Journal of Digital Convergence
Vol. 16. No. 8, pp. 151-159, 2018

ISSN 1738-1916
https://doi.org/10.14400/JDC.2018.16.8.151

영업사원의 긍정 탐색 수용도와 감정노동이 적응적 판매행동 및 고객만족에 미치는 영향

이항[1], 김준환[2*]
[1]가천대학교 글로벌경제학과 교수, [2]성결대학교 파이데이아학부 조교수

Effects of Salespersons' Appreciative Inquiry and Emotional Labor on Adaptive Selling Behavior and Customer Satisfaction

Hang Lee[1], Joon-Hwan Kim[2*]
[1]Professor, Department of Global Economics, Gachon University
[2]Assistant Professor, Department of Paideia, Sungkyul University

요 약 본 연구는 서비스 접점에서 개별 고객의 욕구에 맞춰 다양한 형태의 감정들을 반응해야 하는 영업사원의 긍정 탐색과 감정노동이 적응적 판매행동 및 고객만족에 미치는 영향을 중심으로 분석하였다. 115명의 자동차 영업사원들과 해당 영업사원으로부터 서비스를 제공받은 고객 2명씩 230명으로부터 이원적(dyadic) 설문자료를 수집하였다. 총 345명을 대상을 구조방정식모형으로 분석하였다. 분석결과, 긍정 탐색은 심층행동과 표면행동에 유의하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 심층행동만 적응적 판매행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 표면행동과는 유의미하지 않게 나타났다. 마지막으로 적응적 판매행동은 고객만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구는 이론적으로 영원사원의 긍정 탐색(AI) 접근의 본질을 규명하고, 긍정 탐색(AI) 실천과 관련된 감정노동을 통한 적응적 판매행동을 활성화시키는데 기여할 것이다.

주제어 : 긍정 탐색, 감정노동, 적응적 판매행동, 고객만족, 이원적 방법

Abstract This study focused on appreciative inquiry(AI) of salespeople who have to respond to various types of emotions according to the desires of individual customers at service contact points and the effect of emotional labor on adaptive selling behavior and customer satisfaction. Dyadic questionnaires were administerd to 115 automobile salespeople and 2 customers who received service from each salesperson, and the collected data was analyzed by using structural equation modeling. The results showed that AI had positive influences on deep acting and surface acting. Only deep acting was found to have positive relationship with adaptive selling behavior, but not to surface acting. Adaptive selling behavior had a positive effect on customer satisfaction. This study will contribute to identifying the need for AI access for salespersons and for activating adaptive selling behavior through emotional labor related to AI practice.

Key Words : Appreciative Inquiry, Emotional Labor, Adaptive Selling Behavior, Customer Satisfaction, Dyadic Approach

1. 서론

최근 감정노동법이 2018년 3월 국회를 통과하면서 본격적인 시행을 앞두고 있다. 한국감정노동인증원에 따르면 국내 감정노동자는 국내취업자 2500만 중 800만으로 추산되고 있으며 이는 전체 노동인구의 약 30% 이상을

*Corresponding Author : Joon-Hwan Kim(kjh715@sungkyul.ac.kr)
Received June 5, 2018 Revised July 26, 2018
Accepted August 20, 2018 Published August 28, 2018

차지하는 것으로 나타나고 있다. 이러한 수치를 단순하게 적용시키면 직장인 3명 중 한명이 감정노동자라고 할 수 있을 만큼 감정노동인구는 급격히 늘어나고 있다[1]. 이와 같은 배경에는 급변하는 기업 환경과 점점 치열해지고 있는 기업 간 경쟁이 그 원인이라고 할 수 있다. 이러한 상황 하에서 기업들은 경쟁적 기업 환경 변화에 대처하고자 많은 노력을 기울이고 있지만, 아직까지도 많은 기업들이 문제중심의 전통적인 조직진단 모델을 획일적으로 적용하고 있다는 점에 문제점이 있다. 전통적인 조직이론에 근거한 문제 중심의 접근법은 그 동안 기업 내외에서 발생한 문제를 효율적으로 해결하였거나 문제상황을 개선시키는데 있어 많은 성과를 거둔 것도 사실이다. 그러나 의료, 관광, 금융 등 서비스 산업의 급격한 성장에 따라 제조업 중심의 문제중심 해결방안은 재고될 필요가 있다. 즉 인간이 개입된 모든 업무는 정신적, 육체적 노동뿐만 아니라 감정노동의 차원에서도 이루어지고 있으며, 감정노동은 직무만족이나 업무성과와 같은 긍정적인 조직의 결과와 관련이 있는 것뿐만 아니라, 직무소진, 감정고갈, 직무 스트레스 등 업무에 부정적인 영향을 미치는 범위가 크고 다양하다. 이에 대처하기 위한 방안은 전통적으로 이른바 질병 모형(disease model)에 입각하여 관리되어 왔는데, 인간 내면에서 발생하는 문제점을 병의 원인을 진단하고 치료하는 형태로 취급해왔다[2]. 그러나 이와 같은 문제해결 방식은 어느 정도는 조직효과성 면에서 개선에 기여했지만 그 이상의 효율적인 해결방안으로는 적합하지 않았고 더 나아가서는 문제점을 개선시키기 보다는 조직 내부의 분열과 불신, 그리고 부정적 정서를 더 키우는 결과를 초래하기도 하였다[3].

최근의 기업 환경은 지식과 기술의 확보뿐만 아니라 인적자원의 확보 또한 중요한 과제로 여겨지고 있다. 그러나 단순히 유능한 인적자원을 확보하는데 그치는 것이 아니라 이들을 보다 창의적이고 능동적인 구성원으로 육성할 필요를 느끼고 있다. 따라서 기업경쟁이 갈수록 심화되고 있는 현 시점에서는 스스로 당면한 문제를 찾아내고 이를 능동적이고 혁신적으로 해결함으로써 급격한 기업 환경에 대응하는 인적자원이 기업의 경쟁우위를 확보할 수 있는 방안이 되고 있다. 이렇듯 경쟁우위 원천이 경제자본에서 인적 자본으로 이동하고 더 나아가서는 긍정심리자본(positive psychological capital)으로까지 발전하고 있다[4]. 따라서 본 연구는 이러한 문제점에 착안하여 기존의 결점-근본원인 기반의 부정적 대처방식에서 벗어나 조직이나 개인의 긍정적인 면을 수용하거나 이를 적극적으로 개발하여 개인과 조직의 강점을 변화과정에 적용하려는 변화관리 기법인 긍정 탐색(appreciative inquiry: AI, 이하 AI)에 초점을 맞추고 있다. AI는 조직이나 개인이 가지고 있는 결함과 약점이 아닌 조직이 보유하고 있는 강점과 성공요인에 집중하여 부여된 과제를 긍정적으로 해결하고자 하는 개인과 조직개발의 한 방법론이다[5]. AI의 기본적 전제는 조직구성원들의 호기심을 유발할 수 있는 문제점을 발굴하고 이 중에서 긍정적 핵심요소를 찾아내는 과정이며, 과거에 성공적으로 문제를 해결했던 경험들로부터 유용하다고 느꼈던 요인들을 추출하여 이를 긍정적 이미지로 변환, 공유하는 것이다. 또한 AI가 초점을 맞추고 있는 부문은 문제점, 실패사례 및 결점의 발굴이 아니라 장점, 성공사례 및 격려 등이며[3], 이를 통해 조직 구성원의 동기화나 열정, 학습의지 등을 고취시킬 수 있도록 하는데 목표를 맞추고 있다[6]. 그러나 이와 같은 AI를 통해 공유된 미래가치와 조직학습 과정을 통해 긍정적이고 건전한 조직혁신의 문화를 정착시킬 수 있을 뿐만 아니라 조직의 변화를 이루어낼 수 있음에도 불구하고 아직까지 기업조직을 대상으로 한 긍정 탐색과 감정노동 및 적응적 판매행동 연구 중에서 영업사원을 대상으로 행해진 연구는 거의 없는 실정이다.

이와 같은 상황에서 본 연구는 선행연구를 통해 효과가 검증된 AI와 감정노동을 포함하여 영업행위에 있어서 영업사원의 적응적 판매행동에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 살펴봄으로써 영업사원을 대상으로 한 적응적 판매행동 연구에 기초를 제시하고 있다. 즉, 이는 경영자 또는 관리자가 영업조직에서 발휘하는 영업사원의 적응적 판매행동에 대한 선행요인인 AI 및 감정노동에 대해 이해를 높이고, 이를 기반으로 영업사원의 행동을 효율적으로 전환시키는데 있어 유용한 기초 자료를 제공하기 위한 연구모델을 제시하였다. 본 연구는 영업 현장에서 영업사원들의 AI가 감정노동의 하위차원인 심층행동과 표면행동이 적응적 판매행동 및 고객만족에 미치는 영향에 대해 이원적 방법으로 검증하였다.

2. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 긍정 탐색과 감정노동

조직의 성과를 높이기 위해서 서비스 종사자 혹은 영

업사원들은 고객과의 대면 접촉 시 표현할 수 있는 감정은 제한되어 있기 때문에 그들이 실제로 느끼는 감정과 밖으로 표현되는 감정은 서로 다를 수 있다. 고객과의 대면접촉 현장에서 서비스를 제공하는 영업사원이 감정노동을 성공적으로 수행할 경우에는 고객들에게 바람직한 이미지를 제공할 뿐만 아니라 그들과의 장기적 관계를 유지할 수 있는 긍정적 결과를 보여주게 된다. 그러나 문제는 부정적 감정을 숨기고 지속적으로 감정노동을 수행하게 되면 영업사원의 스트레스 수준은 축적되고 이로 인해 직무소진이나 감정고갈, 냉소주의 등에 빠져들게 되고 궁극적으로는 부정적인 업무성과로 나타나게 될 수 있다는 점에서 이에 대한 대처 방안이 요구된다. 이를 위해서는 Hochschild(1983)[7]가 제안한 감정노동의 하위차원인 표면행동과(surface acting) 심층행동으로(deep acting) 구분할 수 있다[8]. 표면행동은 감정 자체에 대한 조절 없이 표정 등의 감정표현 방식만을 통제하는 것인데 반하여 심층행동은 감정 자체를 조절하는 방법이다. 선행연구들에 따르면 표면행동은 감정고갈과 냉소주의 등과 같은 부정적 효과와 정적인 관계가 있는 반면, 심층행동은 개인적 성취감, 고객의 긍정적 피드백 등과 같은 긍정적 효과와 관련이 있는 것으로 나타나고 있다[9,10]. 한편 감정노동의 개념이 개인의 심리요인에 초점을 맞추고 있는 것처럼 AI의 개념 역시 개인의 심리적 요인과 밀접한 관련을 갖고 있는 개념이다. AI는 개인의 긍정적 심리요인들이 조직에 긍정적 영향을 미친다는 점에 착안한 이론이며[11], 긍정심리학(positive psychology)과 사회구성주의(social constructionism)에 이론적 배경을 갖고 있다[12]. 긍정심리가 개인의 이상행동이나 조직에 대한 부적응적인 상태를 정상으로 복원시킬 수 있을 것이라고 간주하고 있다. 따라서 AI는 개인 혹은 조직의 긍정적 변화를 이끌어 내는 대화 기반(narrative-based)의 프로세스를 전제로[13] 하고 있다는 차원에서 구성원들 간의 지속적인 소통과 교류를 통해 바람직한 관계를 창조해낼 수 있을 뿐만 아니라, 개인의 경험과 지식을 지속적으로 수정 및 보완하여 긍정적인 성과를 이루어 낼 수 있다는 초점을 맞추고 있다[14].

본 연구는 영업사원들의 개인과 조직의 비전과 가치의 개념을 강화하게 하고 가치 내재화 교육을 가치실행력의 관점에서 전사적인 AI 프로그램들을 실시하였다. AI 단계별 실행과정은 먼저 인터뷰를 하고, 공유된 영업사원들의 가치와 연결하였다. 설계단계에서는 영업사원들 간의 구조적인 대화 프로세스를 통한 구성원들 자신의 개인적인 업무의 성장, 그리고 팀 차원의 현재와 미래의 성장에 대한 전략 계획 과정이 진행되었고 혁신적 집행단계는 구체적인 조직의 실질적인 변화를 유도하였다.

고객과의 대면 접촉이 이루어지는 업무현장에서 영업사원들은 고객과의 상호작용과정을 통하여 긍정적 감정 혹은 부정적 감정을 동시에 느끼게 된다[15]. 예컨대, 높은 긍정 탐색 성향을 지닌 개인이 업무에서 발생하는 다양한 감정들을 정확하게 인식하고 이를 긍정적으로 수용하게 되면 긍정 탐색이 낮은 개인에 비하여 상대적으로 낮은 업무스트레스를 받게 될 것이고, 업무 과정 중에서 불가피하게 발생하는 부정적 감정들에 대해서도 보다 효율적인 대처가 가능할 수 있기 때문이다[16,17]. AI가 가진 변화의 주도성을 통하여 개인의 변화가 초래될 뿐만 아니라 조직 전체에도 긍정적인 효과를 보이고 있으며[18], AI에 대한 학습과 데이터에 대한 조직원들의 이해가 증대되고 이를 통해 개인의 자신감과 실재 업무 역량을 높여주는 계기가 되는 것으로 보고되고 있다[19]. 또한 AI는 조직 구성원들의 사기와도 밀접한 관계를 지닌 것으로 나타나고 있는데, 이를 통해 조직원들이 사기가 진작됨으로써 조직의 수익성 증대 효과가 나타나기도 하였다[20]. 따라서 이러한 기존의 연구 결과들을 종합하여 보면 AI는 감정노동과 밀접한 관계를 갖고 있으며, 영업사원들의 감정적 행동 및 표현을 통제하는데 있어 심리적 자원(psychological capital)으로서 충분히 활용될 수 있다고 보여 진다[21]. 즉 AI가 높은 영업사원은 자신과 타인의 감정을 잘 인식하고 조절할 수 있으므로 자신이 내면적으로 느끼는 감정 자체를 통제하는 심층행동뿐만 아니라 가식적인 감정표현을 요구하는 표면행동에도 긍정적인 영향을 미칠 것이다[22]. 이러한 기존연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 1-1> 영업사원의 긍정 탐색은 심층행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-2> 영업사원의 긍정 탐색은 표면행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 감정노동과 적응적 판매행동

적응적 판매행동(adaptive selling behavior)은 특정상황에 대한 적응적 의사결정을 의미하며[23], 영업사원의 적응성은 대 고객 접점에서 고객의 욕구에 얼마나 자신의 행동을 적응시킬 수 있는지를 가늠할 수 있는 척도가

된다[24]. 또한 적응적 판매행동은 상이한 판매 상황에 따라 응대 방법을 달리하여 스스로의 행동을 수정하는 것을 의미하기도 한다. 따라서 적응적 판매행동을 객관적으로 측정하기 위해서는 영업사원의 동기부여 능력이 중요한 척도가 되며[25], 자기표현, 동기 및 자신감 등이 적응적 판매행동의 주요한 선행변수로 나타나고 있다[26]. 따라서 영업사원의 심리적 유연성은 고객 접점에서 적용함으로써 보다 지속적이고 친밀한 고객관계를 형성할 수 있다[27].

적응적 판매행동을 효율적으로 수행하기 위해서는 긍정적 탐색의 자원을 활용하기 때문에 고객과의 상호작용을 통해 입수한 정보를 효과적으로 획득하고 처리할 수 있는 지식구조(knowledge structure)를 보유하고 있어야 하며[23], 영업사원의 표면행동에만 의존할 경우에는 고객과의 교감이 제대로 형성되지 않을 뿐 아니라 고객의 감정 변화를 효과적으로 인지하는데 어려움을 느끼게 된다는 연구결과도 있다[28]. 따라서 영업사원의 적응적 판매행동은 감정노동과 밀접한 관계를 가지고 있으며, 감정노동의 하위차원이 표면행동과 심층행동에 따라 이들의 적응적 판매행동의 결과는 다르게 나타나게 된다. Grandey(2003)의 연구에 다르면 영업사원이 표면행동을 주요 행동전략으로 이용할 경우에는 높은 감정적 부조화를 경험하게 되고, 이를 관리하기 위해 감정적 자원에 집중할 수밖에 없어 불필요한 감정고갈이 나타날 수 있다고 하였다[27]. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<가설 2-1> 영업사원의 심층행동은 적응적 판매행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-2> 영업사원의 표면행동은 적응적 판매행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 적응적 판매행동과 고객만족

고객만족(customer satisfaction)은 제품이나 서비스에 대한 고객의 단순한 감정상태인 행복감을 넘어 기대-불일치 패러다임을 토대로 한 거래에 대한 구체적인 평가나 구매를 통해 획득할 수 있는 기대치의 총합을 의미한다[29]. 이에 따라 영업사원은 자신의 고객들이 가지고 있는 욕구나 가치를 충족시켜주고 해결되지 않는 문제를 신속하게 처리해줌으로써 고객과의 우호적인 관계를 형성하고 고객의 신뢰와 만족수준을 높여야 할 필요가 있다[30]. 따라서 영업사원의 적응적 판매행동은 개별고객이나 상황에 맞추어 판매방식이나 판매행동을 변화시킬 필요가 있으며, 이를 통해 고객과의 밀접한 관계를 유지할 수 있다는 점에서 적응적 판매행동은 중요한 역할을 한다[31]. 따라서 적응적 판매행동은 영업사원과 개별 고객 간의 감정적 관계(empathetic relationship)를 우호적으로 변화시킬 수 있을 뿐만 아니라, 개별 고객의 요구에 따라 다양한 판매 전략을 각각 다르게 적용시킴으로써 고객만족에 긍정적인 영향을 미치게 된다[26].

적응적 판매행동은 고객들마다 기대치가 다르다는 것을 인식하는 능력이기도 하다. 각기 다른 영업상황에서 개별 소비자의 특성에 맞게 판매행동을 변경하는 것은 라포(rapport)를 증가시키게 되고 이에 따라 고객의 구매거부의사를 경감시켜 줄 수도 있다는 연구결과도 도출된 바 있다[32]. 이상의 논거를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

<가설 3> 고객이 지각한 적응적 판매행동은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서 논의한 각 변수 간의 관계를 정리하여 연구모형을 제시하면 Fig. 1과 같다.

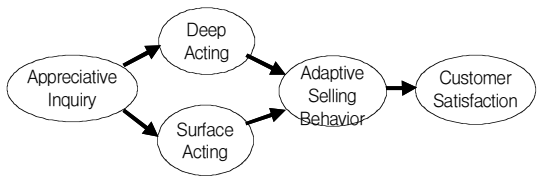

Fig. 1. Research Model

3. 연구방법

3.1 표본선정 및 자료수집

본 연구는 국내 자동차 3개 회사를 선정하여 115명의 영업사원들과 서비스를 제공받은 고객 2명씩 총 230명을 대상으로 2018년 1월 5일부터 3월 20일까지 설문조사를 실시하였다. 이는 이원적(dyadic) 조사방법을 사용하는 것으로 동일방법편의에 따른 영향을 배제하기 위해서 영업사원을 고객이 평가함으로써 평가의 객관성을 높일 수 있었다[24].

응답자의 특징을 살펴보면, 영업사원의 경우에는 성별이 남성은 86명(74.8%), 여성이 29명(25.2%)이었고, 연령의 경우 20대가 42명(36.6%), 30대가 47명(40.9%), 40대

가 18명(15.7%), 50대가 8명(7.0%)이었다. 기혼자가 31명(27.0%), 미혼자는 84명(73.0%)이었다. 학력은 대학원 졸업이 7명(6.1%), 대학교 졸업이 78명(67.8%), 전문대학 졸업이 27명(23.5%), 고등학교 졸업이 3명(2.6%) 순이었다. 고객은 남성이 119명(51.7%), 여성이 111명(48.3%)이다. 연령별로는 20대가 74명(32.2%), 30대가 96명(41.7%), 40대가 40명(17.4%) 등으로 나타났다. 최종교육정도로는 고졸이 44명(19.1%), 전문대졸업이 85명(37%), 대학교졸업이 59명(25.7%), 대학원 졸업 이상이 42명(18.3%)으로 나타났다. 월평균 소득은 200만원 미만이 34명(14.8%), 200-300만원이 37명(16.1%), 300-400만원이 93명(40.4%), 400만원 이상이 66명(28.8%)의 비율로 나타났다.

3.2 측정도구

AI 수용도는 4D 단계에 따라 개발하여 추출한 16문항을 사용하였다[33]. 하위요인으로는 구성주의(Cronbach α=.784), 자기암시(Cronbach α=.854), 동시성(Cronbach α=.812), 긍정성(Cronbach α=.873)으로 구성되어있다. 감정노동은 Brotheridge and Lee(2003)가 개발한 감정노동척도(ELS : emotional labor scale)의 심층행동 3문항(Cronbach α=.783)과 표면행동 3문항(Cronbach α=.673)을 본 연구에 적합하도록 내용을 수정하여 측정하였다[34]. 적응적 판매행동은 Park and Holloway(2003)에서 사용된 7개 문항(Cronbach α=.838)을 사용하였다[35]. 고객만족의 측정은 영업사원의 서비스에 대한 만족 등 5개 문항(Cronbach α=.845)을 사용하였다[36]. 모든 측정항목들은 리커트 5점 척도로 구성하여 측정하였다.

4. 연구결과

4.1 측정도구의 신뢰도 및 타당도 검증

연구가설을 검증하기 전에, 이론 모형에 대한 통계적 평가가 가능하고 매개변수의 사용이 용이한 구조방정식 모형(structural equation modeling)으로 AMOS 22.0을 사용하여 분석하였다. SPSS 22.0으로 각 변인 간의 상관계수를 분석하였으며, 그 결과는 Table 1에 제시하였다. 구성주의와 동시성(r=.634, p<.001), 구성주의와 긍정성(r=.630, p<.001) 그리고 심층행동과 적응적 판매행동(r=.607, p<.001)은 비교적 높은 상관관계를 보였다. 상관관계가 높을 경우 다중공선성(multicollinearity) 문제가 발생한다. 이를 확인하기 위해 표준오차가 증가된 정도를 나타내는 분산팽창요인(VIF: variance inflation factor)을 분석한 결과 10보다 작으므로 크게 영향을 미치지 않는 것으로 해석할 수 있다.

Table 1. Descriptive Statistics and Correlations

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Constructivism	1							
2. Autosuggestion	.593**	1						
3. Simultaneity	.634**	.539**	1					
4. Positivity	.630**	.474**	.501**	1				
5. Deep Acting	.543**	.528**	.494**	.408**	1			
6. Surface Acting	.164	.152	.197*	.199**	.308**	1		
7. Adaptive Selling Behavior	.491**	.609**	.436**	.416**	.607**	.147	1	
8. Customer Satisfaction	.402**	.625**	.310**	.359**	.457**	.128	.619**	1
Mean	3.82	3.77	3.69	3.60	3.86	3.33	3.52	3.50
SD	.689	.733	.664	.753	.713	.776	.622	.704

Table 2. The Results of Confirmatory Factor Analysis

Variables		C.R.	Standard factor loading	CR	AVE
AI	Constructivism	-	.691	.938	.795
	Autosuggestion	7.554	.871		
	Simultaneity	6.854	.733		
	Positivity	6.650	.708		
Deep Acting	DA1	-	.617	.900	.753
	DA2	5.927	.776		
	DA3	5.791	.840		
Surface Acting	SA1	-	.668	.861	.719
	SA2	3.867	.706		
	SA3	3.954	.543		
Adaptive Selling Behavior	ASB1	-	.654	.948	.732
	ASB2	6.273	.561		
	ASB3	4.451	.576		
	ASB4	6.763	.797		
	ASB5	6.869	.823		
	ASB6	5.406	.595		
	ASB7	5.136	.561		
Customer Satisfaction	CS1	-	.757	.950	.798
	CS2	7.856	.811		
	CS3	7.796	.797		
	CS4	5.330	.537		
	CS5	5.532	.576		

또한 확인적 요인분석(CFA: confirmatory factor analysis)으로 측정변수들의 신뢰성과 타당도를 검증한 결과는 Table 2에 제시하였다. 측정모형을 분석한 결과, 적합도 지수는 χ^2=292.337, df=183, CFI=.906, GFI=.929, IFI=.910, RMSEA=.072, RMR=.054로 부합하는 수준(CFI, GFI, IFI>.90; RMSEA, RMR<.08)인 것으로 나타

나 대체로 수용할 수 있었다[37]. 각 요인을 구성하는 모든 변인의 Cronbach's α 값이 .70 이상으로 도출되었다. 따라서 측정도구의 신뢰도는 수용할 수 있는 내적 일관성을 가지는 것으로 확인하였다. 모든 측정문항의 표준화 요인부하량은 .50 이상이고, 평균분산추출값과 구성개념신뢰도가 모두 .70보다 상회하는 것으로 나타나 수렴타당성 및 집중타당도가 있는 것으로 검증되었다.

4.2 가설검증 결과

본 연구의 가설검증을 위해 모형 전체에 대한 구조모형을 분석한 결과는 Table 3에 제시하였다. 적합도 지수는 χ^2=302.762, df=188, RMSEA=.073, GFI=.923, IFI=.905, CFI=.902, RMR=.057로 나타나 기준에 적합한 모형으로 평가되었다. 첫째, AI는 심층행동과 유의미한 정적 관계(경로계수=.935, t=6.163, p<.01)가 있는 것으로 나타나 가설 1-1은 지지되었으며, 표면행동도 긍정적인 영향(경로계수=.351, t=2.211, p<.05)을 미치는 것으로 나타나 가설 1-2도 채택되었다. 둘째, 심층행동은 적응적 판매행동(경로계수=.960, t=5.645, p<.01)과 정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 표면행동(경로계수=-.056, t=-.464, p=.643)에는 유의미하지 않는 관계가 있는 것으로 나타나 가설 2-1은 채택되었으나 가설 2-2는 기각되었다. 셋째, 적응적 판매행동은 고객만족과 정적 관계(경로계수=.696, t=5.200, p<.01)가 있는 것으로 나타나 가설 3은 지지되었다.

Table 3. Hypotheses Testing

Hypothesis	Standardized Coefficient	T-values	Result
H 1-1	.935	6.163**	Supported
H 1-2	.351	2.211*	Supported
H 2-1	.960	5.645**	Supported
H 2-2	-.056	-.464	Not Supported
H 3	.696	5.200**	Supported

**p < .01, *p < .05

이외에도 Table 4는 부트스트래핑(bootstrapping) 절차의 간접 효과에 대한 검증결과이다[38]. 5,000개의 표본을 추출하였으며, 이중 매개변수의 역할은 표면행동의 경우를 제외하고 유의미한 것으로 나타났으며, 표면행동 → 적응적 판매행동은 유의하지 않았다. 또한 가설 2-2에 대한 결과에서 논의 된 바와 같이, 표면행동 → 적응적 판매행동의 경로는 긍정 탐색의 역할로 인해 유의하지 않았는데, 이는 긍정 탐색 → 적응적 판매행동의 강한 간접 효과로 추측할 수 있다.

Table 4. Bootstrapping Tests for Indirect Effects

	Indirect Effect	Bootstrap CI		Test Results
AI→ASB	.562	.174	.944	Significant
AI→CS	.225	.154	.554	Significant
DA→CS	.087	.213	.553	Significant
SA→CS	.061	-.256	.289	Not Significant

Note. AI=appreciative inquiry, DA=deep acting, SA=surface acting, ASB=adaptive selling behavior, CS=customer satisfaction

5. 결론

영업업무는 일반 업무에 비해서 개인적 성향에 따라 판매역량의 차이가 발생할 수 있으며 이로 인해 영업성과에 미치는 영향은 크다고 보인다. 특히 대 고객 접점에서 활동하는 영업사원은 끊임없이 고객과의 접촉을 시도하고 의식적 혹은 무의식적으로 고객의 요구에 민감한 반응을 해야 하며 그에 따른 자신의 행동을 지속적으로 수정, 보완해야 하기 때문이다. 연구가설을 중심으로 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, AI는 감정노동의 두 가지 행동전략 중 심층행동 및 표면행동에 모두 유의하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 긍정적 정서가 증가할 경우에 AI의 상위 개념인 개인의 심리적 자본 역시 증가한다는 연구결과[13]에서도 나타난 바와 같이 심리적 자본이 복합적인 심리상태로 상승작용을 일으킴으로써 개인의 동기부여나 행동에 영향을 미친다는 연구결과와 유사한 의미를 갖는다[39]. 또한 AI에 참여한 개인들의 지각, 태도, 행동 등에서 상당한 변화가 일어나고 변혁적인 학습효과가 나타났다는 연구[18]나 업무 상황에 대한 이해 증대 및 개인의 자신감과 개인역량이 함께 높아졌다는 연구결과와도 유사한 것으로 보인다[19]. 따라서 AI가 감정노동의 두 가지 하위차원인 심층행동 및 표면행동과 정적인 관계를 갖는 다는 사실은 영업사원들이 자신이 맡은 업무행동 과정에서 긍정적인 탐색을 통하여 감정노동에 수반되는 부정적인 효과를 완화시켜 줄 수 있음을 보여주는 결과라고 할 수 있다. 즉 영업현장에서

발생하는 부정적 감정을 기계적인 표현규칙에 따라 강제로 조절하고 억압하려고 시도하는 것보다는 긍정적 경험의 탐색을 통한 적절한 감정관리가 영업사원의 감정적 소진을 예방할 수 있는 중요한 요인이라는 것을 알 수 있었다.

둘째, 감정노동이 적응적 판매행동에 미치는 영향에 대해서는 심층행동은 긍정적인 영향을 보여주었으나, 표면행동은 유의미 하지 않는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 심층행동이 표면행동에 비해 자발적 감정이며, 조직에서 부여한 규범화된 감정표현과는 독립적으로 작용하기 때문으로 보인다. 이에 비하여 표면행동은 심층행동에 비해 수동적인 심리상태를 보이기 때문에 조직에서 부여한 감정표현 규칙에 충실함으로써 자신의 부정적 심리를 억제하고 정형화된 업무처리방식을 고수하려고 하기 때문이다. 따라서 적응적 판매행동은 영업사원의 심리적 기제에 따라 상이할 수밖에 없으며 업무 상황을 긍정적으로 인식하는 능력 혹은 자기조절 능력에 해당되는 것으로 보인다.

셋째, 적응적 판매행동은 고객만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기본적으로 대면 접촉을 통해 높은 수준의 스트레스 수준을 동반하는 영업사원의 업무특성을 고려하면 적응적 판매행동에 대한 교육과 훈련 등을 동반한 직무 스트레스 해소 및 감정관리 방안이 적극적으로 마련될 필요가 있다. 또한 영업사원의 대고객 접촉 현장에서 준수해야 할 보다 정교한 감정규칙 등을 마련하여 서비스 접점 상황에 따라 개별 고객의 요구 및 가치에 맞출 수 있는 대처가 시급하다고 보인다.

넷째, 적응적 판매행동은 영업사원의 심층행동과 고객만족 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이것은 결국 영업사원의 심층행동은 적응적 판매행동의 수준을 높임으로써 고객이 인식한 고객만족에 정적인 영향을 미치는 것을 의미한다. 이는 감성지능 및 감정노동과 적응적 판매행동 간의 유의미한 관계로 감정노동이 중요한 요인으로 작용한다는 선행연구와 일치하며[40], 실증적으로 검증했다는 점에서 의미를 지닌다.

본 연구는 AI와 감정노동 이론에 고객이 지각한 영업사원의 적응적 판매행동이라는 새로운 영역을 접목시켜 분석함으로써 이론적 및 실무적으로 많은 시사점을 제공하고 있다. 이는 영업사원의 직무수행 능력을 향상시키고 고객만족을 개선할 수 있어서 긍정적인 조직 이미지 구축에 기여를 할 수 있다. 본 연구를 통해 도출된 AI 프로세스의 도입방안은 현장 실무자가 AI 프로그램을 설계하고 실행하는 데 안내를 제공할 뿐만 아니라, AI가 효과적으로 실행되었는지 판단하기 위한 준거로도 활용될 수 있다. 이는 AI 실천과 관련된 연구를 활성화시키는 데 기여할 것이며, 긍정적인 관점에서 구성원들을 AI 프로세스에 참여시켜 업무에 대한 긍정적인 인식을 제고시킴으로써 조직구성원들의 사고하는 방식과 업무환경의 변화에 대한 접근 방식을 변화시켜 줄 수 있다. 특히 영업 기반인 기업의 조직개발전략으로서 AI를 적극적으로 고려해 볼 필요가 있는데, 빠르게 변화하는 영업환경 변화에 지속적으로 대처하기 위해서는 조직 구성원들이 문제점에 집중하기 보다는 가능성에 집중하도록 하여 긍정적인 변화를 이끌어 내고 영업사원들의 내적 역량을 향상시켜 나갈 수 있기 때문이다. 이를 위해서는 감정노동에 대한 지속적인 관심을 통하여 영업사원의 심층행동을 유도하는 것이 필요하다. 교육, 훈련 프로그램 역시 일방적인 방식보다는 자율성에 기반을 둔 형태가 바람직하다. 또한 영업사원의 감정노동을 방지하기 위한 직원 복지 혹은 작업환경 개선 사업 등을 지속적으로 전개해 나감으로써 기업차원의 성과향상을 도모할 필요가 있다.

하지만 본 연구는 다양한 업종의 영업사원들을 포함시키지 못해 일반화하기에는 한계가 있다. 또한 문제를 해결하는 방식에는 상황에 따라 적용할 수 있는 다양한 접근법들이 다수 존재한다. 따라서 AI가 효율적으로 적용될 수 있는 조직과 개인에는 차이가 존재할 수밖에 없고 적용 불가능한 경우도 있다. 다만 AI 프로세스의 전체적인 의미와 절차에는 큰 차이가 없기 때문에 하나의 방법론적 제안으로 접근할 수도 있다.

REFERENCES

[1] http://news.kmib.co.kr/article/view.asp?arcid=0012393061&code=61141411&sid1=eco

[2] M. E. Seligman. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life.* Vintage.

[3] K. Kadi-Hanifi, O. Dagman, J. Peters, E. Snell, C. Tutton & T. Wright. (2014). Engaging students and staff with educational development through appreciative inquiry. *Innovations in Education and Teaching International, 51(6),* 584-594.
DOI : 10.1080/14703297.2013.796719

[4] F. Luthans & C. M. Youssef. (2004). Human, social, and

now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33(2),* 143-160.
DOI : 10.1016/j.orgdyn.2004.01.003

[5] D. L. Cooperrider. (1987). *Appreciative Inquiry; Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation,* Unpublished PH. D., Case Western Reserve University, Cleveland.

[6] W. S. Cooperrider. (2008). Cooperrider, DL, Whitney, D., & Stavros, JM (2008). *Appreciative inquiry handbook* (2nd ed.). Brunswick, OH: Crown Custom Publishing.

[7] A. R. Hochschild. (1983). *The managed heart: Commercialism of human feeling.* Berkeley.

[8] H. Lee & J. H. Kim. (2018). A Convergence Study on the Structural Relationships among Emotional Labor and Work Performance of Information Security Professionals. *Journal of the Korea Convergence Society, 9(1),* 67-74.
DOI : 10.15207/JKCS.2018.9.1.067

[9] C. M. Brotheridge & A. A. Grandey. (2002). Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior, 60(1),* 17-39.
DOI : 10.1006/jvbe.2001.1815

[10] H. A. M. Johnson & P. E. Spector. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology, 12(4),* 319-333.
DOI : 10.1037/1076-8998.12.4.319

[11] M. E. Seligman & M. Csikszentmihalyi. (2014). *Positive psychology: An introduction.* In Flow and the foundations of positive psychology (pp. 279-298). Springer Netherlands.

[12] T. A. Conklin & R. K. Hart. (2009). Appreciative inquiry in management education: measuring the success of co-created learning. *Organization Management Journal, 6(2),* 89-104.
DOI : 10.1057/omj.2009.14

[13] F. Barrett & R. Fry. (2005). *Appreciative inquiry: A positive approach to cooperative capacity building.* OH: Taos Institute.

[14] G. Bushe. (2007). Appreciative inquiry is not about the positive. *OD Practitioner, 39(4),* 33-38.

[15] B. Kidwell, D. M. Hardesty, B. R. Murtha & S. Sheng. (2011). Emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal of Marketing, 75(1),* 78-95.
DOI : 10.1509/jmkg.75.1.78

[16] P. Totterdell & D. Holman. (2003). Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 8(1),* 55-73.

[17] J. S. Lee & S. H. Lee. (2017). A study on the effects of internal marketing factors to job satisfaction, emotional labor, and organizational commitment of the elderly care facility employee. *Journal of Digital Convergence, 15(4),* 251-258.
DOI : 10.14400/JDC.2017.15.4.251

[18] G. R. Bushe & A. F. Kassam. (2005). When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science, 41(2),* 161-181.

[19] B. J. Mohr, E. Smith & J. M. Watkins. (2000). Appreciative inquiry and learning assessment: An embedded evaluation process in a transnational pharmaceutical company. *OD Practitioner, 32(1),* 36-53.

[20] M. Schiller. (2002). *Imagining inclusion: Men and women in organizations. Appreciative inquiry and organizational transformation: Reports from the field.* RJ Fry, F. Barrett, J. Seiling and D. Whitney. Westport CT, Quorum Books, 149-164.

[21] J. Y. Kim. (2018). Convergence effects of empathy ability, emotional intelligence on emotional labor in some dental hygienists. *Journal of the Korea Convergence Society, 9(5),* 53-60.
DOI : 10.15207/JKCS.2018.9.5.053

[22] J. H. Han. (2014). A moderating effect of empathy between emotional labor and organizational citizenship behavior. *Journal of Digital Convergence, 12(6),* 161-170.
DOI : 10.14400/JDC.2014.12.6.161

[23] J. R. Bettman. (1988). *Processes of adaptivity in decision making.* ACR North American Advances.

[24] M. D. Hartline & O. C. Ferrell. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *The Journal of Marketing, 60(4),* 52-70.

[25] R. L. Spiro & B. A. Weitz. (1990). Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of marketing Research, 27(1),* 61-69.
DOI: 10.2307/3172551

[26] F. Jaramillo, W. B. Locander, P. E. Spector & E. G. Harris. (2007). Getting the job done: The moderating role of initiative on the relationship between intrinsic motivation and adaptive selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 27(1),* 59-74.

[27] A. A. Grandey. (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 Journal, 46(1),* 86-96.

DOI : 10.5465/30040678

[28] T. Hennig-Thurau, M. Groth, M. Paul & D. D. Gremler. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing, 70(3),* 58-73.

[29] V. A. Zeithaml. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of marketing, 52(3),* 2-22.
DOI: 10.2307/1251446

[30] A. H. Liu & M. P. Leach. (2001). Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 21(2),* 147-156.

[31] G. Macintosh, K. A. Anglin, D. M. Szymanski & J. W. Gentry. (1992). Relationship development in selling: a cognitive analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 12(4),* 23-34.

[32] G. R. Franke & J. E. Park. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research, 43(4),* 693-702.
DOI : 10.1509/jmkr.43.4.693

[33] S. G. Choe & Y. C. Chang. (2014). Developing an assessment tool for the employment interview based on appreciative inquiry. *Korean Journal of Business Administration, 27(4),* 575-593.

[34] C. M. Brotheridge & R. T. Lee (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76(3),* 365-379.
DOI : 10.1348/096317903769647229

[35] J. E. Park & B. B. Holloway. (2003). Adaptive selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 23(3),* 239-251.

[36] J. E. Park, S. H. Lee & S. I. Chaiy. (1998). The moderating role of relationship quality in the effect of service satisfaction on repurchase intentions. *Journal of Korean Marketing Association, 13(2),* 119-139.

[37] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson & R. L. Tatham. (1998). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.

[38] K. J. Preacher & A. F. Hayes. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40(3),* 879-891.
DOI : 10.3758/BRM.40.3.879

[39] S. E. Hobfoll. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology, 6(4),* 307-324.
DOI : 10.1037/1089-2680.6.4.307

[40] J. H. Kim, S. H. Lee, D. W. Shin & J. H. Song. (2014). Effects of emotional regulation processes on adaptive selling behavior and sales performance. *Asia Marketing Journal, 16(1),* 71-100.

이 항(Lee, Hang) [정회원]

- 1986년 8월 : 한국외국어대학교 무역학과(경영학석사)
- 1992년 2월 : 국민대학교 무역학과(경제학박사)
- 1993년 3월 ~ 현재 : 가천대학교 글로벌경제학과 교수
- 관심분야 : 국제마케팅, 국제경영, 조직행동
- E-Mail : hlee@gachon.ac.kr

김 준 환(Kim, Joon Hwan) [정회원]

- 2003년 8월 : 서울시립대학교 경영학과(경영학석사)
- 2010년 8월 : 서울시립대학교 경영학과(경영학박사)
- 2014년 4월 ~ 현재 : 성결대학교 파이데이아학부 조교수
- 관심분야 : 영업 관리, B2B마케팅, 감정노동
- E-Mail : kjh715@sungkyul.ac.kr