creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

碩士學位論文

서비스접점에서 부정적 상황요인이 판매원의 감정부조화와 고객 지향적 행동에 미치는 영향

- 자기효능감, 공감요인의 조절효과 중심으로-

濟州大學校 經營大學院

經 營 學 科

강 명 순

2014年 8月

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

서비스접점에서 부정적 상황요인이 판매원의 감정부조화와 고객지향적 행동에 미치는 영향

-자기효능감, 공감요인의 조절효과 중심으로-

指導敎授 金 炯 吉

姜 明 順

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2014年 6月

姜明順의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 ________ 印

委　　員 ________ 印

委　　員 ________ 印

濟州大學校 經營大學院

2014年 6月

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

The Effect of Customer-Oriented Behavior and Salesperson's Emotional Dissonance on Negative Situations in Service Encounter

-Focusing on the Moderating Effects of Self-Efficacy and Empathy-

Myoung-Soon Kang
(Supervised by professor Hyoung-Gil Kim)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Business Administration

2014. 6.

This thesis has been examined and approved.

Thesis director, _____, Prof. of Business Administration

_____

_____

August 2014.

Department of Business Administration

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

목 차

Ⅰ. 서 론 ---- 1

1. 문제제기 및 연구 배경 ---- 1
2. 연구 목적 및 방법 ---- 4
3. 논문의 구성 ---- 6

Ⅱ. 이론적 배경 ---- 7

1. 감정노동 ---- 7
   1) 감정노동의 개념 ---- 7
   2) 감정노동의 선행요인 ---- 10
2. 서비스접점에서의 부정적 상황요인 ---- 12
   1) 부정적 고객요인 ---- 14
   2) 부정적 환경요인 ---- 15
   3) 부정적 직원요인 ---- 16
   4) 부정적 직무요인 ---- 17
3. 자기효능감 ---- 19
   1) 자기효능감의 개념 ---- 19
   2) 자기효능감의 원천 ---- 21
   3) 자기효능감의 조절효과 ---- 23
4. 공감 ---- 25
   1) 공감의 개념과 구성차원 ---- 25
   2) 공감의 조절효과 ---- 28
5, 감정부조화 ---- 30
   1) 감정부조화의 개념과 차원 ---- 31
   2) 감정부조화의 결과 ---- 33
6, 고객 지향적 행동 ---- 36
   1) 고객 지향적 행동의 개념 ---- 36

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2) 고객 지향적 행동의 구성요인 ---- 40

Ⅲ. 연구의 설계 ---- 43

1. 연구모형 ---- 43
2. 연구가설 ---- 44
   1) 부정적 상황요인과 감정부조화 ---- 44
   2) 감정부조화와 고객 지향적 행동 ---- 45
   3) 자기효능감의 조절효과 ---- 46
   4) 공감의 조절효과 ---- 47
   5) 자기효능감과 고객 지향적 행동 ---- 48
   6) 공감과 고객 지향적 행동 ---- 48
3. 변수의 조작적 정의 및 측정 ---- 49
   1) 서비스접점에서 부정적 상황요인 ---- 50
   2) 감정부조화 ---- 53
   3) 자기효능감 ---- 54
   4) 공감 ---- 55
   5) 고객 지향적 행동 ---- 56
4. 조사 설계 ---- 58
   1) 설문구성 및 조사방법 ---- 58
   2) 분석 방법 ---- 58

Ⅳ. 실증분석 ---- 59

1. 표본의 일반적 특성 ---- 59
2. 신뢰성 및 타당성 분석 ---- 60
3. 가설 검증 ---- 62
   1) 서비스 접점에서의 부정적 상황 요인과 감정부조화 ---- 62
   2) 감정부조화와 고객 지향적 행동 ---- 63
   3) 서비스 접점에서의 부정적 상황 요인과 고객 지향적 행동 ---- 64
   4) 자기효능감과 공감의 조절효과 ---- 66

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4. 주요 변인의 집단 간 차이 ---- 67
1) 서비스 접점에서의 부정적 상황 요인 ---- 68
2) 감정부조화 및 고객 지향적 행동과 조절변인 ---- 69
5. 분석결과의 요약 ---- 72
1) 가설검증 결과 ---- 72
2) 주요변인의 차이검증 ---- 74

Ⅴ. 결 론 ---- 77

1. 연구결과 요약 ---- 77
2. 연구의 시사점 ---- 79
1) 이론적 시사점 ---- 80
2) 실무적 시사점 ---- 80
3. 연구의 한계 및 향후 연구 ---- 81

* 참고 문헌 ---- 84
* 설문지 ---- 93
* ABSTRACT ---- 98

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

표 목 차

<표 Ⅱ-1> 서비스접점에서의 부정적 상황요인 ---- 18
<표 Ⅱ-2> Glomb & Tew(2004) 감정노동의 분류 ---- 32
<표 Ⅱ-3> 감정부조화의 정의에 관한 선행연구 ---- 32
<표 Ⅱ-4> 감정부조화에 관한 선행연구 ---- 36
<표 Ⅱ-5> 접근법에 따른 고객지향성 개념 ---- 38
<표 Ⅱ-6> 고객 지향적 행동의 개념 정리 ---- 39
<표 Ⅲ-1> 부정적 고객요인에 대한 조작적 정의와 측정항목 ---- 50
<표 Ⅲ-2> 부정적 환경요인에 대한 조작적 정의와 측정항목 ---- 51
<표 Ⅲ-3> 부정적 직원요인에 대한 조작적 정의와 측정항목 ---- 52
<표 Ⅲ-4> 부정적 직무요인에 대한 조작적 정의와 측정항목 ---- 53
<표 Ⅲ-5> 감정부조화에 대한 조작적 정의와 측정항목 ---- 54
<표 Ⅲ-6> 자기효능감에 대한 조작적 정의와 측정항목 ---- 55
<표 Ⅲ-7> 공감에 대한 조작적 정의와 측정항목 ---- 56
<표 Ⅲ-8> 고객 지향적 행동에 대한 조작적 정의와 측정항목 ---- 57
<표 Ⅳ-1> 자료의 구성 ---- 59
<표 Ⅳ-2> 주요 변인별 타당도 ---- 61
<표 Ⅳ-3> 주요 개념의 신뢰도 및 상관행렬 ---- 62
<표 Ⅳ-4> 연구모형의 적합도 ---- 63
<표 Ⅳ-5> 서비스 접점에서의 부정적 상황요인과 감정부조화 간의 관계 ---- 65
<표 Ⅳ-6> 감정부조화와 고객 지향적 행동 간의 관계 ---- 66
<표 Ⅳ-7> 서비스 접점에서의 부정적 상황요인과 고객지향적 행동 간의 관계 ---- 67
<표 Ⅳ-8> 부정적 상황과 감정부조화 간의 관계에서 자기 효능감의 조절효과 ---- 68
<표 Ⅳ-9> 부정적 상황과 감정부조화 간의 관계에서 공감의 조절효과 ---- 69
<표 Ⅳ-10> 부정적 상황요인의 인구통계적 차이 ---- 70

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 Ⅳ-11> 결과변수 및 조절변수의 인구통계적 차이 ---------- 72
<표 Ⅳ-12> 가설검증결과의 요약 ---------- 75
<표 Ⅳ-13> 주요 변수의 인구통계적 차이 ---------- 77

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

그림 목차

<그림 Ⅱ-1> 감정노동의 네 가지 차원의 관계 ---------- 9
<그림 Ⅱ-2> Grandey(2000)의 감정노동 통합모델 ---------- 11
<그림 Ⅱ-3> 감정노동의 기본 모델 ---------- 12
<그림 Ⅱ-4> Bandura(1977)의 효용기대와 성과기대 ---------- 21
<그림 Ⅱ-5> Bandura(1977)의 지각된 자기효능감 ---------- 23
<그림 Ⅲ-1> 연구모형 ---------- 44
<그림 Ⅳ-1> 연구모형의 경로도 ---------- 64

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅰ. 서 론

1. 문제제기 및 연구 배경

판매원은 일반적 통념의 대인관계가 아니라 고객 대 직원이라는 독특한 대인관계를 형성하기 위해 자신의 유쾌함이나 불쾌함을 관리하고 조절하는 노동을 수행하고 있다. 또한 기업들이 점차 서비스접점에 위치한 판매원들에 대한 감정 관리의 중요성을 인정하게 되면서 감정을 상품화시킴으로써 이윤을 극대화하고자 하는 관리전략을 실시하게 되었다(Karatepe, Yorganci & Haktanir 2009).

고객과의 상호작용이 노동과정의 일부에 속하는 서비스산업에서 감정의 상품화 현상은 특히 두드러진다. 즉 기업은 서비스직원에 대해 서비스거래 시 고객에 대한 적절한 감정적 반응을 표현하도록 기대하고 이와 관련하여 교육을 시키고 성과에 대해 보상을 해주기 때문에 감정은 교환가치의 대상으로 부상하게 되었다.

서비스는 물질적인 제품이나 구조물이 아니며, 일반적으로 생산되는 시점에서 소멸된다. 또한 구매자에게 무형적인 형태의 가치를 제공하는 것이므로 고객의 관점에서 서비스에 대한 가장 깊은 인상은 고객이 서비스제공자와 상호작용하는 서비스접점(service encounter)에서 형성된다. 또한 서비스의 무형성은 고객으로 하여금 서비스제공자의 서비스태도 즉, 외적행위로서 서비스의 품질을 평가하게 함으로써 고객들에게 보여 지는 종업원의 감정은 중요하다(Bowen et al., 1989).

마케팅에 있어서 감정에 관한 연구는 고객중심으로 이루어져 왔다. 고객이 구매과정에서 경험하게 되는 감정이 고객행동에 미치는 영향(Donovan et al., 1994; Wakefield & Bake, 1998; Babin & Attaway, 2000), 그리고 고객의 감정을 관리하기 위해 종업원을 어떻게 적절하게 교육시킬 것인가에 대한 방법(Menon & Dube, 2000)적인 면에 주로 초점이 맞춰져 왔으며, 종업원 감정과 관련된 연구는 상대적으로 부족한 실정이다(김상희, 2006). 그러나 고객들이 서비스접점에 있는 종업원들과 접촉하는 동안에 긍정적인 감정을 경험하도록 하기 위해서는 고객과

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

종업원의 상호관계가 중요하며 이러한 상호관계를 원활하게 하기 위해서는 서비스 생산과정에서 서비스제공자들이 고객에게 보여주는 표정 및 감정을 효과적으로 관리해야 할 필요성이 있다. 특히 오늘날과 같이 치열한 경쟁에 노출되어 있는 서비스기업들이 자신을 차별화할 수 있는 결정적인 방법 중의 하나는 바로 종업원을 통한 고객서비스의 개선이다(Bush et al., 1990). 따라서 종업원의 감정관리와 이와 관련된 요인들에 대한 연구는 필연적이라 하겠다.

앞서 설명하였듯이 서비스직원은 서비스 수행과정에서 조직이 원하는 특정한 감정을 고객에게 표현하도록 기대되며, 설령 그것이 자신의 진실한 감정이 아닐지라도 감정표현의 관리를 통해서 조직의 목표에 부응하도록 요구되는 감정노동을 수행하게 된다. 그러나 이러한 감정노동의 수행은 서비스직원들로 하여금 심리적 불편과 갈등인 감정부조화를 야기하는 결과를 낳게 되었다. 즉 실제 경험하는 감정은 그렇지 않음에도 불구하고 조직규범상 정해진 감정을 표현해야 하는 과정에서 심리적 갈등현상인 감정부조화를 경험할 수밖에 없게 되는 것이다.

감정부조화(emotional dissonance)란 종업원들이 실제로 지각하는 감정과 조직상황에서 요구되는 감정과의 갈등이라고 정의할 수 있다(김영현, 2011). 조직에서의 감정표현은 경험 감정, 외적인 감정규칙, 내적인 감정규칙 간의 조화에 의해 결정된다. 경험 감정이란 자신이 실제로 지각하는 경험된 감정을 의미하며, 외적인 감정규칙은 자신이 고용되어 있는 조직에서 요구하는 감정을, 내적인 감정규칙이란 자신이 옳다고 생각하는 감정을 말한다(Rafaeli & Sutton, 1987). 이러한 감정규칙들 간의 조화가 균형을 이루지 못할 때 감정부조화를 경험하게 된다. 이처럼 기업이 종업원의 감정을 통제하고자 하는 이유는 기업의 최 일선에서 고객과 접촉하는 서비스직원의 효과적인 감정표현이 고객들의 만족수준과 구매의도를 좌우하게 되기 때문이다.

그렇다면 감정부조화를 유발시키는 요인은 무엇인가? 지금까지 감정부조화에 관한 선행연구들은 주로 심리학 및 조직학에서 연구되어 왔으며 여기서 언급하고 있는 감정부조화의 유발요인은 조직전반 혹은 개인적 성향과 관련된 요인에 주로 초점을 두고 있다. 마케팅 관점에서 감정부조화를 유발시키는 요인에 관한 국내 연구로는 김상희·서문식(2005)의 연구가 처음이며 상당히 부족한 실정이다. 또한 기존의 문헌고찰(Morris & Feldman, 1996; Pugh, 2001)에서도 살펴볼 수

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

있듯이 서비스제공자의 감정부조화가 주로 고객과의 상호작용이 많은 상황에서 발생하는 것이라면 서비스접점에서 감정부조화를 야기 시키는 요인에 대한 연구와 이러한 감정부조화를 감소시킬 수 있는 요인에 대한 연구는 그 필요성이 높다 하겠다. 이렇듯 판매원의 감정부조화는 서비스 접점에서 노출되고 있는 부정적 상황요인들에 의해 조장되고 확대되고 있다고 볼 수 있다. 이는 고객과의 상호작용 관계에서 나타나는 판매원의 감정에 미치는 기업요인, 개인요인, 고객요인, 환경요인 등의 차이에서 비롯되고 있다.

고객 지향적인 서비스기업은 판매원들의 감정부조화를 조절하여 고객과의 상호작용에서 긍정적인 서비스 제공을 기대하고 있다. 따라서 감정부조화를 일으키는 부정적 상황요인에 대한 연구를 통해 보완하고자 하는 노력이 중요한 직원관리로 부각되고 있는 것이다.

판매상황에서 감정부조화와 관련된 선행연구에서는 고객을 진심으로 생각하고 이해할 경우 고객과의 상호작용과정에서 감정부조화를 덜 경험하게 된다고 언급하고 있다. 또한 심리학 관련 연구에서도 대인관계에서 발생하는 심리적 갈등을 줄일 수 있는 방법으로 상대방에 대한 진실된 이해를 들고 있다(Miller et al., 1996). 심리학에서는 타인의 상황을 이해하고 타인의 입장이 되어 보고 타인이 경험하는 감정을 공유하고자 하는 것을 공감(empathy)이라고 언급하고 있다. 이러한 공감은 나를 상대방의 입장에 두고 생각하는 과정이며 타인의 경험을 자기 자신이 경험한 것처럼 내적인 경험을 재생하는 것이며 또한 상대방의 느낌이나 감정을 공유하는 것이라 할 수 있다(김상희, 2006). 따라서 공감은 상대방을 진실로 이해하고자 하는 것이며 이는 판매상황에서 경험하는 감정부조화를 감소시키는 요인으로 작용하게 될 것이다.

또한 감정부조화는 자기효능감에 의해서도 그 효과를 감소시킬 수 있다고 본다. 자기효능감(self-efficacy)이란 개인의 어떠한 행동이나 활동을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 확신이나 기대를 말하는 것으로 사람들이 어떤 활동을 선택하고 얼마만큼의 노력을 쏟으며 장애에 직면하여 그 활동을 얼마나 오랫동안 지속하는가에 영향을 미친다(홍현경, 2011). 따라서 자기효능감이 높다는 것은 어떠한 결과발생을 통제할 수 있는 자신의 능력을 높게 판단하는 것으로 볼 수 있다(박영희, 2010). 자기효능감의 조절효과를 검증한 연구 중에서 종

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

업원의 감정고갈이나 감정노동을 다룬 선행연구를 위주로 살펴보면, Cordes & Dougherty(1993)는 개인의 스트레스나 소진의 원인을 밝히고 이를 개선시킬 수 있는 요인을 파악한 결과, 개개인 스스로가 성공적으로 당면한 문제를 해결하고 이를 긍정적으로 해결하거나 해결할 수 있다고 믿는 신념, 즉 자기효능감이 중요한 요인이라고 주장하였다. 한광현(2005), 이경복·정명선(2008)의 연구에서도 자기효능감은 종업원의 감정고갈과 스트레스를 완화시키는 조절효과가 있는 것으로 제시한 바, 자기효능감 역시 감정부조화를 감소시키는 요인으로 작용할 수 있을 것으로 판단한다.

본 논문에서는 선행연구를 통해 서비스접점에서 판매원의 감정부조화를 일으키는 부정적 상황요인들과 감정부조화에 대한 이론적 고찰 및 이를 통한 고객 지향적 행동과의 영향관계를 살펴보고, 자기효능감과 인지적·정서적 공감이 감정부조화를 감소시키는지를 실증분석을 통해서 시사점을 제시하고, 판매원의 감정노동에 영향을 미치는 부정적인 요인들에 대한 해소 방향에 중요한 지침을 제공하고자 한다.

2. 연구 목적 및 방법

판매원은 기업의 최 일선 서비스접점에서 고객과 대면하는 기업의 얼굴이다. 고객이 원하는 제품이나 서비스에 대하여 상세한 정보 제공 및 시연을 하고, 제품에 대한 편익을 설득력 있게 제시함으로서 소비자들의 최종 구매의사결정에 영향을 미치며 구매 후 행동에도 많은 영향을 미치기 때문에 기업에 있어서 판매원의 역할은 매우 크다고 볼 수 있다. 또한 최근 들어 판매원의 감정표현과 관련한 연구와 관심이 점차 커지는 것도 기업에 있어서 판매원의 중요성을 높게 인식하고 있기 때문이다.

앞에서 언급하였지만, 이러한 변화에도 불구하고 마케팅에 있어서 감정에 관한 기존의 선행연구들은 고객중심으로 이루어져 왔다. 고객이 구매과정에서 경험하게 되는 감정이 고객행동에 미치는 영향(Donovan et al., 1994; Wakefield &

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Bake, 1998; Babin & Attaway, 2000), 그리고 고객의 감정을 관리하기 위해 종업원을 어떻게 적절하게 교육시킬 것인가에 대한 방법(Menon & Dube, 2000)적인 면에 주로 초점이 맞춰져 왔으며, 종업원 감정과 관련된 연구는 상대적으로 부족한 실정이다(김상희, 2006).

본 논문에서는 판매원의 감정에 대한 연구와 감정부조화의 원인 그리고 이를 감소시킬 수 있는 요인들에 대해 선행연구에서 연구된 내용들을 고찰하고, 선행연구에서 다루지 못했던 점들을 연구하고자 한다. 또한 판매원의 감정부조화는 고객 지향적 행동에 부정적인 영향을 미친다는 선행연구를 확대시켜 감정부조화를 감소시킬 수 있는 조절요인을 통하여 고객 지향적 행동에 어떠한 영향을 미치는지도 살펴보고자 한다.

따라서 서비스접점에서 발생되는 상황요인으로 부정적 고객요인, 부정적 환경요인, 부정적 직원요인, 부정적 직무요인으로 특화시켰고, 이들 요인들이 판매원의 감정부조화를 초래한다고 보았으며 고객 지향적 행동을 결과변수로 설정하였다. 또한 자기효능감과 공감요인을 판매원의 감정부조화를 감소시킬 수 있는 조절요인으로 설정하여 감소된 감정부조화가 결과변수인 고객 지향적 행동에 미치는 영향에 관한 연구도 실시하였다. 더불어 이들 변수들에 대한 문헌연구를 통해 이론적 체계화를 시도하였다.

이에 본 연구의 목적을 다음과 같이 설정한다.

첫째, 판매원의 감정부조화에 대해 선행연구를 이론적으로 고찰하고자 한다.

둘째, 서비스접점에서 판매원의 감정부조화를 초래하는 부정적 상황요인들을 찾아내고 범주화시켜 이를 실증적으로 분석해 보고자 한다. 이를 통해 마케팅 관점에서 서비스제공자로 하여금 서비스접점에서 감정부조화를 야기하고 조절할 수 있는 요인에 대해 구체적으로 살펴보고자 한다.

셋째, 판매원의 감정부조화에 영향을 미치는 요인으로 자기효능감과 공감을 중심으로 이들 요인들이 판매원의 감정부조화에 어떤 영향이 있는지 분석하고자 한다. 이는 판매상황에서 판매원의 고객에 대한 진실된 이해가 고객 지향적 행동을 증가시킬 수 있을 것인가에 대한 것으로 이들의 관련성을 규명해 보고자 한다.

넷째, 서비스접점에서 판매원이 경험하는 감정과 조직규범으로 인해 어쩔 수 없

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이 표현해야만 하는 감정 간의 부조화가 판매원의 고객 지향적 행동에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 살펴보고자 한다. 이는 판매원의 감정부조화를 관리해야 하는 당위성을 제시하여 기업의 종업원 관리지침에 도움을 주고자 한다.

한편, 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하였다. 먼저 문헌적 연구방법을 위해 국내외의 여러 연구자들의 연구를 통해 이론적 근거를 제시하였고, 이를 토대로 연구모형과 연구가설을 설정하여 실증적 연구과정을 거쳤다. 실증적인 조사를 위해 백화점, 면세점 등 현재 서비스 접점에서 근무 중인 판매원들을 대상으로 이론연구를 토대로 작성된 설문지를 이용하여 조사하였다.

3. 논문의 구성

본 논문은 전체 5개의 장으로 구성된다. 각 장의 주요내용은 다음과 같다.

제Ⅰ장은 서론부분으로 연구의 배경, 목적과 연구방법 및 구성을 제시하였다.

제Ⅱ장은 이론적 배경으로 감정노동, 서비스접점에서의 부정적 상황요인, 자기효능감, 공감, 감정부조화, 그리고 고객 지향적 행동에 대한 선행연구를 고찰하였다.

제Ⅲ장에서는 연구 설계 부분으로 연구모형과 가설을 설정하고, 변수의 조작적 정의, 설문구성 및 조사방법에 대해 설명하였다.

제Ⅳ장은 조사 자료의 실증분석으로 신뢰성과 타당성 분석을 실시하였고, 연구가설을 검증하였다.

제Ⅴ장에서는 연구결과의 요약과 이론적 배경에 의한 실증분석에 따른 이론적, 실무적 시사점을 도출하고, 본 연구가 지니고 있는 한계점과 향후 연구방향을 제시하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅱ. 이론적 배경

1. 감정노동

1) 감정노동의 개념

오늘날 기업들은 고객만족과 고객감동을 전략적 목적으로 설정하고 서비스를 제공하고자 노력하고 있다. 고객입장에서는 환영할 만한 일이지만 종업원입장에서는 실제 느끼는 감정과 기업에서 요구하는 감정으로 표현해야하는 경우의 발생으로 갈등이 종종 발생하게 된다.

최근 감정에 대한 연구는 철학과 심리학의 범주를 벗어나 사회적 행위에서 감정의 역할을 분석하는 사회심리학적인 접근이 활발하게 진행되고 있다. 즉, 감정을 느끼고 표현하는 행위로서 감정행동에 대한 사회심리학적 개념은 상호작용에 있어서 사회적 규범이나 규칙에 대한 관점에서 다루어진다. 따라서 감정은 단순히 생리적 현상이나 인지적 반응이 아니라 사회표준의 시스템과 감정의 도출에 직접적인 영향을 미치는 사회 규범과 규칙의 체계, 곧 감정규칙(emotion rule)과 감정작업(emotion work)에 관련된 것이다(Moldt, 2001).

조직행동학 분야에서 감정연구는 직원들이 다양한 노동환경 내에서 감정을 어떻게 표현하며, 감정노동을 수행하는 직원의 감정표현과 조직성과간의 관계에 초점을 맞춰왔다. 즉, 조직 환경 내에서 감정에 대해 분석하고자 하는 연구의 한 분야가 감정노동에 대한 연구이다(Davies, 2002).

감정을 노동의 개념으로 연구한 것은 Hochschild(1979)의 감정에 대한 연구에서부터이며 1978년 Kemper와 1979년 Scheff의 감정에 대한 실증주의 접근에서 소개되었고, 그해 1979년 상징적 상호작용론자인 Shott와 Hochschild의 논문이 발표되면서 감정노동에 관한 연구가 시작되었다(이성식·전신현, 1995).

Hochschild(1983)는 감정관리의 개념과 함께 감정노동(emotional labor)의 개념

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

을 처음으로 제시하였다. 그는 감정노동이란 '감정규칙에 따라 자신의 감정을 조절 변경하는 일을 통하여 일상적 과업을 수행하는 노동형태'라고 하였다. 그는 서비스 노동에 종사하는 사람들은 육체노동과 정신노동 이외에도 그것들과 차별화될 수 있는 또 하나의 노동을 수행하고 있음에 주목하였다. 즉, 효과적인 직무수행을 위해 자신이 경험하는 실제적 자기감정 상태와 조직의 감정표현규범에 의해 요구되는 감정표현의 차이가 존재할 때, 자기감정을 조절하고 변화하려고 시도하는 개인적 노력을 감정노동이라고 하였다.

반면에 Ashforth & Humphrey(1993)는 감정노동을 '서비스 거래동안 사회적으로 요구되는 감정을 표현하는 행위'로 정의하여 직원들의 경험된 내적 감정보다는 외적 표현행위에 초점을 맞추고 있다. 관리자들이나 고객들이 직원의 외적 표현행위를 보고 표현 규범에 순응하고 있는지 쉽게 파악함으로써, 관리 및 통제가 용이하도록 서비스가 거래되는 동안 사회적으로 요구되는 감정표현의 행위라고 감정노동의 개념을 정의하였다. 이는 느낌규범 대신에 표현행위에 초점을 맞추었다는 점과 감정조절과정에서 순수감정표현을 포함시켰다는 점, 그리고 감정노동 수행과정에서 고객의 피드백 결과를 포함시켰다는 점에서 Hochschild(1983)의 감정노동 개념을 보완하고 있다(우영희, 2007).

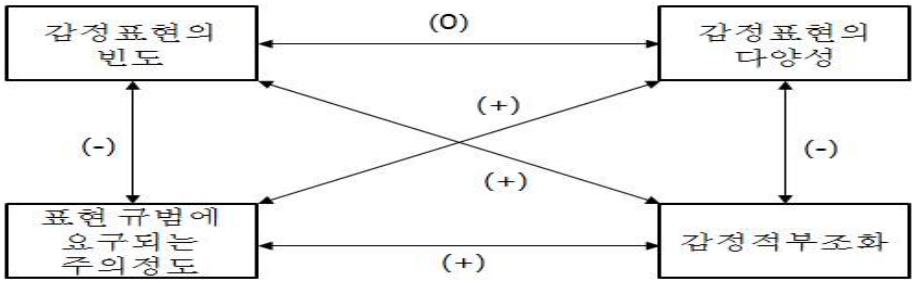
Morris & Feldman(1996)은 조금 다른 관점에서 감정노동을 개념화 하고자 하였다. 그들은 감정노동을 '대인간의 상호작용을 하는 동안에 조직적으로 적절한 감정들을 표현하는데 요구되는 노력, 계획 및 통제'라고 정의하였다. 그들은 감정노동에 대한 기존 연구들이 감정표현의 빈도만을 측정하였기 때문에 감정표현의 질적인 측면이 무시되었다고 비판하면서 감정노동의 선행변수와 결과변수를 근거로 한 다차원적인 감정노동 개념을 제시하였다. 즉, 직무특성에 초점을 맞추어 감정노동의 차원을 '적절한 감정표현 빈도,' '바람직한 감정표현(감정표현규범)에 요구되어지는 주의정도,' '표현되어지는 감정의 다양성,' '조직이 요구하는 기대감정을 표현하는데서 야기되는 감정의 부조화,' 등 네 가지로 제안하였다<그림Ⅱ-1>. Grandey(2000)는 상기의 선행연구들로부터 도출된 감정노동의 정의와 감정노동을 주제로 다룬 연구들이 통합될 수 있다는 것을 제안하면서 감정노동을 '조직의 요구에 반응하여 감정표현을 조절하려는 종업원의 노력'이라고 정의하였다.

Pizam(2004)은 감정노동을 '다른 사람을 기쁘게 하기 위해서 자신의 감정을 만

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

들어 내거나 억누르는 행위'로 정의하였다.

<그림 Ⅱ-1> 감정노동의 네 가지 차원의 관계



자료: Morris, J. A., & D. C. Feldman(1996), "The Dimension, Antecedents and Consequences of Emotional Labor," *Academy of Management Review,* 21(4) p.993.

감정노동의 개념에 대한 국내연구들을 살펴보면, 박선우(2006)는 감정노동을 '조직에서 대인간의 상호작용을 할 때, 조직이 요구하는 실질적이고 암묵적인 규칙을 달성하기 위하여 개인의 느낌 및 감정과 그 실질적 표현들을 규제하는 행위'라고 하였다.

우영희(2007)는 카지노 종업원들에 대한 연구에서 고객접점의 상호작용 품질을 향상시키기 위해서는 서비스 제공자인 딜러의 고객서비스 수행이 중요하다고 말하고, 감정노동을 '종업원과 고객 간의 상호관계 속에서 조직의 목표달성을 위하여 직원이 자신의 감정과 표현을 규제하는 행위'라고 정의하였다.

장만섭 등(2007)은 '서비스 제공과정에서 직원들의 감정을 통제하는 것'이라고 보고 감정노동이란 국외여행인솔자가 여행자와의 상호관계 속에서 조직의 목표달성을 위해 자신의 감정과 표현을 인위적으로 조절하는 것으로 국외여행인솔자의 감정노동을 정의하였다.

김준한(2010)은 감성지능과 감정노동의 개념을 마케팅 분야에 적용시켜 감성지능과 감정노동이 적응적 판매에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하면서, 감정노동을 '판매원과 고객 간의 상호관계 속에서 조직의 목표달성을 위하여 판매원이 자신의 감정과 표현을 규제하는 행위'로 정의하였다.

Morris & Feldman(1996)은 감정노동의 성격으로서 고객과의 대면 또는 음성

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

교류에 의하여 직무를 수행하며 다른 사람의 감정, 태도 및 행위에 영향력을 미치기 위해 감정을 적극적으로 표현해야 하고, 감정 표현에 있어서 정해진 규칙을 준수해야 한다는 점 등을 지적한 바 있다. 따라서 감정노동은 고객과의 대면 또는 음성 교류를 요구하는 직무의 주요 특성으로 볼 수 있으며, 특히 서비스접점에 위치한 판매원의 직무수행 대부분이 고객과의 직·간접적인 접촉을 요하므로 이들의 직무는 감정 표현과 관계가 있다고 볼 수 있다.

서비스접점에서 판매원의 감정의 표현 및 통제가 더욱 중요시 되는 이유는 다음과 같다.

첫째, 서비스품질의 평가는 유형의 재화에 비하여 어렵기 때문에 고객과의 접점에서 근무하는 판매원의 감정 표현이 고객의 서비스품질 지각에 영향을 미치게 된다. 둘째, 서비스는 생산과 동시에 소비되며 수정이 불가능하기 때문에 고객과 접촉하는 판매원의 그릇된 감정 표현은 사후 수습이 불가능하다(Ashforth & Humphrey, 1993). 셋째, 판매원의 효과적인 감정 관리와 우호적인 감정 표현은 고객의 구매의사결정에 직접적인 영향을 미친다. 넷째, 고객의 감정에 영향을 미치는 일련의 노력은 서비스 조직의 직무 수행을 용이하게 만드는 경우가 있다(Zapf, 2002), 마지막으로 판매원의 경우 대면접촉이나 음성접촉이 많은 파트에 근무하기 때문에 직무수행 시에 적절한 감정 표현을 조직으로부터 요구받는다.

따라서 본 연구에서는 판매원의 감정노동을 김준한(2010)이 연구에서 주장하였듯이 '서비스접점에서 판매원과 고객 간의 상호관계 속에서 조직의 목표달성을 위하여 판매원이 자신의 감정과 표현을 규제하는 행위'로 정의하고자 한다.

2) 감정노동의 선행요인

감정노동은 일반적으로 개인의 효과적인 직무수행 또는 조직 내 적응을 위하여 자신이 경험하는 실제 감정 상태와 조직의 감정표현 규범에 의해 요구되는 감정표현에 차이가 있을 때, 자신의 실제 감정을 통제하려는 노력과 바람직해 보이는 특정한 감정을 표현하려는 노력을 의미한다(고택운 등, 2003).

이러한 감정노동에 영향을 미치는 선행요인들에 대해 살펴봄으로써 서비스접점에서 대고객과 접촉하는 판매원들의 감정노동에 대한 올바른 이해를 하고자한다.

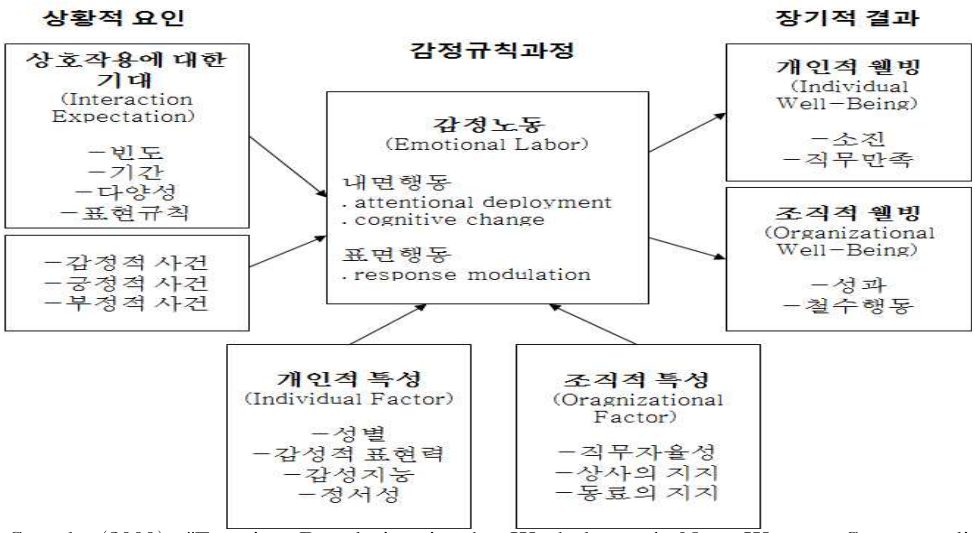
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ashforth & Humphrey(1993)는 감정노동에 대하여 직무 수행 시 적절한 감정을 표현하는 행위로 정의하였으며, 감정노동의 선행변수로 표현규범, 역할, 시간 등을 들고 감정노동으로 인하여 일어나는 행동 자체에 그 연구의 초점을 맞추었다. 그들은 서비스 종업원의 내부적 감정 경험보다 오히려 외부적으로 관찰 가능한 행동을 강조하고 감정에 대한 초점을 내부적인 것에서 외부적인 것으로 이동시켜 재조정하여 감정 표현으로부터 감정경험을 분리시켰다.

Morris & Feldman(1996)는 감정요인의 선행요인으로 개인특성요인(성별, 긍정적 감정, 부정적 감정), 직무특성요인(대면접촉, 직무 일상성, 직무 다양성, 직무 자율성 등), 조직특성요인(표현규칙의 명확성, 감시의 근접성, 역할수행 대상자의 권한 등)을 제시하였다.

Grandey(2000)는 상황(situational cues)을 감정노동의 선행요인으로 보면서, 감정노동에 영향을 미치는 중요한 상황적 요인으로 상호작용에 대한 기대(빈도, 기간, 다양성, 표현규칙)와 사건(감정적 사건, 긍정적 사건, 부정적 사건)을 들었다. 그는 <그림 Ⅱ-2>와 같이 감정노동의 장기간의 결과뿐만 아니라 감정노동에 영향을 주는 상황적, 개인적, 조직적 요인들을 포함하는 통합모델을 제시하였다.

<그림 Ⅱ-2> Grandey(2000)의 감정노동 통합모델

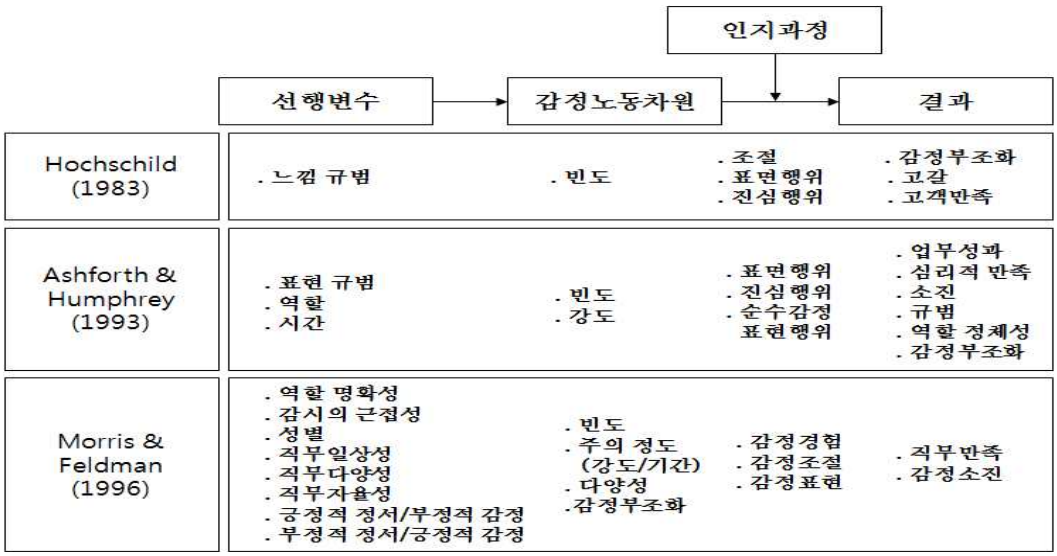


자료: Grandey(2000), "Emotion Regulation in the Workplace; A New Way to Conceptualization Emotional Labor," *Journal of Occupational Health Psychology,* 5,pp.95-110.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

한편, 국내연구에서의 선행요인에 대한 연구로는 종업원의 개인적 특성(긍정적 정서, 부정적 정서), 고객특성(고객태도) 그리고 조직 및 직무특성(감정표현규칙, 고객접촉빈도, 상호작용시간, 감정표현의 다양성)을 선행변수로 본 박동수 등(2005)의 연구가 있었고, 또한 우영희(2007)는 조직특성요인, 직무특성요인, 개인적 요인으로 영향요인을 구분하여 설명하였으며, 최항석 등(2008)은 콜센터 종사자의 감정노동의 선행요인에 관한 연구에서 직무특성(감정요구, 시간적 압력, 직무자율성, 직무책임감), 개인특성(감정 강화, 정서적 배려, 직무감정)을 선행요인으로 제시하였다. 특히 안준수(2003)는 Hochschild(1983), Ashforth & Humphrey(1993), Morris & Feldman(1996)의 연구를 기본으로 하여 <그림 Ⅱ-3>과 같은 감정노동의 기본적 모형을 제시하였다.

<그림 Ⅱ-3> 감정노동의 기본모델



자료: 안준수(2003), "서비스 상호작용유형에 따른 감정노동차원에 관한 연구," 경기대학교 대학원, 박사학위논문, P.12.

2. 서비스접점에서의 부정적 상황요인

부정적 상황요인이란 서비스접점에서 판매원이 일반적으로 고객을 대할 때 여러

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

가지 상황에서 부정적인 경험을 하게 된다. 그중에는 불량고객, 부정적 근무환경, 판매원의 개인적인 부정적요인, 부정적 직무환경등이 있는데 이러한 것들은 판매원의 감정과는 다른 부정적인 상황요인으로 설명 할 수 있다.

고객을 상대하는 직원의 경우, 고객층이 점차 다양해지고 이들의 욕구 또한 다양화되고 계속 변하므로 고객들의 요구에 부응하기 어렵다. 그럼에도 불구하고 서비스접점에서 고객의 태도를 결정짓는 것 중 하나는 고객이 직원에게서 받는 서비스이다. 따라서 판매원의 감정 관리는 매우 중요한 의미가 있다. 그러나 자신의 내면과 다른 감정을 표현해야 하는 것, 즉 자신의 실제 경험한 감정보다 표현규범이나 규칙에 따라 표현감정이 규제되어야 하는 실제 판매상황에서는 아무리 긍정적인 감정을 표현하더라도 개인의 감정적 안녕감이 떨어지게 될 것이다.

감정노동에 대한 통제 수단들이 아무리 강력하게 이루어 진다해도 조직구성원들의 완전한 감정조화는 이루어 질 수 없다(Mars & Nicod, 1984). 감정부조화와 관련된 선행연구들은 감정부조화가 초래되는 것을 특정요인에만 국한시킬 뿐, 다양한 요인들을 동시에 포괄적으로 다루고 있지 못하다(김상희, 서문식, 2005). 이러한 선행연구들에서 감정부조화를 발생시키는 원인으로 직무특성, 조직규범, 그리고 개인적 특성을 들고 있다(Rafeli & Stutton, 1989). 직무특성과 직무감정 간의 관계에서 직무자율성, 업무의 다양성, 업무의 정체성, 업무의 중요성, 업무로부터의 피드백, 업무에 대한 재량권 같은 직무특성이 개인의 감정에 영향을 미치는 것으로 나타났다(권석균, 1997).

Morris & Feldman(1996)은 서비스직원의 감정부조화가 고객과의 상호작용이 많은 상황에서 발생한다고 지적하였으며, 이에 따라 서비스접점에서 감정부조화를 유발시키는 요인에 대한 연구의 필요성을 제기하였다. 또한 고객과의 상호작용에서 서비스가 어떻게 제공되며 고객이 어떻게 평가하는지의 여부에 직원의 감정관리가 매우 중요하기 때문에 직원이 경험하는 감정부조화를 검증하기에 서비스접점은 적절한 배경이 된다고 하였다(Pugh, 2001).

김상희, 서문식(2005)은 백화점 판매원을 대상으로 한 연구에서 감정부조화를 발생시키는 요인으로 부정적 거래 상황요인, 부정적 고객외형, 부정적 고객요구 및 태도, 고객의 부정적 감정표현과 같은 고객 특성, 그리고 부정적 직원 상태의 직원요인으로 차원화하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

그러나 이러한 선행연구들은 조직전반 혹은 개인적 성향과 관련된 원인적 측면에 대한 접근이지 서비스접점에서 고객과 서비스제공자 간에 발생하는 원인적 측면에 대한 접근은 아니다. 서비스제공자의 감정부조화가 주로 고객과의 상호작용이 많은 상황에서 발생하는 것이라면 서비스접점에서 감정부조화를 야기하는 요인에 대한 연구는 반드시 필요하다 하겠다.

이에 본 연구에서는 감정부조화를 발생시키는 상황요인으로 Pugh(2001)와 김상희, 서문식(2005)의 연구를 참고로 하여 크게 네 가지 차원으로 정리하고자 한다. 즉, 부정적 고객요인(고객불량행동, 부정적 고객요구, 부정적 거래 상황요인, 부정적 고객외향 등), 부정적 환경요인(부정적 물리적 환경, 응대고객 수, 시간적 압박 등), 부정적 직원요인(직원의 피로감, 부정적 정서성, 직무스트레스, 직급요인 등), 부정적 직무요인(엄격한 조직규범, 과도한 업무량, 의사소통 단절, 조직지원 등)으로 설정하여 연구하고자 한다.

1) 부정적 고객요인

판매원이 감정부조화를 느끼게 하는 요인 중 가장 많이 나타나는 것으로 부정적 고객요인이다. 이는 고객이 지니는 부정적 특성으로 발생되는 감정부조화를 말한다. 고객의 특성은 거래가 발생하기 이전에 미리 평가될 수 있으며 단서는 고객과 서비스직원과의 상호작용에 강한 영향을 미칠 수 있다(Fullerton & Punj, 2004). 대표적인 부정적 고객요인으로는 고객 불량행동이다.

Lovelock(1994)은 의도적으로 서비스를 방해하여 서비스 기업, 종사원, 타 고객에게 부정적 영향을 끼치는 고객을 'Jay-Customer'로 명명하면서 이들이 서비스 제공자를 위태롭게 할 수 있으며, 다른 고객의 서비스 경험을 해칠 수 있다고 설명하였다.

Fullerton & Punj(2004)는 고객의 불량행동을 설명하면서 '고객의 불량행동을 소비상황에서 일반적으로 수용 규범을 위반하여 소비 질서를 어지럽히는 것'으로 정의하였다. 또한 고객의 불량행동 가운데 직원을 상대로 한 불량행동으로 언어적, 물리적 폭력, 고의적인 불복종, 그리고 불량스런 행동을 포함시켰다. 이들은 고객 불량행동은 서비스 직원뿐만 아니라 다른 고객에게도 부정적인 영향을 미

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

치는 것으로 제시하였다.

또한 대상인물의 특성으로서 나이, 성별, 국적등과 같은 인구통계적 변수들이나 옷차림, 장신구, 화장 등의 외형적인 고객요인도 감정부조화를 일으키는 요인들이다. 특히 고객의 반응으로서 모욕적인 언사나 무례한 태도 등이 규범적 감정과 내적 감정의 불일치를 초래한다(Mars & Nicod, 1984). 예를 들면 거래의 초기에 종업원이 고객에 대하여 긍정적인 감정을 느꼈더라도 고객의 감정표현이 부정적인 경우 판매원은 감정부조화를 경험한다(Sutton, 1991). 즉, 상대방에 대한 모욕적인 언사는 상대방으로 하여금 부정적 감정을 경험하게 하여 상대방의 긍정적 감정표현을 어렵게 만든다.

이렇게 고객으로부터 반복되는 언어적, 비언어적인 단서들의 성격에 따라 판매원은 감정표현을 강화하거나 유지하며 혹은 포기하는 방식으로 재 반응하게 된다(Rafeli & Sutton, 1987).

따라서 서비스접점에서 근무하고 있는 판매원들은 고객의 무례한 언행이나 무리한 요구 등으로 고객에 대해 부정적인 평가를 유발하게 되어 감정부조화를 경험하게 할 가능성이 높아지게 된다(신석호, 2008). 즉, 판매원은 고객과의 관계에서 긍정적 감정을 표현하고 유지하고자 하더라도 상호작용 중에 보여주는 고객의 부정적 행동과 태도는 판매원으로 하여금 자신이 실제 경험하는 감정표현을 어렵게 만들어 어쩔 수 없이 조직이 규범감정을 표현하게 되는 상황에서 결국 감정부조화를 경험하게 될 것이다.

2) 부정적 환경요인

감정부조화를 유발시키는 두 번째 요인으로 부정적 환경요인을 들 수 있겠다. 이는 판매원이 근무하는 시간적 맥락과 조명이나 온도 등의 물리적 환경요인, 그리고 영업장에서 응대하여야 하는 고객의 수 등과 같은 대인간 상황 및 서비스 처리의 시간적 압박 등에서 나타나는 부정적 근무환경을 말한다(Sutton & Rafaeli, 1988).

판매원들은 취급하는 제품과 서비스의 특성상 근무 시간이 다르게 나타날 수 있다. 평일에 근무하는 경우, 주말에 근무해야 하는 경우, 밤에 까지 근무가 연장

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

되는 경우가 근무 규정과 다르게 종종 발생될 수 있는 특성을 가지고 있기 때문에 부정적인 감정을 나타낼 수 있다. 물론 자신의 성취동기를 위해 스스로 자처해서 하는 경우도 있지만 대부분의 경우는 그러하지 못하는 경우가 많다.

또한 근무하는 공간의 조명과 온도, 음악, 실내공기 등도 판매원의 감정 상태를 결정하는 중요한 요소가 된다. 지나치게 환한 조명은 눈을 쉽게 피로하게 만들고, 적정한 온도 유지는 쾌적함을 보장해주어 대고객 접촉 시 좋은 분위기를 조장해 줄 수 있다. 그러나 열악한 근무환경에서의 판매원의 감정은 조직에서 요구하는 감정규범과 괴리를 나타낼 것이다(Ashforth & Humphrey, 1993).

판매원이 상대해야 할 고객 수가 지나치게 많다면 쉽게 피로하게 되고 성의 있는 상호작용을 어렵게 만들 수 있다. 이는 업무 효율성을 저하시켜 서비스품질 저하로 나타날 수 있는 원인이 되기도 한다. 특히 판매원들은 영업장에서 하루 종일 서 있거나 상담을 해야 하는 육체적 노동도 병행하는 직군이다. 따라서 적정 규모의 고객 수를 정하여 응대하도록 하는 것이 보다 효율적일 수 있다.

그리고 고객과의 접촉에서 시간적 압박으로 빠르게 처리해야하는 상황에 판매원들이 놓이게 된다면 판매원들은 긍정적인 감정표현을 하지 못하는 갈등을 겪게 될 수 있다. 이렇듯 시간적 맥락, 조명이나 온도 등의 환경조건과 대인간 맥락 등의 근무 환경이 판매원들에게 부정적인 영향을 미칠 때 판매원들은 규범적 감정과는 다른 내적 감정을 경험하게 되며, 이로 인해 감정부조화를 경험할 가능성이 높아진다.

Bitner(1992)는 마케팅 분야의 환경연구에서 분위기가 직원에 미치는 영향에 관한 연구의 미흡성을 지적하면서, 서비스 환경이 호텔과 레스토랑과 같은 서비스 기업에서 특히 중요하며, 이는 고객과 직원에게 공히 영향을 미친다고 주장하였다. 따라서 지각된 서비스 환경이 고객의 인지적, 심리적 반응에 영향을 미치며, 이는 결국 환경적 관점에서 판매원의 접근 및 회피행동에도 영향을 미친다고 할 수 있다.

3) 부정적 직원요인

판매원 개인적인 부정적 요인도 감정부조화에 영향을 미칠 수 있다. 즉, 직원

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

자신의 피로나 부정적인 기분이 감정노동을 수행하는 방식에 영향을 미칠 수 있으며, 이는 서비스접점에서 고객과의 상호작용을 하는 동안 직원으로 하여금 감정부조화를 경험하게 만든다(Aschforth & Humphrey, 1993).

Maslach(1982)에 따르면, 감정고갈의 과정은 직원의 감정적 자원을 고갈시키는 만성적인 직무관련 스트레스로부터 시작된다고 하면서 직무관련 스트레스도 감정부조화의 원인이 된다고 주장하였다. 이는 조직과 자신이 상호작용하는 사람들(고객, 상사, 동료 등)에게 무관심하게 만드는 요인이 된다고 하였다.

감정고갈과 같은 판매원의 부정적 정서도 감정부조화를 초래한다(Lazarus, 1993). 감정고갈은 일종의 역할관련 스트레스로서, 이를 겪는 직원은 모든 일에 관심과 열정을 잃게 되고 피로와 상실감을 느끼게 된다. 즉 감정고갈은 타인과의 과도한 접촉에 의해서 개인의 감정적 자원이 고갈된 상태를 말하는데 주로 고객과의 직접적 접촉이 많은 업무에 종사하는 직원들에게서 많이 나타난다.(오익근 2008).

또한 직급에 따른 감정표현 능력의 차이가 감정부조화를 경험하게 한다. 일반적으로 직급이 낮은 사람이 내면적으로 지각하고 있는 감정을 그대로 표현하지 못하는 경우가 많기 때문에 더 많은 감정부조화를 보일 수 있다.

직원은 심신 상태에 따라 경험하는 감정이 달라지고, 특히 원만한 대인관계를 유지해야 하는 판매원의 경우 부정적 심신 상태는 자신의 실제 경험과 다른 긍정적 감정을 표현하는데 따른 갈등을 경험하게 만든다. 육체적 피로 또는 부정적 기분상태는 의욕을 상실시키고 이는 대인관계 속에서 긍정적 감정의 표현을 어렵게 만들며 고객과의 친밀감을 나타내는 감정표현을 억제시켜 감정부조화를 경험하게 할 가능성을 높일 수 있다.

4) 부정적 직무요인

직무환경 가운데 비호의적인 근무시간 편성, 그리고 관리자 및 동료 직원의 비협조, 자율성을 억제하는 지나친 감정표현규칙, 직무의 일상성 등의 직무특성요인도 감정부조화를 일으키는 중요한 요인이다.

서비스 제공시 발생되는 부정적 직무환경은 직원의 여가시간과 자기개발시간의

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

감소를 유발시켜 직원이 추구하는 잠재적 가능성을 제한하는 요인으로 작용하여 직원의 직무에 대한 자부심이 감소하는 상태에 이르게 된다. 특히 접객고객의 수가 많을 경우, 업무량이 많아지고 자연히 초과근무를 해야 하며 극단적인 경우 휴일에도 근무해야 한다. 따라서 종업원의 불만을 야기 시켜 긍정적 감정표현을 억제시키는 결과를 가져올 수 있다.

내부의사소통이 원활하지 못하면 서로의 생각과 감정을 나눌 수가 없고 조직에서 고립된 섬으로 존재하게 된다. 이는 서비스접점에서의 판매원으로서는 최악의 직무환경이 될 것이며 자연히 부정적 감정으로 고객과의 상호작용을 하게 되며 이는 감정부조화의 원인이 될 수 있다. Hull & Michael(1995)은 업무 중 동료직원과의 간단한 잡담이 근무사기를 고양시키며 부정적 감정을 줄인다고 하였다.

감정표현규칙이란 다른 사람에게 자신의 감정을 표현하는 규칙이다(이훈구 등, 2005). 조직은 목표달성을 위하여 종업원의 감정을 조직적으로 바람직한 방향으로 통제하려고 한다. 이러한 감정통제는 종업원으로부터 감정적 자율성을 제거하는 것으로 영업장의 현실과 떨어진 지나친 규칙일 경우 판매원들은 감정 자율성 침해에 대한 갈등을 높게 겪게 될 것이다.

직무의 일상성도 감정표현을 메마르게 만드는 요인이 될 수 있다. 직무의 일상성은 정형화된 직무를 말한다(Moris & Feldman, 1996). 정형화된 직무를 수행하는 부서에서는 수행해야 할 직무가 분명하고 발생되는 문제도 분석이 용이하기 때문에 종업원은 일상적인 감정 상태를 지닌다고 하였다(Moris & Feldman, 1996). 따라서 정형화된 상황을 반복적으로 경험해야 하는 감정노동자들은 직무수행 중에 발생하는 감정경험이나 감정표현에 관하여 습관적인 전략으로 대응하려 한다고 하였다(Aschforth & Humphrey, 1993).

직무의 자율성 역시 판매원의 감정표현 능력 증대에 영향을 미친다고 하였다(Hackman & Lawler, 1975). 직무자율성은 직무를 수행하는데 있어서 직원들이 갖고 있는 행동, 선택의 자유, 결정권, 재량권의 정도로 정의되며, 이는 개인의 감정에 영향을 미치는 것으로 나타났다(김민주, 1998).

이상에서 제시한 서비스접점에서 부정적 상황요인에 대해서 정리하면 < 표 Ⅱ-1>과 같다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 Ⅱ-1> 서비스접점에서의 부정적 상황요인

발생요인	내 용
부정적 고객요인 (Rafaeli & Sutton, 1987; Fullerton & Punj, 2004; 이유재, 2004)	고객의 부정적 요구 및 태도, 고객의 부정적 감정표현 및 부정적 행동
부정적 환경요인 (Sutton & Rafaeli, 1988; Bitner, 1990, 1992)	물리적 환경조건(온도, 조명, 음악 등) 대인관계 맥락(접객 고객 수)
부정적 직원요인 (Aschforth & Humphrey, 1993; Maslach, 1982; Lazarus, 1993)	육체적·정신적 피로, 부정적 정서, 직무스트레스, 직급스트레스
부정적 직무요인 (Aschforth & Humphrey, 1993; Hull & Michael, 1995; Moris & Feldman, 1996; 김민주, 1988)	과도한 업무량, 부정적 근무편성, 조직 지원부족, 동료직원비협조, 직무일상성, 직무자율성

자료: 김상희, 서문식(2005), "서비스접점에서 서비스제공자의 감정부조화 발생요인 및 조절요인에 관한 연구," 마케팅연구, 20(1) pp.111-145, 연구를 토대로 재작성.

3. 자기효능감(Self-Efficacy)

1) 자기효능감의 개념

인간의 행동에 변화를 가져올 수 있는 가장 중요한 요인이 무엇인가에 대해서 많은 연구가 이루어지고 있는데 이 중에서도 최근 가장 중요하게 대두되고 있는 이론 중의 하나가 자기효능감 이론이다(한철환, 2010).

자기효능감(self-efficacy)이란 '개인의 어떠한 행동이나 활동을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 확신이나 기대'를 말하는 것으로 사람들이 어떤 활동을 선택하고 얼마 만큼의 노력을 쏟으며 장애에 직면하여 그 활동을 얼마나 오랫동안 지속하는가에 영향을 미친다. 따라서 자기효능감이 높다는 것은 어떠한 결과 발생을 통제할 수 있는 자신의 능력을 높게 판단하는 것으로 볼 수 있다(홍현경, 2011). 즉, 주어진 상황에 자신감을 가지고 얼마나 잘 대처하는가와 밀접한 연관이 있는 것으로서, 자기효능감이 높은 사람은 어려운 상황에서도 자

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

신이 유능하다고 믿고, 일을 성공적으로 수행하여 성과를 달성할 것이라는 신뢰감을 갖는 경향이 있다(박영희, 2010).

자기효능감은 Bandura(1977)의 사회인지이론에서 발전된 것으로, 그에 의하면 개인은 자기효능감에 의해서 과거에 수행했던 일의 성공과 실패를 평가하고 자신의 목표와 행동 계획을 세우게 된다고 하였다.

또한 자기효능감은 인간의 행위와 성과에 중요한 영향요인으로 확립되어 왔으며 동기부여 효과를 설명하는데 중요한 변수로 많은 관심을 받고 있다(Bandura, 1986).

Schunk(1984)는 자기효능감을 '애매하고 예상할 수 없는 때로는 긴장되는 요소가 많이 포함되어 있는 구체적인 상황을 다루는데 요구되는 행동에 있어서 그것을 얼마나 잘 조직하고 수행할 수 있는가에 대한 판단'이라고 정의하였다.

자기효능감이 직무성과에 미치는 영향을 보면 역할스트레스의 부정적인 측면을 잘 관리하는 것으로 알려져 있다(Rafaeali. et al., 1993).

자기효능감과 같은 내적 태도 또는 자신감 정도는 직접 관리가 한 상황변수라는 점에 주목 할 만하다. 판매원 자신의 자기효능감은 직무몰입이나 직무만족 등과 같은 긍정적인 직무태도를 만들어 낼 것이다. 따라서 이러한 개념은 부정적 감정 측면을 통제하는 역할을 담당함으로써 심리적 만족을 유지하는데 도움을 준다(윤은형, 2007; 박수진, 2006; Ashforthet et al., 1993).

Wood, Mento & Locke(1987)는 자기효능감을 '자신의 전체적인 수행능력에 대한 믿음으로부터 초래되는 것으로서 과제상황을 다루기 위하여 요구되는 특별한 행동을 수행하는 자신의 능력에 대한 개인적인 평가'라고 정의하였다.

Gardner & Pierce(1998)는 자기효능감을 '과제와 관련된 자신의 능력에 관한 일반적인 신념'이라고 정의하였고, 이임정(2009)은 자기효능감을 '자기 자신을 얼마나 유능하고, 능력 있고, 효율성 있는 사람이라고 생각하느냐와 같은 자신이 자신에 대해서 느끼고 있는 유능성, 효능성, 자신감을 의미 한다고 하였다.

자기효능감은 어떤 일에 대해 성취하고자 하는 자신의 능력에 대한 믿음 내지는 개인적인 판단이다. 이 믿음과 판단은 사람이 어떤 행동을 할 때 그 행동에 대해서 자신이 성공적으로 해낼 수 있다는 긍정적인 기대 때문이다.

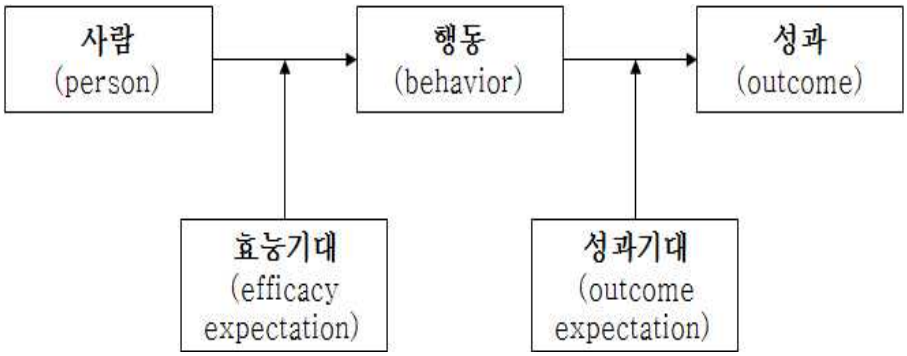
Bandura(1977)는 확률적 기대를 효능기대와 성과기대의 두 가지 형태로 나누어

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

설명하고 있는데, 효능기대는 어떤 성과를 이뤄내는데 필요한 행동을 성공적으로 수행할 수 있다는 신념과 기대를 말하며, 성과기대는 자신의 행동이 어떤 성과를 낼 것이라는 개인의 추정이나 기대로 정의하였다.

이를 도식화하면, <그림 Ⅱ-4>과 같다. 여기서 효능기대(efficacy expectation)는 행동하기 전 기대를, 성과기대(outcome expectation)는 행동을 한 후의 기대를 말하고 있다.

<그림 Ⅱ-4> Bandura(1977)의 효용기대와 성과기대



자료: Bandura, A.(1977), "Self-Efficacy; Toward A Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review,* 84, p.193.

판매원들은 서비스접점에서 여러 가지 어려운 일들이 나타날 수 있는 환경에 놓여있다. 규범에 준하는 행동과 태도만으로는 다양한 상황에 직면한 문제들을 해결하기가 어렵게 된다. 따라서 스스로 자신이 능력을 믿고 문제를 해결하려는 의지가 필요하다 하겠다. 즉 자기효능감이 높은 판매원일수록 직무에 더욱 열정적이고 적극적으로 임하기 때문에 성과가 높게 나타날 것이다.

이에 선행연구에서 정의한 내용들을 참고하여 본 연구에서의 자기효능감은 '판매원이 어떠한 문제에 봉착했을 때 스스로 그 문제를 해결해 나갈 수 있는 능력에 대한 믿음'으로 정의하고자 한다.

2) 자기효능감의 원천

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Bandura(1997)에 따르면 자기효능감은 성취경험, 대리경험, 언어적 설득, 정서적 각성의 4가지 주요한 원천으로부터 형성된다고 하였다.

첫째, 성취경험(performance accomplishments)은 자기효능감에 있어 가장 신뢰성 있고 강력한 영향력이 있는 중요한 정보로 본인 스스로의 경험을 통해 얻어진다. 사람은 살면서 성공과 실패라는 경험을 무한 반복적으로 하며 살아가고 있다. 이는 과거에 행적들이 성공경험을 만들어내며, 사람들은 성공적으로 수행을 마친 후 성과의 감정과 자기가치를 느끼게 된다(Gould et al. 1981). 따라서 성공경험이 많은 사람은 자기효능감이 높으며, 실패를 많이 경험한 사람은 성공경험이 많은 사람에 비해 상대적으로 낮은 자기효능감을 보이게 된다(Bandura, 1986). 이와 같이 성공경험과 실패 경험은 자기효능감에 영향을 주며, 현재 수행만이 아닌 미래 수행에도 영향을 미치게 된다(Feltz & Mugno, 1983).

둘째, 대리경험(vicarious experience)은 성취경험과는 다르게 본인이 아닌 다른 사람의 경험을 관찰하거나 상상하는 것을 통해 간접적으로 경험을 하면서 얻어지는 자기효능감을 말한다. 즉 자신이 능숙하게 하지 못하는 일을 자신과 비슷한 특성을 지닌 다른 사람이 성공적으로 그 일을 수행하는 것을 보고 자기효능감에 영향을 미치게 된다는 것이다(Bandura et al., 2001). 특히 성공적으로 수행한 사람이 성별, 연령, 교육수준, 기능수준 등 사회 경제적 수준이 본인과 유사할 경우 자기효능감에 더욱 더 큰 영향을 미친다고 하였다(Gould et al. 1981). 이처럼 대리경험은 성취경험보다 자기효능감에 미치는 영향관계가 낮지만, 경험이 부족한 사람일수록 대리경험을 의존하여 자기효능감을 찾게 된다.

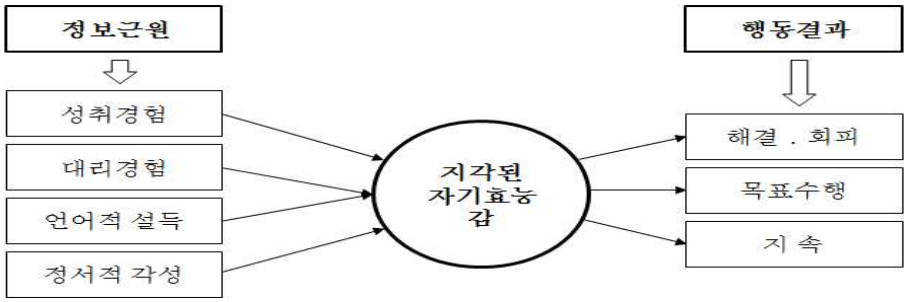
셋째, 언어적 설득(verbal persuasion)은 수행자에게 수행해야 하는 일을 성공적으로 성취할 수 있는 능력이 있다고 수행자 스스로가 본인의 능력을 믿을 수 있도록 말해 주는 것을 의미한다. 이는 주변 사람들에 의해 얻을 수 있으며, 널리 사용되고 있는 방법이기도 하다. 언어적 설득은 수행 시 문제가 발생되었을 때 수행자가 자기회의에 빠지거나, 도중에 중단을 하려 한다던지, 그 상황에서 벗어나려고 할 때, 수행자를 안정시키고 시도 또는 계속 진행할 수 있도록 하는데 효과가 있다(Litt, 1988; Schunk, 1984). 이 때 설득으로 인하여 자신의 능력을 믿게 된 사람은 그렇지 못한 사람에 비해 더 큰 노력을 기울이며 성공을 이끌어냄으로써 자기효능감에 영향을 주게 된다(Bandura, 1977).

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

넷째, 정서적 각성(emotional arousal)은 부정적 상황에서 본인 스스로가 긍정적인 힘을 이끌어 내어 자기효능감을 얻는 것을 말한다. 이는 대중 앞에서 발표할 때, 본인 스스로의 떨림을 인지하고 스스로가 본인의 능력을 믿고 잘할 수 있다고 생각한다면 자기효능감이 상승되게 된다는 것이다(Feltz & Riessinger, 1990). 즉, 긍정적인 마음은 자기효능감을 증진시키고, 부정적인 마음은 감소시킨다고 할 수 있겠다.

Bandura(1977)는 이들 4가지 원천은 독자적으로 영향을 주는 것이 아니라 한 개 혹은 두 개 이상이 동시에 작용한다고 한다. 이러한 원천들에 의해 획득되어진 자기효능감은 어떤 행동을 할 것인가 선택하는 것을 돕고 행동을 마칠 때까지 어느 정도의 노력을 하고 지속 시킬 것인가를 판단하는 사고형태와 정서반응에 중요한 영향을 미친다고 하였다. <그림 Ⅱ-5>은 Bandura의 지각된 자기효능감을 정리한 것이다.

<그림 Ⅱ-5> Bandura(1977)의 지각된 자기효능감



자료: Bandura, A.(1977), "Self-Efficacy; Toward A Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review,* 84, p.205.

3) 자기효능감의 조절효과

사회 인지적 직업이론에 따르면, 자기효능감은 직업적 흥미, 직업관련 가치, 목표, 직업관련 활동과 직접적인 영향을 미친다고 하였다(Hackett & Lent, 1992). 교육적인 과제나 직업적인 역할을 이행함에 있어 개인의 지각된 효능감이 높으면 높을수록 사람들은 직업을 위해 더 나은 준비를 하고, 직업수행에 필요한 지식을 더 많이 축적한다는 것이다(Bandura et al., 2001). 또한 높은 자기효능감은

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

동기적, 인지적, 정서적 처리과정을 통해 직업에 확고한 신념을 증진시킬 수 있다는 것이다. 이렇듯 자기효능감은 사람들의 목표로 하는 대상을 위해 스스로 최선을 다하도록 유도하는 동기요인으로 작용하고 있음을 볼 수가 있다.

자기효능감은 개인이 어떤 기술이나 능력을 소유하고 있는가에 관계되는 것이 아니라 특정과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 판단이나 믿음 또는 행동의 변화를 중재하는 인지체계로, 특정과업을 달성하기 위해 요구되는 활동, 동기, 인지적 지원 등을 동원할 수 있는 자신의 능력에 대한 신념 또는 판단으로 정의되고 있다(Wood & Bandura, 1989).

따라서 자신의 능력에 대한 개인의 확신정도는 그 능력을 요하는 행위를 할 때 얼마나 잘 할 수 있을 것이라는 효능성에 대한 판단을 말하는데 이러한 자신감은 자신의 능력에 대한 인지적 판단과정을 통해 성립되고 정서적 반응으로 표출된다(Bandura, 1986). 또한 자기효능감이 강한 사람일수록 특정과업의 수행에 지속적으로 많은 노력을 기울이고, 수행해야 할 행동에 대해서 보다 높은 기준을 설정하며, 더욱 적극적으로 행동하게 될 것이다(권혁기, 박봉규, 2010).

자기효능감의 조절효과를 검증한 연구 중에서 종업원의 감정고갈이나 감정노동을 다룬 선행연구를 위주로 살펴보면, Cordes et al.(1997)은 개인의 스트레스나 소진의 원인을 밝히고 이를 개선시킬 수 있는 요인을 파악한 결과, 개개인 스스로가 성공적으로 당면한 문제를 해결하고 이를 긍정적으로 해결하거나 해결할 수 있다고 믿는 신념, 즉 자기효능감이 중요한 요인이라고 주장하였다.

Abraham(2000)은 독립변수를 감정부조화와 감성지능으로 하고, 종속변수를 직무만족과 조직몰입으로 하여 직무조절과 자아효능감이 조절역할을 하는지 분석하였다. 그 결과 직무조절, 자아효능감은 감정부조화와 직무만족에 유의적인 조절역할을 한다고 하였고, 한광현(2005)은 자기효능감 및 집단효능감이 호텔 근로자의 소진과정에 미치는 조절효과를 검증하는 연구에서 자기효능감이 집단효능감보다 소진원인변수들과 결과변수들 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

구본기·조희정(2008)은 항공사 종사자를 대상으로 역할스트레스와 감정고갈 간의 영향관계를 검증하였는데 자기효능감이 감정고갈을 조절한다고 하였다.

이경복·정명선(2008)은 자기효능감이 높은 사람은 고객에게 항상 밝은 표정과 따뜻한 감정을 보이는 고객 지향적 행동을 하고 감정노동에 대한 부정적 영향을

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

스스로 조절할 수 있다고 주장하였다.

이와 같이 대다수의 선행연구들에서는 자기효능감이 판매원의 부정적인 환경이나 요인들을 스스로 긍정적인 상황으로 전환시켜 조직성과와 고객만족을 위해 노력하게 하는 조절요인으로 작용하고 있음을 주장하고 있다. 따라서 본 논문의 연구방향인 서비스접점에서 발생되는 부정적 상황요인에 의해 형성된 판매원의 감정부조화를 자기효능감이 감소시킬 수 있는 조절요인으로 사용하여 실증분석을 하는데 무리가 없을 것으로 판단한다.

4. 공감(Empathy)

1) 공감의 개념과 구성차원

공감이란 상대방의 사적인 세계를 마치 자신의 것처럼 느끼는 것이며 타인을 돕고 이해하는 타인 지향적 행동의 출발점이라 할 수 있다(Batson et al. 1987). 특히 공감능력이 높을수록 타인을 기술적이고 효과적으로 격려할 수 있고 수용할 수 있으며 책임감이 강하여 적극적이며 효과적인 상호작용을 통해 상대방의 발전을 조력할 수 있다고 Hogan(1989)은 제시하고 있다.

Flavell et al.(1968)은 공감은 자기와 타인사이의 상호관계를 타인의 눈을 통해 타인의 관점으로 이해하는 능력으로 정의하고 있다.

Eisenberg & Miller(1987)는 공감은 나를 상대방의 입장에 두고 생각할 수 있게 하는 과정이며 타인의 경험을 우리 자신의 것처럼 내적인 경험을 재생하는 대리적인 내성(vicarious introspection)을 취하는 것이라고 언급하였다. 공감적 과정은 '다른 사람의 입장에서 처해보는 것'이며 이것은 '상상적 전위(imaginative transposing)', '일시적 가장(momentary pretending)'이라 할 수 있다.

공감에 대한 연구들은 공감의 핵심을 타인의 관점이나 역할을 정확히 아는 것으로 보고 '타인의 관점이나 역할을 정확히 예측하는 정도'(Hackney 1978), 또는 '타인의 감정, 생각, 상황을 정확히 아는 정도'(Deutsch & Madle, 1975)로서 공감

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

을 정의하였다. Patterson(1969)은 공감이란 상대방이 경험한 세계를 가능한 한 상대방의 입장에서 인식하는 것이며 또한 상대방과 함께 느끼는 것으로 상대방의 눈을 통하여 그의 세계를 보는 것으로 정의하고 있다.

Roger(1957)는 공감은 타인을 이해하고자 하는 것이며 자신의 정체감을 유지하면서 마치 상대방인 것처럼 타인에게 도달하려고 하는 의식적 노력의 과정이라고 정의하였다.

Shamay-Tsoory et al.(2009)에 따르면, 인지적 공감과 정서적 공감 간의 결정적인 차이는 인지적 공감이 타인의 관점을 인지적으로 이해하는 것인데 반하여, 정서적 공감의 공유도 포함한다는 점이다. 인지적 공감의 기저에는 마음이론 과정이 존재하고, 정서적 공감에는 시뮬레이션 과정이 더 많이 관여한다고 하였다. 마음이론(theory of mind)이란 '자기 자신과 타인의 믿음, 바람, 의도와 같은 마음 상태를 추론하는 능력을 가리키고', 시뮬레이션(simulation)이란 '타인의 마음 상태를 자기 자신의 마음 상태와 일치시켜 공명해봄으로써 타인의 마음 상태를 표상하는 것'을 말한다.

공감은 타인과의 관계에서 좋은 관계를 유지할 수 있도록 도와준다.

첫째, 공감적 반응은 자기 개방을 증가시켜 타인의 가치를 확인할 수 있게 하고, 지원적인 의사소통 분위기를 제공해줌으로써 관계를 진전시키는 계기로 작용할 수 있다(Stiff et al., 1988).

둘째, 공감은 갈등상황에서 상대방을 공격하기보다 존중해 주고 수용해 주는 허용적 분위기를 만들어 줌으로써 갈등해소에 도움이 되고 관계를 강화 시키게 된다(Guemey, 1977).

셋째, 공감능력이 향상은 친사회적 행동을 증진시키며 공격적 행동의 기회를 감소 혹은 억제하는 효과를 가져 온다(Davis et al., 1999).

넷째, 타인의 역할을 수용하고 대안적 관점을 채택하는 공감능력은 타인의 행동을 예측할 수 있게 해줌으로써 사회적 상황에서 적절한 반응을 할 수 있게 하여 상호작용을 촉진시켜 줄 수 있으며 또한 대인관계 속에서 경험할 수 있는 자신의 부정적 정서를 안정되게 조절하는 역할을 수행한다고 하였다(Eisenberg & Miller, 1987).

공감을 구성하는 차원에 관해서는 학자들마다 조금씩 다르지만 대체로 다음 두

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

가지로 요약할 수 있다(김상희, 2006).

우선 인지적 공감(affective empathy)이다. 이는 다른 사람의 생각이나 의도, 그리고 관점과 관련되며 타인에 대해 더 특별한 느낌을 이해하는 것과 관련된다.

Hoffman(2000)은 인지적 공감은 타인의 정서 상태를 정확하게 파악하고자 하는 의도적인 활동과 관련이 있다고 하면서, 타인에 대한 흉내, 조건화, 그리고 직접 연상은 자극의 강도에 기여하고 이러한 각성들은 수동적이며 비자발적인 반응이기 때문에 인지적과정이 개입되어야 상대방의 입장을 추론하고 내면의 심리를 이해할 수 있다고 주장하였다.

이러한 인지적 공감의 특징으로는 첫째, 공감의 인지적인 측면을 나타내는 것은 '역할채택(role-taking)'의 개념이다. 역할채택은 다른 사람의 역할을 취해보고 상대방의 입장을 느껴보는 능력을 이야기 한다. 이는 자기중심적인 입장에서 단순히 다른 사람의 역할을 해 본다는 의미가 아니라 상대방의 지각적 경험이나 활동을 추론하고(Flavell et al., 1968), 그 사람의 입장과 관점에서 역할을 해본다는 타인지향적인 차원에서의 역할 취하기이다(Feshbach, 1987). 역할 혹은 관점 취하기를 통한 사회적 공감의 획득은 다른 사람의 행위를 예측케 하고 적절한 반응으로 대처할 수 있도록 해줌으로써 대인관계에서의 상호작용을 촉진시켜 준다(Stumer, 2005).

둘째, 인지적 요소에 해당하는 개념으로 '감정의 재인(recognition of emotion)의 개념이다. 이는 다른 사람의 감정을 인지해 내는 능력으로 언어적, 비언어적, 표현적인 단서를 통해 상대방의 감정 상태를 식별할 수가 있다는 의미이다. 따라서 상대방의 기분과 감정에 대해 표현되는 수단들을 통해 인지하여 상대방의 기분을 이해해줌으로써 상호작용을 촉진시켜 준다.

셋째, 역할채택과 감정의 재인 두 개념을 결합한 용어로써 '정서적 역할채택(affective-role taking)'이 있다. 이는 인지적 공감과 정서적 공감 개념이 합쳐진 관점이다. 즉, 타인의 정서적 상태에 관한 역할(인지적 공감)을 취해 본 사람들은 정서적 공감을 더 성공적으로 이끌어 낼 수 있다는 것이다(Hoffman, 1977).

다음으로 정서적 공감(emotional empathy)이다. 이는 '공유된 정서(shared affect)' 또는 '대리정서(vicarious affect)'로서 타인 감정의 대리경험 또는 특별한 상황에 있는 타인의 정서적 경험을 나누는 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Hoffman(1977)은 정서적 공감을 '비자발적으로, 때로는 억제할 수 없을 정도로, 타인의 감정 상태를 경험하는 것을 말한다. 이는 타인의 느낌을 직접 반영하는 표현적 단서에 의해 추출될 수 있고 외부적 사건이 그에게 끼치는 정서적인 충격을 전달하는 여타의 단서들에 의해서 추출될 수 있다'고 정의하였다.

공감이 요소에서 정서적인 측면을 강조하는 학자들 대개 공유적-대리적인 것이라는 입장에서 공감을 정의하고 있다(Barkham & Shapire, 1986). 이러한 정서적 공감은 타인지향적인 배려, 자비, 상냥함의 느낌이며(Baston et al. 1987). 타인과 일치되지 않더라도 합치되는 정서의 대리적 경험이라 할 수 있다.

Davis et al. (1999)은 정서적 공감은 타인 감정의 대리경험 또는 특별한 상황에 있는 타인의 정서적 경험을 나누는 것이라고 하였다. 이러한 의미에서 정서적 공감은 타인의 행동을 이해하는 인지적 공감과는 달리 타인의 감정을 대리적으로 경험하고자 한다. 판매원의 경우 정서적 공감이 높을수록 구매 상황에서 고객이 경험하는 감정을 공유하고 또한 대리적으로 경험하고자 할 것이다. 즉, 고객이 경험하는 감정을 공유함으로써 고객의 생각과 마음을 읽는 것이다. 따라서 정서적 공감은 고객이 경험한 감정을 이해하고 공유하는 것이며 이것은 고객의 감정을 진심으로 이해하고자 하는 의지이며 노력이라고 여긴다.

또한 김정희·김미성(2013)은 서비스 제공자 공감이 사회적 교환과 고객 자발적 성과에 미치는 영향 연구에서 서비스 제공자의 고객에 대한 공감은 정서, 인지, 커뮤니케이션으로 구분되는 다차원 구조라고 정의하면서 고객의 니즈를 충족시키기 위해서는 고객의 감정을 공유하고, 고객에 대한 이해와 배려가 선행되어야 하며 진정한 커뮤니케이션이 요구된다고 하였다. 따라서 공감은 상대방의 정서적 상태나 관점을 정확하게 이해하는 인지적인 과정으로 볼 수 있고, 타인의 감정과 심리상태 및 경험을 마치 자신의 것처럼 경험해보는 공감적 정서를 의미한다고 볼 수 있다(김정희·김미성, 2013).

본 논문에서의 공감은 '판매원이 고객과의 관계에서 고객의 경험을 마치 자신의 경험처럼 이해하고 느끼고자 하는 심리적 상황으로 고객을 돕고자하는 인지적, 정서적 공유된 느낌이나 감정'으로 정의하고자 한다.

2) 공감의 조절효과

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

공감이 판매원의 감정부조화를 조절하는 선행연구는 종업원의 감정부조화에 대한 연구과정에서 제기된 결과들에서 찾아볼 수 있겠다.

서비스업에서 다양한 이질성을 가진 고객을 상대해야 하고 그 이질성의 고객들이 상품 구매의 주도권을 쥐고 있는 상황에서 고객과 접점에 있는 판매원들이 고객과 상호작용을 하는 과정에서 감정부조화를 덜 경험할 수 있도록 하는 것은 매우 중요한 일이다. 공감은 나를 상대방의 입장에 두고 생각하는 과정이며 타인의 경험을 자신이 경험한 것처럼 내적인 경험을 재생하는 것이며 또한 상대방의 느낌이나 감정을 공유하는 것이다(김상희, 2006). 따라서 공감은 판매 상황에서 경험하는 감정부조화를 감소시키는 요소로 작용한다.

기업차원에서 판매원의 감정부조화를 감소시키기 위해 금전적, 비금전적 보상을 제시한다 하더라도 이는 판매원의 표현 감정만을 관리할 뿐이지 고객과의 관계에서 경험하는 판매원의 실제 감정을 관리하지는 못한다. 감정부조화가 경험 감정과 조직에서 규제하고 표현해야 하는 표현 감정 간의 갈등이라면 이를 감소시킬 수 있는 방법은 판매원의 경험 감정을 관리하는 것이다. 이는 고객과의 상호작용과정에서 고객의 행동과 감정을 진실로 이해하고 공유하는 공감이라고 할 수 있다(김상희, 2006).

공감은 다른 사람에 대한 이해력을 향상시키고 그들에 대한 예측력을 증가시키며(Bylund & Makoul, 2005), 갈등상황에서 상대방을 공격하기보다 존중해 주고 수용해 주는 허용적 분위기를 만들어줌으로써 갈등해소에 도움이 되고 관계를 강화시키게 된다(Guerney, 1977). 또한 친사회적 행동의 필수요소로서, 친사회적 행동을 하고자 하는 동기를 유발시키며(Hoffman, 1982), 이는 타인의 복지를 증진시키려는 이타적 동기에 의해 유발된다(Batson et al., 1987). 따라서 공감능력의 향상은 친사회적 행동을 증진시키며 공격적 행동의 기회를 감소 혹은 억제하는 효과를 가져 온다(Davis et al., 1999).

공감과 고객지향성 간의 관계와 공감적 요소를 인지적 공감과 정서적 공감으로 구분하여 친소비자 행동과의 관계를 연구한 김상희(2006)는 인지적 공감은 타인의 입장에서 타인을 지각하는 것으로 고객의 입장에서 생각하고 행동하고자 하는 판매원에게 중요한 자세라고 주장하였다. 또한 정서적 공감은 고객에 대한 긍정적 사고를 촉발시키며 이는 고객에 대한 자신의 행동변화를 가져와 고객만족

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

을 유도하는 고객 지향적 행동으로 이어질 수 있다고 하였다.

판매원의 경우 고객의 입장이 되어 고객을 이해하고자 할 경우 고객으로 인해 경험하는 부정적 감정이 낮아지며 경험 감정과 표현감정 간의 갈등현상인 감정부조화를 감소시킨다. 이는 판매원이 고객과의 상호작용과정에서 부정적 상황을 경험했다하더라도 고객행동에 대한 진정한 이해는 부정적 경험 감정 정도를 낮출 수 있으며 따라서 표현하는 감정에 따른 갈등현상을 감소시킬 수 있기 때문이다. 고객행동을 이해하지 못할 경우 자기중심적으로 되며 판매원 자신의 관점으로 상황을 해석하게 되고 부정적 감정을 더욱 악화시키게 된다. 판매상황은 판매원이 고객과의 관계종결을 결정할 수 없는 상황이며 어쩔 수 없이 지속적인 관계를 유지해야 하는 대인관계이므로 자신이 경험한 부정적 감정을 숨기고 긍정적 감정을 표현해야 한다. 따라서 판매원이 경험하는 감정부조화는 커질 수밖에 없다. 그러나 고객의 입장이 되어 고객행동을 이해하고자 할 경우 판매원 자신의 내면상태를 긍정적으로 만들거나 혹은 부정적 상태를 완화시킬 수 있으며 긍정적 감정표현에 따른 심리적 갈등은 줄어들게 될 것이다(김상희, 2006). 즉, 고객의 시각에서 상황을 보기 때문에 판매 상황에서 경험하는 감정과 실제 표현하는 감정 간의 괴리는 낮아지게 될 것이며 경험하는 감정부조화는 낮아질 것이다.

따라서 고객에 대한 인지적 공감은 판매원의 예측능력을 키워주며 고객에 대한 신속하고 즉각적인 도움행동을 유발시키게 되고, 정서적 공감은 고객에 대한 긍정적 사고를 유발시키며 이는 고객감정을 함께 공유하는 것으로 고객에 대한 관심과 배려를 통한 고객 지향적 행동을 유도하게 되므로 공감은 감정부조화와 고객 지향적 행동에 조절기능을 가지고 있다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 김상희(2006)의 연구에 의거 공감요인은 판매원의 감정부조화를 감소시키고 고객 지향적 행동으로 유도할 수 있다는 주장에 따라 공감요인은 서비스접점에서의 부정적 상황요인으로 발생되는 판매원의 감정부조화를 감소시키는 조절요인으로 설정하여 자기효능감과 함께 분석하고자 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

5. 감정부조화

1) 감정부조화의 개념과 차원

고객과의 상호작용이 노동과정의 일부에 속하는 서비스산업에서 감정의 상품화 현상은 특히 두드러진다. 서비스접점에 위치한 판매원은 이러한 감정노동에 직면하고 있고 기업은 판매원에 대해 서비스거래 시 고객에 대한 적절한 감정적 반응을 표현하도록 기대하고 교육훈련을 통해 규범화시키고 있으며 종업원은 조직의 구성원으로서 감정노동에 대한 대가로 임금을 받기 때문에 감정은 교환가치의 측면을 지니게 된다. 따라서 감정표현 관리는 육체적 노동과는 달리 비가시적인 서비스 측면에서 요구되는 노동의 형태로 구체화 될 수 있다. 이러한 감정노동의 수행은 판매원으로 하여금 심리적 불편과 갈등인 감정부조화를 야기 시키게 된다. 즉, 실제 경험하는 감정은 그렇지 않음에도 불구하고 조직규범상 정해진 감정을 표현해야 하는 과정에서 심리적 갈등현상인 감정부조화를 경험할 수 밖에 없게 되는 것이다.

감정부조화(emotional dissonance)는 역할 스트레스의 한 유형으로서(Morris & Feldman, 1996), 자신이 경험하는 실제 감정 상태와 효과적인 직무수행 또는 조직 내 적응을 위하여 요구되어지는 감정표현에 차이가 존재할 때 발생한다.

Rafaeli & Sutton(1987)은 조직 내에서의 감정표현은 경험 감정, 외적인 감정규칙, 내적인 감정규칙 간의 조화에 의해 결정된다고 하였다. 경험 감정이란 자신이 실제로 느끼는 경험된 감정을 의미하고, 외적인 감정규칙은 자신이 몸담고 있는 조직에서 요구하는 감정을 의미하며, 내적인 감정규칙이란 자신이 옳다고 생각하는 감정을 말하는데 이러한 감정규칙들 간의 조화가 깨어질 때 감정부조화를 경험하게 된다고 주장하였다.

Zapf et al.(1999)에 따르면 감정부조화는 특정한 상황에서 종업원이 실제로 느끼지 않은 감정을 표현하기를 요구받을 때 발생한다고 하였다.

또한 감정부조화와 직무만족을 꾸준히 연구한 Abraham(2000)은 감정부조화를 경험된 감정과 표현하는 감정 사이의 갈등이라고 하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Glomb & Tew(2004)는 감정표현의 유·무와 느낌의 유·무에 따라 두 가지의 차원으로 감정노동을 분류하여 감정부조화가 발생하는 차원에 대해 <표 Ⅱ-2>와 같이 개념화하였다.

<표Ⅱ-2> Glomb & Tew(2004) 감정노동의 분류

구 분	느끼지 않음(No Felt)	느낌(Felt)
표현하지 않음 (No Expressed)	**Cell Ⅰ.** 느끼지도 않고, 표현하지도 않음	**CellⅡ.** 감정표현을 억누름 **(감정부조화 억제)**
표현함 (Expressed)	**Cell Ⅲ.** 거짓된 감정표현 **(감정부조화 발생)**	**Cell Ⅳ.** 진실한 감정표현

자료: Glomb & Tews(2004), "Emotional Labor; A Conceptualization and Scale Development," *Journal of Vacational Behavior,* 64(1),pp.4-6.

<표 Ⅱ-2>에서 Cell Ⅰ은 느낌도 없고, 감정표현도 하지 않는 영역으로 서비스 접점에서는 바람직하지 못한 영역이다. CellⅡ는 느낌은 있지만, 감정표현을 하지 않는 영역으로 부조화가 생기는 것을 억제한다. CellⅢ은 실제로 느낌은 없지만 감정을 거짓으로 표현하는 영역으로 감정부조화가 발생한다. CellⅡ와 CellⅢ는 느끼는 감정과 표현하는 감정이 일치하지 않는 경우를 말하며, 이때 감정부조화를 경험하게 된다. 마지막으로 Cell Ⅳ는 실제 느끼는 감정을 그대로 표현하는 것으로 이 영역에서는 감정부조화가 발생하지 않는다고 설명하였다.

선행연구들에서 감정부조화는 감정표현의 조절이 어렵고 감정노동의 강도가 더 클수록 실제로 느끼는 감정과 조직적으로 요구되는 감정 간의 갈등상황에서 존재한다고 하였다. 다시 말해서 고객과 대면해야 하고 자신이 직접 느끼는 감정과는 상관없이 항상 긍정적인 감정을 표현해야 하는 직무에 종사하는 종업원들은 좀 더 큰 감정부조화를 경험하게 된다는 것이다(서문식·김상희, 2002).

<표 Ⅱ-3>은 감정부조화의 정의에 관한 선행연구를 정리한 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 Ⅱ-3> 감정부조화의 정의에 관한 선행연구

연구자	감정부조화의 정의
Middleton (1989)	조직에서 표현되는 감정과 진실로 느끼는 감정사이의 갈등
Abraham(2000)	표현하는 감정과 경험되는 감정 간의 갈등
Dormann & Kaiser(2002)	직원이 현재 느끼는 감정과 일치하지 않는 감정을 표현해야 하는 요구에서 오는 갈등
Heuven & Bakker(2003)	직무 역할의 일부분으로서 표현하는 감정과 실제로 느끼는 감정 간의 구조적인 모순(불일치)
Diefendorff, et al.(2006)	개인적인 느낌과 그들이 겉으로 표현하는 감정과의 차이 정도
서문식·김상희 (2002)	감정노동을 수행해야 하는 종업원의 실제 감정과 조직이 강제하는 규범화된 감정 간의 차이
장민경(2005)	실제 감정과 조직에서 요구하는 감정과의 차이로 자신의 감정을 억누르고 느끼지도 않은 감정을 표현해야 하는 상황
이효성(2006)	자신이 실제로 느끼는 감정이 있음에도 불구하고 조직에서 정하는 감정을 나타내야 하는 상황

자료: 선행연구를 중심으로 연구자가 작성

본 연구에서의 감정부조화는 '서비스접점에서 근무하는 판매원이 제품을 판매하거나 상담을 하는 상황에서 실제 느끼는 감정과 조직규범에 따르는 감정과 상반될 때 나타나는 감정의 모순'으로 정의하고자 한다.

2) 감정부조화의 결과

판매원의 감정부조화에 대한 연구를 한 Abraham(1999)은 조직 내의 감정부조화 모델을 토대로 결과변수로는 직무만족과 감정적 고갈을, 조절변수로는 사회적 지지와 자아통제력, 자아존중감, 부정적 정서를 변수로 하여 연구하였다. 그 결과 감정부조화가 감정노동을 수행하는 근로자의 직무만족 수준을 낮추고, 조직몰입과 이직의도를 증가시킨다는 결과를 보여주었다. 즉 강하고 지속적인 역할스트레스 요인이 감정부조화를 통해 근로자를 점차 감성고갈 하도록 유도하게 되고, 궁극적으로 조직이 요구하는 대인관계를 효과적으로 수행해 낼 수 없는 자아를 발견하게 되어 자아성취감이 낮아지게 된다는 것이다. 또한 감정부조화는 개인에게 거짓과 위선에 대한 느낌을 갖게 하며, 개인의 업무에 대한 스트레스 및 업무적

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

인 부작용을 일으키게 되고, 자존심의 하락, 우울증, 주위에 대한 무관심, 일로부터의 소외 등을 초래하게 된다고 하였다(서문식·김상희, 2002). 이는 서비스 조직 내에서 바람직하지 못한 직무 상태로 이어질 수 있다는 것을 의미하며 감정부조화가 서비스 수행을 저해하는 피로감을 유발하고, 더불어 고객만족을 감소시킨다는 연구결과를 보여주었다(Dormann & Kaiser, 2002).

Abraham(2000)은 독립변수를 감정부조화와 감성지능으로 하고, 종속변수를 직무만족과 조직몰입으로 하여 직무조절과 자아효능감이 조절역할을 하는지 분석하였다. 그 결과 직무조절, 자아효능감은 감정부조화와 직무만족에 유의적인 조절역할을 하였지만, 감정부조화와 조직몰입에는 유의적인 조절역할을 하지 않음을 주장하였다. 또한 직무조절은 감성지능과 직무만족, 감성지능과 조직몰입에 유의적인 조절역할을 하는 것으로 제시하였다.

Tschan, Rochat & Zapf(2005)는 스위스에 거주하는 프랑스인을 대상으로 무작위 모집된 참가자들의 감정부조화와 일탈행동이 나타나는 부정적 감정과 상호작용 동안 심리적 안녕에 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 그 결과 일탈행동은 동료와의 상호작용 시에 일어나고, 감정부조화는 고객과의 상호작용 시에 일어날 것이라는 가설이 지지되었고, 일탈행동은 부정적 감정에 정(+)의 영향을 미치며, 부정적 감정은 상호작용 시에 일어나는 심리적 안녕에 부(-)의 영향을 미침을 알아냈다.

또한 근로자들이 경험하는 감정적 부조화는 긴장감, 피로를 일으키는 주요 원인임을 몇몇 연구에서 확인한 바 있으며(Abraham, 1999; Zapf et al., 1999), 특히 Dormann & Kaiser(2002)는 감정부조화가 서비스 수행을 저해하는 피로감을 유발하고, 더불어 고객만족을 감소시킨다는 연구결과를 보여주었다.

Grandey(2000)는 실제로 느끼는 부정적인 감정을 억누르고 조직적으로 긍정적인 감정을 표현해야 하는 요구사항은 근로자의 감정적인 자율성을 위협한다고 주장하였고, Morris & Fledman(1997)은 경험 감정과 다른 감정을 표현하는 것은 일시적으로 긍정적인 효과가 있기도 하지만 업무의 일부로서 만성적으로 겪게 되는 감정적 부조화는 감정적 소진을 강화시키고 직무만족을 낮춘다고 주장하였다.

한편, 김우진(2000)은 서울소재 호텔, 이동통신사 전화상담원, 가전3사 A/S 직

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

원, 손해보험사 보상담당직원들을 대상으로 한 연구에서 감정부조화를 높게 지각할수록 직무만족 수준이 낮아지고 감성적 고갈과 탈 인격화가 심화 되었다고 하였다.

장민경(2005)은 호텔 레스토랑 직원을 대상으로 감정부조화와 부정적 직무성향과의 관계를 연구하였고, 그 결과 감정부조화와 부정적 직무성향을 정(+)의 영향이 있었으며 조직지원이 높을수록 감정부조화와 부정적 직무성향이 낮아짐을 알아냈다.

이효성(2006)은 호텔직원의 감정부조화 발생요인과 감정부조화가 서비스지향성에 미치는 영향에 대한 연구에서 감정부조화를 발생시키는 원인으로 부정적 고객특성과 직원의 개인특성으로 정하여 실증 분석한 결과, 선행연구의 결과와는 달리 부정적 고객특성이 감정부조화에 부(-)의 영향을 미친다고 하였고, 반면에 감정부조화는 서비스지향성에 부(-)의 영향을 미친다는 선행연구를 지지하였다.

감정부조화와 관련하여 국내 대표적인 연구로는 서문식·김상희(2002, 2004, 2005, 2006)로 백화점 판매원을 대상으로 연구를 진행하였다.

그 결과를 보면, 감정부조화와 서비스품질 관계에서는 판매원이 감정부조화를 많이 경험할수록 감정적 고갈을 많이 경험하고 있으며 이는 고객 지향적 판매성향을 낮추고 서비스품질에 부(-)의 영향을 미친다고 하였다. 또한 감정부조화를 일으키는 요인들에 대한 연구에서 부정적 거래상황, 부정적 고객요구 및 태도, 고객의 부정적 감정표현, 부정적 종업원상태는 감정부조화를 야기 시킨다고 하면서 감정부조화가 높을수록 고객 지향적 판매행동은 낮아진다고 주장하였다. 그러나 부정적 고객외형은 유의하지 않음을 보여주었다. 그들은 최근의 연구에서 감정부조화를 매개변수로 인지적 공감과 정서적 공감을 선행변수로 하여 친소비자행동에 미치는 영향에 관한 연구를 하였는데, 인지적 공감이 정서적 공감에 정(+)의 영향을, 정서적 공감은 감정부조화에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 주장하면서 감정부조화는 친소비자행동에 부(-)의 영향을 미친다고 하였다.

<표Ⅱ-4>는 감정부조화에 관한 선행연구를 정리한 자료이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표Ⅱ-4> 감정부조화에 관한 선행연구

연구자	대상	독립변수	조절(매개)	종속변수	주요 결과
Abraham (2000)	TM, 이벤트 종사원	감정부조화 감성지능	직무조절 자아효능감	직무만족 조직몰입	직무조절, 자아효능감 감정부조화와 직무만족에 유의적인 조절효과
Heuven & Bakker (2003)	항공 승무원	직무요구 직무조절 감정부조화	감정고갈	비인격화	감정부조화는 감정고갈과 비인격화에 정(+)의 영향을 미침
Rochat & Zapf(2005)	스위스 거주 프랑스인	감정부조화 일탈행동	부정적 감정	상호작용 동안 심리적 안녕	일탈행동은 동료와 상호작용시에 발생, 감정부조화는 고객과 상호작용시에 일어남
Giardini & Frese(2006)	독일 의류 소매인	직무특성	감정부조화 감성적역량	성과(안녕/ 직무만족)	시간압력과 감정부조화 사이에 감정적 역량은 유의적인 조절역할
김재박 (2004)	호텔 종사원	조직특성 상황급박성 개인심리적 불안	감정부조화 감정고갈	고객지향성	감정부조화에 개인의 심리적 불안이 가장 큰 영향
장민경 (2005)	호텔 레스토랑	감정부조화	조직지원	부정적 직무성향	조직지원이 높을수록 감정부조화와 부정적 직무성향이 낮아짐
허 경 (2005)	미용실 종업원	감정부조화	직무만족 고객지향성	서비스만족	감정부조화가 직무만족에 부(-)의 영향
김경은 (2006)	보험사 직원	직장-가정 간 갈등	감정부조화 종업원성과 직무만족	조직몰입	직장-가정 간 갈등은 감정부조화에 정(+)의 영향
서문식· 김상희 (2006)	백화점 판매원	인지적공감 정서적공감	감정부조화	친소비자 행동	감정부조화는 친소비자 행동에 부(-)의 영향

자료: 선행연구를 중심으로 연구자가 작성.

6. 고객 지향적 행동

1) 고객 지향적 행동의 개념

고객 지향적 행동이란 기업으로 하여금 기업의 시각에서가 아니라 기업을 대변하는 일선 종업원의 시각에서 고객의 욕구를 충족시키려는 행동을 의미하는 것이다(Kotler, 1991).

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Saxe & Weitz(1982)는 기업이 고객의 입장에서 사고하는 관점으로 마케팅 활동을 하는 것을 의미하는 것으로, 기업의 마케팅 활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나가야 한다고 주장하면서 종업원이 고객의 욕구를 충족시키고자 하는 마케팅 개념의 수행으로 고객 지향적 행동을 정의하였다. 또한 고객 지향적 행동에서 고객지향성이 높은 판매원은 고객의 불만족을 일으킬 수 있는 행동을 피하기 때문에 고객의 만족을 증가시키고, 서비스 제공 기업과 고객사이의 장기적 관계 구축에 많은 영향을 미친다고 설명하였다 (김순하, 2006).

마케팅 개념에 기초한 고객 지향적 행동은 종업원의 입장에서는 하나의 영업수단으로 고도의 고객 지향적인 종업원은 단기적인 이익을 추구하기 위해 고객을 기만하거나 강압적 판매전술을 사용하게 되는 판매 지향적 행동을 지양하며, 장기적인 고객만족을 증대시키기 위해 고객욕구 충족과 관련하여 자신의 이익보다는 고객의 이익을 위해 더 많은 노력과 관심을 가지며 장기적 고객만족 증대를 위한 행동에 주력하게 된다(김상희, 2006).

국내 연구에서도 다양한 정의들이 내려지는데 안준수(2004)는 '고객의 입장에서 사고하는 관점에서의 기업 활동으로 고객 지향적 행동'을 정의하였고, 박완순(2008)은 고객 지향적 행동이란 기업 활동을 수행할 때 고객의 만족을 강조하고 기업의 전략과 정책결정의 핵심을 고객에게 두는 조직의 가치로 시장지향성이란 개념과 함께 고객문제 해결 및 고객 욕구충족을 반영하는 마케팅 개념적 정의에 기반을 두고 발전하여 왔다고 주장하였다.

권영훈, 박태수(2005)는 고객 지향적 행동이란 '표적고객의 욕구를 파악 및 이해하여 경쟁자보다 고객의 욕구를 잘 충족시켜 경쟁우위를 창출하기 위한 행동'이라고 정의하고 있다.

일반적으로 고객 지향적 행동은 고객지향성과 동일한 개념으로 인식되고 있지만 고객지향성은 시장시향성의 가장 중요한 구성요소로 주로 인적판매 분야에서 판매지향과 대비되는 개념으로 제시되고 있다.

고객 지향적 사고는 기업이 시장에서 활동하는 최종소비자, 경쟁자, 유통업자, 공급업자와 같은 외부고객에 대해 시장정보를 창출하고, 이를 기업의 전 부서에 전파하고, 적극적인 대응을 통해 최종소비자에게 최상의 가치를 제공하고자 하는

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

시장지향적인 사고의 세부적인 개념으로서, 고객뿐만 아니라 경쟁자에 대한 개념까지 다루는 시장지향성과는 달리 최종소비자에게 중점을 두는 것에서 차이가 있다고 볼 수 있다(강두식, 2004).

고객지향성에 대한 학자들의 정의는 마케팅 컨셉과 관련하여 정의되고 있으며, 접근법에 따라서 판매관리적 접근(Saz & Weitz, 1982; Coppett & Staples, 1990), 인간관계론적 접근(Buzzota et al., 1972; Spiro & Perreault, 1979), 그리고 서비스품질적 접근(Fisk, 1981; Parasuraman et al., 1985)으로 구분된다(황선아, 황선진, 2005). < 표Ⅱ-5>는 이러한 접근법에 따른 고객지향성에 대한 개념을 정리한 것이다.

< 표Ⅱ-5> 접근법에 따른 고객지향성 개념

접근법	주안점(방법론적 차이)
판매관리적 접근	고객의 현명한 구매의사결정에 의한 고객만족을 유도함
인간관계론적 접근	고객접점 종업원과 고객과의 관계에 주안점을 두고, 고객만족을 유도함
서비스품질적 접근	오로지 고객의 시각에 기인하여 고객만족을 유도함

자료: 최현묵(2011), "여행사 직원의 감정노동과 고객 지향적 판매행동에 관한 연구; 사회적 지원과 감성지능의 조절효과 중심으로," 경기대학교 관광전문대학원, 박사학위 논문, p.29.

판매관리적 접근은 고객만족을 위한 일선판매원의 역할의 중요성이 대두되면서 Strong(1925)의 연구에서 시작되었는데, 판매관리 측면에서 고객지향성은 고객만족의 성과에 대한 긍정적 영향을 욕구(want)→해결(solution)→행동(action)→만족(satisfaction)으로 설명하면서 고객 지향적 행동에 관한 추후의 연구에 많은 영향을 주었다(최현묵, 2011).

판매관리 접근법에서의 고객지향성은 고객이 현명한 구매의사결정을 하도록 도와줌으로서 자신의 장기적인 욕구와 필요를 충족시킬 수 있도록 하며, 판매 후 고객을 대변하는 행동도 포함되는 종업원의 행동이라 할 수 있다. 이 접근법의 연구들은 고객지향성이 가져야 할 요소에 대한 대략적인 틀을 제고하고 있다는 점과 기존 연구의 구성요소들이 판매원의 거래부문에 초점이 맞춰져 있다는 특

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

징을 가지고 있다(유필화 등, 1996).

인간관계론적 접근법은 전통적인 판매관리적 접근법과는 그 내용과 시각에서 차이점을 보이고 있다. 이 접근법은 주로 심리학을 학문적 배경으로 하여 종업원이 고객을 심리적으로 얼마만큼 이해하고 있으며, 고객의 입장에서 생각하느냐에 초점을 두고 있다. 즉, 인간 관계론적 접근법은 주로 심리학적 배경을 중심으로 인적판매에서는 판매원과 고객의 양자가 참여하기 때문에 판매자의 시각에서만 바라보면 안 되고, 양자의 인간관계적 시각에서 접근하여야 한다는 관점이다.

서비스 품질적 접근법의 고객지향성 연구는 서비스마케팅 분야를 중심으로 서비스품질이라는 개념 하에 1980년대 중반 이후 본격적으로 논의되기 시작하였다. 서비스품질이 중요한 서비스마케팅의 주제로 등장한 이유를 서비스의 본원적 특성이 고객과의 접촉을 필요로 하고, 서비스에 대한 고객의 경험 또는 지각은 고객을 만족·불만족 시키며, 그 결과는 고객의 재방문·재구매로 이어져 매출을 증가시키고, 이는 서비스마케팅 수행자의 성과에 직접적인 영향을 준다는 것이다(Lovelock & Young, 1979).

본 연구가 판매원의 시각으로 고객 지향적 행동을 다루고 있기 때문에 고객과의 관계에서 판매자의 시각뿐 아니라 양자의 인간관계적 시각에서 고객 지향적 행동을 설명하는 것이 타당하다고 판단된다.

따라서 이상의 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 판매원의 고객 지향적 행동을 인간관계적 접근법에 따라 '판매원이 고객욕구를 정확하게 파악하고 이해하여 고객이 적절한 구매의사결정을 할 수 있도록 도와주고, 고객을 만족하게 하여 우월한 가치를 지속적으로 창출하는 마케팅의 수행과정'이라고 정의하고자 한다.

< 표Ⅱ-6>은 선행연구를 중심으로 하여 고객 지향적 행동에 대한 개념을 정리한 자료이다.

< 표Ⅱ-6> 고객 지향적 행동의 개념 정리

연구자	고객 지향적 행동의 정의
Naver & Slater (1990)	고객의 욕구에 초점을 맞추고 고객의 욕구에 맞게 제품을 구성하고 고객에 관한 지식을 보유하여 고객의 요구를 기업에 전달하고 제품 및 기업지식을 개발하고 고압적 판매를 회피하고 장기적 관

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	계를 수립하는 것
Hoffman & Ingram(1991)	개인적인 서비스 제공자가 고객의 입장에서 행하는 마케팅활동
Kelly(1992)	종업원과 고객과의 상호작용수준에서 고객의 욕구에 대한 만족
Deshpande et al.(1993)	장기적인 수익성을 확보 할 수 있는 기업이 되기 위해 기업주, 경영자, 종업원 등 모든 기타 이해관계자의 이익을 도외시하지 않는 동시에 고객의 이익을 최우선으로 삼는 신념의 체계
Kotler(1994)	기업의 조직 목표를 달성하기 위해 목표시장의 필요와 욕구를 결정하고 경쟁자보다 효율적이며 효과적으로 만족을 제공하는 것.
Williams(1998)	표적고객의 욕구를 파악하고 이해하며, 경쟁자보다 고객의 욕구를 보다 잘 충족시키기 위해 판매조직의 반응을 적응시키기 위한 철학과 행동
Brown et al. (2002)	기업의 장기적 목표를 달성하기 위해 기업의 종업원들이 목표고객의 욕구를 파악하여, 그 욕구를 경쟁자보다 잘 충족시킴으로써 경쟁우위를 창출하고자 하는 경향 및 성질
김상희(2006)	표적고객을 충분히 이해하고 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하도록 도움을 주는 것
우영희(2007)	고객의 보다 나은 가치를 이해·충족시키려는 종업원의 고객만족 문화이며, 이들의 실천적 차원
이경복·정명선 (2008)	고객의 입장에서 직무를 수행하고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 노력하는 것
김준한(2010)	자신의 고객이 만족스러운 구매결정을 하도록 돕고자 노력함으로써 우월한 고객가치를 지속적으로 창조하기 위한 마케팅 컨셉을 실천하는 정도
최현묵(2011)	고객의 입장에서 필요와 욕구를 파악하고 충족시키는 서비스제공을 통해 고객을 만족시키고, 조직의 경영성과를 제고시키고자 하는 종업원의 성향

자료: 선행연구를 중심으로 연구자가 정리.

2) 고객 지향적 행동의 구성요인

고객지향성은 종업원이 고객의 입장에서 생각하고, 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나가야 하는 것으로 고객 지향적 행동은 표적고객을 충분히 이해하고 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하도록 도와주는 것이다.

이러한 고객지향성을 측정하기 위한 노력은 Saxe & Weitz(1982)에 의해 처음으로 시도되었다.

Saxe & Weitz(1982)는 판매원의 고객지향성을 측정하는 SOCO(Selling

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Orientation Customer Orientation)척도를 개발하고 이를 고객만족과 판매원의 성과의 연계를 시도하였다. 고객지향성의 구성요인을 고객이 만족스런 구매결정을 하도록 도우려는 욕구, 고객이 자신의 욕구를 평가하도록 도움, 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 제품의 제시, 제품에 대한 정확한 설명, 기만적이거나 조작적인 판매전술의 회피, 고압적 방법의 사용 회피 등의 영역으로 구성하여 24개 문항으로 측정요인을 제시하였다.

Swan et al.(1985)은 고객지향성의 구성요인을 고객의 욕구 파악, 신속한 반응, 욕구해결을 위한 능력, 예절과 응대의 4가지 차원으로 보았으며, 서비스 제공자가 고객의 이해를 우선으로 하고 고객에게 좋은 서비스를 전달하면 할수록 고객은 서비스품질에 대해 좋은 평가를 한다고 보았다.

이후 Naver & Slater(1990)는 기존의 고개지향성 척도에 고객만족 측정항목을 추가하였고, Williams(1992)는 고객지향성을 Saxe & Weitz(1982)의 6개 구성요소와 고객만족과 사후관리활동, 양자승리철학, 그리고 기업에 대한 대표성으로 구성된다고 보았다.

Brown et al.(2002)은 고객지향성의 궁극적 목표가 고객만족에 있다는 것을 고려하여 모든 산업의 서비스 종사원들에게 적용 가능한 고객지향성 구성요인을 개발하였다. 이들은 고객지향성 구성요인을 욕구차원과 즐거움의 차원의 2가지 차원으로 분류하여 욕구차원은 종사원이 고객욕구를 충족시킬 수 있다는 개인적 신념이고, 즐거움의 차원은 종사원이 고객과 장기적 관계를 갖거나 서비스제공 행위 자체를 즐기는 정도로 정의하고 있다.

Donovan et al.(2004)은 Brown et al.(2002)의 제시한 구성차원을 보완하여 고객욕구 인지차원, 고객욕구 충족차원, 서비스제공 욕구차원, 고객과 개인적 관계욕구차원으로 분류하였으며, 서비스 종사자들을 대상으로 고객지향성 척도를 개발하였다. 그의 고객지향성 척도는 서비스 제공자의 친절한 욕구, 이해의 욕구, 전달의 욕구, 인간관계의 욕구차원을 포함시켜, 고객과의 관계론적 시간을 다루고 있고, 여러 산업과 기업을 대상으로 척도의 일반화를 시도하였다는 점에서 평가받고 있다.

국내 연구로는 유필화 등(1996)이 SOCO척도가 마케팅 컨셉의 실천개념에만 국한되어 있다고 지적하고 SOCO척도를 개선, 확장하여 고객지향성의 인간적 차원,

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

시간적 차원, 비용적 차원, 판매실무적 차원을 추가하여 연역적으로 고객지향성 차원을 검토하여 판매원의 고객 지향적 행동의 포괄적 개념을 측정할 수 있는 고객지향지수 즉, COIS(Customer Orientation Index of Salesperson)측정지수를 개발한 후 실증분석을 통하여 최종적으로 신념, 고객응대, 인간, 시간, 비용 등 5가지 요인을 도출하였다.

안준수(2004)는 Donovan et al.(2004)의 연구를 토대로 하여, 고객지향성을 고객응대 차원, 고객욕구 충족차원, 서비스제공 차원, 고객과 관계차원으로 나누어 구성요인을 파악하였고, 박성연, 한지희(2005)는 유필화 등(1996)의 연구를 토대로 하여 고객지향성의 구성요인을 신념, 고객응대, 인간적 요인, 시간적 요인, 비용적 요인 등 5가지 구성요인으로 구분하였다.

김상희(2006)는 판매원의 감성지능과 탈진감 및 고객 지향적 판매행동의 관계에 관한 연구에서 판매원의 감성지능은 판매과정에서의 탈진감 경험정도에 따라 영향을 미치며, 탈진감의 감소 혹은 증가가 판매원 행동에 유의한 영향을 미친다는 것을 규명하였으며, 고객 지향적 판매행동을 단일요인으로 보았다.

이경복(2007)은 패션 제품 판매원의 감정노동과 자기효능감 및 탈진감이 고객지향적 판매행동에 미치는 영향연구에서 감정노동이 고객 지향적 판매행동에 미치는 영향을 파악하기 위해 감정노동을 독립변수로, 고객 지향적 판매행동을 종속변수로 하여 분석하고 판매원의 감정노동과 고객 지향적 판매행동이 역관계임을 주장하였다.

따라서 본 연구에서는 김상희(2006)의 연구를 참조하여 자기효능감, 공감, 감정부조화가 고객 지향적 행동에 영향을 미치는 요인으로 하여 연구하고자 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅲ. 연구의 설계

1. 연구모형

본 연구에서는 서비스접점에서의 부정적 상황요인으로 인하여 발생될 수 있는 판매원의 감정부조화를 중심으로 이를 경감시킬 수 있는 요인이 무엇인가를 연구하고자 하며, 특히 자기효능감과 공감요인이 감정부조화를 감소시킨다는 선행연구에 따라 이를 검증하고 고객 지향적 행동에 미치는 영향에 대해서도 실증분석하고자 하였다.

첫째, 서비스접점에서 일어날 수 있는 부정적 상황요인으로 Pugh(2001)와 김상희, 서문식(2005)의 연구를 참고로 하여 부정적 고객요인, 부정적 환경요인, 부정적 직원요인, 부정적 직무요인으로 정하고 이들 요인들이 판매원의 감정부조화를 발생시킬 것이라고 제시하였다.

둘째, 부정적 상황요인은 판매원의 감정부조화를 초래하는 원인으로 보고 감정부조화를 감소시킬 수 있는 조절변수로 Cordes et al.(1997), 한광현(2005), 이경복, 정명선(2008)의 연구에서 자기효능감과 Miller et al. (1996), 김상희(2006)의 연구에서 참고하여 공감요인으로 설정하여 판매원의 감정부조화를 감소시키는지를 연구한다.

셋째, 조절요인에 의해 감소된 감정부조화가 고객 지향적 행동에 미치는 영향에 대해서 분석하였다.

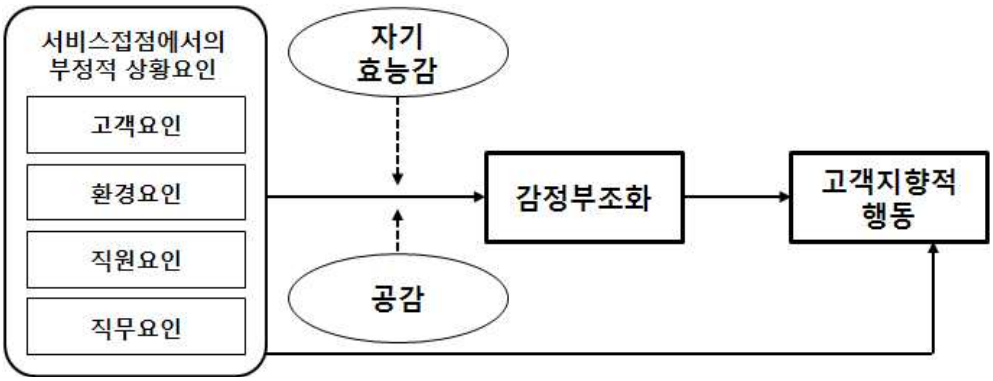
넷째, 자기효능감이 높은 판매원일수록 직무에 더욱 열정적이고 적극적으로 임하기 때문에 성과가 높게 나타날 것이며(Bandura, 1986), 공감은 친사회적 행동을 유발시키는 동기를 부여한다(Hoffman, 1982)는 선행연구들의 주장에 따라 자기효능감과 공감이 고객 지향적 행동에 미치는 영향을 분석한다.

이상의 연구 과제를 중심으로 서비스접점에서의 부정적 상황요인을 독립변수로, 감정부조화를 매개변수로 하고, 고객 지향적 행동을 종속변수로, 자기효능감과

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

공감을 조절변수로 하는 연구모형을 제시한다 <그림 Ⅲ-1>.

<그림 Ⅲ-1> 연구모형



2. 연구가설

1) 부정적 상황요인과 감정부조화

감정노동에 대한 통제 수단들이 아무리 강력하게 이루어 진다해도 조직구성원들의 완전한 감정조화는 이루어 질 수 없다(Mars & Nicod, 1984). 감정부조화와 관련된 선행연구들은 감정부조화가 초래되는 것을 특정요인에만 국한할 뿐, 다양한 요인들을 동시에 포괄적으로 다루고 있지 못하다(김상희, 서문식, 2005). 이러한 선행연구들에서 감정부조화를 발생시키는 원인으로 직무특성, 조직규범, 그리고 개인적 특성을 들고 있다(Rafeli & Stutton, 1989). 직무특성과 직무감정 간의 관계에서 직무자율성, 업무의 다양성, 업무의 정체성, 업무의 중요성, 업무로부터의 피드백, 업무에 대한 재량권 같은 직무특성이 개인의 감정에 영향을 미치는 것으로 나타났다(권석균, 1997).

그러나 이러한 선행연구들은 조직전반 혹은 개인적 성향과 관련된 원인적 측면에 대한 접근이지 서비스접점에서 고객과 서비스제공자 간에 발생하는 원인적

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

측면에 대한 접근은 아니다. 서비스제공자의 감정부조화가 주로 고객과의 상호작용이 많은 상황에서 발생하는 것이라면 서비스접점에서 감정부조화를 야기하는 요인에 대한 연구는 반드시 필요하다 하겠다. 이처럼 기존 연구가 갖는 한계를 극복하기 위해서는 먼저 서비스접점에서 감정부조화를 초래하는 여러 요인들을 추려내고 범주화 시켜야 한다.

본 연구에 있어 감정부조화 발생요인과 관련된 항목들을 도출하기 위해 기존의 관련연구(Pugh, 2001; 김상희·서문식, 2005)를 검토하였으며, 서비스접점에서 발생되는 부정적 상황요인으로 부정적 고객요인, 부정적 환경요인, 부정적 직원요인, 부정적 직무요인의 4가지 범주로 설정하고 이들이 감정부조화 발생요인으로서의 타당성을 검증하기 위해 실증분석을 하고자 다음의 가설을 설정하였다.

H1 ; 서비스접점에서의 부정적 상황요인은 판매원의 감정부조화를 증가시킬 것이다.

H1-1 ; 부정적 고객요인은 판매원의 감정부조화를 증가시킬 것이다.

H1-2 ; 부정적 환경요인은 판매원의 감정부조화를 증가시킬 것이다.

H1-3 ; 부정적 직원요인은 판매원의 감정부조화를 증가시킬 것이다.

H1-4 ; 부정적 직무요인은 판매원의 감정부조화를 증가시킬 것이다.

2) 감정부조화와 고객 지향적 행동

표현규범이나 규칙에 따라 표현감정이 규제되어야 하는 경우 아무리 긍정적인 감정을 표현하더라도 개인에게는 심리적 불편함이 야기된다(Ashforth & Humprey, 1993). 느끼지도 않은 감정을 표현해야 하는 것은 개인에게 감정부조화를 경험하게 하며, 이로 인해 긴장감을 초래할 수 있다. 이러한 감정부조화는 개인에게 거짓과 위선에 대한 느낌을 갖게 하며, 또한 개인적 및 업무적인 부적응을 가져오게 되고 자존심의 하락, 우울, 주위에 대한 무관심, 일로부터의 소외 등을 초래하게 된다(Loseke & Cahill, 1986). 이렇듯 감정표현을 자유롭게 하는 것은 심리적, 신체적 안녕감을 증가시키지만 반대로 감정표현을 억제하거나 왜곡된 방향으로 관리하는 것은 종업원의 안녕감을 손상시킬 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

따라서 종업원이 자신의 업무를 수행하기 위해 느끼지도 않는 감정을 표현하는 것은 단기적 관점에서 조직을 위해 바람직한 결과를 창출할 수 있으나 개인적 차원에서는 심리적 안녕감을 떨어뜨리고 주위에 대한 무관심과 소외감, 긴장감 유발, 자존감의 하락 등을 초래하게 된다. 또한 체험하지도 않은 긍정적 감정을 표현해야 하는 것은 개인으로 하여금 일에 대한 부정적 감정을 가져오게 하고 직무에 대한 만족감을 떨어뜨리며, 도움행동과 성실행동 등을 철회하게 할 것이다(Wharton & Erickson, 1993). 이것은 결국 고객에 대한 관심보다 무관심이 유발되고, 고객의 문제해결 및 유용한 제품탐색에 도움을 주는 행동보다 감정이 부조화된 판매원은 고객으로 하여금 즉각적 구매 및 강압적 구매를 요구할 수 있다. 따라서 이러한 경우 판매원의 고객 지향적 행동은 낮아지게 된다.

이에 본 연구에서는 Tschan, Rochat & Zapf(2005)의 연구와 김상희·서문식(2005)의 연구를 중심으로 다음의 가설을 설정하였다.

H2 ; 판매원의 감정부조화는 고객 지향적 행동에 부정적 영향을 미칠 것이다.

3) 부정적 상황요인과 고객 지향적 행동

앞서 살펴본 바와 같이 서비스접점에서의 부정적 상황요인은 판매원의 감정부조화를 야기 시키고 고객 지향적 행동에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

감정부조화는 개인에게 거짓과 위선에 대한 느낌을 갖게 하며, 개인의 업무에 대한 스트레스 및 업무적인 부작용을 일으키게 되고, 자존심의 하락, 우울증, 주위에 대한 무관심, 일로부터의 소외 등을 초래하게 된다고 하였다(서문식·김상희, 2002). 이는 서비스 조직 내에서 바람직하지 못한 직무 상태로 이어질 수 있다는 것을 의미하며 감정부조화가 서비스 수행을 저해하는 피로감을 유발하고, 더불어 고객만족을 감소시킨다는 연구결과를 보여주었다(Dormann & Kaiser, 2002).

또한 서문식·김상희(2006)는 백화점 판매원을 대상으로 연구를 진행하였다. 그 결과를 보면, 감정부조화와 서비스품질 관계에서는 판매원이 감정부조화를 많이 경험할수록 감정적 고갈을 많이 경험하고 있으며 이는 고객 지향적 판매성향을

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

낮추고 서비스품질에 부(-)의 영향을 미친다고 하였다. 또한 감정부조화를 일으키는 요인들에 대한 연구에서 부정적 거래상황, 부정적 고객요구 및 태도, 고객의 부정적 감정표현, 부정적 종업원상태는 감정부조화를 야기 시킨다고 하면서 감정부조화가 높을수록 고객 지향적 판매행동은 낮아진다고 주장하였다.

이러한 선행연구를 기반으로 다음의 가설을 제시하였다.

H3 ; 부정적 상황요인은 고객 지향적 행동에 부정적 영향을 미칠 것이다.

H3-1 ; 부정적 고객요인은 고객 지향적 행동에 부정적 영향을 미칠 것이다.

H3-2 ; 부정적 환경요인은 고객 지향적 행동에 부정적 영향을 미칠 것이다.

H3-3 ; 부정적 직원요인은 고객 지향적 행동에 부정적 영향을 미칠 것이다.

H3-4 ; 부정적 직무요인은 고객 지향적 행동에 부정적 영향을 미칠 것이다.

4) 자기효능감의 조절효과

자기효능감은 개인이 어떤 기술이나 능력을 소유하고 있는가에 관계되는 것이 아니라 특정과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 판단이나 믿음 또는 행동의 변화를 중재하는 인지체계로, 특정과업을 달성하기 위해 요구되는 활동, 동기, 인지적 지원 등을 동원할 수 있는 자신의 능력에 대한 신념 또는 판단으로 정의되고 있다(Wood & Bandura, 1989).

따라서 자신의 능력에 대한 개인의 확신정도는 그 능력을 요하는 행위를 할 때 얼마나 잘 할 수 있을 것이라는 효능성에 대한 판단을 말하는데 이러한 자신감은 자신의 능력에 대한 인지적 판단과정을 통해 성립되고 정서적 반응으로 표출된다(Bandura, 1986). 또한 자기효능감이 강한 사람일수록 특정과업의 수행에 지속적으로 많은 노력을 기울이고, 수행해야 할 행동에 대해서 보다 높은 기준을

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

설정하며, 더욱 적극적으로 행동하게 될 것이다(박봉규, 2008).

Cordes et al.(1997)은 개인의 스트레스나 소진의 원인을 밝히고 이를 개선시킬 수 있는 요인을 파악한 결과, 개개인 스스로가 성공적으로 당면한 문제를 해결하고 이를 긍정적으로 해결하거나 해결할 수 있다고 믿는 신념, 즉 자기효능감이 중요한 요인이라고 주장하였다.

Abraham(2000)은 독립변수를 감정부조화와 감성지능으로 하고, 종속변수를 직무만족과 조직몰입으로 하여 직무조절과 자아효능감이 조절역할을 하는지 분석하였다. 그 결과 직무조절, 자아효능감은 감정부조화와 직무만족에 유의적인 조절역할을 한다고 하였다.

이경복·정명선(2008)은 자기효능감이 높은 사람은 고객에게 항상 밝은 표정과 따뜻한 감정을 보이는 고객 지향적 행동을 하고 감정노동에 대한 부정적 영향을 스스로 조절할 수 있다고 주장하였다.

이와 같이 대다수의 선행연구들에서는 자기효능감이 판매원의 부정적인 환경이나 요인들을 스스로 긍정적인 상황으로 전환시켜 조직성과와 고객만족을 위해 노력하게 하는 조절요인으로 작용하고 있음을 주장하고 있다.

이에 본 연구에서는 Abraham(2000), 이경복·정명선(2008)의 연구를 중심으로 자기효능감은 판매원의 감정부조화를 조절하는 효과를 보일 것이라는 다음의 가설을 설정하였다.

H4 ; 부정적 상황요인과 판매원의 감정부조화의 관계는 자기효능감에 의해 조절될 것이다.

5) 공감의 조절효과

판매원의 경우 판매 상황에서 고객이 불쾌한 감정을 표출했을 경우 이것은 판매원으로 하여금 부정적 감정을 경험하게 하고 고객에 대한 긍정적 감정 표현에 따른 심리적 갈등을 경험하게 된다. 그러나 판매원이 고객의 불쾌한 감정표출의 원인을 파악하고 감지하고 고객의 입장에서 생각하며 고객의 감정을 공유하고자 할 경우 판매원의 부정적 감정경험을 완화시켜주거나 고객에 대한 긍정적 느낌

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

을 유지시켜 주어 긍정적 감정 표현에 따른 갈등을 감소시켜 줄 것이다. 정서적 공감은 고객이 경험한 감정을 판매원 자신이 재 경험하는 것이고 공유하는 것이므로 고객에 대한 배려, 상냥함과 관련된 느낌을 증가시키게 되며 이는 판매원이 경험하는 감정부조화를 감소시켜 준다(김상희, 2006). 또한 타인의 관점에서 타인의 행동을 이해하고자 하는 노력인 인지적 공감 역시 자신의 내면상태를 긍정적으로 만들어 놓거나 혹은 부정적 상태를 완화시키는 것이며, 타인에 대한 긍정적 감정표현에 따른 심리적 갈등이 줄어들게 된다(Guthrie et al., 1997).

이에 본 연구에서는 판매원의 공감능력은 서비스접점의 부정적 상황요인으로 발생되는 감정부조화를 완화시키는 조절효과가 있을 것이라는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

> **H5 ; 부정적 상황요인과 판매원의 감정부조화의 관계는 공감에 의해 조절될 것이다.**

3. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용된 각 변수의 측정항목들은 실증분석을 위해 연구의 주요 변수들에 대한 조작적 정의를 내린 후 이를 기초로 설문항목을 개발하였다. 모든 설문항목은 기존 연구에서 사용되었던 항목들을 근거로 하여 서비스접점에서 부정적 상황요인, 판매원의 감정부조화, 고객 지향적 행동, 자기효능감, 공감요인에 맞게 조정되었다. 또한 이 변수들은 5점 리커트 척도를 이용하여 측정하였다(1=매우 아니다, 5=매우 그렇다).

본 연구에 사용된 각 변수들에 대한 측정항목을 설명하면 다음과 같다.

1) 서비스접점에서 부정적 상황요인

(1) 부정적 고객요인

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

판매원이 감정부조화를 느끼게 하는 요인 중 가장 많이 나타나는 것으로 부정적 고객요인이다. 이는 고객이 지니는 부정적 특성으로 발생되는 감정부조화를 말한다. 고객의 특성은 거래가 발생하기 이전에 미리 평가될 수 있으며 단서는 고객과 서비스직원과의 상호작용에 강한 영향을 미칠 수 있다.

본 연구에서 판매원에게 영향을 주는 부정적 고객요인은 '서비스접점에서 발생하는 고객의 불량행동과 부정적 거래행위, 부정적 고객외형, 부정적 요구 등을 포함하는 고객의 행동요인'으로 정의한다.

측정항목은 기존 연구들에서 사용했던 개념과 항목(Mars & Nicod, 1984; Rafeli & Sutton, 1987; Fullerton & Punj, 2004; 이유재, 2004; 김상희, 서문식, 2005)을 본 연구의 특성에 맞게 고려하여 <표 Ⅲ-1>과 같이 5개 항목으로 설정하였고, 5점 리커트 척도로 구성하였다.

<표 Ⅲ-1> 부정적 고객요인에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정 항목		선행연구
서비스접점에서 발생하는 고객의 불량행동과 부정적 거래행위, 부정적 고객외형, 부정적 요구 등을 포함하는 고객의 행동요인	고객1	무리한 요구	Mars & Nicod (1984), Rafeli & Sutton (1987), Fullerton & Punj (2004), 이유재 (2004), 김상희 (2005), 신석호 (2008)
	고객2	과도한 외모치장 고객	
	고객3	잘난척하는 고객	
	고객4	화내거나 불량행동	
	고객5	세세한 질문	

(2) 부정적 환경요인

부정적 환경요인은 판매원이 근무하는 시간적 맥락과 조명이나 온도 등의 물리적 환경요인, 그리고 영업장에서 응대하여야 하는 고객의 수 등과 같은 대인간 상황 및 서비스 처리의 시간적 압박 등에서 나타나는 부정적 근무환경을 말한다(Sutton & Rafaeli, 1988).

Bitner(1992)는 마케팅 분야의 환경연구에서 분위기가 직원에 미치는 영향에 관한 연구의 미흡성을 지적하면서, 서비스 환경이 호텔과 레스토랑과 같은 서비스

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

기업에서 특히 중요하며, 이는 고객과 직원에게 공히 영향을 미친다고 주장하였다. 따라서 지각된 서비스 환경이 고객의 인지적, 심리적 반응에 영향을 미치며, 이는 결국 환경적 관점에서 판매원의 접근 및 회피행동에도 영향을 미친다고 할 수 있다.

측정항목은 기존 연구들에서 사용했던 개념과 항목(Sutton & Rafaeli, 1988; Bitner, 1990, 1992; 김상희, 서문식, 2005)을 본 연구의 특성을 고려하여 <표 Ⅲ-2>와 같이 5개 항목으로 설정하였고, 5점 리커트 척도로 구성하였다.

<표 Ⅲ-2> 부정적 환경요인에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정 항목		선행연구
판매원이 근무하는 공간의 조명이나 온도 등 물리적 환경요인, 그리고 영업장에서 응대하여야 하는 고객의 수 등과 같은 대인간 상황 및 서비스 처리의 시간적 압박 등에서 나타나는 부정적 근무환경	환경1	영업장 휴식 공간	Sutton & Rafaeli (1988), Bitner(1990, 1992), 김상희, 서문식 (2005), 신석호(2008)
	환경2	부절적한 온도와 조명	
	환경3	과도한 응대 고객 수	
	환경4	시간적 압박	
	환경5	근무동선 과다	

(3) 부정적 직원요인

판매원 자신의 피로나 부정적인 기분이 감정노동을 수행하는 방식에 영향을 미칠 수 있으며, 이는 서비스접점에서 고객과의 상호작용을 하는 동안 직원으로 하여금 감정부조화를 경험하게 만든다(Aschforth & Humphrey, 1993).

서비스접점에서의 부정적 직원요인은 '직무 및 역할스트레스에 따른 감정고갈, 육체적 피로, 직급스트레스, 부정적 정서를 포함하는 개인적 요인'으로 정의한다.

따라서 판매원들은 심신 상태에 따라 경험하는 감정이 달라지고, 특히 원만한 대인관계를 유지해야 하는 판매원의 경우 부정적 심신 상태는 자신의 실제 경험과 다른 긍정적 감정을 표현하는데 따른 갈등을 경험하게 만든다. 육체적 피로 또는 부정적 기분상태는 의욕을 상실시키고 이는 대인관계 속에서 긍정적 감정의 표현을 어렵게 만들며 고객과의 친밀감을 나타내는 감정표현을 억제시켜 감

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

정부조화를 경험하게 할 가능성을 높일 수 있다.

측정은 기존 연구들에서 사용했던 개념과 항목(Maslach, 1982; Aschforth & Humphrey, 1993; Lazarus, 1991; 김상희, 서문식, 2005)을 본 연구의 특성을 고려하여 <표 Ⅲ-3>와 같이 5개 항목으로 설정하였고, 5점 리커트 척도로 구성하였다.

<표 Ⅲ-3> 부정적 직원요인에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정 항목		선행연구
직무 및 역할스트레스에 따른 감정고갈, 육체적 피로, 직급스트레스, 부정적 정서를 포함하는 개인적 요인	직원1	육체적 피로	Maslac(1982) Aschforth & Humphrey(1993), Lazarus(1991), 김상희, 서문식(2005), 신석호(2008)
	직원2	정신적 무력감	
	직원3	부정적 정서	
	직원4	직급스트레스	
	직원5	과도한 업무량	

(4) 부정적 직무요인

직무환경 가운데 비호의적인 근무시간 편성, 그리고 관리자 및 동료 직원의 비협조, 자율성을 억제하는 지나친 감정표현규칙, 직무의 일상성 등의 직무특성요인도 감정부조화를 일으키는 중요한 요인이다.

서비스 제공시 발생되는 부정적 직무환경은 직원의 여가시간과 자기개발시간의 감소를 유발시켜 직원이 추구하는 잠재적 가능성을 제한하는 요인으로 작용하여 직원의 직무에 대한 자부심이 감소하는 상태에 이르게 된다.

또한 내부의사소통이 원활하지 못하면 서로의 생각과 감정을 나눌 수가 없고 조직에서 고립된 섬으로 존재하게 된다. 이는 서비스접점에서의 판매원으로서는 최악의 직무환경이 될 것이며 자연히 부정적 감정으로 고객과의 상호작용을 하게 되며 이는 감정부조화의 원인이 될 수 있다.

직무의 일상성도 감정표현을 메마르게 만드는 요인이 될 수 있다. 직무의 일상성은 정형화된 직무를 말한다(Moris & Feldman, 1996). 정형화된 상황을 반복적

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

으로 경험해야 하는 감정노동자들은 직무수행 중에 발생하는 감정경험이나 감정표현에 관하여 습관적인 전략으로 대응하려 한다고 하였다(Aschforth & Humphrey, 1993). 특히 접객고객의 수가 많을 경우, 업무량이 많아지고 자연히 초과근무를 해야 하며 극단적인 경우 휴일에도 근무해야 한다. 따라서 종업원의 불만을 야기 시켜 긍정적 감정표현을 억제시키는 결과를 가져올 수 있다.

측정은 기존 연구들에서 사용했던 개념과 항목(Aschforth & Humphrey, 1993; Moris & Feldman, 1996; 김상희, 서문식, 2005)을 본 연구의 특성을 고려하여 <표 Ⅲ-4>와 같이 5개 항목으로 설정하였고, 5점 리커트 척도로 구성하였다.

<표 Ⅲ-4> 부정적 직무요인에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정 항목		선행연구
비호의적인 근무시간 편성, 그리고 관리자 및 동료 직원의 비협조, 자율성을 억제하는 지나친 감정표현규칙, 직무의 일상성 등의 직무특성요인	직무1	근무시간 변동	Aschforth & Humphrey, (1993), Moris & Feldman(1996), 김상희,서문식(2005), 신석호(2008)
	직무2	동료의 비협조	
	직무3	업무로 여가시간 방해	
	직무4	지나친 감정규칙	
	직무5	불필요한 교육	

2) 감정부조화

감정부조화는 '서비스접점에서 근무하는 판매원이 제품을 판매하거나 상담을 하는 상황에서 실제 느끼는 감정과 조직규범에 따르는 감정과 상반될 때 나타나는 감정의 모순'으로 정의한다.

선행연구들에서 감정부조화는 감정표현의 조절이 어렵고 감정노동의 강도가 더 클수록 실제로 느끼는 감정과 조직적으로 요구되는 감정 간의 갈등상황에서 존재한다고 하였다. 다시 말해서 고객과 대면해야 하고 자신이 직접 느끼는 감정과는 상관없이 항상 긍정적인 감정을 표현해야 하는 직무에 종사하는 종업원들은 좀 더 큰 감정부조화를 경험하게 된다는 것이다(서문식, 김상희, 2002). 이는 서비스 조직 내에서 바람직하지 못한 직무 상태로 이어질 수 있다는 것을 의미하

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

며 감정부조화가 서비스 수행을 저해하는 피로감을 유발하고, 더불어 고객만족을 감소시킨다는 연구결과를 보여주었다(Donovan & Kaiser, 2002).

측정은 기존 연구들에서 사용했던 개념과 항목(Morris & Fledman, 1997; Abraham, 2000; Donovan & Kaiser, 2002; Tschan, Rochat & Zapf, 2005; 김우진, 2000, 장민경, 2005; 김상희, 서문식, 2005, 이효성, 2006)을 본 연구의 특성을 고려하여 <표 Ⅲ-5>와 같이 6개 항목으로 설정하였고, 5점 리커트 척도로 구성하였다.

<표 Ⅲ-5> 감정부조화에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정 항목		선행연구
서비스접점에서 근무하는 판매원이 제품을 판매하거나 상담을 하는 상황에서 실제 느끼는 감정과 조직규범에 따르는 감정과 상반될 때 나타나는 감정의 모순	감정1	과장된 감정 표현	Morris&Fledman (1997), Abraham (2000) Donovan & Kaiser(2002), Tschan, Rochat & Zapf (2005), 김우진(2000), 장민경(2005), 김상희, 서문식(2005), 이효성 (2006)
	감정2	억지성 감정 표현	
	감정3	감정 표현 차이로 혼란	
	감정4	실제 감정 표현 어려움	
	감정5	응대 시 부정적 감정 의도적 자제	
	감정6	회사의 감정표현요구	

3) 자기효능감

자기효능감은 '판매원이 어떠한 문제에 봉착했을 때 스스로 그 문제를 해결해 나갈 수 있는 능력에 대한 믿음'으로 정의한다.

판매원들은 서비스접점에서 여러 가지 어려운 일들이 나타날 수 있는 환경에 놓여있다. 규범에 준하는 행동과 태도만으로는 다양한 상황에 직면한 문제들을 해결하기가 어렵게 된다. 따라서 스스로 자신이 능력을 믿고 문제를 해결하려는 의지가 필요하다 하겠다. 즉 자기효능감이 높은 판매원일수록 직무에 더욱 열정적이고 적극적으로 임하기 때문에 성과가 높게 나타날 것이다.

Bandura(1993)에 따르면 자기효능감은 성취경험, 대리경험, 언어적 설득, 정서적 각성의 4가지 주요한 원천으로부터 형성된다고 하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

첫째, 성취경험(performance accomplishments)은 자기효능감에 있어 가장 신뢰성 있고 강력한 영향력이 있는 중요한 정보로 본인 스스로의 경험을 통해 얻어진다. 둘째, 대리경험(vicarious experience)은 성취경험과는 다르게 본인이 아닌 다른 사람의 경험을 관찰하거나 상상하는 것을 통해 간접적으로 경험을 하면서 얻어지는 자기효능감을 말한다. 셋째, 언어적 설득(verbal persuasion)은 수행자에게 수행해야 하는 일을 성공적으로 성취할 수 있는 능력이 있다고 수행자 스스로가 본인의 능력을 믿을 수 있도록 말해 주는 것을 의미한다. 넷째, 정서적 각성(emotional arousal)은 부정적 상황에서 본인 스스로가 긍정적인 힘을 이끌어 내어 자기효능감을 얻는 것을 말한다.

측정은 기존 연구들에서 사용했던 개념과 항목(Wood & Bandura, 1989; Hackett & Lent, 1992; Cordes et al., 1997; Bandura et al., 2001; 한광현, 2005; 박봉규, 2008; 이경복, 정명선, 2008)을 본 연구의 특성을 고려하여 <표 Ⅲ-6>과 같이 6개 항목으로 설정하였고, 5점 리커트 척도로 구성하였다.

<표 Ⅲ-6> 자기효능감에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정 항목		선행연구
판매원이 어떠한 문제에 봉착했을 때 스스로 그 문제를 해결해 나갈 수 있는 능력에 대한 믿음	효능1	일의 순서와 정확한 처리	Wood & Bandura, (1989), Hackett & Lent(1992), Cordes et al.,(1997), Bandura et al., (2001) 한광현 (2005), 박봉규(2008), 이경복, 정명선 (2008)
	효능2	위기 극복 능력	
	효능3	일이 잘못되었을 때 빠른 전환 능력	
	효능4	정보활용 능력	
	효능5	어려운 상황에서도 스트레스 안 받음	
	효능6	자신의 능력 인지	

4) 공감

공감은 '판매원이 고객과의 관계에서 고객의 경험을 마치 자신의 경험처럼 이해하고 느끼고자 하는 심리적 상황으로 고객을 돕고자 하는 인지적, 정서적 공유된 느낌이나 감정'으로 정의하고자 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

판매원의 인지적 공감은 고객의 구매 상황에서의 지각적 경험이나 활동을 추론하고 고객의 입장과 관점에서 이해하고자 하는 노력이다. 즉, 고객의 행동을 이해하는 것에서 나아가 예측케 하고 적절한 반응으로 대처할 수 있도록 해줌으로써 고객관계에서 상호작용을 촉진시켜 줄 수 있다. 또한 정서적 공감은 고객이 경험한 감정을 이해하고 공유하는 것이며 이것은 고객의 감정을 진심으로 이해하고자 하는 의지이며 노력이라 할 수 있다.

측정은 기존 연구들에서 사용했던 개념과 항목(Hoffman, 1982; Baston et al., 1987; Bylund & Makoul, 2005; 김상희, 2006)을 본 연구의 특성을 고려하여 <표 Ⅲ-7>과 같이 8개 항목으로 설정하였고, 1~3번 문항을 인지적 공감 항목, 4~6번 문항은 정서적 공감 항목으로 설정하여 5점 리커트 척도로 구성하였다.

<표 Ⅲ-7> 공감에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정 항목		선행연구
판매원이 고객과의 관계에서 고객의 경험을 마치 자신의 경험처럼 이해하고 느끼고자 하는 심리적 상황으로 고객을 돕고자 하는 인지적, 정서적 공유된 느낌이나 감정	공감1	고객관점에서 고객이해	Hoffman(1982), Baston et al., (1987), Bylund & Makoul (2005), 김상희(2006), 신경일(1994)
	공감2	고객처지 이해	
	공감3	고객입장에서 생각	
	공감4	고객감정 경험	
	공감5	고객감정 공유	
	공감6	고객의 불쾌한 감정도 공유	
	공감7	고객감정 편견 없이 반영	
	공감8	고객 불편함, 고민에 대한 걱정	

5) 고객 지향적 행동

판매원의 고객 지향적 행동은 '판매원이 고객욕구를 정확하게 파악하고 이해하여 고객이 적절한 구매의사결정을 할 수 있도록 도와주고, 고객을 만족하게 하여 우월한 가치를 지속적으로 창출하는 마케팅의 수행과정'이라고 정의한다.

Saxe & Weitz(1982)는 기업이 고객의 입장에서 사고하는 관점으로 마케팅 활

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

동을 하는 것을 의미하는 것으로, 기업의 마케팅 활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 한다고 주장하면서 종업원이 고객의 욕구를 충족시키고자 하는 마케팅 개념의 수행으로 고객 지향적 행동을 정의하였다. 또한 고객 지향적 행동에서 고객지향성이 높은 판매원은 고객의 불만족을 일으킬 수 있는 행동을 피하기 때문에 고객의 만족을 증가시키고, 서비스 제공 기업과 고객사이의 장기적 관계 구축에 많은 영향을 미친다고 설명하였다.

마케팅 개념에 기초한 고객 지향적 행동은 종업원의 입장에서는 하나의 영업수단으로 고도의 고객 지향적인 종업원은 단기적인 이익을 추구하기 위해 고객을 기만하거나 강압적 판매전술을 사용하게 되는 판매 지향적 행동을 지양하며, 장기적인 고객만족을 증대시키기 위해 고객욕구 충족과 관련하여 자신의 이익보다는 고객의 이익을 위해 더 많은 노력과 관심을 가지며 장기적 고객만족 증대를 위한 행동에 주력하게 된다(김상희, 2006).

측정은 기존 연구들에서 사용했던 개념과 항목(Brown et al., 2002; Donovan, 2004; 유필화 등, 1996; 안준수, 2004; 김상희, 2006; 이경복, 2007)을 본 연구의 특성을 고려하여 <표 Ⅲ-8>과 같이 6개 항목으로 설정하여 5점 리커트 척도로 구성하였다.

<표 Ⅲ-8> 고객 지향적 행동에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정 항목		선행연구
판매원이 고객욕구를 정확하게 파악하고 이해하여 고객이 적절한 구매의사결정을 할 수 있도록 도와주고, 고객을 만족하게 하여 우월한 가치를 지속적으로 창출하는 마케팅의 수행과정	고객1	고객 결정 지원	Brown et al.,(2002), Donova(2004), 유필화(1996), 안준수(2004), 김상희(2006), 이경복(2007)
	고객2	고객의 욕구 파악 노력	
	고객3	고객질문 정확한 답변	
	고객4	고객 불편사항 해결	
	고객5	고객과의 대화노력	
	고객6	고객에 맞는 상품	

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4. 조사설계

1) 설문구성 및 조사방법

본 연구는 서비스접점에서 부정적 상황요인이 판매원의 감정부조화와 고객 지향적 행동에 미치는 영향과 자기효능감, 공감요인에 대한 내용을 반영한 설문지를 통해 실증분석을 실시하였다. 이를 위해 2014년 1월5 일부터 1월30 일까지 제주와 서울지역의 백화점, 면세점 등에서 현재 근무 중인 판매원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 자료의 수집은 무작위로 선정된 판매원들을 대상으로 직접 방문하여 조사하였다. 총 420부를 배부하였고 수집된 자료 405부 중 불성실한 설문 21부는 제외하고 384 부가 실증분석에 이용하였다.

본 연구의 실증분석에 이용된 설문은 조작적 정의에서 나열된 측정항목과 같다.

2) 분석 방법

본 실증분석은 초기 빈도 및 신뢰도 분석 등을 위해 사회과학 통계패키지(SPSS for Windows Release 15.0)를 이용하였으며, 분석방법은 다음과 같다. 먼저, 자료의 특성에 대해서는 빈도분석을 통하여, 인구통계적 변인 등의 집단별 빈도 및 백분비를 제시하였고, 또한 연구모형에 포함된 주요 분석도구에 대해 요인분석(Factor Analysis) 및 신뢰도분석(Reliability Analysis) 등을 하였다.

신뢰도와 타당도가 확보된 자료는 AMOS 7.0을 통해 확인적 요인분석을 거쳐 적합도를 확인한 후, 연구모형에 나타난 주요 속성과 감정부조화 및 고객 지향적 행동 간의 주요 경로 상 모수를 추정하기 위해 구조방정식 모델을 이용해 가설검증 결과를 파악하였다.

마지막으로 서비스 접점에서의 부정적 상황요인 등 분석도구의 주요 변인들에 대해 인구통계적 특성 및 업무관련 변인별 집단 간에 평균차이가 있는지 분석하기 위해 t검증 및 F검증을 하고 다 집단 간의 차이검증 시에는 사후검증을 실시하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅴ. 실증분석

1. 표본의 일반적 특성

실증분석에 이용된 자료의 특성은 <표 Ⅳ-1>에 나타난 바와 같다.

<표 Ⅳ-1> 자료의 구성

구 분			빈 도 (명)	퍼센트 (%)	누적퍼센트 (%)
인구통계적 특성	성 별	남 자	96	25.00	25.00
		여 자	288	**75.00**	100.00
	연 령	20대	159	**41.41**	41.41
		30대	148	38.54	79.95
		40대 이상	77	20.05	100.00
	학 력	고졸 미만	39	10.16	10.16
		대학졸업	328	**85.42**	95.57
		대학원 이상	17	4.43	100.00
	월 평균 가계소득	100만원 미만	23	5.99	5.99
		100-200만원 미만	193	**50.26**	56.25
		200-500만원 미만	127	33.07	89.32
		500만원 이상	41	10.68	100.00
업무관련 특성	근무기간	1년미만	113	29.43	29.43
		1-5년미만	150	**39.06**	68.49
		5-10년미만	62	16.15	84.64
		10년이상	59	15.36	100.00
	현직급	팀장급	48	12.50	12.50
		주임급	59	15.36	27.86
		사원급	242	**63.02**	90.89
		아르바이트	35	9.11	100.00
	근무영업장	백화점	150	**39.06**	39.06
		면세점	68	17.71	56.77
		전문점	90	23.44	80.21
		금융업	76	19.79	100.00
전 체			384	100.00	-

먼저 성별 구성비를 살펴보면, 남성보다는 여성(75.00%)의 비율이 월등히 높은데 이는 조사 대상인 근무영업장이 판매장 중심으로 젊은 층의 여성이 많기 때

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

문이며, 이들의 연령도 20대가 41.41%로 30대나 40대의 연령층보다 더 높은 비율을 차지하며, 학력도 대학졸업(85.42%)이 주류를 이룬다. 월평균 가계소득은 100-200만원 미만(50.26%)이 전체 응답자의 절반을 넘으며, 근무기간은 주로 1-5년 미만(39.06%)이 가장 많고, 1년 미만도 29.43%로 상당한 비율을 차지한다. 한편 응답자들의 주된 직급은 사원급(62.02%)이 주류를 이루고 있으며, 근무하고 있는 영업장의 형태는 백화점(39.06%)이 가장 많고, 다음은 전문점, 금융업, 면세점 등의 순으로 구성되었다.

2. 신뢰성 및 타당성분석

1) 신뢰성 및 타당성

신뢰성은 표본을 반복적으로 측정했을 때 얼마나 일관성 있는 결과가 나오는지와 관련된 개념이며, 반면 타당성은 측정도구가 실제로 측정하는 개념과 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 일치하는 지를 말하는데 일반적으로 요인분석을 이용하여 검증한다.

본 실증분석에서 신뢰성과 타당성을 확인하기 위해 신뢰도 분석과 요인분석한 최종결과를 살펴보면 <표 Ⅳ-2>와 <표 Ⅳ-3>에 나타난 바와 같다.

먼저 탐색적 요인분석에서 전체변수에 대한 표본 적합도(김계수, 2004)를 나타내주는 KMO통계량이 0.7 이상으로 요인분석에 적합한 좋은 수준이고, 요인분석에서 변수들이 서로 독립적인지 아닌지를 파악하는데 이용될 수 있는 Bartlett의 검정에서 이용된 분석도구는 모두 유의($p<0.01$)하게 나타났다. 또한 원인변수 및 결과변수 그리고 조절변인 등이 모두 고유치(eigen value)가 1 이상이고, 총 분산도 요인별로 모두 60% 이상이며, 신뢰도 역시 크론바하의 α계수가 0.675~0.907 사이로 수용기준치 0.6 이상으로 나타났다.

한편 확인적 요인분석결과가 신뢰성과 타당성 검사보다 우선하므로, 확인요인분석의 적합도 지수가 제대로 나오면 그 자체만으로 신뢰성과 타당성이 어느 정도 인정(김대업, 2008)되기 때문에 산출된 x^2값을 비롯한 적합도 지수들이 만족스러

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

운지 검토할 필요가 있으며, 분석결과, 변인별x^2 값에 대한 유의성은 부족하지만 기초부합지수(GFI)는 원인변인은 0.971로 기준치 0.9보다 높고, 결과변인은 0.956, 조절변인은 0.929 등으로 각각 나타나 양호한 적합지수를 나타냈고, 비교적합지수(CFI)의 경우도 각각 0.989, 0.964, 0.949 등으로 수용기준치를 상회하고 있다.

<표 Ⅳ-2> 주요 요인별 타당도

구 분		변수수 (최종/초기)	탐색적 요인분석					확인적 요인분석			
			고유치	분산(%)	$\chi^2_{0.05}$	d.f.	KMO	$\chi^2_{0.05}$	d.f.	GFI	CFI
원인변인	고객요인	3/5	2.11	19.15	2133 p.=0.000	55	87.8	61.877 p.=0.009	38	0.971	0.989
	환경요인	2/5	1.50	13.62							
	직원요인	3/5	2.50	22.77							
	직무요인	4/5	2.35	21.40							
결과변인	감정 부조화	3/6	3.41	42.57	1374 p.=0.000	28	79.2	67.379 p.=0.000	19	0.956	0.964
	고객지향적 행동	5/6	2.02	25.30							
조절변인	자기 효능감	5/6	3.07	30.70	2027 p.=0.000	45	88.1	135.604 p.=0.000	34	0.929	0.949
	공감	5/8	3.56	35.60							

한편 본 연구의 모형에 포함된 개념 간 상관관계를 보면 <표 Ⅳ-3>에 나타난 바와 같은데, 대각선상에 나타난 평균분산추출(AVE)에 의한 집중 타당성을 보면, 직원요인이 0.768로 가장 높고, 이어 공감, 고객 지향적 행동, 직무요인, 감정 부조화, 환경요인, 고객요인의 순으로 나타났으며, 가장 낮은 값을 보인 요인은 자기효능감이 0.514로 나타나 분석도구내의 모든 개념들이 기준치 0.5를 상회하고 있으며, 개념 신뢰도는 직원요인이 0.908로 가장 높고, 이어 공감, 고객 지향적 행동 등의 순으로 나타났다. 한편 환경요인(0.692)의 개념 신뢰도가 가장 낮지만 기준치 0.7에 근접한 것을 제외하면 모두 양호한 편이다. 한편 신뢰도분석에 의한 크론바하 알파값(α)의 경우 직원요인(0.907)이 가장 높고, 환경요인(0.675)이 가장 낮게 나타났지만 모두 수용 기준치(0.6)를 상회하여 신뢰성과 타당성이

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

확보된 것으로 볼 수 있다.

한편 모형내의 원인변인의 주요개념과 결과변인의 개념 간 상관관계를 살펴보면, 직무요인(r=0.462)이 감정부조화와 상당한 상관성을 보이며, 조절변인인 자기효능감(r=0.646)과 공감(r=0.690)이 고객 지향적 행동과 정적(+)인 상관성을 보이고 있다.

<표 Ⅳ-3> 주요 개념의 신뢰도 및 상관행렬

구 분		고객	환경	직원	직무	감정부조화	고객지향행동	자기효능감	공감
알파계수(α)		0.765	0.675	0.907	0.837	0.747	0.883	0.835	0.899
개념신뢰도(CCR)		0.772	0.692	0.908	0.838	0.775	0.884	0.839	0.902
평균		3.745	3.232	3.196	2.754	2.615	4.203	3.840	3.958
표준편차		0.967	1.180	1.154	1.125	1.066	0.689	0.765	0.772
원인변인	고객요인	*0.533*							
	환경요인	0.569	*0.535*						
	직원요인	0.613	0.595	*0.768*					
	직무요인	0.547	0.642	0.634	*0.565*				
결과변인	감정부조화	0.332	0.356	0.398	0.462	*0.548*			
	고객지향행동	0.181	0.143	0.028	-0.121	-0.134	*0.605*		
조절변인	자기효능감	0.103	0.148	-0.021	-0.041	-0.047	0.646	*0.514*	
	공감	-0.046	0.081	-0.013	-0.157	-0.109	0.690	0.522	*0.648*

주) 대각선의 진한 이텔릭체 수치는 AVE

2) 연구모형의 적합도

본 연구에서는 모형 내 개념 간 영향관계 파악을 위해 구조방정식의 모델링 프로그램을 이용하여, 모델의 각 경로에 관련된 모수를 추정(최대우도법; ML) 하였다. 모델의 전반적 적합도 평가는 표준공분산행렬(∑)과 적합행렬(∑(θ))의 차이를 측정하고 평가하는 것인데, 이들 행렬간의 차이가 작다면 모델이 자료에 적합하다고 할 수 있고, 이러한 평가는 카이제곱(χ^2) 및 GFI 등 다양한 적합도 지수들을 이용하여 판단한다.

이들 지수 중 카이제곱(χ^2) 통계량은 통계적 유의성이 포함되는 전반적 적합도

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

의 측정치이지만 표본수가 200개 이상으로 증가하면 χ^2검정은 유의한 확률수준을 나타내는 경향이 있다. 즉, 구조방정식 모델에서 추정되는 표준오차는 표본크기의 함수인데, 표본크기가 커짐에 따라 표준오차는 작아지며, 그 결과 검정통계량을 크게 만들어 모델이 적합하다는 귀무가설이 기각되기 쉽다(배병렬, 2005). 따라서 여러 지수들을 동시에 고려하는 것이 바람직하여 여러 다른 지수들의 수용가능치를 참고하여 모델의 적합성을 판단하고, 가설검증에 이용하였다.

특히 지수들 중 지수값이 0.9 이상 권장되는 지수는 GFI와 AGFI 등의 절대부합지수, NFI, IFI, RFI, TLI, CFI, RNI 등의 증분적합지수들이며, 절대적합지수이면서 간명성을 띤 PGFI, 간명적합지수인 PNFI, PCFI는 0.5나 0.6이 권장되며, RMSEA와 RMR 등의 지수는 0.08이하일 때 적합한 모형이라고 평가된다.

모형적합도의 주요 지수 및 본 자료의 지수산정결과는 <그림 Ⅳ-1> 및 <표 Ⅳ-4>에 나타난 바와 같이 카이제곱($x^2(155)=309.6$) 통계량은 귀무가설(표준공분산행렬($\sum\Sigma$)-적합행렬($\sum(\theta)=0$)이 기각되지만 기초부합지수(GFI=0.926)를 포함한 표준카이스퀘어(x^2(/d.f.=1.998), 근사적합도(RMSEA=0.051), 간명적합지수(PGFI=0.684), 표준적합지수(NFI=0.922), 증분적합지수(IFI=0.959), 상대적합지수(RFI=0.904), 터커-루이스지수(NNFI=0.950), 비교적합지수(CFI=0.959), 상대적 비중심지수(RNI; BFI=0.959), 간명표준적합지수(PNFI=0.752), 간명적합지수(PCFI=0.782) 등 여러 지수에서 적합기준치를 수용할 수 있는 정도로 나타나, 수용 가능한 연구모형으로 볼 수 있으며, 이상의 적합지수를 정리하면 다음과 같다.

<표 Ⅳ-4> 연구모형의 적합도

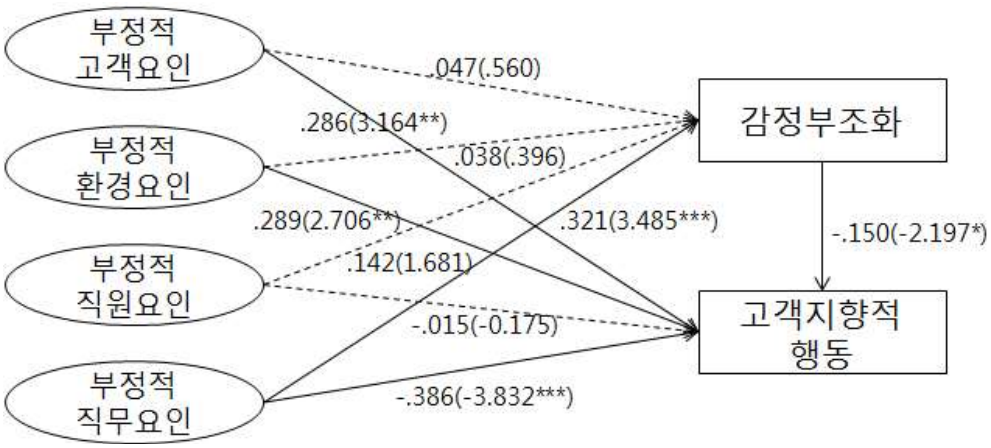
구 분	Measures	적합 기준치	추정치	비 고	표본크기 민감도
절대적합지수	χ^2	≧임계치	309.6	-	○
	d.f.	-	155	-	-
	p.	≧0.05	0.000	-	-
	χ2/d.f.	≦3	1.998	수용	-
	RMSEA	≦0.08	0.051	수용	x
	RMR	≦0.08	0.070	수용	-
	GFI	≧0.9	0.926	수용	○
	AGFI	≧0.9	0.900	수용	○
	PGFI	≧0.5	0.684	수용	○

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

증분적합지수	NFI	≧0.9	0.922	수용	○
	IFI	≧0.9	0.959	수용	-
	RFI	≧0.9	0.904	수용	○
	NNFI	≧0.9	0.950	수용	x
	CFI	≧0.9	0.959	수용	x
	RNI	≧0.9	0.959	수용	-
간명적합지수	PNFI	≧0.5	0.752	수용	○
	PCFI	≧0.5	0.782	수용	x
	Pratio	-	0.816	-	-
	AIC	Smaller	419.6	-	-

주) ○ 고려, x 고려하지 않음, - 해당없음

<그림 Ⅳ-1> 연구모형 적합도



Chi=309.636(df=155, N=384), p=.000, Chi/df=1.998
GFI=.926, NFI= .922, CFI=.959, RMSEA=.051
*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

3. 가설검증

1) 서비스 접점에서의 부정적 상황요인과 감정부조화 간의 관계

가설1은 서비스접점에서의 부정적 상황요인, 즉, 서비스 접점에서의 부정적 고객요인, 환경요인, 직원요인 그리고 직무요인이 판매원의 감정부조화를 증가시키

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

는지 검증하기 위한 것이다.

검증결과, <표 Ⅳ-5>는 위와 같은 가설1을 검증한 결과인데, 제시된 바와 같이 서비스 접점에서의 부정적 직무요인($p<0.01$)이 감정부조화에 미치는 영향은 유의적이며, 직원요인($p<0.1$)은 유의수준($\alpha=0.05$) 하에서 충분한 유의적 증거가 부족하며, 서비스 접점에서의 부정적 고객요인($p>0.05$) 및 환경요인($p>0.05$)의 영향은 통계적으로 유의적이지 못하다. 따라서 직무요인의 영향가설(H_{1_4})은 채택되고, 직원요인의 영향가설(H_{1_3})은 유보적이며, 고객요인의 영향가설(H_{1_1})과 환경요인의 영향가설(H_{1_2})은 기각되었다.

한편 서비스 접점에서의 부정적 상황요인 중 직무요인($\beta=0.321$)이 감정부조화에 가장 큰 영향을 미치는데, 이는 직원요인($\beta=0.142$)보다 2배 이상의 더 큰 영향을 미치며, 서비스 접점에서의 직무요인이 부정적일수록 감정부조화도 높아진다고 볼 수 있다.

<표 Ⅳ-5> 서비스 접점에서의 부정적 상황요인과 감정부조화 간의 관계

가설	경로명 및 경로	회귀계수	S.E.	표준화 회귀계수	C.R.	p.
H_{1_1}	고객요인 – 감정부조화	0.069	0.124	0.047	0.560	0.576
H_{1_2}	환경요인 – 감정부조화	0.037	0.092	0.038	0.396	0.692
H_{1_3}	직원요인 – 감정부조화	0.139	0.083	0.142	1.681	0.093
H_{1_4}	직무요인 – 감정부조화	0.400	0.115	0.321	3.485	0.000***

***p<0.001

2) 감정부조화와 고객 지향적 행동

가설2는 판매원의 감정부조화가 고객 지향적 행동에 미치는 부정적 영향이 유의적인지 검증하기 위한 것이다.

<표 Ⅳ-6>의 검증결과에 나타난 바와 같이 감정부조화($p<0.05$)가 고객 지향적 행동에 미치는 영향은 유의적인 것으로 나타났으며, 이러한 영향($\beta=-0.150$)의 방향은 부(-)적인 것으로 나타났다. 따라서 판매원의 감정부조화가 고객 지향적 행동에 부정적 영향을 미친다는 가설2(H_2)는 채택되었다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 Ⅳ-6> 감정부조화와 고객 지향적 행동 간의 관계

가설	경로명 및 경로	회귀계수	S.E.	표준화 회귀계수	C.R.	p.
H_2	감정부조화 → 고객지향적행동	-0.094	0.043	-0.150	-2.197	0.028*

*p<0.05

3) 서비스 접점에서의 부정적 상황요인과 고객 지향적 행동

가설3은 서비스 접점에서의 부정적 상황요인, 즉, 서비스 접점에서의 부정적 고객요인, 환경요인, 직원요인 그리고 직무요인이 고객 지향적 행동에 부정적인 영향을 미치는 지 검증하기 위한 것이다.

검증결과, <표 Ⅳ-7>에 나타난 바와 같이 서비스 접점에서의 부정적 고객요인(p<0.01), 환경요인(p<0.01), 직무요인(p<0.01)이 고객 지향적 행동에 미치는 영향은 유의적이지만, 부정적 직원요인(p>0.1)은 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 특히 부정적인 직무요인과 직원요인은 고객 지향적 행동과 부(-)적 관계를 가지고 있으나 이 중 직무요인만이 유의적으로 나타나 직무요인이 부정적이라도 고객 지향적 행동은 긍정적인 것으로 나타나 감정표현에 있어서 갈등을 겪고 있음을 볼 수 있다. 한편 부정적인 고객요인 및 환경요인은 고객 지향적 행동과 정(+)적 영향관계를 보였는데, 이는 고객요인이나 환경요인과 관련한 부정적 상황은 판매원들의 고객 지향적 행동에 부정적 영향을 미치고 있다는 가설과 일치하는 것으로 볼 수 있다.

서비스 접점에서의 부정적 상황요인 중 고객 지향적 행동에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 직무요인(β=-3.832)이며, 다음은 고객요인(β=3.164)이 유사한 정도의 영향을 미치고, 마지막으로 환경요인인 것으로 나타났다. 특히 부정적인 직무요인 상황은 부(-)적 영향관계인데 반해 고객요인 상황과 환경요인 상황은 정(+)적 영향관계를 보이는 것은 부정적 직무요인으로 발생되는 감정부조화는 고객응대에 있어서 내면적 갈등요인으로 잠재하고 있으나 고객요인과 환경요인으로 발생되는 감정부조화는 표면화시키고 있음을 볼 수 있겠다.

따라서 고객요인(H_{3_1}) 및 환경요인(H_{3_2})은 영향여부의 측면에서 가설이 수용되며, 직무요인의 상황(H_{3_4})은 가설과 방향성도 일치하고, 직원요인 상황(H_{3_3})은

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

유의적이지 못해 기각되었다.

<표 Ⅳ-7> 서비스 접점에서의 부정적 상황요인과 고객지향적 행동 간의 관계

가설	경로명 및 경로	회귀계수	S.E.	표준화 회귀계수	C.R.	p.
H_{3_1}	고객요인 – 고객지향적행동	0.263	0.083	0.286	3.164	0.002**
H_{3_2}	환경요인 – 고객지향적행동	0.175	0.065	0.289	2.706	0.007**
H_{3_3}	직원요인 – 고객지향적행동	-0.009	0.054	-0.015	-0.175	0.861
H_{3_4}	직무요인 – 고객지향적행동	-0.303	0.079	-0.386	-3.832	0.000***

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

4) 자기효능감과 공감의 조절효과

가설 4와 가설 5는 서비스 접점에서의 부정적 상황요인과 감정부조화 간의 영향관계에서 자기 효능감과 공감이 각각 조절역할을 하는 지와 관련된 가설이다.

(1) 자기효능감의 조절효과

가설4는 서비스 접점에서의 부정적 상황요인과 감정부조화 간의 영향관계에서 자기 효능감이 조절역할을 하는지와 관련된 가설이며, 검증결과 <표 Ⅳ-8>에 나타난 바와 같이 유의적인 조절역할을 하고 있지 못한 것으로 나타났다.

구체적으로 살펴보면, 서비스 접점에서의 부정적 고객요인의 상황이 감정부조화에 미치는 영향에서 자기 효능감(CR=0.545, p>0.1)에 따라 영향변화가 나타나지 않았다. 즉, 고객만족과 감정부조화간 경로의 모수를 등가(等價) 제약한 모델과 제약을 가하지 않은 자유모델의 자유도 변화에 따른 Δx^2=0.295로 $x^2$0.05(1)=3.84보다 작게 나타남으로써 자기 효능감이 조절역할을 하지 않고 있음을 알 수 있고, 이런 결과는 환경요인(CR=-0.048, p>0.1), 직원요인(CR=1.144, p>0.1) 그리고 직무요인(CR=0.883, p>0.1)에서도 동일하게 나타나고 있어 고객요인과 감정부조화 관련가설(H_{4_1}), 환경요인과 감정부조화 관련가설(H_{4_2}), 직원요인과 감정부조

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

화 관련가설(H_{4_3}) 그리고 직무요인과 감정부조화 관련가설(H_{4_4})은 기각되었다.

<표 Ⅳ-8> 부정적 상황과 감정부조화 간의 관계에서 자기효능감의 조절효과

가설	경로	$\Delta\chi^2$	p.	Group	회귀계수	표준화 회귀계수	CR
H_{4_1}	고객요인→감정부조화	0.295	0.587	Low	0.022	0.108	0.545
		-	-	High	0,158	0.015	-
H_{4_2}	환경요인→감정부조화	0.002	0.964	Low	0.048	0.037	-0.048
		-	-	High	0.039	0.055	-
H_{4_3}	직원요인→감정부조화	1.256	0.262	Low	0.238	0.046	-1.144
		-	-	High	0.044	0.237	-
H_{4_4}	직무요인→감정부조화	0.766	0.381	Low	0269	0.383	0.883
		-	-	High	0.481	0.218	-

(2) 공감의 조절효과

가설5는 서비스 접점에서의 부정적 상황요인과 감정부조화간의 영향관계에서 공감이 조절역할을 하는지와 관련된 가설이며, 검증결과 <표 Ⅳ-9>에 나타난 바와 같이 유의적인 조절역할을 하고 있는 경로가 일부 나타났다.

구체적으로 살펴보면, 서비스 접점에서의 부정적 고객요인의 상황이 감정부조화에 미치는 영향에서 공감정도($p<0.05$)에 따라 영향변화가 일부 나타나고 있다. 즉, 고객만족과 감정부조화간 경로의 모수를 같은 값으로 제약한 모델과 제약을 가하지 않아 모수추정을 자유롭게 한 자유모델의 자유도 변화에 따른 $\Delta\chi^2=4.794$로 x^2 0.05=3.84보다 크게 나타남으로써 공감이 조절역할을 하고 있음을 알 수 있고, 이러한 결과는 환경요인(CR=2.078, $p<0.05$)에서도 나타난다. 따라서 고객요인과 감정부조화 관련가설(H_{5_1})과 환경요인과 감정부조화 관련가설(H_{5_2})은 채택되었다.

반면 직원요인(CR=0.736, $p>0.05$)과 직무요인(CR=-0.605, $p>0.05$)에서는 공감의 조절역할이 유의적이지 못해 직원요인과 감정부조화 관련가설(H_{5_3})과 직무요인과 감정부조화 관련가설(H_{5_4})은 기각되었다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 Ⅳ-9> 부정적 상황과 감정부조화 간의 관계에서 공감의 조절효과

가설	경로	$\Delta\chi^2$	p.	Group	회귀계수	표준화 회귀계수	CR
H_{5_1}	고객요인→감정부조화	4.794	0.029	Low	0.443	0.348	-2.139*
		-	-	High	-0.150	-0.097	-
H_{5_2}	환경요인→감정부조화	4.608	0.032	Low	-0.197	-0.247	2.078*
		-	-	High	0.233	0.218	-
H_{5_3}	직원요인→감정부조화	0.541	0.462	Low	0.003	0.003	0.736
		-	-	High	0.171	0.179	-
H_{5_4}	직무요인→감정부조화	0.365	0.546	Low	0,517	0.421	-0.605
		-	-	High	0.335	0.268	-

*p<0.05

4. 주요변인의 집단 간 차이

1) 서비스 접점에서의 부정적 상황요인의 집단 간 차이

<표 Ⅳ-10>에 나타난 바와 같이 서비스 접점에서의 부정적 상황요인들은 인구통계적 특성 및 업무관련 변인에 따라 유의적인 차이를 다양하게 보여주고 있는데, 특히 가족소득별 집단 간 차이가 두드러지게 나타나고 있으며, 성별, 연령, 근무기간 그리고 근무영업장에 따른 집단 간에도 일부 유의적 차이가 나타나고 있다. 반면 학력 및 직급에 따른 차이는 발견되지 않았다. 한편 감정부조화를 일으키는 부정적 환경요인은 고객요인(3.745)이 가장 높았고, 이어 환경요인(3.232), 직원요인(3.196) 순이었으며, 직무요인(2.754)이 가장 낮은 것으로 조사되었다.

집단 간 유의적 차이를 구체적으로 살펴보면 부정적 상황요인 중 고객요인에 대해서는 남성(3.427)보다는 여성(3.851)이 더 높았고, 연령별로는 30대(3.847) 및 40대 이상(3.874)의 연령층이 20대(3.587)보다 더 높고, 가계소득별로는 100만원 미만(3.000)이 다른 연령대보다 더 낮았으며, 근무기간별로는 1년 미만(3.851)이 1년 이상의 응답자들보다 낮게 나타났다. 또한 응답자들의 근무영업장에 따른 집단간 차이를 보면, 백화점(3.891), 면세점(4.054) 그리고 금융업(3.825)에 종사하는 응답자들이 전문점(3.200)에 근무하는 응답자들 보다 부정적 상황요인 중 고객요

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

인에 대한 평균치가 높게 나타났다.

<표 Ⅳ-10> 부정적 상황요인의 인구통계적 차이

구 분		부정적 상황요인			
		고객요인	환경요인	직원요인	직무요인
합 계		3.745	3.232	3.196	2.754
성별	남자	3.427	2.995	3.111	2.632
	여자	**3.851**	**3.311**	3.225	2.795
	d.f.	147	382	382	382
	t	-3.548***	-2.285**	-0.833	-1.231
	p.	0.000	0.022	0.404	0.218
연령	20대(a)	3.587	3.160	3.182	2.681
	30대(b)	**3.847**	3.361	3.248	2.797
	40대 이상(c)	**3.874**	3.130	3.126	2.823
	F(df=2/381)	3.686**	1.477	0.302	0.582
	p.	0.026	0.230	0.739	0.559
	사후검증(LSD)	a<bc	-	-	-
학력	고졸 미만	3.692	3.077	3.034	2.846
	대학졸업	3.745	3.241	3.204	2.729
	대학원 이상	3.863	3.412	3.412	3.039
	F(df=2/381)	0.183	0.542	0.688	0.759
	p.	0.833	0.582	0.503	0.469
가계소득	100만원 미만(a)	3.000	2.565	2.638	2.159
	100-200만 미만(b)	**3.710**	3.223	3.111	**2.682**
	200-500만 미만(c)	**3.895**	3.299	**3.399**	**2.911**
	500만원 이상(d)	**3.862**	3.439	**3.285**	**2.943**
	F(df=3/380)	6.091***	3.06**	3.612**	3.687**
	p.	0.000	0.028	0.013	0.012
	사후검증(LSD)	a<bcd	a<bcd	a<cd, b<c	a<bcd
근무기간	1년미만(a)	3.437	3.044	3.029	2.487
	1-5년미만(b)	**3.851**	3.267	3.271	**2.869**
	5-10년미만(c)	**3.952**	3.403	3.306	2.817
	10년이상(d)	**3.847**	3.322	3.209	**2.910**
	F(df=3/380)	5.813***	1.554	1.19	3.14**
	p.	0.001	0.200	0.313	0.025
	사후검증(LSD)	a<bcd	-	-	a<bd
직급	팀장급	3.764	2.990	3.035	2.715
	주임급	3.723	3.280	3.446	2.814
	사원급	3.780	3.269	3.169	2.760
	아르바이트	3.514	3.229	3.181	2.667
	F(df=3/380)	0.782	0.784	1.286	0.145
	p.	0.504	0.503	0.279	0.932
근무영업장	백화점(a)	**3.891**	**3.433**	3.104	2.764
	면세점(b)	**4.054**	**3.647**	3.471	**3.020**
	전문점(c)	3.200	2.839	3.089	2.526
	금융업(d)	**3.825**	2.928	3.259	2.768
	F(df=3/380)	14.563***	9.931***	1.947	2.534*
	p.	0.000	0.000	0.121	0.057
	사후검증(LSD)	c<abd	ab>cd	-	b>c

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

감정부조화를 일으키는 부정적 환경요인의 경우에는 부정적 고객요인에서와 마찬가지로 남성(2.995)보다는 여성(3.311)들이 더 감정부조화를 크게 느끼고 있으며, 가계소득별 집단간에는 100만원 미만(2.565)이 100-200만 미만(3.223), 200-500만 미만(3.299) 그리고 500만원 이상(3.439)의 소득을 가지고 있다는 응답자들보다 감정부조화를 덜 느끼고 있고, 반면 연령이나 학력, 근무기간 및 직급에 따라서는 유의적 차이가 나타나지 않았다.

감정부조화를 일으키는 부정적 직원요인의 경우에는 대체적으로 인구통계적 특성이나 업무관련 변수별 집단간 차이가 보이지 않았지만, 가계소득별 집단간에는 유의적 차이가 나타나고 있다. 즉, 100만원 미만(2.638)이 200-500만 미만(3.399)과 500만원 이상(3.285)의 소득을 가지고 있다는 응답자들보다 감정부조화를 덜 느끼고 있고, 또한 100-200만 미만(3.111)이 200-300만 미만(3.399)의 소득을 가진 집단보다 감정부조화를 덜 느끼고 있는 것으로 나타났다.

한편 감정부조화를 일으키는 부정적 직무요인의 경우에는 가계소득과 근무기간에 따른 차이가 일부 나타났다. 즉, 100만원 미만(2.159)이 100-200만 미만(2.682)과 200-500만 미만(2.911) 그리고 500만원 이상(2.943)의 소득을 가지고 있다는 응답자들보다 직무요인 측면의 감정부조화를 덜 느끼고 있고, 근무기간별로는 1년 미만(2.487)이 1-5년(2.869)과 10년 이상(2.910)의 응답집단보다 직무요인 측면의 감정부조화를 덜 느끼고 있다. 한편, 근무영업장에 따른 집단 간에는 면세점(3.020)에 근무하는 응답집단이 전문점(2.526)에 근무하는 응답집단보다 직무요인 측면의 감정부조화를 더 크게 느끼고 있지만, 통계적인 유의성($p<0.1$)은 떨어지는 것으로 나타났다.

2) 감정부조화 및 고객지향적 행동과 조절변수에 대한 집단 간 차이

<표 Ⅳ-11>에 나타난 바와 같이 5점 리커드 척도로 조사한 결과, 서비스 접점에서의 감정부조화의 전체 평균은 2.615, 고객 지향적 행동은 4.203, 자기 효능감은 3.840 그리고 공감은 3.958로 각각 나타나 판매원들의 고객 지향적 행동은 강하게 나타나고 있고, 반면 감정부조화는 중간정도를 나타내고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

인구통계적 특성 및 업무관련 변수에 따라 유의적인 차이가 여러 곳에서 보이는데, 감정부조화의 경우에는 성별 차이가 미미한 반면, 근무영업장에 따라서는 유의적 차이가 발견되며, 고객 지향적 행동은 가계소득 및 직급에 따른 차이만 나타나지 않고, 성별, 연령, 학력, 근무기간 그리고 근무영업장에 따라 나타나며, 조절변수으로 사용된 자기 효능감은 연령, 학력, 근무기간 및 근무영업장에 따라 그리고 공감은 연령 및 근무영업장에 따라 유의적 차이가 나타나고 있다. 반면, 가계소득($p<0.1$)에 따른 자기 효능감의 차이나 학력($p<0.1$) 및 근무기간($p<0.1$)에 따른 공감의 차이는 확실하게 나타나지는 않았다.

집단 간 유의적 차이를 구체적으로 살펴보면 감정부조화에 대해서는 근무영업장별로, 백화점(2.536), 면세점(2.578) 및 금융업(2.447)에 근무하는 응답자들 보다는 전문점(3.361)에서 근무하는 응답자들이 감정부조화가 더 크게 나타났다.

고객 지향적 행동은 남성(4.048)보다는 여성(3.851)이 더 높았고, 연령별로는 40대 이상(4.442)이 20대(4.096)나 30대(4.193) 연령층 보다 더 높았으며, 근무기간별로는 1년 미만(4.048)보다는 1-5년(4.271) 및 10년 이상(4.440)의 응답자들이 더 높은 고객 지향적 행동을 보였다. 또한 응답자들의 근무영업장에 따른 집단 간 차이를 보면, 백화점(4.280)과 금융업(4.411)에 종사하는 응답자들이 전문점(3.944)에 근무하는 응답자들 보다 더 높은 고객 지향적 행동을 보였다.

조절변수으로 사용된 자기 효능감은 연령별로 40대 이상(4.104)이 20대(3.706)와 30대(3.846) 연령층보다 더 크고, 학력별로는 대졸(3.865) 응답자가 대학원 이상(3.400)의 학력을 가진 응답자들 보다 더 높으며, 근무기간별로는 1-5년미만(3.909)과 10년 이상(4.051) 근무한 응답자들이 1년 미만(3.612) 근무한 응답자들 보다 자기 효능감이 더 높고, 직급별로는 팀장급(4.142)이 사원급(3.776)이나 아르바이트생(3.789) 보다 더 높으며, 근무영업장별로는 백화점(3.941)과 금융업(3.966)에 종사하는 응답자들이 전문점(3.627)에 근무하는 응답자들 보다 더 높은 자기 효능감을 나타냈다. 한편 공감의 경우에는 연령별로 40대 이상(4.213)이 20대(3.855)와 30대(3.935) 연령층보다 공감정도가 더 크고, 근무영업장별로는 금융업(4.350)에 종사하는 응답자들이 백화점(3.871), 면세점(3.821) 그리고 전문점(3.876)에 근무하는 응답자들 보다 더 높은 공감정도를 보인 반면, 학력별 집단과 근무기간별 집단 간에는 유의적 차이의 증거가 강하게 나타나지 않았다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 Ⅳ-11> 결과변수 및 조절변수의 인구통계적 차이

구 분		결과변수		조절변수	
		감정부조화	고객지향적행동	자기효능감	공감
합 계		2.615	4.203	3.840	3.958
성별	남 자	**2.774**	4.048	3.750	3.950
	여 자	2.561	**4.254**	3.869	3.960
	d.f.	382	382	382	382
	t	1.698*	-2.558**	-1.326	-0.114
	p.	0.090	0.010	0.185	0.909
연령	20대(a)	2.637	4.096	3.706	3.855
	30대(b)	2.676	4.193	3.846	3.935
	40대 이상(c)	2.450	**4.442**	**4.104**	**4.213**
	F(df=2/381)	1.194	6.76***	7.276***	5.807***
	p.	0.304	0.001	0.001	0.003
	사후검증(LSD)		c>ab	c>ab	c>ab
학력	고졸 미만(a)	2.513	**4.287**	3.821	**4.092**
	대학졸업(b)	2.633	**4.216**	**3.865**	3.961
	대학원 이상(c)	2.490	3.753	3.400	3.588
	F(df=2/381)	0.341	4.038**	3.029**	2.56*
	p.	0.711	0.018	0.049	0.079
	사후검증(LSD)		ab>c	b>c	a>c
가계소득	100만원 미만(a)	2.275	4.035	3.548	4.078
	100-200만 미만(b)	2.601	4.142	3.792	3.895
	200-500만 미만(c)	2.701	4.287	**3.956**	4.038
	500만원 이상(d)	2.602	4.322	3.868	3.937
	F(df=3/380)	1.065	2.008	2.393*	1.072
	p.	0.364	0.112	0.068	0.361
	사후검증(LSD)			c>a	
근무기간	1년미만(a)	2.413	4.048	3.612	3.901
	1-5년미만(b)	2.709	**4.271**	**3.909**	3.951
	5-10년미만(c)	2.677	4.132	3.884	3.852
	10년이상(d)	2.695	**4.400**	**4.051**	**4.197**
	F(df=3/380)	1.934	4.329***	5.5***	2.508*
	p.	0.124	0.005	0.001	0.059
	사후검증(LSD)		a<bd	a<bd	d>abc
직급	팀장급(a)	2.569	4.408	**4.142**	4.175
	주임급(b)	2.729	4.193	3.885	3.878
	사원급(c)	2.596	4.172	3.776	3.925
	아르바이트(d)	2.610	4.149	3.789	4.023
	F(df=3/380)	0.276	1.671	3.231**	1.715
	p.	0.842	0.173	0.022	0.163
	사후검증(LSD)			a>cd	
근무영업장	백화점(a)	2.536	**4.280**	**3.941**	3.871
	면세점(b)	2.578	4.141	3.756	3.821
	전문점(c)	**2.915**	3.944	3.627	3.876
	금융업(d)	2.447	**4.411**	**3.966**	**4.350**
	F(df=3/380)	3.361**	7.716***	4.281***	8.721***
	p.	0.019	0.000	0.005	0.000
	사후검증(LSD)	c>abd	c<ad	c<ad	d>abc

주 * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

5. 분석결과의 요약

1) 가설검증 결과

가설검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 가설1의 검증결과, 서비스 접점에서의 부정적 직무요인($p<0.01$)이 감정부조화에 미치는 영향은 유의적이며, 직원요인($p<0.1$)은 유의성이 떨어지고, 반면 서비스 접점에서의 부정적 고객요인($p>0.05$) 및 환경요인($p>0.05$)의 영향은 통계적으로 유의적이지 못하다. 따라서 직무요인의 영향가설(H_{1_4})은 채택되고, 직원요인의 영향가설(H_{1_3})은 유보적이며, 고객요인의 영향가설(H_{1_1})과 환경요인의 영향가설(H_{1_2})은 기각되었다. 가설1의 검증결과에서 직무요인(β=0.321)이 감정부조화에 가장 큰 영향을 미쳐, 서비스 접점에서의 직무요인이 부정적일수록 감정부조화도 높아진다.

둘째, 가설2의 검증결과, 감정부조화($p<0.05$)가 고객 지향적 행동에 미치는 영향은 유의적이며, 이러한 영향(β=-0.150)의 방향은 부(-)적이며, 따라서 판매원의 감정부조화가 고객 지향적 행동에 부적 영향을 미친다는 가설2(H_2)는 채택되었다.

셋째, 가설3의 검증결과, 서비스 접점에서의 부정적 고객요인($p<0.01$), 환경요인($p<0.01$), 직무요인($p<0.01$)이 고객 지향적 행동에 미치는 영향은 유의적이지만, 부정적 직원요인($p>0.1$)은 유의적이지 않았다. 이는 직무요인이 부정적이라도 고객 지향적 행동은 긍정적인 것으로 나타나 감정표현에 있어서 갈등을 겪고 있음을 볼 수 있다. 한편 부정적인 고객요인 및 환경요인은 고객 지향적 행동과 정(+)적 영향관계를 보였는데, 이는 고객요인이나 환경요인과 관련한 부정적 상황은 판매원들의 고객 지향적 행동에 부정적 영향을 미치고 있다는 가설과 일치하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 고객요인(H_{3_1}) 및 환경요인(H_{3_2})은 영향여부의 측면에서 수용되며, 직무요인의 상황(H_{3_4})은 가설과 방향성도 일치하고, 직원요인 상황(H_{3_3})은 기각되었다.

넷째, 가설4의 검증결과, 서비스 접점에서의 부정적 고객요인의 상황이 감정부조화에 미치는 영향에서 자기 효능감(CR=0.545, $p>0.1$)에 따라 영향변화가 나타

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

나지 않았고, 환경요인(CR=-0.048, p>0.1), 직원요인(CR=1.144, p>0.1) 그리고 직무요인(CR=0.883, p>0.1)이 감정부조화에 미치는 영향관계에서도 동일하게 나타나고 있어 H_{4_1}, H_{4_2}, H_{4_3} 그리고 H_{4_4}는 기각되었다.

다섯째, 가설5의 검증결과, 서비스 접점에서의 부정적 고객요인(CR=4.794, p<0.05) 및 환경요인(CR=2.078, p<0.05)이 감정부조화에 미치는 영향관계에서 공감이 유의적인 조절역할을 하는 반면, 직원요인(CR=0.736, p>0.05)과 직무요인(CR=-0.605, p>0.05)에서는 조절역할을 하지 못해 H_{5_1}과 H_{5_2}는 채택되고, H_{5_3}과 H_{5_4}는 기각되었다.

이상의 가설검증 결과를 요약하면 <표 Ⅳ-12>와 같다.

<표 Ⅳ-12> 가설검증결과의 요약

가설	경로명 및 경로			C.R.	p.	채택 여부
H_{1_1}	고객요인	→	감정부조화	0.560	0.576	기각
H_{1_2}	환경요인	→	감정부조화	0.396	0.692	〃
H_{1_3}	직원요인	→	감정부조화	1.681	0.093	기각
H_{1_4}	직무요인	→	감정부조화	3.485***	0.000	채택
H_2	감정부조화	→	고객지향적행동	-2.197	0.028	〃
H_{3_1}	고객요인	→	고객지향적행동	3.164**	0.002	〃 a
H_{3_2}	환경요인	→	고객지향적행동	2.706*	0.007	〃 b
H_{3_3}	직원요인	→	고객지향적행동	-0.175	0.861	기각
H_{3_4}	직무요인	→	고객지향적행동	-3.832***	0.000	채택

가설	경로명 및 경로			$\Delta\chi^2$	p.	CR	채택 여부
H_{4_1}	고객요인	→	감정부조화	0.295	0.587	0.545	기각
H_{4_2}	환경요인	→	감정부조화	0.002	0.964	-0.048	〃
H_{4_3}	직원요인	→	감정부조화	1.256	0.262	-1.144	〃
H_{4_4}	직무요인	→	감정부조화	0.766	0.381	0.883	〃
H_{5_1}	고객요인	→	감정부조화	4.794	0.029	-2.139*	채택
H_{5_2}	환경요인	→	감정부조화	4.608	0.032	2.078*	〃
H_{5_3}	직원요인	→	감정부조화	0.541	0.462	0.736	기각
H_{5_4}	직무요인	→	감정부조화	0.365	0.546	-0.605	〃

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001, $\Delta\chi^2$: 카이스퀘어 변화량, a, b : 영향방향 비고려시

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2) 주요변수의 차이검증

서비스 접점에서의 부정적 상황요인 등 주요변수의 인구통계적 특성 및 업무관련 변수별 집단 간 차이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 서비스 접점에서의 부정적 상황요인 중 고객요인에 대해 성별($p<0.01$), 연령별($p<0.05$), 가계소득별($p<0.01$), 근무기간별($p<0.01$), 근무영업장($p<0.01$)별로 유의적인 차이가 있으며, 감정부조화를 일으키는 부정적 환경요인의 경우에는 성별($p<0.05$), 가계소득별($p<0.05$)로 유의적 차이가 있으며, 반면 연령이나 학력, 근무기간 및 직급에 따라서는 유의적 차이가 나타나지 않았다. 감정부조화를 일으키는 부정적 직원요인의 경우에는 가계소득별($p<0.05$) 집단 간에는 유의적 차이가 나타나고 있으며, 감정부조화를 일으키는 부정적 직무요인의 경우에는 가계소득($p<0.05$)과 근무기간($p<0.05$)에 따른 차이가 있고, 근무영업장($p<0.1$)에 따른 집단 간에는 유의적 증거가 부족하였다.

둘째, 감정부조화의 경우 성별($p<0.1$) 차이가 미미한 반면, 근무영업장($p<0.05$)에 따라서는 유의적 차이가 발견되며, 고객 지향적 행동은 가계소득 및 직급에 따른 차이만 나타나지 않고, 성별($p<0.05$), 연령($p<0.01$), 학력($p<0.05$), 근무기간($p<0.01$) 그리고 근무영업장($p<0.01$)에 따라 나타나며, 조절변인으로 사용된 자기효능감은 연령($p<0.01$), 학력($p<0.05$), 근무기간($p<0.01$), 직급($p<0.05$) 및 근무영업장($p<0.01$)에 따라 그리고 공감은 연령($p<0.01$) 및 근무영업장($p<0.01$)에 따라 유의적 차이가 나는 반면, 가계소득($p<0.1$)에 따른 자기효능감의 차이나 학력($p<0.1$) 및 근무기간($p<0.1$)에 따른 공감의 차이는($P<0.05$)수준에서는 유의하지 않다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 Ⅳ-13> 주요 변수의 인구통계적 차이

구 분		원인변수				결과변수		조절변수	
		고객 요인	환경 요인	직원 요인	직무 요인	감정부조화	고객지향적행동	자기 효능감	공감
성별	t	-3.548***	-2.285**	-0.833	-1.231	1.698*	-2.558**	-1.326	-0.114
	p.	0.000	0.022	0.404	0.218	0.090	0.010	0.185	0.909
연령	F	3.686**	1.477	0.302	0.582	1.194	6.76***	7.276***	5.807***
	p.	0.026	0.230	0.739	0.559	0.304	0.001	0.001	0.003
학력	F	0.183	0.542	0.688	0.759	0.341	4.038**	3.029**	2.56*
	p.	0.833	0.582	0.503	0.469	0.711	0.018	0.049	0.079
가계소득	F	6.091***	3.06**	3.612**	3.687**	1.065	2.008	2.393*	1.072
	p.	0.000	0.028	0.013	0.012	0.364	0.112	0.068	0.361
근무기간	F	5.813***	1.554	1.19	3.14**	1.934	4.329***	5.5***	2.508*
	p.	0.001	0.200	0.313	0.025	0.124	0.005	0.001	0.059
직급	F	0.782	0.784	1.286	0.145	0.276	1.671	3.231**	1.715
	p.	0.504	0.503	0.279	0.932	0.842	0.173	0.022	0.163
근무영업장	F	14.563***	9.931***	1.947	2.534*	3.361**	7.716***	4.281***	8.721***
	p.	0.000	0.000	0.121	0.057	0.019	0.000	0.005	0.000

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅵ. 결 론

1. 연구결과의 요약

본 연구에서는 서비스 접점에서 발생되는 부정적 상황요인이 판매원의 감정부조화와 고객 지향적 행동에 미치는 영향에 대해 이론적 연구와 실증적 연구를 병행하여 실시하였다. 또한 자기효능감과 공감이 감정노동을 수행하는 판매원의 감정부조화를 경감시킬 수 있는지에 대한 조절효과 분석도 실시하였다.

최근 감정노동에 대한 관심이 높아지는 시대적 배경에서 볼 때 일선 서비스 접점에서 근무하고 있는 판매원들이 느끼는 부정적 상황요인에 대한 분석은 중요한 시사점을 제공할 수 있다고 판단한다. 본 연구에서 조사에 응답한 판매원들은 서비스 접점에서 발생되는 부정적 상황요인으로는 직원요인, 직무요인, 고객요인, 환경요인 순으로 지각하고 있었다. 이는 판매원의 감정부조화를 발생시키는 중요한 변수로서 감정고갈을 부추기는 육체적 피로, 정신적 스트레스가 판매원으로 하여금 긍정적 감정표현을 억제시키고 있으며, 과도한 직무편성 및 지나친 감정표현 요구 등의 부정적 직무요인이 고객응대 시에 내면적 감정과 실제적 표현에서 갈등을 크게 조장하고 있음을 보여주는 결과라고 생각된다. 반면에 고객요인 및 환경요인은 직원요인과 직무요인 보다 낮은 갈등원인임을 알 수 가 있었다.

본 논문의 실증분석 결과 및 가설에 대한 검증결과는 다음과 같다.

첫째, 가설1에 대한 검증결과로, 부정적 직무요인이 감정부조화에 가장 큰 영향을 미치고 있었으며 직원요인은 유의성이 다소 떨어지지만 어느 정도 영향을 미치고 있으나 고객요인과 환경요인은 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 앞서 설명했던 바와 같이 서비스 접점에서 근무하고 있는 판매원들이 느끼는 감정부조화의 가장 큰 원인은 부정적 직무요인으로 인식하고 있어서 직무요인이 부정적으로 인식될수록 판매원의 감정부조화는 높아지고 있음을 알 수 있었다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

둘째, 가설2는 판매원의 감정부조화가 고객 지향적 행동에 미치는 영향에 관한 것으로 검증결과, 통계적으로 유의한 영향을 보였다. 즉, 판매원의 감정부조화가 높을수록 고객 지향적 행동에는 부정적인 영향을 미치고 있다는 것이다.

셋째, 가설3은 서비스 접점에서의 부정적 상황요인은 고객 지향적 행동에 부정적인 영향을 미친다는 것으로 검증결과, 가장 큰 영향을 미치는 요인은 직무요인이며, 다음은 고객요인이 유사한 정도의 영향을 미치고, 마지막으로 환경요인인 것으로 나타났다. 직무요인이 부정적이라도 고객 지향적 행동은 긍정적인 것으로 나타나 감정표현에 있어서 갈등을 겪고 있음을 볼 수 있다. 특히 부정적인 직무요인 상황은 부(-)적 영향관계인데 반해 고객요인 상황과 환경요인 상황은 정(+)적 영향관계를 보이는 것은 부정적 직무요인으로 발생되는 감정부조화는 고객응대에 있어서 내면적 갈등요인으로 잠재하고 있으나 고객요인과 환경요인으로 발생되는 감정부조화는 표면화시키고 있음을 볼 수 있겠다.

넷째, 가설4는 부정적 상황요인이 감정부조화에 미치는 영향관계에 있어서 자기효능감의 조절효과가 있는지 검증하는 것으로 분석결과, 통계적으로 유의하지 않아 조절효과가 미미한 것으로 나타났다. 다만, 인구통계적 변수들에 의한 집단간 차이검증을 실시한 결과, 연령이 많을수록, 학력이 높을수록, 근무기간이 오래될수록, 그리고 백화점이나 금융업에 종사하는 판매원인 경우는 자기효능감이 높게 나타나고 있었다. 이는 판매원들이 직무에 대한 자신감이 높고, 직업에 대한 안정감이 있으며 대외적인 직업평가가 긍정적일수록 자기효능감이 높아짐을 보여주는 결과이다.

다섯째, 가설5는 공감요인의 조절효과를 검증하는 것으로 분석결과, 부정적 고객요인 및 환경요인은 감정부조화에 미치는 영향관계에서 공감이 유의적인 조절역할을 하는 반면, 직원요인과 직무요인에서는 조절역할을 하지 못하고 있었다. 이는 가설3의 결과에서 볼 수 있듯이 고객응대 시에 나타나는 판매원들의 감정표현은 고객요인과 환경요인은 직접적으로 반응을 보일 수 상황요인이기 때문에 인지적, 정서적 공감은 고객응대에 실제적인 감정표현에 영향을 주고 있지만, 직무요인과 직원요인은 내면적인 갈등요인들로써 공감을 느끼더라도 즉각적인 감정표현에 영향을 미치지 않음을 보여주는 결과라고 여겨진다. 또한 집단 간의 차이검증에서 보면 연령이 많을수록 공감의 조절효과가 높았고, 금융업에 종사하는

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

판매원인 경우에 백화점, 면세점, 전문점에 종사하는 판매원들보다 공감의 조절효과가 높게 나타났다. 이는 연령이 많을수록 고객응대에 대한 경험이 많아 공감에 대해 긍정적인 반면에 연령이 낮을수록 공감보다는 감정에 보다 솔직함을 보여주는 결과이고, 금융업의 특성상 공감의 중요성이 다른 직종보다 높기 때문에 조절효과가 높게 나왔다고 판단된다.

2. 연구의 시사점

본 연구에 대한 시사점을 이론적인 시사점과 실무적인 시사점으로 구분해서 살펴보면 다음과 같다.

1) 이론적 시사점

서비스 접점에서 발생되는 부정적 상황요인이 판매원의 감정부조화에 미치는 영향 관계에서는 김상희, 서문식(2005), Moris & Feldman(1996)의 연구결과와는 다소 상반된 결과로 나타났다. 본 연구에서는 판매원의 부정적 직무요인과 부정적 직원요인은 감정부조화를 발생시키는 원인으로 나타나고 있었지만, 부정적 직원요인과 부정적 환경요인은 영향력이 미미한 것으로 나타났다. 이는 감정노동의 특징을 잘 나타내주는 결과로 판매원들이 생각하는 감정부조화는 내면적 갈등으로 지각하고 있음을 보여주는 것으로 여겨진다.

따라서 서비스 접점에서 근무하고 있는 판매원들의 심리적 불편함은 고객응대 시 발생되는 부정적 요인들보다 직무에서 쌓여가는 육체적, 정신적 피로도가 감정표현을 저해하고 있다고 볼 수 있으며, 직원 간의 커뮤니케이션 부족, 동료애, 조직문화 등의 회사 내의 근무환경 역시 감정고갈의 원인으로 나타나고 있다.

또한 감정부조화가 고객 지향적 행동에 미치는 영향관계에 대한 검증에서는 서문식, 김상희(2002), Dormann & Kaiser(2002)의 연구결과와 일치하는 것으로

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

나타났다. 이는 판매원의 감정부조화는 고객접점에서 중요한 변수로 작용하고 있다는 것이다. 즉, 판매원이 느끼는 내면적 감정과 실제적 표현과의 갈등은 고객지향적 행동에 부정적인 영향을 주는 것으로 본다.

서비스 접점에서 발생하는 부정적 상황요인이 고객 지향적 행동과의 영향관계에서는 김상희(2006), 이경복(2007)의 연구결과와 일치하였다. 이는 판매원이 느끼는 부정적 상황요인은 감정고갈과 탈진을 유도하고 조직 몰입도를 낮추는 결과를 초래하여 고객응대 시 부정적 감정표현을 하게 된다는 것이다. 특히 직무요인이 부정적이라도 고객 지향적 행동은 긍정적인 것으로 나타나 감정표현에 있어서 갈등을 겪고 있음을 볼 수 있다. 또한 부정적인 직무요인 상황은 부(-)적 영향관계인데 반해 고객요인 상황과 환경요인 상황은 정(+)적 영향관계를 보이는 것은 부정적 직무요인으로 발생되는 감정부조화는 고객응대에 있어서 내면적 갈등요인으로 잠재하고 있으나 고객요인과 환경요인으로 발생되는 감정부조화는 표면화시키고 있음을 볼 수 있겠다.

자기효능감과 공감이 부정적 상황요인과 감정부조화와의 관계에서 조절효과가 있는지에 대한 결과에서는 Abraham(2000), 이경복, 정명선(2008)의 연구에서 자기효능감은 감정부조화를 감소시키는 조절효과가 있다는 주장과는 상반된 결과를 보였고, 김상희(2006), Guerney(1977)가 주장한 공감은 감정부조화를 감소시키고 고객만족을 위해 노력한다는 연구결과와 일치하였다. 이는 판매원들이 근무하는 업종에 따라 스스로가 느끼는 자기효능감이 다를 수 있음을 보여주는 것으로 가설 검증결과에서 나타난 결과치보다 집단 간의 차이에서 나타난 결과에서 이를 증명해주고 있다. 따라서 직무에 대한 몰입도가 높고, 경험이 많으며, 자신의 직업에 대한 자존감이 높을수록 자기효능감의 조절효과는 높게 나타났다. 한편 공감의 조절효과는 선행연구에서와 유사한 결과를 보여주어 판매원의 인지적, 정서적 공감은 고객을 응대하는 과정에서 나타나는 감정부조화를 감소시키는 요인임을 알 수가 있었다.

2) 실무적 시사점

첫째, 서비스 접점에서 발생하는 부정적 상황요인에 대해 기업은 두 가지 측면

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

에서 관리해야 한다고 생각한다. 우선 내면적인 갈등을 유발시키는 직무요인과 직원요인에 대한 관리이다. 이는 규정에 입각한 근무시간 배정, 적절한 업무분담, 직무에 집중할 수 있도록 하는 직무상 배려 등의 직무요인의 개선이 선행되어야 하고, 편안한 조직문화 조성 및 상하 간의 원활한 의사소통을 통한 커뮤니케이션 분위기 확충 등이 필요함을 제기하는 것이고, 다음으로 고객접점에서 나타나는 실제적인 갈등요인인 고객요인과 환경요인은 적절한 교육훈련을 통한 대고객 응대 마인드 고취 및 사업장의 환경에 대한 경영층의 지원 등으로 개선될 수 있을 것이다.

둘째, 판매원들의 감정부조화는 고객 지향적 행동에 부정적인 영향을 미치고 있음을 볼 때, 감정부조화를 해소시킬 수 있는 다각적인 노력이 수반되어야 한다는 것이다. 즉, 엄격한 감정표현 규칙, 정신적 스트레스, 조직몰입도 저하로 야기되는 감정고갈과 심리적 갈등에 대한 적극적인 해소 노력이 선행되어야 한다는 것을 의미하는 것으로 판매원들에 대한 조직지원 인식을 높이기 위한 내부마케팅 역량을 강화를 통해 주인의식을 고취하고 자아효능감과 공감의식을 높여줌으로써 서비스 품질이 높아질 수 있을 것이다.

셋째, 인지적 공감과 정서적 공감을 높이기 위한 노력이 요구된다는 것이다. 판매원 스스로가 공감 능력을 높여 자발적으로 감정을 통제할 수도 있겠지만, 다양한 교육 프로그램을 통한 공감대 확산을 위한 교육훈련이 필요하다고 본다. 많은 기업에서 CS교육을 통해 고객응대 기법에 대한 자질을 강화시키고 있지만 공감능력을 배양시키기 위한 교육은 다소 미흡한 실정이다. 따라서 사업장의 특성과 고객의 특성에 맞는 공감 교육을 실시함으로써 판매원의 감정부조화를 경감시킬 수 있을 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구

본 연구는 여러 가지 유용한 전략적 시사점을 제공해 주고 있지만, 연구 결과를 일반화하는 데에는 다음과 같이 한계점을 갖는다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

첫째, 표본 집단 선정에 있어서 한계를 보인다는 점이다. 백화점, 면세점, 전문점, 등으로 국한해서 조사하여 전체 사업장으로 일반화하는 데는 한계가 있다. 향후 연구에서는 표본 집단의 대표성을 보완하고 다양한 업종으로 확대하여 연구 할 필요가 있다.

둘째, 판매원의 자기효능감에 대한 깊이 있는 연구가 필요하다. 본 논문에서 제기한 자기효능감의 조절효과 검증은 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

그렇지만 판매원의 심리적 및 상황적 특성을 확인 할 수 있는 보다 다양한 조절변수들의 영향관계를 도입하여 그 효과를 검증한다면 더 의미 있는 연구 성과를 도출해 낼 수 있을 것이다.

셋째. 판매원의 근무하고 있는 영업장간의 세분화문제이다.

본 논문은 백화점 및 면세점의 판매원을 대상으로 연구하였지만 품목간의 다양한 형태에 따른 세분화된 비교연구가 이루어지지 못하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

참 고 문 헌

1, 국내문헌

고택운·양일용·고헌환(2003), 현대 카지노 산업 관리론, 한올출판사.

권영훈·박태수(2005), “서비스 회복성과에 영향을 미치는 조직내 원인변수에 관한 연구,” 서비스경영학회지, 6(3), 53-75.

권혁기·박봉규(2010), “변혁적 리더십과 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향; 일몰입과 조직몰입의 매개효과,” 인적자원관리연구, 17(2), 203-218.

구본기·조희정(2008), “항공사 종사자의 역할스트레스가 감정고갈에 미치는 영향 연구,” 대한관광경영학회, 22(4), 357-375.

김민주(1998), “호텔종사원의 감정노동이 직무관련태도에 미치는 영향,” 관광학연구, 21(2), 132-143.

김상희(2006), “판매원의 인지적, 정서적 공감이 감정부조화와 친소비자행동에 미치는 영향,” 마케팅연구, 21(2), 115-147.

김상희·서문식(2005), “서비스접점에서 서비스제공자의 감정부조화 발생요인 및 조절요인에 관한 연구,” 마케팅연구, 20(1), 111-145.

김순하(2006), “외식업 직원의 교육훈련과 조직공정성 지각이 조직몰입과 고객지향성에 미치는 영향,” 세종대학교 대학원, 박사학위논문.

김우진(2000), “감정적 부조화가 직무만족과 정신적 고갈에 미치는 영향,” 서강대학교 대학원, 석사학위논문.

김정희·김미성(2013), “서비스 제공자 공감이 사회적 교환과 고객 자발적 성과에 미치는 영향,” 유통경영학회, 16(6), 81-94.

김준한(2010), “감정처리 프로세스와 적응적 판매가 관계의 질 및 재구매 의도에 미치는 영향,” 서울시립대학교 대학원 박사학위논문.

박동수·전명구·정성한(2005), “감성노동의 개념화와 선행요인,” 조직과 인사관리

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

연구, 29(4), 133-167.

박영희(2010), “요양보호사의 근무환경이 직무스트레스에 미치는 영향; 자기효능감과 직무만족을 매개변수로,” 대구한의대학교 대학원, 박사학위논문.

박완순(2008), “항공사 서비스 교육훈련이 고객지향성에 미치는 영향; 서비스 능력 및 서비스 성향의 매개효과,” 호서대학교 벤처전문대학원, 박사학위논문.

서문식·김상희(2002), “판매원의 감정부조화와 감정적 고갈이 고객지향성 및 고객의 서비스품질 평가에 미치는 영향,” 마케팅연구, 17(4), 47-75.

신석호(2008), 호텔직원의 서비스접점상황, 감정부조화, 감정고갈 및 고객지향성 간의 관계, 계명대학교대학원, 석사학위논문.

송정은(2010), “카지노 딜러의 자기효능감이 감정조절과 서비스제공 수준에 미치는 영향 ; 세종대학교 관광대학원 석사학위논문.

안준수(2003), “서비스 상호작용유형에 따른 감정노동차원에 관한 연구,” 경기대학교 대학원, 박사학위논문, P.12.

우영희(2007), “카지노 종업의 조직 및 직무특성이 감정노동과 고객지향성에 미치는 영향; 개인특성의 조절효과 중심,” 경기대학교 관광전문대학원, 박사학위논문.

유필화·박대현·곽영식(1996), “판매원의 고객지향지수 개발 및 판매원 성과와의 상관관계분석,” 소비자학연구, 7(2), 59-85.

윤은형(2007), ″호텔 서비스 종사원의 감정부조화, 탈진감이 역할 내외 고객 서비스에 미치는 영향; 경력기간, 자기효능감을 조절변수로,″ 경기대학교 대학원, 박사학위논문.

이경복(2007), “패션제품 판매원의 감정노동과 자기효능감 및 탈진감이 고객지향적 판매행동에 미치는 영향,” 전남대학교 대학원, 석사학위논문.

이경복·정명선(2008), “패션제품 판매원의 감정노동과 자기효능감 및 탈진감이 고객지향적 판매행동에 미치는 영향,” 의복문화학회, 16(1),

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

33-47.

이성식·전신현, “규범행위에 있어서 죄책감과 수치심의 역할; 이타 및 일탈행동의 예를 중심으로,” **사회와 문화**, 9(1). 173-190.

이승영(2012), “카지노 고객불량행동이 종사원의 감정부조화와 소진에 미치는 영향; 귀인의 조절효과,” 경기대학교 대학원, 박사학위논문.

이임정(2009), “자기효능감의 이해를 통한 인간의 욕구와 행동에 관한 연구,” **경영교육연구**, 55, 221-247.

이효성(2006), “부정적 고객특성과 호텔직원의 개인특성이 직원의 감정부조화와 서비스지향성에 미치는 영향,; 세종대학교 관광대학원, 석사학위논문.

이훈구·이수정·이능정·박수애(2005), 정서심리학, 법문사.

장만섭·고석영·최병길(2007), “여행사와 렌드오퍼레이터간 갈등레 관한 연구,” **국제관광연구**, 4(1), 161-186.

장민경(2005), “서비스 직원의 감정부조화가 부정적 직무성향에 미치는 영향,” 세종대학교 관광대학원, 석사학위논문.

최항석·임효창·정무관(2008), “Call Center 종사자의 감정노동의 선행요인에 관한 연구,” **기업경영연구**, 15(2), 53-68.

최현묵(2011), “여행사 직원의 감정노동과 고객 지향적 판매행동에 관한 연구; 사회적 지원과 감성지능의 조절효과 중심으로,” 경기대학교 관광전문대학원, 박사학위 논문

한광현(2005), “자기효능감 및 집단효능감이 호텔 근로자의 소진과정에 미치는 조절효과,” **한국호텔경영학연구**, 14(2), 63-87.

한철환(2010), “변혁적 리더십이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 ; 혁신행동과 자기효능감 매개효과,” 연세대학교 정경대학원, 석사학위논문.

황선아·황선진(2005), “종업원의 고객지향성에 따른 관계 질(만족, 신뢰, 몰입)이 재방문의도에 미치는 영향,” **서비스경영학회지**, 6(2), 151-186.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 해외 문헌

Abraham, R.(1999), "Negative Affectivity; Moderators or Confound in Emotional Dissonance Outcomes Relationship?," *The Journal of Psychology,* 133(1), 61-72.

Abraham, R.(2000), "The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover," *The Journal of Psychology,* 133(4), 441-445.

Ashforth, B. E., & R. H. Humphrey(1993), "Emotional Labor in Service Roles; The Influence of Identity," *The Academy of Management Review,* 18(1), 88-115.

Babin, Barry J., & J. S. Attaway(2000), "Atmospheric Affect as A Tool for Creating Value and Gaining Share of Customer," *Journal of Business Research,* 49(2), 91-99.

Bandura, A.(1997), Self-efficacy; The Exercise of Control, NY; Freeman.

Bandura, A., C. Barbarabelli, G. Caprara & C. Pastorelli(2001), "Self-efficacy Beliefs as Shapers of Children's Aspirations and Career Trajectories," *Child Development,* 72, 187-206.

Bowen, D. E., C. Siehl, & B. Schneider(1989), "A Framework for Analyzing Customer Service Orientation in Manufacturing," *Academy of Management Review,* 14, 75-95.

Bitner, Mary J.(1992), "Servicescape; The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees," *Journal of Marketing,* 56(April), 57-71.

Brown, T. J., J. C. Mowen, D. T. Donovan & J. W. Licata(2002), " The Customer Orientation of Service Workers; Personality Traits Effect on Self and Supervisor Performance Ratings," *Journal of Marketing Research*, 36, 110-119.

Bush, R. P., Alan J. Bush, D. J. Ortinau, & J. F. Hair, Jr.(1990), "Developing

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

A Behavior-Based Scale to Assess Retail Salesperson Performance," *Journal of Retailing,* 66(Spring), 119-136.

Bylund, C, L., & G. Makoul(2005), "Examining Empathy in Medical Encounter; An Observational Study Using the Empathic Communication Coding System," *Health Communication,* 18(2), 123-140.

Cordes, C. L., T. W. Dougherty(1993), "A Review and An Integration of Research on Job Burnout," *Academy of Management Review,* 18(4), 621-656.

Cordes, C. L., T. W. Dougherty & M. Blum(1997), "Patterns of Burnout among Managers and Professionals; A Comparison of Models," *Journal of Organizational Behavior,* 18, 685-701.

Coppett, J. I., & W. A. Staples(1990), Professional Selling; A Relationship Management Process, Cincinnati Southwestern Publishing Co.

Davies, S. A.(2002), "Emotional Labor in Academia; Development and Initial Validation of a New Measure," Doctoral Dissertation, Ohio State University.

Davis, M. H., K. V. Mitchell, J. A. Hall, J. Lothert, T. Snapp & M. Meyer(1999), "Empathy, Expectation, and Situational Preferences; Personality Influences on The Decision to Participate in Volunteer Helping Behavior," *Journal of Personality,* 67(3), 469-503.

Donovan, C., & D. M. Kaiser(2002), "Job Condition and Customer Satisfaction," *European Journal of Work And Organizational Psychology,* 11, 257-283.

Donovan, D. T., T. J. Brown & J. C. Mowen(2004), "International Benefits of Service-worker Customer Orientation; Job Satisfaction, Commitment, & Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Marketing,* 68(1), 128-146.

Donovan, R. J., John R. Rossiter, G. Maroolyn, & A. Neodale(1994), "Store

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Atmosphere and Purchasing Behavior," *Journal of Retailing*, 70(3), 283-294.

Feltz, D., & C. Riessinger(1990), "Effects of in Vivo Emotive Imagery and Performance Feedback on Self-efficacy and Muscular Endurance," *Journal of Sport & Exercise Psychology,* 12(2), 132-143.

Fullerton, R. A., & G. Punj(2004), "Repercussions of Promoting an Ideology of Consumption; Consumer Misbehavior," *Journal of Business Research,* 57(11), 1239-1249.

Grandey, A. A.(2000), "Emotional Regulation in the Workplace; A New Way to Conceptualize Emotional Labor," *Journal of Occupational Psychology,* 5(1), 95-110.

Gardner, D. G., J. L. Pierce(1998), "Self-esteem and Self-efficacy within the Organizational Context," *Group and Organizational Management,* 23, 48-70.

Glomb, T. M., & M. J. Tews(2004), "Emotional Labor; A Conceptualization and Scale Development," *Journal of Vacational Behavior,* 64(1), 1-23.

Guthrie, I. K., N. Eisenberg, R. A. Fabes, B. C. Murphy, R. Holmgren, Pat Maszk, & Karen Suh(1997), "The Relations of Regulation and Emotionality to Children's Situational Empathy-Related Responding," *Motivation and Emotion*, 21(1), 87-108.

Hackett, C., & R. W. Lent(1992), Theoretical Advances and Current Inquiry in Career Psychology, In S. D. Brown & R. W. Lent(Eds), Handbook of Counseling Psychology(2nd ed., 419-452),

Hull, B., & S. Michael(1995), "Nature-based Recreation, Mood Change and Stress Restoration," *Leisure Sciences,* 17(1), 1-14.

Lazarus, R. S.(1991), " Progress on a Cognitive-Motivational Relational Theory of Emotion," *American Psychologist*, 46, 819-834.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Litt, M. D.(1998), "Self-efficacy and Perceived Control; Cognitive Mediators of Pain Tolerance," *Journal of Personality and Social Psychology,* 54, 149-160.

Lovelock, C. H.(1994), Product Plus; How Product + Service= Competitive Advantage, McGraw-Hill, New York, NY.

Menon, Kalyani & Laurette Dube(2000), "Ensuring Greater Satisfaction by Engineering Salesperson Response to Customer Emotions," *Journal of Retailing,* 76(3), 285-307.

Middleton, D. R.(1989), "Emotional Style; The Cultural Ordering of Emotions," *Ethos*, 17(2), 187-201.

Miller, P. A., N. Eisenberg, R. A. Fabes, & Rita Shell(1996), "Relations of Moral Reasoning and Vicarious Emotion to Young Children's Prosocial Behavior toward Peers and Adults," *Developmental Psychology,* 32(2), 210-219.

Moldt, D.(2001), "Emotional Actions for Emotional Agents, In; Agent & Cognition, Proc. of the AISB'01 Symposium on Emotion, Cognition, and Affective Computing," *New York; SSAISB*, 121-128.

Morris, J. A., & D. C. Feldman(1996), "The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor," *Academy of Management Review,* 21(4), 986-1010.

Narver, J. C., & S. F. Slater(1990), "The Effect of A Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing,* 54(4), 20-35.

Patterson, C. H.(1969), Theories of Counseling and Psychotherapy, New York; Harper and Row.

Pizam, A.(2004), "Are Hospitality Employees Equipped to Hide Their Feeling?," *International Journal of Hospitality Management,* 23(4), 315-316.

Pugh, S.(2001), "Service with a Smile; Emotional Contagion in the Service

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Encounter," *Academy of Management Journal,* 44(3), 1018-1027.

Rafaeli, A., & R. I. Sutton(1987), "Expression of Emotion as Part of the Work Role," *Academy of Management Review,* 12(1), 23-37.

Salanova, M., J. Peiro & W. Schaufeli(2002), "Self-efficacy Specificity and Burnout among Information Technology Workers; An Extension of the Demand-control Model," *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 11(1), 1-25.

Shamay-Tsoory, S. G., J. Aharon Peretz & D. Perry(2009), "Two Systems for Empathy; A Double Dissociation between Emotional and Cognitive Empathy in Inferior Frontal Gyrus versus Ventromexdial Lesions," *Brain,* 132(3), 617-627.

Stiff, J. B., J. P. Dillard, Lilnabeth Lomera, Hyun Kim, & Carra Sleight(1988), "Empathy, Communication, and Prosocial Behavior," *Communication Monographs,* 55(2), 198-213.

Stumer, S., M. Snyder & A. M. Omoto(2005), "Prosocial Emotions and Helping; The Moderating Role of Group Membership," *Journal of Personality and Social Psychology,* 88(3), 532-546.

Sutton, R. I., & A. Rafaeli(1988), "Untangling the Relationship between Displayed Emotions and Organizational Sales; The Case of Convenience Store," *Academy of Management Review,* 31(2), 461-487.

Tschan, F., S. Rochat & D. Zapf(2005), "It's not only Clients; Studying Emotion Work with Clients and Co-workers with An Event-sampling Approach," *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 78, 196-220.

Wakefied, K. L., & J. Baker(1998), "Excitement at the Mail; Determinants and Effects on Shopping Response," *Journal of Retailing,* 74(4), 515-539.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Wharton, A. S., & R. J. Erickson(1993), "Managing Emotions on the Job and at Home," *Academy of Management Review,* 18(3), 457-486.

Williams, M. Roy(1992), "Organizational Culture as A Predictor of The Level of Salesperson's Customer Oriented Behavior," Doctorial Dissertation, Oklahoma State Univ.

Wood, R.. & A. Bandura(1989), "Social Cognitive Theory of Organizational Management," *Academy of Management Review,* 14(3), 361-364.

Wood, R., A. Mento & E. Locke(1987), "Task Complexity as a Moderator of Goal Effects; A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology,* 72(3), 416-425.

Zapf, D.(2002), "Emotion Work and Psychological Well-Being; A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations," *Human Resource management Review,* 12, 237-268.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

설 문 지

안녕하십니까?

본 설문지는 판매원의 감정부조화가 고객 지향적 행동에 미치는 영향에 관한 내용을 연구하는 것으로 학문적 목적을 위해 소중한 자료가 될 것입니다.

본 설문의 모든 내용은 무기명으로 처리되며, 오로지 통계목적으로만 활용할 것을 약속드립니다.

여러분께서 응답하시는 문항에는 옳고 그른 답이 없으니 귀하의 평소 느끼신 바를 솔직하게 응답하여 주시면 감사하겠습니다.

바쁜 시간을 할애해 설문에 응해 주신데 대하여 다시 한번 진심으로 감사드립니다.

2014. 1.

지도교수 : 제주대학교 경영학과 교수 김 형 길

연구자 : 제주대학교 경영대학원 경영학과 석사과정 강 명 순

연락처 : 010-8662-5711, cherlotte@hanmail.net

※ 다음 각 항목에서 **동의하시는 정도를 보기**에서 해당하는 **번호를 선택하여 체크해(O) 주십시오.**

본 설문에서 다루고 있는 감정부조화란 서비스접점에서 근무하는 판매원이 제품을 판매하거나 상담을 하는 상황에서 실제 느끼는 감정과 조직규범에 따르는 감정과 상반될 때 나타나는 감정의 모순을 의미합니다.

또한 자기효능감이란 판매원이 어떠한 문제에 봉착했을 때 스스로 그 문제를 해결해 나갈 수 있는 능력에 대한 믿음

Ⅰ. 다음은 감정부조화를 일으키는 **부정적 고객요인**에 대한 질문입니다.

	설 문 문 항	귀하의 응답 아니다 ---------- 그렇다
1	고객이 **무리한 서비스를 요구**할 때 나는 **불쾌한 기분**이 든다.	①--②--③--④--⑤
2	**과도하게 치장을 하거나 짙은 향수를 뿌린 고객**을 응대할 때 나는 불쾌한 기분이 든다.	①--②--③--④--⑤
3	고객이 제품에 대해 **잘 아는 것처럼 하며 나의 이야기를 들어주지 않을 때** 불쾌한 기분이 든다.	①--②--③--④--⑤
4	고객이 상담 중이나 응대 중에 **화를 낼 경우** 나는 불쾌한 기분이 든다.	①--②--③--④--⑤
5	고객이 **응대 중에 지나치게 세세하게 질문할 때** 나는 불쾌한 기분이 든다.	①--②--③--④--⑤

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅱ. 다음은 감정부조화를 일으키는 **부정적 환경요인**에 대한 질문입니다.

	설 문 문 항	귀하의 응답 아니다 ---------- 그렇다
1	영업장에 **휴식을 취할 공간이 없을 때** 고객을 응대할 기분이 안 난다.	①--②--③--④--⑤
2	영업장 내의 **온도와 조명이 적당하지 않을 경우** 기분이 좋지 않다.	①--②--③--④--⑤
3	응대할 **고객이 너무 많을 경우** 성의껏 응대할 마음이 들지 않고 불쾌한 기분이 든다.	①--②--③--④--⑤
4	정상적인 응대 시간이 필요한데 **시간적 압박이 요구**되는 경우 불쾌한 기분이 든다.	①--②--③--④--⑤
5	영업장내에서 **근무동선이 과다하게 멀 경우** 불쾌한 기분이 든다.	①--②--③--④--⑤

Ⅲ, 다음은 감정부조화를 일으키는 **부정적 직원요인**에 대한 질문입니다.

	설 문 문 항	귀하의 응답 아니다 ---------- 그렇다
1	내가 **육체적으로 피로한 경우**에 고객을 대하면 불쾌한 기분이 든다.	①--②--③--④--⑤
2	내가 **정신적으로 무력감을 느끼는 경우** 고객을 대하면 불쾌한 기분이 든다.	①--②--③--④--⑤
3	내 **기분이 부정적인 상태**에서 고객을 대하면 불쾌한 기분이 든다.	①--②--③--④--⑤
4	**낮은 직급으로 인해** 고객으로부터 핀잔을 받은 적이 있으며 이로 인해 불쾌한 기분이 든 적이 있다.	①--②--③--④--⑤
5	영업장내에서 **나의 업무량이 지나치게 과도한 경우** 고객을 대할 때 불쾌한 기분이 든다.	①--②--③--④--⑤

Ⅳ. 다음은 감정부조화를 일으키는 **부정적 직무요인**에 대한 질문입니다.

	설 문 문 항	귀하의 응답 아니다 ---------- 그렇다
1	**계획된 근무시간이 변동된 경우** 고객 응대 시 성의껏 응대하지 않는다.	①--②--③--④--⑤
2	**동료직원이 나에게 비협조적일 때** 고객 응대할 때 나 역시 적극적으로 하지 않는다.	①--②--③--④--⑤
3	**업무로 나의 여가시간이 방해 받을 때** 고객을 대하면 불쾌한 기분이 든다.	①--②--③--④--⑤
4	회사가 지나치게 **정형화된 감정표현을 강요할 때** 고객응대 시 성의껏 응대하지 않는다.	①--②--③--④--⑤
5	**불필요한 교육을 받을 때** 고객을 대하면 불쾌한 기분이 든다.	①--②--③--④--⑤

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅴ. 다음은 감정부조화에 대한 질문입니다.

	설 문 문 항	귀하의 응답 아니다 ---------- 그렇다
1	나는 실제로 느껴지지 않은 감정을 마치 내 마음속에 가지고 있는 것처럼 **과장하여 고객에게 말과 행동**을 한다.	①--②--③--④--⑤
2	나는 실제로 느껴지지 않은 감정을 **고객에게 억지로 표현하는 경우**가 있다..	①--②--③--④--⑤
3	나는 고객을 응대할 때 표**현하는 감정과 실제 감정의 차이로 인해 혼란**스럽다.	①--②--③--④--⑤
4	나는 고객응대 시 **실제 감정표현에 어려움**을 겪는다.	①--②--③--④--⑤
5	나는 고객응대 시 내가 느끼는 **부정적 감정을 억누르는 경우**가 있다.	①--②--③--④--⑤
6	판매에 있어서 회사가 **요구한 감정표현은 다소 지나침**이 있다.	①--②--③--④--⑤

Ⅵ. 다음은 자기효능감에 대한 질문입니다.

	설 문 문 항	귀하의 응답 아니다 ---------- 그렇다
1	나는 **일의 순서를 정해 정확**하게 처리한다.	①--②--③--④--⑤
2	나는 어려운 상황을 **극복할 수 있는 능력**이 있다.	①--②--③--④--⑤
3	나는 어떤 일이 잘못되고 있다고 생각되면 **빨리 바로 잡는다.**	①--②--③--④--⑤
4	나는 주어진 일을 하기 위해 **정보를 충분히 활용**할 수 있다.	①--②--③--④--⑤
5	나는 위협적이고 어려운 상황에서도 **스트레스를 받지 않는다.**	①--②--③--④--⑤
6	나는 **내가 할 수 있는 일과 그렇지 않은 일을 판단**할 수 있다.	①--②--③--④--⑤

Ⅶ. 다음은 고객 지향적 행동에 관한 질문입니다.

	설 문 문 항	귀하의 응답 아니다 ---------- 그렇다
1	나는 **고객이 최선의 선택**을 할 수 있도록 **도우려고 노력**한다.	①--②--③--④--⑤
2	나는 고객이 원하는 상품의 종류가 무엇인지 알기 위해 노력한다.	①--②--③--④--⑤
3	나는 상품에 대한 **고객의 질문에 최대한 정확하게 대답**하려고 노력한다.	①--②--③--④--⑤
4	나는 고객의 **불평사항에 대해 신속하게 해결**하려고 노력한다.	①--②--③--④--⑤
5	나는 고객의 **욕구를 파악하기 위해 고객과 대화** 하려고 노력한다.	①--②--③--④--⑤
6	나는 언제나 고객에게 **적합한 상품을 권하**는 편이다.	①--②--③--④--⑤

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅷ. 다음은 공감에 대한 질문입니다.

	설 문 문 항	귀하의 응답 아니다 ---------- 그렇다
1	나는 **고객관점**에서 고객의 행동을 **이해하려고 노력**한다.	①--②--③--④--⑤
2	나는 **고객의 처지를 이해하고 도와주려는 마음**이 있다.	①--②--③--④--⑤
3	나는 고객을 응대함에 있어 항상 내가 **고객입장이라면 어떠했을까** 하는 생각을 하면서 고객을 대한다.	①--②--③--④--⑤
4	나는 **문제해결 시 고객의 입장에서** 이해하여 해결하고자 노력한다.	①--②--③--④--⑤
5	나는 고객의 **불편한 감정을 고객의 입장에서 경험**하고자 노력한다.	①--②--③--④--⑤
6	나는 **고객이 느끼는 감정을 공유함**으로써 고객의 생각을 알려고 노력한다.	①--②--③--④--⑤
7	나는 **고객의 감정을 반영할 때는 편견 없이 정확**히 한다.	①--②--③--④--⑤
8	나는 **고객의 불편함과 고민**에 대해 항상 **걱정하는 마음**으로 생각하고 도와주고자 한다.	①--②--③--④--⑤

▶ 다음은 응답자의 일반적인 사항에 관한 질문입니다.

☞ 각 설문항목에 “√표시” 또는 “○표시”를 해주세요.

1) 귀하의 성별은? ① 남자 ② 여자

2) 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60세 이상

3) 귀하의 학력은? ① 고졸 미만 ② 대학졸업 ③ 대학원 이상

4) 귀하의 월 평균 가계소득은?
① 100만원 미만 ② 100~200만원 미만 ③ 200~ 300만원 미만 ④ 300~400만원 미만 ⑤ 400~500만원 미만 ⑥ 500~600만원 미만 ⑦ 600~700만원 미만 ⑧ 700~800만원 미만 ⑨ 800만원이상

5) 귀하는 근무기간을 얼마나 됩니까?
① 1년미만 ② 1~2년미만 ③ 2~3년미만 ④ 3~4년미만 ⑤ 4~5년미만
⑥ 5~6년미만 ⑦ 6~7년미만 ⑧ 7~8년미만 ⑨ 8~9년미만 ⑩ 9~10년미만 ⑪ 10년이상

6) 현재 직급은? ① 팀장급 ② 주임급 ③ 사원급 ④아르바이트

7) 귀하가 현재 근무하고 있는 영업장은 어디에 속합니까?
① 백화점 ② 면세점 ③ 전문점(의류/악세사리/잡화 등) ④ 금융업 ⑤ 기타

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

ABSTRACT

The Effect of Customer Oriented Behavior and Salesperson's Emotional Dissonance on Negative Situations in Service Encounter

-Focusing on the Moderating Effects of Self-Efficacy and Empathy-

Myoung-Soon, Kang
Department of BusinessAdmin
Graduate School
Jeju National University
Supervised by Professor Hyoung-Gil Kim

This paper conducts theoretical and practical research on the effect of negative situations in service encounter and salesperson's emotional dissonance. It also demonstrates the analysis of regulation effect if self-efficacy and empathy can reduce salesperson's emotional dissonance.

For a practical analysis, a survey was carried out by targeting the salesperson who is currently working in duty free shops located in Seoul and Jeju. At firsthand, the data was collected from the selected target using sampling. Among 420 distributed copies, 384 copies were used in analysis of actual proof excluding 21 copies which were poorly answered. SPSS for Windows Release 15.0 and AMOS 7.0 were used to analyze the data.

The empirical results are summarized as follows,

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

First, the verification result of hypothesis 1 was that negative situations in service encounter dominantly affected to emotional dissonance. Employee factor had low significance when customer factor and environmental factor were not statistically convincing.

Second, Hypothesis 2 was about the effect of salesperson's emotional dissonance toward customer-oriented behavior which was statistically proven to be adequate.

Third. Hypothesis 3 argued that negative situation in service encounter has adverse effect on customer-oriented behavior. Analysis result shows that job factor has a dominant influence followed by customer factor and environmental factor.

Fourth, Hypothesis 4 verified regulation effect of self-efficacy in terms of influencing relationship of negative situations toward emotional dissonance which was proved to be insignificant according to the analysis result.

Fifth, Hypothesis 5 confirmed the regulation effect of empathy factor. The result proved that empathy has a regulating role toward influencing relationship of emotional dissonance in terms of negative customer factor and environmental factor exclusively.

From the results above, we have the following marketing implications.

First of all, company should manage negative situations in service encounter in two perspectives. One is managing job factor and employee factor which cause internal conflicts. Improvement of job factor should be carried out by arranging working hours based on regulations, assigning appropriate amount of workload, considering work concentration, and securing communicative atmosphere between all employees and amicable organization culture. The others are managing customer factor and environmental factor which are the actual conflict factors in service encounter. These can be improved by encouraging customer-oriented service mind through proper educational training, and support of management class for workplace environment.

Second, the multidirectional effort to resolve emotional dissonance must be carried

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

out taking into account the fact that salesperson's emotional dissonance has negative effect on customer-oriented behavior. In other words, emotional exhaustion and mental conflict caused by strict rules regarding expressing emotions, psychological stress and decline of commitment should be solved. Through reinforcing internal marketing capability for raising awareness of organization support, ownership, self-efficacy, and empathy awareness can be encouraged, thereby improving service quality.

Third, effort should be made to enhance cognitive and emotional empathy. Salesperson can voluntarily control his or her emotions by improving empathy ability, however, it is necessary to conduct educational training to expand bond of empathy through various programs. Even though numerous enterprises try to reinforce customer service techniques using CS education, programs for raising empathy ability are insufficient. By implementing empathy education programs in accord with workplace and customer characteristics, salesperson's emotional dissonance can be reduced.

This study, however, reveals several limitations as followings,

First of all, it has limitations of selecting samples. It is impracticable to generalize the analysis result to all workplaces from department stores and duty free shops. In future research, it is necessary to supplement the representativeness of samples and expand the target workplace.

Second, intensive research of salesperson's self-efficacy is required. The verification of self-efficacy's regulation effect is proved to be insignificant. If the effect can be proved by adopting multiple influencing relationships of moderating variables to verify salesperson's psychological and situational characteristics, more significant research result can be derived.

Last, the problem of subdividing salesperson's workplaces. This study targeted salespersons in department stores and duty free shops. However, it could not conduct the subdivided comparative research in accord with multiple forms of items.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY