

## 철도여행인솔자의 감정노동이 고객지향성에 미치는 영향 - 조직지원인식의 조절효과 -

### Effect of KORAIL Tour Conductors' Emotional Labor on Customer Orientation: Moderating Effect of Perceived Organizational Support

허찬영 · 김태성\*

Chan-young Hur · Tae-Seong Kim

**Abstract** This study analyzes, based on survey of the behavior of 288 railroad tour conductors, how deep acting and surface acting, which were both classified as emotional labor, influence customer orientation. It also analyzes the moderating effect of POS (perceived organizational support) on emotional labor and customer orientation. The following are the summarized results of the analysis. First, railroad tour conductors' deep acting has a positive influence on customer orientation. And surface acting has a negative effect on it. Second, after the moderating effect of POS has been studied, it is found that POS does not appear to have a moderating effect on customer orientation of deep acting but does appear to have a moderating effect on customer orientation of surface acting. In conclusion, this study implies that it is important, to railroad tour conductors, that organizational level support enhance customer orientation; it is also important to manage railroad tour conductors' emotions in order to enhance customer orientation.

**Keywords** : Emotional labor, Deep acting, Surface acting, Perceived organizational support, Customer orientation

**초 록** 본 연구는 철도여행인솔자 288명을 대상으로 이들의 감정노동을 내면행동과 표면행동으로 구분하고, 감정노동이 고객지향성에 미치는 영향과 감정노동과 고객지향성 사이에서 조직지원인식의 조절효과를 실증분석 하였다. 분석결과를 요약하면, 우선, 철도 여행인솔자의 내면행동은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 표면행동은 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 철도여행인솔자의 조직지원인식은 내면행동과 고객지향성과의 관계에서는 유의한 조절효과를 보이지 않았으나, 표면행동과 고객지향성과의 관계에서는 유의한 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 결론적으로 본 연구는 철도여행인솔자의 고객지향성을 높이기 위해서는 그들의 감정관리와 조직적 차원의 지원이 중요함을 시사하고 있다.

**주요어** : 감정노동, 내면행동, 표면행동, 조직지원인식, 고객지향성

## 1. 서 론

현재 코레일은 KTX 개통 10년째를 맞이하여 KTX 이용객이 4억명을 돌파하는 등 매년 철도이용객이 증가하고 있고 다양한 수익증대와 강도 높은 비용절감 방안을 마련하여 영업흑자 달성을 위해 노력하고는 있지만 아직까지 영업실적은 적자를 면하지 못하고 있는 실정이다.

이런 가운데 코레일이 공기업 방만경영의 대표적인 기업이라는 오명을 불식시키고 명실공히 영업흑자 기업으로 발돋움하기 위해서는 여객수의 극대화, 비용절감 및 조직문화 혁신 등을 통한 다양하고 공격적인 마케팅 및 자구노력이 절실히 요구되는 시점이다.

이에 따라 코레일에서는 다양한 고객 맞춤형 서비스 제공

을 통한 수익증대 방안을 강구하고 있으며, 특히 V-Train, O-Train, S-Train 등 관광벨트 구축과 함께, 여행·체험·힐링 등 테마가 있는 관광전용열차 운행 등으로 수익증대에 노력하고 있다. 또한 각 지역본부 별로 정동진 해돋이 열차, 환상선 눈꽃열차, 제주도 관광열차, 각종 지역축제 열차 등 이루 헤아릴 수 없을 정도로 다양한 관광열차들을 성공적으로 운행하면서 영업흑자 달성에 매진하고 있다.

그러나 이러한 관광열차의 성공적인 운행과 정착의 이면에는 여러 요인들이 있겠지만 특히, 고객들을 직접 유치하고 고객과의 최접점에서 그들을 직접 대면하면서 그들의 요구에 적절하게 응대해 주는 역할을 수행하는 철도여행인솔자들의 역할이 있었기 때문이다.

지금까지 감정노동에 대한 연구가 여러 서비스 종업원들을 대상으로 많은 연구가 있었지만 철도여행인솔자를 대상으로 한 연구는 없었다. 철도여행인솔자들은 여행의 출발에서부터 종료까지 여행객의 안전, 여정 등 다양한 업무를 수행해야 하기 때문에 여행기간 동안 극심한 긴장과 스트레스에 노출되어 있으며, 여행기간 동안 여행객과 상호작용해야

\*Corresponding author.

Tel.: +82-2-3149-3031, E-mail : bigcastlekim@korail.com

©The Korean Society for Railway 2014

<http://dx.doi.org/10.7782/JKSR.2014.17.4.289>

하기 때문에 다른 서비스 종사자들에 비해 고객과의 접촉시간이 길고 직접적인 접촉을 수행해야 하므로 그들의 감정노동 강도는 타 서비스 종사자들에 비해 상대적으로 높은 것이 사실이다.

또한 이들의 역할, 즉, 이들이 고객에게 어떤 태도와 감정을 표출하느냐에 따라 관광상품의 서비스 품질은 물론 고객들의 재 구매 의도 및 긍정적인 구전에도 중요한 영향을 미치므로 이들의 고객지향적인 행동을 위한 감정노동에 대한 관리가 절실히 필요하다.

따라서 본 연구는 기존의 선행연구가 드문 철도여행인솔자를 대상으로 이들이 경험하는 감정노동을 내면행동과 표면행동으로 구분하여 각각 고객지향성에 어떤 영향을 미치는지와 감정노동과 고객지향성 간의 관계에서 조직지원인식의 역할을 살펴보고 이를 통해 철도여행인솔자의 바람직한 감정노동 관리방향을 제시하는데 목적이 있다.

## 2. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1 감정노동과 고객지향성

감정노동을 새로운 노동의 한 유형으로 보고 경영학적 관점에서 처음으로 다루기 시작한 연구자는 Hochschild(1983)[1]였다. 그는 감정노동을 구성원이 감정표현규칙과 일치하는 감정을 내면에서 느끼려고 노력하는 내면행동과(Deep Acting)과 구성원이 겉으로만 표현규칙과 일치하도록 감정을 표현하는 표면행동(Surface Acting)으로 구분하였다. 그에 따르면, 감정노동을 수행하는 종사자들이 감정노동 방식을 선택할 때 스트레스를 최소화하는 방식으로 의식적으로 또는 무의식적으로 노력을 하게 되는데, 그 과정에서 감정노동 수행전략인 내면행동과 표면행동이 결정된다고 한다.

이러한 감정노동의 정의를 살펴보면, Hochschild(1983)[1]는 감정노동을 외적으로 관찰 가능한 표정과 몸짓을 표현하기 위한 느낌의 관리라고 정의하였고, Ashforth & Humphrey(1993)[2]는 표현규범(Display rule)이라는 용어를 사용하면서 서비스가 거래되는 동안 사회적으로 요구되는 적절한 감정을 표현하고자 하는 행위로 정의하였으며, Morris & Feldman(1996)[3]은 바람직한 감정 표현행동에 초점을 맞추면서 감정노동이란 대인 간의 상호작용 동안에 조직적으로 적절한 감정을 표현하는데 요구되어지는 노력, 계획, 통제라고 정의하였다.

한편, 고객과의 관계에서 고객지향성은 그 중요성과 더불어 서비스 조직의 성패를 좌우하는 핵심요인 중의 하나로서 다양하게 연구 되어 왔다. Saxe & Weitz(1982)[4]는 고객지향성이란 고객과의 상호작용에서 고객의 욕구를 만족시키기 위한 고객 접점 종사자의 고객서비스 행동으로 정의하였고, Kotler(1991)[5]는 경쟁자보다 효율적이고 효과적으로 고객에게 만족을 제공하는 마케팅 구성개념중의 하나로 고객지향성을 정의하였으며, Dovanan & Hocutt(2001)[6]은 고객과 종업원 사이의 마케팅적 개념으로 고객지향성을 인식하면서, 시장지향성이 기업차원에서 마케팅개념을 구체화한 것과 대비하여, 시장의 중심이 고객이라는 인식 아래 고객의 욕구

를 만족시키는 개념으로 정의하였다.

이처럼 감정노동에 대한 정의가 학자들마다 상이하고 다양하지만, 본 연구는 감정노동의 개념을 처음으로 소개하고 내면행동과 표면행동이라는 개념으로 처음으로 구분을 시도한 Hochschild(1983)[1]의 연구를 바탕으로 감정노동을 내면행동과 표면행동으로 구분하여 이들이 각각 철도여행인솔자의 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지를 실증분석하고자 한다.

감정노동이 고객지향성에 영향을 미치는 중요한 변수라는 사실은 여러 선행연구들에 의해 입증되고 있지만, 본 연구에서처럼 감정노동을 내면행동과 표면행동으로 구분하여 고객지향성에 미치는 영향을 연구한 사례는 부족한 실정이다.

우선 감정노동과 고객지향성간의 관계에 대한 연구를 살펴보면, 김세리·김건(2010)[7]은 직원들의 고객지향적인 행동은 이성적 사고 과정의 결과가 아닌 감정적 현상에 의해서도 영향을 받는다고 주장하였으며, 윤은형(2007)[8]은 감정노동에 의해 감정부조화를 경험하고 이는 직무만족의 저하, 탈진감 등을 유발시켜 고객지향성에도 영향을 미친다고 주장하였다. 김영진(2009)[9]의 연구에서도 감정노동이 소진을 일으키고 소진은 고객지향성에 부정적 영향을 미친다고 주장하였다.

또한 Wharton & Erickson(1993)[10]은 서비스를 제공하는 직원과 고객 사이에 상호작용하는 과정에서 발생하는 많은 감정적 갈등 상황은 직원들에게 거짓과 위선에 대한 감정을 갖게 하고, 동료에 대한 무관심, 일로부터의 소외감을 초래하게 되어 결국에는 고객지향성에도 부정적인 영향을 미치게 된다고 주장하였다.

다음으로 감정노동을 내면행동과 표면행동으로 구분하여 연구한 사례를 살펴보면, Hochschild(1983)[1]는 종업원이 진심을 느끼지 않은 감정을 표현하는 표면행동을 통해 인지 부조화와 유사한 감정부조화를 느낄 수 있고, 이런 감정부조화는 낮은 자존감, 우울, 냉소감과 같은 감정적 고갈 및 직무로부터의 소외감 같은 부정적인 상황을 일으킬 수 있다고 하였다. 반면에 내면행동을 하는 종업원 즉, 조직에 대한 소속감이 높고 조직의 가치를 소중히 여기는 종업원, 그리고 직무에 대한 만족이 높은 종업원일수록 고객이 만족할 수 있도록 일하려고 하는 의지가 강하므로, 고객 지향적인 행동과 고객과의 관계가 긍정적으로 형성될 가능성이 높다고 하였다[11].

Brotheridge & Lee(2002)[12]는 종업원이 내면행동을 하는 경우 고객과 더 지속적 관계를 유지하면서 긍정적 피드백을 얻기 위해 노력하고, 반면에 표면행동을 하는 경우 조직 및 직무에서 요구하는 감정을 표현하기 위해 단지 수동적으로만 얼굴 표정이나 몸짓, 말투 등을 변화시키는 것이기 때문에, 궁극적으로 고객의 욕구를 충족시키고자 하는 고객 지향적 행동이 일어나는 빈도가 상대적으로 낮다고 주장하였다.

또한 이현웅 등(2010)[13]의 연구에서도 감정노동을 수행하는 과정에서 내면행동을 하는 직원은 고객지향성이 더 높은 것으로 나타났다.

따라서 본 연구에서는 위의 연구결과들을 바탕으로, 종업

원의 감정노동의 두 가지 차원인 내면행동과 표면행동이 종업원의 고객지향성에 서로 다른 영향을 미칠 것으로 추론하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- [가설1] 철도여행인솔자의 내면행동은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- [가설2] 철도여행인솔자의 표면행동은 고객지향성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 조직지원인식의 조절효과

Eisenberger *et al.*(1986)[14]이 제시한 조직지원인식(perceived organizational support)은 조직 내 구성원이 조직으로부터 자신의 공헌을 인정받고 있으며, 배려 받고 있다고 믿는 전반적인 신념이라고 할 수 있다.

이러한 조직지원인식은 단순히 종업원들의 개인적인 신념과 믿음으로 끝나는 것이 아니라 종업원의 자발적 협조와 적극적인 조직관계에도 영향을 미친다. 즉, 종업원이 조직으로부터 지원 받고 있거나, 있다고 지각할 경우 조직에 대한 우호적인 감정적 애착이 발생함은 물론 상대적으로 낮은 이직의도, 높은 만족과 몰입 및 직무수행에 있어서도 더 많은 능력을 보여 주는 등 조직에 대한 긍정적인 직무태도를 형성하게 된다[15].

그리고 이것을 서비스 조직에 적용시켜보면, 종업원이 조직지원인식을 지각하는 정도에 따라 고객과의 접점 활동에서 차별적인 영향을 미칠 수도 있음을 알 수 있다. 즉, 조직에 대한 종업원의 우호적인 태도는 감정노동의 결과에 따라 발생하게 되는 부정적인 감정을 조절하는 역할을 수행할 수 있으며 종업원이 고객과의 접점상황에서 정직하지 못한 행위 또는 불편한 사건의 결과에 대한 왜곡을 줄이는데 긍정적인 영향을 미칠 수도 있다[16,17].

따라서 기업에서 조직지원인식을 주의 깊게 살펴봐야 하는 이유는 조직지원인식이 실제 서비스 기업의 입장에서 직접적인 통제 및 관리가 가능한 상황 변수라는 점이다. 서비스 제공자인 종업원이 조직지원인식을 갖는 것은 조직몰입이나 조직 동일시 같은 긍정적인 태도를 형성하게 되고 따라서 이러한 영향은 부정적 상황에 직면할 경우 발생하는 불만을 통제하는 역할을 담당하므로 심리적 안녕감(psychological well-being)을 유지하는데 도움을 줄 수 있다[2]. 또한 조직지원인식은 서비스 종업원이 감정노동을 수행하는 과정에서 역할 내면화와 명료화를 촉진하여 표면행동을 줄이고 내면행동을 더 많이 유인할 수 있게 한다[12,18].

이상의 논의를 종합해보면, 조직지원인식은 종업원과 조직 간의 심리적 연결고리를 형성하는 것으로, 종업원이 겪을 수 있는 감정에 차별적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 예측할 수 있다. 따라서 이상의 논의를 바탕으로 조직지원인식이 감정노동의 두 가지 차원인 내면행동과 표면행동에 서로 다른 영향을 미칠 것으로 추론하여 다음과 같은 가설을 설정하였다

- [가설3] 철도여행인솔자의 내면행동과 고객지향성 간의 관계에서 조직지원인식은 긍정적인 조절효과를 보일 것이다.

**[가설4] 철도여행인솔자의 표면행동과 고객지향성 간의 관계에서 조직지원인식은 긍정적인 조절효과를 보일 것이다.**

## 3. 연구설계

### 3.1 연구모형

본 연구는 철도여행인솔자의 감정노동을 내면행동과 표면행동으로 구분하여 각각 고객지향성에 미치는 영향과 감정노동과 고객지향성과의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 실증분석 하였으며, 본 연구의 모형을 Fig. 1에 제시하였다.

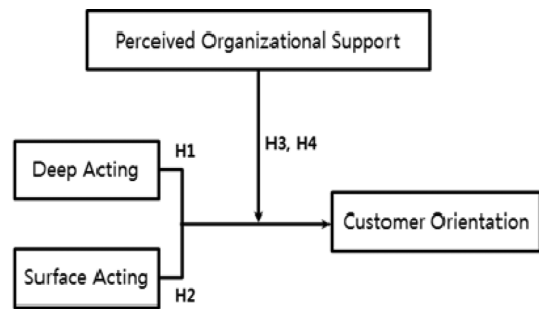


Fig. 1 Research model

### 3.2 자료수집 및 분석방법

본 연구의 자료는 한국철도공사의 현업기관인 12개 지역본부 종업원 중에서 철도여행인솔 경험이 있는 접객 종업원을 대상으로 각 30부씩 총 360부의 설문지를 배포하여, 2013년 8월 14일부터 12월 20일까지 4개월여 기간 동안 접수하였다. 총 302부가 접수되어 응답률은 83.9%였으며, 회수된 설문지 중 응답이 불성실한 설문지 14부를 제외한 288부의 설문지가 본 연구의 자료로 사용되었다.

구체적으로 살펴보면, 총 288명 가운데 성별은 남자가 240명(83.3%), 여자가 48명(16.7%)으로 남성의 비율이 높음을 알 수 있다. 연령 비율은 20대가 17명(5.9%), 30대가 99명(34.4%), 40대가 144명(50.0%), 50대 이상이 28명(9.7%)로 나타났다. 학력은 고졸 이하가 16명(5.6%), 전문대졸이 34명(11.8%), 대졸이 224명(77.7%), 석사 이상이 14명(4.9%)로 대졸의 비율이 압도적으로 높게 나타났다. 직위는 주임 이하가 10명(3.5%), 대리 34명(11.8%), 과장 126명(43.8%), 차장 이상이 118명(41.0%)로 나타났다. 근속년수는 10년 이하가 28명(9.7%), 11~20년이 60명(20.8%), 21~30년이 184명(63.9%), 31년 이상이 16명(5.6%)로 나타났다.

수집된 자료에 대한 분석방법은 SPSS 18.0 프로그램을 이용하여 빈도분석, 요인분석, 상관관계분석 등을 실시하였으며 연구모형의 가설 검증을 위해 위계적 회귀분석을 수행하였다.

### 3.3 변수 측정

본 연구에서 사용된 변수들인 내면행동, 표면행동, 고객지

향성 및 조직지원인식의 네 가지 구성개념은 기존의 연구에서 검증된 측정도구를 이용하였으며 각 변수별 모든 문항은 리커트 5점 척도(매우그렇다=5점, 매우 그렇지 않다=1점)를 이용하여 측정하였다.

먼저 감정노동의 구성요소인 내면행동과 표면행동에 대한 측정은 Brotheridge & Grandey(2002)[19]가 개발한 설문과 박영식(2011)[20]이 사용한 문항들을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 활용하였다. 내면행동은, 나는 고객에게 보여줘야 하는 감정을 실제로 느끼기 위해 노력한다, 나는 고객에게 표현할 감정을 내면에서 우리나라에 하려고 노력한다, 내가 고객을 친절하게 응대하는 것은 실제 감정에서 우리나라 온 것이다, 나는 고객에게 회사의 좋은 이미지를 보여주기 위해 진심으로 노력한다. 등의 4문항으로 구성되어 있다.

표면행동은, 나는 고객에게 실제로 느껴지지 않은 감정을 억지로 표현한다, 나는 업무상 필요 때문에 특정한 감정을 가진 것처럼 연기를 하듯이 고객을 대한다, 나는 고객에게 표현하도록 요구되는 감정을 마음속에서 실제 느끼고 있는 것처럼 위장한다, 나는 고객에게 실제로 느껴지지 않는 감정을 마음속에 갖고 있는 것처럼 가장하여 말과 행동을 한다. 등의 4문항으로 구성되어 있다.

고객지향성에 대한 측정은 Brown et al.(2002)[21]과 배병렬·김남기(2012)[22]의 연구에서 사용한 문항들을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 활용하였다. 설문문항은, 나는 고

객을 행복하게 해 드리는 데서 만족감을 얻는다, 나는 고객의 요구에 신속하게 응대하는 것이 즐겁다, 나는 고객의 문제해결에 관심을 갖고 해결하려고 최선을 다한다, 나는 고객의 서비스에 대한 질문에 정확하게 답변하기 위해 노력한다. 등의 4문항으로 구성되어 있다.

조직지원인식에 대한 측정은 Eisenberger et al.(1986)[14]과 Wayne et al.(1997)[23] 및 허찬영·박정도(2012)[24]가 사용한 조직지원인식 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 활용하였다. 설문문항은, 조직에 대한 나의 헌신을 인정한다, 나에게 문제가 생기면 필요한 도움을 준다, 내가 특별한 지원 필요 시 도움을 준다, 나의 능력을 발휘하여 업무를 수행할 수 있는 여건을 제공해 준다. 등 4문항으로 구성되어 있다.

#### 4. 실증연구 결과

##### 4.1 측정도구의 타당성과 신뢰성 분석

본 연구에서 제안된 가설들의 검증에 앞서 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하였으며, 그 결과를 Table 1에서 제시하였다.

먼저 자료가 가설검증에 필요한 개념을 얼마나 정확하게 측정하고 있는지를 알아보기 위해 구성개념 간 타당성을 검증하였다. 요인분석은 탐색적 요인분석을 실시하였고, 요인

Table 1 Results of confirmatory factor analysis and reliability analysis

Variable	Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Deep acting	D A 2	.900	-.204	.145	.217
	D A 3	.878	-.224	.209	.216
	D A 1	.875	-.140	.179	.237
	D A 4	.858	-.203	.218	.223
Surface acting	S A 4	-.211	.907	-.088	-.019
	S A 3	-.187	.893	-.075	-.086
	S A 1	-.154	.881	-.150	-.172
	S A 2	-.108	.878	-.210	.064
Customer orientation	C O 2	.045	-.156	.928	.001
	C O 3	.118	-.105	.898	.109
	C O 4	.299	-.190	.834	.186
	C O 1	.395	-.100	.751	.217
Perceived organizational support	POS 3	.068	.064	.087	.880
	POS 4	.281	.020	.215	.816
	POS 2	.345	-.091	.215	.800
	POS 1	.196	-.224	-.035	.785
Eigen value		3.700	3.463	3.252	3.030
Variance ratio(%)		23.126	21.646	20.327	18.940
Cumulative variance ratio(%)		23.126	44.772	65.100	84.040
Cronbach's $\alpha$		.962	.935	.921	.883

추출을 위해 요인의 수와 정보를 최소화 할 수 있는 주성분분석(principle component analysis)과 직교회전방식(varimax)을 이용하였다. 요인의 수는 고유치(아이겐 값) 1.0이상으로 하였으며, 각 변수와 요인 간의 상관 정도를 나타내는 요인 적재치는 0.5이상이면 아주 중요한 변수라고 할 수 있으므로, 본 연구에서도 0.5이상인 경우에만 분석에 이용하였다.

분석결과, 독립변수인 감정노동의 설문문항들은 2개의 하위차원으로 구분되었고 종속변수인 고객지향성 및 조절변수인 조직지원인식은 각각 단일차원으로 뚜렷이 구분되었다.

요인 적재치도 모두 0.7을 상회하여 기준치(0.5)를 초과하였으며, 고유치 또한 최저기준치(1.0)를 모두 초과하였다. 따라서 구분된 4개의 요인은 최초로 조작적으로 정의한 내면행동, 표면행동, 고객지향성, 조직지원인식으로 하고, 제거된 문항 없이 16개의 문항을 그대로 분석에 활용하였다.

이와 더불어 연구변수들 간의 상관행렬에 요인의 공통성이 내포되어 있는가를 확인하기 위해 실시한 Bartlett검정( $p < 0.000$ )을 통해서도 변수들 간의 관계가 단위행렬이 아니라는 점이 입증되었으며, KMO측정치(0.877)도 최저기준치(0.5)를 상회하여, 요인분석은 적합한 것으로 나타났다.

척도의 신뢰성은 일반적으로 가장 많이 쓰이는 내적 일관성에 의한 방법으로 확인하였다. 내적 일관성에 의한 척도의 신뢰성 평가 방법은 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하는 것이며, 이 크론바흐 알파 계수는 0에서 1의 값을 가지는데, 0.8~0.9이상이면 바람직하고 0.6~0.7이면 수용할 만한 것으로 여겨진다. 본 연구에서는 크론바흐 알파계수가 모두 0.8 이상으로 나왔기 때문에 측정문항의 신뢰도에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

#### 4.2 상관관계분석

본 연구에 사용된 변수들의 평균과 표준편차 그리고 변수들 간의 상관 정도를 Table 2에 제시하였다. 상관관계 분석을 통해 구성개념들의 상호관련성의 정도와 방향을 확인할 수 있다.

독립변수인 감정노동의 하위차원인 내면행동은 표면행동, 고객지향성, 조직지원인식과는 다소 높은 상관관계를 보이고 있고, 표면행동과는 부(-)적인 상관관계가 있고, 고객지향성과 조직지원인식과는 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 표면행동은 고객지향성과 다소 낮은 상관관계를 보여주고 있으나, 조직지원인식과는 낮은 상관관계를 보여주고 있다. 또한 표면행동은 고객지향성과 조직지원인식에 모두 부(-)적인 상관관계를 보여주고 있다. 마지막으로 고

객지향성은 조직지원인식과 낮은 상관관계를 보여주고 있으며, 정(+)적인 상관관계를 보여주고 있다.

#### 4.3 가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 통제변수들을 투입하여 영향력을 통제하고, 감정노동을 독립변수로, 조직지원인식을 조절변수로 하고, 고객지향성을 종속변수로 설정하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과를 Table 3에 제시하였다.

가설 1과 2를 검증하기 위한 회귀분석 결과가 1단계에 나타나 있다. 감정노동의 하위요소인 내면행동( $t=6.201, \beta=.391$ )과 표면행동( $t=-2.175, \beta=1.124$ ) 모두 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 내면행동은 고객지향성을 증가시키는 원인이 되지만, 표면행동은 고객지향성을 감소시키는 주요 원인이 될 수 있다는 것으로 분석된다. 따라서 내면행동은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1과 표면행동은 고객지향성에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 지지되었다.

가설 3과 4를 검증하기 위해, 우선 다중공선성의 가능성을 감소시키고 회귀계수의 용이성을 위해 내면행동과 표면행동 및 조직지원인식을 평균중심화(mean centering)하여 Baron & Kenny(1986)[18]의 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 고객지향성을 종속변수로 하고, 1단계에서 통제변수와 감정노동의 하위요소인 내면행동과 표면행동을 독립변수로 투입하고, 2단계에서 조직지원인식을 추가적으로 투입한 후, 마지막 3단계에서 내면행동 및 표면행동과 조직지원인식의 곱으로 이루어진 상호작용 항을 추가적으로 투입하여 설명력의 변화( $\Delta R^2$ )가 유의하게 발생하는지를 살펴보았다.

Table 3에서 보는 바와 같이 상호작용 항을 투입했을 때, 내면행동과 고객지향성 간의 관계에서 조직지원인식의 조절 효과는 유의하지 않게 나타났으나, 표면행동과 고객지향성 간의 관계에서 조직지원인식의 조절효과는 유의한 것으로 나타났으며, 설명력의 변화( $\Delta R^2$ )와 F변화량 또한 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 기각되었고, 가설 4는 지지되었다. 이러한 결과는 철도여행인솔자들이 조직지원인식을 높게 지각할수록 표면행동의 영향력을 상쇄시켜 오히려 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치게 할 수 있으나, 내면행동의 경우에는 조직지원인식과는 상관없이 내면행동을 행하는 것 자체만으로도 고객지향성을 증가시킬 수 있기 때문에 조절효과가 유의하지 않게 나타난 것으로 해석된다.

Table 2 Results of discriminant validity analysis

Classification	Mean	Std. Deviation	DA	SA	CO	POS
Deep acting	<b>3.8819</b>	<b>.56189</b>	<b>1</b>			
Surface acting	3.2717	.66796	-.406**	<b>1</b>		
Customer orientation	3.8351	.45212	.473**	-.330**	<b>1</b>	
Perceived organizational support	3.7023	.51681	.502**	-.181**	.339**	<b>1</b>

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level(2-tailed)

Table 3 Results of hypothesis testing

Classification	Customer Orientation					
	Step 1		Step 2		Step 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(Constant)	-	9.180**	-	8.384**	-	8.652**
Gender	.025	.466	.026	.496	.032	.610
Age	.218	2.426*	.209	2.335*	.221	2.490*
Education level	-.008	-.152	-.014	-.258	-.007	-.135
Position	-.134	-1.644	-.129	-1.586	-.138	-1.709
Years of service	.071	.833	.063	.742	.034	.397
Deep acting(A)	.391	6.201**	.332	4.805**	.294	4.177**
Surface acting(B)	-.124	-2.175*	-.130	-2.291*	-.135	-2.393*
POS(C)			.118	2.006*	.049	.766
A×C					.013	.254
B×C					.169	2.612**
R <sup>2</sup>	.284		.294		.311	
$\Delta R^2$			.010*		.017*	
F	15.830**		14.504**		12.486**	

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

## 5. 결 론

### 5.1 논의 및 시사점

본 연구는 선행연구가 거의 없는 철도여행인솔자의 감정노동을 내면행동과 표면행동으로 구분하고, 각각 고객지향성에 미치는 영향과 감정노동과 고객지향성 간의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 실증분석 하였으며 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 철도여행인솔자의 내면행동은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 표면행동은 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 대부분의 선행연구 결과와도 일치하는 것이다. 둘째, 철도여행인솔자의 내면행동과 고객지향성 간의 관계에서 조직지원인식은 유의한 조절효과를 보이지 않았으나, 표면행동과 고객지향성 간의 관계에서는 유의한 조절효과를 보였다. 이러한 연구 결과는 철도여행인솔자들이 조직적 차원의 지원을 높게 인식하는 경우, 비록 표면행동이 고객지향성애부의 영향을 미치기는 하지만, 조직적 차원의 지원을 통해 표면행동의 영향력을 상쇄시킬 수 있음을 의미한다.

이상의 연구결과를 바탕으로 이론적 시사점을 살펴보면, 우선, 본 연구는 최초로 철도여행인솔자를 대상으로 감정노동 연구를 시도하여 감정노동 연구의 대상을 좀 더 다양한 산업으로 확대하였다는 점과 철도여행인솔자들의 감정노동에 대한 이해와 관리방안 마련을 위한 이론적 기반을 제공하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 또한 일부 선행연구 결과에서도 입증된 바와 같이, 감정노동을 내면행동과 표면행동으로 구분하여 양자 간의 차이를 입증함으로써, 감정노동이 단일차원의 개념이 아님을 재확인 할 수 있었다는 점

이다. 끝으로 기존의 감정노동 연구에서는 조직지원인식의 역할에 대한 연구가 많이 이루어지지 않았지만, 본 연구에서 조절효과를 검증함으로써 조직적 차원의 지원이 중요함을 확인할 수 있었다는 점에서 이론적 시사점을 들 수 있다.

또한 본 연구의 실무적 시사점을 살펴보면, 먼저 철도여행인솔자들의 감정노동에 대한 체계적인 관리가 필요하다는 점이다. 지속적인 경영개선 노력으로 코레일의 영업수지가 개선되고는 있지만, 여전히 영업적자가 누적되고 있어, 다양한 사업으로의 진출 및 새로운 관광상품의 개발이 절실한 만큼, 이러한 관광열차 고객을 응대하는 철도여행인솔자들의 감정노동에 대한 적극적인 대처가 필요하다. 특히 감정노동 중 표면행동으로 인한 감정부조화의 경험은 철도여행인솔자로 하여금 고객응대 시 부정적인 영향을 미칠 수도 있으므로, 감정노동으로 인한 감정적·심리적 건강을 지킬 수 있는 방안을 강구해야 한다. 이를 위해서는 우선, 그들의 고충을 들어줄 수 있는 시스템을 갖춘다거나 근무환경개선, 직무에 대한 자율과 재량권 부여, 긍정적인 마인드로 업무에 임할 수 있는 조직환경 조성 등이 필요할 것이며, 더 나아가 철도여행인솔자 스스로가 긍정적인 마인드를 가지는 것이 중요하고, 진정으로 고객을 위해 서비스를 제공하려는 의지가 필요할 것이다.

아울러 내면행동은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치지만, 표면행동은 부정적인 영향을 미치므로, 철도여행인솔자들에게 내면행동을 통해 감정노동을 수행할 수 있도록 관리할 필요가 있다. 이를 위해 고객에게 진정성 있는 서비스를 제공할 수 있는 실질적인 교육이나 훈련 프로그램 등이 마련 되어야 할 것이다. 또한 철도여행인솔자들의 표면행동을 내면행동으로 전환하기 위해 정서함양 교육 및 마인드 관리

나 마음 관리를 위한 교육프로그램 등을 활용할 필요가 있으며, 철도여행인솔자 개인의 서비스와 감정노동이 회사의 이미지와 직결될 수 있음을 교육시키고 이를 실행할 수 있는 제도적 뒷받침이 병행되어야 할 것이다.

마지막으로, 철도여행인솔자들의 감정노동 상황이 언제나 같은 것은 아니어서, 의도하든 의도하지 않든 표면행동도 수행할 수 밖에 없을 것이다. 그러나 표면행동이 비록 고객지향성에 부의 영향을 미치는 것은 하지만, 조직지원인식이 높을 경우 표면행동의 영향력을 상쇄시킬 수 있으므로, 조직적 차원의 다양한 지원방안 마련도 필요하다고 본다.

## 5.2 한계점 및 후속연구를 위한 제언

본 연구의 여러 이론적, 실무적 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계가 있으며, 이를 보완하기 위한 후속연구 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 철도여행인솔자의 감정노동과 관련하여 종속변수로 고객지향성만을 고려하였으나, 후속연구에서는 직무만족이나 조직몰입, 조직성과, 이직의도 등과 같은 변수도 고려해 볼 필요가 있을 것이다. 또한 상향변수로 조직차원의 조직지원인식만을 고려하였으나, 개인차원의 직무만족이나 조직몰입 등도 고려해 볼 필요가 있다.

둘째, 비록 철도여행인솔 경험에 있는 직원들을 대상으로 설문문이 이루어졌다고는 하지만, 좀 더 현실감 있는 연구를 위해서는 실제 인솔현장에서 설문을 받아 연구를 해보는 것도 필요할 것이며, 과업수행 시 경험의 차이로 경험효과가 혼재되어 있을 가능성도 배제할 수 없으므로, 인솔횟수 등 경험효과를 통제할 수 있는 방안 마련이 필요하다.

셋째, 철도여행인솔자의 표면행동은 본인에 의한 인지도 중요하지만, 인솔 대상인 고객에 의한 인지도 중요하므로 수요자인 관광객의 관점에서의 평가 등 수요자 관점의 연구도 필요하다.

넷째, 본 연구는 철도관광의 모든 유형이나 철도관광 상품으로서의 라이프 사이클 등 다양한 상황을 고려하지 못하여 연구결과의 일반화에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 이를 보완한 연구가 필요하다.

마지막으로, 철도여행인솔 시 발생할 수 있는 여러 가지 상황적 요인들을 고려하지 못하였다. 향후 연구에서는 계절별 특성, 철도여행 종류별 특성 및 철도여행지의 기후나 날씨조건 등 여러 상황적 요인들을 고려한 연구가 필요하다.

## References

- [1] A.R. Hochschild (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, London: University of California.
- [2] B.E. Ashforth, R.H. Humphrey (1993) Emotional labor in services roles: the influence of identity, *The Academy of Management Review*, 18(1), pp. 88-115.
- [3] J.A. Morris, D.C. Feldman (1996) The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor, *The Academy of Management Review*, 21(4), pp. 986-1010.
- [4] R. Saxe, B.A. Weitz (1982) The SOCO scale: a measure of the customer orientation of sales people, *Journal of Marketing Research*, 19(3), pp. 343-351.
- [5] P. Kotler (1991) *Marketing management analysis, planning, implementation and control*, 7th ed. Englewood Cliffs. N.J: Prentice-Hall.
- [6] D.T. Dovanan, M.A. Hocutt (2001) Customer evaluation service worker's customer orientation: extension and application, *Journal of Quality Management*, 6, pp. 293-306.
- [7] S.R. Kim, G. Kim (2010) Relations among emotional labor, burnout and customer orientation of employee in food service industry, *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 24(1), pp. 119-136.
- [8] E.H. Yeun (2007) The influence that the emotional dissonance and burnout of hotel employees have on both in-role and extra-role employee service oriented towards customers, *PhD Thesis*, Kyeong-Ki University.
- [9] Y.J. Kim (2010) Influence of burnout on the relationship of emotional labor and customer orientation: focusing on airlines employees, *PhD Thesis*, Kyeong-Won University.
- [10] A.S. Wharton, R.J. Erickson (1993) Managing emotions on the job and at home; Understanding the consequences of multiple emotional roles, *Academy of Management Review*, 18, pp. 457-486.
- [11] K.D. Hoffman, T.N. Ingram (1992) Service provider job satisfaction and customer, *Journal of Services Marketing*, 6(2), pp. 68-78.
- [12] C.M. Brotheridge, R.T. Lee (2002) Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), pp. 57-67.
- [13] H.E. Lee, H. Lee, J.H. Kim (2010) The effects of emotional intelligence and emotional labor on department store salespersons' customer orientation and sales performance, *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 13(4), pp. 97-117.
- [14] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, D. Sowa (1986) Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 500-507.
- [15] B. Buchanan (1974) Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19, pp. 533-546.
- [16] R. Eisenberger, C. Norman, M. Joan (1987) Reciprocation ideology, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), pp. 743-750.
- [17] D.L. Nelson, C.Q. James (1991) Social support and newcomer adjustment in organizations: attachment theory at work?, *Journal of Organizational Behavior*, 12(6), pp. 543-554.
- [18] R. Abraham (1989) Emotional dissonance in organizations: a conceptualization of consequences, mediators and moderators, *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), pp. 137-146.
- [19] C.M. Brotheridge, A.A. Grandey (2002) Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of people work, *Journal of Vocational Behavior*, 60, pp. 17-39.

- [20] Y.S. Park (2011) A study on the correlation between emotional labor, Job Stress, Job burnout, Organizational commitment, and turnover intention of airline flight attendant, *PhD Thesis*, Dong-A University.
- [21] T.J. Brown, J.C. Mowen, D.T. Donovan, J.W. Licata(2002) The customer orientation of service workers: personality trait effects on self and supervisor performance ratings, *Journal of Marketing Research*, 39(1), pp. 110-129
- [22] B.R. Bae, N.K. Kim (2012) The influences of service provider's emotional labor on burnout and customer orientation: moderating effects of emotional intelligence, *Journal of Industrial Economics and Business*, 25(1), pp. 497-521
- [23] S.J. Wayne, L.M. Shore, R.C. Liden (1997) Perceived organizational support and leader-member exchange: A normative view, *Academy of Management Journal*, 40, pp. 82-111.
- [24] C.Y. Hur, J.D. Park (2012) Leader-member exchange on the relationship between organizational justice and organizational effectiveness: focus on military organizations, *Journal of Human Resource Management Research*, 19(4), pp. 177-204.
- [25] R.M. Baron, D.A. Kenny (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality Social Psychology*, 51, pp. 1173-1182.

접수일(2014년 4월 16일), 수정일(2014년 5월 26일),  
게재확정일(2014년 7월 1일)

---

**Chan Young Hur** : hcy1207@hnu.kr  
Department of Business Administration, Hannam University, 70,  
Daeduk-Gu, Daejeon 306-791, Korea

**Tae Seong Kim** : bigcastlekim@korail.com  
Department of Information management, KORAIL, 240, Jungangro,  
Dong-Gu, Daejeon 300-720, Korea