의 실제 감정 때문에 혼란스러울 때**가 있다.	①	②	③	④	⑤
22. 직장생활을 하면서 **실제 감정을 표현**하지 못하는 것이 대단히 어렵다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
23. 나는 고객들을 위하여 **나의 실제 감정**을 왜곡한다.	①	②	③	④	⑤
24. 나는 기분이 나쁠 때에도 **고객들에게 표현**하지 않으려고 최선을 다한다.	①	②	③	④	⑤

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅴ. 종사원의 감정적 고갈에 관한 문항입니다.
해당되는 부분에 √해 주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
25. 나는 업무로 인해 **기진맥진한 느낌**이다.	①	②	③	④	⑤
26. 나는 업무로 인하여 **정신적으로 탈진된 느낌**이다.	①	②	③	④	⑤
27. 나는 일을 하다보면 **감성적으로 메말라 간다는 느낌**이 든다	①	②	③	④	⑤
28. 나는 내가 하는 **일에 대해 좌절**을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
29. 내 삶은 이러지도 저러지도 못하는 **진퇴양난**에 처해 있다.	①	②	③	④	⑤
30. 나는 내 **인생에 대해 허망함**을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
31. 나는 내가 **회사동료들을 대하는 방식**이 마음에 들지 않는다.	①	②	③	④	⑤
32. 나는 **회사동료들에게 점점 냉담**해지는 것을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
33. 어떤 **회사동료들**에게는 **무슨 일이 일어나건** 나와 아무 상관없다.	①	②	③	④	⑤

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅵ. 종사원의 고객지향성에 관한 문항입니다.
해당되는 부분에 √해 주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
34. 나는 항상 고객에게 **유용한 정보**를 제공해 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

35. 나는 고객이 무엇을 원하는 가에 대해 **의견을 교환**한다.	①	②	③	④	⑤
36. 나는 고객의 **문제해결에 관심**을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
37. 나는 고객의 입장에서 **필요한 것을 해결해 나가고자** 노력한다.	①	②	③	④	⑤
38. 나는 고객에게 **다양한 정보를 제공**해 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
39. 나는 고객의 입장에서 **고객에게 가장 도움이 되는 서비스**를 제공해 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
40. 나는 **고객의 최대 관심사**를 파악한다.	①	②	③	④	⑤
41. 고객의 **질문에 대해 정확히 답변**한다.	①	②	③	④	⑤
42. 고객만족을 통하여 **개인적 목표**를 달성한다.	①	②	③	④	⑤

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅶ. 인구통계학적에 관한 문항입니다. 해당되는 부분에 √해 주세요.

1. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령은? 만( )세 ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

3. 귀하의 결혼여부? ① 기혼 ② 미혼

4. 귀하의 학력은? ① 고졸이하 ② 대졸(전문대졸)이상

5. 귀하의 근무 년 수는?

① 1년 미만 ② 1년 ③ 2년 ④ 3년 ⑤ 4년 ⑥ 5년 ⑦ 6년

⑧ 7년 ⑨ 8년 ⑩ 9년 ⑪ 10년이상

6. 귀하의 근무부서는? ① 객실부서 ② 식음료부서 ③ 연회부서 ④ 기타부서

7. 귀하의 직급은?

① 사원 ② 중간간부(파트장 이상) ③ 간부(과장 이상) ④ 임원

8. 귀 호텔의 인원수는?

① 100명 이하 ② 101 - 200명이하 ③ 201 - 300명이하 ④ 301명 이상

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

끝까지 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다.