

# 감정노동자의 서비스 회복성과를 위한 요인 연구\*

변 현 수\*\*

## 목 차

요약	3.2 설문조사 및 분석방법
1. 서론	4. 연구결과
2. 이론적 배경 및 가설 설정	4.1 설문대상자의 특성
2.1 감정노동 행위	4.2 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석
2.2 근무환경 요인	4.3 가설 검정
2.3 서비스 회복과 이직의도	5. 결론 및 논의
3. 연구방법	참고문헌
3.1 연구모형	Abstract

## 요약

서비스 분야에서 감정노동은 서비스 실패로 이어지는 경우가 많다. 기업 등 조직의 관리자들은 감정노동으로 인한 스트레스 등 부정적인 효과를 줄여서 서비스 회복으로 이어지게 할 수 있다. 본 연구의 목적은 감정노동과 관련된 선행요인 및 후행요인들이 서비스 회복과 어떠한 관련성을 가지고 있는지 알아보기 위하여 수행되었다. 연구목적에 의해 특히 현장에서 일하는 일선 직원들을 대상으로 데이터를 수집하였다. 이후 통계도구 등을 이용하여 실증적으로 가설을 분석하고 그 결과를 나타내었다.

연구결과는 다음과 같다. 첫째, 표면 행위는 서비스 회복에 부정적으로, 내면 행위는 서비스 회복에 긍정적으로 영향을 미쳤다. 둘째, 권한위임과 동기부여는 서비스 회복에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 셋째, 서비스 회복으로 인해 이직의도가 유의하게 낮아지는 효과를 거두는 것을 알 수 있었다. 결론적으로 현장 직원들의 감정노동과 근무환경에 대한 대처방법을 적절히 시행함으로써 서비스 회복 성과를 높이고 이직의도를 낮출 수 있을 것이다.

*표제어: 감정노동, 표면 행위, 내면 행위, 서비스 회복, 이직의도*

접수일(2016년 8월 5일), 수정일(1차: 2016년 9월 3일), 게재확정일(2016년 9월 12일)

\* 2016년 한국교통대학교 지원을 받아 수행하였음.

\*\* 국립 한국교통대학교 행정정보학과 부교수, elbim@ut.ac.kr

## 1. 서론

서비스 분야의 산업규모와 직종이 증가하는 현 시점에서 서비스 제공자와 수용자 간에 서비스를 매개로 하는 성공적인 상호작용이 필요하게 되었다. 정보기술의 발전으로 각종 매체와 도구를 이용한 편리한 서비스 운용이 가능하게 되었지만 결국 핵심은 인간과 인간의 상호작용으로 귀결된다. 인간은 기계뿐만 아니라 다른 생명체와 달리 감정의 동물이라고 할 수 있다. 따라서 고객과 종업원 간에 감정의 교류가 나타나고 이로 인해 서비스의 성패가 좌우된다. 이에 Zapf(2002)는 감정이 들어간 업무는 대면접촉이나 음성접촉을 필요로 하는 일 중에서도 중요한 역할을 담당하고 있다고 하였다. 특히 현장에서 고객들과 접촉하는 일선의 종업원들은 그러한 서비스의 1차 창구이자 핵심역할을 담당하고 있다고 할 수 있다. 따라서 기업 등 조직에서는 고객과의 최우선 접촉대상인 현장의 종업원들에 대한 각별한 관심과 주의를 요구된다.

주로 서비스 업종에 근무하는 일선의 직원들은 고객의 무리한 요구 등에 자신의 솔직한 감정을 억누르고 업무에 임해야 하는 경우가 많기에 이른바 감정노동에 시달리는 경우가 많다. 이처럼 감정노동은 특히 서비스 종사자에게 많이 나타나는 데 이들은 얼굴 표정, 몸짓, 목소리 어조 등이 긍정적인 태도로 표현되게끔 고객이나 관리자가 기대하는 경우가 많다(Chu et al., 2012). 이들은 심지어 일정 수준의 외모까지 직무요건으로 채택되곤 한다(Nickson et al., 2005). 결과적으로 감정노동자들은 극도의 심리적 스트레스를 받게 되고 이는 서비스 실패와 같은 부정적 결과를 낳으며, 결과적으로 직무에 불만족하여 이직의도를 강하게 가지게 된다(Nixon et al., 2010).

감정 노동으로 인한 부정적 결과로는 서비스 회복에 지장을 준다는 점을 들 수 있다. 항상 성공하는 서비스는 거의 불가능하기에 서비스 제공자는 서

비스 실패시 이를 복구하기 위한 서비스 회복 노력에 많은 노력을 기울이고 있다. Ruyter and Wetzels (2000)의 표현대로 첫 번째에는 실패했어도 두 번째에는 제대로 일하기 위해서 서비스 회복이 즉각적이고 효과적으로 이루어질 필요가 있다. 그러나 감정노동으로 인해 압박을 받는 근무자들은 서비스 회복이 더디거나 악화되는 경우가 많다. 무엇보다도 현장 직원들은 고객뿐만 아니라 그들의 관리자에게도 거의 무조건적으로 웃음이나 친절과 같은 태도를 항상 유지하도록 요구받기 때문에 서비스 회복에 대한 의욕이나 필요성을 가지기 어렵다.

이에 본 연구는 서비스 접점에서 일하는 현장 종업원들이 처해 있는 감정노동 상태를 해소하고 서비스 회복을 실현하기 위한 제반 요소를 확인하기 위하여 수행되었다. 이에 감정노동과 관련하여 서비스 회복에 영향을 미치는 선행 및 후행요인들을 살펴보고 이들의 연관성을 검토해 볼 것이다. 이를 통해 감정노동자들에 대한 이해를 돕고 현장에서의 서비스 회복이 실질적으로 이루어질 수 있는 단서를 탐구할 수 있기를 기대한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1 감정노동 행위

일찍이 Hochschild(1983)는 웃음과 같은 감정표현이 업무의 일부가 되는 감정노동에 대해 거론하였다. 이후 서비스업을 중심으로 감정노동에 대한 논의가 활발해졌는데 이는 무엇보다도 현실적으로 해결이 필요한 문제로 크게 부각되었기 때문이기도 하다. 일단 감정노동이란 구체적으로 조직의 기대에 부응하기 위해 노동자들이 감정을 조절하도록 시도하는 것으로 정의해 볼 수 있다(Brotheridge and Lee, 2003). 이러한 감정노동으로 인해 노동자는 서로 다른 유형의 행동을 보이게 된다. 하나는 실제로 그렇지 않으면서 연기하듯이 감정을 표현하는 표면

적인 행동이고, 다른 하나는 고객에게 진실되고 긍정적인 마음으로 다가가서 내면에서 우러나는 행동으로 구현되는 것이다. 전자는 겉으로 드러나는 감정을 조작함으로써 야기되는 감정 충돌 현상으로 표면 행위라고 하며, 후자는 내면 행위라고 부르는데 노동자의 진정한 감정이 표현되어 이러한 긍정적인 감정이 고객에게 전이되면 고객이 추가적인 소비를 가능하게 하기도 한다(Grandey, 2000).

이러한 표면 행위와 내면 행위는 서비스의 회복으로도 이어질 수 있다. Giardini and Frese(2006)에 따르면 서비스 일선에 있는 직원들은 서비스 상황에 맞는 감정적 수요에 대해 반응을 조절하게 마련이라고 하였다. 보다 구체적으로 보면 표면 행위와 내면 행위는 그 성격에 따라 반대로 작용하게 된다. 표면 행위의 경우 일선 종업원들은 고객이나 직장을 위해 서라기보다는 직업을 유지하기 위해서 감정을 조절하는 경우가 많다(Grandey, 2003). 따라서 그들의 직무에도 부정적인 영향을 미칠 수 있으며 감정과 태도와의 불일치가 발생하여 서비스 회복에도 부정적인 영향을 미치게 된다. 상대적으로 내면 행위의 경우에는 고객이 직원의 감정을 긍정적으로 받아들이면 구매와 같은 고객 태도가 발생하게 된다(Westbrook, 1987). 즉 진정성 있는 감정을 고객에게 전달함으로써 스스로의 일에도 만족하고 결과적으로 서비스 회복으로 연결될 수 있다.

가설 1: 표면 행위는 서비스 회복 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 내면 행위는 서비스 회복 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 근무환경 요인

감정노동으로 정신적 혹은 육체적 손상을 입는 현장 직원들에게 이를 해소할 수 있는 근무 분위

가 제공된다면 유무형의 손상을 상당부분 경감시킬 수 있다. Dean(2004)은 높은 성과를 낼 수 있도록 근무환경을 조성하면 조직의 성과를 높이는 것은 기본이고 서비스의 품질과 효율성을 높일 수 있는 계기가 된다고 하였다.

수직적인 조직문화에서 수평적인 조직문화로 이행해 감에 따라 바람직하고 적절한 권한 위임 및 분권화가 중요하게 대두되고 있다. Chebat and Kollias(2000)에 따르면 권한의 위임으로 인해 개인의 능력이 개발되고 재능과 경험이 적극적으로 활용될 수 있다고 하였다. Spreng et al.(1995)에 따르면 종업원에게 적절히 권한을 분배함으로써 불만족하는 고객에게 신속하고 적절한 반응을 제공해 줄 수 있다고 하였다. 따라서 현장 직원이 자율적으로 일할 수 있게끔 권한을 부여함으로써 업무능력과 기술을 고양시키는 데 도움이 되고 이는 서비스 성과에도 영향을 미치게 된다(Fernandez and Moldogaziev, 2011).

누구나 타인의 강제에 의해서보다는 자신의 의지로 자율적인 움직임을 보일 때 성과가 높을 것임은 자명하다. 기업 등 조직에서도 휘하의 직원들이 높은 성과를 올릴 수 있도록 자연스럽게 동기를 부여하는 것이 중요한 방법으로 거론되곤 한다. Bartol and Martin(1998)은 관리자의 가장 중요한 역할과 자질은 강제성을 배제하고 종업원들을 일할 수 있도록 그들을 유도하는 능력을 갖추는 것이라고 주장하였다. 실제로 어느 기업이든 성과는 현장에서 일하는 직원들에게 달려 있다. 따라서 효과적이고 매력적인 일련의 보상 프로그램 등 직원들에게 동기를 부여할 수 있는 조치를 취함으로써 해당 기업이 원하는 성과를 올리는 것이 가능하다고 할 수 있다(Zaidi and Abbas, 2011).

가설 3: 권한위임은 서비스 회복 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 동기부여는 서비스 회복 성과에 정(+)의

영향을 미칠 것이다.

### 2.3 서비스 회복과 이직의도

고객이 불평하는 등의 서비스 실패가 발생하는 경우 신속히 회복조치를 취할 필요가 있다. 서비스 실패는 언제든지 어떤 상황에서든지 발생할 여지가 있고 그 대부분은 일선 현장에서 발생한다. 따라서 특히나 현장 직원에게 있어서 서비스 회복은 고객의 선의를 유지하기 위한 중요한 노력을 기울여야 할 대상이다(Masdek et al., 2011).

Gwinner et al.(2005)도 지적했듯이 일선에서 일하는 직원들은 단순히 양질의 서비스를 제공하는 데에 그치는 것이 아니라 고객만족을 넘어 고객관계구축을 이루는 중요한 역할을 담당하기 때문이다. 즉 설령 서비스 실패가 발생하더라도 현장 종업원의 대처와 노력에 따라 서비스 회복이 신속하게 이루어지고 이전보다 나은 관계가 구축될 수 있다(Boshoff and Allen, 2000). 종업원들이 자기 일을 효과적으로 이행하고 있다고 느끼면 그 일을 지속적으로 하기를 원하게 된다(Rust et al., 1996). 결과적으로 지속적인 서비스 회복을 제공할 수 있는 종업원들은 이직의도

가 낮게 나타날 것이다.

가설 5: 서비스 회복 성과는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 3. 연구방법

### 3.1 연구모형

선행연구에서 거론된 여러 변수들에 대한 영향관계를 실증적으로 검증하기 위해 <Fig. 3-1>과 같은 연구모형을 도출하였다. <Fig. 3-1>을 보면 감정노동 행위를 구성하는 변수인 표면 행위와 내면 행위가 서비스 회복에 미치는 영향을 표시하고 있다. 또한 설정한 가설에 따라 표면 행위는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 있다. 그리고 근무환경 요인에서 포함하는 것은 권한위임과 동기부여이며 이들이 서비스 회복에 기여할 것으로 가설을 설정하였다. 결과적으로 현장 직원들이 재구축한 서비스 회복으로 인해 종업원들의 이직의도는 낮아질 것으로 예측할 수 있다.

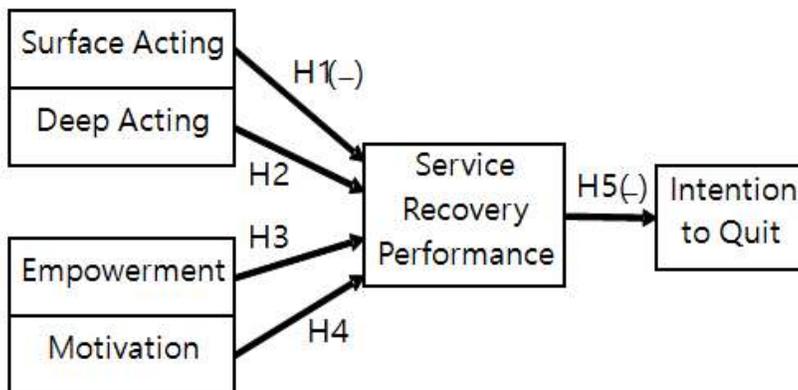


Fig. 3-1 Research Model

### 3.2 설문조사 및 분석방법

본 연구에서 알아보고자 하는 변수간 관계를 측정하기 위해 구성된 측정도구들은 기존 연구에서 수행된 내용을 연구목적에 맞게 문구 등을 다듬어 구축되었으며, 그 내용은 <Tab. 3-1>에 나타나 있다. <Tab. 3-1>에 제시된 항목별로 설문대상자는 응답지에 5점 척도의 리커트 척도로 답하도록 하였다. 그리고 한국노동사회연구소(2014)에 따르면 국내 서비스 산업의 하위 4개 업종인 생산자 서비스, 유통 서비스, 개인 서비스, 사회 서비스 등 각 분야에서 다소의 차이는 있으나 일정 수준이상의 감정노동이 수행되고 있음을 알 수 있다. 이에 따라 본 연구에서도 이러한 분야에 종사하는 하위 계층 직군에 있는

종업원등을 대상으로 설문조사를 수행하였다. 설문 대상자들의 면모를 살펴 보기 위해 이들의 면면을 알 수 있도록 인구통계학적 설문내용도 포함하였다. 회사의 관리자나 고위 직군을 배제하고 현장에서 일하는 일선 직원들을 대상으로 2016년 상반기에 3개월에 걸쳐 설문조사를 실행하였다. 배부한 설문지는 250부였고 실제로 수거된 설문지는 200부였으며 그 중에서도 응답이 미비하거나 부실한 설문지를 제거하고 유효한 표본은 170부로 한정하였다. 최종적으로 선별된 총 170명을 분석대상으로 삼아 먼저 응답자들의 인구통계학적인 부분을 살펴 보았다. 이어서 응답자들이 대답한 측정도구들의 타당성과 신뢰성을 검토해보았고, 연구의 본 목적인 변수간의 연관성을 도출하도록 하였다.

Tab. 3-1 Measurement Items

Variable	No.	Item	Related Works
surface acting	SA1	I pretend to have emotions that I don't really have.	Brotheridge and Lee (2003) Grandey et al.(2004) Gross and John(2003)
	SA2	I put on a 'mask' in order to display the emotions I needed to for my job.	
	SA3	When I am feeling negative emotions, I make sure not to express them. resists expressing true feelings.	
deep acting	DA1	I make an effort to actually feel the emotions that I need to display.	Kim and Agrusa(2011) Wong and Wang(2009)
	DA2	I try to actually experience the emotions that I must show.	
	DA3	Really try to feel the emotions I have to show as part of my job.	
empowerment	EM1	I am encouraged to handle customer problems by myself.	Rod et al.(2006) Yavas et al.(2003)
	EM2	I do not have to get management's approval before I handle customer problems.	
	EM3	I am allowed to do almost anything to solve customer problems.	
	EM4	I have control over how I solve customer problems.	
motivation	MO1	I receive positive recognition when I excel in serving customers.	Ashill et al.(2008) Boshoff and Allen(2000)
	MO2	We have financial incentives for service excellence.	
	MO3	My promotion depends on the quality of service I deliver.	
	MO4	I am rewarded for satisfying complaining customers.	
service recovery performance	SR1	Considering all the things I do, I handle dissatisfied customers quite well.	Baksi and Parida(2013) Boshoff and Allen(2000) Chang et al.(2008)
	SR2	I do not mind dealing with complaining customers.	
	SR3	No customer I deal with leaves with problems unresolved.	
	SR4	Satisfying complaining customers is a great thrill to me.	
	SR5	Complaining customers I have dealt with in the past are among today's most loyal customers.	
intention to quit	IQ1	I often think about resigning.	Alam and Mohammad (2010) Rod et al.(2006)
	IQ2	It would not take too much to make me resign from the organization.	
	IQ3	I will probably be looking for another job soon.	

## 4. 연구결과

### 4.1 설문대상자의 특성

Tab. 4-1 Respondent demographic information

	division	frequency	%
gender	male	59	35.0
	female	111	65.0
age	10s-20s	43	25.3
	20s-30s	63	37.0
	30s-40s	37	21.6
	above 40s	27	16.1
category	food / lodgment	60	35.4
	communication	33	19.7
	joy / culture	48	28.2
	etc.	29	16.7
length of work	under 1 year	35	20.3
	1 ~ under 2 years	60	35.2
	3 ~ under 4 years	47	27.5
	5 ~ under 6 years	17	10.1
	over 5 years	11	6.9
total		170	100.0

본 연구에서 채택한 대상자들에 대한 특성은 <Tab. 4-1>에 나타나 있다. 먼저 응답자중 여성(111명, 65%)이 남성(59명, 35%)보다 많은 것으로 드러났다. 연령대에서는 20-30세의 분포가 가장 많은 비중(63명, 37%)을 차지하였고, 가장 인원 수가 적은 연령대는 40세 이상(27명, 16.1%)이었다. 이들이 근무하는 업종은 다양하게 나타났으며 그 중에서도 요식업과 숙박업의 크기가 가장 많았다(60명, 35.4%). 근무기간도 골고루 분포되어 있는 편이었으나 1~4년 사이의 근무기간을 가지고 있는 종업원의 비중(107명, 62.7%)이 대다수인 것을 알 수 있었다.

### 4.2 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석

설문 조사를 통해 수집한 측정도구들에 대해서 타당성과 신뢰성을 가지고 있는지 알아보기 위하여 해당 분석을 실행하였다. 먼저 각 변수와 그 측정도

구들의 타당성은 요인분석을 통한 요인추출로 살펴 보았다. 이 때 선택사항으로는 일반적으로 통용되는 eigenvalue 1이상, 주성분 분석 방식, varimax 회전 등으로 높은 요인적재치를 가지고 있는 지 확인해 보았다. 또한 전체 표본의 적정성 여부를 알아보기 위하여 KMO 지표와 Bartlett 구형성 검정을 사용하였다. 신뢰성을 알아볼 때에는 내적 일관성 검증을 위하여 Cronbach's  $\alpha$  계수값을 이용하였다.

먼저 독립변수의 경우 <Tab. 4-2>에 그 결과가 나타나 있다. 감정노동 행위와 근무환경 요인을 구체적으로 나타내는 4개의 독립변수에 맞게 4개의 요인으로 분류가 잘 되고 있으며 요인적재값도 높은 편으로 나타났다. 또한 KMO 값은 0.877, Bartlett 구형성 검증값도 기준치를 통과함으로써 요인분석에 적합한 것으로 나타났다. 신뢰도를 나타내는 Cronbach's  $\alpha$  값 또한 모두 높은 것으로 나타나 독립변수들에 대한 측정도구의 타당성과 신뢰성은 충분한 것을 알 수 있다.

Tab. 4-2 Reliability and validity tests (1)

Variable	Item	Factor Loading	Cronbach's $\alpha$
surface acting	SA1	.726	0.796
	SA2	.754	
	SA3	.736	
deep acting	DA1	.725	0.845
	DA2	.875	
	DA3	.872	
empowerment	EM1	.848	0.861
	EM2	.921	
	EM3	.692	
	EM4	.896	
motivation	MO1	.791	0.813
	MO2	.758	
	MO3	.736	
	MO4	.843	

KMO = 0.877, Chi-square = 2443.672, df : 91, p = 0.000

Tab. 4-3 Reliability and validity tests (2)

Variable	Item	Factor Loading	Cronbach's $\alpha$
service recovery performance	SR1	.769	0.793
	SR2	.764	
	SR3	.725	
	SR4	.718	
	SR5	.699	
intention to quit	IQ1	.843	0.835
	IQ2	.881	
	IQ3	.846	

KMO = 0.866, Chi-square = 1699.064, df : 21, p = 0.000

나머지 변수들의 경우에 대해서는 <Tab. 4-3>에 그 결과가 정리되어 각 변수에 맞게 요인별로 구분되어 엮이고 있으며, 요인 적재치도 충분한 수준으로 높게 나타났다. KMO 값은 0.866이고, Bartlett 구형성 검증값도 요인분석에 충분히 적합한 것으로 나타났다. 이 밖에도 신뢰성을 알아보기 위한 Cronbach's  $\alpha$  값은 충분한 수준을 가지고 있었다. 따라서 기타 변수들 또한 그 측정도구가 타당성과 신뢰성을 가지고 있는 것으로 설정할 수 있었다.

### 4.3 가설 검증

감정노동 행위(표면 행위, 내면 행위)와 근무환경 요인(권한위임, 동기부여)이 서비스 회복 성과에 영향을 미치는지 알아보기 위하여 다중회귀 분석을 시행하였다. 분석결과는 <Tab. 4-4>에 나타나 있다. 이 경우 회귀모형은 통계적으로 유의하게 성립하고 있으며( $F = 38.883, p = 0.000$ ), Durbin-Watson 통계량은 2에 근접하는 등 다중공선성 문제도 없음을 알 수 있다. 결과적으로 모든 독립변수는 서비스 회복에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 표면 행위의 경우에만 부정적인 영향을 가지고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 1,2,3,4는 통계적으로 유의하다고 할

수 있다. 또한 회귀계수를 고려해 볼 때 내면 행위가 가장 높은 영향력을 보이고 있으며, 권한위임과 동기부여가 그 다음으로 영향을 미치며, 표면 행위는 다른 변수에 비해 가장 낮은 영향력을 미침을 간접적으로 유추할 수 있다. 결론적으로 현장 직원들이 진심에서 나타나는 서비스를 제공하도록 권한을 부여하고 동기를 유인하는 것이 서비스 회복에 중요한 것임을 알 수 있다.

이어서 서비스 회복 성과는 이직 의도에 어떠한 영향을 끼치는 지 알아보기 위하여 회귀분석을 시행하였다. 그 결과는 <Tab. 4-5>에서 확인할 수 있다. 여기에서 회귀모형은 통계적으로 유의하게 성립하고 있으며( $F = 52.627, p = 0.000$ ), 52.3%의 설명력을 가지고 있음도 알 수 있다. 서비스 회복 평가는 이직 의도에 영향력을 미치되 부정적 방향으로 나타나는 것을 알 수 있다. 이에 가설 5는 통계적으로 유의한 것으로 드러났다. 즉 서비스가 실패한 경우에도 신속하고 적절하게 서비스가 회복되면 일선 근무자들의 업무능력 향상과 직무만족 제고에 영향을 미치게 되고 숙련된 직원들의 이직의도가 낮아지는 데에도 기여하게 된다.

Tab. 4-4 The output of regression (1)

dependent variable	independent variable	non-standard regression weight		standard regression weight	t	p
		B	SEM	$\beta$		
service performance recovery	(constant)	.255	.295		.866	.387
	surface acting	-.085	.042	-.099	-2.012	.045
	deep acting	.522	.066	.423	7.941	.000
	empowerment	.195	.072	.152	2.718	.007
	motivation	.204	.064	.182	3.200	.002

F = 38.883, p = 0.000, R<sup>2</sup> = 0.372, Adjusted R<sup>2</sup> = 0.362, Durbin-Watson = 1.812

Tab. 4-5 The output of regression (2)

dependent variable	independent variable	non-standard regression weight		standard regression weight	t	p
		B	SEM	$\beta$		
intention to quit	(constant)	2.186	.083		26.426	.000
	service performance recovery	-.170	.023	-.723	-7.254	.000

F = 52.627, p = 0.000, R<sup>2</sup> = 0.523, Adjusted R<sup>2</sup> = 0.513

### 5. 결론 및 논의

흔히 3차산업이라고도 하는 서비스업종의 범위와 규모가 증가하면서 서비스 제공자와 수용자 사이에 올바른 관계를 구축하기 위한 여러 가지 시도가 제시되고 있다. 전자상거래와 같은 수단이 주어졌다 해도 일선의 서비스 현장이 가지는 중요성은 여전히 높다. 특히 단순 판매업이나 요식업 및 숙박업과 같은 전통적인 서비스 업종은 물론이고 전반적인 서비스 분야에서 인간끼리의 교류로 인해 서비스 성과가

크게 영향을 받게 마련이다. 아무리 노력을 기울여도 서비스 성공만이 아니라 서비스 실패가 발생할 수 있다. 이 때 특히나 일선에서 근무하는 종업원들이 효과적으로 대응함에 따라 서비스 실패가 서비스 회복으로 전환될 수 있다. 그러나 일선의 현장 직원들은 고객들의 무리한 요구나 조직내 정책 등으로 인해 이른바 감정노동에 시달리는 경우가 많이 드러나고 있는 상황이다.

이에 본 연구는 일선에서 근무하는 감정노동자들을 대상으로 서비스 회복에 영향을 미치는 선행 및

후행요인을 검토해 보고자 수행되었다. 이를 통해 감정노동자들이 감정노동으로 인한 스트레스를 줄이고 보다 자율적으로 근무함으로써 직무만족을 이루도록 하는 방안을 탐구하고자 하는 데에 그 목적이 있었다.

연구결과 감정노동 행위인 표면 행위는 서비스 회복에 부정적인 영향을 미쳤고, 내면 행위는 긍정적인 영향을 서비스 회복에 미치는 것으로 드러났다. 즉 억지 웃음과 같이 본심을 속이는 감정은 종업원 본인이나 고객에게도 해로운 영향을 미칠 수 밖에 없다. 이에 Grandey(2003)는 부정적인 감정은 이른바 비언어적 교류를 통해 증폭되는 경향이 있다고 하였다. Tang et al.(2013)에 의해서도 표면 및 내면 행위로 인해 고객의 적극적인 협조를 불러일으키고으로써 관계의 정도와 방향을 증강시킬 수 있다고 하였다. 종업원들이 진실된 마음으로 서비스를 제공할 때 고객과의 올바른 교류가 나타나 신속하고 정확한 서비스 회복으로 이어질 것이다. 또한 근무환경 측면에서 보면 권한위임이나 동기부여가 서비스 회복에 긍정적인 영향을 끼치는 것을 알 수 있었다. Wright and Kim(2004)은 이러한 권한위임이 지속적인 경쟁우위를 보장하고 성과를 증가시킬 수 있는 독특한 자산으로도 볼 수 있는 여지가 있다고 하였다. 동기부여가 서비스 회복을 비롯한 업무성장에 지대한 영향을 미침은 거의 모든 연구결과에서 입증되고 있다(Barczak et al., 1997). 따라서 관리자나 최고경영진에서는 현장 직원에 대한 지나친 간섭이나 통제를 줄이고 보다 많은 권한을 부여함으로써 감정노동자들이 일하는 분위기를 환기시킬 수 있고 역시 서비스 회복으로도 이어질 수 있을 것이다. 결론적으로 서비스 회복을 통해 높은 성과가 나타나면 근무자들 스스로 업무능력과 직무만족이 높아지기 때문에 이직의도가 낮아지는 것도 알 수 있었다.

본 연구결과를 바탕으로 향후 보완할 점은 다음과 같은 것들이 있다. 먼저 본 연구에서는 일반적인 서비스 분야의 현장 직원들을 대상으로 폭넓게 조사

를 진행하였는데 차후 세분화하여 각각의 분야에 따른 차이점을 알아볼 수 있을 것이다. 또한 본 연구에서 거론하지 않은 주요 변수들, 이를 테면 종업원에 대한 훈련 정도나 감정 소진 및 감정 지능 등을 채택하여 그것들이 감정노동에서 행하는 역할을 알아볼 수 있을 것이다. 그리고, 감정노동자들의 어려운 점을 실질적으로 해결할 수 있는 정책개발 등에 초점을 맞춘 연구방향도 제시될 필요가 있을 것이다.

## Reference

- [1] Alam, Muhammad Masroor and Jamilha Fakir Mohammad (2010), Level of Job Satisfaction and Intent to Leave among Malaysian Nurses, *Business Intelligence Journal*, 3(1), 123-137.
- [2] Ashill, Nicholas J., Michel Rod, and Janet Carruthers (2008), The Effect of Management Commitment to Service Quality on Frontline Employees' Job Attitudes, Turnover Intentions and Service Recovery Performance in a New Public Management Context, *Journal of Strategic Marketing*, 16(5), 437-462.
- [3] Baksi, Arup Kumar and Bivraj Bhusan Parida (2013), Measuring Moderating Effects of Service Recovery and CRM on Consumer Trust, Repatronization and Advocacy with Distributive Variation of the Same across Recovery Zone-of-Tolerance (RZOT), *NMIMS Management Review*, 23, 9-32.
- [4] Barczak, Gloria, Pam Scholder Ellen, and Bruce K. Pilling (1997), Developing Typologies of Consumer Motives for Use of Technologically Based Banking Services, *Journal of Business Research*, 38(2), 131-139.
- [5] Bartol, Kathryn M. and David C. Martin (1998), *Management*. 3rd Ed., McGraw-Hill, New York, NY.

- [6] Boshoff, Christo and Janine Allen (2000), The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff's Perceptions of Service Recovery Performance, *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- [7] Brotheridge, Céleste M. and Raymond T. Lee (2003), Development and Validation of the Emotional Labor Scale, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- [8] Chang, Hong-sheng, Ju-Chun Lee, Chien-Ming Tseng (2008), The Influence of Service Recovery on Perceived Justice under Different Involvement level – An Evidence of Retail Industry, *Contemporary Management Research*, 4(1), 57-82.
- [9] Chebat, Jean-Charles and Paul Kollias (2000), The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Role in Service Organizations, *Journal of Service Research*, 3(1), 66-78.
- [10] Chu, Kay H., Melissa A. Baker, and Suzanne K. Murrmann (2012), When We Are Onstage, We Smile: The effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes, *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915.
- [11] Dean, Alison M. (2004), Links between Organizational and Customer Variables in Service Delivery: Evidence, Contradictions, and Challenges, *International Journal of Service Industry Management*, 15(4), 332-350.
- [12] Fernandez, Sergio and Tima Moldogaziev (2011), Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work?, *The American Review of Public Administration*, 41(1), 23-47.
- [13] Giardini, Angelo and Michael Frese (2006), Reducing the Negative Effects of Emotion Work in Service Occupations: Emotional Competence as a Psychological Resource, *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 63-75.
- [14] Grandey, Alicia A. (2000), Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- [15] Grandey, Alicia A. (2003), "When The Show Must Go On": Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery, *Academy of Management*, 46(3), 86-96.
- [16] Grandey, Alicai A., David N. Dickter, and Hock-Peng Sin (2004), The Customer Is Not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418.
- [17] Gross, James J. and Oliver P. John (2003), Individual Differences in Two Emotion Regulation Processes: Implications for Affect, Relationships, and Well-Being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348-362.
- [18] Gwinner, Kevin P., Mary Jo Bitner, Stephen W. Brown, and Ajith Kumar (2005), Service Customization through Employee Adaptiveness, *Journal of Service Research*, 8(2), 131-148.
- [19] Hochschild, Arlie Russell (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, CA: University of California Press.
- [20] Kim, Hyun Jeong and Jerome Agrusa (2011), Hospitality Service Employees' Coping Styles: The Role of Emotional Intelligence, Two Basic Personality Traits, and Socio-Demographic Factors, *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 588-598.
- [21] Korea Labour & Society Institute (2014), Research on the Actual Condition and Improvement on Emotional Labor in Korea.

- (한국노동사회연구소 (2014), 한국 사회 감정노동 실태와 개선방향 연구)
- [22] Masdek, Nik Mohd, Nik Rozana, Yuhani Abdul Aziz, and Khairil Wahidin Awang (2011), Potential Antecedents and Outcomes of Frontline Employees' Service Recovery Performance, *International Journal of Economics and Management* 5(1), 114-139.
- [23] Nickson, Dennis, Chris Warhurst, and Eli Dutton (2005), The Importance of Attitude and Appearance in the Service Encounter in Retail and Hospitality, *Managing Service Quality*, 15(2), 195-208.
- [24] Nixon, Ashley E., Liu-Qin Yang, Paul E. Spector, and Xichao Zhang (2010), Emotional Labor in China: Do Perceived Organization Support and Gender Moderate the Process, *Stress & Health*, 27(4), 289-305.
- [25] Rod, Michel, Janet Carruthers, and Nicholas J. Ashill (2006), Antecedents and Outcomes of Service Recovery Performance: Insights from an Organisation Post-Corporatisation and Post-Deregulation, *Innovative Marketing*, 2(2), 20-31.
- [26] Rust, Roland T., Greg L. Stewart, Heather Miller, and Debbie Pielack (1996), The Satisfaction and Retention of Frontline Employees: A Customer Satisfaction Measurement Approach, *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 62-80.
- [27] Ruyter, Ko de and Martin Wetzels (2000), Customer Equity Considerations in Service Recovery: A Cross-Industry Perspective, *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 91-108.
- [28] Spreng, Richard A., Gilbert D. Harrell, and Robert D. Mackoy (1995), Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions, *Journal of Services Marketing*, 9(1), 15-23.
- [29] Tang, Chaoying, Craig R. Seal, and Stefanie E. Naumann (2013), Emotional Labor Strategies, Customer Cooperation and Buying Decisions, *Journal of Management and Marketing Research*, 13, 1-15.
- [30] Westbrook, Robert A. (1987), Product/Consumption-Based Affective Responses and Post Purchase Processes, *Journal of Marketing Research*, 24(8), 258-270.
- [31] Wong, Jehn-Yih and Chih-Hung Wang (2009), Emotional Labor of the Tour Leaders: An Exploratory Study, *Tourism Management*, 30(2), 249-259
- [32] Wright, Bradley E. and Soonhee Kim (2004), Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics, *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), 18-40.
- [33] Yavas, Ugur, Osman M. Karatepe, Turgay Avci, and Mehmet Tekinkus (2003), Antecedents and Outcomes of Service Recovery Performance: An Empirical Study of Frontline Employees in Turkish Banks, *International Journal of Bank Marketing*, 21(5), 255-265.
- [34] Zaidi, Farheen B. and Zahra Abbas (2011), A Study on the Impact of Rewards on Employee Motivation in the Telecommunication Sector of Pakistan, *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 3(3), 978-998.
- [35] Zapf, Dieter (2002), Emotion Work and Psychological Well-Being: A Review of The Literature and Some Conceptual Considerations, *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.

**Byeon, Hyeonsu (elbim@ut.ac.kr)**



Byeon, Hyeonsu is currently an associate professor of Public MIS at Korea National University of Transportation. He received his Ph.D. in Sogang Business School from Sogang University in 2007. His current research interests include information systems, information management, information behavior, digital content, and etc.

# Factors of Service Recovery Performance of Emotional Laborers

Hyeonsu Byeon\*

## ABSTRACT

Emotional labor may lead to service failure in service industries. Managers of an organization or a company can contribute to service recovery by reducing stress related to emotional labor. The aim of this study is to identify the antecedents and consequences of service recovery in respect of emotional labor. Data was surveyed from frontline employees to achieve the research purpose. The hypotheses were examined empirically using statistical tools.

Results are as follows. First, surface acting had a negative impact on service recovery performance and deep acting had a positive impact. Second, empowerment and motivation had an influential relationship positively on service recovery performance. Third, service recovery performance was negatively related to intention to quit. In conclusion, managing employees' emotional labor strategies and work environment will bring high service recovery performance and low intention to quit.

*Keywords: Emotional Labor, Surface Acting, Deep Acting, Service Recovery, Intention to Quit*

---

\* Associate Professor, Department of Public Management Information Systems, Korea National University of Transportation