

# 호텔종사원의 감정노동에 따른 감정부조화가 소진 및 이직의도에 미치는 영향

## The Effect of Emotional Labor and Emotional Dissonance on Burnout and Turnover Intention for the Hotel's Employee

안대희, 박종철  
대원대학 호텔경영과

Hee-Dae Ahn(adh33@hanmail.net), Jong-Chul Park(manager-p@hanmail.net)

### 요약

본 연구는 호텔기업의 고객접점 부서인 영업 종사원들을 대상으로 호텔상품을 제공하면서 갖게 되는 개인적 성향에 따른 감정노동에 의한 감정부조화의 원인을 파악하고, 감정부조화에 의한 종사원의 소진 및 이직의도간의 관계를 규명하여 살펴보고, 서비스 마케팅차원 및 호텔관리자에게 이에 따른 전략적 시사점을 제공하고자 한다. 이러한 목적을 달성하기 위해 서울지역 특급호텔 종사원들을 대상으로 현장 설문조사를 실시하여 400매를 배부하여 351매를 실증분석에 사용하였다.

그 결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 감정노동에서 표면행위(surface acting), 심층행위(deep acting), 감정일탈(emotional deviance)이 높으면 높을수록 감정부조화가 높아지는 것으로 나타났다. 반면 자발적 행위(expression of naturally felt emotions)가 높으면 높을수록 감정부조화가 낮아지는 것으로 나타났다. 둘째, 감정부조화가 높으면 높을수록 소진(burnout)이 높아지는 것으로 나타났다.

셋째, 감정부조화가 높으면 높을수록 이직의도(turnover intention)가 높아지는 것으로 나타났다.

■ 중심어 : | 감정노동 | 감정부조화 | 소진 | 이직의도 |

### Abstract

This paper is 1) to find out what make cause in the emotional labor and emotional dissonance on hotel employee, 2) to investigate relationship between burnout and turnover intention on the personal character, 3) finally to suggest strategical implications for hotel management decision-maker.

The questionnaires are distributed 400 on hotel employees, then used for data analysis 351.

The results are as followed. First, the higher surface acting, deep acting, and emotional deviance in the emotional labor, the higher emotional dissonance. But the higher expression of natural emotions, it was showed lowly in the emotional dissonance. Second, the higher emotional dissonance, it was revealed highly burnout and turnover intention.

■ keyword : | Emotional Labor | Emotional Dissonance | Burnout | Turnover Intention |

## I. 서론

호텔산업은 내,외래관광객을 대상으로 외화 획득 및

외화유출방지를 실현하여 국제수지개선, 국가 재정수입 확대, 지역경제발전, 투자자극, 고용 창출 등의 효과를 가져오는 관광 산업 중 주요 수출부문이라고 할 수

있다. 또한 타 산업에 비해 고부가가치가 매우 높은 산업, 노동집약적 산업으로 분류된다.

이처럼 호텔산업의 성장이 괄목할만 하지만, 그와 더불어 중요시 되어야 할 중요한 사항이 서비스의 질적 개선이다. 특히 서비스는 무형적인 형태로 제공되기 때문에 고객이 지각하는 서비스의 질은 서비스를 제공하는 종사원들에 의해 좌우되기 쉽다.

유, 무형의 서비스 질에 따라서 호텔산업의 성과가 좌우된다고 할 수 있다.

이에 각 회사는 영업이익을 극대화 시키기 위해, 또는 경쟁에서 이기기 위해 각각의 특성에 맞는 경영전략을 세우고 있다. 각각의 경영전략에서 공통으로 들어가는 것이 호텔서비스이다.

대부분의 호텔기업들은 서비스 경쟁화에 따른 기업간의 극심한 경쟁 속에서 서비스의 질이 기업에게 경쟁우위를 가져다준다고 인식하고 있다.

따라서 호텔기업들은 서비스품질을 관리하기 위해 고객들이 종사원과 접촉하는 이른바 서비스인카운터(service encounter) 시점에서 우호적인 감정을 갖게 하도록 종사원들에게 고객에 대한 감정표현에 대해 일정한 기준과 통제를 하고 있다[1]. 즉 고객들을 위해 자신의 감정을 숨기고 조직에서 요구하는 감정에 일치되도록 조절하는 노력인 감정노동이 매우 중요하다고 주장하였다[2].

감정노동의 표현전략으로 표면행위, 심층행위, 감정일탈, 자발적 행위, 4가지가 있는데 이런 감정노동에 의한 감정표현을 하다보면 감정부조화를 느끼게 되고, 이렇게 느끼게 되는 감정부조화가 종사원의 소진 및 이직의도에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다[1][2].

이에 본 연구는 호텔기업의 고객접점 부서인 영업 종사원들을 대상으로 호텔상품을 제공하면서 갖게 되는 개인적 성향에 따른 감정노동에 의한 감정부조화의 원인을 파악하고, 감정부조화에 의한 종사원의 소진 및 이직의도간의 관계를 규명하여 살펴보고, 서비스 마케팅차원 및 호텔관리자에게 이에 따른 전략적 시사점을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 감정노동

Morris & Feldman[3]은 조직구성원들이 자신의 역할을 수행하는 가운데 고객 또는 다른 조직구성원과의 상호작용에 대한 필요성에 의해서 특정한(호의적, 악의적)인상을 억지로 창출하기 위한 마치 연극을 하는 배우와 같이 애써서 노력하는 상황에서 발생하고, 고객이나 다른 조직구성원들을 바람직한 것으로 여겨지는 감정의 표현은 본인의 감정과 상관없이 표현해야 하는 것으로 이 감정의 표현은 본인의 감정과 일치, 혹은 불일치 할 수도 있다. 일치 할 경우 노력의 수준이 그다지 들지 않는 반면에 불일치하는 경우에는 많은 노력을 필요로 하는 말 그대로 '감정노동'이 된다고 하였다.

Ashforth & Humphrey[4]는 감정노동이란 서비스를 거래하는 상황에서 사회적으로 요구되는 감정을 표현하는 행위라고 정의하고 있다.

Morris & Feldman[3]은 직무특성에 초점을 맞추어 노동의 차원을 감정노동의 빈도(frequency), 바람직한 감정표현의 세심함(attentioness), 표현해야하는 감정의 다양성(variety), 감정부조화(dissonance) 등 4가지로 제안하였다. 이러한 근거로 감정노동이란 '서비스를 거래하는 상황에서 조직이 요구하는 감정을 표현하는데 필요한 노력, 계획, 통제'라고 정의 하였다.

Hochschild[2]는 감정노동을 수행하는 전략으로 표면행위(surface acting)와 심층행위(deep acting), 두 가지로 분류했다. Rafaeli & Sutton[5]은 감정일탈(emotional deviance)을 추가하여 세가지로 분류 채택하였다. 또한 Ashforth & Humphrey[4]는 Hochschild의 두 가지 분류에 자발적 행위(the expression of naturally felt emotions)를 추가 세 가지로 분류방법을 제시하였다.

### 2. 감정부조화

호텔기업에서는 관리자들이 종사원에게 조직의 느낌규범(feeling rules)을 반복 학습시킴으로서 그들의 진심행위를 유도하려고 하는데, 실제로도 종사원 자신들은 항상 좋은 감정으로 고객들을 대하려고 노력한다.

그러나 호텔종사원의 내적인 감정이 항상 긍정적인 것만은 아니다. 따라서 내적인 느낌과 감정이 일치하지 않기 때문에 표면행위를 하게 되고, 이러한 표면행위에서 얻게 되는 감정을 감정부조화라고 한다. 이때 종사원들은 스스로를 위선적이라고 생각하는 거짓자아(false self)를 느끼게 된다.

Mann[6]은 감정표현의 강도와 내용이 내적으로 경험하는 실제의 감정과 괴리되어 있을 때나 외적인 감정규칙과 내적인 감정규칙간의 괴리가 있을 때 발생한다. 이러한 감정부조화는 인지 부조화(cognitive dissonance)와 마찬가지로 긴장과 소진(burnout), 이직의도(turnover intention)를 야기할 수 있다.

Ashforth & Humphrey[4]는 종사원의 기본적인 감정상태나 피로도에 따라 영향을 미칠 수 있다고 하였다. 이는 종사원이 신체적으로 좋지 않거나 정신적인 스트레스 등으로 인하여 감정상태가 좋지 못할 때, 감정부조화를 가지게 된다.

### 3. 소진

소진은 자신에게 주어진 업무를 헌신적으로 수행하였으나 기대하였던 성과나 보상도 없이 인간적 회의감이나 좌절감을 겪는 상태라고 할 수 있다[7]. Maslach[8]은 직무와 관련한 스트레스에 대한 반응으로 함께 일하는 사람들에 대한 관심의 상실이라고 정의하였다. 또한 Chermis[9]는 과도한 스트레스나 불만족에 대한 반응으로 업무로부터의 정신적인 물러남으로 정의하였다. 즉 소진은 업무에 대한 열정, 흥미, 사명감의 상실의 의미로 언급되었다.

한편 Freudenberger[10]는 조직구성원이 기대되는 보상을 획득하지 못하는 원인, 생활방식 및 인관관계 등에 지나치게 몰입하여 생겨난 피로감 또는 좌절감으로 정의하고 있다.

Jones[11]는 부정적인 직무태도, 낮은 성취감, 고객에 대한 상실감 등을 포함하는 육체적, 감성적 고갈상태라고 하였다.

Pines & Aronson[12]은 개인에 대한 감성적 요구가 장기화 되어 발생하는 육체적, 감정적, 정신적 고갈상태라고 하였다.

Dworkin[13]은 소진은 행위자가 자신의 역할수행에서 무의미감을 느끼고, 역할수행을 더 의미 있게 만들려는 영향력을 행사함에 있어 무력감을 느끼는 역할소외의 극단적인 형태이다.

이상과 같이 소진은 특히 타인과의 접촉이 잦은 호텔 산업 조직구성원들이 직장생활 중에 쌓인 만성적인 스트레스에 의해 발생하는 신체적, 정서적, 정신적 고갈상태라고 할 수 있다.

### 4. 이직의도

Allen & Meyer[14]는 종사원이 조직의 구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려고 의도하는 정도로 정의하였다.

Porter & Lawler[15]는 종사원들은 임금이나 승진의 기대감이 충족되지 않을 경우, 이에 실망하여 이직을 결정하게 된다고 하였다. 이는 기대와 공헌수준을 고려한 종사원의 만족과 불만족의 정도에 따라 더 나은 직무로의 이동을 탐색 할 것인가 아니면 그대로 잔존 할 것 인가를 결정하는데 영향을 미친다고 하였다.

Allen & Meyer[14]는 만약 종사원 자신이 속해 있는 조직 외에 선택할 수 있는 다른 조직이 많다면 이직의 용이성이 높다는 것이다. 또한 이직의 경험은 이직을 낮추는 것으로 분석되었고, 다른 비용을 회수 할 시간이 보다 많이 필요할 뿐만 아니라, 새로운 직장에 대한 만족감이 이직 경험이 없는 종사원보다 높을 가능성이 많기 때문에 이직할 가능성은 줄어든다고 하였다. 즉 감정노동으로 인한 감정부조화와 소진은 종사원들에게 이직탐색의도를 증가시켜 이직의 가능성을 증가시킨다고 하였다.

## III. 연구방법

### 1. 연구가설 설정

#### 1.1 감정노동과 감정부조화와의 관계

감정노동과 감정부조화간의 대표적인 연구로는 Morris & Feldman[3]의 연구를 들 수 있다.

감정노동이란 직장 조직 내에서 종사원 자신이 실제

감정표현과 조직의 감정표현규범에 의해 요구되어지는 감정표현에 차이가 존재할 때, 개인이 효과적인 직무수행 또는 조직 내 적응을 위하여 자신이 경험하는 감정을 조직의 표현규범에 맞게 조절하려는 개인적인 노력을 말한다.

Adelmann[15]은 감정노동을 노동의 강도에 따라 분류하여 분석한 결과, 높은 강도의 감정노동이 요구되는 직무일수록 종사원들은 높은 직무 불만족, 낮은 자존감, 나쁜 건강상태, 정신적 고갈의 심화를 나타낸다고 하였다.

Rafaeli & Sutton[5]은 감정노동을 수행하는 종사원의 실제 감정과 조직의 감정표현규범에 부합되는 종사원의 감정표현이나 행동이 상충될 때 감정적 부조화가 발생한다고 하였다. 즉 종사원이 지속적으로 스트레스 요인인 감정적 부조화를 경험하게 되고, 이를 극복하기 위한 자기 방어기제의 사용으로 감성의 사용을 최대한 억제하여 매사에 기계적인 대응을 하는 비인간화의 길로 접어들며, 조직의 요구인 대인관계를 효과적으로 수행해 낼 수 없는 자아의 발견과 성취감이 낮아지게 된다는 것이다.

종사원들의 감정노동은 부정적 심리적 결과, 즉 감정부조화를 낳는 중요한 변인임을 알 수 있다.

따라서 선행연구에서 제기된 주장 및 실증연구결과에 기초하여 호텔종사원들의 감정노동이 감정부조화에 미치는 영향정도를 알아보기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<연구가설 1> 호텔종사원의 감정노동이 높아질수록 감정부조화에 대한 지각수준은 높아질 것이다.

## 1.2 감정부조화와 소진과의 관계

Malach & Jackson[8]은 고객과의 접촉이 잦은 조직구성원들이 직장생활 중에 쌓인 만성적인 스트레스에 의해 발생하는 신체적, 정서적, 정신적인 고갈상태를 말한다고 정의하였다. 또한 정서적 고갈, 탈 인격화, 자아성취감 저하로 구성된 총체적인 심리학적 현상이라고 하였다. 정서적 고갈은 고객과의 과도한 접촉으로

인해 업무에 지치고 정서적으로 고갈된 느낌을 말하며, 탈 인격화는 고객과의 문제 발생 상황을 해결하기 위한 계속되는 요구사항으로 인해 발생한 정서적 자원의 손실을 최소화 하기위한 시도로 자신의 감정을 억제함으로써 인격적인 면모를 잃어간다는 의미이며, 성취감 저하는 생산성 및 능력 저하, 의욕상실, 허탈감 등과 관련이 있고, 자기 자신을 부정적으로 평가하여 성취감이 낮아지는 것을 의미한다.

Koeske et al[16]은 높은 감정이입과 직무몰입을 요구하는 서비스업의 종사원들은 공통적으로 감정부조화 요인에서 발생한 긴장감의 한 형태인 소진의 위험에 노출되어 있다. 또한 감정부조화 지각이 소진의 형성에 직접적인 원인이 될 수 있다는 가설적인 모형을 제안하였다.

따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<연구가설 2> 호텔종사원의 감정부조화 지각수준이 높아질수록 소진은 높아질 것이다.

## 1.3 감정부조화와 이직의도와와의 관계

Chao[17]는 업무에 대한 개인적인 욕구가 불투명해질 때 발생하는 갈등에 따라 종사원들은 이직에 대한 의도를 가지게 된다고 정의 하였다.

김우진[18]은 고객과의 접촉빈도가 높은 서비스 접점 종사원의 경우 경험하는 감정적 고갈은 그들의 직무성향, 고객응대과정에도 영향을 미칠 수 있다고 하였다.

Jackson, Schwab & Schuler[19]는 업무관련 또는 조직관련 행동에 부정적인 태도를 나타낸다. 즉 이직률, 직무성과의 양적, 질적 하락 등을 포함한다.

Burke & Deszca[20]는 정신적 건강의 악화는 자존감의 저하, 의기소침, 무력감, 불안, 피로감 등으로 나타난다. 따라서 높은 수준의 감정적 고갈을 겪고 있는 종사원은 대인관계를 거부하는 등 직장, 일상생활에서도 불안한 심리적 결과를 보이게 된다.

많은 호텔기업들이 기업 경쟁력을 높이기 위하여 종사원의 이직행동에 영향을 미치는 요인을 파악하고 불필요한 이직을 줄일 수 있는 방법을 모색하기 위해 노력을 기울이고 있다.

따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<연구가설 3> 호텔종사원의 감정부조화 지각수준이 높아질수록 이직 의도는 높아질 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용되는 변수는 크게 독립변수와 종속변수 그리고 매개변수로 분류된다. 독립변수로는 감정노동, 종속변수로는 소진 및 이직의도, 매개변수로는 감정부조화이다. 이들 변수들에 대한 조작적 정의의 측정은 아래와 같다.

### 1.1 감정노동

Hochschild[2]가 밝힌 표면행위, 심층행위 등은 감정노동의 표현전략이다. 표면행위는 호텔기업에서 주지한 고객에 대한 서비스교육에 의해 고객에게 갖게 되는 마음과 표현하는 마음이 다르게 나타나는 것으로 고객에게 좋지 않은 감정을 갖고 있더라도, 실제 고객에게의 표현은 미소와 친절한 말씨를 갖춘 표현이고, 심층행위는 고객의 입장을 생각하고 그 입장에 나의 감정을 맞춰서 생각하려고 노력하는 것이다.

본 연구에서는 이러한 표현전략에 대한 결과를 얻기 위해 Brotheridge & Lee[21]와 Kruml & Geddes[22]의 감정노동 척도 중, 중복되는 개념을 피하고 한국적 상황에서 조직 구성원의 감정노동 지각 수준을 가장 잘 대표할 수 있다고 판단되는 표면행위에 관련된 항목(6항목), 심층행위에 관련된 항목(4항목), 그리고 자발적 행위(2항목), 감정일탈과 관련된 3개 항목을 발췌, 설문 문항에 포함시켰다. 총 15개의 항목을 연구에 맞게 수정하여 Likert 5점 척도로 조직구성원들의 감정노동 지각 수준을 측정하였다.

### 1.2 감정부조화

고객과의 접점에서 나타나는 감정은 자발적인 감정보다는 조직에서 요구하는 규범에 따른 것이라고 할 수 있다. 막말을 하는 예의 없는 고객이나, 친절하게 서비스를 제공하였는데도 불구하고 무례한 고객들을 대할

때 종사원들은 감정부조화를 경험하게 된다. Glomb & Tews[23]의 연구를 기본으로 실제 감정과 다른 거짓으로 하는 긍정적인 감정표현, 감정부조화의 실제 감정, 부정적인감정의 억제에 대한 설문항목을 발췌, 7개 항목으로 연구에 맞게 수정하여 Likert 5점 척도에 의해 측정하였다.

### 1.3 소진

Pine & Arosen[24]은 직무탈진(job burnout)을 정서적으로 부담이 되는 환경에 오랜 시간동안 노출됨에 따라 비롯되는 생리적, 정서적, 정신적인 소진상태로 정의하였다.

Maslach[25]는 직무탈진(job burnout)을 감정소진(emotional exhaustion), 직업관련 성취감(personal accomplishment), 물개성화(depersonalization) 감소의 구성요소로 정의 하였다. 감정소진(emotional exhaustion)은 에너지가 고갈된 상태이다. 물개성화(depersonalization)는 직무에 냉소적인 태도는 자신이 하는 일에 대한 소극적인 태도와 고객들에 대한 무관심을 나타낸다. 직업관련 성취감(personal accomplishment)감소는 '나는 일을 잘 할 수 없다'와 같이 직무능력에 부정적인 평가를 하게 되는 것이다.

Malach & Jackson[25]의 MBI 척도를 바탕으로 감정소진의 항목을 6개의 문항으로 연구에 맞게 수정하여 Likert 5점 척도에 의해 측정하였다.

### 1.4 이직의도

Mobley[26]는 조직으로부터 금전적 보상을 받고 있는 개인이 조직의구성원으로서의 자격을 스스로 포기하는 것이라고 정의 하고, 조직외부로 이동하는 것으로 한정 하였다.

Rose[27]는 노동의 이동으로 보는 넓은 의미와 조직으로부터 떠나는 행위를 뜻하는 좁은 의미로 구분하고 있다.

Steel & Ovalle[28]의 척도를 바탕으로 이직의도의 항목을 5개의 문항으로 연구에 맞게 수정하여 Likert 5점 척도에 의해 측정하였다.

표 1. 설문지의 문항 및 출처

| 구성 개념 | 항목 | 출처  |
|-------|----|---|
| 감정노동  | 15 | Brotheridge & Lee(2003).<br>Kruml & Geddes(200) |
| 감정부조화 | 7  | Glomb & Tews(2004)                              |
| 소진    | 6  | Malach & Jackson(1981)                          |
| 이직의도  | 5  | Steel & Ovalle(1984)                            |

### 3. 조사설계

조사는 2009년 3월1일 ~ 3월 20일에 서울시내 특급 호텔 종사원들을 대상으로 현장 설문조사를 실시하였다. 특히 설문조사에 동의한 사람들에게는 설문목적설명한 후 자기기입식(self-administered) 설문지를 배부하였으며, 설문조사의 참여율과 응답의 충실도를 높이기 위해 성실하게 응답했다고 판단되는 사람에게 즉석복권 1매를 인센티브로 제공하였다. 설문조사 결과 총 400매를 배부하여, 370부를 회수하였다. 이 중에서 불성실하게 응답했거나 연구목적에 부합하지 않는 설문지를 제외한 총 351매를 분석에 사용하였다.

표 2. 감정노동에 대한 요인분석과 신뢰성 검증

| 공정성 측정항목  | 평균   | 표준편차 | 적재값  | 아이겐값   | 분산비(%) | Cronbach's |  |
|---|------|------|------|--------|--------|------------|--|
| <b>요인1: 표면행위</b>                                    |      |      |      |        |        |            |  |
| 고객을 대할 때 실제 감정과 표현하는 감정이 다르다.                       | 2.23 | .96  | .838 | 16.152 | 55.7   | 0.925      |  |
| 내가 느끼는 기분과는 다른 감정을 나타내야 할 때가 있다.                    | 2.21 | .93  | .830 |        |        |            |  |
| 고객을 대하면서 느끼는 속마음은 내 실제 감정과 차이가 있다.                  | 2.63 | .93  | .811 |        |        |            |  |
| 내가 느낀 실제: 감정을 숨기는 경우가 있다.                           | 2.54 | .96  | .804 |        |        |            |  |
| 느끼지 않는 감정을 느낀 척 하는 경우가 있다.                          | 2.56 | .94  | .780 |        |        |            |  |
| 고객에 대해 느끼는 실제의 감정을 표현하기를 꺼린다.                       | 2.35 | .98  | .830 |        |        |            |  |
| <b>요인2:심층행위</b>                                     |      |      |      |        |        |            |  |
| 고객에게 보여주어야 하는 감정을 실제로 느끼기 위해 노력한다.                  | 2.82 | .88  | .763 | 2.152  | 7.4    | .931       |  |
| 고객에게 표현해야 하는 감정을 속마음과 일치시키기 위해 실제 감정을 바꾸려고 노력한다.    | 2.63 | .93  | .754 |        |        |            |  |
| 고객에게 보여주어야 하는 감정을 겉으로 만이 아니라 마음 속 깊이 느끼려고 한다.       | 3.15 | 1.03 | .677 |        |        |            |  |
| 고객에게 표현해야 하는 감정을 실제로 느끼려고 한다.                       | 2.66 | .95  | .660 |        |        |            |  |
| <b>요인3: 감정일탈</b>                                    |      |      |      |        |        |            |  |
| 좋지 않은 감정을 나타내는 고객에게 내가 느끼는 대로의 감정을 고객에게 표현하는 일이 있다. | 3.15 | .99  | .875 | 1.167  | 4.0    | .829       |  |
| 고객을 대할 때 실제 감정과 표현하는 감정이 같다.                        | 2.86 | .98  | .664 |        |        |            |  |
| 고객을 대할 때 내 감정을 있는 그대로 표현할 때가 있다.                    |      |      | .625 |        |        |            |  |
| <b>요인4:자발적 행위</b>                                   |      |      |      |        |        |            |  |
| 고객을 도울 때 친절하고 감사한 마음을 가슴속에서 우러나오게 하려고 한다.           | 2.68 | .92  | .768 | 1.040  |        | .798       |  |
| 고객에게 회사의 좋은 이미지를 보여주기 위해 진심으로 친절하게 대하려고 노력한다.       | 2.53 | .90  | .742 |        |        |            |  |

## IV. 실증분석 결과 및 해석

### 1. 응답자의 인구통계학적인 특성

인구통계적 특성을 살펴본 결과는 다음과 같다. 남성 211명(60.1%), 여성140명(39.9%)로 나타났다. 결혼여부에 있어서는 기혼이 130명(37.0%), 미혼이 221명(63.0%)으로 나타났다. 월평균소득에 있어서는 150만원 이하가 85명(24.2%), 151-200만원이 110명(31.3%), 201-250만원이 67명(19.1%), 251-300만원이 65명(18.5%), 301만원 이상이 24명(6.84%)으로 나타났다. 연령별에 있어서는 20-25세 40명(11.4%), 26-30세 105명(29.9%), 31-35세 122명(34.8%), 41세이상 14명(4.0%)으로 나타났다. 근무부서별에 있어서는 식음료 207명(59.0%), 객실 58명(16.5%), 조리 43명(12.3%), 관리 43명(12.3%)으로 나타났다. 근속기간에 있어서는 5년이하가 85명(24.2%), 6-9년이 105명(29.9%), 10-14년이 133명(38.0%), 15년이상인 28명(8.0%)으로 나타났다.

2. 측정도구에 대한 타당도 및 신뢰도 분석

2.1 감정노동에 대한 타당도 및 신뢰도 분석

측정도구의 타당도와 신뢰도를 살펴보기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다.

본 연구에서는 평가척도의 신뢰도를 평가하기 위하여 일반적으로 사용되고 있는 다항목 척도의 개별항목과 전체항목간의 상관관계와 Cronbach' α 값을 사용하였다.

먼저 개념별 하위차원의 신뢰성을 평가하기 위해 첫째, 개별항목과 전체 항목간의 상관관계와 요인 적재치를 고려하여 반복과정을 거쳤다. 요인분석에 있어 서 본 연구에서는 먼저 변수들의 상관관계를 이용하여 본래의 변수들이 갖고 있는 의미를 최대한 보존하면서 보다 적은 수의 합성변수로 요약하는 R-type 요인분석을 실시하였으며, 주성분분석을 통하여 직각회전의 varimax방법을 사용하였다. 요인추출과정에 있어서는 고유치(eigen value)기준을 적용하여 1.0보다 큰 요인에 대해 요인화 하였다. 내용타당도에 있어서는 분산율도 72.6%로 매우 높게 나타났고, 요인별 신뢰도의 값도 .80 이상으로 매우 높게 나타나 본 설문지의 내용타당도를 포함 신뢰도는 매우 높아 측정도구 임을 증명하고 있다.

2.2 감정부조화, 소진 및 이직의도 신뢰도분석

감정부조화, 소진, 이직의도에 대한 신뢰도 분석을 실시한 결과 감정부조화가 .913, 소진이 .897, 이직의도가 .893로 나타나 측정도구로서의 타당성은 적합한 것으로 나타났다.

표 3. 감정부조화, 소진, 이직의도의 신뢰성 검정

| 변수    | 항목 | Cronbach's α |
|-------|----|--------------|
| 감정부조화 | 7  | .913         |
| 소진    | 6  | .897         |
| 이직의도  | 5  | .893         |

3. 확인적 요인분석

탐색적 요인분석 결과, 감정노동 차원에 적재된 항목들과 감정부조화, 소진, 이직의도 각 연구단위에 대하여

판별타당성과 수렴타당성을 검증하기 위하여 측정모형(measurement model)에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석결과,  $\chi^2=411.395$ ,  $df=426(1.021)$ ,  $p=0.376$  GFI=0.027, AGFI=0.907, NFI=0.763, CFI=0.763, RMSEA=0.008 RMR=0.027 로 나타나 분석에 적합한 것으로 나타났다. 한편 측정모형 분석을 통해 감정노동과 감정부조화, 소진, 이직의도 에는 판별과 수렴타당성을 저해시키는 항목은 없는 것으로 나타났다.

4. 각 연구단위 간의 상관관계분석

각 요인들 간의 상관관계분석을 실시하여 각 연구단위의 기준타당성을 검증하였다. 그 결과 1.0000이하로 기준타당성을 확보한 것으로 나타났다. 연구단위당 상관관계에 있어서는 감정노동, 감정부조화, 소진, 이직의도 간에는 모두 유의적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

따라서 상관관계 분석을 표로 정리하면[표 4]와 같다

표 4. 각 연구단위간의 상관관계

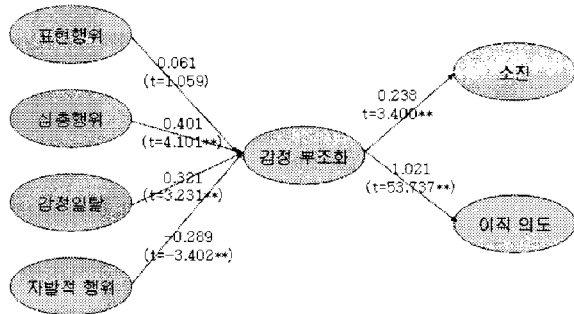
|        | 표면 행위   | 심층 행위   | 감정일탈     | 자발적 행위  | 감정 부조화  | 소진      | 이직 의도 |
|--------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|-------|
| 표면 행위  | 1       |         |          |         |         |         |       |
| 심층 행위  | .6461** | 1       |          |         |         |         |       |
| 감정일탈   | .5843** | .7098** | 1        |         |         |         |       |
| 자발적 행위 | .6526** | .7165** | .6147**  | 1       |         |         |       |
| 감정 부조화 | .6150** | .7662** | -.7156** | .7191** | 1       |         |       |
| 소진     | .7740** | .7437** | .6457**  | .7704** | .7463** | 1       |       |
| 이직 의도  | .6345** | .7707** | .7797**  | .8140** | .7806** | .7710** | 1     |

\*P<0.05, \*\*P<0.01

5. 연구모형

논문에서 제기한 연구모형의 전반적인 적합도를 살펴보면,  $\chi^2=427.946$ ,  $df=427(1.002)$ ,  $p=0.478$ , GFI=0.948, AGFI=0.923, NFI=0.969, CFI=1.000, RMSEA=0.002, RMR=0.021로 나타나 적합도에는 대체로 충족시키는

것으로 나타났다. 전반적으로 보았을 때 적합도 지수들이 기준치를 충족시키는 것으로 나타났다.



\*p<0.05, \*\*p<0.01

$\chi^2 = 384.856$ ,  $df=427(0.960)$ ,  $p=0.710$ ,  
 GFI=0.938, AGFI=0.913, NFI=0.729,  
 CFI=0.759, RMSEA=0.000, RMR=0.024

그림 1. 연구모형 결과

6. 가설의 검증

6.1 감정노동과 감정부조화의 관계검증

감정노동과 감정부조화의 관계를 검증해 본 결과, 표면행위, 심층행위, 자발적 행위, 감정일탈에 지각이 높을수록 감정부조화는 높은 것으로 나타났다.

표면행위와 감정부조화에 대한 경로계수가 0.061(t=1.059)로 나타나 감정노동 중 표면행위 요인의 지각이 높을수록 감정부조화는 유의적으로 높게 나타나는 것으로 확인되었다.

또한 심층행위와 감정부조화에 대한 경로계수가 0.401(t=4.101)로 나타나 감정노동의 심층행위의 지각이 높을수록 감정부조화는 유의적으로 높게 나타나는 것으로 확인되었다.

자발적 행위와 감정부조화에 대한 경로계수가 -0.289(t=-3.402)로 나타나 감정노동의 자발적 행위의 지각이 높을수록 감정부조화는 유의적으로 낮아지는 것으로 확인되었다.

감정일탈과 감정부조화에 대한 경로계수가 0.321(t=3.213)로 나타나 감정노동의 감정일탈의 지각이 높을수록 감정부조화는 유의적으로 높아지는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

6.2 감정부조화와 소진과의 관계검증

감정부조화와 소진과의 관계를 검증해 본 결과, 감정부조화와 소진은 인과관계가 있는 것으로 나타났다.

구체적으로는 감정부조화와 소진간의 경로계수가 0.238(t=3.400)로 나타나 종사원 감정부조화의 지각이 높을수록 종사원들의 소진은 높아지는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

6.3 감정부조화와 이직의도간의 관계검증

감정부조화와 이직의도간의 관계를 검증해 본 결과, 감정부조화와 이직의도 간에는 인과관계가 있는 것으로 나타났다.

구체적으로 감정부조화와 이직의도간의 경로계수가 1.021(t=53.737)로 나타나 감정부조화와 이직의도 간에는 인과관계가 있는 것으로 확인되었다.

따라서 가설 3은 채택되었다.

표 5. 가설검증결과와 경로계수

| 가설  | 경로                  | 세부경로         | 경로계수   | 표준 오차 | t값     |
|-----|---------------------|--------------|--------|-------|--------|
| 가설1 | 감정노동<br>→ 감정부<br>조화 | 표면행위→감정부조화   | 0.061  | 0.058 | 1.059  |
|     |                     | 심층행위→감정부조화   | 0.401  | 0.098 | 4.101  |
|     |                     | 감정일탈→감정부조화   | 0.321  | 0.100 | 3.213  |
|     |                     | 자발적 행위→감정부조화 | -0.289 | 0.085 | -3.402 |
| 가설2 |                     | 감정부조화→소진     | 0.238  | 0.070 | 3.400  |
| 가설3 |                     | 감정부조화→이직의도   | 1.021  | 0.019 | 53.737 |

\*P<0.05, \*\*P<0.01

V. 결론 및 제언

본 연구는 호텔기업에 있어 종사원들의 감정노동에 따른 감정부조화가 소진 및 이직의도에 미치는 영향을 분석하여 우리나라 호텔관리자에 시사점을 제공하고자 하였다.

실증분석을 토대로 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 감정노동 지각에 대한 요인분석을 실시한 결과 표면행위, 심층행위, 감정일탈, 자발적 행



위로 차원화 되었다. 이는 Hochschild[2], Rafaeli & Sutton[5], Ashforth & Humphrey[4]가 연구한 결과에 서처럼 기존 연구들과 일치하는 결과다. 호텔기업의 조직구성원들은 감정노동에 대한 중요성을 인식하고 있으며, 표면행위, 심층행위, 감정일탈에 대한 두려움을 지각하고 있고, 자발적 행위 등을 느끼고 있는 것을 알 수 있다.

둘째, 호텔기업 조직구성원의 감정노동 지각으로 인한 감정부조화에는 어떠한 관련성이 있는가를 살펴본 결과, 감정노동을 지각하는 정도가 높으면 높을수록 감정부조화는 높아지는 것으로 나타났다. 구체적으로 표면행위를 높게 지각하면 할수록 감정부조화는 높아지는 것으로 나타났고, 조직구성원들이 심층행위를 높게 지각할수록 감정부조화는 높아지는 것으로 나타났다. 또한 감정일탈이 높으면 높을수록 감정부조화는 높아지는 것으로 나타났다. 그러나 자발적 행위를 높게 지각하면 감정부조화는 낮아지는 것으로 나타났다.

즉 고객만족을 위한 자발적이고 적극적인 행위는 감정부조화를 줄일 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 호텔관리자는 서비스인카운터 종사원에게 소극적인 감정표면행위를 요구하는 것보다는 서비스제공에 대한 적절한 임파워먼트의 부여를 통해 서비스제공자가 고객을 위한 보다 적극적인 고객응대를 행할 수 있을 때 감정부조화를 줄일 수 있음을 시사한다.

셋째, 감정부조화 지각으로 인해 소진에는 어떠한 영향을 미치는지를 살펴본 결과, 종사원들은 감정부조화요인을 높게 지각할수록 종사원의 소진은 심화되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Pines & Aronson([24], Dworkin[3]의 결과와 일치하는 것으로 나타났다. 이는 호텔기업에 있어 감정노동에 따른 감정부조화의 변화가 불가피하다 하더라도 경영진이 종사원들의 감정부조화에 최우선함으로써 종사원들이 느끼는 소진을 줄일 수 있음을 의미한다.

넷째, 호텔종사원들은 감정부조화가 높으면 높을수록 이직에 대한 의도가 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Allen & Meyer[4]의 결과와 일치하는 것으로 나타났다. 이는 최근 호텔조직 구성원들의 감정노동으로 인해 고객들에 대한 감정부조화가 팽배한 상황에

서 종사원자신들이 느끼는 소진 및 이직의도를 줄이기 위해서는 무엇보다 경영진의 종사원들에 대한 감정노동의 정도를 파악 해결하는데 주력해야 함을 시사하는 것이다.

본 연구의 한계점은 물론 조사대상이 서울지역 특급 호텔의 종사원을 대상으로 이루어졌다는 점이다 이들 표본대상호텔이 과연 감정노동을 행하고 있는 종사원의 전체 대상호텔을 대표할 수 있는가 하는 점이다. 또한 감정노동과 감정부조화를 주제로 한 선행연구들이 많이 있지만 종사원의 감정노동에 따른 다른 서비스회복노력 및 전환, 조직시민행동 등도 많이 사용하고 있는데 본 연구에서는 사용하지 않아 추후 연구에서는 포함되어질 필요가 있다.

#### 참고 문헌

- [1] 김민주, "호텔종업원의 감정노동이 직무관련태도에 미치는 영향", 관광학연구, 제21권, 제2호, pp.35-57, 1998.
- [2] A. R. Hochschild, *The Managed Heart : Commercialization of Human Feeling*, Berkeley & Los Angeles, CA : University of California Press. 1989.
- [3] J. A. Morris and D. C. Feldman, "The Dimension Antecedents, and Consequences of Emotional Labor," *Academy of Management Review*, Vol.21, pp.986-1010, 1996.
- [4] E. E. Ashforth and R. H. Humphrey, "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity," *Academy of Management Review*, Vol.18, pp.88-115, 1993.
- [5] A. Rafaeli and R. L. Sutton, "Expression of Emotion as Part of the Work Role," *Academy of Management Review*, Vol.11, pp.1-42, 1989.
- [6] S. Mann, "Emotion at Work : To What Extent We Expressing, Suppressing, or Faking It?" *European Journal of Work and Organizational*

- Psychology, Vol.8, No.3, pp.347-369, 2004.
- [7] 박은정, "사회복지전담공원의 직무환경과 소진현상에 관한연구", 대구카톨릭대학교 사회복지대학원, 석사학위 논문, 2002.
- [8] C. Maslach, "Burn-out," Human Behavior, Vol.5, pp.16-22, 1976.
- [9] C. Cherniss, Professor Burnout in Human Service Organizations, New York: Praeger, 1980.
- [10] H. J. Freudenberger, "Staff Burnout," Journal of Social Issues, Vol.30, No.1, pp.159-165, 1980.
- [11] G. Jones-Johnson and W. R. Johnson, "subjective Underemployment and Psychological Stress: The Role of Perceived Social and Supervisor Support," The Journal of Social Psychology, Vol.132, No.1, pp.11-21, 1991.
- [12] A. Pines, Burnout: An Existential Perspective, In Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research, PA: Taylor & Francis, 1993.
- [13] A. G. Dworkin, Teacher Burnout in the Public Schools: Structural Causes and Consequences for Children, New York: State University of New York Press, 1987.
- [14] N. J. Allen and J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," Journal of Occupational Psychology, Vol.63, No.1, pp.1-18, 1990.
- [15] P. K. Adelman. Emotional Labor and Employee Well-Being, University of Michigan, Ann Arbor, 1989.
- [16] F. G. Koeske and R. D. Koeske, "Workload and Burnout: Can Social Support and Perceived Accomplishment Help?" Social Work, Vol.34, pp.243-244, 1993.
- [17] G. T. Chao, "Exploration of the Conceptualization and Measurement of Career plateau: A Comparative Analysis," Journal of Management, Vol.16, pp.181-193, 1990.
- [18] 김우진, "감정적 부조화가 직무만족과 정신적 고갈에 미치는 영향", 서강대학교 대학원, 석사학위 논문, 1990.
- [19] S. E. Jackson, L. Schwab, and R. S. Schuler. "Toward on Understanding of Burnout Phenomenon," Journal of Applied Psychology, Vol.71, pp.630-640, 1986.
- [20] R. J. Burke and E. Deszca, "Correlates of Psychological Burnout Phases among Police Officers," Human Relations, Vol.39, pp.487-502, 1986.
- [21] C. Brotheridge and R. Lee, "Development and Validation of the Emotional Labor Scale," Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.76, pp.365-379, 2003.
- [22] M. Kruml and D. Geddes, "Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work," Management Communication Quarterly, Vol.14, pp.8-49, 2000.
- [23] T. M. Glomb and M. I. Tews, "Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development," Journal of Vocational Behavior, Vol.64, No.1, pp.4-6, 2004.
- [24] A. Pine and F. Aronson, Career Burnout: Causes and Cures, New York free Press, 1988.
- [25] C. Maslach and S. E. Jackson, "The Measurement of Experienced Burnout," Journal of Occupational Behavior, Vol.2, pp.91-113, 1981.
- [26] W. H. Mobley, Employee Turnover: Cause, Consequences and Control, MA: Addison-Wesley, 1982.
- [27] R. W. Rose, Comparison of Employee Turnover in food and beverage and Other Department in Hotel Properties, Texas Woman's University, 1991.

- [28] R. Steel and N. Ovalle, "A Review and Meta-analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, No.4, pp.673-686, 1984.

저자 소개

안 대 희(Hae-Hee Ahn)

정회원



- 1994년 2월 : 세종대학교대학원  
관광경영학과(경영학석사)
- 1999년 2월 : 세종대학교대학원  
경영학과((경영학박사)
- 1998년 ~ 현재 : 대원대학 호텔  
경영과 교수

<관심분야> : 호텔마케팅

박 종 철(Jong-Chul Park)

정회원



- 2003년 2월 : 경기대학교대학원  
호텔경영학과(관광학석사)
- 2008년8월 : 배재대학교대학원  
관광경영학과(관광학박사)
- 2003년 ~ 현재 : 대원대학 호텔  
경영과 겸임교수

<관심분야> : 호텔마케팅