

# 병원고객의 불량행동이 감정부조화와 감정고갈을 매개로 이직의도와 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 감정노동전략의 조절효과

(A Study on the Effects of Hospital Customers' Disgruntled Behaviors on Turnover Intention and Customer Orientation, using Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion as Mediators: The Moderating Effects of Emotional Labor Strategy)

한 나 영<sup>1)</sup>, 배 상 욱<sup>2)</sup>  
(Han Na Young and Bae Sang Wook)

**요 약** 본 연구에서는 고객 불량행동이 서비스 종사원의 감정부조화에 미치는 영향을 살펴보고 감정부조화가 감정고갈에 미치는 영향과 감정고갈이 이직의도와 고객지향성에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 또한 고객 불량행동과 감정부조화 간의 관계에서 감정노동전략(표면행동, 내면행동)의 조절효과를 살펴보고자 한다. 병원에 종사하는 종사원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 그 결과는 다음과 같다. 첫째, 불량행동은 감정부조화에 정(+)<sup>1)</sup>의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 감정부조화는 감정고갈에 정(+)<sup>1)</sup>의 유의적인 영향을 미치며 셋째, 감정고갈은 이직의도에 정(+)<sup>1)</sup>의 유의적인 영향, 고객지향성에는 부(-)<sup>1)</sup>의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 끝으로 위계적 회귀분석을 통해 종속변수인 감정부조화에 대해서, 불량행동과 조절변수인 표면행동의 상호작용효과는 유의한 것으로 나타났으나 불량행동과 조절변수인 내면행동의 상호작용효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

**핵심주제어** : 고객 불량행동, 감정부조화, 감정고갈, 이직의도, 고객지향성, 감정노동전략

**Abstract** This Study Examined the Effects of Disgruntled Customers' Behaviors on the Emotional Dissonance of Service Workers, the Effects of Emotional Dissonance on Emotional Exhaustion, and the Effects of Emotional Dissonance on Turnover Intention and Customer Orientation. In Addition, this Study Examined the Moderating Effects of Emotional Labor Strategies(both surface acting and deep acting), in the Relationship Between Customers'

\* Corresponding Author : bsw5231@pknu.ac.kr

+ 이 논문은 부경대학교 자율창의학술연구비(2017년)에 의하여 연구되었음.

Manuscript received Oct 9, 2017 / accepted Oct 30, 2017

1) 고신대학교 IT경영학과, 제1저자

2) 부경대학교 경영학과, 교신저자

Disgruntled Behaviors and Emotional Dissonance. A Survey was Conducted on Hospital Workers and Drew the Following Results. First, Disgruntled Behavior had a Positively Significant Effect on Emotional Dissonance. Second, Emotional Dissonance had a Positively Significant Effect on Emotional Exhaustion. Third, Emotional Exhaustion had a Positively Significant Effect on Turnover Intention but Negatively Significant Effect on Customer Orientation. Finally, According to a Hierarchical Regression Analysis, Disgruntled Behavior and a Moderating Variable, Surface Acting had a Significant Interaction Effect on Dependent Variable, Emotional Dissonance, but Disgruntled Behavior and a Moderating Variable, Deep Acting did not.

**Key Words :** Customers' Disgruntled Behaviors, Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion, Turnover Intention, Customer Orientation, Emotional Labor Strategy

## 1. 서 론

병원 조직도 무한경쟁 시대에 돌입하면서 고객의 요구를 충분히 반영한 서비스 제공을 통해 고객을 사로잡는 전략이 병원의 경쟁력을 강화하고 이윤을 확보할 수 있다고 판단하고 있다. 또한 국민의식수준 향상 및 소비패턴의 질적 변화에 따라 불친절을 감수하던 과거의 환자와는 달리 오늘날의 환자들은 수준 높은 양질의 의료서비스를 요구하는 고객으로 변화하고 있다.

병원 종사원의 업무환경은 본연의 업무에만 국한되지 않고 병원내의 물리적인 환경, 타 의료인력과의 상호작용, 심지어 조직이나 기관의 경제적 효율성 측면까지도 고려해야 한다. 뿐만 아니라 고객을 만족시킬 수 있는 질적 서비스의 일환으로 감정적인 표현 조절과 통제를 요청받고 있다. 병원 종사원들을 대상으로 친절교육을 실시하고, 고객 만족에 대한 지속적인 조사를 통해 적절한 감정표현과 행동의 규칙이 준수되고 있는지를 감독하기도 한다. 즉 병원 종사원들에게도 감정표현에 대한 명시적 및 암묵적 규범이 요구되어 병원 종사원들이 경험하는 감정노동의 강도는 높을 것으로 예상된다. 이러한 다양한 역할과 환경변화 그리고 감정 통제 등은 직무에 대한 만족감, 신체적·정신적 스트레스 그리고 삶의 질에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다[1].

또한 최근 고객의 불량행동으로 인하여 기업의 피해사태가 늘어나고 있으며, 이슈화되어지면서 블랙컨슈머, 감정노동자 등에 대한 사회적인 관

심도 더욱 높아지고 있다. 2017년 자기공명영상(MRI)을 찍어주지 않는다는 이유로 병원 응급실에서 난동을 부린 사건이 대표적인 사례로 볼 수 있다. 이러한 고객의 불량행동은 계속해서 증가하는 추세이며 고객 불량행동에 의한 피해의 범위는 단순한 금전적인 손실을 뛰어넘어 더욱 광범위한 영역에까지 영향을 미치고 있다. 불량고객으로 인한 불필요한 노력과 비용은 소비환경에 있어 다른 우수고객들에게 사용되어질 자원을 낭비하기도 한다.

하지만 대부분의 서비스 기업이 불량고객관리의 중요성을 인지하고 불량고객 대처방안 및 사후관리 대책을 수립하고 있는 반면, 이러한 고객의 불량행동에서부터 발생하는 종사원의 부정적인 정서 및 이에 따른 업무스트레스 증가에는 별다른 관심을 두고 있지는 않다. 그런데 고객들의 서비스품질에 대한 지각은 종사원들이 서비스를 제공할 때 취하는 태도와 행동에 따라 좌우된다는 것을 주목할 필요가 있다. 결국 현재 서비스의 차별화도 종사원에 의해 좌우된다는 점이다. 결국 서비스 종사원 측면에서 고객의 불량행동과 불량행동 후 겪을 수 있는 부정적인 정서 등을 살펴보는 것은 매우 의미가 있다고 볼 수 있다.

병원 종사원들도 인간이기 때문에 고객들의 불량행동으로 인하여 감정표현이나 행동이 기업의 감정표현규칙에 상충되어지는 감정부조화가 발생되는 경우가 많다. 즉 고객의 막무가내 행동이나 시비 거는 행동으로 인하여 개인적으로 지치고 힘든 상황에서 병원의 기대에 부응하기 위해 고

객들과의 접촉 시 자신의 감정을 통제하고 병원이 요구하는 감정표현의 기준에 따라 대응하는 과정에서 자신의 내부감정과의 갈등으로 인하여 소진 및 감정고갈을 경험하게 된다[2][3]. 이는 신체적, 정신적 증상 뿐 만 아니라 개인 성취감 저하에서 오는 업무의 정확한 판단불능, 의욕상실, 고객에 대한 무관심으로 인해 서비스의 질적 저하를 초래하여 결국 자신의 업무에 만족하지 못함으로써 이직하거나 조직성과에 악영향을 미치게 된다. 따라서 기업의 성과를 높이고 종사원의 만족을 높이기 위해서는 이러한 감정부조화와 감정고갈을 해소시켜야만 한다.

한편 서비스 기업이 서비스 종사원들에 대한 관리를 보다 체계적으로 강화하고 있지만 그들이 겪는 스트레스와 정신적인 고통의 문제는 개인적으로 해결해야 하는 것으로 여겨지고 있다. 이러한 점에서 볼 때 서비스 제공과정에서 서비스 종사원들이 감정노동을 수행하기 위해 개인적으로 취하는 전략인 표면행동(surface acting)과 내면행동(deep acting)의 역할에 관한 연구의 의미가 있다고 볼 수 있다. 하지만 감정노동 연구 중에서 감정노동전략에 관한 연구가 많이 이루어지고 있지만 감정노동전략의 조절역할에 관한 실증연구는 많이 부족한 실정이다. 그리하여 본 연구는 감정노동전략이 고객의 불량행동과 감정부조화를 어떻게 조절하는지를 밝혀 병원 종사원들의 감정부조화를 줄이는 방안을 도출해 보고자 한다.

따라서 본 연구는 병원의 실제 현장에서 이루어지는 고객의 불량행동을 이해하고 고객의 불량행동으로 인하여 나타날 수 있는 종사원들의 부정적인 태도 및 행동을 파악하여 이러한 부정적인 태도 및 행동을 최소화 시킬 수 있는 전략적인 방안을 마련하기 위해 시도되었다고 볼 수 있다.

구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 고객의 불량행동이 감정부조화에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

둘째, 감정부조화가 서비스 종사원의 감정고갈에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

셋째, 서비스 종사원의 감정고갈이 이직의도와 고객지향성에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

넷째, 고객의 불량행동과 서비스 종사원의 감

정부조화의 관계에서 감정노동전략(표면행동/내면행동)의 조절효과를 살펴보고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 고객 불량행동

고객 불량행동은 서비스기업에 있어 매우 큰 경제적, 사회적 손실을 입기 때문에 고객불량행동을 감소시키려는 노력이 더욱 증대되고 있는 실정이다. 기업이나 다른 고객에게 피해를 끼치는 불량고객들에게 소비되는 비용을 줄이면 조직은 그만큼 성과를 더 올릴 수 있기 때문에 불량고객의 관리에 관한 학문적 관심도 계속 증가하고 있다[4][5].

고객 불량행동에 대한 정의는 학자들마다 약간의 차이가 존재하지만 대체로 일치된 견해를 보이고 있다.

Bitner et al.[6]는 문제고객(problem customer)이라는 용어를 사용하면서 ‘업계의 규정, 서비스 제공자와 타 고객에 비협조적이거나 협조 의사가 없는 고객’으로 정의하였다. 현재 학자들 사이에서 보편적으로 사용되는 개념은 Lovelock[7]의 연구에 의해 밝혀진 개념이고 Lovelock[7]은 ‘jay customer’라 명명하고 불량고객을 ‘의도적으로 서비스를 방해하며 서비스기업과 종사원, 타 고객에게까지 부정적 영향을 끼치는 고객’으로 정의하였다. Harris와 Reynolds[8]는 역기능적 고객행동(dysfunctional customer behavior)을 제시하면서 ‘서비스 접점을 혼란시키는 고객행동’이라고 정의하였으며, Fullerton과 Punj[9]은 고객이상행동(aberrant consumer behavior)이라 명명하고 ‘일반적 소비 상황에서 허용되는 행동규범을 위반하여 소비 질서를 어지럽히는 부정적 행동’이라고 정의하였다. 이후 Harris와 Reynolds[5]의 연구에서는 일선종사원들이 가장 많이 경험한 불량행동 유형은 언어적 폭력, 시설이나 장비파괴, 물리적 폭력 등 순으로의 8가지 고객 불량행동유형을 제시하였다. 국내연구로는 이유재[10]가 ‘의도적 혹은 우연히 서비스 조직과 다른 고객에게 부정적 영향을 미쳐 서비스전달을 방해하는 고

객'에 대해 불량고객이란 용어를 처음으로 사용하였다.

이러한 고객 불평행동은 개념적으로 '고객 불평행동'과 다소 차이가 있다. 고객 불평행동에 관한 선행연구들의 정의를 보면 Fomell과 Wemerfelt[11]는 '불만족한 상황을 변경시키기 위한 고객의 시도'로 정의하였고 Kowalski[12]는 '불만족한 행동적 표현'으로, 또한 이외의 연구에서 '구매상황에서 지각된 불만족에 의해 일어난 다수의 행동 중 하나', '구매 후 단계에서 지각된 불만족에 대한 반응'이라고 설명하였다.

이상의 정의에서처럼 고객 불평행동은 불만족과 관련이 있고 해결방식은 합법적인 테두리 안에서 시도하는 역할 내 행동인 반면 고객 불량행동은 불만족을 포함한 보다 광범위한 원인에 의해 발생하며 해결방식 또한 일반적인 사회규범을 위반하여 폭력, 절도, 사기를 포함하는 서비스조직과 다른 고객에게 직접적인 피해를 입히는 보다 극단적인 형태의 역할 외 행동을 포함한다[4].

## 2.2 고객 불량행동과 감정부조화

상대방에 대한 무례한 행동이나 모욕적인 언어 표현은 상대방으로 하여금 부정적인 감정을 경험하게 하며 긍정적인 감정의 표현을 어렵게 만들어 버린다.

Alavi와 Leidner[13]는 고객과 상호작용을 하는 종사원들이 보다 다양한 감정을 경험하며 조직이 통제하지 못하는 다양한 상황적 요인들이 종사원들의 감정조화를 방해하거나 혹은 규범화된 감정표현을 어렵게 한다고 설명하였다. 즉 종사원들은 대부분 스스로의 실수나 고객 불만에 대해 이해하며 해결하려 노력하지만 고객들의 무례한 행동은 오히려 종사원들에게 불쾌감을 주며 고객에 대한 반감을 유발시킨다.

Harris와 Reynolds[8]는 고객 불량행동은 종사원에게 금전적·심리적·행동적 등 3가지 측면에서 부정적 영향을 끼친다고 하였다. 특히 심리적인 측면에서 고객접점 종사원들에게 미치는 부정적인 영향이 장기적으로는 무력감, 굴욕감 같은 지속적인 수치스러움과 스트레스 장애를 유발하는 심각한 심리적 위해를 일으킬 수 있다. 단기적으

로는 무례하고 파괴적인 고객의 공격적인 행동에 의해 야기된 불량행동이 고객접점 종사원에게 부정적 감정을 유발하고 공격적이고 흥분한 고객을 진정시키기 위해 실제 자신의 내면의 감정과는 다른 감정을 표현해야 하는 감정노동을 경험하게 된다. 즉 고객 불량행동으로 인해 서비스접점에서 조직이 요구하는 감정과 실제로 느끼는 감정 사이에서의 갈등이 생기고 조직이 요구하는 감정을 표현하는 행위인 감정노동의 심화는 감정부조화(emotional dissonance)와 자기소외를 발생시켜 결국에는 서비스 종사원들의 개인적 행복을 해친다[14].

고객과의 관계에서 긍정적인 감정을 표현하고 유지하고자 하더라도, 상호작용 중에 보여주는 고객의 불량행동은 종사원들로 하여금 실제 경험하는 감정의 표현을 어렵게 만들 수 있다. 이는 조직의 감정규칙을 표현하게 되는 상황 하에서 결국 감정부조화를 경험하게 할 것이다.

이상의 선행연구에서 밝혀진 바와 같이 불량고객들은 무례하고 파괴적이며 공격적인 행동으로 고객접점 종사원들에게 부정적 감정을 유발하여 실제 느끼는 감정과 조직이 요구하는 감정의 불일치 즉 감정부조화를 경험하게 할 것으로 예상되어진다. 이상의 선행연구와 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 고객의 불량행동은 종사원들의 감정부조화에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 감정부조화와 감정고갈

자신의 내면과 다른 감정을 표현해야 하는 경우 즉 경험 감정보다는 표현규칙에 따라 표현감정이 규제되어야 하는 경우 아무리 긍정적인 감정을 표현하더라도 개인의 안녕감이 떨어지게 된다[15]. 느끼지도 않은 감정을 표현해야 하는 것이 개인에게 감정부조화를 경험하게 하며 이러한 심리적 불편함은 감정고갈의 선행변수로 작용할 수 있다. 즉 조직규범으로 인해 표현해야 하는 감정과 실제 자신이 경험하는 감정 간의 부조화가 서비스 종사원의 일에 대한 좌절감 같은 감정적 고갈을 유발시키는 주된 원인이 될 것이다.

감정고갈(emotional exhaustion)은 감정소진의 주요 구성요인으로 과도한 심리적 부담이나 요구들로 인하여 개인의 정서적 자원들이 고갈되었다고 느끼는 것을 의미한다. 다시 말해 일종의 역할관련 스트레스로서 타인과의 과도한 접촉에 의해서 개인의 감정적 자원이 고갈된 상태이다[16]. 감정고갈은 일종의 극심한 직무관련 스트레스로서 이를 경험하는 종사원들은 사물에 대한 신뢰, 열정, 관심을 잃고 상실감과 피로감을 상당히 느끼게 된다.

고객과의 접촉과정에서 감정부조화를 빈번하게 경험하는 것은 감정노동 수행자의 직무소진(job burnout)을 심화시키는 주요 원인인 것으로 지적되어 왔다[17]. 일반적으로 직무소진은 '대인관계 접촉이 잦은 직무들에서 직무수행자가 장시간 스트레스 요인에 노출됨으로 인해 겪게 되는 부정적인 심리적 경험'을 의미한다[18]. 이런 점에서 많은 고객을 상대하면서 감정노동을 수행하는 직무담당자일수록 직무소진에 노출될 가능성은 그만큼 더 커진다고 볼 수 있다.

서비스 종사원들이 감정부조화를 인식하게 되면 조직 내에서 여러 가지 부정적인 영향을 초래할 수 있는데, 그 중 하나가 서비스 종사원들의 감정적 고갈과 같은 소진 현상이다[19]. 또한 다른 선행연구들[20][21] 역시 감정부조화는 감정고갈에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 제시하였다.

Heuven et al.[22]는 서비스 종사원의 감정부조화는 정서적 고갈과 비인격화를 촉진시킨다고 주장하였다. 또한 실제적인 감정과 불일치하는 정서를 표현한다는 것은 실제 감정을 숨기려는 심리적 노력과 내적 긴장감의 발생으로 조직적 측면에서는 구성원들의 정서적 소진과 냉소의 증가와 관련이 있고 나아가 직무효능감을 감소시킬 가능성이 있다고 하였다[2].

이상의 선행연구에서 밝혀진 바와 같이 자신이 느끼지도 않은 감정을 표현해야 하는 고객접점 종사원들은 감정부조화를 경험하게 되며, 이러한 심리적인 불편함은 감정적인 고갈로 발전할 가능성이 높아질 것으로 예상되어진다. 이상의 선행연구와 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 종사원들의 감정부조화는 감정고갈에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 감정고갈과 이직의도, 고객지향성

이직의도란 조직을 떠나기 위한 신중하고 사려깊은 생각, 종사원이 조직구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려는 의도, 또는 특정한 상황 속에서 종사원이 조직을 이탈하려고 하는 개인의 심리적 반응상태로서 실질적인 이직행동에서부터 일시적인 상상에 이르기까지 모든 심리적, 행동적 상태 등을 뜻한다. 특히 서비스산업은 여타 산업보다 이직률이 높은 특성을 가지고 있기 때문에 인적자원관리에서 이직의도는 매우 중요하게 다루어지고 있다.

감정고갈로 인하여 조직에서 종사원들은 감정적 및 육체적 자원이 경감되고 있음을 느끼게 된다. 특히 호텔의 일선종사원들과 같이 고객과의 접촉이 매우 많은 서비스 종사원들은 감정고갈을 경험하게 되면, 대고객 서비스 과정에서 문제를 유발할 뿐만 아니라 직장을 떠나고자 하는 마음을 유발하여 조직안정성에도 부정적 영향을 미친다[23]. 따라서 환대기업에서 인적자원관리 측면에서 종사원들의 감정고갈을 유발하는 원인인 감정고갈로 인한 이직의도 정도를 파악하고 효율적으로 관리하는 것이 매우 중요하다고 볼 수 있다.

최창환과 이승곤[24]은 부산에 소재한 특급호텔 종사원들을 대상으로 감정고갈과 이직의도와 의 관계를 분석한 결과 종사원들이 비호감 고객과 감정부조화로 인한 스트레스로 인하여 감정고갈상태에 이르게 되고 이로 인하여 직장을 떠나고자 하는 의도가 증가되는 결과를 보여주었다.

고객지향성은 '서비스제공자와 고객과의 상호작용 과정에서 제공자의 서비스가 고객지향중심의 고객욕구 충족과 장기적 관계지속을 위한 태도[25]'를 의미한다. 고객지향성의 중요성에 대해 Hoffman과 Ingram[26]은 서비스기업 종사원들의 고객지향적 행동이 구매과정에서 고객만족을 이끌어 내기 위해 고객욕구에 맞는 서비스를 제공하여 우수한 수준의 가치를 제공함으로써 궁극적으로 고객과의 장기적인 관계를 구축하는데 기여한다고 하였다.

종사원들이 심리적 긴장상태인 감정고갈을 경험하게 되면 이에 대한 방어적 대응전략으로서 타인들에 관심을 덜 가지게 되고 스스로 심리적 거리감을 유지하려 한다. 또한 감정고갈은 심리적 및 신체적 역기능을 일으킬 가능성이 높으며 부정적인 행동의 발생가능성을 증가시킨다. 감정고갈의 심리적 역기능은 이타주의의 감소, 대화 단절 등이 있으며, 신체적 역기능은 우울증 및 피로감이 있다[27]. 따라서 서비스 종사원이 감정적 고갈을 경험하게 되면 고객에 대한 관심보다 무관심을 보일 가능성이 크며 서비스 접점에서 고객과의 대화 및 다양한 정보제공 등의 고객지향성이 감소할 것이다[28].

김기훈과 권정희[21]는 호텔식음료종사원을 대상으로 감정부조화, 감정고갈이 고객지향성에 미치는 관계를 분석한 결과 종사원들의 감정고갈이 고객지향성을 감소시키는 결과를 보여주었다.

이상의 선행연구에서 밝혀진 바와 같이 서비스 종사원이 감정적 고갈을 경험하게 되면, 대고객 서비스 과정에서 문제를 유발하며 직장을 떠나고자 하는 마음이 증가될 것으로 보이며, 또한 감정적 고갈은 고객의 욕구가 무엇인지에 대해서도 별 다른 탐색 없이 기계적인 서비스를 제공할 것이다. 이러한 행동이 지속될 경우 일의 능력이 떨어지고 고객지향성 역시 낮아질 것으로 예상되어진다. 이상의 선행연구와 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 종사원들의 감정고갈은 이직의도에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 종사원들의 감정고갈은 고객지향성 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.5 감정노동전략의 조절효과

대인접촉을 해야 하는 서비스직무의 경우 감정표현은 업무 성과의 결정적인 요소가 되고 있다. 따라서 서비스 종사원들은 고객접점에서 자신의 실제의 감정과 상이한 요구 감정을 표현하기 위해 노력을 하며 실제 그렇게 느끼려는 감정관리를 수행하고 있다[29].

Hochschild[14]는 대외적으로 연출하는 감정과

실제 내면의 감정적 상태가 일치하는가의 여부에 따라 감정노동을 수행하는 방식을 크게 표면행동(surface acting)과 내면행동(deep acting)으로 나누어 제시하였다. 표면행동은 실제 기업이 요구하는 감정을 경험하지 않았음에도 불구하고 기업의 표현규칙을 따르기 위해 표정, 몸짓, 목소리 등 자신이 실제로 경험하지 못했던 감정을 마치 실제로 느끼는 감정인 것처럼 가장하여 행동하는 것을 뜻한다[14]. 반면에 내면행동은 기업의 표현규칙이 의미하는 감정을 단순히 외적으로 표현하는 것이 아니라 자신의 감정과 사고를 변화시키거나 신체적인 변화를 추구하는 등과 같은 노력을 통하여 자신의 내적인 감정을 변화시키는 적극적인 시도를 뜻한다[30]. 서비스 종업원은 이러한 두 가지 형태의 감정노동 방식 중 어떤 한 가지 방식을 선택하여 고객들과 상호작용을 하게 되는데, 이러한 감정노동의 방식은 고객별로 상이하게 적용되지 않고 다소 일관성 있게 수행된다[31].

구체적으로 감정노동전략 중 표면행동은 감정부조화를 야기하는 직무상황에 관한 인식을 조정하기보다 서비스 종사원의 생리적, 행동적 반응에 변화를 주어 상황에 대한 자신의 반응과 관련된 감정표현을 조정하는 것이다. 이때 표현하는 감정의 강도만을 조정할 수도 있으며 표현자체를 모두 위장할 수도 있다[2]. 이러한 점에서 불량고객에게 가면을 쓴 것처럼 자신의 감정을 숨기고 친절하게 서비스를 제공하는 것이다. 반면에 내면행동은 서비스 접점에서 감정부조화를 지각하면 종사원이 직무상황에 대한 자신의 감정반응을 조정하기 위하여 관심 있는 상황으로 초점을 바꾸거나 상황에 대한 인식을 수정하는 등 인지적 변화를 수행하게 된다[32]. 이러한 점에서 고객불량행동으로 감정부조화가 발생되더라도 고객의 입장에 대해서 공감적으로 생각하고 고객의 행동이 당연하다고 자신의 인지를 바꿈으로써 서비스를 제공하는 것이다[33].

실제 각 감정노동의 영향을 살펴본 선행연구들은 내면행동을 통하여 감정을 표현하는 경우 표면행동을 통하여 감정을 표현하는 경우보다 고객들이 인식하기에 서비스 종사원들의 진정성을 높게 평가하는 것으로 나타났다[30][31]. 따라서 불

량고객을 대하면서 고객의 입장을 충분히 진심으로 이해하고자 하는 종사원들과 그렇지 않은 종사원들이 경험하는 감정부조화의 정도는 분명 다를 것으로 예상되어진다. 이상의 선행연구와 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5: 감정노동은 고객 불량행동이 감정부조화에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 5-1: 표면행동은 고객 불량행동이 감정부조화에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 5-2: 내면행동은 고객 불량행동이 감정부조화에 미치는 영향을 조절할 것이다.

연구결과를 토대로 아래와 같은 실증연구모형을 설정하였다.

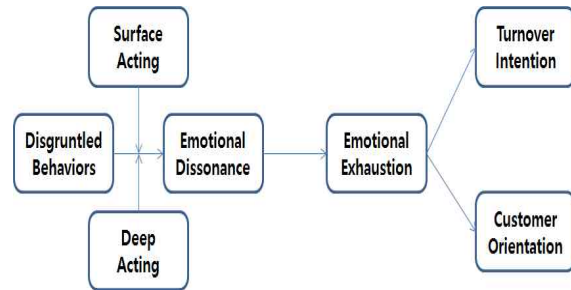


Fig. 1 Research Model

### 2.6 연구모형

본 연구는 첫째, 고객 불량행동이 감정부조화에 미치는 영향, 둘째, 감정부조화가 감정고갈에 미치는 영향, 셋째, 감정고갈이 이직의도와 고객지향성에 미치는 영향, 넷째, 고객 불량행동과 감정부조화 간의 관계에서 감정노동전략(표면행동, 내면행동)의 조절효과를 앞서 고찰한 이론적 배경을 토대로 실증적으로 분석하고자 한다. 이를 통하여 고객 불량행동이 어떤 경로를 통하여 이직의도와 고객지향성에 영향을 미치는지를 분석하며 서비스 종사원들의 감정부조화를 감소하기 위한 방안을 전략적으로 도출하고자 한다. 선행

### 3. 실증분석

#### 3.1 표본자료의 특성

본 연구의 자료는 부산에 소재한 병원 종사원들을 대상으로 수집하였다. 설문지는 총 260부가 배포되어, 240부가 회수되었으나, 회수된 설문지 중에서 미응답 문항이 있거나 무성의한 응답이 기재된 설문지 10부를 제외한 230부가 최종적으로 분석을 위한 자료로 이용되었다.

우선 표본의 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시한 결과는 Table 1과 같다. 성별구성을 살펴

Table 1 General Characteristics of Subjects(N=230)

Characteristics		%
Gender	Man	9.6
	Woman	90.4
Age	20s	73.0
	30s	17.0
	40s	7.4
	50s or more	2.6
	2 years or less	43.5
Years of service	3-10 years	49.6
	11-20 years	5.2
	More than 21 years	1.7
	doctor	1.7
Position	nurse	60.0
	administrative business	5.2
	business assistant	7.9
	coordinator	5.2
	extraordinary business	9.1
	the others	10.9

보면 남성 22명(9.6%), 여성 208명(90.4%)으로 여성이 주를 이루고 있다. 연령은 20대 168명(73%), 30대 39명(17%), 40대 17명(7.4%), 50대 이상 6명(2.6%)으로 분포되어 있다. 근속년수는 2년 이하 100명(43.5%), 3-10년 114명(49.6%), 11-20년 12명(5.2%), 21년 이상 4명(1.7%)으로 나타났다. 고용형태는 정규직 180명(78.3%), 비정규직 50명(21.7%)으로 나타났으며 직종은 의사 4명(1.7%), 간호사 138명(60%), 행정직 12명(5.2%), 원무직 18명(7.9%), 코디네이터 12명(5.2%) 등으로 나타나 간호사가 주를 이루고 있다.

### 3.2 변수의 측정

본 연구에 사용된 변수는 모두 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 확인된 도구를 활용하였고, 각 요인은 Likert 5점 척도(1=매우 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성되었다.

고객불량행동은 '서비스 접점에서 고객이 취하는 무례한 언행, 위협을 가하는 등의 공격적인 행동, 규칙위반 등의 행동'을 의미하며, Harris와 Reynolds[8]와 Fisk et al.[34]의 연구에서 사용된 측정도구를 적합하게 수정·보완하여 설문항목을 구성하였다. '고객이 나에게 사소한 일로 큰 소리로 화를 내는 경우가 종종 있다' '고객이 병원의 규정과 규칙을 무시하고 위반하는 경우가 종종 있다' '고객이 나에게 무례한 태도를 보이는 경우가 종종 있다' 등 총 6문항이다.

감정부조화는 '감정노동 수행 결과 종사원이 경험하는 불편한 상태와 느낌'을 의미하며, Morris와 Feldman[35]의 연구에서 사용된 측정도구를 적합하게 수정·보완하여 설문항목을 구성하였다. '나는 고객을 대할 때 내가 표현하는 감정과 실제 감정 간의 차이로 인하여 혼란스러운 때가 있다' '나는 직무상 느끼는 감정과 일치하지 않는 감정을 고객에게 표현해야 하기 때문에 힘들 때가 있다' 등 총 4문항이다. 감정고갈은 '종사원이 고객을 응대하는 동안 발생하는 감정적 자원 고갈상태'를 의미하며 'Schaufeli 외의 학자들이 개발한 Maslach Burnout Inventory-General Survey(MBI-GS)를 수정·보완하여 설문항목을 구성하였다. '나는 업무로 인해 기진맥진

함을 느낀다' '나는 아침에 일어나면 피곤함을 느껴 일을 하루 쉬었으면 한다' 등 총 3문항이다.

이직의도는 '현재의 회사에서 이탈하여 타회사에 근무하고자 하는 심리적인 상태'를 의미하며 안대희와 전정아[36]의 연구에서 사용된 측정도구를 적합하게 수정·보완하여 설문항목을 구성하였다. '현재 병원을 다니면서 다른 병원을 찾기 위한 노력(이력서 제출, 구직상담 등)을 한 적이 있다' '향후 1년 내에 다른 병원으로 이직하려는 계획을 가지고 있다' 등 총 4문항이다.

고객지향성은 '서비스 종사원이 기업의 시각이 아닌 고객의 입장에서 생각하며 서비스 활동을 하는 것'을 의미하며 Saxe와 Weitz[25]의 연구에서 사용된 측정도구를 적합하게 수정·보완하여 설문항목을 구성하였다. '고객의 관점에서 고객의 행동을 이해한다' '고객의 관점에서 상황을 파악한다' 등 총 5문항이다.

감정노동은 Hochschild[14]가 제시한 표면행동과 내면행동의 두 차원으로 구분하여 측정하였으며, Brotheridge와 Grandey[17], 김영조와 한주희[37]의 연구에서 사용된 측정도구를 적합하게 수정·보완하여 설문항목을 구성하였다. 표면행동은 '서비스 종사원의 내적 감정은 그대로 둔채, 겉으로 표출되는 가식적인 감정 측면만을 감정표현규칙에 일치시키는 것'을 의미하며, '나는 실제 느끼지도 않는 감정을 가장하여 표현한다' '나는 업무상의 필요로 특정한 감정을 가진 것처럼 연기를 하듯 고객을 대한다' 등 총 4문항이다. 내면행동은 '겉으로 표출되는 감정을 단순히 꾸며내는 것이 아니라 내적인 감정 상태까지도 감정표현규칙에 일치되는 방향으로 변화시키고자 노력하는 것'을 의미하며, '나는 고객의 입장에서 고객에게 진심으로 친절하게 대하려고 노력한다' '내가 고객에게 표현하는 감정은 나의 진심에서 우러나온 것이다' 등 총 4문항이다.

### 3.3 신뢰성과 타당성 검증

설문항목들의 신뢰성과 타당성에 대하여 분석한 결과는 Table 2와 같다.

우선 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's  $\alpha$ 값을



통한 내적 일관성(internal consistency) 분석을 이용하였다. Nunnally[38]의 연구에 따르면 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.7이상이면 신뢰성이 충분하다고 하였다. 신뢰성 분석 결과 Table 2와 같이 0.804부터 0.914까지 높은 신뢰성 수준을 보였다. 따라서 본 연구 측정항목들의 신뢰성은 확보되었다고 할 수 있으며, 응답자들이 어느 정도 일관성을 가지고 답하였다고 볼 수 있다.

타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 우선 탐색적 요인분석을 실시하기 위하여 주성분분석방법을 사용하였으며, 베리맥스(varimax)회전에 의한 직교회전을 실시하였다. 또한 요인 수 결정은 고유치(eigenvalue)는 1.0이상을 기준으로 요인 적재치

는 0.5이상을 포함시켰다[39]. 탐색적 요인분석 결과 다른 요인에 묶이는 불량행동 1문항을 제거한 이후 총 7개의 요인이 추출되었고, 이들 요인들이 전체 변량의 70%이상을 설명하고 있었다.

본 연구에서는 분석에 사용되는 모든 변수들을 응답자들의 자기보고방식을 통해 획득하였다. 이런 경우 변수들의 연관성이 실제보다 부풀려져 나타나는 왜곡현상, 즉 공통방법오류를 검증하기 위해 Harmon's 단일요인검증을 실시하였다. 만일 동일방법편의가 존재할 경우 탐색적 요인분석을 실시하였을 때, 하나의 요인으로 모든 측정변수들이 수렴하거나, 하나의 우세한 요인이 총분산 대부분을 설명하는 것으로 나타난다. 본 연구에서 사용된 모든 구성개념을 대상으로 회전하지

Table 2 Results of CFA

Variable	Item	B	S.E.	C.R.	p	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE
Disgruntled Behavior	X16	.757				.877	.879	.686
	X15	.667	.093	9.640	.000			
	X14	.746	.080	10.827	.000			
	X13	.545	.085	7.832	.000			
	X12	.754	.095	10.492	.000			
	X11	.833	.096	11.980	.000			
Emotional Dissonance	X24	.837				.908	.886	.748
	X23	.910	.067	17.147	.000			
	X22	.868	.068	16.123	.000			
	X21	.717	.061	13.956	.000			
Emotional Exhaustion	X31	.796				.804	.874	.725
	X32	.738	.091	10.722	.000			
	X33	.766	.104	10.889	.000			
Turnover Intention	X41	.699				.830	.861	.706
	X42	.895	.108	10.904	.000			
	X43	.801	.089	10.734	.000			
Customer Orientation	X51	.767				.914	.885	.764
	X52	.727	.065	14.637	.000			
	X53	.868	.087	14.074	.000			
	X54	.885	.088	14.233	.000			
	X55	.820	.093	13.050	.000			
Surface Acting	X61	.744				.904	.873	.702
	X62	.818	.068	15.852	.000			
	X63	.870	.100	10.979	.000			
	X64	.901	.113	10.388	.000			
Deep Acting	X71	.784				.854	.887	.725
	X72	.810	.087	11.508	.000			
	X73	.697	.091	10.012	.000			
	X74	.687	.101	9.846	.000			

$\chi^2=482.917$ (d.f.=344, p=0.000), GFI=0.878, AGFI=0.846, IFI=0.967, CFI=0.967, RMSEA=0.048

Table 3 Results of Correlation Analysis

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
Disgruntled Behavior(1)	3.094	.863	1	.055	.056	.061	.037	.062	.047
Emotional Dissonance(2)	3.288	.909	.457**	1	.053	.056	.037	.062	.046
Emotional Exhaustion(3)	3.892	.790	.450**	.461**	1	.049	.031	.055	.038
Turnover Intention(4)	2.368	.963	.320**	.250**	.215**	1	.049	.059	.047
Customer Orientation(5)	3.424	.687	-.085	-.240**	-.142**	-.216**	1	.055	.038
Surface Acting(6)	3.045	1.004	.456**	.464**	.407**	.276**	-.177**	1	.054
Deep Acting(7)	3.353	.750	-.190**	-.216**	-.173**	-.257**	.461**	-.355**	1

\*\*는 p<0.01 대각선의 아래는 상관계수를 나타내고, 대각선의 위는 상관계수의 표준오차임

않는 요인분석을 실시한 결과, 모든 측정변수들이 하나의 요인으로 수렴하지 않는다. 또한 설명력이 가장 큰 요인이 전체 분산의 23.241%만을 설명하고 있어 큰 문제는 없는 것으로 볼 수 있다.

신뢰성검증과 탐색적 요인분석 이후 Amos 22.0을 사용하여 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 측정모형 적합도 지수를 구체적으로 살펴보면,  $\chi^2=482.917$ (d.f.=344, p=0.000), GFI=0.878, AGFI=0.846, IFI=0.967, CFI=0.967, RMSEA=0.048로 적합도 평가기준을 충족시키는 것으로 나타났으며, 측정문항의 요인적재량들이 통계적으로 모두 유의한 것으로 나타났다.

또한 각 변수들의 복합신뢰도(CR)는 0.7이상이고, 평균분산추출값(AVE)은 0.5이상으로 나타났고, 측정항목들과 구성개념들을 연결하는 표준화 요인적재치가 0.5이상으로 통계적으로 95% 신뢰구간에서 유의적으로 나타났기 때문에 관측변수들의 일치성 정도를 나타내는 집중타당성이 입증되었다[40]. Table 3에서와 같이 각 연구변수의 상관계수가 AVE 제곱근 보다 낮게 나타나 판별타당성이 확보되었다[41]. 잠재변수 간 상관관계의 방향성과 유의성이 적합하게 나타나 하나의 구성개념이 다른 구성개념을 정확히 예측하는 정도인 법칙타당성도 확보되었다.

### 3.4 가설검증

본 연구에서 사용된 가설검증을 위하여 AMOS 22.0을 이용하여 구조방정식 모형을 검증하였다.

연구모형 적합도 지수를 확인한 결과는 다음과 같다.  $\chi^2=305.328$ (d.f.=178, p=0.000), GFI=0.898, AGFI=0.867, IFI=0.956, CFI=0.956, RMSEA=0.056으로 대부분의 권장치를 넘고 있기 때문에 본 연구모형이 가설검증을 하기에 적합하다는 것을 판단할 수 있다.

본 연구에서 제시한 연구모형 검증 결과는 다음 Table 4와 같다. 첫째, 불량행동이 감정부조화에 미치는 영향은 경로계수가 .559(C.R.=7.327, p=.000)로 나타나 기존연구[42][33]와 같이 정(+ )의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다.

둘째, 감정부조화가 감정고갈에 미치는 영향은 경로계수가 .596(C.R.=7.805, p=.000)으로 나타나 기존연구[20][16][33]와 같이 정(+ )의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2는 채택되었다.

셋째, 감정고갈이 이직의도와 고객지향성에 미치는 영향은 경로계수가 각각 .275(C.R.=3.466, p=.000), -.201(C.R.=-2.635, p=.000)으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3, 4 모두 채택되었다. 기존연구에서도 감정고갈이 이직의도

Table 4 Results of Hypothesis Testing

Hypothesis			B	S.E.	C.R.	p
H1	Disgruntled Behavior	Emotional Dissonance	.559	.074	7.327	.000
H2	Emotional Dissonance	Emotional Exhaustion	.596	.063	7.805	.000
H3	Emotional Exhaustion	Turnover Intention	.275	.095	3.466	.000
H4	Emotional Exhaustion	Customer Orientation	-.201	.064	-2.635	.008

$\chi^2=305.328(d.f.=178, p=0.000)$ , GFI=0.898, AGFI=0.867, IFI=0.956, CFI=0.956, RMSEA=0.056

에 정(+의 영향([24][43]), 감정고갈이 고객지향성에 부(-)의 영향([21][28])을 미치는 것으로 나타나 기존연구들과도 일치한다.

### 3.5 조절효과 검증

본 연구에서 조절효과 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 독립변수(X)와 조절변수(Z)와의 상호작용항을 사용할 경우에는 독립변수(X) 및 조절변수(Z)간의 다중공선성이 발생할 수 있기 때문에 변수들을 평균값을 기준으로 중심화(mean-centering)하여 진행하였다.

3단계에 걸친 회귀분석을 실시하였는데, 1단계는 독립변수와 종속변수간의 분석, 2단계는 독립변수 및 조절변수와 종속변수간의 분석, 3단계는 독립변수, 조절변수 및 상호작용변수와 종속변수간의 분석을 단계적으로 실시하였다.

위계적 회귀분석을 실시한 결과는 Table 5에 정리하였으며, 연구가설 5에 관한 검증결과는 다음과 같다. Model 1, Model 2, Model 3 중 가장 바람직한 Model을 찾기 위하여 각 단계별로 모형들의 R<sup>2</sup>증가량에 대한 F값의 유의수준으로 확인하였으며, 그 결과 Model 3이 1% 유의수준에서 가장 바람직한 Model인 것으로 나타났다.

Model 3에서 알 수 있듯이 첫째, 독립변수인 불량행동( $\beta=.207, p=.000$ )은 감정부조화에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 조절변수인 표면행동( $\beta=.416, p=.000$ )은 감정부조화에 직접적으로 유의적인 영향을 미치나 내면행동( $\beta=.006, p=.826$ )은 감정부조화에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 종속변수인 감정부조화에 대해서, 독립변수인 불량행동과 조절변수인 표면행동의 상호작용효과( $\beta=-.112, p=.021$ )는 유의한 것으로 나타나 가설 5-1은 채택되었다. 이는 표면행동을 할수록 불량행동이

Table 5 Results of Moderation Effect Testing

	Emotional Dissonance								
	Model 1			Model 2			Model 3		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
Disgruntled Behavior(a)	.482***	7.766	.000	.227***	3.602	.000	.207***	3.281	.000
Surface Acting(b)				.440***	7.725	.000	.416***	7.261	.000
Deep Acting(c)				-.003	-.043	.866	.006	.093	.826
a*b							-.112**	-2.144	.021
a*c							.063	.951	.343
F	60.314***			47.780***			30.715***		
R <sup>2</sup>	.209			.388			.407		
R <sup>2</sup> 변화량				.179***			.019**		

\*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

감정부조화에 미치는 효과는 감소한다는 것을 의미한다. 반면, 종속변수인 감정부조화에 대해서, 독립변수인 불량행동과 조절변수인 내면행동의 상호작용효과( $\beta=.063, p=.343$ )는 유의하지 않아 가설 5-2는 기각되었다. 이상의 내용을 통해 알 수 있는 것은 표면행동( $\beta=.416, p=.000$ )이 감정부조화를 크게 증가시키지만 표면행동을 할수록 불량행동이 감정부조화에 미치는 효과는 줄어들고 있다는 것이다. 즉 고객이 불량행동을 할 경우 즉각적으로 표면행동을 취하는 것이 단기적으로 감정부조화가 줄어드는 것으로 판단되어진다.

#### 4. 결론

최근 서비스 접점에서의 종사원들의 감정표현에 대한 관심이 높아짐에 따라 본 연구는 고객 불량행동이 서비스 종사원들의 감정부조화에 미치는 영향을 살펴보고 감정부조화가 감정고갈에 미치는 영향과 감정고갈이 이직의도와 고객지향성에 미치는 영향을 살펴보았다. 또한 고객 불량행동과 감정부조화의 관계에서 감정노동(표면행동, 내면행동)의 조절효과를 살펴보았다. 병원 종사원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 실증연구결과는 다음과 같다.

첫째, 불량행동은 감정부조화에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 감정부조화는 감정고갈에 정(+)의 유의적인 영향을 미치며 셋째, 감정고갈은 이직의도에 정(+)의 유의적인 영향, 고객지향성에는 부(-)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 종속변수인 감정부조화에 대해서, 독립변수인 불량행동과 조절변수인 표면행동의 상호작용효과는 유의한 것으로 나타났으나 조절변수인 내면행동의 상호작용효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

본 연구의 이론적 및 실무적 시사점은 다음과 같다.

먼저 이론적 시사점은 서비스 접점에서 고객들의 불량행동으로 종사원들이 감정부조화를 겪게 되고 그 결과 종사원의 이직의도가 높아지고 고객지향성이 낮아지게 된다. 이러한 서비스기업의

문제점을 해결하기 위해 고객의 불량행동과 종사원의 감정부조화의 관계를 감정노동전략인 표면행동과 내면행동을 통해 어떻게 조절되는지를 밝혔다다는 점에서 의의가 있다고 볼 수 있다.

한편 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 고객 불량행동이 병원 종사원의 감정부조화에 정(+)의 유의적인 영향을 미치며 결국 감정고갈이 증가하는 것으로 나타났다. 따라서 감정부조화와 감정고갈을 최소화시키는 방안은 고객 불량행동을 줄이는 것으로 볼 수 있다. 그러기 위해서는 우선 병원 환경에 있어 고객 불량행동 징후나 위협요소 등을 찾아내는 것이 필요하다. 병원 환경을 고객 입장에서 전략적으로 조성하여야 하며 고객 대기시간을 관리하고 철저하게 고객관리를 하여 고객만족을 통해 불량행동을 방지하는 것이 필요하다고 볼 수 있다.

둘째, 병원 관리자는 종사원들을 단순히 매출달성을 위한 도구로서가 아니라 진정한 동료의식을 가지고 관심을 기울여야 한다. 이를 통하여 고객 불량행동으로 인해 발생하는 부정적인 영향을 완화시킬 수 있을 것으로 판단된다. 병원에서도 고객 불량행동을 구체적으로 알려 더 이상 반복되지 않도록 대처할 수 있게 하고 개인적인 감정에 부정적인 영향을 받았다면 적극적으로 마음을 열어 완화시키는 방법을 이용하여 이후의 또 다른 서비스에 영향을 받지 않도록 해야 한다.

셋째, 병원 서비스업에서는 종사원들의 감정관리가 매우 중요하다. 고객들의 불량행동으로 인하여 발생된 종사원들의 감정부조화를 최소화시키는 방안은 종사원들이 스스로 취하는 감정노동의 전략을 통하여 감정부조화를 조절할 수 있다는 결과가 도출되었다. 즉 종사원들의 감정부조화를 최소화시키는 방안은 내면행동이 아닌 표면행동을 취함으로써 감정부조화가 완화된다고 하였다. 따라서 불량행동을 하는 고객을 상대할 경우에는 즉각적으로 실제 감정을 숨긴 채 업무상 요구되는 감정을 꾸며내어 겉으로만 웃으면서 고객을 응대하는 방법이 감정부조화와 같은 부정적인 정서를 단기적으로 해소시키는데 도움이 될 것으로 판단된다.

넷째, 불량고객을 상대하는 종사원들에게 서비스교육을 실시하여 이해하고, 참으라고만 한다면

더욱 부정적인 결과가 초래된다. 따라서 불량행동으로 인하여 이미 감정에 부정적 영향을 받은 종사원들에게 정신적인 치유가 될 수 있는 적극적인 분위기 조성이 필요하다. 예를 들면 종사원들의 감정부조화, 감정고갈과 같은 부정적인 정서를 동료들과 함께 공유하여 대처하도록 하는 프로그램이 필요하다. 또한 이러한 활동을 근무시간 내에 허락함으로써 종사원들로 하여금 조직이 자신들을 깊이 배려하고 있음을 느끼게 하는 것도 좋은 방법이다. 종사원들이 휴식을 취할 수 있는 기회를 주어야 한다. 이를 통해 고객을 상대하는 종사원들이 다시 활력을 찾고 기운을 회복하여 감정노동에 더 잘 대처할 수 있게 될 것이다.

이상의 중요한 시사점을 도출함에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구의 분석대상이 병원 종사원들에 국한되어 있다는 점에서 연구결과를 일반화하는데 다소 한계가 있다. 향후 연구에서는 보다 다양한 서비스업에 종사하는 감정노동자들을 대상으로 연구를 수행할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 분석 변수에 대해 동일인에 의한 측정에 의존하였으며, 이로 인하여 동일방법편의에 의한 오류 문제 가능성이 존재한다. 향후 연구에서는 변수별 측정시점의 차이를 부여하거나, 설문문항의 순서 및 문항 등에 대해 보다 정교한 측정도구나 형식의 활용이 요구될 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 횡단적인 자료를 활용하였기 때문에 인과관계에 대한 엄격한 검증에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 종단적인 자료를 이용하여 인과성을 제대로 검증할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 통제변수의 활용을 고려하지 않았다는 한계점이 있다. 따라서 향후 연구에서는 보다 정확한 연구 결과를 도출하기 위해 응답자가 속해 있는 조직특성 및 고용형태 등 다양한 통제변수를 고려할 필요가 있다.

## References

- [1] Song, E. A., Heo, M. S., An, H. J. and Choi, J. S., "Influence of Emotional Labor, Nursing Work Environment, and Self-efficacy on Happiness Index among National Psychiatric Hospital Nurses in Korea," *Korean Academy of Psychiatric Mental Health Nursing*, Vol. 26, No. 1, pp. 46-54, 2017.
- [2] Grandey, A., "Emotion Regulation in the Workplace: A New Conceptualization of Emotional Labor," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, No. 1, pp. 95-110, 2000.
- [3] Brotheridge, C. M. and Lee, R. T., "Development and Validation of the Emotional Labour Scale," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, No. 3, pp. 365-379, 2003.
- [4] Lee, Y. J. and Gong, T. S., "The Effects of Customer Citizenship Behavior and Badness Behavior on Perceived Service Quality, Customer Satisfaction, and Repurchase Intention," *Asia Marketing Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 1-27, 2005.
- [5] Harris L. and Reynolds, K., "Jay Customer Behavior: An Exploration of Types and Motives in the Hospitality Industry," *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 5, pp. 339-357, 2004.
- [6] Bitner M., Booms, B. and Mohr, L., "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 95-106, 1994.
- [7] Lovelock, C., *Product plus: How Product and Service Equals Competitive Advantage*, McGraw Hill, New York, 1994.
- [8] Harris L. and Reynolds, K., "The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior," *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 2, pp. 144-161, 2003.
- [9] Fullerton R. A. and Punj, G., "Repercussions of Promoting an Ideology of Consumption: Consumer Misbehavior,"

[1] Song, E. A., Heo, M. S., An, H. J. and

- Journal of Business Research, Vol. 57, No. 11, pp. 1239-1249, 2004.
- [10] Lee, Y. J., *Service Marketing*, Seoul: Hak Hyun Sa, 2004.
- [11] Fornell, C. and Wernerfelt, B., "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 24, pp. 337-346, 1987.
- [12] Kowalski, R. M., "Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences," *Psychological Bulletin*, Vol. 119, No. 2, pp. 179-196, 1996.
- [13] Alavi, M. and Leidner, D., "Knowledge Management Systems: Emerging Views and Practices from the Field," *Communications of the AIS*, February, pp. 1-5, 1999.
- [14] Hochschild, A. R., *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press, 1983.
- [15] Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H., "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity," *Academy of Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 88-115, 1993.
- [16] Seo, M. S. and Kim, S. H., "The Effects on the Customer Orientation and the Service Quality Influenced by Salesperson's Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion," *Korea Marketing Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 47-75, 2002.
- [17] Brotheridge, C. M. and Grandey, A. A., "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 60, pp. 17-39, 2002.
- [18] Maslach, C. and Schaufeli, W. B., Historical and Conceptual Development of Burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, and T. Marck (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, pp. 1-16. Washington: Taylor & Francis, 1993.
- [19] Abraham, R., "The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover," *The Journal of Psychology*, Vol. 133, No. 4, pp. 442-453, 1999.
- [20] Lewing, K. A. and Dollard, M. F., "Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction in Call Center Jobers," *European Journal of Job and Organizational Psychology*, Vol. 12, pp. 366-392, 2003.
- [21] Kim, K. H. and Kwon, J. H., "Effect of Emotional Dissonance and Exhaustion on Customer Orientation for Hotel F&B Employees," *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, Vol. 13, No. 1, pp. 215-231, 2010.
- [22] Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli W. B. and Huisman, N., "The Role of Self-Efficacy in Performing Emotion work," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, pp. 222-235, 2006.
- [23] Karatepe, O. M. and Aleshinloye, K. D., "Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion among Hotel Employees in Nigeria," *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 349-358, 2009.
- [24] Choi, C. H. and Lee, S. G., "Structural Relationships between Antecedents and Consequences of Hotel Employees' Perceptions of Disliked Customers in Emotional Labor," *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, Vol. 39, No. 0, pp. 176-192, 2010.
- [25] Saxe, R. and Weitz, B., "The SOCO scale: A Measure of the Customer Orientation of Sales People," *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp. 343-351, 1982.
- [26] Hoffman, K. D. and Ingram, T. N.,

- "Service Provide Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance," *Journal of Marketing*, Vol. 6, pp. 68-78, 1992.
- [27] Loseke, D. R. and Cahill, S. E., "Actors in Search of a Character: Student Social Workers' Quest for Professional Identity," *Symbolic Interaction*, Vol. 9, No. 2, pp. 245-258, 1986.
- [28] Hong, S. N., Choi, B. H. and Kim, M. S., "Investigating the Structural Relationships among Hospitality Industry Employee's Job Resources, Burnout, Depersonalization, and Customer Orientation," *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, Vol. 16, No. 3, pp. 1863-1873, 2015.
- [29] Bettenhausen, K. L. and Murnighan, J. K., "The Emergence of Norms in Competitive Decision-making Groups," *Administrative Science Quarterly*, September, pp. 350-372, 1985.
- [30] Grandey, A., "When the Show must go on: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery," *Academy of Management Journal*, Vol. 46, pp. 86-96, 2003.
- [31] Kim, S. H., "Is Salespersons' Service faked or Authentic?: The Effects of Authenticity Perceived by Customers About Salespersons' Emotional Labor on Service Quality Evaluation," *Korea Marketing Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 1-33, 2009.
- [32] Gross, J. J., "Antecedent and Response Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experiences for Experience, Expression and Psychology," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74, pp. 224-237, 1998.
- [33] Xiao, B. Y., Lee, K. T. and Kang, G. D., "The Effect of Negative Emotion Caused by Dysfunctional Customer Behavior on Job Satisfaction: Focusing on the Moderating Effect of Emotional Labor Propensity," *Korea Journal of Business Administration*, Vol. 27, No. 2, pp. 285-309, 2014.
- [34] Fisk, R., Grove, S., Harris, L. C., Keeffe, D. A., Daunt, K. L., Russell-Bennett, R. and Wirtz J., "Customers Behaving Badly: A State of the Art Review, Research Agenda and Implications for Practitioners," *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 6, pp. 417-429, 2010.
- [35] Morris, J. A. and Feldman, D. C., "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor," *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 986-1010, 1996.
- [36] Ahn, D. H. and Jun, J. A., "The Impact of Hotel F & B Employee' Perceived Organizational Support on Organization Trust and Job Satisfaction, Turnover Intention," *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, Vol. 13, No. 2, pp. 277-298, 2010.
- [37] Kim, Y. J. and Han, J. H., "Two Types of Emotional Labor Their Impacts on Job Burnout of Service Workers," *Journal of Organization and Management*, Vol. 32, No. 3, pp. 95-128, 2008.
- [38] Nunnally, J. C., *Psychometric theory*, New York, NY: McGraw-Hill, 1978.
- [39] Kim, E. J., Moon, Y. E., and Kim, J. W., "Impact of CSR Activity and the Fitness in Small and Medium Enterprises on Corporate Image and Purchase Intention," *The Journal of Internet Electronic Commerce Research*, Vol. 16, No. 3, pp. 195-213, 2016.
- [40] Jung, H. W., "An Empirical Study on the Structural Relationship among Leader's Emotional Intelligence, Authenticity and Follower's Self Leadership, Innovative Behavior," *Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 22, No. 3, pp.

131-150, 2015.

[41] Kang, J. H. and Moon, T. S., "Influence of Economic value and Information Quality on Repurchase Intention in Social Commerce based on Motivation Theory," The Journal of Information Systems, Vol. 26, No. 2, pp. 63-83, 2017.

[42] Jeong, K. S., Yoon, S. Y., Choi, S. J. and Jeong, K. J., "The Effect of Emotional Labor on Emotional Dysfunction, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention According to Emotion Expression Regulation in Call Center," Korea Journal of Business Administration Proceedings of Fall Conference, pp. 251-259, 2012.

[43] Lee, W. O., "The Structural Relationships among Frontline Hotel Employees' Perceived Customer Verbal Aggression, Emotional Exhaustion, Empowerment, Stress Coping Strategy, the Relationship Between the Degree of Service Recovery Performance and Turnover Intention," Journal of Tourism Management Research, Vol. 66, No. 0, pp. 63-90, 2015.



**한 나 영 (Han Na Young)**

- 종신회원
- 동아대학교 경영학학사
- 부경대학교 경영학석사
- 부경대학교 경영학박사
- 고신대학교 IT경영학과 조교수
- 관심분야: 조직행동론, 인적자원관리, 경영전략



**배 상 옥 (Bae Sang Wook)**

- 고려대학교 경영학학사
- California 주립대학교 경영학석사
- Texas 주립대학교 경영학박사
- 부경대학교 경영학과 교수
- 관심분야: 관계 마케팅, 서비스마케팅, 마케팅모델링