

# 융·복합 시대의 은행 종업원의 종업원창의성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구

전외술, 박성규  
국립창원대학교 글로벌비즈니스학부

## A Study on Factor Affecting Employee Creativity of Bank Employee in the Age of Convergence

Oi-Sul Jeon, Sung-Kyu Park  
Dept. of Global Business, Changwon National University

**요약** 본 연구의 목적은 고객과의 접촉이 잦은 은행종업원들을 대상으로 감정노동전략 즉 내면행동과 표면행동, 종업원창의성 및 서비스성과 간 상호 관련성과 감정노동전략-서비스성과 관계에서 종업원창의성의 매개효과를 검증하고자 하는 것이다. 자료 수집은 대구와 경남 지역에서 은행에 근무하는 일선종업원을 모집단으로 하여 총 500부를 배포하여 불성실하게 응답한 설문지를 제외하고 최종 분석에는 484부를 사용하였다. 가설검증은 AMOS를 이용하였다. AMOS 분석 결과, 일선 서비스종업원의 감정노동전략 중 표면행동은 종업원창의성에 부의 영향을, 내면행동은 종업원창의성에 정의 영향을, 그리고 종업원창의성은 서비스성과에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 감정노동전략 즉 표면행동과 내면행동-서비스성과 관계에서 종업원창의성의 매개효과 분석에서 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 마지막으로 이러한 조사결과를 바탕으로 이론적 및 실무적 시사점을 제시하였다.

**주제어** : 감정노동, 표면행동, 내면행동, 종업원창의성, 서비스성과

**Abstract** The aim of this research is to investigate empirically the interrelationship among emotional labor strategies, frontline employee creativity, service performance, and specifically examines the mediating effect of employee creativity in the relationship between emotional labor strategies and service performance in the context of bank industry. The data were collected from frontline employees of banks in Daegu and Gyeongnam. A total of 484 questionnaires were used for the final analysis. Consistent with hypotheses, the results of analysis show that surface acting has a negative effect on employee creativity, while deep acting has a positive effect on employee creativity, and employee creativity has a positive effect on service performance. Furthermore, employee creativity has mediating effect in the relationship between emotional labor strategies-performance.

**Key Words** : Emotional labor, Surface acting, deep acting, employee creativity, service performance

\* 이 논문은 2015-16년도 창원대학교 자율연구과제 연구비 지원으로 수행된 연구결과임.

Received 24 September 2015, Revised 27 October 2015

Accepted 20 November 2015

Corresponding Author: Sung-Kyu Park  
(Changwon National University)

Email: parksg@changwon.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

창의적인 노력으로 직무를 바라보는 것은 오랜 역사를 가지고 있지만 종업원창의성에 대한 연구는 최근에 나타나고 있고, 학문적 연구 분야에서 소홀히 다루어지고 있다. 연구자들은 창의성을 촉진시키거나 억제하는 요인들을 조사하고 있다. 일반적으로 직장에서 창의성은 새롭고 유용한 아이디어 혹은 해결책의 창출로 정의한다[1,2].

조직성과의 핵심은 일선서비스 종업원의 창의성에 있다. 종업원들의 창의적인 아이디어는 서비스기업들이 내적 능력을 개선하도록 만들고, 비즈니스 환경의 변화에 적응하고, 조직혁신을 위한 새로운 기회를 찾는 데 기여한다[3,4]. 감정 또한 종업원 창의성에 영향을 미친다고 입증되고 있다[5].

최근 서비스경영 연구는 점차적으로 서비스 전달에서 감정의 역할 특히 서비스 종업원에 의해 형성되는 감정 노동에 초점을 맞추고 있다. 서비스산업에서, 일선 종업원은 고객에게 소비경험에 대해 기억할만한 긍정적이고 다채로운 감정을 제공하는 가장 중요한 요인 중 하나이다[6,7].

직무수행을 위한 요건과 조직 기대에 따라 일선종업원들은 고객과의 일상적 상호작용에서 행복과 같은 감정은 표현하고 화, 분노와 같은 감정은 억누르고 있다. Morris et al.(1996)에 의하면 대인간 상호작용에 참여할 때 일선종업원들은 조직이 기대하는 감정을 보이기 위해 노력한다[8]. 즉 일선 종업원은 감정표현에 관한 조직 규칙을 고수하기 위해 표면 혹은 내면행동을 한다. 일선종업원들은 종종 불행, 피로, 화, 절망과 같은 자신의 감정을 억압하고, 즐거움과 같이 요구되어지는 표현을 위조하여 감정 표현을 수정한다. 이것은 표면행동을 나타낸다[9].

반대로, 일선 서비스종업원의 감정이 비교적 감정 표현 규칙과 잘 조화된다면 종업원들은 그러한 규칙들을 내면화하고, 기대된 감정을 인정하고 경험하도록 영감을 받을 것이다[10]. 이런 행동은 본질적으로 내면행동이다[9]. 따라서 서비스 조직들은 서비스 접점 동안의 일선종업원들의 감정노동의 중요성을 강조하고 있다.

그러나 감정이 종업원 창의성에 영향을 미친다는 연구들이 있어왔으나, 감정노동 전략과 종업원 창의성 간의 관계는 거의 이루어지지 않고 있다. 이에 본 연구에서

는 감정노동전략은 일선종업원창의성에 영향을 미칠 것으로 가정한다.

서비스기업의 성과와 성장을 위한 창의성 역할은 경쟁적이고 역동적인 환경에서 더 중요할 것이다. 연구자들은 창의성이 조직의 생존과 능력을 위한 필수적인 부분이라고 제안하고 있다. 따라서 서비스기업은 성과를 내기 위해 창의적 종업원을 필요로 한다. 종업원 창의성은 경쟁력 우위 창출을 위한 핵심 요인으로 인식되고 있다[11]. 최근에, 연구자들은 종업원창의성과 서비스성과 간의 관계를 조사하기 위해 노력하고 있다[12,13,14,15]. 이에 본 연구는 종업원의 창의성은 서비스성과에 영향을 미친다고 가정한다.

본 연구에서는 은행산업 간의 경쟁 환경이 심화되고 있는 상황에서 은행의 경쟁력 확보를 위해선 일선종업원의 창의성이 필요하다고 판단하여 은행종업원을 대상으로 연구를 진행한다. 하지만 종업원의 감정노동전략(표면행동, 내면행동)이 종업원창의성에 미치는 영향에 관한 연구는 많이 부족하고, 종업원의 감정노동전략과 서비스성과 간의 관계에서 일선종업원 창의성의 매개 역할에 관심을 둔 연구도 거의 없는 실정이다. 이에 본 연구에서는 은행종업원들을 대상으로 표면행동, 내면행동, 종업원 창의성 및 서비스성과 간의 관계를 실증적으로 검증함으로써 이론적 및 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

## 2. 가설설정

### 2.1 감정노동전략과 창의성에 관한 연구

감정노동은 Hochschild(1983)에 의해 처음 도입되었다. 이후 감정노동은 다각적인 차원에서 연구가 이루어지고 있다. Hochschild(1983)는 감정노동을 표면행동과 내면행동으로 분류하였고[16], 표면행동은 내적인 마음은 그대로 둔 채 외적인 표현만을 고객에게 표현하는 것으로 조직의 직무규칙을 따르기 위해 표면적으로 나타내는 감정의 가식적 측면으로 보았다. 즉 속마음은 그렇지 않으면서도 겉으로만 공손하게 고객을 대하는 것이다. 반면 내면행동은 종업원들이 조직의 직무규칙과 일치하는 방향으로 서비스를 제공하는 과정에서 상황에 따라 고객응대에 적합한 외적 표현을 조정해 가지만 이때 내적 감정도 조직의 규범적 감정과 동일한 상태이며 조직

이 요구하는 규범적 감정과 본인의 내적 감정 사이에 별 다른 괴리가 존재하지 않는 감정행동을 의미한다.

일선 서비스종업원들은 서비스제공의 과정에서 고객과 서로 얼굴을 맞대고 상호작용하고 접촉해야 하는 경우가 많다. 좋은 이미지와 서비스품질을 구축하기 위하여, 서비스기업들은 일선 서비스종업원들에게 적절한 감정을 표현하도록 요구하는 경향이 있다. 기본적인 감정 표현과 상호작용이 서비스기업의 감정규칙과 일치하면 할수록 일선종업원의 창의성은 더 클 것이다. 중국 레스토랑의 종업원과 감독자를 대상으로 한 Liu et al.(2013)[12]와 Geng et al.(2013)의 연구[17], 중국의 최첨단 제조기업의 종업원을 대상으로 한 Zhang et al.(2013)의 연구[18] 및 비행승무원을 대상으로 한 Shin et al.(2013)[19]의 연구에서는 감정노동전략 중 표면행동은 종업원 창의성에 부의 영향을, 내면행동은 종업원 창의성에 정의 영향을 미친다고 제시하고 있다. 따라서 본 연구에서는 위의 선행연구들에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1: 감정노동전략은 종업원 창의성에 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 표면행동은 종업원 창의성에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 내면행동은 종업원 창의성에 정의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 종업원창의성과 서비스성과에 관한 연구

창의성에 대한 대부분의 현재 정의는 Ghiselin(1963)[20]으로 거슬러 올라갈 수 있다. 창의성은 일반적으로 새롭고 유용한 아이디어의 창출 혹은 생산을 말한다[1,2]. 다른 말로 하면, 구성원이 개발하는 아이디어가 새롭고 신선행야 할뿐만 아니라 조직에 적절하고 가치가 있는 것으로 수용되어질 때 창의적인 것으로 간주된다. 창의적 아이디어는 절차, 제품 및 심지어 서비스와 같은 전반적 프로세스와 산출에서 개발되어질 수 있고, 개인, 집단 및 조직을 포함하여 전 수준에서 유용한 것으로 인지되어진다[11,21].

창의성은 서비스종업원과 기업 모두에 중요한 역할을 한다. 사실, 일선에서 직급을 맡고, 내부 조직과 외부 고객 간에 경계탐색의 역할을 수행하는 서비스직원은 더 높은 수준의 창의성을 통해 조직효과성에 기여할 수 있

다. 창의적인 종업원은 그들의 욕구를 더 빠르게 파악하기 위해, 그들이 원하는 것을 만족시키기 위한 효과적인 방법을 개발하기 위해, 그리고 서비스품질에서 더 높은 향상을 촉진하기 위해 더 나은 방법으로 소비자 혹은 고객들과 상호작용할 것 같기 때문이다[4,22].

Chebat & Kollias(2000)는 이질적인 서비스의 전달은 각 고객의 요구를 만족시키기 위해서 유연적이고 창의적인 대본이 필요함을 입증했다[23]. 일선 종업원은 다른 선호도를 가진 다양한 고객과 자주 마주치고, 많은 창의적인 아이디어는 그들의 독특한 욕구를 다루고 높은 수준의 고객 서비스 성과를 얻기 위해 요구되어진다[24]. 즉 고객서비스 성과는 일선 종업원의 창의성에 의존한다.

덧붙여, 창의적인 일선 종업원은 자신들이 고객의 현재 및 잠재욕구를 파악하고, 개개인의 욕구에 맞춘 방식으로 고객과 의사소통을 하고, 고객의 욕구를 보다 정확하게 만족시키는 독특한 서비스 패키지를 고안하고 전달할 수 있게 하는 방식으로 고객과 더 많이 소통할 수 있다. 또한 결론적으로 창의적인 종업원은 최상의 고객 경험을 제공하고 고객과 더 나은 관계를 개발할 것이다[4]. 따라서 일선 종업원 창의성은 서비스 성과와 정적으로 관련이 있어야 한다.

Wang & Netemeyer (2004)는 판매원의 창의성은 성과와 정적으로 상호관련이 있다는 것을 입증했다[25]. 파키스탄의 은행 종업원을 대상으로 한 Hassan et al.(2013)의 연구[15], 포르투갈의 소매은행 종업원을 대상으로 한 Coelho & Sousa (2011)의 연구[13], 중국 레스토랑의 종업원과 감독자를 대상으로 한 Liu et al.(2013)의 연구[12], 서비스종업원을 대상으로 한 Eschleman et al.(2014)의 연구[14] 및 미국의 지방자치단체의 종업원을 대상으로 한 Yang et al.(2009)의 연구[26]에서도 일선 서비스종업원 창의성은 서비스성과에 정적 영향을 미친다고 밝히고 있다. 따라서 본 연구에서는 위의 선행연구들에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2: 종업원 창의성은 서비스성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

일선 종업원의 창의성 역할은 고객과 서비스기업 간의 경계노동자로서 역할을 하고, 시장정보를 직접 얻는 창구역할을 하므로 특히 서비스기업에서 중요하다고 할 수 있다. 일선 서비스종업원은 다양하고 이질적인 고객

에 대처하기 위해 보다 혁신적 이여야 한다. 종업원 창의성은 감정노동전략에 의해 영향을 받고, 서비스품질과 종업원의 성과에 영향을 미칠 수 있다.

감정노동전략과 종업원창의성, 종업원창의성과 성과 간 직접적 관계를 실증한 이전 연구들도 많이 없으며, 특히 종업원창의성의 매개효과를 다룬 논문은 거의 없는 형편이다. 일선 종업원의 서비스성과의 개선은 고객과 상호작용해야 하는 일선종업원의 감정노동전략에 의해 영향을 받는 창의성이 중요할 것이다. 본 연구에서는 이전 연구와는 달리 감정노동전략이 종업원창의성을 통해 서비스성과에 어떻게 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다.

Fishbein & Ajzen(1975)[27]의 합리적 행동이론에서 끌어온 계획된 행동이론에 의하면, 개인들은 행동결과에 대해 긍정적인 태도나 견해를 가질 때 행동을 채택한다고 한다. 즉 종업원들이 조직의 요구에 대해 감정적으로 받아들이거나 또는 그렇지 못할 때 결국 종업원의 서비스성과에 긍정 혹은 부정의 영향을 미치게 되며 따라서 종업원들은 창의성에 있어 적극적 혹은 소극적으로 행동할 것으로 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3: 종업원창의성은 감정노동전략과 서비스성과 간에 매개효과를 가질 것이다.

가설3-1: 종업원창의성은 표면행동과 서비스 성과 간에 매개효과를 가질 것이다.

가설3-2: 종업원창의성은 내면행동과 서비스 성과 간에 매개효과를 가질 것이다.

### 3. 연구설계

#### 3.1 자료수집

본 연구의 자료 수집은 은행에서 근무하는 종사자들을 대상으로 고객에게 상품 및 서비스를 제공하는 일선 종업원을 모집단으로 하여 직접대면을 통해 사전에 설문지를 제공하고 다음 날에 설문지를 수집하였다. 본 조사에 앞서 설문구성에 대해 감정노동 경험한 적이 있는 대학생들을 대상으로 예비조사를 실시하여 설문지를 수정, 보완하였다. 표본추출방법은 표본선정의 편의, 비용 및 시간상의 이유로 비확률 표본추출방법 중 편의표본 추출 방법을 이용하였다.

설문지는 2015년 3월 9일에서 3월 20일까지 12일간 대구와 경남지역에서 근무하는 은행종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였는데, 인구통계적 변수를 포함한 총 18 문항을 본 분석에 이용하였다. 감정노동전략의 표면행동과 내면행동, 종업원창의성 및 서비스성과는 각각 4문항, 인구통계적 변수는 2문항(성별, 연령)이었다. 설문지는 5점 척도로 평가하였으며, ‘전혀 그렇지 않다(1)’에서 ‘그렇지 않다’, ‘보통이다(3)’, ‘그저 그렇다’, ‘매우 그렇다(5)’에 이르는 범위를 가진다. 총 500부(대구와 경남 각각 250부)의 설문지 중 491부가 회수되었으며, 불성실한 설문지 7부를 제외한 484부를 최종 실증분석에 사용하였다.

#### 3.2 변수의 측정도구

일선종업원의 감정노동을 측정하기 위한 항목은 선행연구들[28,29,30,31,32]에서 사용한 측정척도를 본 연구목적에 맞게 수정하여 내면행동은 “나는 좋은 인상과 감정을 표현하기 위해 노력한다(Deep1)”, “나는 진심으로 고객을 돕고자 감정을 표현하기 위해 노력한다(Deep2)”, “나는 고객을 대할 때 진심으로 행복하다고 생각한다(Deep3)”, “나는 좋은 이미지를 위해 진심으로 노력한다(Deep4)” 등 4문항으로 측정하였고, 표면행동은 “나는 고객을 좋아하지 않더라도 우호적인 태도를 대할 것이(Surf1)”, “나는 고객을 대할 때 부정적인 감정을 숨기고 대할 수 있다(Surf2)”, “나는 고객에게 기분이 좋은 것처럼 행동할 수 있다(Surf3)”, “나는 배우처럼 좋은 서비스를 고객에게 제공할 수 있다(Surf4)” 등 4문항으로 측정하였다.

종업원창의성은 선행연구들[1,13,18,33,34]에 기초하여 “나는 새로운 기술 내지 방법을 찾으려고 노력한다(Crea1)”, “나는 창의적 아이디어를 직무에 도입하려고 노력한다(Crea2)”, “나는 스스로 직무상 장벽을 극복할만큼 창의적이라고 생각한다(Crea3)”, “나는 다른 방식으로 상품을 팔기위해 창의성을 개발한다(Crea4)” 등 4항목을 개발하였다.

서비스성과는 선행연구들[35,36,37]에 기초하여 “나는 고객에게 친절하다고 생각한다(Perf1)”, “나는 나는 고객에게 신속하게 접근한다고 생각한다(Perf2)”, “나는 고객이 원하는 것을 발견하기 위해 질문하고 경청한다고 생각한다(Perf3)”, “나는 고객과의 의사소통을 활발하게 한다고 생각한다(Perf4)” 등 4항목을 개발하였다.

## 4. 분석결과 및 가설검증

### 4.1 표본의 특성

표본 특성을 살펴보면, 성별은 여성이 381명(78.7%), 남성이 103명(21.3%)이었고, 연령은 30대가 241명(49.8%)으로 가장 많았으며, 40대가 144명(29.8%), 20대가 91명(18.8%), 40대 이상이 8명(1.6%)의 순이었다.

### 4.2 신뢰성 및 타당성 분석

가설 검증에 앞서 기초 분석으로서 신뢰도와 타당성 검증을 분석하였다. 신뢰도 분석 결과, 감성노동전략의 표면행동은 0.923, 내면행동은 0.741, 종업원창의성은 0.871, 그리고 서비스성과는 0.830로 나타났다. 분석결과 제거된 항목은 없었으며, 모든 구성개념의 크롬바(Cronbach) 알파 값이 0.7이상을 상회하고 있어 신뢰도는 높았다.

탐색적 요인분석을 실시한 결과, 표면행동과 종업원창의성은 제거된 문항이 없었지만 내면행동과 서비스성과는 각각 1항목씩(deep3, perf4) 제거되었으며, 4개 요인으로 설명할 수 있는 분산은 70.9% 이었다.

각 구성개념의 측정항목에 대해 단일차원성을 평가하기 위해 확인요인분석을 실시한 결과, 표면행동과 종업원창의성은 각각 1문항씩(surf4, crea2) 제거되었고, 내면행동과 서비스성과는 제거된 것이 없었다(<Table 1>). 전반적 적합도는  $\chi^2=93.441(p=0.00)$ ,  $df=48$ ,  $GFI=.970$ ,  $AGFI=.950$ ,  $CFI=.983$ ,  $RMR=.033$ ,  $RMSEA=.044$ 로 나타나 적합도에는 전혀 문제가 없는 것으로 판단된다.

Hair et al.(2006)에 의하면 측정모형은 수렴타당성과 판별 타당성에 의해 평가할 수 있다[38]. 본 연구에서는 Hair et al.(2006)의 견해에 따라 수렴타당성은 개념신뢰도 및 평균 분산 추출값(AVE)에 의해 평가하고, 판별타당성은 구성개념의 상관관계를 평균분산 추출값과 비교하여 평가하였다[38].

<Table 2>에 의하면, 구성개념 신뢰도는 통상적인 기준인 0.7이상을 충족하였으며, 평균분산 추출값은 모든 변수들이 Hair et al.(2006)[38]이 제안한 임계치인 0.5 이상의 기준을 충족하여 수렴타당성이 있는 것으로 나타났다.

<Table 1> The results of CFA

Items		Unstandardized estimates	S.E.	t-value	Standardized estimates
Surface Acting	surf1	1.000	-	-	0.944
	surf2	0.864	0.036	23.965	0.827
	surf3	0.760	0.032	23.998	0.728
Deep Acting	deep1	0.879	0.069	12.809	0.736
	deep2	1.000	-	-	0.787
	deep4	0.681	0.066	10.317	0.596
Employee Creativity	creal	0.661	0.069	9.583	0.589
	crea3	1.000	-	-	0.844
	crea4	0.967	0.067	14.461	0.776
Service Performance	perf1	0.809	0.036	22.297	0.799
	perf2	1.000	-	-	0.927
	perf3	0.941	0.041	22.879	0.813

또한, <Table 2>는 척도분산에 대한 특성 분산의 비율을 나타내는 평균분산 추출값과 상관계수를 나타낸 것이다. 판별타당성을 평가하기 위해 평균분산 추출값이 구성개념간 상관계수의 제곱 값을 상회하는지 여부를 검토하였다. 즉 <Table 2>에서 볼 수 있듯이 상관계수의 제곱의 값( $R^2$ )들이 평균분산 추출의 값보다 작다는 것을 알 수 있다. 그러므로 본 연구모형의 검증을 위해 수집된 데이터는 판별타당성을 확보하고 있음을 확인할 수 있다.

<Table 2> Convergent and Discriminant Validity

Constructs	1	2	3	4
Surface acting	.702*			
deep acting	.053**	.505*		
Employee Creativity	.030**	.207**	.554*	
Service Performance	.102**	.253**	.187**	.719*
Mean	4.074	3.416	3.241	3.363
S.D.	1.014	0.882	0.964	1.021
Composite Reliability	0.875	0.752	0.785	0.884

\* 대각선은 AVE값을 나타냄

\*\* 상관계수의 제곱을 나타냄

### 4.3 제안모형 평가 및 가설검증

연구가설에서 제시한 연구모형(완전매개모형)을 구축하고, AMOS 21.0을 이용하여 분석하였다. 먼저, 전체의 경로모형을 검증한 결과, <Table 3>에 나타나있는 것처럼 전반적 적합도는  $\chi^2=130.987(p=0.000)$ ,  $df=50$ ,  $GFI=.956$ ,  $AGFI=.932$ ,  $CFI=.970$ ,  $RMR=.043$ ,  $RMSEA=.058$ 로 만족스러운 수치를 보여주고 있다. 따라서 본 연구의 가설을

검증하는데 큰 문제가 없는 것으로 판단되었다. 가설검증 결과는 <Table 3>과 같다.

먼저, 감정노동전략의 표면행동과 종업원창의성 간의 관계(H1-1)를 보면, 추정된 경로계수는 -0.136, t값은 -3.688(p<0.01)로 1%수준에서 가설1-1이 채택됨을 알 수 있다.

<Table 3> The results of hypothesis testing

Path	Estimate	t-value
H1-1: Surface acting->Creativity	-0.136	-3.688*
H1-2: Deep acting->Creativity	0.852	10.677*
H2: Creativity ->Service performance	0.692	12.454*

Mode Fit:  $\chi^2=130.987(p=0.000)$ ,  $df=50$ ,  $GFI=.956$ ,  $AGFI=.932$ ,  $CFI=.970$ ,  $RMR=.043$ ,  $RMSEA=.058$

\*p<0.01

둘째, 감정노동전략의 내면행동과 종업원창의성 간의 관계(H1-2)를 보면, 추정된 경로계수는 0.852, t값은 10.677(p<0.01)로 1%수준에서 가설1-2가 채택됨을 알 수 있다.

셋째, 종업원창의성과 서비스성과 간의 관계(H2)를 보면, 추정된 경로계수는 0.692, t값은 12.454(p<0.01)로 1%수준에서 가설2가 채택됨을 알 수 있다.

넷째, 매개모형의 검증은 독립변수에서 매개변수로 향하는 경로와 매개변수에서 종속변수로 향하는 경로가 유의해야 하고, 독립변수가 매개변수를 거쳐 종속변수로 향하는 경로에서 간접효과가 유의하게 나타나야 한다. 먼저 변수들 간의 경로가 유의한지를 알아보면 <Table 3>과 같다. 독립변수인 표면행동이 종업원창의성으로 향하는 경로에서는 유의한 결과 회귀계수(B)는 -0.136(p<0.01)으로 나타났고, 매개변수인 종업원창의성에서 서비스성과에 이르는 경로도 유의한 결과 회귀계수(B)는 0.692(p<0.01)로 나타났다. 또한 표면행동이 종속

변수인 서비스성과에 이르는 경로도 유의한 결과 회귀계수(B)는 -0.092(p<0.01)로 나타나 매개변수인 종업원창의성을 통제된 상태에서 직접효과가 있는 것으로 나타났다.

전체모형에서 표면행동이 종업원창의성을 매개로 하는 경로에서 유의한 결과를 나타내었으므로 간접효과가 유의한지를 알아보았다. 본 연구에서는 부트스트랩방법(bootstrap method)을 적용하여 간접효과를 검증하였다. <Table 4>를 살펴보면 간접효과의 신뢰구간이 0을 포함하고 있지 않으므로(-0.223~-0.047), 영가설이 기각되어 간접효과가 유의한 것으로 나타났다(B=-0.094, p<0.01). 이러한 결과는 표면행동이 종업원창의성을 매개로 하여 서비스성과에 영향을 미친다는 점을 나타내준다. 따라서 가설3-1은 채택되었다.

다음으로, 독립변수인 내면행동이 종업원창의성으로 향하는 경로에서는 유의한 결과 회귀계수(B)는 0.852(p<0.01)로 나타났고, 매개변수인 종업원창의성에서 서비스성과에 이르는 경로도 유의한 결과 회귀계수(B)는 0.692(p<0.01)로 나타났다. 또한 내면행동이 종속변수인 서비스성과에 이르는 경로도 유의한 결과 회귀계수(B)는 0.508(p<0.01)로 나타나 매개변수인 종업원창의성을 통제된 상태에서 직접효과가 있는 것으로 나타났다.

전체모형에서 내면행동이 종업원창의성을 매개로 하는 경로에서 유의한 결과를 나타내었으므로 간접효과가 유의한지를 알아보았다. 본 연구에서는 부트스트랩방법(bootstrap method)을 적용하여 간접효과를 검증하였다. <Table 4>를 살펴보면 간접효과의 신뢰구간이 0을 포함하고 있지 않으므로(0.424~0.653), 영가설이 기각되어 간접효과가 유의한 것으로 나타났다(B=0.590, p<0.05). 이러한 결과는 내면행동이 종업원창의성을 매개로 하여 서비스성과에 영향을 미친다는 점을 나타내준다. 따라서 가설3-2는 채택되었다.

<Table 4> Analysis results for mediation effect

Path	Unstandardized Coefficient	Standardized Coefficient	S.E.	95% B-C*
Surface acting->Creativity>Performance	-0.094**	-0.128	0.042	-0.223~-0.047
Deep acting->Creativity>Performance	0.590*	0.541	0.056	0.424~0.653

\* B-C : Bias-Corrected percentile

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

## 5. 결론 및 시사점

### 5.1 결론

본 연구의 목적은 은행의 얼굴 역할을 하면서 고객에게 상품과 서비스를 제공하는 종업원을 대상으로 감정노동전략 즉 표면행동과 내면행동, 종업원창의성 및 서비스성과 간의 상호 관련성을 연구하고, 또한 표면행동-서비스성과 및 내면행동-서비스성과 간의 관계에서 종업원창의성의 매개효과를 검증하고자 하는 것이다. 이를 통해 서비스 기업에 종사하는 감정노동자의 감정노동전략을 파악하고, 이에 따른 서비스기업의 수익성 확보 및 고객서비스 전략수립에 필요한 지식을 제공할 수 있을 것이다.

본 연구의 결과, 감정노동전략 중 표면행동은 종업원창의성에 부의 영향을, 내면행동은 종업원창의성에 정의 영향을, 종업원창의성은 서비스성과에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 표면행동-서비스성과와 내면행동-서비스성과 간의 관계에서 종업원창의성은 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다.

### 5.2 시사점

본 연구는 연구자를 위한 이론적 및 은행산업을 위한 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

첫째, 본 연구는 기존 연구에서 많이 다루지 않았던 종업원창의성에 대한 독립변수 및 매개변수의 역할을 중심으로 모형을 제안하고 실증적으로 검증하였다는 점에서 이론적 의의를 찾을 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구의 결과에 의하면, 표면행동은 종업원창의성에 부의 영향을, 내면행동은 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 은행들이 기존에 종업원의 진심과 관계없이 항상 고객에게 미소로 대하는 것이 고객을 만족시키고, 고객을 유지하는데 도움이 된다고 생각했던 것과 달리 은행의 얼굴 역할을 하는 일선 서비스종업원 감정표현의 가식성과 진심에 따라 고객뿐만 아니라 종업원 자신의 직무관련에 대해 호의적 혹은 비호의적인 결과로 나타날 수 있다는 사실을 의미한다.

따라서 서비스조직은 은행종업원들이 고객과의 대면에서 표면행동 보다는 내면행동을 수행할 수 있도록 감정표현에 대한 인식을 전환시켜야 하며, 특히 상냥한 모습, 항상 웃는 얼굴과 같이 행동적 측면을 강조하는 서비

스교육에만 중점을 둘 것이 아니라 감정노동 수행에 따른 공정한 평가 보상시스템을 구축하고 체계적이고 지속적인 교육훈련을 실행하여 조직의 가치를 하나의 조직문화로 정착시키는 것이 중요할 것이다. 이를 통해 은행종업원 스스로가 조직에서 지향하는 가치를 자신의 가치로 내면화시킬 수 있어야 하며, 은행은 종업원창의성을 증가시키는 방법으로 일선종업원의 감정노동에 대한 직무기술서를 명확히 설계하고 관리할 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구의 결과에 의하면, 종업원창의성은 서비스성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 조사 결과는 Liu et al.(2013)[12]과 Hassan et al.(2013)[15]의 연구결과와 일치한다. 다시 말해 창의적인 일선 종업원들은 고객의 현재 및 잠재욕구를 더 잘 파악하고, 개개인의 욕구에 맞춘 방식으로 고객과 의사소통을 하고, 고객의 욕구를 보다 정확하게 만족시키는 독특한 서비스 패키지를 고안하고 전달하는 방식으로 고객과 더 많이 소통할 것이다. 따라서 경쟁이 매우 심한 성숙기에 해당하는 서비스조직들은 조직의 생존과 경쟁력 우위를 위해 종업원들이 고객요구에 따른 개별화된 맞춤 서비스를 제공하는 방법을 지속적으로 개발하는데 적극적으로 지원해야 할 것이다. 또한 Coelho et al.(2010)[22]의 연구결과에 의하면, 종업원 직무자율성, 다양성 및 피드백과 같은 직무특성이 종업원 창의성에 중요하다고 한다. 따라서 서비스조직들은 일선 서비스종업원의 자율성을 증가시키고, 종업원에 의해 수행되는 일련의 활동들을 확대하고, 더 많은 직무 피드백을 제공하는 것을 통해 종업원창의성을 강화시켜서 더 나은 서비스 성과로 이어지도록 체계적으로 관리하는 것이 바람직할 것이다.

다섯째, 본 연구의 결과에 의하면, 종업원창의성은 감정노동전략(표면행동과 내면행동)-서비스성과 간의 관계에서 모두 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 조직효과성의 향상을 고려한다면 종업원창의성은 경쟁적이고 역동적인 환경에서 서비스조직의 성장과 성과를 위해 아주 중요한 경쟁력 우위의 원천으로 인식되고 있어 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다.

일반적으로 은행종업원들이 가식이 아닌 진심에서 우러나는 진정성을 가지고 고객들에게 서비스를 제공하면서 서비스성과 또한 향상된다는 것이다. 하지만 서비스종업원의 특성상 비구조화된 직무가 많고, 서비스기업과 고객 사이의 접점에 놓여 있는 관계로 서비스성과에 악영

향을 미칠 수도 있을 것이다. 따라서 서비스성과를 높이기 위해선 단순히 서비스공업화에 근거한 진정성없는 거짓 서비스를 배제하고 고객을 진심으로 대하고 마음에서 우러나는 따뜻한 서비스를 제공하려고 노력을 해야 할 것이고, 불평을 창의적으로 대처하고, 새로운 절차 및 방식을 제안하고 고객문제에 대한 새로운 해결책을 제공할 수 있도록 조직분위기를 조성해야 할 것이다.

본 연구의 한계점과 미래연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 감정노동진략을 표면행동과 내면행동으로 분류하여 연구를 행하였다. 하지만 다른 연구들[9,39]에 의하면 감정노동의 차원으로 감정이탈과 자발적 행위를 포함하고 있으므로 미래 연구에서는 이를 포함하여 연구가 진행되었으면 한다.

둘째, 본 연구는 자료 수집을 동일한 응답자로부터 동일한 설문지로 받은 관계로 변수 간의 관계가 실제로보다 과장이 되어 나타날 수 있는 문제점이 있을 수 있다. 미래 연구에서는 동일방법편의를 파악하기 위한 Harmon의 one-factor test를 실시하였으면 한다.

셋째, 본 연구에서는 매개변수로 종업원창의성만을 연구했는데, 비과업적 행동변수인 조직시민행동이나 반생산적 행동 등을 포함하여 연구가 진행되었으면 한다.

## ACKNOWLEDGMENTS

This research is financially supported by Changwon National University in 2015-2016.

## REFERENCES

- [1] T. M. Amabile, A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 10, 123-167, Greenwich, CT: JAI Press, 1988.
- [2] J. Zhou & J. M. George, When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal*, 44, 682-696, 2001.
- [3] S. Cadwallader, C. B. Jarvis, M. J. Bitner & A. L. Ostrom, Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 219-239, 2010.
- [4] F. Coelho, M. Augusto & L. F. Lages, Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation, *Journal of Retailing*, 87(1), 31-45, 2011.
- [5] B. L. Fredrickson & T. Joiner, Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being, *Psychological Science*, 13(2), 172-175, 2002.
- [6] Y. Ekinci & P. L. Dawes, Consumer perceptions of frontline service employee personality traits, interaction quality, and consumer satisfaction, *The Service Industries Journal*, 29(4), 503-521, 2009.
- [7] C. H. Hui, W. C. K. Chiu, P. L. H. Yu, K. Cheng & H. H. M. Tse, The effects of service climate and the effective leadership behaviour of supervisors on frontline employee service quality: A multilevel analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 151-172, 2007.
- [8] A. J. Morris & D. C. Feldman, The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labour, *Academy of Management Journal*, 21(4), 986-1010, 1996.
- [9] B. E. Ashforth & R. H. Humphrey, Emotional labor in service roles: The influence of identity, *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115, 1993.
- [10] G. Naring, M. Briet & A. Brouwers, Beyond demand-control: emotional labour and symptoms of burnout in teachers, *Work & Stress*, 20(4), 303-315, 2006.
- [11] C. E. Shalley, J. Zhou & G. R. Oldham, The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?, *Journal of Management*, 30(6), 933-958, 2004.
- [12] C. Liu, X. Liu & Z. Geng, Emotional labor strategies and service performance: The mediating role of employee creativity, *The Journal of Applied Business Research*, 29(5), 1583-1595, 2013.



- [13] F. Coelho & C. Sousa, From goal orientations to employee creativity and performance: evidence from frontline service employees, *ESTUDOS DO GEMF*, 1-57, 2011.
- [14] K. J. Eschleman, J. Madsen, G. Alarcon, A. Barelka, K. J. Eschleman, J. Madsen, G. Alarcon & A. Barelka, Benefiting from creative activity: The positive relationships between creative activity, recovery experiences, & performance -related outcomes, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 579-598, 2014.
- [15] M. U. Hassan, A. A. Malik, A. Hasnain, M. F. Faiz & J. Abbas, Measuring employee creativity and its impact on organization innovation capability and performance in the banking sector of Pakistan, *World Applied Sciences Journal*, 24(7), 949-959, 2013.
- [16] A. R. Hochschild, *The Managed Heart*, University of California Press, Berkeley, CA, 1983.
- [17] Z. Geng, C. Liu, X. Liu & J. Feng, Effects of emotional labor strategies on job stress and creativity, *Academy of Management, Proceedings*. <http://proceedings.aom.org/content/2013/1/15098.short?related-urls=yes&legid=amproc;2013/1/15098> (January, 2013)
- [18] H. Zhang, S. N. Hill, X. Zhang, A multilevel model linking emotional labor and employee creativity, *Academy of Management, Proceedings*. <http://proceedings.aom.org/content/2013/1/10370.short> (January, 2013).
- [19] I. Y. Shin, W. M. Hur & H. S. Oh, Uncovering the antecedent and consequence of service employee creativity: Emotional labor strategies and formal job performance, *Academy of Management, Proceedings*. <http://proceedings.aom.org/content/2013/1/16895.short?related-urls=yes&legid=amproc;2013/1/16895>. (January 2013).
- [20] B. Ghiselin, Ultimate criteria for two levels of creativity, In Taylor, C. W. & Barron, F. (Eds.), *Scientific creativity: Its recognition and development*, 30-43, New York: Wiley, 1963.
- [21] T. M. Amabile, *Creativity in Context*, Westview Press, Boulder, Co., 1996.
- [22] F. Coelho & M. Augusto, Job characteristics and the creativity of frontline service employees, *Journal of Service Research*, 13(4), 426-438, 2010.
- [23] J. C. Chebat & P. Kollias, The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations, *Journal of Service Research*, 3(1), 66-81, 2000.
- [24] A. J. Dubinsky, R. D. Howell, T. N. Ingram & D. N. Bellenger, Salesforce socialization, *Journal of Marketing*, 50(4), 192-207, 1986.
- [25] G. Wang & R. G. Netemeyer, Salesperson creative performance: conceptualization, measurement & nomological validity, *Journal of Business Research*, 57(8), 805-812, 2004.
- [26] S. B. Yang & S. O. Choi, Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity, *Team Performance Management*, 15(5/6), 289-301, 2009.
- [27] M. Fishbein & I. Ajzen, *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley, Reading, MA., 1975.
- [28] Y. K. Fu, The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor, *Journal of Air Transport Management*, 32, 49-57, 2013.
- [29] M. Groth, T. H. T. & G. Walsh, Customer reactions to emotional labor: the roles of employee acting strategies and customer detection accuracy, *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974, 2009.
- [30] Y. H. Ji, S. K. Jung & J. W. Byun, Impact of emotional labor on customer orientation in hotel employees: Focused on the moderating effects of perceived display role, *Korea Academic Society of Hotel Administration*, 21(4), 35-51, 2012.
- [31] J. H. Lee, The influence of emotional labor of hotel employees working relating to food and beverages on customer orientation: The moderating effect of social support, *Korea Journal of Tourism and*

*Hospitality Research*, 27(6), 361-378, 2013.

- [32] E. Solongo, S. K. Lee, E. G. Kang, H. C. Kim & E. K. Kim, A study on the influence of leader supervisory style to creativity and job involvement in the age of convergence, *Journal of Digital Convergence*, 13(9), 149-159, 2015.
- [33] M. J. Park, The impact of innovation culture on workers' creative behaviors: Taking LMX quality as control effect measurement of golf course organization, *Korean Journal of Tourism Research*, 26(4), 201-216, 2011.
- [34] H. Liao & A. Chuang, A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes, *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58, 2004.
- [35] J. H. Han, A moderating effect of empathy between emotional labor and organizational citizenship behavior, *Journal of Digital Convergence*, 12(6), 161-170.
- [36] Y. J. Liaw, N. W. Chi & A. Chuang, Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support, *Journal of Business & Psychology*, 25, 477-492, 2010.
- [37] S. J. Shin, *A Study on the Factors Influencing Company's Service Performances and the Post-Intention after getting Korean Quality of Service Excellent Enterprise Certification*, Ph.D. Dissertation, Seokyeong University, 2011.
- [38] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson & R. L. Tatham, *Multivariate Data Analysis*(6th ed.), Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education Inc., 2006.
- [39] A. Rafaeli & R. I. Sutton, Expression of emotion as part of the work role, *Academy of Management Review*, 11, 1-42, 1989.

### 전 외 술(Jeon, Oi Sul)



- 1991년 2월 : 경희대학교 무역학과 (경제학석사)
- 1994년 8월 : 경희대학교 무역학과 (경제학박사)
- 2008년 3월 ~ 현재 : 국립창원대학교 글로벌비즈니스학부 교수
- 관심분야 : 국제경영, 국제무역
- E-Mail : osjeon@changwon.ar.kr

### 박 성 규(Park, Sung Kyu)



- 1994년 8월 : 영남대학교 경영학과 (경영학석사)
- 2000년 2월 : 영남대학교 경영과(경영학박사)
- 2013년 3월 ~ 현재 : 국립창원대학교 글로벌비즈니스학부 부교수
- 관심분야 : 연구방법, 국제마케팅
- E-Mail : parksg@changwon.ar.kr