

# 기업의 표현규정이 비대면 감정노동자의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구

여현진 \* · 박지영 \*\* · 문재영 \*\*\*†

\* 동서대학교 디지털콘텐츠학부

\*\* 부산대학교 일반대학원

\*\*\* 동서대학교 경영학부

## A study of display rule for none face-to-face emotional worker's job satisfaction

Yeo, Hyun Jin \* · Park, Ji Young \*\* · Moon, Jae Young \*\*\*†

\* Division of Visual Communication, Dongseo University

\*\* Graduate school of Business, Pusan National University

\*\*\* Division of Business, Dongseo University

### ABSTRACT

**Purpose:** The purpose of this study is to find empirical studies the causal relationship among positive defining representation, negative defining representation, surface acting, deep acting, dissatisfaction of job, and intention of job transfer.

**Methods:** The collected data through the survey by customer satisfaction team of “A” company call center.

**Results:** The result of this study is that emotion and behavior norm influence on deep act of expressing both positive impacts of the employees.

**Conclusion:** Feelings of corporate representation norm is psychologically of employees that because it affects even also must facilitate the surface acts and internal acts of employees and job dissatisfaction at the same time due to emotional dissonance and emotional exhaustion and turnover are hidden on the back emotion norms in the contact department , it should be aware of the need to address the emotional problems.

Companies need to develop a variety of programs with attention to addressing the emotional difficulties experienced by workers.

**Key Words:** Emotional Labor, Positive Display Rule, Negative Display Rule, Deep Acting, Surface Acting

● Received 1 August 2016, 1st revised 1 September 2016, accepted 5 September 2016

† Corresponding Author(jaymoon@gdsu.dongseo.ac.kr)

© 2016, The Korean Society for Quality Management

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 re-production in any medium, provided the original work is properly cited.

※ 이 논문은 2015년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015S1A5A2A01009489).

## 1. 서론

본 연구는 콜센터와 같은 비대면 감정노동(emotional labor) 종사자들의 직업만족도 고취를 통한 이직 및 이탈 방지를 위하여, 감정노동 관련 요인인 내적행위(deep acting)·외적행위(surface acting)에 따른 직업불만족 뿐만이 아닌 기업의 감정 통제 규정을 긍정적인 규정(positive display rule)과 부정적인 규정(negative display rule) 두 가지로 분류하여 감정노동 종사자들이 업무상 발생하는 감정들에 대한 개인적이고 전략인 내·외적 행위가 직업만족과 이직의도에 미치는 영향을 분석하고, 이러한 내·외적 행위가 기업의 감정 통제 규정의 종류에 따라 달라질 수 있음을 증명하고자 한다. 이를 통해, 기업들이 감정노동자에 대한 고용 통제규정 수립 시 종사자들의 직무만족을 함양할 수 있는 전략을 도출하고자 하며, 종사자들에 대한 감정노동 관련 대처 시 행위에 대한 근거를 마련하고자 한다.

서비스 산업의 발전과 고객접점 역할의 증대는 서비스 업종뿐만 아니라 제조업의 고객 서비스 분야까지 서비스 경쟁력 역량 강화를 위하여 다양한 노력을 기울이고 있으며, 이는 종사자들에게 고객응대에 대한 규범 및 매뉴얼을 학습하게 하고 고객에 대한 서비스를 제공 시 문제가 발생하지 않도록 하고 사후관리가 잘 이루어 질 수 있도록 철저한 관리와 통제를 하고 있다(Kim and Ha, 2009). 이와 같이 고객에 대한 서비스 제공시 종사자들에 대한 관리와 통제 수단으로서 기업은 자신들의 감정표현 규정을 지니고 있으며, 이러한 규정에 부합되도록 종사자들의 감정을 관리하기 위해 노력하는 행위를 감정노동(emotional labor)으로 명명하고 있다(Hochschild, 1983).

하지만, 인간이란 하나의 인격체로 주관적인 느낌인 감정을 가지고 있으며(Ashforth and Humphrey, 1995), 고객을 응대하는 종사자가 기업에서 제공한 규범 및 매뉴얼대로 행동하기에는 많은 복합적인 문제를 가지고 있다(Ashforth and Kreiner, 2002). 과거에는 이러한 감정은 기업이 추구하는 데 있어 많은 문제가 발생할 수 있으므로 많은 연구자는 이를 배제하는 것이 기업의 성장에 도움을 줄 것이라고 하였으나(Putnam and Mumby, 1993) 최근에 이르러서는 감정이라는 것은 필연적으로 존재하며 이는 기업 및 조직 전반에 긍정적인 영향을 줄 수도 있다고 하였다(Arvey et al., 1998; Ashforth and Kreiner, 2002).

이러한 환경을 반영하듯 한국 직업능력개발원(2012)에 따르면, 고객을 대면하는 감정노동(emotional labor)수행 일자리는 앞으로도 지속적으로 증가 할 것으로 예상 되지만, 감정노동을 장기적으로 수행하는 종사자들 가운데 상당수가 정신적인 스트레스가 누적되어 얼굴은 웃고 있지만 마음은 우울한 상태인 ‘스마일 마스크증후군’을 비롯한 정신적·육체적으로 심각한 질병에 노출되어 퇴직 및 이직으로 이어지고 있다(KRIVET, 2013).

대부분 감정노동 관련 연구들은 종사자 개인이 어떻게 표현하고자 하는 감정을 표현하는지에 중점을 맞추고, 감정 자체를 바꾸려고 하는 내면행위(deep acting)와 감정을 억누르는 외적행위(surface acting)로 분류하였다(Ashforth and Humphrey, 1993; Diefendorff and Gosserand, 2003). 즉, 내적행위와 외적행위를 올바른 감정을 표현하지 못할 때 감정노동 종사자들의 감정을 보정하기 위한 전략에 대한 실증 연구가 대부분 이었다(Diefendorff et al., 2005). 이러한 연구들을 통해 자연적으로 발생하는 감정의 표현 절제 요인들인 내적행위와 외적행위가 미치는 부정적인 요인들인 감정충돌(emotional dissonance)과 감정소요(burn out), 고객 서비스 품질의 하락과 같은 종속변수들이 밝혀졌다(Ashforth and Humphrey, 1993).

하지만, 감정통제의 수단이자 내면행위와 외적행위의 선행요인인 표현규정(display rule)에 대한 국내 연구들은 미비하거나, 긍정적 감정을 통제하는 표현규정만을 대상으로 연구되어왔다(Kwon and Park, 2011; Kim, 2006; Kim and Suh, 2005). 하지만 관련 국내·외 소수의 연구만이 고객 서비스 직종이 개인에게 긍정적인 감정을 전달하는 것이 목적이란 가설 아래 통합 표현규정요인을 사용하였으며, 대부분 긍정적인 표현규정과 부정적인 표현규정을 분리하여 연구하여 왔다(Diefendorff et al., 2005).

따라서 본 연구는 이동통신사 콜센터와 같이 해지방어, 일반상담, 신규유치와 같이 긍정적 표현 규정뿐만이 아니라 연체독촉, 계약과기와 같이 부정적 표현 규정을 가진 다양한 업무를 처리하는 감정노동 업종의 특성을 반영하기 위해 종사자의 내면행위와 외적행위의 선행요인인 표현 규정을 긍정적 표현규정과 부정적 표현규정으로 이원화하여 실증연구를 통해 알아보고자 한다.

비대면 감정노동은 대면 감정노동과 다르게 직접 고객과 상대하지 않고 전화나 인터넷과 같은 매체를 통해 문자나 음성으로 의사소통하는 행위로서, 대면 감정노동과 다른 요소를 가지고 있다(Yoon and Lee, 2007). 특히, 콜센터는 정보와 통신이 결합한(ICT: Information & Communication Technology) 형태로 시간과 장소의 제약을 극복하여 초기에는 단순한 고객의 요구사항 및 불만사항을 제거해주기 위해 정보의 제공 및 안내라는 개념으로 시작되었으나 최근에는 고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management)의 핵심적인 부서로 매출을 창출하는 수익 센터로 성장하였다(Lee, 2007).

하지만 콜센터를 이용하는 고객들의 경우 표준화된 매뉴얼을 벗어난 상담을 겪는 경우가 빈번하게 발생하여 종사자들의 판단력과 의사소통능력에 의존을 하는 방법밖에 없으므로 종사자 개인의 주관적인 감정과 직접적으로 연결되어 있다고 할 수 있다(Whalen et al, 2002).

이에 본 연구에서는 다양한 감정노동 사례를 모형에 반영하기 위해 대면(face to face) 감정노동에 비해 매뉴얼을 벗어난 다양한 상황에 처하고 있는 비대면 감정노동자인 콜센터 직원들을 대상으로 연구를 진행하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

대면 감정노동과 다르게 얼굴을 마주 보지 않는 비대면 감정노동은 목소리만으로 상대방의 감정을 인지하고 목소리만으로 감정을 표현해야 함에 있어, 기존의 판매원과 같은 대면 감정노동에 대한 연구와 다른 결과가 나타날 것으로 예상된다. 특히 관련 국내연구들의 경우 대부분 학위논문에서 그치거나, 내면·외면행위에 따른 스트레스와 같이 종속변수가 주는 사회적 기여도가 다르다고 판단된다. 해외연구의 경우는 Grandey(2003)이 제시한 직무만족을 표면·내면행위의 선행변수로 사용한 연구결과가 직무만족이 두 행위에 영향을 준다는 가설이 기각되어, 직무만족이 높다고 하여 다른 행위전략을 구사하지 않음을 증명하였다. 따라서 본 연구에서는 직무만족 및 이직의도를 종속변수로 사용하여 지속해서 발전하고 있는 우리나라 감정노동 산업의 업무만족도 고양을 위한 해결책을 제시하고자 한다.

Table 1. Previous research of emotional labor

Researcher	Definition of emotional labor	Leading variable	Dependent variable
Hochschild (1983)	To suppress oneself feelings in order to keep the feeling of other people in a good state	Surface acting, deep acting	Emotional dissonance, Emotion of alienation
Ashforth and Humphrey (1993)	Action to express feelings to the outside compliance with emotion regulation	Surface acting, Deep acting, Serious action	Exhaust, Job performance, Emotional dissonance, Role identification, Mental satisfaction of individual
Moriss and Feldman(1996)	Efforts to express the feelings that an organization needs while workers and customers interact	Diversity, Emotional dissonance	Job satisfaction, Emotional exhaust
Grandy(2000)	To express emotion , and adjusted to achieve the objectives of the organization	Surface acting, Deep acting	Individual well-being, Organized well-being

Diefendorff et al.(2005)의 연구와는 달리 기존 국내연구들은 감정노동 산업의 표현규정을 긍정적 표현규정(positive display rule)만을 받아드려 연구를 진행하였다. 이는 대부분의 감정노동자 규정이 고객에게 긍정적인 모습만을 보여주게 되어있기 때문이나, 본 연구에서는 연체독촉 등과 같은 부정적 표현규정(negative display rule) 또한 가용한 비대면 채널의 특성에 맞게 두 가지 표현규정에 대해 살펴보고자 한다.

### 3.1.1 긍정적 표현규정과 부정적 표현규정

표현규정(display rule)은 직업으로부터 나오는 감정을 표현하는 규정으로 정의된다(Ekman, 1973). 고객접점에 있는 종사자들은 주로 분노나 중립적인 본인의 감정과 반대로 긍정적인 감정을 표현하게 되어있는데(Rafaeli and Sutton, 1987), 표현규정은 이러한 규정을 의미한다(Grandey, 2003). 표현규정은 주로 감독자에 의해 전파되고 강요된다(Rafaeli and Sutton, 1987; Yun et al., 2016).

하지만, 판매원과 같이 대면 서비스 고객접점에 있는 종사자들은 긍정적인 감정을 표현하게 되어있는 반면, 다양한 업무를 비대면 채널을 통해 처리하는 경우는 긍정적 표현규정과 부정적 표현규정이 공존한다. Brotheridge and Grandey(2002)는 긍정적 표현규정과 부정적 표현규정은 모두 표면행위(surface acting)와 내면행위(deep acting)에 긍정적 영향을 미친다고 실증연구를 통해 제시하였으며 Diefendorff and Croyle(2005)는 긍정적 표현규정이 내면행위에는 영향을 주지만 표면행위에는 영향을 주지 않는다고 하였으며 부정적 표현규정은 표면행위에는 영향을 주는 반면 내면행위에는 영향을 주지 않는다는 연구결과를 제시하였다.

### 3.1.2 표면행위와 내면행위에 따른 직무만족

선행 연구들이 제시한 표면행위(surface acting)는 '부정적 믿음을 가지고 하는 행위(acting in bad faith)'로, 내면행위(deep action)은 '긍정적 믿음을 가지고 하는 행위(acting in good faith)'로 기술되어 있다(Grandey, 2003). 표면행위는 자신의 감정을 들어내지 않고 행동하는 것으로, 내면행위는 업무상 본인이 드는 감정을 긍정적으로 변환시켜보려고 하는 노력으로 정의하였다(Diefendorff et al., 2005). 이러한 행위들은 종사자 본인들이 가지는 감정과 표현규정사이의 괴리를 극복하기 위한 전략으로 인지됐다. 한편, Grandey(2003)는 직무만족(job satisfaction)을 표면행위와 내면행위를 선행요인으로 검증하였으나, 유의하지 않다는 결과를 제시하였다.

### 3.1.3 직무불만족과 이직의도

Hoppock(1935)은 자신의 연구에서 직무수행자들이 직무에 대해 호의적이거나 긍정적인 경우 기업의 성과에 큰 영향을 준다고 하였으며, 직무만족이란 '종업원이 자신의 직무로부터 진심으로 만족을 느끼게 되는 심리적, 생리적, 그리고 환경적 상황의 종합'이라고 정의를 내렸다. 직무만족은 Hoppock(1935)외에도 Bently and Rempe(1970), Clyton(1972), Price(1972), Dewer and Werbel(1979)와 Smith(1995)등 다양한 연구자들에 의해 정의되고 연구돼 왔다. 한편, 이직의도에 대한 정의는 Meyer and Allen(1990)이 제시한 "종사원이 조직의 구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려고 하는 의도"가 가장 보편적으로 사용되고 있다. 이러한 이직의도를 결정하는 주요요인으로는 자발적 요인과 비자발적 요인으로 나누어 진다고 하였다(Chun, 2005).

### 3. 연구 방법

#### 3.1 연구모형 및 연구가설

긍정적 표현규정과 부정적 표현규정이 감정노동 종사자들의 행위에 미치는 영향은 서로 다르게 나타날 수 있다는 기존 연구결과를 반영하여 본 연구에서는 비대면 업무종사자들의 대표라고 할 수 있는 A 이동통신사 콜센터의 종사자들 특성을 반영하기 위하여 긍정적 표현규정과 부정적 표현규정을 나누어 실증분석을 통해 알아보고자 한다. 따라서 본 연구를 통해 이동통신사 콜센터의 표현규정에 대한 재고려와 함께 관련 기업들에게도 본 연구의 결과를 알리고자 한다.

*H1: 긍정적 표현규정은 표면행위에 긍정적인 영향을 줄 것이다.*

*H2: 긍정적 표현규정은 내면행위에 긍정적인 영향을 줄 것이다.*

*H3: 부정적 표현규정은 표면행위에 긍정적인 영향을 줄 것이다.*

*H4: 부정적 표현규정은 내면행위에 긍정적인 영향을 줄 것이다.*

*H10: 긍정적 표현규정은 부정적 표현규정에 긍정적인 영향을 줄 것이다.*

*H12: 긍정적 표현규정은 이직의도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.*

직무만족을 제시한 두 행위의 종속요인으로 가정하고 업무에서 발생하는 감정을 드러내지 않는 표면행위와, 내면으로 변화 하고자 하는 내면행위가 각각 직무만족에 영향을 줄 것이라고 가정하며 이러한 행위들이 직무만족을 저하(직무불만족)하고 이에 따라 이직의도가 영향을 받기도 하지만, 직무에 대한 불만보다는 감정에 의한 직접적인 이직의도 영향을 알아보기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

*H5: 표면행위는 직무불만족에 긍정적인 영향을 줄 것이다.*

*H6: 내면행위는 직무불만족에 긍정적인 영향을 줄 것이다.*

*H8: 표면행위는 이직의도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.*

*H9: 내면행위는 이직의도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.*

*H11: 표면행위는 내면행위에 긍정적인 영향을 줄 것이다.*

본 연구에서는 보상, 복지, 승진, 직무특성 등을 고려한 자발적 요인의 이직의도를 사용한다. 이러한 직무만족과 이직의도간의 역관계는 다양한 연구들에서 검증되었으므로 본 연구에서도 직무불만족이 이직의도에 영향을 미치는 것으로 가정하고자 한다.

*H7: 직무불만족은 이직의도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.*

*H12: 긍정적 표현규정은 이직의도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.*

상기 기술한 기존연구의 결과와 본 연구에서 알아보하고자 하는 내용을 바탕으로 본 연구에서는 <Figure 1>과 같은 연구모형을 제시하고자 한다. 본 연구모형은 감정노동 종사자들의 감정표현을 규정하고 있는 표현규정을 긍정적인 규정과 부정적인 규정으로 분류하여 이에 따른 종사자들의 감정조절 전략(표면행위 또는 내면행위)을 살펴보고 이에 따른 직무불만족과 이직의도에는 어떠한 연관성이 있는지를 알아보하고자 한다. 본 연구에서는 기업의 표현규정에 따른 종사자들의 행위전략이 상이하게 나타날 것이라 예상되며, 이러한 행위 전략에 따라 직무에 대한 만족도나 이직의도 또한 영향을 받을 것이라고 가정한 연구모형을 제시한다.

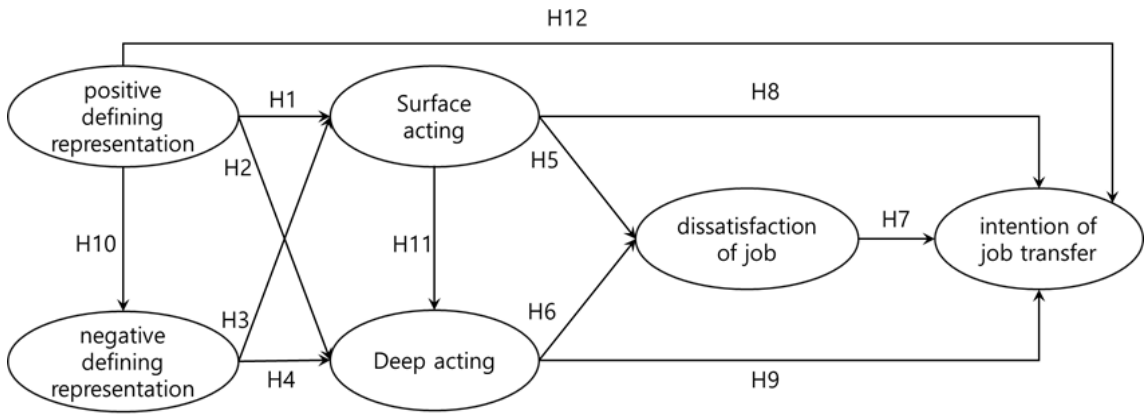


Figure 1. Research Model

전체 연구모형의 적합성과 이들의 인과관계를 모두 고려하기 위해서 AMOS 18.0을 통한 구조방정식 모형 (structural equation model: SEM)을 이용한다. 따라서 구조방정식을 시행하기 전에 먼저 척도의 타당성을 검증하기 위해 측정모형을 개발하고, 측정모형의 개발은 SPSS 18.0을 통한 탐색적 요인분석과 AMOS 18.0을 이용한 확인적 요인분석을 이용한다. 이 측정모형의 개발을 통해서 본 연구에서 사용하고자 하는 요인들의 집중 타당성 (convergent validity)과 판별 타당성(discriminant validity)을 검증하고자 한다.

### 3.2 표본추출

제시된 가설을 검증하기 위해 감정노동자에 대해 감정표현 규범에 따른 감정몰입과 직무만족에 대한 설문조사를 하였다. 설문조사는 오프라인 설문지 배포를 통해 통해서 2014년 3월 1일부터 3월 14일까지 2주 동안 실시하였다. 설문은 A 통신사 CS(customer satisfaction)팀의 콜센터 종사원으로 설문지를 배포하는 설문조사방법을 실시하였다. 설문응답자는 총 319명이었으며, 이 중 불성실한 응답을 한 15개로 제외하고 최종적으로 304개의 설문을 이용하였다.

표본의 인구 통계적 특성을 분석해 보면 업무의 특성상 남자보다 오히려 여자가 더 많았으며, 미혼이 약 71%로 기혼자보다 많았다. 또한 나이를 보면 20대와 30대가 90% 이상으로 대부분을 차지하고 있으며 학력 수준은 고졸이 약 25%, 전문대 졸업이 약 33%, 대졸이 40% 이상으로 나타나며 대학원 졸업은 약 1%를 차지하고 있다.

대면상담 종류는 유선 콜센터가 80% 이상 차지하고 있으며 직책 또한 사원 및 선임급이 90% 이상을 차지하고 있다. 근무 기간은 3년 미만이 약 31%, 5년 미만이 16%, 7년 미만이 14%, 9년 미만이 9%, 9년 이상이 12%로 나타나며 근무 공간은 100명 이상이 약 64%로 과반수를 차지하고 있다. 또한 표본의 급여 수준은 200만 원 이하가 77%를 차지하고 있으며 200만 원에서 300만 원 사이는 약 22%, 300만 원 이상은 약 0.3%로 나타나고 있다.

## 4. 연구 결과

### 4.1 측정문항의 개발

본 연구 모형 및 가설을 검증하기 위해 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 변수를 측정하였다. 감정표현규범을 측정하기 위해 Diefendorff et al.(2005)가 제시한 특징을 바탕으로 한 선행연구인 Wang(2011), Jeong(2013)의 설문 내용을 참고하여 9개의 문항을 발췌하였고, 감정노동에 대한 내면행동과 표현행동은 Kim(2013)과 Lee(2012)의 내용을 토대로 9개의 문항을 발췌하였고, 고객접점부서를 측정하기 위해서 Cho(2012), Jeong(2013)의 설문내용을 참고하여 5개의 문항을 발췌하였다. 또한, 직무만족 부분을 측정하기 위해 Jeong(2011), Lee(2014), Lee(2011)가 제시한 직무만족 내용을 토대로 7개의 설문 문항을 발췌하였다. 모든 설문 문항은 Likert형 5점 척도를 사용하였다.

### 4.2 탐색적 요인분석 결과

본 연구에서는 SPSS Windows 18.0을 이용하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)과 연구 도구의 신뢰도를 분석하였으며, 신뢰도를 평가하기 위하여 크론바하알파(Cronbach's  $\alpha > 0.7$ )를 사용하였다.

요인추출방법은 주성분분석(Principle Component Analysis)방법을 요인 회전방법은 직각회전(Varimax Rotation)을 사용하여 분석하였으며 설문의 문항이 본 연구의 측정목적에 부합하도록 하였다. 또한, 평가요인 간 상관관계를 나타내는 요인적재량(Factor Loadings:  $FL > 0.6$ )을 이용하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 실시하였다.

먼저 SPSS 18.0을 이용하여 설문 문항들에 대해 탐색적 요인분석을 한 결과 총 6개의 요인이 도출되었으며 긍정적표현 2개, 내면행동1개, 업무불만1개, 이직의도1개의 문항들이 각각 삭제되었다. 없었다. 신뢰도의 경우 Cronbach's  $\alpha (> 0.7)$ 가 0.760에서 0.861 사이로 나타나 전반적으로 신뢰도가 있는 것으로 나타나 집중타당성과 판별타당성이 모두 적합하였다 <Table 2 참조>.

Table 2. Results of Exploratory Factor Analysis

	Positive defining representation	Negative defining representation	Surface acting	Deep acting	Dissatisfaction of job	Intention of job transfer
Number of Items(Before)	4	5	5	4	6	7
Number of Items(After)	2	5	5	3	5	6
Cronbach's $\alpha$	0.767	0.851	0.853	0.760	0.838	0.861

### 4.3 확인적 요인분석 결과

본 연구에서 사용된 측정 도구는 기존연구에서 제시한 내용을 참조하여 설문 문항의 구성에 반영하고 또한 관련 전문가들에게 사전에 조언과 검토를 통하였으므로 내용의 타당성은 확보하였다고 할 수 있다.

따라서 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석을 통해 1차 검증된 항목들에 대해 AMOS 18.0을 이용한 확인요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 하여 평가도구의 타당도(Validity)를 검증하였다. 먼저 최대우도법(Maximum Likelihood Method)을 사용하여 연구 개념들과 측정변수들의 부합정도를 파악하였다.

평가항목들의 타당도를 검증하기 위해 표준요인부하량(Standardized Factor Loadings: FL>0.6), 다중상관계수(Squared Multiple Correlations: SMC>0.5), 표준잔차행렬(Standardized Residual Covariance:  $-2.58 < \text{SRC} < 2.58$ )을 이용하였으며(Bagozzi and Yi, 1988; Wulf et al., 2001), 개념 신뢰도(Construct Reliability: C.R.>0.7)와 평균분산추출 값(Average Variance Extracted: AVE>0.5)을 이용하였다(Bagozzi and Yi, 1988). 또한 확인적 요인분석에서 전반적인 적합도 평가지표인, GFI(Goodness-of-fit-index) $\geq 0.9$ , AGFI(Adjusted Goodness-of-fit-index) $\geq 0.9$ , RMR(Root mean square residual $\leq 0.05$ ), NFI(Normed fit index) $\geq 0.9$ , CFI(Comparative fit index) $\geq 0.9$ , RMSEA(Root Mean square error of approximation $\leq 0.1$ )를 사용하여 연구모형의 유의도를 확인하였다.

확인적 요인분석의 결과 표준요인부하량(Standardized Factor Loadings), 다중상관계수(Squared Multiple Correlations), 표준잔차행렬(Standardized Residual Covariance)(Bagozzi and Yi, 1988; Wulf et al., 2001) 등이 모두 요구되는 기준치인 GFI, AGFI, RMR, CFI 값이 만족하는 것으로 나타났다.

Table 3. Results of Confirmatory Factor Analysis

Construct	Number of Items		Cronbach's $\alpha$	C.R.	AVE
	Before	After			
Positive defining representation	2	2	0.767	0.86	0.76
Negative defining representation	5	5	0.851	0.88	0.59
Surface acting	5	5	0.853	0.89	0.63
Deep acting	3	3	0.76	0.88	0.71
Dissatisfaction of job	5	5	0.838	0.81	0.45
Intention of job transfer	6	6	0.861	0.87	0.53
Total	26	26	0.937		

### 4.4 연구 결과

흔히 인과관계는 원인과 결과 간의 상호연관성을 밝히기 위해 사용되어 진다(Kim, 2006). 본 연구에서도 구조모형을 이용하여 긍정적표현, 부정적표현, 표면행동, 내면행동, 업무불만, 이직의도 간의 인과관계를 분석하였다.

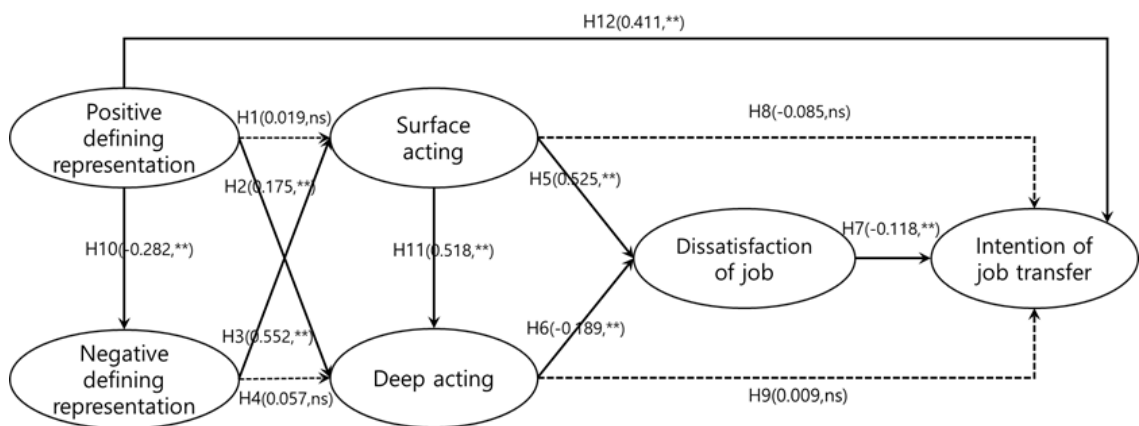
본 연구에서 전체 요인들 간의 인과관계를 조사하기 위해 AMOS 18.0을 이용한 구조모형을 검증한 결과  $X^2 = 29.879$ (d.f=3),  $p=0.000$ , /d.f=9.960, RMR=0.034, GFI=0.970, AGFI=0.788, CFI=0.937로 나타나 요구되는 기준 값을 만족하는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 H2, H3, H5, H6, H7, H10, H11, H12가 채택되었으며( $P < 0.05$ ) H1, H4, H8, H9는 기각( $P > 0.05$ )이 되었다(<Table 4>와 <Figure 2> 참조).



**Table 4.** Results of Hypotheses

Hypothesis	Path	Estimate	C.R.	P-value	Hypothesis Supported
H1	positive defining representation → Surface acting	0.019	0.438	0.661	ns
H2	positive defining representation → Deep acting	0.175	4.198	***	**
H3	negative defining representation → Surface acting	0.552	12.254	***	**
H4	negative defining representation → Deep acting	0.057	1.055	0.292	ns
H5	Surface acting → dissatisfaction of job	0.525	6.568	***	**
H6	Deep acting → dissatisfaction of job	-0.189	-2.294	0.022	**
H7	dissatisfaction of job → intention of job transfer	-0.118	-2.583	0.01	**
H8	Surface acting → intention of job transfer	-0.085	-1.212	0.225	ns
H9	Deep acting → intention of job transfer	0.009	0.126	0.9	ns
H10	positive defining representation → negative defining representation	-0.282	-5.486	***	**
H11	Surface acting → Deep acting	0.518	9.164	***	**
H12	positive defining representation → intention of job transfer	0.411	8.479	***	**

\*: P<0.05, \*\*: P<0.01, ns: not significant



0.05>= \*, 0.01>=\*\*, 0.05< ns

**Figure 2.** Results of Research Model

## 5. 결론 및 연구의 한계

본 연구는 콜센터와 같은 비대면 감정노동(emotional labor) 종사자들의 직업만족도 고취를 통한 이직 및 이탈 방안을 위하여, 감정노동 관련 요인인 내적행위(deep acting)·외적행위(surface acting)에 따른 직업불만족 뿐만이 아닌 기업의 감정 통제 규정을 긍정적인 규정(positive display rule)과 부정적인 규정(negative display rule) 두 가지로 분류하여 감정노동 종사자들이 업무상 발생하는 감정들에 대한 개인적이고 전략인 내·외적 행위가 직업만족과 이직의도에 미치는 영향을 분석하고, 이러한 내·외적 행위가 기업의 감정 통제 규정의 종류에 따라 달라질 수 있음을 증명하고자 하였다. 이를 통해, 기업들이 감정노동자에 대한 고용 통제규정 수립 시 종사자들의 직무만족을 함양할 수 있는 전략을 도출하고자 하며, 종사자들에 대한 감정노동 관련 대처 시 행위에 대한 근거를 마련하고자 한 연구이다.

본 연구의 결과 감정표현 규범인 긍정적표현과 부정적표현은 내면행위와 표면행위에 각각 영향을 주는 것으로 밝혀졌는데, 긍정적표현은 실제 본인의 감정과 동일시 느끼며 내면행위에 영향을 주었고, 부정적표현은 내면행위로 바로 영향을 주지 않았고 표면행위에 영향을 주면서 이 표면행위가 결국 내면행위로 영향을 주면서, 부정적표현으로 영향을 받은 표면행위와 내면행위는 결국 업무불만을 가중해 이직의도로 이어지는 결과로 나타났다.

또한 긍정적인 표현도 부정적인 표현과 이직의도의 증가에 영향을 미치는 결과로 나타났는데, 이는 긍정적표현이라 하더라도 받아들이는 직원들의 감정조절 극복 차이로 인해, 부정적인 표현으로 바로 나타내어 지는 경우가 있고, 얼굴은 웃으면서 근무를 하더라도 바로 이직을 결심하는 직원이 발생할 수 있다는 것을 나타낸다.

결국 감정표현 규범은 종업원들의 내면행위와 표현행위 모두 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌는데, 규범이라 할지라도 긍정적인 표현규정은 종업원의 내면행위와 표현행위에 실제 본인의 감정과 같은 효과가 나타났다. 반대로 부정적인 표현규정은 내면행위에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 부정적인 표현행위와 내면행위는 직무불만족으로 가져오며 이는 이직의도와도 이어지는 결과로 나타났다. 즉 부정적인 표현규정은 실제 본인의 감정과 표현해야 하는 감정 간의 차이로 인한 감정부조화와 감정소진을 증가시켜 이직의도 증가로 이어진다는 것이다.

본 연구의 시사점으로는 기업의 감정표현 규범은 종업원들의 표면행위와 내면행위를 촉진함과 동시에 감정부조화와 감정소진으로 인한 직무불만족과 이직의도에도 영향을 미치기 때문에 접점부서에서의 감정표현규범 이면에 숨겨져 있는 종업원들의 심리적, 정서적 문제들을 해결해야 할 필요성을 인지하고 기업들은 감정노동자들이 겪는 애로사항을 해결할 수 있도록 관심과 함께 다양한 프로그램을 개발해야 한다. 또한 긍정적 표현규정으로 인한 긍정적 표현행위와 내면행위를 좀 더 극대화할 수 있는 방법을 찾아 직무에 대한 불만족과 이직의도를 가질 수 없도록 미리 예방할 수 있도록 하는 것이 더욱 효과적일 수 있다는 것을 시사해 준다.

하지만, 본 연구는 국내 A 통신사 콜센터의 종사자들 대상으로만 자료를 수집했기 때문에 다른 업종 및 지역, 성별 등 연구대상으로 좀 더 확대하여 연구함으로써 연구결과의 일반화를 증가시켜야 할 것이다.

## REFERENCES

- Allen, Natalie J., and Meyer, John P. 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of Occupational Psychology* Vol 63(1):1-18.
- Arvey, Richard W., Renz, Gary L., Watson, Thomas W., and Ferris, Gerald R. 1998. "Emotionality and job performance: Implications for personnel selection." *Research in personnel and human resources management* 16:103-147.
- Ashforth, Blake E., and Ronald H. Humphrey. 1995. "Emotion in the workplace." A reappraisal, *Human Relations* Vol 48(2):97-125.
- Ashforth, Blake E., and Ronald H. Humphrey. 1993. "Emotional labor in service roles: the influence of identity." *Academy of Management Review* 18(1):88-115.
- Ashforth, Blake E. and Glen E. Kreiner. 2002. "Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary." *Human Resource Management Review* 12(2):215-235.
- Brotheridge, Celeste M., and Alicia A. Grandey. 2002. "Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of people work." *Journal of Vocational Behavior* 60(2):17-39.
- Cheon Soon-deok. 2005. "The Moderated Mediation Effect of Type A Personality among the Self-Efficacy, Job Satisfaction, and Organizational Commitment." *Journal of Korean Hospitality Administration* 24(7):41-258.
- Cho, A Ra. 2012. "A Study on The Affect of Service Employees' Person-Job-Fit and Person-Organization-Fit on Customer Orientation -Focused on "S" Department store-." Master's thesis., Major of Service Business Venture Creation and Consulting Service Business School Kyonggi University.
- Diefendorff, James M., Croyle, Meredith H., and Gosserand, Robin H. 2005. "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies." *Journal of Vocational Behavior* Vol 66:339-357.
- Diefendorff, James M., and Gosserand, Robin H. 2003. "Understanding the emotional labor process: a control theory perspective James M." *Journal of Organizational Behavior* Vol 24(11):945-959.
- Grandey, Alicia A. 2000. "Emotional regulation in the workplace : A new way to conceptualize emotional labor." *Journal of Occupational Health Psychology* 5:95-110.
- Hochschild, Arlie Russell. 1983. "The Managed Heart : Commercialization of Human Feeling, Berkeley and Los Angeles." University of California Press.
- Il Hee Jung. 2011. "A Study on the Effects of Job Characteristics on Job Satisfaction in Nurses." Master's thesis., The Graduate school of Public Administration, The catholic university.
- Jack, Whalen., Marilyn, Whalen., and Kathryn, Henderson. 2002. "Improvisational choreography in teleservice work." *The British journal of sociology* 53(6):239-258.
- Jeong, Kyung-Sook. 2013. "The Effects of Emotional Labor by Emotional Display Rules at Call Center on Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Turnover Intention Interdisciplinary Program of Electric." Master's thesis., Commerce Graduate School of Chonnam National University.
- Kim Chesoon, Lee Sungho, and Eom Heeyeol. 2012. "Influence of Service Quality and Trust on Customer Satisfaction in Judicial Agents's Service." *J Korean Soc Qual Manag* 40(4):513-530.
- Kim Gyoung Suk, and Lee Myeong Sik. 2012. "The Effects of the Perceived Call Center Service Quality on Service Loyalty-Focused on Mediating Effects of the Perceived Brand Personality-." *J Korean Soc Qual Manag.* 40(4):531-542.
- Kim Sang Hee, and Suh Mun Shik. 2005. "A Study on the influencing and moderating Factors of Service Provider's Emotional Dissonance in the Service Encounter." *Journal of Korea Marketing Review* 20(1):111-145.
- Kim Sang Pyo, and Ha Hwan Ho. 2009. "Explicit display rule and affective delivery: Moderating effects of perceived managerial mechanisms." *Journal of Korea Service Management Society* 10(10):321-342.
- Kim, Soo Man, Choi, HaeSup, Kim, Youn Sung, Yoo, Hong Sung, Yoo, Seuck-Cheun, and Kim, Seo-Young. 2012.

- “A Study on the Effects of the Port Service Quality on Customer Satisfaction and Performance in Incheon Port.” *J Korean Soc Qual Manag* 40(4):543–558.
- Kwon, Hyeok Gi, and Park, Bong Gyu. 2011. “The Effects of Surface and Deep Acting of Emotional Labor on Emotional Dissonance and Job Attitudes.” *Korea Academy of Human Resource Management Research* 18(1,3):311~325.
- Korea Research Institute for Vocational Education and Training(KRIVET). 2013.
- Lee, Suyeon. 2007. “The Study on the Emotional Labor, Emotional Exhaustion and Turnover Intention of Call Center Tele-Communicators.” *Korea Society of Computer Information Transactions* 13(5):291–308.
- Lee, Yu-Ra, and Hong, Sung-Hwa. 2011. “An Effect of the Emotional Labor on the Burnout and the Job Satisfaction of the Hotel Employees.” *Korea Tourism Research Association* 25(1):185–203.
- Paul Ekman. 1973. “The intercultural recognition of emotional expressions by three national racial groups: English, Italian and Japanese.” *European Journal of Social Psychology* Vol 8(2):169~179.
- Putnam, Linda L., Mumby, Dennis K., and Fineman, Stephen. E. 1993. “Organizations, emotion and the mythical of rationality.” *Emotion in organizations*, 36–57.
- Wang, Xiaolu. 2011. “The Moderation Effects of Organizational Identification on the Relationships between Emotional Display Rule Perceptions and Job Attitudes.” Master’s thesis., The Graduate School of Business Kyung Hee University.
- Won Yung hui, and Kim Sang Hee. 2001. *Service management philosophy*. Dunam published.
- Yoon, Sin ae, and Lee, Seung ryun. 2007. “The Relationship between Emotional Labour and Burnout in Airline Call Center.” *Journal of Korean Hospitality Administration* 11(1-30):99–117.
- Yun, Yeong Sam., Lee, Chan Soo, and Son, Heon Il. 2016. “An Empirical Study on the Effect of the Dimension of Emotional Labor on the Resistant Behavior.” *Korean Journal of labor studies* Vol 22(1):231~163.