

서비스 직원의 감성지능이 서비스지향 조직시민행동에 미치는 영향: 내면연기의 매개효과성

양은연* · 안희규* · 신호철**†

*송실대학교 일반대학원 경영학과

**송실대학교 경영대학 경영학부

The Effect of Service Employees' Emotional Intelligence on Service-Oriented OCB through Deep Acting

Yinyan Yang* · Hee-Kyu Ahn* · Ho-Chul Shin**†

*Department of Business Administration Graduate School, Soongsil University

**College of Business Administration, Soongsil University

ABSTRACT

Purpose: Although emotional intelligence(EI) is seemingly related to the service-oriented citizenship behaviors(OCB) of contact employees who are directly interacting with customers, there are only a few studies examining the relationship between the two. This study attempts to provide empirical evidence for a link between EI and service-oriented OCB. In addition, when EI affects service-oriented OCB, this present study identifies which emotional labor strategy between surface acting and deep acting is to be chosen.

Methods: The data of EI, service-oriented OCB, surface acting, and deep acting were collected from 142 sales employees who provided services in four large domestic department stores. Hierarchical regression analyses were performed to verify empirically the main effects between EI and service-oriented OCB and mediating effects of emotional labor strategy.

Results: The results show that EI is significantly related to service-oriented OCB in the current sample. Results also indicate that the deep acting rather than surface acting reveals a mediating effect in the process of EI affecting service-oriented OCB.

Conclusion: The results of this study shows that EI which has a conceptual basis for OCB, can be extended to service-oriented OCB, The results also contribute to expanding the understanding of the relationship between EI and service-oriented OCB by testing the effect of EI on service-oriented OCB through deep acting. Theoretical and practical implications are reviewed, and limitations of the study and suggestions for future research are addressed.

Keyword: emotional intelligence, service-oriented citizenship behavior, surface acting, deep acting

● Received 23 August 2018, 1st revised 10 September, accepted 11 September 2018

† Corresponding Author(hshin@ssu.ac.kr)

© 2018, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

※This paper was prepared by rewriting the first author, Yinyan Yang's master's thesis.

1. 연구 배경 및 목적

다양한 서비스산업의 발달로 인해 서비스 산업 분야에 종사하는 종업원의 수는 꾸준히 증가하고 있다. 최근 발표된 통계청의 분석 자료를 살펴보면, 전체 산업의 취업자 중 사회간접자본 및 기타 서비스 산업에 종사하는 취업자 비율은 2000년 12월 69%에서 2017년 12월 현재 78.7%로 지속적으로 확대되고 있다. 이러한 확대 추세는 서비스 산업 내 경쟁이 갈수록 치열해지고 있음을 반영하고 있으며, 이러한 환경은 자연스럽게 기업들로 하여금 고객 지향적 전략에 집중하도록 유도한다(Kotler 1997).

특히, 직원이 고객과의 직접적 대면을 통해 서비스를 제공하는 기업은 직원이 고객에게 제공하는 고객 서비스 품질에 많은 관심을 기울인다. 이들 직원이 고객에 대해 조직의 접점으로써 대표자 역할을 수행하고, 고객과의 상호작용을 촉진하는 중심적인 역할을 수행하기 때문이다(Solomon et al. 1985). 선행연구 결과에 따르면, 고객이 서비스 품질을 호의적으로 평가하면 더 큰 만족을 느끼게 되어 재구매와 재방문 빈도가 증가하는 경향이 있어 고객 서비스 품질은 고객 유지에 필수적이다(e.g., Borucki & Burke 1999; Bowen, Siehl, and Schneider 1989; Ramachandran et al. 2011). 따라서 점점 직원(contact employee)의 고객 서비스관련 직무행동은 고객이 느끼는 서비스의 질에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 회사의 서비스 전략 실행의 효과성에도 어느 정도 영향을 미칠 수 있다. 실제로, 종업원이 선제적으로 고객의 감정에 공감하며 개별화된 서비스를 제공하면 고객으로부터 긍정적인 반응과 높은 고객만족 평가를 이끌어 낸다고 보고되고 있다(Bitner, Booms, and Tetreault 1990).

그러나 종업원들의 이러한 선제적 서비스지향 행동은 직무기술서나 고용 계약서에 명시되지 않은 경우가 대부분이고, 개인의 직무성과 기준으로 설정되기도 쉽지 않다. 또한 회사의 경영진이 직원의 서비스지향 행동을 체계적으로 관리하는 것은 매우 어려운 일이다. 이러한 상황을 개선시키기 위한 방안으로 몇몇 연구자들은 서비스 지향적 조직시민행동(service-oriented organizational citizenship behaviors)이라는 개념을 제안하였다(e.g., Van Dyne, Graham, and Dienesch 1994; Bettencourt, Gwinner, and Meuter 2001).

서비스 지향적 조직시민행동(이하: 서비스지향 OCB)은 고객 중심의 활동에 초점을 두고 조직의 서비스 수준을 향상시키고자 수행되는 직원의 역할 외 행동이다(Bettencourt et al. 2001). 일반적인 조직시민행동과 마찬가지로 공식적인 보상체계에 의해 직원으로부터 발현되기 보다는 직원의 자유 재량적 행동으로 나타난다. 예를 들면, 점점 직원이 자발적으로 고객에게 특별한 관심을 보이면서 그들을 즐겁고 기쁘게 하여 회사의 제품이나 서비스에 대한 고객의 만족도를 향상시킬 수 있다. 서비스 품질에 대한 연구결과도 고객 점점 종업원의 서비스 전달 행동이 중요함을 지적하고 있다(George 1991; Parasuraman, Zeithaml, & Berry 1988).

그러나 기업의 고객서비스 품질 향상에 대한 관심이 확대되고 있지만, 안타깝게도 서비스지향 OCB에 대한 연구는 매우 드문 실정이다. 본 연구는 종업원의 서비스지향 OCB를 증가시키기 위한 선행변수로 감성지능을 주목하고, 그 효과성을 실증적으로 밝히고자 한다. 보다 구체적으로, 본 연구는 개인이 보유한 특성이 활용될 수 있는 환경에서 그 효과성이 더욱 발현된다는 특성활성화이론(Trait activation theory; Tett and Guterman 2000; Tett and Burnett 2003)을 적용하여 감성지능이 높은 서비스 직원이 낮은 서비스 직원에 비해 더 많은 서비스지향 OCB를 수행할 것으로 예측하고 이를 실증적으로 검증하고자 한다.

감성지능과 서비스지향 OCB의 관계성 파악에 덧붙여, 본 연구에서는 감성지능이 어떠한 기제를 통해 서비스지향 OCB에 영향을 미치는 지를 규명하고자 한다. 서비스 직원은 조직에서 요구하는 감정을 표현하기 위해 표면연기(surface acting) 또는 내면연기(deep acting) 중 하나의 감정노동전략을 선택하여 자신의 감정을 표현한다(Hochschild 1983; Brotheridge and Grandey 2002). 표면연기는 직원이 내적 감정은 그대로 유지하며 겉으로 보

이는 감정을 직무에서 요구되는 표현규칙에 맞추어 연기하는 것에 반해, 내면연기는 표현규칙에 맞도록 내적 감정을 변화시키는 것을 의미한다. 이 둘은 서로 구별되는 구성개념으로 결과변수에 미치는 효과성에 차이가 나타날 수 있다. 본 연구에서는 서비스 직원의 감성지능이 어떠한 감성노동전략을 선택하여 서비스지향 OCB를 증가시키는 지를 추가적으로 살펴보고자 한다. 이러한 연구결과는 감성지능과 서비스지향 OCB 관계성의 이론적 이해도를 확장시키는 데 기여할 것으로 기대된다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 서비스지향 OCB와 감성지능의 관계성

Katz(1964)는 조직의 성공은 직원의 직무 수행뿐만 아니라 동료 및 조직을 돕는 행동에 의해 결정된다고 주장하였다. 이러한 주장은 조직에서 동료를 돕고, 협조적인 근무 환경을 조성하며, 조직에 관심을 갖는 직원의 행동이 중요하다라는 것을 강조한다. 예를 들면, 조직 내에는 직무기술서에 명시된 종업원의 작업 행동 이외에도 통제시스템만으로 관리할 수 없는 많은 규칙과 규범이 존재한다. 역할 내 행동만으로는 조직에서 직원에게 요구하는 것을 충족시키기에 충분하지 않기 때문에 조직의 성과 달성을 위해 역할 외 행동이 자발적으로 수행되어야 할 필요성이 있다. 이처럼 공식적으로 규정되지 않은 직원의 자발적 행동을 조직시민행동이라 일컫는다(Organ 1988). 즉, 조직시민행동은 직원이 자신의 업무 외의 추가적으로 수행하는 조직에 도움이 되는 행동이라고 할 수 있다(Huang, Jin, and Yang 2004). 직원이 더 많은 조직시민행동을 보이면, 직원의 생산성뿐만 아니라 관리의 효과성도 제고되고, 더 나아가 부서 간 협력이 원활해져 조직 전체의 역량이 향상되는 효과를 얻을 수도 있다.

조직시민행동은 조직 내 다른 직원뿐만 아니라 고객을 대상으로 나타날 수 있다. 서비스 산업은 직원이 고객에게 직접 서비스를 제공하기 때문에 점점 직원의 고객에 대한 조직시민행동은 조직의 성장과 긍정적 이미지 구축에 기여하는 바가 클 것으로 기대된다. 이러한 이유로 몇몇 연구자들은 서비스 산업에서 점점 직원에 의해 수행되는 조직시민행동에 대해 더 깊이 탐구해야 할 필요성을 제기하였다(Podsakoff and MacKenzie 1997). Van Dyne, Graham, and Dienesch(1994)는 유연성이 강조되면서 지속적으로 변화하는 특징의 서비스 환경을 고려하여, 점점 종업원을 위한 서비스지향 OCB 개념을 제안하였다. 서비스지향 OCB는 고객에 대한 서비스 품질을 제고시키고자 수행되는 직원의 역할 외 행동이다(Bettencourt et al. 2001). 서비스지향 OCB는 고객에게 고품질의 서비스를 전달하고 이들의 상호작용을 독려하는 환경을 조성하는데 유리할 뿐만 아니라, 고객의 요구에 부합하는 서비스를 제공하여 높은 고객만족을 이끌어낼 수 있다(Podsakoff et al. 2009; Raub 2008).

서비스지향 OCB는 충성심(loyalty), 서비스 전달(service delivery), 그리고 참여(participation)의 세 하위요소로 구성되어 있다(Van Dyne et al. 1994). 충성심은 조직의 이미지를 개선시키기 위한 다양한 시도를 포함한다. 점점 직원은 회사의 대표자로서 고객을 포함한 외부인에게 비취지는 조직의 이미지를 향상시키거나 감소시킬 수 있기 때문에(Bowen and Schneider 1985) 충성심은 서비스지향 OCB의 주요 요소로 간주된다. 서비스 전달은 직원이 고객의 요구에 대해 믿음직하고, 진정성 있게, 그리고 공손하면서 신속히 대응하여 이들을 충족시키기 위한 노력을 의미한다. 서비스 직원의 이러한 행동은 고객의 구매의도와 만족도에 직접적으로 영향을 미친다(George 1991; Parasuraman et al. 1988). 마지막으로, 서비스 종업원은 외부환경과 내부운영 사이를 연결해주는 가교역할을 담당하고 있다. 즉, 이들은 고객의 요구사항에 대해 내부에 보고하고 더 나아가 서비스 개선을 위해 제안하기도 한다. 따라서 참여는 지속적으로 변화하는 고객의 요구를 만족시키는데 필수적인 서비스품질 개선에 대한 자발적 제안 활동을 의미한다(Bettencourt et al. 2001).

본 연구에서는 점점 종업원의 고객에 대한 서비스지향 OCB를 증가시키기 위한 선행변수로 감성지능을 주목하였다. 앞에서 살펴본 바와 같이, 점점 종업원의 충성심, 서비스 전달, 참여가 촉진되기 위해서는 고객에 대한 우호적이고 긴밀한 사회적 관계성이 필수적으로 요구된다. 만약 점점 종업원이 자신과 고객의 감정을 신속히 파악하고, 자신의 감정을 고객의 기대에 부합하도록 조절하면서 응대한다면, 고객으로부터 상냥하고 호감 가는 대상으로 인식되는 경향이 있다(Mayer 2008). 감성지능이 높은 사람은 상대방의 감정을 정확하게 읽을 수 있어 다양한 사회적 상황에서 어떠한 방식으로 상대방을 대응하는 것이 적절한지를 알기 때문에(Byron 2007) 다른 사람과의 우호적인 관계성 구축에 능숙하다. 따라서 고객은 종업원과 원활한 대인관계 형성하고 있다고 지각하여 이들과 우호적인 관계성이 구축될 수 있다.

감성지능은 Thorndike(1920)가 제안한 사회적 지능에 기원을 두고 있고, Beldoch(1964, 31-42)에 의해 이 용어가 처음 사용되었다. 이후 Gardner(1983)는 IQ와 같은 전통적 유형의 지능이 인지적 능력을 충분히 설명하지 못한다고 지적하며 다중지능을 소개하고 감성지능이 이에 포함되어야함을 제안하였다. 감성지능은 1990년대부터 Salovey and Mayer(1990, 1997)에 의해 보다 구체적으로 개념화되었다. 이들은 초기에 감성지능을 자신과 타인의 감정을 인지하고, 이 정보를 활용하여 생각과 행동의 방향을 도출해내는 사회적 지능이라고 보았다. 이후에 감정을 인식하고 동화하며 이해하고 관리할 수 있는 능력으로 정의를 확대하였다.

연구자들은 감성지능의 구성개념에 대해 서로 합의점을 찾지 못했고, 또한 감성지능을 개인의 능력이나 특성으로 분류할 것인지에 대해서도 일치된 의견을 제시하지 못했지만, 조직관련 연구에서는 일반적으로 자기감정 이해, 타인감정 이해, 자기감정의 조절, 그리고 감정 활용능력의 네 하위요인 체계가 활용되고 있다(e.g., Davies, Stankov, and Roberts 1998; Law, Wong, and Song 2004; Mayer and Salovey 1997; Wong and Law 2002). 자기감정 이해는 자신의 감정을 파악하고 자연스럽게 표현할 수 있는 능력을 일컫는다. 이 영역에서 탁월한 개인은 대부분의 사람들보다 자기의 감정을 잘 알아차릴 뿐만 아니라 이를 인정하고 받아들인다(Law et al. 2004). 타인감정 이해는 주변에 있는 사람들의 감정을 지각하고 이해하는 능력이다. 이 능력이 뛰어난 사람은 다른 사람들의 감정에 민감하고, 감정적 반응을 비교적 정확하게 예측할 수 있다(Law et al. 2004). 자기감정의 조절은 자신의 감정을 잘 조절하고 심리적 불안으로부터 신속하게 회복할 수 있는 능력이다. 이 능력이 높은 개인은 화를 덜 내는 편이며, 기쁘거나 분노한 상태에서 신속하게 평정심을 되찾을 수 있다(Law et al. 2004). 마지막으로, 감정 활용능력은 개인적 성과를 이끌어 내는 방향으로 자기의 감정을 활용할 수 있는 능력이다. 이 능력 수준이 높은 개인은 긍정적이고 생산적인 방향으로 자신의 감정을 바꾸는데 능숙하다(Law et al. 2004). 따라서 일반적으로 감성지능이 높은 사람은 주변 사람으로부터 상냥하고 호감 가는 대상으로 인식되는 경향이 있고, 원활한 대인관계를 맺고 있다고 지각된다(Mayer 2008).

선행연구의 결과에 따르면, 감성지능은 긍정적인 직무관련 태도 및 행동과 밀접한 관계성이 있는 것으로 밝혀졌다. 이러한 연구결과는 감성지능이 높은 직원은 직장 내에서 감정과 관련하여 경험할 수 있는 긍정적이거나 부정적 사건에 대해 위협적이거나 적대적으로 해석하기 보다는 오히려 생산적이고 우호적으로 해석하여 자신의 직무를 더 만족스럽게 여기고 직무성기도 향상시키는 경향이 있기 때문이다(Weiss and Cropanzano 1996). 실제로 119개의 개별 연구를 메타분석한 결과, 직원의 감성지능이 높을수록 직무만족, 조직몰입, 그리고 직무성도가 더 높고, 이직의도는 낮은 것으로 보고되었다(Miao, Humphrey, and Qian 2017). 감성지능의 개념적 정의와 구성적 하위요인을 고려해볼 때, 감성지능이 점점 직원의 서비스 지향 OCB를 증가시키는데 영향을 미칠 것으로 기대됨에도 불구하고 이들 관계성을 살펴본 연구는 드문 실정이다. 본 연구에서는 이 둘의 관계성에 대한 실증적 결과를 제시하고자 한다.

감성지능의 예측력은 감성지능이 적용되는 상황의 영향에 따라 그 강도가 다르게 나타날 수도 있다(Farh, Seo, and Tesluk 2012). 즉 직원의 직무가 수행되는 상황이 감성지능을 활용해야하는 조건이라면 감성지능의 효과성은 더욱 강하게 나타날 수 있다. 이러한 현상은 특성활성화이론(Tett and Guterman 2000; Tett and Burnett 2003)에

의해서도 설명될 수 있다. 이 이론은 개인이 보유하고 있는 특성이 활성화될 수 있는 환경에서는 더욱 발현된다고 지적한다. 작업 상황의 특성관련 단서, 즉 직원의 감정이 많이 활용될 것을 요구하는 단서의 영향으로 직원은 이러한 상황적 단서와 부합하는 방식으로 행동하도록 자극받게 된다. 따라서 점점 직원은 고객을 응대하는 직무상황에서 감성지능이 더욱 활성화되기 때문에 감성지능이 높은 직원은 자신과 고객의 감정을 파악하고 자신의 감정을 조절하면서 고객의 요구를 자발적으로 만족시키기 위한 행동을 능숙하게 할 것으로 예측된다.

또한, 감성지능이 도움행동의 질과 효과성을 개선시킬 수 있다는 연구결과도 감성지능과 서비스 지향 OCB의 관계성을 잠재적으로 확인시켜준다. Kolb and Boyatzis(1970)는 높은 수준의 감성지능을 갖춘 사람은 인간 본성을 예리하게 이해하고 있기 때문에 타인을 돕는 능력도 탁월하다고 주장한다. 실제로, 감성지능은 조직시민행동과 유의미한 관계가 있다는 것을 밝히고 있다(e.g., Abraham 1999; Cote and Miners 2006; Turnipseed 2018, Wong and Law 2002). 더욱이 최근의 메타분석의 결과(Miao et al. 2017)도 감성지능과 조직시민행동의 관련성을 보고하고 있어, 감성지능이 조직시민행동으로부터 파생된 서비스지향 OCB에도 영향을 미칠 것으로 판단된다.

특성활성화이론과 선행연구 결과를 종합하여 보면, 감성지능이 서비스지향 OCB에 긍정적인 영향력을 미칠 것으로 기대된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 감성지능은 서비스지향 OCB에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 표면연기와 내면연기의 매개효과

감정노동이란 다른 사람에게 보이는 자신의 감정을 관리하는 것으로 정의된다(Hochschild 1983). 일반적으로 감정노동은 조직의 목표달성을 위해 바람직하다고 간주되는 감정의 표현규칙에 따라 종업원이 업무를 추진하면서 추가적으로 수행하는 노동의 한 형태로 간주된다. 감정노동은 특히 서비스관련 종업원이 고객에게 적절한 감정을 표현하기 위해 부정적 감정을 숨기거나 억누르면서, 고객이 원하는 긍정적 감정을 표현하려고 시도할 때 많이 발생한다.

감정노동은 서비스 산업에 종사하는 직원에게 요구되는 경우가 많은데 대부분의 서비스 기업에서는 감정표현규칙을 미리 설정하고 서비스 직원에게 이 규칙에 따라 고객에 대해 응대할 것을 요구한다. 서비스 직원의 실제 감정이 요구되는 감정표현규칙과 일치하지 않을 때, 직원은 표면연기나 내면연기라는 두 가지 유형의 감정노동전략을 구분하여 사용한다(Hochschild 1983; Brotheridge and Grandey 2002). 표면연기는 실제로 느끼는 내적 감정을 변화시키지 않으면서 외부로 드러나는 감정을 조직이 원하는 방향으로 표현하는 것을 의미한다. 반면에, 내면연기는 내적으로 느끼는 감정을 조직에서 요구하는 감정으로 수정하여 표현하는 방식이다(Hochschild 1983).

이 두 가지 감정노동전략은 그 효과성에 서로 차이가 존재한다고 보고되고 있다. 감정노동을 주제로 30년 동안의 개별 연구결과를 메타분석한 결과, 표면연기는 개인의 웰빙과 직무태도에 강한 부정적 관련성을 보이면서 직무성과에는 약한 부정적 관계성을 보여주었다. 반면에 내면연기는 웰빙과 직무태도에 약하면서 긍정적 관련성을 보였지만 고객만족과 성과에는 강한 긍정적인 관련성을 보여주었다(Hülshager and Schewe 2011). 최근에 수행된 메타분석 결과(Kammer-Mueller et al. 2013)에서도 표면연기는 직무만족과는 부정적이고 스트레스와 소진과는 긍정적 관련성을 보인 반면, 내면연기는 직무관련 태도와 직무성과에 긍정적인 관계성이 있는 것으로 밝혀져 두 전략의 차별적인 효과성이 확인되었다. 이러한 차별적 효과성은 표면연기가 실제로 느끼는 감정과 다른 감정을 외부로 표현해야 하기 때문에 감정부조화를 겪으면서 직무소진과 스트레스를 불러일으켜 개인의 웰빙이나 직무태도에도 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다(Grandey 2003; Hülshager and Schewe 2011). 그러나 내면연기는 요구되는 표현규칙에 자신의 감정을 맞추기 위해 감정을 조절하도록 노력하기 때문에 감정부조화를 경험하지 않아 직무소진과 스트레스

를 덜 느끼게 되어 개인의 웰빙이나 직무태도에 미치는 영향이 상대적으로 미약한 결과를 보여주고 있다(Hülshager and Schewe 2011).

감정노동은 앞에서 기술된 감성지능과 이론적으로 서로 관련되어 있다. 감성지능을 구성하는 하위요인을 고려해 보면, 감정도동과의 관계성을 유추할 수 있다. 감성지능을 구성하는 하위요인 중 특히 자기감정 조절과 감정활용 능력은 개인이 감정노동을 수행하기 위해 필수적으로 요구된다. 또한 개인의 탁월한 감정 인식과 이해 능력은 적합한 감정 표현의 유형을 결정하는데 도움이 될 수 있다. 따라서 감성지능은 개인으로 하여금 어떠한 감정노동전략이 상황에 부합하는지를 파악하고 선택할 수 있도록 인도하는 역할을 수행한다. 실제로 대부분의 연구에서 개인의 감성지능을 감정노동전략을 선택하는 선행요인으로 설정하고 둘의 관계성을 검증하여왔다(Austin, Dore, and O'Donovan 2008; Liu et al. 2008).

본 연구는 감성지능이 감정노동전략의 선택을 통해 서비스지향 OCB에 미치는 영향을 자원보존이론을 활용하여 설명하고자 한다. 자원보존이론의 기본 원리는 개인은 자신이 가치가 있다고 생각하는 자원을 획득하고 유지하기 위해 노력하기 때문에 자원의 손실이나 잠재적 손실은 스트레스를 유발한다는 것이다(Hobfoll 1988, 1989). 연구자들은 조직에서 감정노동을 요구하면 일반적으로 직원은 육체적 또는 심리적 중압감에 스트레스를 느끼게 된다(Bono & Vey 2004). 이러한 중압감은 감정노동을 통하여 자신이 보유하고 있는 감정 자원이 손실될 것이라고 생각하거나, 이미 투자된 감정이 재충전되지 않을 것을 우려하여 발생하기 때문에 스트레스로 이어진다.

한편, 개인의 자원 수준은 자원할당 행동과 관련되어 있다. 예를 들면, 자원이 풍부한 개인은 자원을 잃게 되더라도 이를 감당할 수 있을 정도로 충분한 자원을 보유하고 있고 자원의 손실보다는 자원 획득에 대해 더 확신하고 있기 때문에 자원의 잠재적 획득과 관련된 전략을 선호한다(Hobfoll 1998). 내면연기가 고객에 대해 긍정적인 고객관계와 서비스 성과를 이끌어 내는 경향이 있어(Grandey 2003), 개인의 감정 자원을 증가시킬 수 있으며, 관리자의 인정과 같은 다른 유형의 자원도 증가시킬 수 있다. 이러한 이유로 감성지능이 높은 직원은 다양한 자원을 구축하기 위해 내면연기를 수행할 가능성이 있다. 그리고 감정 자원이 풍부한 직원은 내면연기가 표면연기보다 더 많은 자원을 고갈시킨다고 하더라도 자신의 자원을 유지시키기 위한 내면연기를 위협적으로 보지 않는다(Liu et al. 2008).

이에 덧붙여, 감성지능이 높은 직원은 고객으로부터 진실하지 않은 표면연기가 감지되어 고객과 상사가 불만족하는 부정적 결과를 자원의 잠재적 손실로 보기 때문에 표면연기의 사용을 꺼리게 된다(Liu et al. 2008). 선행연구 결과에 따르면, 직원이 업무 수행 중 발생하는 다양한 사건에 의해 경험하는 감정상태는 조직시민행동과 같은 역할 외 행동에 중요한 영향을 미친다(Spector & Fox, 2002; Weiss and Cropanzano 1996). 따라서 만약에 직원이 표면연기를 수행하다가 말투나 표정 등에서 나타나는 미묘한 차이로 인해 고객이나 상사가 직원의 진정성이 결여되어 있다고 알아차리면, 직원은 부정적 감정 상태를 경험하게 되고 결국 서비스지향 OCB와 같은 역할 외 행동을 감소시킬 수 있다. 또한 앞에서 살펴본 바와 같이, 표면연기와 관련된 감정적 노력은 감정부조화, 직업 스트레스, 감정의 고갈 및 소진과 밀접하게 관련되어(Hülshager and Schewe 2011) 이에 대처하려는 노력에 힘쓰게 되어 서비스지향 OCB와 같은 비과업적 행동을 수행할 여유를 찾기 힘들 것으로 예상된다.

그러나 만약에 직원이 내면연기를 통해 고객을 응대한다면 고객에게 서비스의 진정성이 상대적으로 많이 전달되어 고객이나 상사로부터 긍정적 피드백을 받아 긍정적 감정을 경험하게 된다. 직원은 이러한 긍정적 감정을 바탕으로 고객관계에 대해 더욱 자신감을 갖고 고객응대에 적극성이 창출되어 고객지향적 행동을 증진시켜(Giardini and Frese 2006) 서비스지향 OCB와 같은 비과업적 성과도 향상될 수 있다. 추가적으로, 내면연기는 직무만족을 포함한 직무관련 태도와 성취감과 관련이 있으며, 감정부조화, 감정적 고갈이나 스트레스와는 관련성이 미약한 것으로 나타났다(Brotheridge and Grandey 2002, Brotheridge and Lee 2002, Grandey 2003). 따라서 감성지능이 높은 직원이 내면연기를 통하여 긍정적 감정을 경험할 기회가 표면연기를 수행하는 직원에 비해 상대적으로 많아 서비스지향

OCB를 증가시킬 것으로 기대된다. 실제로 Diefendorff, Richard, and Croyle(2006)은 긍정적인 행동(내면연기)을 수행하는 직원은 자신의 감정을 가짜로 표현하는 표면연기를 수행하는 직원보다 조직시민행동에 참여할 가능성이 더 높다고 연구결과를 발표하였다. 본 연구에서는 서비스 접점 직원의 감성지능이 높을수록 표면연기보다는 내면연기를 선택하여 서비스지향 OCB를 증가시킬 것으로 예상된다. 따라서 본 연구는 자원보존이론과 선행연구의 결과를 종합하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 감성지능이 높은 직원은 표면연기보다는 내면연기를 통하여 서비스지향 OCB를 증가시킬 것이다.

2.3 연구모형

감성지능이 내면연기를 통하여 서비스지향 OCB에 미치는 순차적 영향을 분석하기 위한 연구모형을 아래의 Figure 1에 제시하였다. 감성지능과 서비스지향 OCB의 관계성은 가설 1을 통해 검증하고, 감성지능과 서비스지향 OCB의 관계에서 내면연기의 매개효과는 가설 2를 통해 검증하고자 한다.

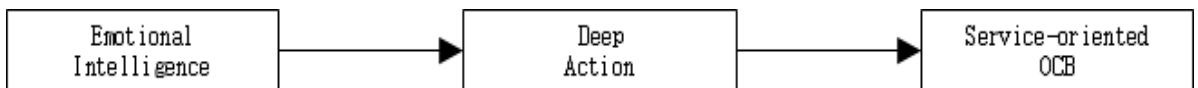


Figure 1. Research model

3. 연구방법

3.1 연구 표본

본 연구에서는 실증분석의 대상으로 서울 소재 4개의 대형 백화점에서 고객을 직접 응대하여 상품을 판매하는 서비스 영업직에 근무하고 있는 직원을 표본으로 선정하고 설문조사를 진행하였다. 이들의 직무는 고객과의 긴밀한 상호작용이 상시적으로 요구되어 고객을 응대할 때마다 직원은 적합한 감정을 표현해야한다. 설문지를 직접 배포 후 회수하는 방식으로 설문조사 방법을 진행하였다. 총 155부의 설문지를 배포하였으며, 그 중 142부를 회수하고 분석에 사용하였다.

표본의 성별은 남성은 총 142명중 23명(16.2%), 여성은 119명(83.8%)로 대부분의 응답자가 여성이었다. 연령에 따른 분포를 살펴보면, 만 30-39세가 63명(44.4%)으로 가장 많았고, 만 30-39세 39명(27.5%), 만 19-29세 및 50세 이상이 각각 20명(14.1%)의 순으로 나타났다. 결혼여부는 기혼 85명(59.9%), 미혼 50명(35.2%), 기타7명(4.9%)으로 나타났다. 학력은 전문대졸 이하 67명(47.2%), 고졸 이하 46명(32.4%), 대졸 이하 18명(12.7%), 대학원졸 11명(7.7%)으로 조사되었다. 직급의 분포를 살펴보면, 평직원이 93명(65.5%)으로 대다수를 차지하였으며, 매니저는 49명(34.5%)으로 나타났다. 마지막으로 총 근속년수의 분포를 살펴보면 5년 이상은 115명(81.0%)으로 가장 높은 비율을 보였고, 2-4년 16명(11.3%), 4-5년이 8명(5.6%), 1년 미만 3명(2.1%)의 순으로 나타났다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 감성지능

감성지능은 자신과 타인의 감정을 정확하게 인지하고, 평가하고, 표현하는 능력이다(Wong and Law 2002). 본 연구에서는 감성지능을 측정하기 위하여 Wong and Law(2002)가 개발한 측정문항을 사용하였다. 이들이 개발한 설문지는 자기감정 이해, 타인감정 이해, 자기감정 조절, 감정 활용능력의 네 하위 차원으로 구성되었으며, 각 하위 차원에 4문항씩 총 16문항으로 이루어져있다. 문항의 한 예는 “나는 대부분의 경우 내가 느끼는 감정의 원인에 대해 잘 아는 편이다.”이며, “전혀 그렇지 않다”에서 “매우 그렇다”까지 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.2.2 감정노동

감정노동은 표면연기와 내면연기의 두 개 하위 차원으로 구성되어있다. 표면연기는 느끼는 감정을 억누르면서 실제로 느끼지 않는 감정을 표현하는 것을 의미하고, 내면연기는 실제 느끼는 감정을 변화시켜 표현규칙에 맞추어 감정을 표현하는 것이다(Diefendorff et al. 2005). 본 연구에서는 Diefendorff et al.(2005)가 개발한 14문항으로 구성된 설문지를 사용하여 감정노동을 측정하였다. 직원의 감정노동은 표면연기와 내면연기에 대해 각각 7문항씩 총 14문항을 사용하여 측정되었다. 표면연기를 측정한 문항의 한 예는 “나는 적절한 방법으로 고객을 대하기 위해 연기를 하듯 행동한다.”이고, 내면연기의 한 문항은 “나는 내가 고객에게 보여야 하는 감정을 실제로 느끼려고 노력한다.”이다. 두 하위 차원 모두 감성지능과 마찬가지로, 리커트 5점 척도를 사용하여 측정되었다.

3.2.3 서비스지향 OCB

서비스지향 OCB은 조직시민행동에서 파생된 개념으로 서비스 회사에서 근무하는 고객 접점 직원의 고객지향적이고 서비스지향적 역할 외 행동을 일컫는다(Podsakoff and MacKenzie 1997). 서비스지향 OCB는 조직의 서비스 품질을 향상시키고자 직원이 고객에게 전달하는 활동에 초점을 맞추고 있다. 본 연구에서 서비스지향 OCB를 측정하기 위해 Bettencourt et al.(2001)이 개발한 설문문항을 사용하였다. 서비스지향 OCB 설문지는 충성심, 서비스 전달, 참여의 세 하위차원으로 구성되었으며, 각 하위요소별로 5문항, 6문항, 그리고 5문항씩 총 16문항으로 개발되었다. 문항의 한 예는 “나는 고객의 요구와 문제를 시간 내 해결하는 편이다.”이며, 다른 설문지와 마찬가지로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

4. 연구결과

4.1 타당도 및 신뢰도 검증

본 연구에서는 가설 검증 이전에 각 변수들의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 설문지로 측정된 각 변수의 요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 베리맥스(varimax) 회전 방식을 채택하였다. 요인은 고유값 1.0 이상을, 요인 적재치는 0.4 이상을 기준으로 실시하였다. 요인분석 결과, 감성지능은 네 개 하위요인, 감정노동은 두 개 하위요인, 그리고 서비스지향 OCB는 세 개 하위요인으로 총 9개의 요인으로 구분되었으나, 감성지능의 하위요인인 자기감정 이해의 네 번째 문항만이 어느 요인에도 묶이지 않고 10번째 단독 요인으로 분류되었다. 이 네 번째 문항을 제외하고 요인분석을 다시 실시한 결과 원래의 의도했던 대로 9개의 요인으로 추출되었다. KMO값은 .864로 변수의 선정이 좋은 편으로 나타났고, Bartlett의 구형성 검증은 유의미하게 나타나 요인분석 모형이 적합하고 공통요인이 있음을 보여주었다.

각 변수의 타당성 검증에 이어 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도는 각 변수를 측정할 설문지의 문항 간 내적일관성을 확인하기 위해 Cronbach의 α 값을 계산하였다. 감성지능 .904, 표면연기 .855, 내면연기 .867, 그리고 서비스지향 OCB .927로 산출되어 사회과학 연구 분야에서 일반적으로 수용되는 .70수준(Nunnally 1978)을 초과하여 비교적 높은 수준의 신뢰도를 보여주었다. 요인분석의 결과와 신뢰도 계수를 Table 1에 제시하였다.

4.2 기술통계 및 상관관계

각 변수의 평균, 표준편차, 그리고 변수 간 상관관계를 Table 2에 정리하여 제시하였다. 독립변수인 감성지능은 종속변수인 서비스지향 OCB($r=.499, p<.01$)와 유의미한 정(+)의 관계성을 보여주었다. 감성지능은 매개변수인

Table 1. Factor analysis and reliability results for variables

Variables	FT.1	FT.2	FT.3	FT.4	FT.5	FT.6	FT.7	FT.8	FT.9	Cronbach's α
EI: Self emotional appraisal	.234	-.005	.057	.144	.004	.164	-.044	.380	.708	.904
	.333	.059	.052	.171	.054	.244	.148	.130	.752	
	.226	.082	.192	.325	.132	.175	.323	.147	.579	
EI: Other's emotional appraisal	.141	.059	.171	.124	.191	.046	.022	.658	.402	
	.255	.024	.234	.122	.067	.150	.169	.694	.282	
	.356	.056	.238	.071	.042	.404	.144	.565	.028	
	.229	-.008	.077	.117	.081	.540	.085	.579	.068	
EI: Regulation of emotion	.051	.027	.083	.096	.192	.574	.278	.298	-.043	
	.135	.178	.105	.165	.095	.744	.314	.181	.055	
	.085	.281	.083	.125	.163	.690	.082	-.019	.245	
	-.022	.242	-.021	.105	.036	.705	.101	.056	.233	
EI: Use of emotion	.232	.237	-.030	.169	-.058	.223	.692	.268	.051	
	.031	.209	.035	.130	.073	.101	.816	-.036	.039	
	.089	.277	.000	.155	.043	.182	.778	.072	.124	
	.147	.223	-.120	.288	.132	.368	.612	.090	.062	

Emotional Labor: Surface acting	-.111	.065	.659	-.071	.122	-.152	.107	.163	-.008	.855
	.336	-.155	.675	.182	.009	.021	.110	.083	-.066	
	.179	.000	.714	.080	-.035	.269	.049	.032	-.127	
	.017	-.058	.778	.058	-.044	.016	-.100	.008	.057	
	.069	.009	.758	.194	.062	.015	.082	.112	.012	
	.034	-.057	.700	.124	-.019	-.020	-.100	.085	.218	
	-.166	.004	.742	-.084	.012	.141	-.098	-.005	.097	
Emotional Labor: Deep acting	.345	.250	.317	.520	-.099	.272	.080	-.057	.001	.867
	.391	.238	.267	.551	-.140	.246	-.061	.086	-.134	
	.037	.151	.054	.712	.002	.244	.050	.311	-.113	
	.125	.324	.194	.718	-.015	.182	.115	-.037	.140	
	-.083	.185	.055	.729	.111	.071	.110	-.078	.205	
	.141	-.033	.010	.743	.205	.045	.194	.151	.136	
	-.008	-.049	.042	.749	.093	-.065	.167	.066	.136	
Service-oriented OCB: Loyalty	.138	.093	-.056	.069	.800	.209	-.083	.017	.104	.927
	.213	.216	-.016	.055	.809	.143	.130	-.060	.147	
	.260	.216	.017	.058	.815	.024	.023	.100	-.074	
	.206	.293	.183	.054	.633	.026	.071	.285	-.003	
	.427	.268	.113	.122	.452	-.023	.321	.085	-.055	
Service-oriented OCB: Service Delivery	.645	.377	.127	-.051	.098	.082	-.012	.228	.241	.927
	.678	.453	.018	.044	.075	.152	-.054	.160	.151	
	.697	.139	.059	-.004	.317	.054	.070	.155	.156	
	.690	-.025	.022	.110	.282	.006	.142	.236	.169	
	.677	.094	.047	.149	.417	.095	.209	.101	.031	
	.626	.220	-.125	.204	.261	.111	.228	-.059	.269	
Service-oriented OCB: Participation	.191	.680	-.085	.293	.342	-.006	.172	.087	.050	.927
	.153	.802	-.099	.244	.237	.121	.224	.016	.022	
	.079	.831	-.071	.183	.190	.132	.241	.038	-.082	
	.131	.777	-.049	.067	.203	.196	.270	-.030	.073	
	.245	.667	.033	-.023	.080	.297	.126	.012	.058	
Eigen value	13.254	4.651	3.261	2.554	2.209	1.670	1.569	1.310	1.042	
% var. explained	29.453	10.335	7.248	5.675	4.909	3.712	3.487	2.910	2.316	
% Cum. var. exp.	29.453	39.788	47.036	52.711	57.619	61.331	64.818	67.728	70.044	

표면연기($r=.357, p<.01$)와 내면연기($r=.456, p<.01$)와도 정(+)의 상관관계를 보여주고 있다. 표면연기와 서비스 지향 OCB($r=.135, p=.108$)는 유의미한 관계성을 보여주지 못했지만, 내면연기와 서비스지향 OCB($r=.422, p<.01$)는 유의미한 정(+)의 관계성을 보여주었다.

인구통계학적 변수 중 성별이 감성지능($r=.170, p<.05$)과 유의미한 관계성이 있고, 직급이 총 경력($r=.675, p<.01$)과 서비스지향 OCB($r=.344, p<.01$)와 유의미한 관계성이 있는 것으로 나타났다. 결혼여부와 총 경력($r=.385, p<.01$)도 유의미한 상관관계를 보여주고 있다. 이러한 결과는 여성이 남성보다 감성지능의 수준이 더 높고, 관리자가 평직원에 비해 경력이 더 길며, 서비스지향 OCB를 더 많이 수행하는 경향이 있다는 것을 의미한다. 또한 기혼자

가 미혼자보다 직장 경력이 더 길었다. 이러한 인구통계학적 변수의 영향을 배제하고 각 변수의 관계성을 보다 명확히 파악하기 위하여 가설 검증을 위한 회귀분석 시 인구통계학적 변수를 통제변수로 투입하였다.

Table 2. Descriptive statistics and correlations

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Gender	1.838	.369								
2.Marriage	1.697	.558	.173*							
3.Position level	1.774	.645	-.133	.022						
4.Total career	3.654	.763	-.024	.385**	.675**					
5.EI	3.533	.642	.170*	.160	.085	.124				
6.Surface acting	3.219	.714	.088	.150	-.047	.080	.357**			
7.Deep acting	3.222	.707	.011	.043	.085	.017	.456**	.375**		
8.Svc-Oriented OCB	3.245	.671	.025	.033	.344**	.096	.499**	.135	.422**	-

Note. *N* =142; ***p*<.01, **p*<.05; Gender 1=male, 2=female; Marriage 1=not married, 2=married; Position level 1=manager, 2=sales person; Total career 1=below 1 year, 2=2-3 years, 3=4-5 years, 4=above 5 years.

4.3 가설 검증

본 연구의 가설 1은 “감성지능은 서비스지향 OCB에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”이다. 가설 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였고, 결과를 Table 3에 제시하였다. 첫 단계로 통제변수인 성별, 결혼여부, 직급, 그리고 총 경력을 투입하였고(Model 1), 독립변수인 감성지능을 두 번째 단계로 투입하여(Model 2) 종속변수인 서비스지향 OCB와의 관계성을 살펴보았다. 분석결과, Model 2에 제시된 것처럼 감성지능은 서비스지향 OCB($\beta=.498, p<.001$)와 정(+)의 관계성을 보여주어 가설 1은 지지되었다.

가설 2는 “감성지능이 높은 직원은 표면연기보다는 내면연기를 통하여 서비스지향 OCB를 증가시킬 것이다.”이다. 본 연구에서는 Baron and Kenny(1986)가 제안한 매개효과 검증 절차에 따라, 먼저 첫 번째 단계인 독립변수와 종속변수의 관계성을 살펴보았다. 가설 1이 지지되어 감성지능과 서비스지향 OCB는 유의미한 관계성이 있는 것으로 밝혀져 이 조건은 충족되었다. 두 번째 단계로 독립변수인 감성지능이 매개변수인 표면연기와 내면연기에 유의미한 관계성이 있는지를 살펴보았다. Table 4의 Model 2에 제시된 것처럼 감성지능은 표면연기($\beta=.448, p<.001$)와 내면연기($\beta=.487, p<.001$) 모두에 유의미한 영향을 미치고 있다. 마지막 단계로, 감성지능을 표면연기 그리고 내면연기와 함께 동시에 회귀식에 투입한 후, 첫 번째 단계에서 산출된 감성지능의 β 값의 크기와 비교하고 표면연기 및 내면연기와 서비스지향 OCB의 관계성에 대한 유의미성을 살펴보았다. 감성지능의 영향력이 $\beta=.498$ (Model 2)에서 $\beta=.415$ (Model 3)로 감소되었고, 내면연기($\beta=.271, p<.05$)는 서비스지향 OCB와 유의미한 관계성이 나타난 반면 표면연기($\beta=-.127, p=.119$)는 유의미한 관계성을 보여주지 못했다(Model 3 참조). 또한 감성지능의 서비스지향 OCB에 대한 영향력은 감소되었지만, 유의미성은 그대로 유지되어(Model 2와 Model 3 참조) 부분매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2도 지지되었다.

표면연기와 내면연기가 동시에 회귀식에 투입될 때, 두 변수가 서로 공유하는 변량의 영향을 배제시키기 위해 본 연구에서는 표면연기와 내면연기에 대한 각각의 매개변수로서의 효과성을 추가로 분석하였다. 위에서 기술한 절차 중 세 번째 단계부터 추가 분석한 결과, 표면연기가 회귀식에 투입되었을 때, 감성지능의 영향력은 β

=.456에서 $\beta=.451$ 로 미약하게 감소하였고, 표면연기의 서비스지향 OCB에 대한 영향력($\beta=.011, p=.925$)도 유의미하지 않게 나타나지 않아 매개효과성을 보여주지 못했다. 반면에, 내면연기가 회귀식에 투입되었을 때, 감성지능의 영향력은 $\beta=.456$ 에서 $\beta=.321$ 로 감소하였고, 내면연기의 서비스지향 OCB에 대한 영향력($\beta=.277, p<.05$)은 유의미하게 나타나 매개변수로써의 효과성을 재확인하였다.

Table 3. Hierarchical regression analyses for main and mediating effects

Variables		Service-Oriented OCB					
		Model 1		Model 2		Model 3	
		β	<i>t</i>	β	<i>t</i>	β	<i>t</i>
Control Variables	Gender	-.010	-.114	.067	.876	.046	.613
	Marriage	.111	1.210	.056	.697	.055	.687
	Position Level	.059	.692	.037	.495	.012	.168
	Total Career	.058	.635	.013	.167	.030	.388
Ind. Variable	Emotional Intelligence			.498***	6.547	.415***	4.921
Mediating Variable	Surface Acting					-.127	-1.569
	Deep Acting					.271**	3.220
R^2		.024		.258***		.314***	
ΔR^2				.234***		.056**	

Note. *N*=142; *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

Table 4. Hierarchical regression analyses for EI with Surface Acting and Deep Acting

Variables		Surface Acting				Deep Acting			
		Model 1		Model 2		Model 1		Model 2	
		β	<i>t</i>	β	<i>t</i>	β	<i>t</i>	β	<i>t</i>
Control Variables	Gender	.007	.059	.086	.751	-.033	-.258	.053	.461
	Marriage	.318	2.473	.245	2.087	.244	1.862	.165	1.403
	Position Level	-.105	-.631	-.078	-.514	.083	.487	.113	.748
	Total Career	.009	.052	-.086	-.553	-.050	-.286	-.154	-.981
Ind. Variable	EI			.448***	3.840			.487***	4.170
R^2		.101		.278**		.065		.275**	
ΔR^2				.177***				.210***	

Note. *N*=142; *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

5. 결 론

5.1 연구결과 및 논의

본 연구는 고객 접점 직원의 감성지능이 서비스지향 OCB에 영향을 미치는 지를 살펴보고, 이 둘의 관계성이 어떠한 감정노동전략을 통해 이루어지는 지를 검증하는 것을 목적으로 수행되었다. 연구결과, 감성지능이 서비스지향 OCB에 긍정적 영향을 미쳤고, 감성지능은 감정노동전략 중 내면연기를 부분 매개하여 서비스지향 OCB로 연결되는 순차적 관계성을 보여주었다.

이러한 연구결과를 기반으로 본 연구는 다음과 같은 이론적 그리고 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 먼저 이론적 시사점으로 첫째, 가설 1의 검증은 Carmeli(2003)와 Bettencourt et al.(2001)의 감성지능이 높은 직원이 다른 사람의 감정을 더욱 잘 받아들이고 조직의 목표를 달성하기 위해 서비스지향 OCB와 같은 추가적인 행동을 더 많이 수행한다는 연구결과와 일치한다. 이러한 결과는 감성지능이 높은 직원은 작업 현장에서 발생하는 사건을 생산적이고 우호적으로 해석하는 경향이 있어 긍정적인 직무관련 태도와 행동을 향상시킨다는 정서사건이론(Weiss and Cropanzano 1996)과 부합한다. 또한 고객 접점 직원의 직무상황이 감성지능의 발현을 촉진시키기 때문(Tett and Guterma 2000; Tett and Burnett 2003)에 감성지능이 높은 직원은 고객만족을 위해 자발적으로 서비스행동을 증가시킬 수 있음이 본 연구를 통해 확인되었다. 따라서 감성지능이 조직시민행동에 개념적 근본을 두고 있는 서비스지향 OCB에도 그 효과성이 확대될 수 있음을 보여준데 본 연구의 의의가 있다.

둘째, 가설 2의 검증을 통해 감성지능이 높은 직원이 서비스지향 OCB를 더 많이 수행할 때, 표면연기가 아닌 내면연기 감정노동전략을 선택하는 경향이 있음을 보여주었다. 이러한 결과는 감성지능과 내면연기가 정(+)적인 관계가 있다는 선행연구 결과와 일치하며(Brotheridge, 2006, Liu et al. 2008, Ramachandran et al. 2011), 내면연기의 수행을 위해서 자신과 타인의 감정 인식과 관리가 필요하다는 주장(Grandey et al. 2005)을 확인시켜주었다. 또한 감성지능이 높은 직원이 고객과 상호작용하는 과정에서 고객과 공감할 수 있는 진정한 감정을 표현할 때 역할의 행동 또는 조직시민행동에 참여할 가능성이 더 큰 것으로 밝혀진 연구결과(Diefendorff et al. 2006, Johnson & Indvik, 1999)와 일치한다. 따라서 서비스지향 OCB를 향상시키려면 상황에 적합한 감정상태를 창출할 필요성이 제기되며, 이는 내면연기의 메커니즘을 통해 촉진되는 가능성이 더 높다는 것을 시사한다. 이러한 연구 결과는 감성지능이 내면연기를 통하여 서비스지향 OCB에 미치는 영향을 검증함으로써 감성지능과 서비스지향 OCB의 관계성에 대한 이해의 폭을 넓히는데 기여하였다.

실무적 시사점은 다음과 같다, 직원이 고객을 직접 응대하며 서비스를 제공하는 기업의 HR 담당자는 고객 접점 직원을 선발할 때, 감성지능을 측정할 수 있는 선발도구를 사용하여 점수가 높은 구직자를 선발하는 과정의 추가를 고려해볼 수 있다. 이미 선발된 기존 직원이나 관리자를 대상으로 감성지능을 측정하여 점수가 높은 이들을 고객을 직접 응대하는 직무에 재배치시킬 수도 있다. 또한 감성지능이 개인의 능력이라고 주장하는 연구자 관점에서 볼 때, 감성지능의 수준이 높지 않은 기존 직원을 대상으로 교육훈련, 멘토링, 또는 보상 시스템 구축을 통하여 감성지능을 함양시키는 방법도 고려할 수 있다.

5.2 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구의 이론적 그리고 실무적 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 갖고 있다. 먼저, 본 연구에서는 고객을 직접 응대하면서 서비스 제공과 영업을 동시에 수행하는 접점 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 직원의 입장에서 볼 때, 영업의 성공을 위해서 자신의 감성지능을 활용하겠지만, 서비스 제공에만 집중하는 직무를 수행하는 직원의 감성지능 활용이 달라 서비스지향 OCB에 대한 효과성에 차이가 나타날 수도 있다. 따라서 후속연구에서는 고객에게 서비스만 제공하는 직무 수행자만을 표본으로 연구된다면 감성지능과 서비스지향 OCB의 관계성이 보다 명확히 규명되고, 연구결과의 일반화에 기여할 것으로 기대된다. 또한 호텔, 금융기관, 호스피탤러티, 등 다른 유형의 조직에서도 연구가 이루어진다면 연구결과의 일반화에 도움이 될 것이다.

둘째, 본 연구는 변수에 대한 측정이 자기보고식 설문지를 통해 고객 접점 직원을 대상으로 수집되었기 때문에 동일방법 편이가 발생할 수 있다. 후속 연구에서는 동일방법 편이를 제거하기 위한 방안으로 서비스지향 OCB에 대해 고객이 직원을 직접 평가할 수 있는 측정방법이나 상사가 직원의 직무행동을 관찰하여 평가하는 방법의 사용이 필요해 보인다.

셋째, 본 연구는 변수의 측정이 한 시점에서 이루어진 횡단연구의 단점을 포함하고 있다. 감성지능이 내면연기를 통하여 서비스지향 OCB에 미치는 순차적 관계성을 명확히 규명하기 위해 종단적 연구가 필요해 보인다. 특히 감정노동전략 연구결과에 따르면, 개인은 초기에 내면연기를 수행하다가 이것에 한계를 느끼면 표면연기로 전환하는 경향을 보인다(Gross 1998). 따라서 시간의 경과에 따른 직원의 감정노동전략의 변화와 같은 현상을 규명하는 후속연구가 이루어지길 기대해본다.

마지막으로, 향후 연구에서는 감성지능과 서비스지향 OCB의 이론적 확장을 위해 조직 특성 변수가 추가되기를 기대한다. 예를 들면, 조직문화가 고객 서비스를 최우선의 가치로 구성되어 있거나, 상사의 지원인식 또는 보상체계가 직원의 내면연기를 더욱 촉진할 수 있도록 동기부여시킬 수도 있다. 따라서 이러한 조직관련 변수의 조절효과가 있는 지를 밝히는 연구결과가 제시된다면, 감성지능과 감정노동의 관계성에 대한 매커니즘을 보다 명확히 규명하는데 기여할 것으로 기대된다.

REFERENCES

- Abraham, R. 1999. "The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence: Outcome relationships." *Journal of Psychology* 134(2):169-84.
- Ashforth, B.E., and Humphrey, R.H. 1993. "Emotional labor in service roles: the influence of identity." *Academy of Management Review* 18(1):88-115.
- Austin, E. J., and Dore, T. C. and O'Donovan, K. M. 2008. "Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour." *Personality and Individual Differences* 44(3):679-88.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. 1986. "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of personality and social psychology* 51(6):1173.
- Beldoch, M. 1964. "Sensitivity to expression of emotional meaning in three modes of communication." In *The Communication of Emotional Meaning*, edited by J. R. Davitz, 31-42. New York:McGraw-Hill.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., and Meuter, M. L. 2001. "A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors." *Journal of applied psychology* 86(1):29.
- Bitner, Mary. Jo., Booms, Bernard. H., and Tetreault, Mary. Stanfield. 1990. "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents." *Journal of Marketing* 54(1):71-84.
- Bono, J. E. and Vey, M. A. 2004. "Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research." In *Understanding Emotions in Organizational Behavior*, edited by N. Ashkanasy and C. Harter, 212-33. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Borucki, C. C., and Burke, M. J. 1999. "An examination of service-related antecedents to retail store performance." *Journal of Organizational Behavior* 20(6):943-62.
- Bowen, D. E., and Schneider, B. 1985. "Boundary-spanning-role employees and the service encounter: Some guidelines for future management and research." In *The Service Encounter*, edited by J. Czepiel, M. R. Solomon, and C. F. Surprenant (Eds.), 127-47. New York:Lexington Books.
- Bowen, D. E., Siehl, C., and Schneider, B. 1989. "A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing." *Academy of Management Review* 14(1):75-95.
- Brotheridge, C. M. 2006. "The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands." *Psicothema* 18(Suplemento):139-44.
- Brotheridge, C. M., and Lee, R. T. 2002. "Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor." *Journal of Occupational Health Psychology* 7(1):57-67.
- Byron, K. 2007. "Male and female managers' ability to 'read' emotions: Relationships with supervisor's performance ratings and subordinates' satisfaction ratings." *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 80(4):713-33
- Brotheridge, C. M. and Grandey, A. A. 2002. "Emotional labour and burnout: comparing two perspectives of 'people work'" *Journal of Vocational Behaviour* 60:17-39.
- Carmeli, A. 2003. "The relationship between emotional intelligence and work attitudes behavior and outcomes: An examination among senior managers." *Journal of Managerial Psychology* 18(7):788-813.
- Collins, R. 1981. "On the micro foundations of macrosociology." *American Journal of Sociology* 86:984-1014.
- Cote, S., and Miners, C. T. 2006. "Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance." *Administrative Science Quarterly* 51(1):1-28.
- Davies, M., Stankov, L., and Roberts, R. D. 1998. "Emotional intelligence: In search of an elusive construct." *Journal of Personality and Social Psychology* 75:989-1015.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., and Gosserand, R. H. 2005. "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies." *Journal of Vocational Behavior* 66(2):339-57.

- Diefendorff, J.M., Richard, E.M., and Croyle, M.H. 2006. "Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions" *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79:273–98.
- Farh, Crystal I. C. Chien., Seo, Myeong-Gu., and Tesluk, Paul E. 2012. "Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance: The moderating role of job context." *Journal of Applied Psychology* 97(4):890–900.
- Gardner, H. 1983. *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- George, J. M. 1991. "State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work." *Journal of Applied Psychology* 76:299–307.
- Giardini, A., and Frese, M. 2006. "Reducing the negative effects of emotion work in service occupations: emotional competence as a psychological resource" *Journal of Occupational Health Psychology* 11(1):63–75.
- Grandey, A. A. 2003. "When the show must go on: surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery" *Academy of Management Journal* 46(1):86–96.
- Grandey, A. A., Fisk, G.M., and Steiner, D. D. 2005. "Must "service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees" *Journal of Applied Psychology* 90(5):893–904.
- Gross, J. 1998. "The emerging field of emotion regulation: An integrative review." *Review of General Psychology* 2(3):271–99.
- Hobfoll, S.E. 1988. *The ecology of stress*. Washington DC: Taylor & Francis.
- Hobfoll, S.E. 1989. "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress." *American Psychologist* 44(3):513–24
- Hobfoll, S. E., and Freedy, J. 1993. "Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout." In *Professional burnout: Recent developments in theory and practice*, edited by W. Schaufeli, C. Maslach, and T. Marek (Eds.). 115–29. Washington DC: Taylor & Francis.
- Hobfoll, S.E. 1998. *Stress, culture, and community: The psychology and physiology of stress*. Berlin: Springer.
- Hochschild, A. R. 1983. *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Huang, J.H., Jin, B. H., and Yang, C. 2004. "Satisfaction with business-to-employee benefit systems and organizational citizenship behavior: An examination of gender differences." *International Journal of Manpower* 25(2):195–210.
- Hülshager, U. R., and Schewe, A. F. 2011. "On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research." *Journal of Occupational Health Psychology* 16(3):361–89.
- Johnson, P. R., and Indvik, J. 1999. "Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees" *Journal of Workplace Learning* 11(3):84–8.
- Kammer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M. Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., and Halvorsen-Ganepola, M. D. K. 2013. "A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor." *Personnel Psychology* 66(1):47–90.
- Katz, D. 1964. "The motivational basis of organizational behavior." *Systems Research and Behavioral Science* 9(2):131–46.
- Kolb, David A., and Boyatzis, Richard E. 1970. "On the Dynamics of the Helping Relationship" *The journal of applied behavioral science* 6(3):267–89.
- Kotler, P. 1997. *Marketing management : analysis, planning, implementation, and control*. NJ: Prentice Hall International.
- Law, K. S., Wong, C.-S., and Song, L. J. 2004. "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies." *Journal of Applied Psychology* 89(3): 483–96.
- Liu, Y., Prati, L. M., Perrewe, P. L., and Ferris, G. R. 2008. "The relationship between emotional resources and emotional labor: An exploratory study." *Journal of Applied Social Psychology* 38(10): 2410–39.
- Mayer, J. D. 2008. "Human Abilities: Emotional Intelligence." *Annual Review of Psychology* 59:507–36.

- Mayer, J. D., and Salovey, P. 1997. "What is the emotional intelligence?" In *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence: Implications for education*, edited by Salovey, P., and Sluyter, D. (Eds.), 3-34. NY: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., and Caruso, D. R. 2000. "Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability." In *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, edited by R. Bar On, and J. D. A. Parker (Eds.), 92-117. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miao, C., Humphrey, R. H., and Qian, S. 2017. "A meta-analysis of emotional intelligence and work attitude." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 90:177-202.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books/DC Heath and Com.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. 1988. "Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc." *Journal of retailing* 64(1):12-40.
- Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. 1997. "Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research." *Human performance* 10(2): 133-51.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., and Blume, B. D. 2009. "Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis." *Journal of Applied Psychology* 94(1):122-41.
- Ramachandran, Y., Jordan, P. J., Troth, A. C., and Lawrence, S. A. 2011. "Emotional intelligence, emotional labour and organisational citizenship behaviour in service environments." *International Journal of Work Organisation and Emotion* 4(2):136-57.
- Raub, S. 2008. "Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry" *International Journal of Hospitality Management* 27(2):179-86.
- Salovey, P., and Mayer, J. D. 1990. "Emotional intelligence." *Imagination, cognition and personality* 9 (3):185-211.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., and Gtman, E. G. 1985. "A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter." *Journal of Marketing* 49(1):99-111.
- Spector, P. E., and Fox, S. 2002. "An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior." *Human Resource Management Review* 12(2): 269-92.
- Tett, R. P., and Guterman, H. A. 2000. "Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation." *Journal of Research in Personality* 34: 397-423.
- Tett, R. P., and Burnett, D. D. 2003. "A personality trait-based interactionist model of job performance." *Journal of Applied Psychology* 88(3):500-17.
- Thorndike, E. L. 1920. "Intelligence and its use." *Harper's Magazine* 140:227-235.
- Turnipseed, D. L. 2018. "Emotional intelligence and OCB: The moderating role of work locus of control" *The Journal of Social Psychology* 158(3):322-36.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., and Dienesch, R. M. 1994. "Organizational citizenship behavior: Construct re-definition, measurement, and validation." *Academy of Management Journal* 37:765-802.
- Weiss, H. M., and Cropanzano, R. 1996. "Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work." In *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, edited by Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.), 18:1-74. Greenwich: JAI Press.
- Wong, C. S., and Law, K. S. 2002. "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study." *The leadership quarterly* 13(3):243-74.

