

감정노동이 직무열의와 직무소진에 의한 이직의도, 고객지향성에 미치는 영향 : 창업보육센터 종사자의 보상 조절효과*

김남기(KNG경영컨설팅 경영학박사)**

전기흥(전주대학교 경영대학 교수)***

이종관(전주대학교 경영대학 박사과정)****

국 문 요 약

본 연구는 창업보육센터 종사자(매니저)를 대상으로 감정노동(표면행동, 내면행동)이 직무열의와 직무소진에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 직무열의와 직무소진이 이직의도와 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고자 한다. 또한 이러한 관계에서 창업보육센터 종사자(매니저) 보상이 조절 역할을 하는지 연구하였다. 연구결과, 감정노동의 표면행동은 직무열의와 직무소진에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 내면행동은 직무열의에 긍정적 영향을 미치고, 직무소진에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무열의는 이직의도에 부정적, 고객지향성에 긍정적 영향을 미치고, 직무소진은 이직의도에 긍정적, 고객지향성에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

직무열의와 고객지향성 관계에서 창업보육센터 종사자(매니저) 보상이 조절역할을 하는 것으로 확인할 수 있었으며, 이러한 결과를 바탕으로 학문적, 실무적 시사점을 제시하였다.

핵심주제어: 창업보육매니저, 감정노동, 직무소진, 직무열의, 이직의도, 고객지향성, 보상

I. 서론

창업은 국가경제성장 및 고용창출에 많은 영향을 미치고 있으며, 국가는 창업을 활성화시키기 위해 창업지원기관 설립 및 창업지원인력들을 육성하기 위하여 많은 노력을 하고 있다. 창업은 한 국가의 산업 경쟁력향상에 필요한 요인으로 작용하고 있으며, 신규고용창출의 원동력 역할을 하고 있다.

선진국과 개발도상국은 지속가능한 경제성장을 유지하기 위해 창업보육 사업전략을 기술집적화와 기업가정신을 기반으로 가치창출에 초점을 맞추고 있다(Kang, 2011).

최근 국내에서도 청년층 실업과 저성장 경제 환경에서 고용불안과 소비감소의 해결책으로 창업의 역할을 강조하는 추세이다. 일반적인 창업과 관련된 이슈의 정책 및 연구는 진행되어지고 있다. 급변하고 있는 불확실한 기업의 경영환경에서 신생되는 창업관련 업무는 증가되는 추세이다. 하지만 창업현장의 실무활동을 진행하는 창업보육센터 매니저에 대한 관심과 관련 이슈의 정책적 연구는 미미한 실정이다.

본 연구는 창업에서 창업활동을 지원하고 보육역할담당자인 종사자(매니저)의 감정노동 관련성을 다루고자 한다. 또한 매니저의 직무환경에서 직무소진과 직무열의에 미치는 관계성을 고찰하고자 한다. 또한 매니저의 직무소진과 직무열의가 매니저의 이직의도와 보육기업에 대한 고객지향성에 어떤 역할을 수행하는지도 살펴보고자 한다.

이에 본 연구의 목적을 구체적으로 정리하면 다음과 같다.

첫째, 매니저의 감정노동인 표면행동과 내면행동이 직무소진과 직무열의의 관계에 가설을 설정하고 이를 실증적으로 검증하고자 한다.

둘째, 감정노동과 직무소진, 직무열의와의 관계에서 보상의 조절효과를 밝히고자 한다.

셋째, 이상의 연구결과를 바탕으로 학문적 시사점과 실무적 시사점에 대해 알아보고, 본 연구의 한계점과 향후 연구방향에 대해 제안하고자 한다.

* 본 연구는 2014년 전주대학교 창업연구소 지원에 의해 이루어졌음.

** 제1저자, KNG경영컨설팅 경영학 박사, perikim3@naver.com

*** 교신저자, 전주대학교 경영대학 전기흥 교수, khjeon@jj.ac.kr

**** 공동저자, 전주대학교 경영대학 박사과정, jubi@jj.ac.kr

투고일: 2014-09-21 · 수정일: 2015-01-12 · 게재확정일: 2015-02-04

II. 이론적 배경

2.1 창업보육센터 및 창업보육매니저

중소기업창업지원법 제2조에 따르면 창업보육센터는 ‘창업의 성공가능성을 높이기 위하여 창업자에게 시설 및 장소 등 각종 지원을 제공함을 주된 목적으로 하는 사업장’이라고 정의하고 있다. 일반적으로 창업보육센터(Business Incubator)는 대학, 공공연구기관, 지방정부, 민간기관 등이 신생 중소기업의 창업을 촉진하고 육성하기 위해 설립되는 기관이다.

창업보육센터는 기술력과 사업성이 있는 창업자 또는 예비창업자들에게 창업을 위한 일정 공간과 시설을 제공함과 동시에 창업시 어려움을 겪고 있는 문제를 내부전문가와 외부 전문가를 통해서 문제를 해결함으로써 창업초기 위험 부담률을 줄이고 창업 성공률을 높일 수 있도록 지원하는 종합시설이라고 정의할 수 있다(Song, 2010).

창업보육센터의 핵심적인 역할은 자생력이 미약한 사업초기의 신생기업에게 낮은 비용으로 공간 및 시설을 임대하고 경영, 기술, 자금, 마케팅, 인력 등 다양한 분야의 지원서비스를 통해 기업이 부족한 유·무형자원을 제공하여 기업역량을 강화시킴으로써 창업 초기의 기업생존과 성공률을 높일 수 있도록 돕는데 있다. 일반적으로 창업보육센터의 지원서비스는 시설 공간 및 장비서비스, 경영지원서비스, 기술지원서비스, 자금지원서비스, 사무 및 행정 서비스 등으로 구분 할 수 있으며 이러한 서비스는 창업보육센터가 자체적으로 보유한 자원을 제공하거나, 간접적으로 네트워크를 통해 지원하기도 한다(Yoon, 2011).

창업보육센터에서 창업보육에게 제공하는 창업보육서비스에 대해서도 창업자의 특성을 고려하여 계획하고 제공되어야 한다(Kim et al. 2010).

전미 창업보육협회(NBIA)는 창업보육매니저를 ‘기업의 니즈(Needs)에 맞는 비즈니스, 마케팅 및 관리 자원을 개발하고 결집시켜 주는 사람’이라고 정의하고 있다. Jeong(2004)는 ‘신기술 또는 아이디어를 가진 예비창업자 또는 초기창업기업을 창업보육센터 입주시켜 졸업까지 지원 및 관리를 통해 경쟁력 있는 기업으로 육성할 뿐만 아니라 보육센터를 효율적으로 운영할 수 있는 지식과 노하우를 갖춘 전문가’로 정의하였다. ‘성장잠재력을 갖춘 창업기업을 입장에서 졸업까지 지원 및 관리하면서 경쟁력 있는 기업으로 육성할 수 있는 노하우, 지식 및 네트워크를 갖춘 컨설턴트’로 정의하고, 단순 시설관리나 업무보조 수준의 스태프(staff)과는 구분하여야 한다고 하였다.

창업보육센터 매니저는 기술력과 사업성이 있는 창업자 또는 예비창업자들에게 창업보육센터 입장에서 졸업까지 종합지원 서비스를 제공하며 창업 성공률을 높이기 위한 지식서비스를 제공하고 보육센터를 효율적으로 운영하는 노하우를 갖춘 전문가라고 정의할 수 있다.

창업보육센터의 매니저의 역할은 마케팅측면에서 시장에서의 제품에 대한 사업타당성 검증, 국내외 시장정보제공, 마케팅 계획 및 전략 등이 있으며, 기술개발측면에서 대학과 산학연

공동기술개발 및 정부지원의 기술개발사업 참여를 지원하고 있다. 정부자금연계와 투자유치를 위해 기업을 투자기관과 엔젤투자자에게 소개하고 있는 역할을 하고 있다.

2.2 감정노동

감정을 노동의 한 요소로 파악하고 감정노동(emotional labor)이라는 개념을 제시하는 조직에서 경계연결역할(boundary spanning role)은 서비스 노동(service work)에 종사자들은 육체노동(physical labor)과 정신노동(intellectual labor)이 다른 것보다 차별될 수 있는 노동이 있음에 관심을 갖기 시작하였다(Hochschild, 1983). Hochschild(1983)는 감정노동 정의를 ‘대외적으로 관찰가능한 표정과 몸으로 표현되는 느낌의 관리’라고 하였다. 개인의 감정을 직업 또는 조직의 규범에 맞게 조절되어 질 수 있다는 것이다. Ashforth and Humphrey(1993)는 연구에서 감정노동 정의를 조직구성원의 내적 느낌을 고객이나 관리자가 관찰하기는 어렵다고 비판하면서 조직구성원의 표면행동에 초점을 두어 ‘적절한 정서를 표현하는 행동, 표현규범에 순응하는 행동’이라고 하였다. 또한 ‘서비스 거래동안 조직이 요구하는 감정을 표현하는데 노력, 계획, 통제’라고 하며 서비스 제공자들에게 감정표현을 요구하면 할수록 감정표현을 통제하고자 하는 기본욕구도 같이 커진다고 하였다(Morris and Feldman, 1996). Hochschild(1983)는 어떤 직업 또는 직무들이 감정노동의 범주에 대하여 첫째, 고객과 얼굴을 맞대거나 목소리로 상호작용하는 직무, 둘째, 고객에게 정서표현을 하는 직무, 셋째, 자신이 표현하는 정서에 대해 고용주가 통제를 가할 수 있는 직무가 감정노동을 포함하는 직무라고 하였다.

Grandey(2000)는 감정통제이론 연구에서 감정노동을 ‘종사원이 조직의 목표를 달성하기 위해 느낌 및 감정표현을 규제 또는 조절하는 과정’이라고 정의하며 각 개인이 어떠한 감정을 갖는지, 언제 감정을 갖는지, 어떻게 그들이 느끼고 표현하는지에 대한 영향을 주는 과정에 관하여 관심을 보였다. 감정노동은 고객과의 상호작용에서 서비스 제공자들은 행위의 차이로 표면행위(surface acting)와 내면행위(deep acting)를 통하여 수행하게 된다. 결국 감정노동은 조직이 개인에게 요구하는 감정표현규범에 순응하기 위해 표면행위와 내면행위를 통해 정서를 통제하는 것이라고 정의할 수 있다.

Hochschild(1983), Grandey(2000). 표면행위는 종업원이 실제로 느끼지 않는 감정을 표현함으로써 조직의 표현규범에 순응하는 것을 의미한다. 즉 감정노동 종사자들은 고객과의 상호작용에서 실제로 느끼지 않는 감정을 숨기거나 가장함으로써 조직이 바라는 감정을 표현하기 위해 노력한다. 이러한 표면행위는 언어적 표현과 비언어적인 표현을 통해 나타난다.

내면행위는 표현하고자하는 감정을 실제로 경험하기 위한 노력으로, 적극적으로 감정을 불러일으키거나 억누르는 시도 또는 긴장을 풀기 위해 즐거운 일들을 생각하는 것처럼, 관련된 감정을 유도하기 위해 적극적으로 생각, 이미지, 기억 등을 떠올리는 노력을 통해 수행된다(Hochschild, 1983; Grandey, 2000).

Ashforth and Humphrey(1993)는 실제와 다른 감정을 숨기고 가장하는 표면행위, 실제로 느끼지 않은 감정을 진심으로 경험하기 위해 노력하는 내면행위는 다양한 심리적 반응으로 특히, 내면행위는 표면행위보다 더 많은 노력을 요구한다. 서비스종사자 역할에 따라서 표현규범은 달라 질 수 있으며 표현규범은 역할의 명확성(explicitness), 강도(intensity), 이탈의 허용범위(latitude of deviate)에 따라 다르게 보여 질 수 있다고 하였다. Morris and Feldman(1996)은 감정노동 연구에서 다른 연구자와 다르게 감정 부조화는 감정노동 결과변수이거나 감정노동에 영향을 미치는 선행변수가 아닌 감정노동 자체의 고유개념으로 제시하며, 감정노동의 선행변수로 개인특성, 직무특성, 조직특성 등 이라고 하였다.

Grandey(2000)는 감정노동 수행과정에서 표면행동과 내면행동의 중요성에 3가지 이점을 제시하는데, 첫째, 감정노동을 표면행동과 내면행동으로 분류하면서 감정노동이 긍정, 부정의 결과를 도출 할 것이다. 둘째, 감정노동의 감정 내적조절 역할로서 감정노동이 학습될 수 있는 역량을 포함한다는 것이다. 개인은 특정한 환경에서 적절한 감정을 표현하고 자신의 감정을 조절하는 전략이 학습되어진 다는 것이다. 셋째, 감정노동에 감정조절이론을 사용한 개념모델을 제시하였다. 감정조절이론(emotion regulation theory)이란 '개인들이 어떠한 감정을 가지고, 감정을 언제 느끼며, 어떻게 감정을 경험하고, 어떻게 표현하는가에 영향을 미치는 과정'에 대한 과정의 연구물들을 제시하였다(Gross, 1998).

2.3 직무소진과 직무열의

직무소진(job burnout)은 사람들과 접촉이 지속적인 상황에서 발생하는 스트레스의 특수한 형태 직업군들로 간호사, 교사, 사회복지사, 자원봉사자 등에 종사하는 사람들을 대상으로 초기연구가 시작되었고, 조직의 관리자, 경영자, 등 다양한 대상으로 연구가 확대되어 지고 있으며, 직무소진의 정의는 다양하다. Freudenberget(1974)는 'staff burnout(1974)' 연구를 통해 직무소진의 다양한 증상들을 정교화하고, 직무소진에 대한 연구의 기초를 마련하였다. 사회부적응 및 약물남용자들을 무료 진료를 해주는 자원봉사 종사자들이 시간이 지남에 따라 지치고, 동기를 상실하고, 다양한 신체적, 정신적 증상을 보이는 것을 발견하였다. 소진현상을 자신에게 주어진 업무를 헌신적으로 수행하였으나 기대하였던 성과나 보상이 없어 인간적 회의감과 좌절을 겪는 것이라고 하였다(Freudenberget, 1974).

Maslach(1978)은 연구에서 직무소진을 직무와 관련된 스트레스에 대한 반응으로 함께 일하는 사람들에게서 관심이 상실되는 것이라고 정의하며 이런 관심의 상실이 사람들을 기계적인 방식으로 대하는 특정 반응경향성을 의미한다고 하였다. Cordes and Dougherty(1993)는 소진된 사람들이 소진, 창의력, 상실, 일에 대한 몰입상실, 고객, 동료, 그리고 일로부터의 소외, 성공에 대한 만성적인 스트레스, 자신과 타인에 대한 부적절한 태도 등을 보이는데, 이러한 반응들은 신체적이고 정서적인

증상들에 연관성을 찾으려 하였다. 직무소진을 과도한 스트레스나 불만족에 대한 반응으로, 업무로부터의 정신적인 물러남으로 정의하며, 즉 소진은 업무에 대한 관심과 열정, 책임감, 소속감, 흥미 등이 감소되어진다고 할 수 있다 (Cherniss, 1980).

직무소진을 소진이라는 단일차원으로 개념화하고 (Pines and Aronson, 1988), 개인이 정서적으로 지나치게 요구적인 상황에 장기간 동안 관여할 때, 신체적, 정신적, 정서적 소진 상태를 경험할 수 있다고 제시하였다. 여기서 신체적 소진은 낮은 에너지와 만성피로, 허약함, 다양한 신체적, 호소를 포함하고, 정서적 소진은 무기력하고 희망이 없는 상태로 극단적인 경우 정서적으로 파괴를 유도하여진다. 정신적 소진은 자아, 일, 삶 자체에 대한 부정적인 태도가 형성되는 것을 의미하고 있다. Maslach(1982)은 직무소진을 구성요소로 정서적 소진(exhaustion), 냉소(cynicism), 개인적 성취감 감소(reduced personal accomplishment)의 구성요소로 정의 하였다. Walkey and Green(1992)은 직무소진 구성요인 연구에서 개인적 성취감의 감소는 직무소진의 핵심적인 구성요소로 포함할 수 없다고 주장하였다(Cooper et al., (2001).은 냉소(cynicism)가 연구 대상의 직업표본에서 직무소진을 전체적으로 표현할 수 있는지 불분명하다고 주장하였다. Schaufeli and Bakker(2004)는 직무소진과 직무열의의 직무요구-자원모델을 검증한 연구에서 개인적 성취감(직무 효능감) 감소는 직무소진의 긍정적 반대개념인 직무열의의 하위요인으로 더 적합하다고 결과를 제시하였다.

직무열의(work engagement)는 연구자들이 직무소진 반대개념에 관심을 갖기 시작하였다(Maslach, Schaufeli, and Leiter, 2001). 최근 심리학에서 관심이 확대되어 지고 있는 긍정심리학(positive psychology)의 출현으로 직무열의의 관심은 더욱 증가하고 있다(Schaufeli and Salanova, 2005). 긍정심리학은 종업원의 건강에 대한 긍정적 측면에 관심을 두고 있는데, 인간의 정신적 능력, 최적의 직무역할, 일에서의 긍정적 경험이 관심을 갖는다고 제시하고 있다(Maslach, Schaufeli, and Leiter, 2001). Schaufeli et al., (2002)은 직무열의는 직무에 대한 긍정적이고 활력적이며, 헌신하고 몰두하는 심상으로 정의하고 있다, 서비스 종사자의 직무열의는 높은 수준의 에너지와 활력, 업무에 대한 열정과 헌신, 업무활동에 대한 몰두로 개념이 구성되어 지고 있다. 활력(vigor)은 서비스종사자가 일하는 동안의 높은 에너지 수준, 정신적 회복력, 자신만의 업무에 노력을 투자하는 의지, 어려움에 직면했을 때의 인내력을 의미하고 있다. 헌신(dedication)은 서비스종사자가 일로 인한 존재감, 열정, 자부심, 도전을 의미한다. 몰두(absorption)는 직무에 대한 완전한 집중, 일에 빠져 시간가는 줄 모르고, 일을 떠나서 자신을 생각하기 어려운 상태를 의미하고 있다(Schaufeli and Bakker, 2004). 직무열의는 심리학적 부분의 개념과 연관되어지는데 Schaufeli and Salanova(2005)는 몰두가 Csikszentmihalyi(1990)가 제시한 '몰입(flow)'과 유사하다고 하였다. 몰입은 인간이 경험할 수 있는 최고 행복한 심리적 상태로, 정신인 부분과 육체인 부분의 조화, 완전한 조절, 자기지각이 없는 상태, 내재적 즐거움을 갖는 경험의 상태라고 하였다(Csikszentmihalyi, 1990). 몰입은

직무열의보다는 직무 외적인 장면에서 조금 경험하는 결정경험이라는 측면에서 차이가 있다(Schaufeli and Salanova, 2005). 직무활동에 열의가 있는 종사자들은 직무활동이 독창적이고 자신만의 모니터 경로를 사용하는 활동적인 특징을 보이고 있다(Schaufeli et al., 2002).

직무소진과 직무열의에 관련한 다양한 선행연구들을 제시하고 있는데, Grandey(2000)는 감정노동의 표면행동은 직무소진에 긍정적 영향을 미치고 직무열의에 부정적 영향을 미치며, 내면행동은 직무소진에 부정적 영향을 내면행동이 직무소진과 직무열의에 긍정적 영향을 미친다고 연구결과를 제시하였다. Brotheridge and Lee(2003)는 표면행동과 직무소진 관계에서 정적인 관련성이 있고, 직업효능감에는 부적인 관련성을 증명하였다. Kim(2011)는 보험영업사원의 감정노동 연구에서 감정노동의 표면행동이 직무소진에 정적 영향과 직무열의에 부분적인 부적영향을 미치고, 내면행동이 직무소진에 부적 영향과 직무열의에 정적영향을 미친다고 하였다. 이에 선행연구를 근거로 가설을 설정하였다.

- H1: 창업보육센터 매니저는 감정노동인 표면행동이 직무열의에 부정적 영향을 미칠 것이다.
- H2: 창업보육센터 매니저는 감정노동인 표면행동이 직무소진에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H3: 창업보육센터 매니저는 감정노동인 내면행동이 직무열의에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H4: 창업보육센터 매니저는 감정노동인 내면행동이 직무소진에 부정적 영향을 미칠 것이다.

2.4 의지의도와 고객지향성

이직의도(turnover intention)란 종사원이 조직의 구성원이기를 포기하고 현재 직장을 떠나려는 의도(Iverson, 1992)와 조직을 종사자가 자발적으로 이탈하려는 의도(Bluedorn, 1982)를 이직의도로 정의한다. Tett and Meyer(1993)는 이직의도 연구에서 조직을 떠나려는 심리적인 행동의지라고 주장하였다. 다양한 연구에서 이직(turnover)의 중요한 선행변수로 이직의도가 주장되어지고 있다(Carsten and Spector, 1987; Hom and Kinicki, 2001; Hellman, 1997). 이직에 관련된 실증 연구에서 실제 이직보다는 이직의도를 실증연구에 사용할 것을 권유하고 있다(Bluedorn, 1982). Steel and Ovalie(1984)는 연구에서 이직의도와 이직 사이에 유의한 관련성이 있음을 제시하고 있다. Fogarty et al. (2000)의 연구는 직무스트레스 요인이 직무만족, 이직의도, 직무성공에 미치는 직접적인 영향에 있어 직무소진이 매개역할을 한다고 하였다.

Currivan(1999)은 연구에서 이직의도의 선행변수로 직무만족과 조직몰입 등이 있으며, 선행변수에 의하여 종사자들의 조직 잔류와 이직이 결정되어진다고 하였다. Hollenbeck and Williams(1986)는 이직과 관련된 조직적 참여활동은 직무만족으로부터 영향을 받는다는 연구가설을 실증분석 하였으며, 직

무만족과 조직적 참여활동이 이직의도에 영향을 준다고 결과를 제시하기도 하였다(Dougherty, Bluedorn, and Keon, 1985). Maertz and Campion (1998)은 여러 학자들이 종사원의 이직에 관해 실증적 연구에 관여하여 이론연구에 몰두하며, 이직은 조직의 생산성과 효율성을 높이는데 있어 부정적 영향을 미치는 것으로 보고되었다. 종사자 이직률이 증가하면 경영자는 인력관리에 대한 투자가 위축되고, 종사자들이 제공하는 서비스의 질이 저하와 종사자 자신의 성과 및 기업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다(Schlesinger and Heskett, 1991). 반면에, 종사자가 장기적으로 기업에 남아 자신의 업무역할 수행하면, 고객과 관계성, 신뢰의 증가로 종사자와 기업의 성과가 연동성과 결과 보인다고 하였다(Reichheld, 1993).

Tax and Brown(1998)의 연구에 의하면, 자사의 고객 중 30% 정도가 자신에게 서비스를 제공해 주던 종사자들이 회사를 옮기면 고객도 담당자를 따라 옮겨갈 의도가 있다고 제시하였다.

고객지향성(customer orientation)은 고객을 위한 우월한 가치를 지속적으로 창출하기 위해 기업의 목표고객을 충분히 이해하는 것이라고 정의 하였다(Levitt, 1972). 종사자는 고객의 입장에서 사고하는 관점으로 기업 활동을 수행하는 것을 의미하며, 기업의 마케팅 활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향이어야 한다는 것이다.

Saxe and Weitz(1982)는 연구에서 고객지향성을 종업원과 고객의 상호작용 수준에서 고객욕구의 만족으로 정의하며, Hoffman and Ingram(1991)은 고객지향성을 개인적인 서비스제공자와 고객수준에서 마케팅 활동으로 간주했다. Simon(1991)은 고객지향성을 고객이 바라는 대로 해주려는 자세, 고객의 물음에 대한 신속한 반응, 회사직원들의 친절함 등을 의미하며, 종사자와 고객 간의 상호작용에서 고객 욕구의 만족과 장기적 관계를 위한 마케팅 개념의 실행으로 정의하고 있다(Kotler, 1996).

Deshpande, Farley and Webster(1993)는 고객지향성을 장기적으로 수익성이 있는 기업을 개발하기 위해 모든 이해 당사자들을 배제하지 않고 고객의 관심을 우선적으로 하는 신념들의 집합체로 정의되며, 고객지향성과 시장지향성을 조직에 확장시키기 위해 기업들은 내부고객들이 내부종사자들을 평가하는 시스템을 채택하고 있으며, 내부종사자들은 평가에 따라서 금전적 보상을 받는다고 하였다(Hauser et al., 1996). Webster(1988)는 고객지향성 연구에서 시장 지향적이고 고객지향적인 기업을 발전시키는 핵심은 어떻게 평가되고 보상내용이 중요하다고 하였다.

Brown et al. (2002)은 Saxe and Weitz(1982)의 연구를 토대로 고객지향성을 니즈(needs)와 즐거움(enjoyment)의 두 차원으로 구분하였다. 종사자 개인 단위에서의 고객지향성을 ‘직무현장에서 고객의 필요를 충족시키려는 종사자의 경향이나 성질’이라고 정의하면서 고객지향성이 개인적 특성과 종사원의 수행에 의해 영향을 미친다고 하였다(Brown et al., 2002).

Donavan, Brown, and Mowen(2004)은 고객지향성을 개인적 특성과 서비스 활동 간의 관계를 이론화 하는 연구를 진해하여, 행동은 개인과 환경의 상호작용 결과로 제안하면서 그에 대한 상호작용 관계를 연구에서 제시하였다. 연구결과 고객지향성의

개념을 4가지 차원(육구충족차원, 고객육구인지차원, 서비스제공육구차원, 개인적 관계육구차원)으로 구체화 하였다.

Ashford, Lee and Bobko(1989)는 직무의 열의가 조직몰입과 고객지향성을 증가 시킨다고 하였고, 직무안정과 직무열의가 높으면 조직몰입과 고객 지향성을 증가하는 것으로 나타났다. 또한, 교환이론 관점에서 조직구성원은 회사가 자신에게 제공하는 환경에서 회사에 공헌할 의도가 있는데, 직무열의를 지각한다면 회사에 대한 책임과 애착심은 높아진다고 하였다. Roskies and Louis_Guerin(1990)은 다양한 형태 직무 안정성과 열의가 조직에서 대면하는 고객에게 몰입과 관심이 긍정적 영향을 미친다고 하였다.

직무소진은 업무와 조직에의 참여 및 직무만족을 감소시켜 결과와 자발적 이직에 영향을 미친다(Lee and Ashforth, 1996; Singh, Goolsby, and Rhoads, 1994). Fogarty et al., (2000)과 Pines and Keinan(2005)는 직무소진과 이직의도 간에 긍정적인 관계가 있음을 실증하였다. 직무소진을 경험하면 이에 대한 방어적 대응전략(coping strategy)으로서 타인들과 몰입에 제한하고 스스로 심리적 거리감을 형성하려 한다(Maslach, 1982). 이러한 연구를 근거로 가설을 설정하였다.

- H5: 창업보육센터 매니저의 직무열의는 이직의도에 부정적 영향을 미칠 것이다.
- H6: 창업보육센터 매니저의 직무열의는 고객지향성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H7: 창업보육센터 매니저의 직무소진은 이직의도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- H8: 창업보육센터 매니저의 직무소진은 고객지향성에 부정적 영향을 미칠 것이다.

2.5 보상의 조절효과

Belcher(1974)는 보상을 “고용계약에 있어서 조직과 개인 간의 거래라고 하였으며, 이러한 거래는 주로 경제적으로 간주되는 것 외에 심리적, 사회적, 정치적 혹은 윤리적 거래”로 세분화 할 수 있다고 하였다. Milkovich and Newman(1999)은 “모든 종류의 금전적 보상과 명백한 서비스 그리고 고용관계에 의하여 종업원으로서 받는 복리후생”으로 정의하였다.

사람들은 조직을 통하여 생리적인 요구의 충족, 안정된 생활, 또는 자신의 성장과 자아실현 등의 다양한 목적을 실현하기 위해 일을 하고 있으며, 조직으로부터 목적을 달성하는데 기여한 대가로 다양한 혜택을 제공 받는다. 이러한 관점에서 보상의 정의는 기업에 이익을 가지고 오는 종업원들의 행동에 대한 대가로서 개인과 기업을 연결시키는 역할을 한다고 볼 수 있다. 따라서 보상은 모든 조직에서 없어서는 안 될 중요한 조직 관리의 수단이 되고 있다.

보상제도란 조직과 조직의 구성원들이 서로의 목적을 달성하기 위해 무언가를 주고받는 ‘교환의 틀’로 정의 할 수 있다 (Barnard, 1938; March and Simon, 1958). 보상 제도를 교환의

틀로 정의할 때 중요한 것은 조직의 구성원들이 원하는 보상이 다양하다는 사실이다. 보상제도가 조직 내의 모든 구성원들에게 만족스럽기 위해서는 모든 개인에게 적합한 보상을 주어야 한다는 것이다.

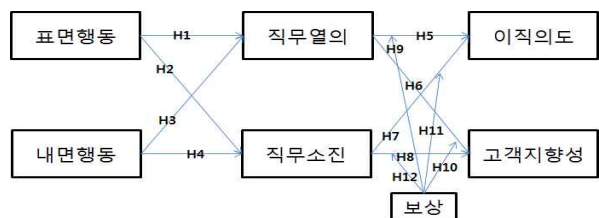
Milkovich and Newman(1996) 보상제도의 유형에는 직접보상과 간접 보상으로 분류하는데, 직접적 보상은 고정급여-변동급여와 같이 금전적 보상을 해주는 것으로 단기적 보상제도에 속한다고 볼 수 있다. 간접보상은 현금의 형태가 아니라, 간접적인 서비스나 물품과 같은 편의적 형태로 보상이 이루어진다. 고용안정, 복리후생, 종업원 개발 등 여러 가지 형태가 있으나, 가장 대표적인 것이 기업에서 제공하는 복리후생이다. 초기 복리후생은 종업원들의 이용여부에 관계없이 모든 종업원에게 일률적으로 적용하는 제도로 볼 수 있다. Mägi(2003)는 보상 가치 연구에서 보상이 만족관련 변수들에서 조절역할을 할 것이라 하였다. 보상크기와 유형에 관한 연구에서 Kivetz and Simonson(2002)은 대상자 노력 요구에 보상이 적어도 확실한 보상을 더 선호한다고 제시하였다. 이를 근거로 보상은 직무 열의와 직무소진이 이직의도와 고객지향성에 조절역할의 가설을 설정하였다.

- H9: 창업보육센터매니저 직무열의가 이직의도에 미치는 영향에서 매니저들 보상은 조절역할을 할 것이다.
- H10: 창업보육센터매니저 직무열의가 고객지향성에 미치는 영향에서 매니저들 보상은 조절역할을 할 것이다.
- H11: 창업보육센터매니저 직무소진이 이직의도에 미치는 영향에서 매니저들 보상은 조절역할을 할 것이다.
- H12: 창업보육센터매니저 직무소진이 고객지향성에 미치는 영향에서 매니저들 보상은 조절역할을 할 것이다.

III. 연구방법

3.1 연구모델

본 연구에서는 창업보육센터 매니저들의 감정노동(표면행동, 내면행동)이 직무열의, 직무소진에 영향을 미치고, 직무열의와 직무소진이 창업보육센터 매니저들의 이직의도와 보육업체에 대한 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 인과관계를 설정하였다. 직무열의와 직무소진이 이직의도와 고객지향성 관계에 창업보육센터 매니저들의 보상이 조절역할을 연구모델화 하였다<그림 1>.



<그림 1> 연구모델

3.2 조작적 정의

본 연구의 실증적 분석을 위하여 사용된 측정문항들은 선행연구에서 사용된 것이고 일부 연구의 목적에 맞게 수정하였다. 감정노동은 대외적으로 관찰가능한 표정과 몸으로 표현되는 느낌의 관리로 정의하고, Hochschild(1983)는 고객과 상호작용에서 서비스 제공자들이 행위 차이로 표면행위(surface acting)와 내면행위(deep acting)를 통해 감정노동을 수행한다고 하였다(Grandey, 2000). 감정노동은 De Castro et al., (2006)이 정제한 감정노동 척도를 사용하였다. 표면행동의 문항은 “나는 상황에 따라 내가 느낀 실제 감정을 숨기는 경우가 많다.”, “내가 고객을 대하면서 느끼는 속마음은 내 실제 감정과 차이가 있다.”, “사실 나는 그러한 마음이 없어도, 직장에서는 배려심 있는 사람으로 보이려 한다.”, “내면행동 문항은 나는 고객을 도울 때, 친절하고 감사한 마음을 가슴 속에서 우리나라 오게 하려고 노력한다.”, “나는 고객의 관심에 흥미를 가지려고 노력한다.”, “나는 직장에서 내 자신의 긍정적인 기분을 갖기 위해 노력한다.” 각각 3문항을 사용하였다.

Schaufeli et al., (2002)은 열의에 관한 연구에서 직무열의는 직무에 대한 긍정적이고 활력적이며, 헌신하고 몰두하는 심상으로 정의하고 있다. Schaufeli et al., (2002)이 개발하여 연구에 사용되어진 직무열의 척도로 “나의 업무를 수행하는데 있어서 나는 열정적이다.”, “나는 내 업무에 대해 자부심을 느낀다.”, “내 업무는 매우 의미 있고 가치 있는 일이다.” 3 문항 사용하였다.

Chemiss(1980)는 직무소진을 과도한 스트레스나 불만족에 대한 반응으로, 업무로부터의 정신적인 물러남이나, 관심의 상실로 정의하였다(Maslach, 1978). 직무소진은 업무에 대한 관심과 열정, 책임감, 소속감, 흥미 등이 감소되는 것으로 Golembiewski et al., (1986)의 직무소진 척도를 “나는 기업을 상담하는데 있어서 완전히 피곤함을 느낀 적이 있다.”, “나는 고객과 친밀한 관계를 유지하는데 호뭇하지 않다.”, “나는 고객을 편하게 대하지 못하고 있다.” 3문항 사용하였다.

이직의도는 실제 이직 행동의 선행변수로 ‘종업원 자신이 현재 직무를 수행하기 어렵다고 지각하여 직무를 이탈하려는 심리적 상태’로 정의한다. 이직행동 선행변수인 이직의도 Singh et al., (1996)의 연구에서 사용되었던 척도인 “나는 현재 직장을 그만 두어야겠다는 생각을 자주한다.”, “나는 기회가 있다면 다른 회사로 이직할 생각이 있다.”, “나는 현재보다 여건이 조금이라도 나빠진다면 이 직장을 떠날 것이다.” 3문항 사용하였다. Brown et al., (2002)의 연구에서는 고객지향을 서비스 현장에서 고객 니즈(needs)를 충족시키려는 종사원의 경향 및 성향으로 정의하며, 연구에서 사용되어진 “나는 고객에게 유용한 정보를 주려고 노력한다.”, “나는 고객이 원하는 것을 찾아 주려고 노력한다.”, “나는 고객을 기쁘게 하려는 목적으로 서비스에 최선을 다한다.” 3문항 사용하였다. 본 연구에 사용한 측정문항은 리커트 5점 척도로 ‘1점: 전혀 그렇지 않다, 2점: 그렇지 않다, 3점: 보통이다, 4점: 그렇다, 5점: 매우 그렇다’를 적용하여 사용하였다.

3.3 자료수집 및 분석

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 전국대학교 및 관련기관 창업보육센터에 상주하는 조사자(매니저)를 대상으로 자료수집 하였다. 감정노동의 수행차원인 표면행동과 내면행동, 직무열의, 직무소진, 이직의도, 고객지향성, 보상에 직접보상, 간접보상, 그리고 인구 통계적 특성을 측정하는 내용으로 설문지를 구성하였다. 본 연구조사를 실시하기 전에 설문지 신뢰성과 타당성을 위하여 2014년 6월 3일부터 동년 7월 2일까지 30일 실시하였다. 1차 수집 자료를 통하여 설문지 문항에 무응답 항목 등을 수정하였다. 본 연구조사는 2014년 7월 15일부터 2014년 8월 15일까지 실시하였다. 조사 대상자인 창업보육센터 대상으로 우편(100부) 및 편의추출방법인 일대일 면접법(150부) 설문을 실시하였다. 설문지 250부 응답자 중에 응답이 부실하거나 자료로 적절치 않다고 판단되어진 89부를 제외한 161부의 자료를 실증분석에 사용하였다.

본 연구에서는 인구통계학적인 특성에 대한 분포와 기술통계량을 측정하기 위하여 SPSS 18.0프로그램으로 빈도분석과 측정항목의 신뢰성 확인을 위해서 내적일관성 측정에 사용되는 크론바하 알파(α)를 수행하였다. 각 문항에 대한 예측가능성과 타당성을 살펴보기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 연구의 실증분석을 위한 분석방법으로 AMOS 18.0을 이용하여 각 변수들에 대한 적합성 검증을 위하여 측정모델에 의한 확인적 요인분석을 실시하여 요인의 추출과 개념타당성을 확인하였다. 연구의 가설을 검증하기 위하여 구조방정식을 이용한 분석을 하였다. 창업보육센터 매니저의 보상이 직무열의, 직무소진이 이직의도, 고객지향성에 조절역할을 검토하기 위하여 χ^2 차이검증을 사용하였다.

3.4 연구대상의 특성

본 연구는 응답자의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 성별, 연령, 해당업무, 경력, 학력, 결혼유무에 대하여 빈도분석을 실시하였다. 응답자의 인구통계학적 특성은 성별이 남자 75명(46.6%), 여자 86명(53.4%)로 비슷한 비율로 나타났다. 응답자 연령은 30세 이상 - 35세 이하 46명(28.8%), 30세 이하 38명(24.2%)의 연령 높은 구성분포를 보이고 있다. 업무는 행정관리 106명(65.8%), 지도 및 상담 51명(31.7%)이며, 경력은 1년 이하 32명(19.9%)으로 신규경력을 높은 분포로 나타났다. 그 외 학력과 결혼유무의 빈도분석 결과는 <표 1>과 같다.

<표 1> 인구 통계학적 특성

인구통계학적 특성		빈도	백분율(%)
성별	남자	75	46.6
	여자	86	53.4
연령	30세 이하	38	24.2

	30세 이상 - 35세 이하	46	28.6
	35세 이상 - 40세 이하	27	16.8
	40세 이상 - 45세 이하	19	11.8
	45세 이상 - 50세 이하	21	13.0
	50세 이상	9	5.6
업무	행정관리	106	65.8
	지도 및 상담	51	31.7
	교육	4	2.5
경력	1년 이하	32	19.9
	1년 이상 - 3년 이하	53	32.9
	3년 이상 - 5년 이하	16	9.9
	5년 이상 - 10년 이하	30	18.6
	10년 이상	30	18.6
학력	전문대학 졸업 이하	3	1.9
	대학교 졸업	105	65.2
	대학원(석사)	40	24.8
	대학원(박사)	13	8.1
결혼	기혼	102	63.4
	미혼	59	36.6

설문 측정되어진 변수의 신뢰성과 타당성을 파악하고 특정 잠재변수들을 구성하는 관계를 파악하기 위하여 탐색적 요인 분석(EFA : Exploratory Factor Analysis)과 확인적 요인분석(CFA : Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 개념 신뢰도와 평균분산추출(AVE) 추출을 위하여 측정모형을 설정하여 준거변수 설정으로 분석하였다. 탐색적 요인분석을 실시한 결과 표면행동이 .878로 고유치 1을 기준에 미흡하나, 확인적 요인분석에서 추정수치는 연구에 사용하는데 부합하는 것으로 나타났다.

본 연구의 확인적 요인분석을 위하여 측정모형의 적합성 지수 결과 $\chi^2 = 295.438(N= 161)$, $DF= 120$, $p= .000$, $(CMIN/DF= 2.462)$ 나타났다.

일반적으로 χ^2 값이 자유도의 2-3배를 수준이면 확인적 요인분석을 위한 측정모형이 양호하다고 할 수 있다. 또한, 적합지수(GFI)= .839, 터커-루이스지수(TLI)= .820, 비교적합지수(CFI)= .859, 근사오차평균자승의 이중근(RMSEA)= .096의 수치를 보이고 있다.

일반적인 지수가 적합기준에 다소 차이를 보이지만 절대적 기준이 아니므로 측정모형의 적합성 수용에는 양호하다고 판단하였다.

IV. 분석 결과

4.1 확인적 요인분석과 타당성

<표 2> 확인적 요인분석

개념	항목	확인적 요인분석						탐색적 요인분석			개념 신뢰도	α
		비표준화	표준화	분산오차	표준오차	C.R.	p	요인량	고유치	분산%		
표면행동	V1	1.000	.627	.394				.718	.878	10.537	.769	.663
	V2	1.051	.682	.324	.214	4.917	***	.817				
	V3	.873	.589	.366	.180	4.860	***	.746				
내면행동	V4	1.000	.772	.130				.794	1.729	11.718	.866	.738
	V5	1.050	.746	.168	.136	7.732	***	.858				
	V6	1.076	.600	.395	.163	6.619	***	.617				
직무열의	V7	1.000	.688	.294				.632	2.222	13.772	.925	.871
	V8	1.652	.969	.048	.157	10.501	***	.889				
	V9	1.363	.862	.170	.134	10.154	***	.902				
직무소진	V10	1.000	.887	.102				.701	1.440	11.578	.825	.758
	V11	1.004	.684	.433	.123	8.154	***	.832				
	V12	.992	.649	.512	.128	7.775	***	.814				
이직의도	V13	1.000	.861	.218				.864	5.019	13.850	.856	.848
	V14	.962	.734	.494	.098	9.841	***	.863				
	V15	1.001	.832	.277	.091	11.023	***	.817				
고객지향성	V16	1.000	.732	.159				.769	1.973	12.215	.912	.772
	V17	.994	.815	.092	.126	7.867	***	.838				
	V18	.983	.666	.222	.135	7.261	***	.801				

확인적 요인분석 $\chi^2 = 295.438(N= 161)$ $DF= 120$ $p= .000$, $CMIN/DF= 2.2462$ $GFI= .839$, $TLI= .820$, $CFI= .859$, $RMSEA= .096$

탐색적 요인분석 누적설명력 73.671, 요인추출방법: 주성분분석, 회전방법: 베리맥스, 6반복계산 요인회전

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

<표 3> 개념 간 상관관계

구분	AVE	표면행동	내면행동	직무열의	직무소진	이직의도	고객지향성
표면행동	.402	1	.081	.001	.002	.012	.031
내면행동	.504	.284 (.026)	1	.201	.264	.035	.121
직무열의	.718	.020 (.026)	.448 (.025)	1	.097	.148	.198
직무소진	.559	.045 (.033)	-.514 (.030)	-.312 (.030)	1	.180	.089
이직의도	.657	-.111 (.042)	-.187 (.034)	-.385 (.041)	.424 (.049)	1	.043
고객지향성	.548	.177 (.024)	.348 (.021)	.445 (.024)	-.299 (.027)	-.207 (.033)	1

* 대각선 아래는 구성 개념 간 상관관계(괄호 숫자: 표준오차), 대각선 위에는 구성 개념 간 상관지수(ρ)

4.2 실증분석결과

측정모델 평가를 통하여 개념 신뢰성, 신뢰도(α)와 개념타당성(집중타당성, 판별타당성)이 확인된 개념들의 구조방정식 연구모델 적합도 검증과 가설검증을 하였다. 검증 결과 표본 크기에 민감한 $\chi^2 = 271.311$, $DF = 124$, $p = .000$, $CMIN/DF = 2.188$ 값으로 가설검증을 위한 연구모델이 양호하다고 할 수 있다. 연구모델의 적합관련 지수는 $GFI = .850$, $TLI = .854$, $CFI = .881$, $RMSEA = .086$, $SRMR = .089$ 값을 보이고 있다. 적합관련 지수가 적합기준에 약간의 차이를 보이지만 절대적기준이 아니므로 연구모델의 적합성 수용에는 양호하다고 판단되어(Bae, 2011) 가설 검증을 하였다. 본 연구에서 제시한 구조방정식 연구모델에 의한 가설검증은 다음 <표 4>와 같다. 감정노동 수행행동의 표면행동과 내면행동이 직무열의, 직무소진과의 관계성을 살펴보았다. 표면행동이 직무열의에 부정적 영향을 미친다는 가설 1은 경로계수 $-.129$, $C.R. = -1.291$, $p = .197$ 로 비유의적인 것으로 나타났다. 표면행동이 직무소진에 긍정적 영향을 미친다는 가설 2의 경로계수는 $.246$, $C.R. = 1.875$, $p = .061$ 의 값을 보이며, 비유의적인 것으로 나타났다. 창업보육센터 매니저들의 감정노동 수행행동인 표면행동은 직무열의, 직무소진에 관계성이 없는 것으로 확인되었다. 내면행동이 직무열의에 긍정적 영향을 미친다는 가설 3은 경로계수 $.557$, $C.R. = 4.646$, $p = .000$ 로 유의한 것으로 나타났다. 내면행동이 직무소진에 부정적 영향을 미친다는 가설 4의 경로계수는 $-.798$, $C.R. = -5.475$, $p = .000$ 의 값을 보이며, 유의적인 것으로 나타났다. 창업보육센터 매니저들의 감정노동 수행행동인 내면행동은 표면행동과 달리 직무열의, 직무소진에 관계성이 있는 것으로 확인되었다.

창업보육센터 매니저들의 직무열의와 직무소진은 이직의도, 고객지향성과의 관계성을 살펴보았다. 직무열의가 이직의도에 부정적 영향을 미친다는 가설 5의 경로계수 $-.461$, $C.R. = -3.342$, $p = .000$ 와 고객지향성 긍정적 영향을 미친다는 가설 6은 경로계수 $.331$, $C.R. = 4.012$, $p = .000$ 값을 보이며 유의적인 것으로 나타났다. 직무소진이 이직의도에 긍정적 영향을 미친다는 가설 7의 경로계수 $.421$, $C.R. = 3.581$, $p = .000$ 와 고

객지향성 부정적 영향을 미친다는 가설 8은 경로계수 $-.132$, $C.R. = -2.068$, $p = .039$ 값을 보이며 유의적인 것으로 나타났다. 직무열의와 직무소진은 이직의도와 고객지향성에 상반된 방향 관계성이 확인 되었다.

연구모델의 가설검증에 보상을 조절변수(moderating variable)로 하여 창업보육센터 매니저들의 직무열의와 직무소진을 독립변수로, 이직의도와 고객지향성을 종속변수로 설정하였다.

창업보육센터 매니저들의 보상 조절효과 분석은 비메트릭 변수(nonmetric variable)로 χ^2 차이검증을 다중집단분석(multi-group analysis)으로 하였다. 조절효과 분석을 위하여 보상을 물질(금전 보상)에 관심이 높은 집단으로 직접보상 선호집단($n = 69$)과 비물질(복지, 인사제도)에 관심이 높은 집단으로 간접보상 선호집단($n = 92$)의 구분을 통하여 조절효과를 검증하였다.

독립변수와 종속변수 사이의 관계에 제약을 가하지 않는 비 제약모델(Unconstrained Model)을 추정하고, 독립변수와 종속변수 사이의 관계에 제약을 가한 등가제약모델(equality constrained Model)을 확인 하였다. 조절효과를 검증하기 위해서는 이 두 모델 간의 χ^2 차이검증을 실시하여 모델 간의 차이는 자유도가 1에서 3.84 이상이면($p = 0.05$ 수준에서) 통계적으로 조절효과가 유의적으로 판단하였다<표 5>. 직무열의와 이직의도 관계성에 보상 조절효과 χ^2 차이는($\Delta \chi^2 = 338$, ($\Delta df = 1$), $p = .561$)로 비유의적으로 나타나고, 직무열의와 고객지향성 관계성에 보상 조절효과 χ^2 차이는($\Delta \chi^2 = 9.962$, ($\Delta df = 1$), $p = .002$)로 값을 보이며 조절역할이 유의적인 것으로 나타났다. 직무소진과 이직의도 관계성에 보상 조절효과 χ^2 차이는($\Delta \chi^2 = 2.768$, ($\Delta df = 1$), $p = .096$)로 비유의적으로 나타나고, 직무소진과 고객지향성 관계성에 보상 조절효과 χ^2 차이는($\Delta \chi^2 = .053$, ($\Delta df = 1$), $p = .818$)로 값을 보이며 조절역할이 비유의적인 것으로 나타났다. 창업보육센터 매니저들의 직무열의가 고객지향성에 미치는 영향에 보상이 조절역할을 하는 것으로 확인하였다. 이는 직접보상의 경로계수 (.075)보다는 간접보상 경로계수 (.638)를 보이며 직무열의가 고객지향성에 미치는 영향에 긍정적 조절역할을 하는 것으로 나타났다<표 5>.

<표 4> 가설검증

가설방향	가설경로	비표준화	표준화	S.E.	C.R.	P	지지여부
H1(-)	표면행동->직무열의	-.129	-.128	.100	-1.291	.197	X
H2(+)	표면행동->직무소진	.246	.199	.131	1.875	.061	X
H3(+)	내면행동->직무열의	.557	.504	.120	4.646	***	O
H4(-)	내면행동->직무소진	-.798	-.586	.146	-5.475	***	O
H5(-)	직무열의->이직의도	-.461	-.285	.138	-3.342	***	O
H6(+)	직무열의->고객지향성	.331	.390	.083	4.012	***	O
H7(+)	직무소진->이직의도	.421	.321	.118	3.581	***	O
H8(-)	직무소진->고객지향성	-.132	-.192	.064	-2.068	.039	O

$\chi^2 = 271.311(N= 161)$ DF= 124 p= .000, CMIN/DF= 2.188, GFI= .850, TLI= .854, CFI= 881, RMSEA= .086, SRMR= .089
 * p<.05, ** p<0.01, *** p<0.001

<표 5> 조절효과

가설	가설경로	$\Delta\chi^2$ (Δdf)	조절효과	조절구분	경로계수	C.R.(p)
H9	직무열의->이직의도	$\Delta\chi^2 = .338$, ($\Delta df=1$), p=.561	X		-	
H10	직무열의->고객지향성	$\Delta\chi^2 = 9.962$, ($\Delta df=1$), p=.002	O	직접보상(n= 69)	.075	.978,(p=.328)
				간접보상(n= 92)	.638	4.165,(p=.000)
H11	직무소진->이직의도	$\Delta\chi^2 = 2.768$, ($\Delta df=1$), p=.096	X		-	
H12	직무소진->고객지향성	$\Delta\chi^2 = .053$, ($\Delta df=1$), p=.818	X		-	

V. 결론

본 연구는 창업을 지원하기 위하여 설치된 창업보육센터에서 근무하는 매니저들의 직무수행과 활동이 이직의도와 창업기업 보육업무인 고객지향성에 미치는 영향을 확인하였으며, 매니저의 보상이 어떠한 조절역할을 하는지 확인하였다.

이에 따른 실증분석 결과 감정노동의 하위차원인 표면행동은 직무열의와 직무소진에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 창업보육센터 매니저들의 직무수행인 표면행동이 직무열의를 부분적 영향과 직무소진에 긍정적 영향을 미친다는 실증분석 연구(Kim, 2011)와는 차이를 보이고 있다.

감정노동의 표면행동과 달리 내면행동은 직무열의에 긍정적 영향과, 직무소진에 부정적 영향을 미친다는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 창업보육센터 매니저들은 표현하고자하는 감정을 적극적으로 감정을 불러일으키거나 억누르는 시도 또는 긴장을 풀기 위해 즐거운 일들을 생각하는 것처럼, 관련된 감정을 유도하기 위해 적극적으로 생각, 이미지, 기억 등을 떠올리는 노력들이 직무에 대한 긍정적이고 활력적이며, 헌신하고 몰두하는 심상을 증가시키고, 업무에 대한 관심과 열정, 책임감, 소속감, 흥미 등이 감소를 저하시키는 것으로 보인다. 창업보

육센터 매니저들의 감정노동의 표면행동을 제외한 내면행동은 선행 연구와 차이가 없음을 확인하였다. 직무의 심리적 상황인 직무열의는 이직의도에 부정적 영향을 미친 것으로 조직을 떠나려는 심리적 행동을 저하시키고 있다. 직무소진은 이직의도에 긍정적 영향을 미쳐 매니저가 조직을 자의적으로 이탈하려는 의도를 증가시키며 직무열의와 상반된 개념관계를 확인할 수 있었다. 직무열의가 창업기업을 고객으로 고객지향성에 긍정적 영향을 미치고, 직무소진은 고객지향성에 부정적 영향을 미치는 것으로 선행연구와 차이가 없음을 보여주고 있다. 직무열의와 직무소진이 이직의도, 고객지향성과의 관계에서 창업보육센터 매니저들에게 지원하는 보상을 선호도에 따라 직접보상과 간접보상으로 구분하여 조절효과를 χ^2 차이분석 하였는데, 직무열의가 고객지향성에 조절역할을 하는 것으로 확인하였다. 직무열의와 고객지향성 관계에서 직접보상은 유효하지 않는 경로계수를 보였지만 간접보상은 고객지향성에 긍정적 조절역할을 하는 것으로 보였다. 이는 일반적인 조직의 보상관련 연구들(Barnard, 1938; March and Simon, 1958)과 차이를 보이고 있다.

본 연구는 다음과 같은 이론적 시사점은 창업보육센터 매니저를 대상으로 직무수행 관련된 실증분석 하였다는 것이다. 창업보육센터 매니저들을 감정노동자로 포함하여 직무열의와 직무

소진과의 관련성을 연구는 매우 미비하여, 특히 감정노동과 관련된 연구는 매우 부족한 실정이다. 이는 창업기업 지원에 중추적 역할을 담당하는 창업보육센터의 매니저들이 감정노동에 적용하는 초기연구로 의미가 있다고 할 수 있다. 직무열의 연구에서 실증적 연구자료 미비한 현실에서 창업보육센터 매니저를 대상으로 실증자료를 제시한 부분은 선행연구를 뒷받침 하였다.

실무적 시사점은 창업보육센터의 매니저 직무환경에 관심을 기울여 직무성과가 긍정적 작용을 하도록 하여야 할 것이다. 창업보육센터 매니저는 사회복지사, 교사 등 다른 감정노동자와 같은 직무사명감이 있음을 확인하였다. 이는 이직의도를 감소시키고 고객지향성을 증가시킬 수 있도록 인적자원관리를 하여야 할 것이다. 보상 프로그램에 있어 창업보육센터 매니저들은 금전적인 직접보상보다, 복지후생, 교육, 인사보상 등 간접보상에 관심이 높은 것으로 나타났다. 이는, 간접보상이 이직의도를 저하시키고, 창업기업에 대한 고객지향성이 강화되는 것으로 확인하였다. 현실에서 금전적 보상 및 복지후생, 교육 등 일반적인 보상이 실시되지만, 창업보육센터 매니저들은 근무 환경에서 보상의 구성은 직무의 특수성과 전문성을 고려한 고용안정과 신분유지와 같은 보상을 추진한다면, 창업기업 보육과 지원에 긍정적 성과를 얻을 것으로 판단된다.

보상이 조절변수로서의 역할에 관한 실증 분석 검증하였다는 점이다. 본 연구의 기대효과는 음과 같다.

첫째, 매니저의 감정노동 활동에 있어 표면행동과 내면행동이 미치는 관련요인을 알아보고자 한다. 공공서비스 산업발달은 고객욕구의 다양성으로 인하여 고객서비스의 강화가 이루어지고 있다. 이에 따른 창업기업을 고객으로 하고 있는 종사자(매니저)의 감정노동 활동은 증가되어지고 있다. 표면행동을 내면행동으로 변화시킬 수 있는 전략과 매니저들의 사기를 진작시킬 수 있는 보상과 승진 등과 같은 외부적 동기부여와 자아개발과 같은 내부적 역량증가도 필요하다고 생각한다.

둘째, 직무소진의 감소와 직무열의의 증가를 위해 개인 차이를 반영하고 직무에서 경험하는 소진과 열의를 적절하게 관리하는데 다양한 지침을 제공한다. 매니저에 대한 적절한 대응 프로그램 개발과 지속적인 모니터링이다. 매니저의 직무소진증가는 조직에 동요와 고객과의 접점에서 전문적 직무수행에 장애요인으로 나타나기에 감소시켜야 한다. 직무열의의 증가는 고객서비스 질 등에 영향을 미친다.

조직에 소속되어진 매니저를 감정노동자로 보는 인식 전환이 이루어진다면 보육기업에 대한 고객서비스 향상, 조직성과의 부가적인 효과를 갖게 될 것이다.

VI. 연구의 한계 및 향후과제

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계로, 먼저 연구방법 문제로 표본크기가 작은 점이다. 따라서 모델 적합도를 평가하는데 사용되는 표본크기가 작아 모델이 적합기준에 다소 부족함을 보여 향후 연구에서는 표본크기를 충분히 확보한 상태에서

연구를 진행할 필요가 있다. 창업보육센터 매니저들에 관한 선행연구에 충분한 자료를 확보하지 못한 부분이다.

향후 연구방향으로는 한계점을 보완하고, 창업보육센터 매니저와 일반 창업지원기관의 신분안정이 보장된 종사자와의 비교연구와 창업기업 보육에 미치는 영향을 진행한다면, 좀 더 유의미한 연구가 될 것이라 하겠다.

REFERENCE

- Ashford, S. J., Lee, C. & Bobko, P.(1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test, *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H.(1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity, *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Barnard, C. I.(1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Belcher, D. W.(1974) *Compensation Administration, 3rd ed.*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Bae, B. R.(2011). *Structural Equation Modeling with Amos 19: Principles and Practice*.
- Brotheridge, C. M. & Lee, R. T.(2003). *Development and validation of the Emotional*.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T. & Licata, J. W.(2002). The customer orientation of service workers : personality trait determinants and supervisor performance ratings, *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-129.
- Carsten, J. M. & Spector, P. E.(1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky model, *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 374-381.
- Cherniss, C.(1980). *Professional burnout in human service organizations*, New York: Praeger.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O'Driscoll, M. P.(2001). *Organizational Stress: A review and critique of theory, research, and applications*, Sage Publications, Inc.
- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W.(1993). A review and integration of research on job burnout, *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Csikszentmihalyi, M.(1990). *Flow: The psychology of optimal experience*, New York: Harper and Row.
- Curran, D. B.(1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover, *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- De Castro, A. B., Curbow, B., Agnew, J., Haythornthwaite, J. A. & Fitzgerald, S. T.(2006). Measuring emotional labor among young workers, *Academy of Management Journal*, 54(5), 201-209.
- Deshpande, R., Farley, J. U. & Webster, Jr. F. E.(1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad Analysis, *The Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Donovan, D. T., Brown, T. J. & Mowen, J. C.(2004). International benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.

- Dougherty, T. W., Bluedorn, A. C. & Keon, T. L.(1985). Precursors of employee turnover: A multiple-sample causal analysis, *Journal of Occupational Behaviour*, 6(4), 259-271.
- Fogarty, T. J., Singh, J., Rhodes, G. K. & Moore, R. K. (2000). Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model, *Behavioral Research in Accounting*, 12, 31-67.
- Freudenberget, H. J.(1974). Staff burnout, *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. F. & Stevenson, J. G. (1986). *Stress in organizations: Toward a phase model of burnout*, New York Praeger.
- Grandey, A. A.(2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotion labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Gross, J.(1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Hauser, C. R., Gillham, N. W. & Boynton, J. E.(1996). Translational regulation of chloroplast gents. Proteins binding to the 5'-untranslated regions of chloroplast mRNAs in *Chlamydomonas reinhardtii*, *J Biol Chem*, 271(3), 1486-1497.
- Hellman, C. M.(1997). Job satisfaction and intent to leave, *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- Hochschild, A. R.(1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*, Berkeley: University of California Press.
- Hoffman & Ingram.(1991). Creating customer-oriented employees: the case in home health care, *Journal of Health Care Marketing*, 11(2), 24-32.
- Hollenbeck, J. R. & Williams, C. R.(1986). Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 11, 606-611.
- Hom, P. W. & Kinicki, A. J.(2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover, *Academy of Management Journal*, 44(5), 975-987.
- Jeong, H. J.(2004). A Study of Capability for Business Incubator Manager, *Korean Academy of Human Resource Management*, 11, 67~84.
- Kang, I. S.(2011). A Study on Operating Technology Business Incubators: Forced on the Foreign Cases, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 6(3), 19-42.
- Kim, M. S., Hwan, B. Y. & Kim. H.(2010). A Study on Influence to Business performance of business incubator company via CEO's Characteristics, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 5(2), 33~57.
- Kim, N. G.(2011). *The Effects of Salesperson's Emotional Labor on Turnover and Customer Orientation Mediated by Burnout and Work Engagement: The Moderating Effect of Emotional Intelligence*, Department of Business Administration Graduate School of Chonbuk National University
- Kivetz, R. & I. Simonson.(2002). Earning the Right to Indulge: Effort as a Determinent Preferences Toward Frequency Program Reward, *Journal of Marketing Research*, 39(2), 155-170.
- Kotler, P.(1996). *Marketing for Hospitality and Tourism*, New Jersey: Prentice-Hool, Inc.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E.(1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout, *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Levitt, T.(1972). Production-line approach to service, *Harvard Business Review*, 50(5), 63-74.
- Maertz, C. P. Jr. & Campion, M. A.(1998). 25 Years of voluntary turnover research: A review and critique, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 49-81.
- Mägi, A. W.(2003). Share of wallet in retailing: the effect of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics, *Journal of Retailing*, 79(2), 97-106.
- March, J. G. & Simon, H. A.(1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Maslach, C.(1978). The client role in staff burnout, *Journal of Social Issue*, 34(4), 111-124.
- Maslach, C.(1982). *Burnout: The Cost of Caring*, Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P.(2001). Job burnout, *Annual Review Psychology*, 52(1), 397-422.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M.(1996). *Compensation, 5th ed*, Irwin McGraw-Hill, International Edition.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C.(1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor, *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Pines, A. M. & Aronson, E.(1988). *Career Burnout: Causes and Cures*, New York: Free Press.
- Pines, A. M. & Keinan, G.(2005). Stress and burnout: The significant difference, *Personality and Individual Differences*, 39(3), 625-635.
- Reichheld, F. F.(1993). Loyalty-based management, *Harvard Business Review*, 71(2). 64-73.
- Roskies, E. & Louis-Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences, *Journal of Organizational Behavior*, 11, 345-359.
- Saxe, R. & Weitz, B. A.(1982). The SOCO scale: A Measure of the customer orientation of salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B.(2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B. and Enzmann, D.(1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor and Francis.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M.(2005). *Work engagement: An emerging psychological concept and its implications*, *Research in Social Issues in Management, 5: Managing social and Etical Issues in Organizations*, Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M, Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B.(2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schlesinger, L. & Heskett, J.(1991). Breaking the cycle of failure in service, *Sloan Management Review*, spring, 17-28.
- Simon, Herbert A.(1991). Organizations and Markets, *Journal of Economic Perspectives*, *American Economic Association*, 5(2), 25-44.
- Singh, J., Goolsby, J. R. & Rhoads, G. K.(1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives, *Journal of Marketing Research* 31(4), 558-569.

- Song, Y. K.(2010). *A Study on the Competency of Business Incubation Manager*, Department of Entrepreneurial Management Hanbat National University
- Steel, R. P. & Ovalie, N. K.(1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 66, 673-686.
- Tax, S. T. & S. W. Brown.(1998). Recovering and learning from service failure, *Sloan Management Review*, 40(1), 75-88.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P.(1993). Job satisfaction, organizational commitment, Turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Walkey, F. H. & Green, D. E.(1992). An exhaustive examination of the replicable factor structure of the Maslach Burnout Inventory, *Educational and Psychological Measurement*, 52(2), 309-323.
- Webster, Jr., F. E.(1988). The rediscovery of the marketing concept, *Business Horizons*, 31(May-June), 29-39.
- Yoon, J. R.(2011). *The Effect of Business Incubator Manager Capability and supporting system on the Firms management performance*, The Korean Academic Association of Business Administration.

The influence of Emotional Labor on Turnover intention and Customer Orientation Mediated by Burnout and Work Engagement : The Moderating effect of reward on manager at support centers for startup*

Kim, Nam Gi**
Jeon, Ki Hung***
Lee, Jong Goan****

Abstract

The purpose of this research is to verify that how Emotional Labor of surface acting and deep acting influences on work engagement and job burnout, effect on turnover intention, and customer orientation. It studies the effect of reward on manager at support centers for startup. The results of the study are that the surface acting do not influence on work engagement and job burnout and the deep acting has positive influence on work engagement and negative influence on job burnout. The work engagement has negative effect on turnover intention and affirmative effect on customer orientation. The reward can control work engagement and customer orientation of practitioners at support centers for startup. This study describes academic and practical meanings based on these results.

Keywords: Business Incubator Manager, Emotional Labor, Burnout, Work Engagement, Turnover intention, Customer Orientation, Reward

* This Study was supported by the Startup Research at Jeonju University.

** Ph. D, KNG Business Consulting Co, perikim3@naver.com

*** Professor, College of Business Administration, jeonju University, khjeon1@jj.ac.kr

**** Ph. D Candidate, College of Business Administration, Jeonju University, jubi@jj.ac.kr