

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.12.10.201410.109>

## Employees' Humor Style, Emotional Labor, Job Satisfaction, and Turnover Intention among High-Contact Service Employees

### 고접촉 서비스 종업원의 유머 스타일과 감정노동 및 직무만족, 이직의도와의 관계에 관한 연구

Yu-Kyung Kim(김유경)\*

Received: September 14, 2013. Revised: October 13, 2014. Accepted: October 13, 2014.

#### Abstract

**Purpose** – Most studies related to emotional labor have been conducted in the low-contact service industry rather than the high-contact service industry. Since the subjects of this study were golf service assistants, working in an industry in which the interaction and contact between customers and employees are considerable and the degree of customization is high, this study is significant. Thus, we would like to focus on the relationship between the humor style of golf service assistants and emotional labor. Humor style was divided into two styles—adaptive humor and maladaptive humor. Emotional labor was divided into two dimensions—surface acting and deep acting. In addition, we identify the relationship between emotional labor, job satisfaction, and turnover intention.

**Research design, data, & methodology** – This study focuses on the humor styles in the golf service industry, among golf service assistants, on their emotion labor, and verifies the relationship between emotion labor and work satisfaction or job turnover intention. Based on the outcome, a total of four hypotheses were set up. To verify the hypotheses, surveys were conducted on the golf service assistants working in two golf fields in the region of Busan as well as its neighboring area. A total of 250 copies of the questionnaire were distributed. Subsequently, a total of 227 valid questionnaire copies, after excluding improper responses, were used in the analysis. After verifying the reliability and feasibility of variances, Amos 18.0 was used to implement the structure method so as to verify the study hypotheses. As a result of this analysis, the suitability of the entire model was considerably appropriate to the standard value, and the level is adequate to accommodate the study model completely.

**Results** – First, it was found that the adaptive humor of golf

service assistants had a positive effect on deep acting and maladaptive humor had a positive effect on surface acting. Second, it was found that employees' satisfaction with their job was reduced through surface acting, and those employees who experienced positive emotional labor in the form of deep acting were more satisfied with their job. Third, surface acting among employees increased turnover intention, but deep acting reduced it. Finally, the relationship between job satisfaction and the turnover intention of golf service assistants in the golf service industry was examined.

**Conclusions** – First, the adaptive humor of the golf assistants in the golf service industry had a positive effect on their expression behavior. Second, deep acting increased their job satisfaction while their surface acting had a noticeably negative effect on their job satisfaction. Third, the surface acting of the emotion labor dimensions that the golf service assistants experience increases their turnover intention while their deep acting decreases their turnover intention. Finally, when analyzing the relationship between job satisfaction and turnover intention of the golf service assistants, it was found that the turnover intention decreased when their job satisfaction is increased.

**Keywords:** High-Touching Service, Humor Style, Emotional Labor, Job Satisfaction, Turnover Intention.

**JEL Classifications:** C12, C42, D12, M30, M31.

#### 1. 서론

서비스 특성상 서비스 접점에 있는 종업원은 서비스 품질평가와 고객만족에 중요한 역할을 한다. 서비스 유형에 따라 정도차이는 있겠지만, 본질적으로 서비스는 이질적이고 다양하며, 종업원과 고객간의 접촉수준에 따라 분류될 수 있다. 서비스 종업원과 직접적인 접촉이 상대적으로 낮은 저접촉 서비스의 경우, 서비스 시스템의 효율성이 중요하지만, 고객과의 접촉이 많은 서비스는 무엇보다 서비스 종업원과 고객간의 긍정적인 상호관계가 중요하다

\* Professor, Dept. of Business Administration, Silla University, Korea. Tel: +82-10-4162-2885 E-mail: ykkim611@silla.ac.kr

(Chase, 1978). 고접촉 서비스의 종업원은 상대적으로 많은 시간을 고객과 함께 하게 되며, 이 과정에서 다양한 감정적 경험을 하게 될 가능성이 높다. 이처럼 고객과의 상호작용이 빈번하게 일어나는 서비스는 종업원이 경험하는 감정노동이 서비스 품질평가나 성과에 중요한 영향을 미치게 된다. 이와 같이 서비스 종업원은 고객의 욕구에 맞춤형 서비스를 제공하기 위해 정신적으로 뿐만 아니라 육체적으로도 많은 스트레스와 피로에 시달리게 된다. 종업원도 기계가 아닌 사람이다 보니, 항상 즐겁고 행복한 감정으로 고객을 대할 수는 없을 것이다. 즉, 고객마다 지닌 성향이나 특성이 다르고 각기 원하는 서비스도 다양하기 때문에 모든 고객을 만족시키기란 불가능하다. 모두 표현하지 않더라도 대부분의 서비스 종업원은 서비스 감정노동을 상당히 경험하고 있다.

서비스 종업원은 어떤 상황이나 환경에서든 고객에게 긍정적인 태도와 행동을 보여주어야 한다는 것이 그들의 사명이며 의무가 되었다(Bettencourt et al., 2001). 즉, 기업이 요구하는 감정표현 규칙에 부합하는 감정적 표현을 관리하고 통제해야 하기 때문에 종업원 스스로 많은 어려움을 겪게 되는 것이다. 이러한 노력을 심리학자들은 감정노동이라 명하며, 인간감정의 상품화라고까지 한다(Hochschild, 1983). 이러한 감정노동은 특히 서비스 직종에 종사하는 사람들의 직무에서 두드러지게 나타나는데, 이는 서비스 노동만이 갖고 있는 독특한 특성 때문에 나타나는 현상이라 볼 수 있다(Kim, 2013).

그렇다면, 이러한 종업원들의 감정노동에 대해 어떠한 시각으로 보아야 하며, 이러한 문제를 어떻게 해결해야 할까? 본 연구에서는 서비스 종업원의 감정노동을 감소시켜 줄 수 있는 요인 중의 하나로 종업원의 유머스타일을 제시하고자 한다. 서비스 종업원들 중 유머를 잘 사용하는 사람은 동일한 스트레스 상황에서도 감정노동을 훨씬 덜 경험하게 되고, 고객과의 관계도 긍정적이라는 것이다.

만약, 서비스 접점에 있는 종업원의 감정노동을 제대로 관리하지 못한다면 종업원 개인 뿐만 아니라 서비스 조직차원까지 좋지 못한 영향을 미치게 된다. 그럼에도 불구하고, 서비스 종업원이 겪고 있는 감정노동을 해결하기 위한 방안보다는 어떻게 하면, 이러한 감정을 고객들이 눈치채지 못하게 그들의 감정을 숨길 수 있는가에만 중점을 두고 있다. 즉, 종업원이 지각하는 정신적인 고통을 간과 한채 오로지 기업측면의 이익만을 강조하여 그들의 감정을 표출하지 못하도록 규정화하고, 제도화하고 있다. 이러한 종업원들의 감정적 스트레스나 노동은 아마 엄청날 것이다. 이로 인하여 일을 그만두거나, 이직을 하는 등 조직에 부정적인 행동으로 나타나게 된다. 결과적으로 이는 기업측에도 상당한 손실을 줄 뿐만 아니라 기업 이미지나 다른 종업원에게도 좋지 못한 결과를 초래한다.

지금까지 감정노동 연구들은 대부분 서비스제공자와 고객간의 접촉이 비교적 적은 호텔이나 레스토랑, 백화점 종사자, 항공사승무원, 콜센터 상담원과 같은 서비스 유형을 대상으로 이루어졌는데(Kim, 2013), 본 연구에서는 종업원과 고객간에 상대적으로 접촉이 많고 고객화 정도가 높은 고접촉 서비스 중의 하나인 골프서비스를 대상으로 감정노동의 개념을 적용해 보고자 한다. 골프와 같이 고객과 서비스 종업원간의 상호작용시간이 비교적 길고, 보다 고객욕구에 맞춤형 서비스를 제공해야 하는 특성 때문에 보조원은 더욱 감정노동을 많이 경험하게 될 것이다. 본 연구는 이러한 고접촉서비스 종업원의 감정노동의 선행요인의 하나로 유머 사용을 제시하고자 한다.

유머는 커뮤니케이션상에서 상대방으로 하여금 메시지를 더욱 집중하게 만들뿐만 아니라 이해를 돕고, 수용과 설득을 이끌어내는 긍정적인 감정을 자극함으로써 개방적인 분위기를 창출하는 역할을 한다(Greatbatch & Clark, 2002). 이러한 유머는 사용하는 사

람이 누구인가에 따라 또는 이를 지각하는 사람이 누구냐에 따라 유머사용의 결과와 성과가 달라진다. 동일한 유머를 사용하더라도 실제로 유머를 사용하는 사람이 느끼는 것과 이를 받아들이는 사람에 따라 달라질 수 있다.

본 연구는 골프서비스 보조원이 고객에게 사용하는 유머를 통해 자신의 일과 관련하여 지각하는 감정노동에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 살펴보고자 한다. 어떤 유머는 긍정적인 반면, 또 다른 유머스타일은 오히려 부정적인 효과를 가져 올 수 있다. 따라서 반드시 유머가 긍정적인 역할만을 하지 않고, 반대로 적절하지 못한 유머는 부작용을 가져올 수도 있다. 따라서 유머를 단일 차원의 개념이 아닌 다차원적 유머의 개념으로 보아야 할 필요성을 제기한다.

이러한 연구배경을 토대로 본 연구는 유머를 지각하는 고객 관점이 아니라 유머를 직접 사용하는 골프보조원의 유머스타일이 그들의 감정노동에 어떠한 영향을 미치는지를 보고자 한다. 구체적인 목적을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 골프보조원이 사용하는 유머스타일과 감정노동과의 관계를 살펴보고자 한다. 유머스타일은 순응적 유머와 비순응적 유머 두 가지로 구분하였고, 감정노동은 표면행위와 내면행위 두 가지 차원으로 분류하였다. 둘째, 골프보조원이 지각하는 감정노동(표면행위, 내면행위)과 직무만족, 이직 의도 등과 같은 결과변수들과의 관계를 규명하고자 한다.

## 2. 주요개념의 이론적 배경

### 2.1. 고접촉 서비스의 특성

오늘날 서비스 환경의 경쟁은 매우 치열하여 서비스 조직이 생존하기가 쉽지 않은 상황이다. 따라서 조직은 무엇보다 고객만족을 위해 경쟁사보다 더 좋은 서비스를 전달하기 위해 효과적인 전략을 세우고 실행해야 한다. 과거에 비해 고객의 욕구도 다양해지고, 이질적이어서 각 세분화된 고객에게 맞는 욕구를 충족시키기 위한 성공적인 핵심전략이 요구되어진다(Homburg et al., 2009).

서비스 특성상 인적 서비스가 서비스평가나 결과에 미치는 비중이 매우 높다. 호텔이나 레스토랑, 항공사, 세탁소, 백화점 등 다양한 서비스 유형들이 그러하며, 이러한 서비스 접점인 일선에 있는 종업원들은 고객과 대부분 접촉해야 하기 때문에 그들의 역할이 어떠한가에 의해 최종적으로 고객만족과 구매의도까지 영향을 미치게 된다. 서비스 유형에 따라 고객과 종업원과의 상호작용 정도나 맞춤형 정도, 접촉시간 등이 달라진다. 상대적으로 이러한 정도가 높은 미용실이나 의료서비스, 골프서비스와 같은 서비스는 종업원과의 상호작용 시간이 비교적 길다. 따라서 서비스 특성에 기반한 서비스 유형에 따라 각각 다른 전략이 필요함을 알 수 있다. 그럼에도 불구하고 대부분의 서비스 관련연구에서는 이러한 서비스 유형을 구분하고 있지 않다. 서비스 유형에 관한 연구를 살펴보면, 서비스 차원을 노동의 강도, 서비스 과정, 고객화정도, 접촉과 상호작용의 수준으로 구분하고, 서비스 접촉수준은 서비스 평가나 성과에 중요한 역할을 한다고 하였다(Haywood-Farmer, 1987). 이 중 고접촉 서비스의 환경에서 서비스 종업원과 고객간의 상호작용은 중요한 요인이 된다. 따라서 서비스 조직은 인적자원인 종업원에게 다양한 교육과 훈련, 경험 등을 강조하고 있다. 이와 함께 고객과 종업원간의 친밀감과 신뢰 등이 중요하다고 한다(Ganesan-Lim et al., 2008).

Chris Lin & Hsich(2011)은 고접촉 서비스 유형에 헤더디자이너, 내과의사, 아로마테라피, 개인트레이너, 물리치료사 등을 포함

시켰고, 이를 고객과의 접촉빈도와 친밀함이 높은 서비스 분야로 정의하였다. Kim(2014)의 연구에서도 의료서비스와 아로마테라피와 같은 고접촉서비스를 대상으로 서비스제공자의 전문성, 친밀감, 고객지향성과 의료 관광객의 만족 및 고객규정준수, 구전 의도 등과의 관계를 규명하였다.

결과적으로 고접촉 서비스는 저접촉 서비스보다 상대적으로 서비스 종업원과 고객간의 상호작용이 많으며, 이로 인해 종업원은 고객욕구를 충족시키는 서비스를 통해 만족을 높여야 한다(Yee et al., 2008). Lovelock(1983)은 고접촉 서비스를 종업원과 고객간의 상호작용이 높은 서비스로 정의하였는데, 이러한 상호작용은 물리적인 요인 뿐만 아니라 정신적인 요인을 포함한 상호작용을 의미하며, 이때 서비스접점에서 경험하게 되는 우정과 같은 감정경험이 무엇보다 중요하다고 하였다(Hajipour, 2013). 또한 Hajipour(2013)은 고접촉 서비스 경우 서비스 종업원과 고객간의 서비스 우정과 고객의 개인특성, 커뮤니케이션 기술 등이 품질지각에 중요하다고 하였다. 뿐만 아니라 고접촉 서비스의 경우에 종업원이 고객에게 어떻게 행동하느냐에 따라 서비스 품질에 미치는 영향이 달라지며, 이 때 종업원의 부적절한 행동은 오히려 서비스 품질과 평가에 좋지 못한 영향을 미치게 된다. 따라서 고접촉 서비스의 경우, 종업원의 행동이 서비스 조직에 있어서 결정적인 요소로 작용할 수 있는 만큼 그들에 대한 관심과 교육이 반드시 필요하다.

Patterson & Smith(2001)의 서비스 분류기준에 의하면, 두 가지 유형으로 구분되어지는데, 하나는 서비스 종업원과 비교적 시간적, 공간적으로 접촉이 많고, 고객 만족도가 높은 서비스이며, 다른 하나는 이와 반대로 시간과 공간적 접촉이 적으며, 표준화된 서비스가 전달되는 유형이다. 전자에 해당되는 서비스로는 미용서비스, 병원 서비스, 골프서비스 등이 있고, 후자에는 은행서비스, 자동차 정비서비스, 세탁서비스 등이 해당된다. 종합적으로 기존 연구들은 대부분 서비스 분류기준을 고객접촉, 고객화, 노동강도, 사람 대 기계 등과 같은 고유한 속성에 기반을 두고 있음을 알 수 있다. 본 연구의 대상으로 선정한 골프서비스는 이러한 서비스 유형 중 고객과 서비스 종업원간의 상호작용시간이 다른 서비스에 비해 상대적으로 길며, 맞춤화 경향이 높고, 시간적 또는 공간적 볼 때 고접촉 서비스의 특성을 지닌다고 할 수 있다.

## 2.2. 유머의 중요성과 유머스타일

모든 사람들은 유머를 이해하고, 경험하며 살아간다. 유머는 기본적으로 재미를 유발시키는 놀이인 동시에 다양한 심리적 기능을 담당한다. 이러한 심리적 기능은 개인차원과 대인관계차원으로 나누어 볼 수 있다. 먼저, 개인차원에서 유머의 기능을 살펴보면, 유머를 이해함에 따라 유발되는 정서(재미나 즐거움)는 인지적으로 유연한 사고를 할 수 있게 해주고, 창의적인 문제해결이나 기억을 증진시키는 것으로 알려져 있다(Lyubomirsky et al., 2005). 또한 스트레스로 인한 생리적 각성을 감소시키는 데에도 도움을 준다(Fredrickson & Levenson, 1998). 대인관계와 관련된 유머의 심리적 기능을 살펴보면, 유머는 잠재적 파트너를 확인하고 관계를 유지하는 데에도 중요하다. 뿐만 아니라 유머는 사회적 의사소통 상황에서 유머를 사용함으로써 거절이나 감사의 메시지를 전달할 수 있어 사람들과의 갈등을 감소시킬 수 있다(Kim et al., 2009; Keltner et al., 2001). 유머는 단순히 재미있게만 표현하는 것이 아니라 사물에 대한 깊은 생각이나 인간에 대한 따뜻한 배려가 결여되어 있는 표현 방법일 때(Kang & Park, 1998), 상대방으로 하여금 메시지를 더욱 집중하게 만들고, 이해를 도우며, 수용과 설득을 이끌어내는 긍정적인 감정을 자극하게 한다(Greatbatch & Clark,

2002). 기존 유머관련 연구는 다양한 분야에서 이루어지고 있는데, 연인관계, 교사와 학생관계, 의사와 환자관계, 경영자와 종업원 관계, 갈등 파트너간의 관계 등 다양한 상황에서 유머의 역할과 중요성에 대해 연구되어져 왔다(Bippus, 2000; Aylor & Opplinger, 2003; Martin & Gayle, 1999; Alberts, 1990).

일반적으로 유머는 이러한 상황에서 다양한 긍정적인 결과들과 관련이 있음을 알 수 있다. 한편, 리더의 유머스타일은 스트레스를 감소시키고, 팀내 효과적인 커뮤니케이션을 통해 종업원으로 하여금 동기부여적 기술을 높인다(Davis & Kleiner, 1989). 또한 유머는 종업원 유지(Meyer, 2000) 뿐만 아니라 생산성(Avolio et al., 1999), 창의성 등에도 긍정적인 영향을 미친다. 유머는 대인관계의 커뮤니케이션상에서 긴장완화와 갈등감소와 같은 다양한 기능을 수행한다. 이와 같이 유머는 경영과 리더십에 있어서 중요한 역할을 한다(Malone, 1980; Duncan et al., 1990).

서비스 상황에서 Levinson 등(1997)은 의료서비스의 환자와 의사간의 상호작용과정에서 유머를 사용함으로써 소송과 관련된 불미스러운 일을 감소시킨다고 한다. 이러한 유머의 사용은 두 커뮤니케이션 대상인 의사와 환자간에 보다 긍정적인 영향을 미치고 있다. 즉, 유머에 노출된 환자는 스트레스 관련 호르몬 수치가 낮아지는 반면, 면역체계 수치는 증가하며, 고통이나 통증에 대한 지각은 낮아진다. 또한 혈압수치도 감소되어 병으로부터 회복도 빨라진다고 한다.

이와 같이 의사와 다른 의료전문가들은 개인적으로 의료상황에서 발생하는 불확실성을 극복하기 위한 수단으로 유머를 사용하기도 하는데(Wanzer et al., 1997), 유머를 사용함으로써 의사 자신도 긴장을 완화할 수 있다고 한다. 따라서 유머의 사용은 이를 사용하는 서비스 제공자 뿐만 아니라 서비스를 제공받는 고객에게도 모두 긍정적인 영향을 주며, 상호 혜택이 있다고 할 수 있다. 이와 같이 유머를 의료상황에 적용함으로써 많은 효익이 있음에도 불구하고, 유머는 제대로 사용되지 않고 있다. 한편, Mulkey(1988)는 유머는 커뮤니케이션 양 당사자들에게 도움이 되기보다는 지배언어로서 오히려 부정적인 결과를 초래한다고 언급했다. 유머러스한 언어의 잘못된 해석은 협력은 커녕 서로의 상호작용에 폭력적인 행위로 인지하게 만든다는 것이다. 그러므로 상대방에게 잘못 지각된 유머는 잠재적인 측면에서 부정적인 영향을 미치게 되어 긍정적인 결과를 기대하기 어렵게 만든다.

본 연구는 서비스 종업원들이 고객들과의 상호작용과정에서 자신이 사용하게 되는 유머를 어떻게 느끼고, 이러한 유머가 항상 긍정적인 결과나 반응만을 가져오는지 등에 대해 초점을 두고자 한다. 어떤 유머는 긍정적인 반면, 또 다른 유머스타일은 오히려 부정적인 효과를 가져오게 할 수도 있다. 따라서 서비스 종업원 자신이 사용하는 유머스타일이 어떠한가에 따라서 각각 다른 영향을 미치게 된다. 우선, 긍정적인 스타일을 통해 서비스 종업원은 만족을 하지만, 부정적인 스타일은 오히려 부정적인 결과를 가져올 수도 있게 한다. 따라서 반드시 유머가 긍정적인 역할만을 하지 않고, 상황에 따라 적절하지 못한 유머사용은 부작용을 가져올 수도 있다. 그러므로 유머를 단일차원의 개념이 아닌 다차원적 유머의 개념으로 보아야 할 필요성을 제기한다.

유머가 모든 커뮤니케이션 상황에서 항상 효과적이고 긍정적인 결과만을 제공해 주는 것이 아니다. 예를 들면, 유머는 때로는 해로운 영향을 미치기도 하는데 즉, 유머의 우월성모델(Superiority model)에 의하면, 유머는 자신이 상대방보다 우월하다고 느끼기 위해 다른 사람을 조롱하면서 웃음을 만들어내는 것이다(Zillman & Stocking, 1976). 유머를 사용함으로써 사용자와 상대방을 하나로 만들기도 하지만, 잘못 사용하면 오히려 상대방과 분리시키는 상황으로 나타난다. Martineau(1972)는 유머의 긍정적이고 부정적

인 사회적 기능간의 차이점을 제시하기도 하였다. 유머는 사회적 연결을 조장하는 기능도 하고, 긍정적인 반응을 유발하기도 한다. 또한 사회적 연마제로서의 기능을 할 뿐만 아니라 사회적 집단내에서 마찰과 갈등을 창출하기도 한다(Martineau, 1972). 이와 같이 적절하지 않는 부정적인 유머의 사용은 장기적인 커뮤니케이션 전략에서 전혀 효과적이지 않다(Mulkay, 1988; Witkin, 1999). 기존 연구에서 일반적으로 유머는 효과적이고 긍정적인 특성에만 초점을 두고 있는데, Martin과 그의 동료(Martin et al., 2003)들은 이러한 관점에 대해 비판하였다. 즉, 유머스타일을 순응적이고 (adaptive) 비순응적인(maladaptive) 요인으로 구분하여 다차원적인 개념으로 이해하였다. 순응적 유머는 타인 고무적인 유머와 자기 고무적인 유머를 포함하고 비순응적 유머는 타인 공격적 유머와 자기 비하적인 유머를 포함하였다. 우선, 타인고무적인 유머는 인생에서 유머러스한 인생관을 가지고 있는 경향으로써 불리한 환경이나 상황에서 메카니즘을 잘 극복하고 감정규제전략을 잘 사용하는 것을 의미한다. 타인 공격적인 유머는 냉소적이고 다른 사람을 놀리고, 다치게 함으로써 다른 사람에게 즐거움을 주려는 것을 의미한다. 자기 비하적인 유머는 자신을 희생하여 폄하하는데 유머를 사용함으로써 다른 사람을 웃게 만드는 것이다. 이러한 유머는 방어적이며 부정적인 역할을 한다. 결론적으로 타인 고무적인 유머와 자기 고무적인 유머는 긍정적 또는 순응적인 유머로 명명되며, 타인 공격적인 유머와 자기 비하적인 유머는 부정적인 또는 비순응적인 유머로 명명되고 있다.

이와 같이 유머 스타일은 Humor Styles Questionnaire(HSQ)을 이용하여 평가하였다. 많은 연구들은 지금 다양한 집단과 문화간에 이러한 4개의 다른 유머 스타일이 존재하고 있다고 한다. 흥미로운 것은 순응적인 유머와 비순응적 유머스타일은 심리적인 웰빙과도 서로 다른 영향을 미친다. 이 중 타인고무적 유머와 자기 강화적 유머의 경우에는 심리적인 건강에도 긍정적인 영향을 미치고, 우울감은 낮아지며, 자존감은 높아진다. 반대로 비순응적 유머 수준은 심리적 건강에 부정적인 영향을 미치는데, 즉, 우울감은 증가되고, 자존감은 감소된다(Martin et al., 2003).

### 2.3. 감정노동

오래 전부터 감정은 사회학자와 심리학자에게 중요한 관심분야였지만, 이제 감정표현은 조직에서 점차 주요한 이슈중의 하나가 되고 있다(Ashforth & Humphrey, 1993). 점차 다양한 작업 상황에서 종업원이 어떻게 그들의 감정을 표현해야 하는지에 대한 관심으로 변화되고 있고, 이와 관련하여 감정표현과 종업원 효과성간의 관계에 대한 연구가 이론적으로 뿐만 아니라 실증적으로 이루어지고 있다(Rafaeli & Sutton, 1987). 치열해지는 경쟁상황에서 서비스에 대한 지각된 품질은 대부분 고객과 상호작용하는 서비스 종업원에 의해 결정되는 경우가 많기 때문에 서비스 종업원의 감정이 중요해지고 있다(Bowne & Schneider, 1988). 따라서 그들의 감정은 고객에게까지 영향을 미치기 때문에 서비스 종업원의 감정표현은 조직의 요구에 맞추어야 한다. 이를 위해 조직은 종업원이 고객에게 어떻게 자신의 감정을 표현해야 하는지를 규범화시키고 통제하고 있다. 즉, 이를 감정노동으로 정의하게 되는데 서비스 거래가 일어나는 동안 종업원은 자신의 감정을 조직이 원하는 대로 표현하게 되는 것을 말한다(Morris & Feldman, 1996). 서비스 제공과정에서 감정노동이란 있는 그대로의 자신의 감정을 표현하지 않고 보다 업무에 적합하다고 인정되는 형태로 또는 조직에서 요구하는 일정한 매뉴얼대로 규격화된 감정의 형태로 변화시켜 겉으로 표현하는 것을 말한다. 이러한 감정노동은 서비스 종사자들의

원활한 직무수행을 위해서 필수요소로 인식되고 있고, 기업의 이윤창출에 지대한 영향을 미치고 있어 종사자 개인의 감정관리 활동이 시장의 영역으로 확대되어 조직의 규범에 따라 통제된다(Choi, 2004).

모든 조직에는 종업원들이 가져야 할 감정표현 규범이 있으며, 그들의 감정을 적절하게 표현해야 한다. 그러나 종업원들은 감정이 자발적이고 자동적으로 규제되어지지 않아 어려움을 경험하게 된다. 이와 같이 감정노동은 감정적 표현을 조직이 규범화한 규정에 적절하게 조정할 수 있도록 적응하는 것과 관련이 있다(Morris & Feldman, 1996). 본질적으로 종업원은 두 감정노동을 선택할 수 있는데, 종업원과 고객간의 상호작용과정에서 종업원이 자신의 감정을 숨기고 가짜감정을 표현하는 것을 표면행위라고 하고, 자신의 내면감정을 어느 정도 순화시켜 내면과 표현감정을 일치하여 표현하는 것을 내면행위라고 한다(Gr&ey, 2003). 이러한 두 개의 감정노동은 종업원들이 그들의 내면적 감정과 외적 감정표현을 어떻게 다루는지를 나타낸다.

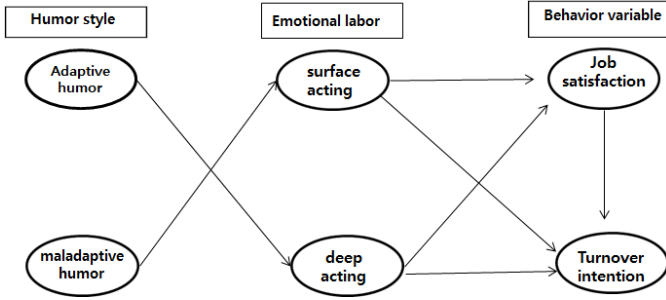
기존연구들의 상당수는 서비스 종업원이 경험하는 감정노동의 긍정적인 측면보다는 부정적인 측면에 초점을 두고 있다. 감정노동 차원 중 내면행위는 자신의 내면의 감정자체를 조절하여 고객에게 표현하는 감정과 일치화하여 내면화하는 과정을 의미하며, 반대로 표면행위는 실제의 내면감정은 변화시키지 않고 다만 표면적으로 드러나는 표정이나 목소리, 몸짓, 등으로만 요구되는 감정을 표현하는 것을 의미한다(Lee et al., 2010). 이러한 표면행위는 진정성이 결여되어 오히려 서비스에 대한 부정적인 평가로 나타나게 된다. 따라서 단순히 꾸며진 표면적인 감정표현만으로 고객들로 하여금 긍정적인 평가를 하도록 하는 것은 어렵고 진정한 내면적 감정이 전달되었을 때 비로소 고객들의 마음을 움직일 수 있게 된다. 이처럼 내면화된 감정표현인 내면행위가 표면행위보다 중요한 이유는 서비스 과정에서 고객을 진심으로 배려하고 이해하는 진정성이 전해지기 때문이다(Kim, 2009).

지금까지 이러한 감정노동에 관한 연구들 대부분이 감정노동에 영향을 미치는 선행변수와 감정노동의 결과로 나타나는 현상학적 측면만이 아닌 감정노동을 완화시킬 수 있는 조절변수의 파악에 관심을 가졌다. 감정노동에 영향을 미치는 선행요인을 구체적으로 제시한 것은 Morris와 Feldman(1996)의 연구인데, 그들은 감정노동의 원인으로 감정표현규범의 명확성, 감시의 근접성, 성별, 직무의 일상성, 역할 수행대상자의 권력, 직무다양성, 대면접촉, 직무 자율성, 긍정적 정서, 부정적 감정 등 총 10개를 제시하였다. 그러나 이 연구는 다양한 선행변수를 제시하였다는 점에서 의의가 있지만, 변수를 나열 하였을 뿐 관계를 보다 완성도 있게 분석하지 못했다는 한계를 가지고 있다(Jeong et al., 2008).

## 3. 연구설계

### 3.1. 연구모형

본 연구는 고접촉서비스를 대상으로 서비스 종업원이 경험하는 감정노동의 영향요인으로 유머스타일을 제시하고자 한다. 유머스타일은 순응적 유머와 비순응적 유머로 구분하였으며, 감정노동은 표면행위와 내면행위 두 가지 차원으로 각각 구분하였다. 또한 서비스 종업원이 경험하는 감정노동과 직무만족 및 이직의도와의 관계를 살펴보고자 하였다. 연구모형을 제시하면 다음 <Figure 1>과 같다.



<Figure 1> Research Model

### 3.2. 가설설정

#### 3.2.1. 서비스 종업원의 유머스타일과 감정노동과의 관계

고접촉 서비스 종업원은 상대적으로 고객과 접촉하는 시간이 길고, 상호작용이 많으며, 보다 고객 맞춤형 서비스를 제공해야 한다. 따라서 저접촉 서비스 종업원보다는 많은 감정노동을 겪게 될 것이다. 서비스 전달과정에서 종업원의 커뮤니케이션 역할이 무엇보다 중요하기 때문에 이 과정에서 종업원의 유머사용은 고객에게 상당히 호의적인 반응을 일으킬 수 있다. 유머를 잘 사용하는 사람은 상대방으로 하여금 호감을 느끼게 하여 매력적으로 보이게 하며, 사회성이 높은 사람으로 지각하게 만드는 이점을 가지고 있다. 이와 같이 유머지향적인 사람은 커뮤니케이션 능력이 좋을 뿐만 아니라 대인관계를 잘하고, 다른 사람들에게도 긍정적으로 평가된다(Wanzer et al., 1996). 유머를 사용하는 당사자인 서비스 종업원도 이러한 상황을 즐겁게 받아들이고, 행복한 감정을 느끼게 된다. 따라서 유머를 사용하는 사람은 서비스 접점에서 고객들로 인해 경험하게 되는 감정노동을 덜 느끼게 될 것이다. 한편, 감정노동이라는 것이 반드시 부정적인 것인 것만은 아닌데, 즉 이러한 감정노동은 내면행위와 표면행위 두가지 차원으로 구분되어진다. 감정부조화를 경험할 때, 자신의 내면감정과 실제로 표현하는 감정을 일치시키기 위해 노력하면서 동화되는 감정노동인 내면행위와 이와는 반대로 실제 내면에서 느끼는 감정과는 다르게 가장하여 위장된 감정으로 표현하는 표면행위가 있다.

감정노동의 차원을 표면행위와 내면행위로 구분해 볼 때, 표면행위와는 달리 내면행위는 오히려 종업원 자신에게 개인적 성취감을 느낄 수 있는 긍정적인 감정반응으로 작용하게 된다. 진정성있는 내면행위를 통해 고객들에게 보다 긍정적인 감정을 느낄 수 있는 감정노동은 종업원 본인에게도 도움이 되는 감정노동이 될 수 있다. 감정노동이 긍정적으로 기업의 성과와 종업원 개인에게도 영향을 미치기 위해서는 종업원으로 하여금 표면적 행위를 하기 보다는 내면적 행위를 할 수 있도록 해서 고객들에게도 진정성이 느껴질 수 있도록 해야 한다. 기존의 연구에서 이러한 감정노동에 미칠 수 있는 중요한 변수들이 있었지만, 본 연구에서는 의미있고 중요한 변수로서 종업원의 유머스타일을 제시하고자 한다.

유머 역시 항상 긍정적인 효과만 있는 것은 아니라는 측면에서 즉, 유머의 차원도 여러 가지로 분류될 수 있다. 유머관련 연구에서 유머스타일을 순응적 유머와 비순응적 유머로 나눈다(Martin et al., 2003). 우선, 순응적 유머는 타인 고무적 유머와 자기 강화적 유머의 유형이 있다. 타인 고무적 유머는 다른 사람들과의 관계를 강화하기 위한 촉진수단으로 이용되고, 이러한 유형의 유머스타일을 가진 개인은 우선 이야기를 하고, 상호적 긴장감을 풀기 위해 농담을 할 뿐만 아니라 다른 사람들과의 관계를 편안하게 하기

위해 유머를 사용한다고 한다. 자기 강화 유머는 심지어 부정적인 환경에서도 인생에 대한 유머러스한 전망 또는 세계관을 가지는 것과 관련 있다. 이러한 개인들은 스트레스에 대한 감정적 규제에 대처하는데 도움이 되는 유머를 사용하고, 다른 사람들이나 그들 자신에게 해가 되는 방법으로는 유머를 사용하지 않는다. 비순응적 유머에는 타인 공격적 유머와 자기 비하적 유머로 구분되어진다. 공격적인 유머는 빈정담과 조롱, 괴롭힘과 관련이 있으며, 구체적으로 다른 사람을 깎아 내리고, 헐뜯기 위한 의도가 있다. 마지막으로 자기 비하적 유머는 과도한 자기 비하와 관련된 유머이며, 다른 사람들 즐겁게 하기 위해 자신의 단점과 흠을 이용하여 유머를 사용하는 것이다.

이와 같이 순응적인 유머와 비순응적 유머 중 어떠한 유머를 사용하느냐에 따라 그 결과도 다를 수 있다. 순응적 유머는 다른 말로 긍정적 유머라고 부르기도 하는데, 이러한 유머는 긍정적인 역할을 하지만, 반면, 부정적 유머인 비순응적 유머의 경우에는 오히려 부정적인 영향으로 나타나기도 한다. 즉, 긍정적인 유머인 순응적 유머를 사용하게 되면, 스스로 자신에 대한 존중감이나 만족이 높아지고, 부정적인 유머를 사용하게 되면, 오히려 자신은 불편함을 느끼게 되어 스트레스를 받을 수도 있다. 따라서 서비스 종업원이 비순응적 유머보다 순응적 유머를 사용하게 됨으로써 그들 자신은 고객과의 관계에서 감정노동을 덜 겪게 될 것이다.

구체적으로 순응적 유머는 서비스제공자의 감정노동 중 내면행위를 통해 감정표현을 할 가능성이 높고, 비순응적 유머는 이와는 달리 표면행위를 통해 감정표현을 하게 될 가능성이 있다. 서비스 종업원은 순응적 유머의 사용으로 고객과의 관계를 더욱 긍정적으로 받아들이게 되어 감정부조화를 경험하게 되더라도 이를 자신의 내면과 잘 일치시켜 스스로 스트레스를 받지 않게 된다. 반면, 서비스 종업원의 비순응적 유머는 오히려 부정적인 감정을 유발하여 실제 느끼는 감정과 표현해야 하는 감정이 일치되지 않는 표면행위를 하게 될 가능성이 있다.

따라서 본 연구는 유머를 직접 사용하는 사람인 서비스 종업원의 관점에서 유머가 감정노동을 어떻게 지각하게 하는지에 초점을 두고 있다. 이와 같은 이론적 배경을 토대로 서비스 종업원의 유머스타일과 감정노동간의 관계를 다음과 같은 가설로 설정할 수 있을 것이다.

가설1: 서비스 종업원의 유머스타일은 감정노동에 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 순응적 유머는 내면적 행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 비순응적 유머는 표면적 행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 3.2.2. 감정노동과 직무만족과의 관계

Hochschild(1983)는 감정노동을 매우 부정적인 현상으로 보았으며, 서비스 종업원들의 심리적인 측면 뿐만 아니라 육체적인 건강에도 좋지 못한 영향을 미친다고 한다(Mittal & Chhabra, 2011). 이와 같이 감정노동은 개인 종업원의 건강과 웰빙에 부정적인 영향을 미치고, 또한 스트레스까지 유발시킬 수 있다는 것이다. 한편으로 감정노동이 오히려 이점으로 작용한다는 연구결과가 있는데, 즉, 표면행위는 감정소진과 직무만족에 모두 부정적인 영향을 뿐 아니라, 내면행위는 이러한 결과에 거의 영향을 미치지 않았다(Brotheridge & Lee, 2003; Grandey, 2003; Goldberg & Grandey, 2007). 결과적으로 감정노동의 두 가지 차원은 각각 다른 결과로서 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 모두 포함하는 양

립적인 개념임을 의미한다. 이와 같이 감정노동 중 표면행위는 일반적으로 개인의 신체적 그리고 심리적인 건강과 함께 고객의 반응에도 부정적인 영향을 미치는 반면, 내면행위는 종업원 자신의 건강 뿐만 아니라 고객이 지각하는 평가 및 반응에도 긍정적인 영향을 미친다(Grandey, 2003). 내면행위는 실제로 표현된 규범과 자신의 내면감정을 일치시키고자 노력함으로써 고객들에게 진정성을 전달해 주기 때문에 스스로 자신의 직무에 대한 만족을 느끼게 된다. 그러나 표면행위와 같이 위조된 감정을 표현하기 위해 자신의 내면감정을 변화시키지 않고, 조직이 원하는 규범을 따르는 감정노동의 유형이다. 이를 통해 종업원 자신의 일종의 연기를 하는 것처럼 억지 웃음을 짓고, 행동함으로써 오히려 자신의 직무만족도는 감소된다고 할 수 있다.

이와 같이 서비스 종업원은 내면행위를 통해 일에 대한 자존감과 성취감을 지각하게 되어 자신의 직무에 더욱 만족하게 된다. 반면, 표면행위와 같은 감정노동은 내면에서 지각하는 감정과 자신이 표현하는 감정의 불일치로 불편함을 지각하게 되어 오히려 자신의 직무에 만족하지 못하는 결과를 초래하게 된다. 따라서 기존 연구들은 토대로 서비스 종업원이 지각하는 감정노동과 직무만족과의 관계를 다음과 같은 가설로 설정할 수 있다.

가설2: 감정노동은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설2-1: 표면행위는 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2: 내면행위는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3. 감정노동과 이직의도와의 관계

서비스 접점에 있는 종업원은 직접적으로 고객과 접촉하는 시간이 많고, 그 역할도 중요하기 때문에 직무스트레스를 많이 경험하게 된다. 즉, 서비스 특성상 서비스 접점에 있는 종업원은 자신이 실제로 경험하는 감정과 이를 표현해야 하는 감정이 불일치됨으로써 감정노동을 겪게 된다. 이와 같이 대부분의 서비스 업무에 종사하는 사람들은 감정노동을 경험하게 된다. 다양한 고객을 대면해야 하는 직무특성 때문에 서비스 종업원은 많은 스트레스를 받게 되는 것이다. 이 중에서 이러한 상황에 잘 대처하고 적응하는 종업원이 있는가 하면, 이를 제대로 해결하지 못해 힘들어 하는 사람도 있다. 따라서 후자의 경우, 이러한 감정노동을 극복하지 못하고 직장을 그만두거나 이직하는 상황으로 발전된다.

이러한 감정노동은 항상 부정적인 영향만 주는 것은 아닌데, 긍정적 차원인 내면행위와 부정적 차원인 표면행위로 구분되어 결과 변수들에 미치는 영향도 각각 다르다. 즉, 감정노동의 긍정적인 차원인 내면행위는 종업원이 느끼는 감정의 부조화를 긍정적으로 받아들이고 이에 잘 융화되고 순응하여 좋은 방향으로 직무만족을 가져올 수 있는 반면, 표면행위와 같은 감정노동은 억지로 자신의 감정을 숨기고 고객들에게 좋은 감정표현을 해야 한다는 강박관념을 통해 부정적인 결과로 이어져 일을 그만두게 되는 상황이 된다. 이와 같이 감정노동의 결과에 대해서는 표현감정이 긍정적이든지 또는 부정적이거나 따라 두가지 이론이 양립한다(Glomb & Tews, 2004).

감정노동의 부정적인 관점에서 보면, 표면행위로 인해 높은 긴장과 스트레스, 감정고갈, 감정소진 등으로 나타나게 된다(Rafaeli & Sutton, 1987). 반면, 감정노동의 긍정적 관점 즉, 내면행위를 통해 심리적으로 높은 성취감을 느끼게 되어 직무에 대한 만족이 높아지게 된다(Ashforth & Humphrey, 1993; Kim, 2013).

따라서 자신의 감정을 잘 통제하여 내면적으로 순화하여 속과 겉이 동일한 상황이 유지되면 문제가 없겠지만, 이러한 불일치가 일어나게 되면, 장기적인 측면에서 오히려 종업원 자신 뿐만 아니라 고객에게도 진정성이 없는 가식적이고 위장된 서비스로 전달된다. 그러나 내면행위는 이러한 부정적인 감정노동과는 달리 오히

려 종업원이 자신의 직무에 대해 자긍심을 가지고 심리적인 만족감을 느끼게 되어 긍정적인 결과로 나타나게 된다. 결국, 감정노동을 단지 부정적인 측면만 볼 것이 아니라, 긍정적인 측면도 함께 존재한다는 것을 이해해야 하며, 이에 맞는 대처방법을 마련해야 할 것이다. 이러한 이론적 배경을 토대로 서비스 종업원이 지각하는 감정노동과 이직의도와의 관계를 다음과 같은 가설로 설정할 수 있을 것이다.

가설3: 감정노동은 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

가설3-1: 표면행위는 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3-2: 내면행위는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4. 직무만족과 이직의도와의 관계

직무만족이란 조직 구성원이 본인의 직무에 대해서 가지게 되는 일종의 긍정적인 태도로서, 구성원 자신 뿐만 아니라 직무환경이나 조직에 대해서도 감정적 그리고 정서적으로 만족해 있는 상태라고 할 수 있다. 이러한 자신의 직무에 대한 긍정적인 정서적 반응이 매우 안정적이라면 개인의 성과에도 좋은 영향을 미치게 되고, 고객만족과 같은 조직의 성과에도 매우 중요한 영향을 미치게 된다(Chae & Bae, 2014).

자신의 업무에 대해 만족하는 종업원은 그 조직에 계속 소속되고 싶어 하는 반면, 높은 불만족을 경험하게 되는 경우에는 그만두거나 다른 직장으로 이직하고자 하는 욕구가 강하게 될 것이다. 일반적으로 직무만족은 이직, 결근, 조직시민행동과 같은 종업원의 행동에 영향을 주는 변수이며(Robbins 2005), 직무만족과 이직의도간의 관계는 많은 연구자들에 의해 검증되어져왔다(Ghiselli, 2001; Hom & Gaertner, 2000).

서비스 종업원이 매일 반복되는 업무에서 지나치게 스트레스와 같은 부정적인 감정을 자주 느끼게 되면, 자신의 존재감과 성취감이 낮아질 뿐만 아니라 오히려 이러한 감정이 고객에게 전달되어 고객만족에도 좋지 못한 영향을 미치게 될 것이다. 따라서 조직차원에서 내부고객인 종업원의 직무만족은 고객만족과 같은 중요한 결과에까지 영향을 미칠 수 있는 만큼 세심한 관리와 관심이 필요하다. 서비스 종업원이 자신의 업무를 즐겁고 행복한 마음으로 할 수 있도록 본인 스스로 뿐만 아니라 조직차원에서도 다양한 지원과 제도가 마련되어야 한다. 종업원은 직무만족으로 인하여 고객들에게는 더욱 친절하고 진정성 있는 서비스를 제공하기 위해 노력하게 되며, 오랜기간 동안 한 직장에 소속됨으로써 주인의식과 책임감이 높아질 수 있다. 그럼으로써 종업원이 갑자기 직장을 그만두거나 이직함으로써 뒤따르는 기업측의 손실을 훨씬 감소시키게 된다. 따라서 장기적인 관점에서 서비스 종업원은 기업의 가장 일선에서 선 얼굴이며, 전체 이미지를 형성시키는 중요한 역할을 하기 때문에 조직차원에서도 많은 지원과 함께 꾸준히 관심을 가지고 관리해야 한다. 이러한 이론적 배경을 토대로 서비스 종업원의 직무만족과 이직의도와의 관계를 다음과 같은 가설로 도출할 수 있다.

가설4: 직무만족은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 4. 실증분석

### 4.1. 자료수집 및 표본의 특성

본 연구에서 사용된 서비스 유형은 비교적 서비스 종업원과 고

객 간의 시간적, 공간적으로 접촉이 많고, 고객맞춤화가 높은 서비스의 특성을 지닌 고접촉서비스를 대상으로 하였다. 이러한 서비스 유형에 해당되는 골프서비스를 대상으로 하여 서비스 보조원들에게 설문을 배포하였다. Kellogg & Chase(1995)의 연구에서 분류한 서비스 기준을 사용하였다. 본 연구의 대상인 골프서비스는 다른 서비스와 비교했을 때 상대적으로 육체적 및 정신노동 모두로 인해 감정노동이 복합적으로 일어나며, 이에 필요한 전문성을 높이기 위한 교육훈련이 요구되어지는 전문서비스라고 할 수 있다(Choi & Kim, 2011). 이러한 서비스 특성상 서비스 전달과정에서 골프서비스 보조원이 경험하는 감정노동은 다른 서비스에 비해 상당할 것으로 보인다. 따라서 부산과 인근에 위치한 골프장 두 곳에서 근무하고 있는 골프보조원을 대상으로 설문을 실시하였다. 최소한 한 골프장에서 1년이상 근무하고 있는 표본만을 선정하였으며, 이 설문내용이 개인 자신에게 아무런 불이익이 없음을 강조하여 가능한 한 솔직한 답변을 얻고자 노력했다. 이러한 과정을 통해 총 250부의 설문을 배포하였으며, 이 중 설문이 제대로 이루어지지 않고, 불성실한 설문은 제외하고 최종 분석에 총 227부가 사용되었다. 이러한 인구 통계적 특성은 다음 <Table 1>에 제시되어 있다.

4.2. 주요변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용된 주요변수는 골프보조원이 사용하는 유머스타일(순응적 유머와 비순응적 유머, 감정노동(표면행위, 내면행위), 직무만족과 이직의도 등이 있다. 측정항목에 대한 출처를 요약하면 <Table 2>와 같다.

첫째, 골프보조원이 사용하는 유머스타일은 순응적 스타일과 비순응적 스타일로 구분하였는데, 이를 측정하기 위해 Martin et

al.(2003)과 Samson & Gross(2012)의 연구에서 사용된 항목을 이용하였다. 우선, 순응적 유머의 구체적인 항목으로는 “유머를 사용해 분위기를 좋게 함”, “유머가 고객관계를 좋게 만드는데 도움이 됨”, “유머를 사용하면 기분이 좋아짐”, “유머를 사용하면 생기가 있어짐” 등의 항목이 사용되었다. 반면, 비순응적 유머를 측정하는 항목으로는 “내 흠을 드러내 유머로 활용함”, “내 이미지를 생각하지 않고 유머로 다른 사람을 웃김”, “나의 단점으로 다른 사람이 웃으면 좋음” 등이 사용되었다.

둘째, 골프보조원이 지각하는 감정노동은 표면행위와 내면행위로 구분하였으며, 이를 측정하기 위해서 Brotheridge & Lee(2003)의 연구를 참조하여 이용하였다. 우선, 표면행위의 측정항목은 “내 감정을 좋은 척 위장함”, “좋은 감정을 표현하기 위해 억지로 노력함”, “직업상 요구되는 감정을 꾸며서 표현함”, “좋은 감정표현 위해 가장된 말과 행동을 함” 등이 사용되었다. 내면행위를 측정하는 항목으로는 “고객에게 좋은 이미지를 심어주기 위해 진심으로 노력함”, “친절한 표현을 고객에게 하는 것은 억지로 하는 것이 아니라 진심에서 우러난 것임”, “고객에게 하는 좋은 감정을 실제로 내가 느끼기 위해 노력함” 등이 있다.

셋째, 직무만족을 측정하기 위해 Hackman & Oldham(1975), Gattiker & Larwood(1986), Kim & Lee(2005)의 연구에서 사용된 항목을 수정하여 사용하였다. 구체적으로, “나의 업무에 대해 기쁨을 느낌”, “나의 업무를 좋아함”, “내 일에 만족함” 등이다.

넷째, 이직의도를 측정하기 위해서는 Becker(1992), Mobley(1982), Kang & Lee(2005)의 연구를 참조하였는데, 구체적인 항목으로는 “다른 회사로 옮기고 싶음”, “회사를 그만두고 싶음”, “이 일 말고 다른 일을 찾아서 하고 싶음” 등이 사용되었다.

<Table 1> Sample Characteristics

Category		Frequency	Percentage(%)
Sex	Male	0	0
	Female	227	100
Age	20-younger than 25	8	3.5
	25 and older-younger than 30	48	21.1
	30 and older-younger than 35	73	32.2
	35 and older -younger 40	98	43.2
Education	high school graduates	109	48
	university students	14	6.2
	university graduates	98	43.2
	graduate school graduates	6	2.6
Income	less than 1 million Won	1	0.4
	1million Won and more-less than 2.5 million Won	12	5.3
	2million Won and more-less than 2.5million Won	61	26.9
	2.5 million Won and more-less than 3 million Won	89	39.2
	3million Won and more-less than 3.5million Won	42	18.5
	3.5million Won and more-less than 4million Won	17	7.5
Career	4million Won and more	5	2.2
	less than 6 months	10	4.4
	6months and more-less than 1year	15	6.6
Communication	1year and more	202	89.0
	less than 10 minutes	9	4.0
	10minutes and more-less than 30minutes	22	9.7
	30minutes and more-less than 1 hour	76	33.5
1hour and more		120	52.9
Total		227	

<Table 2> Operational Definition

Variables	Item	Source
Adaptive Humor	ADA1 create good atmosphere with use of humor ADA2 humor helpful to customer relationships ADA3 use of humor makes good feeling ADA4 use of humor refreshes	Martin et al.(2003) Samson & Gross(2012)
Maladaptive Humor	MAL1 utilize my shortcomings as humors MAL2 make others laugh with humors without minding my image MAL3 feel good when others laugh at my shortcomings	
Surface Acting	SUR1 Disguise my feeling and pretend to be happy SUR2 make effort to express good feelings SUR3 pretend my feeling for my business SUR4 exaggerate words and deeds to show good feeling	Brotheridge & Lee(2003) Bae, Jun Chul & Kim, Pan Jin(2011)
Deep Acting	DEEP1 Sincerely try for the sake of good image DEEP2 kind expression from heart DEEP3 try to be sincere to customers DEEP4 try to have real good feeling	
Job Satisfaction	SAT1 find good feeling in my work SAT2 like my work SAT3 satisfied with my work	Hackman & Oldham(1975), Kim & Lee(2005)
Turnover Intention	STO1 like to work at other company STO2 like to quit my work STO3 like to seek other work	Becker(1992), Mobley(1982), Kang et al.(2005)

<Table 3> Reliability and Confirmatory Factor Analysis

Variables	Items	Cronbach's Alpha	Non-Standard Coefficient	Standard Coefficient	Error Variance	t-value	CR	AVE	Fit
Adaptive Humor	PH1	0.818	1.000	0.621	0.524	-	0.890	0.673	$\chi^2$ (d.f)=240.099 (163) p<0.001 GFI=0.910 AGFI=0.873 RMR=0.030 NFI=0.922 CFI=0.973
	PH2		0.951	0.697	0.242	7.886***			
	PH3		1.213	0.827	0.172	8.676***			
	PH4		1.302	0.848	0.168	8.758***			
Maladaptive Humor	NH1	0.866	1.000	0.820	0.226	-	0.915	0.782	
	NH2		1.137	0.903	0.136	14.829***			
	NH3		1.058	0.825	0.245	13.924***			
Surface Acting	SUR1	0.885	1.000	0.791	0.24	-	0.921	0.747	
	SUR2		1.091	0.855	0.177	15.243***			
	SUR3		1.080	0.837	0.201	6.798***			
	SUR4		0.923	0.696	0.245	6.290***			
Deep Acting	DEE1	0.883	1.000	0.855	0.166	-	0.942	0.803	
	DEE2		0.929	0.738	0.146	12.576***			
	DEE3		0.973	0.815	0.222	14.513***			
	DEE4		1.134	0.839	0.113	15.214***			
Job Satisfaction	SAT1	0.913	1.000	0.905	0.094	-	0.958	0.884	
	SAT2		1.019	0.914	0.087	15.763***			
	SAT3		1.001	0.871	0.137	16.555***			
Turnover Intention	TUR1	0.823	1.000	0.862	0.213	-	0.868	0.694	
	TUR2		1.199	0.941	0.114	15.707***			
	TUR3		0.933	0.613	0.558	10.072***			



4.3. 가설검증

4.3.1. 신뢰성과 타당성 검증

본 연구에서 사용된 변수들의 신뢰성 검증은 Cronbach's alpha 계수에 의해 평가되었으며, 신뢰성 분석결과, 측정된 여섯개 항목 모두 Cronbach's alpha 값이 모두 0.8이상으로 나타나 충분히 신뢰성이 있다고 할 수 있다.

4.3.2. 집중타당성 검증

측정항목들의 타당성을 조사하기 위해 전체 연구변수들에 대한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 측정항목간의 집중타당성과 판별타당성을 검증하는데 유용한 방법이다. 그 결과,  $\chi^2(d.f)=240.099(163)$ ,  $p<0.001$ , GFI=0.910, AGFI=0.873, RMR=0.030, NFI=0.922, CFI=0.973 등으로 각각 나타났다. GFI값이 0.9이상으로 나타나 적합한 수준이라고 할 수 있다. 그 외 RMR값 또한 0.05이하로서 만족스러운 수준을 보이고 있었다.

집중타당성은 모든 요인의 부하량에 대한 t값과 평균 분산추출값(AVE), 개념 신뢰도(CR)에 의해 평가될 수 있다(Anderson & Gerbing 1988). 분석 결과, 요인 부하량의 모든 t값은 유의하게 나타났다. 평균분산 추출값(AVE) 또한 모두 0.6이상으로 나타났다. 개념 신뢰도(CR)값 역시 모두 0.8이상으로 나타나 집중타당성이 있는 것으로 판단된다. 이와 같은 전체변수들의 확인적요인분석 결과와 신뢰성 분석결과는 <Table 3>에 나타나 있다.

4.3.3. 판별타당성 검증

판별타당성을 위해 두 가지 방법을 사용하였는데, 첫째, AVE값이 구성 개념간 상관계수의 제곱값을 상회하는지 여부를 평가하였다. 그 결과, 모든 구성 개념간 상관계수 제곱값이 구성개념의 AVE값보다 적게 나타났기 때문에 판별타당성이 있는 것으로 평가되었다.

둘째, 사용된 구성개념들의 판별타당성을 검증했을 때, 구성 개념간 상관관계를 보여주는 상관계수의 신뢰구간[상관관계  $\pm$  (2 $\times$ 표준오차)에 1.0이 포함되지 않아야 한다(Anderson & Gerbing 1988)]. <표 4>는 일곱 개의 구성 개념들 간의 상관계수를 나타낸 것이다. 각 변수들간의 상관관계를 계산한 결과, 모든 상관계수의 신뢰구간에 1.0이 포함되고 있지 않는 것으로 나타났다. 따라서 구성 개념들 간에 판별타당성이 존재한다고 볼 수 있다. 이는 <Table 4>에 나타나 있다.

<Table 4> Construct Correlation Matrix

Category	Adaptive (1)	Maladaptive (2)	Surface Acting (3)	Deep Acting (4)	Job Satisfaction (5)	Turnover Intention (6)
1	0.673*					
2	0.086 (0.028)	0.782*				
3	0.018 (0.024)	0.052 (0.033)	0.747*			
4	0.083 (0.024)	0.010 (0.028)	0.110 (0.028)	0.803*		
5	0.097 (0.027)	0.025 (0.032)	0.055 (0.031)	0.185 (0.030)	0.884*	
6	-0.140 (0.034)	0.038 (0.039)	0.016 (0.038)	-1.118 (0.033)	-0.247 (0.042)	0.694*

Note \* : AVE, ( ): S.E

4.4. 제안모델의 평가 및 가설검증

4.4.1. 전체모형의 검증

본 연구에서 제시한 연구가설을 검증하기 위해 Amos 18.0을 이용하여 구조방정식을 실시하였다. 전체적인 모형의 적합도를 평가하기 위해  $\chi^2$ 통계량,  $\chi^2$ 유의확률, GFI, RMR, NFI 등의 기준을 사용한 결과, 본 연구모형의 적합도는  $\chi^2(d.f)=297.525(161)$ ,  $p<0.001$ , GFI=0.889, RMR=0.044, NFI=0.894, CFI=0.948 등으로 각각 나타났다. 본 연구모형의 적합도는 기준수치에 상당히 적합하게 나타났으며, 따라서 이 연구모형은 충분히 수용할 만한 수준이라 볼 수 있다. 구조방정식 결과는 다음 <Table 5>에 제시되어 있다.

4.4.2. 가설검증

본 연구는 골프보조원이 사용하는 유머스타일을 순응적 유머와 비순응적 유머로 구분하여 그들이 지각하는 감정노동(표면행위, 내면행위)과의 관계를 살펴보고자 한 것이다. 또한 감정노동과 직무만족과의 관계, 직무만족과 이직의도와와의 관계를 규명하고자 하였다. 이러한 가설검증 결과를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 골프보조원의 유머스타일과 감정노동과의 관계를 살펴본 결과, 순응적 유머와 내면행위의 관계에서 경로계수는 0.310( $t=4.409$ ,  $p<0.001$ )로 유의하게 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 비순응적 유머와 표면행위의 관계에서 경로계수는 0.125( $t=2.187$ ,  $p<0.05$ )로 나타났다. 따라서 <가설1>은 채택되었다.

<Table 5> Hypothesis Test Results

Hypothesis	Path	Coefficient	S.E	t- value	Result
H1	1-1 Adaptive Humor-> Deep Acting	0.310	0.070	4.409***	accepted
	1-2 Maladaptive Humor->Surface Acting	0.125	0.057	2.187*	accepted
H2	2-1 Surface Acting ->Job Satisfaction	-0.086	0.076	-1.138(ns)	rejected
	2-2 Deep Acting->Job Satisfaction	0.534	0.075	7.105***	accepted
H3	3-1 Surface Acting->Turnover Intention	0.279	0.094	2.968**	accepted
	3-2 Deep Acting-> Turnover Intention	-0.196	0.098	-1.994*	accepted
H4	Job Satisfaction->Turnover Intention	-0.485	0.100	-4.831***	accepted

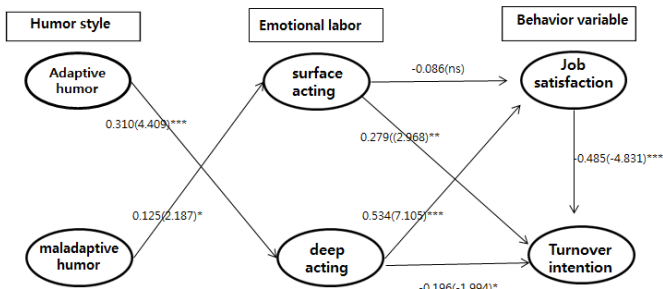
$\chi^2(d.f)=297.525(161)$ ,  $p<0.001$ , GFI=0.889, RMR=0.044, NFI=0.894, CFI=0.948

Note: \* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001

둘째, 골프보조원의 감정노동과 직무만족과의 관계를 살펴보면, 표면행위와 직무만족과의 관계에서 경로계수는  $-0.086(t=-1.138, ns)$ 로 나타났다. 또한 내면행위와 직무만족과의 관계에서 경로계수는  $0.534(t=7.105, p<0.001)$ 로 나타났다. 따라서 <가설2-1>은 기각되었고, <가설2-2>은 채택되었다.

셋째, 골프보조원의 감정노동과 이직의도와의 관계를 살펴보면, 표면행위와 이직의도와의 관계에서 경로계수는  $0.279(t=2.968, p<0.01)$ 로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 내면행위와 이직의도와의 관계에서도 경로계수가  $-0.196(t=-1.994, p<0.05)$ 로 나타났다. 따라서 <가설3>은 채택되었다.

마지막으로 직무만족과 이직의도와의 관계에서 경로계수는  $-0.485(t=-4.831, p<0.001)$ 로 유의하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 <가설4>는 채택되었다.



<Figure 2> Research Result

## 5. 결론

### 5.1. 연구결과의 요약 및 시사점

감정노동에 관련된 연구들이 대부분 고접촉 서비스보다는 저접촉 서비스에 해당되는 서비스 산업에서 많이 진행되었는데, 본 연구는 고객과 종업원간의 상호작용과 접촉이 많으며, 고객화 정도가 높은 서비스인 골프서비스에 종사하는 골프보조원을 대상으로 하였다. 이 점에서 더욱 의의가 있다. 지금까지 감정노동연구는 주로 부정적인 측면에 초점을 두고 선행요인과 결과요인을 규명하고자 하는 데 맞추어져왔다. 그러나 본 연구는 감정노동의 부정적인 측면과 함께 긍정적인 측면도 고려하여 중요한 선행요인과 결과요인을 규명하고자 하였다. 따라서 골프서비스 보조원이 사용하는 유머스타일과 감정노동간의 관계를 중심으로 우선, 서비스 제공자의 유머스타일을 순응적 유머와 비순응적 유머로 구분하였으며, 감정노동은 표면행위와 내면행위 두차원으로 나누어 각각 살펴보았다. 또한 감정노동과 직무만족, 이직의도 등과의 관계를 규명하고자 한다.

첫째, 골프보조원의 순응적 유머는 그들의 내면행위에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 긍정적 유머에 해당하는 순응적 유머를 사용하는 서비스 종업원은 고객과의 상호작용에서 감정노동 중 내면행위를 더욱 하게 될 것이다. 고객과의 커뮤니케이션 과정에서 유머를 효율적이고 적절하게 잘 사용하고 활용하는 사람은 고객과의 관계도 원만할 뿐만 아니라 설령 감정부조화를 겪게 되더라도 이를 보다 유연성있게 잘 대처하게 된다는 것이다. 이러한 유머사용을 통해 자신의 감정을 잘 조절하고, 표현하는 감정과 내면의 감정이 일치되도록 내면적으로 많은 노력을 하게 된

다는 것이다. 종업원은 감정부조화를 극복하기 위해 자신의 내면 감정을 긍정적으로 동화시켜 일치시켜서 감정노동을 경험하지 않게 된다는 것이다. 반면, 골프보조원의 비순응적 유머는 표면행위에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 부정적인 유형에 해당하는 비순응적 유머를 사용하는 서비스 종업원은 고객과의 상호작용에서 감정부조화를 지각했을 때, 내면행위보다는 표면행위를 통해 감정노동을 경험할 가능성이 높다. 유머 중에서도 상대방에게 좋은 반응을 유발시키는 유형이 있는 반면, 상대방으로 하여금 부정적인 반응을 하게 하는 유형도 있다. 후자의 유형에 해당하는 비순응적 유머를 사용하는 종업원을 자신의 실제 내면감정과 표현하는 감정이 일치되지 않고 가짜 감정을 표현하는 표면행위를 하게 되는 것이다. 이와 같이 서비스 종업원이 어떠한 스타일의 유머를 사용하느냐에 따라 그들이 경험하는 감정노동의 차원도 달라질 수 있다는 것을 알 수 있다. 유머를 지각하는 고객입장이 아니라 유머를 직접 사용하는 서비스 종업원이 얼마나 적절하게 유머를 잘 사용하느냐에 따라 조직차원에서의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 따라서 서비스 조직에서는 서비스 접점에 있는 종업원들에게 커뮤니케이션 관련 훈련 시 긍정적인 유머 즉, 상호 모두 즐겁고 유쾌한 순응적 유머를 통해 고객과의 관계형성에 도움이 될 수 있도록 하는 반면, 종업원 자신의 단점을 매개로 유머를 활용하는 것은 오히려 고객들에게 불쾌한 감정을 유발시켜 좋지 않은 영향을 미칠 수 있다. 또한 이러한 비순응적 유머는 유머를 사용하는 자신에게도 좋지 못한 감정을 유발시켜 표면행위와 같은 감정노동을 하게 할 가능성이 높으므로 피해야 할 것이다.

둘째, 골프보조원이 경험하는 감정노동의 두가지 차원, 표면행위와 내면행위는 직무만족에도 각각 다른 영향을 미친다. 자신이 실제로 경험하는 감정과 조직규범상 표현해야 하는 감정이 불일치하는 경우, 표면행위를 통해 자신의 직무에 대한 만족은 감소될 것이다. 자신의 감정을 솔직하게 표현하지 못하고, 억지로 좋은 감정으로 표현해야 하는 상황에서 직무에 대한 성취감은 높아질 수 없으며, 결과적으로 자신이 수행하는 직무에 대해서도 긍정적으로 평가할 수 없게 될 것이다. 반면, 내면행위와 같이 긍정적인 감정노동을 경험한 사람은 자신이 수행하는 직무에 대해 좋은 평가를 할 뿐만 아니라, 자신의 업무에 대한 자긍심이 높아 만족감 또한 증가된다고 할 수 있다. 감정부조화를 지각할 때, 자신의 내면 감정을 긍정적으로 동화시켜 표현해야 하는 감정과 일치시켜 조화를 이룸으로써 더욱 자신의 직무에 만족하게 되고, 직무에 대한 성취감이나 자긍심이 높아질 것이므로 결과적으로 고객에게 전달하는 서비스품질도 더욱 좋아질 것이다.

셋째, 골프보조원이 경험하는 감정노동과 이직의도와의 관계를 살펴본 결과, 감정노동의 차원은 이직의도에 각각 다른 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표면행위는 이직의도를 증가시키는 반면, 내면행위는 이직의도를 감소시키는 것으로 나타났다. 이와 같이 감정노동이 무조건 종업원들에게 부정적인 영향만을 미치는 것은 아니다. 즉, 표면행위와 같이 가식적인 감정표현을 위해 억지로 노력하는 차원의 감정노동은 직장을 그만두거나 이직할 가능성을 높게 되는 부정적인 결과로 나타난다. 반면, 내면행위와 같이 자신의 내면에서 경험하는 감정과 실제로 고객에게 표현하는 감정을 일치시키려 나름대로 동화시키는 종업원은 훨씬 더 자신의 직무를 지속적으로 유지할 가능성이 높아진다. 요즘 서비스 직종의 경우, 종업원들은 자신의 업무 자체가 힘들어서가 아니라 고객과의 관계형성이나 유지가 힘들고, 이러한 과정에서 경험하는 각종 다양한 스트레스 때문에 직장을 그만두게 되는 경우가 많다. 기업은 종업원의 입사에서부터 교육, 훈련 등 많은 돈을 투자하게 되는데, 종업원이 갑자기 그만두게 되면 이로 인하여 기업은 큰 손실을 입게 된다. 결국 이는 종업원 뿐만 아니라 기업차원에서도 상당한

문제로 대두되며, 또한 기업 이미지차원에서도 좋지 못한 결과를 초래하게 된다. 따라서 종업원 전 구성원들이 함께 일하기 좋은 직장으로 만들기 위해서는 종업원들이 경험하게 되는 부정적인 감정노동을 최대한 감소시키고자 하는 노력과 관심이 요구되어진다.

마지막으로, 골프 보조원의 직무만족과 이직의도와와의 관계를 살펴본 결과, 직무에 대한 만족을 높게 지각하게 되면, 현재의 직장을 그만두거나 다른 회사로 이직하는 경향이 낮아진다고 할 수 있다. 직무에 대한 자긍심과 일을 통해 느끼게 되는 자존감과 같은 긍정적인 감정은 더욱 자신의 업무에 충실하게 되어 더욱 오랫동안 자신의 조직에 충성하고, 지속적으로 소속하게 된다는 것이다. 이직을 하게 되는 여러 가지 다양한 요인이 있지만, 직무에 대한 만족은 이를 더욱 감소시키는 긍정적인 요인으로 작용하게 된다. 결과적으로 직무와 관련하여 만족한 감정은 개인 뿐만 아니라 조직차원에서도 긍정적인 결과로 나타나게 된다.

## 5.2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 고접촉서비스에 해당되는 서비스를 대상으로 감정노동의 선행요인으로서 종업원의 유머스타일을 제시하여 결과변수들과의 관계를 규명하고자 하였다. 이러한 측면에서 많은 시사점을 제공해 주지만, 그 외 몇 가지 한계점도 존재한다. 따라서 향후 이러한 한계점을 극복하고, 또한 어떠한 연구방향으로 나아가 지에 대해 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 본 연구에서는 골프보조원과 같이 고접촉서비스에 해당되는 서비스 산업을 대상으로 유머스타일과 감정노동과의 관계를 살펴봐왔는데, 향후 연구에서는 저접촉 서비스를 함께 고려하여 두 서비스 유형간의 차이를 규명하는 것도 의미있을 것이다.

둘째, 감정노동의 영향요인으로 유머스타일을 각각 제시하여 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았는데, 향후 연구에서는 이러한 연구모형에서 의미있는 전략으로 활용할 수 있는 조절변수를 발견하여 적용해 볼 필요가 있을 것이다.

셋째, 감정노동의 다양한 선행변수와 결과변수들이 다양하게 존재하는데, 향후 연구에서는 이와 관련된 의미있고 다양한 변수들을 제시하여 감정노동관련 연구의 범위를 넓히고, 다양한 전략마련에 도움이 되는 중요변수를 밝히고자 노력해야 할 것이다.

마지막으로 본 연구에서 감정노동이 선행변수로 유머스타일을 제시하였는데, 서비스 제공자가 사용하는 유머스타일 관련 연구들에 대한 확장을 통해 서비스 산업에서 유머연구를 더욱 활발하게 할 필요가 있을 것이다. 또한 유머를 사용하는 사람의 관점과 유머를 지각하는 상대방의 관점으로 나누어 이와 관련된 연구들간의 차이규명을 통해 많은 시사점을 제시할 수 있는 있을 것이라 생각된다.

## References

Alberts, J. K.(1990), The Use of Humor in Managing couples; Conflict Interactions, In D. D. Cahn(Ed.), *Intimates in Conflict: a Communication Perspective*, 105-120, Hollsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Anderson, James C., & David W. Gerbing(1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

Ashforth, Black E. & Ronald H. Humphrey(1993). Emotional

Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J.(1999). A Funny Thing Happened on the Way to the Bottom Line: Humor as a Moderator of Leadership Style Effects. *Academy of Management Journal*, 42(2), 219-227.

Aylor, B., & Opplinger, P.(2003). Out of Class Communication and Student Perceptions of Instructor Humor Orientation and Socio-Communicative Style. *Communication Education*, 52, 122-134.

Bae, Jun Chul, & Kim, Pan Jin(2011). A Study on the Emotional Labor of Sales Works at Department Stores. *Journal of Distribution Science*, 9(4), 75-82.

Becker, T. E.(1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making. *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.

Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M.L.(2001). A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86,29-41.

Bippus, A. M.(2000). Making Sense of Humor in Young Romantic Relationships: Understanding Partners' Perceptions. *Humor*, 13, 395-417.

Bowen, D. E., & Schneider, B.(1988). Service Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior, In L. L. Cummings & B.M Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp.43-80), Greenwich, CT: JAI Press.

Brotheridge, C., & Grandey, A.(2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.

Brotheridge, C. B., & Lee, R. T. (2003). Development & Validation of the Emotional Labor Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 65-379.

Chae, Ju Ah, & Bae, Sang Wook(2014). A Study on the Effects of Medical Employees's Emotional Labor on Turnover Intention and Customer Orientation: Mediated by Job Stress and Job Satisfaction. *Korean Journal of Marketing Management*. 19(1), 133-152.

Chase, R. B.(1978). Where Does the Customer fit in a Service Operation?. *Harvard Business Review*, 56(6), 137-142.

Choi, Jeong Soon(2004). The Impact of Hotel Internal Marketing on Emotional Labor and Service Level of Employees. *Korean Journal of Convention*, 4(2), 165-188.

Choi, Ju Won, & Kim, Young Kyu(2011). The Effect of Organizational Stress & Social Awareness of Caddies on Their Switching Intention. *Korean Journal of Tourism*, 25(6), 415-432.

Chris Lin, J. S., & Hsich, C. C.(2011). Modeling Service Friendship & Customer Compliance in High-Contact Service Relationship. *Journal of Service Management*, 22(5), 607-631.

Duncan, J. W., Smelzer, L. R., & Leap, T. L.(1990). Humor and Work: Applications of Joking Behavior to Management. *Journal of Management*, 16(2), 255-278.

Foot, H.(1996). Humour & Laughter, In O. Hargie(Ed.). A

- Handbook of Communication Skills, 355-382, Washington Square, NY: New York University.
- Fredrickson, B. L., & Levenson, R. W.(1998). Positive Emotions Speed Recovery from the Cardiovascular Sequelae of Negative Emotions. *Cognition and Emotion*, 12(2), 191-220.
- Ganesan-Lim, Cheryl, Rebekah, Russell-Bennett, & Tracey, D.(2008). The Impact of Service Contact Type and Demographic Characteristics on Service Quality Perceptions. *Journal of Services Marketing*, 22(7), 550-561.
- Gattiker U.E., & Larwood, L.(1986). Subjective Career Success: A Study of Managers of Support Personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1, 78-94.
- Ghiselli, R.(2000). Food service Equipment Trends. *Journal of Nutrition in Recipe and Menu Development*, 3(2), 67-74.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J.(2004). Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23.
- Goldberg, L. S., & Grandey, A. A.(2007). Display Rules Versus Display Autonomy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Task Performance in a Call Center Simulation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 301-318.
- Grandey, A. A.(2003). When the Slow 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.
- Greatbatch, D., & Clark, T.(2002). Laughing With the Gurus. *Business Strategy Review*, 13(3), 10-18.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hajipour, Bahman(2013). Investigating the Service Friendship, Communicational Skills and Personality Traits in High-Contact Service. *Journal of Management Research*, 5(1), 233-249.
- Hay, J.(2000). Functions of Humor in the Conversations of Men and Women. *Journal of Pragmatics*, 32(6), 709-742.
- Haywood-Farmer, J. (1987). A Conceptual Model of Service Quality. *International Journal of Operations Management*, 8(6), 19-29.
- Hochschild, A. R.(1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hom, P. W., & Gaertner, S.(2000). Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implication for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Bornemann, T.(2009). Implementing the Marketing Concept at The Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge. *Journal of Marketing*, 73(4), 64-81.
- Jeong, Mu Goan, Lim, Hyo Chang, & Choi, Hang Sok(2008). Study of Consequences of Employees' Emotional Labor in Call Centers. *Korean Journal of Service Management*, 9(2), 319-345.
- Kang, Jung Ae & Lee, Hyun Hwa(2005). The Effect of Mentoring Function on Mentee Career Commitment and Turnover. *Korean Journal of Human Management* 29(2), 255-282.
- Kang, Myung Ok, & Park, Kyung Hee(1998). A Study on Humor as Communication Expression Method. *Korean Journal of Visual Design Trend*, 3, 174-181.
- Kellogg, D. L., & Chase, R. B.(1995). Constructing an Empirically Derived Measure of Customer Contact. *Management Science*, 41(11), 1734-1749.
- Keltner, D., Capps, L., Kring, A. M., Young, R. C., & Heerey, E. A.(2001). Just Teasing: A Conceptual Analysis and Empirical Review. *Psychological Bulletin*, 127(2), 229-248.
- Kim, Geun Woo, & Lee, Hyun Jeong(2005). Influence of Transformational Leadership of Hotel companies of Job Satisfaction and O.C.B by Organizational Justice. *Korean Journal of Hotel Management*, 14(3), 135-150.
- Kim, Sang Hee(2009). Is Salespersons' Service Faked or Authentic? : The Effects of Authenticity Perceived by Customers about Salespersons' Emotional Labor on Service Quality Evaluation. *Korean Journal of Marketing*, 24(1), 1-33.
- Kim, Soon Hee(2014). The Structural Relationship between the Attitude of High-contact Service Provider and Customer Behavior: A Sample of Medical Tourists. *Korean Journal of Tourism*, 38(6), 277-300.
- Kim, Woon Sup, Sung, Young Shin, & Kim, Hack Jin(2009).The Effect of elements of Humor Formation & Repetition on Humor Response. *Korean Journal of Consumer and Advertising Psychology*. 10(4), 633-662.
- Kim, Yu Kyung(2013). A Study on the Antecedent and Consequent Variables of Emotional Labor Experienced By High-Touching Service Employee: Golf Assistants. *Korean Strategic Marketing Association*, 21(1), 85-114.
- Lee, Hyune Ung, Lee, Hang, & Kim, Joon Hwan(2010). The Effects of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Department Store Salespersons' Customer Orientation and Sales Performance. *Korean Journal Distribution Management*, 13(4), 97-117.
- Levinson, W., Roter, D. L., & Mullooly, J.P.(1997). Physician-Patient Communication: The Relationship With Malpractice Claims Among Primary Care Physicians and Surgeons. *The Journal of the American Medical Association*, 277(7), 553-559.
- Lovelock, C. H.(1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9-21.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E.(2005). The Benefits of Frequent Positive Affect : Does Happiness Lead to Success?. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Malone III, P. B.(1980). Humor: A Double-Edged Tool for Today's Managers?. *Academy of Management Review*, 5, 357-360.
- Martin, D. M., Rich, C. O., & Gayle, B. M.(2004). Humor Works: Communication Style, and Humor Functions in Manager/Subordinate Relationship. *Southern Communication Journal*, 69, 206-222.
- Martin, D. M., & Gayle, B. M.(1999). It isn't a Matter of Just

- Being Funny; Humor Production by Organizational Leaders. *Communication Research Reports*, 16, 72-80.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K.(2003). Individual Differences in the Uses of Humor and Their Relation to Psychological Well-Being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37, 48-75.
- Martineau, W. H.(1972). A Model of the Social Functions of Humor. *The Psychology of Humor*, 101-125, New York: Academic.
- Meyer, J. C.(2000), Humor as Double-Edged Sword: Four Functions of Humor in Communication. *Communication Theory*, 10, 310-331.
- Mittal, Dr. Manish, & Chhabra, Shreshth(2011). A Study of emotional Labour and Burnout Symptoms in Teachers. *Global Management Review*, 5(4), 55-67.
- Mobley, William H.(1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Reading, MA: Addison-Wealey,
- Morris, J. Andrew, & Feldman, Daniel C.(1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 988-1010.
- Mulkay, M.(1988), *In Humor: Its Nature and Its Place in Modern Society*. New York; Basil Blackwell.
- Patterson, P. G., & Smith, T.(2001). Modeling Relationship Strength Across Service Types in a Eastern Culture. *International Journal of Service Industry Management*, 12(2), 90-113.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I.(1987). Expression of Emotion as Part of the job Role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Robbins, S. P.(2005). *Organizational Behavior* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Samson, Andrea C., & Gross, James J.(2012). Humour as Emotion Regulation: The Differential Consequences of Negative versus Positive Humour. *Cognition and Emotion*, 26(2), 375-384.
- Wanzer, M. B., Booth-Butterfield, M., & Booth-Butterfield, S.(1997). If We didn't Use Humor, We'd Cry. Predispositional and Situational Influence on Humorous Coping Communication in Health Care Settings, Chicago, Illinois: Paper Presented at the National Communication Association Convention.
- Wanzer, Melissa Bekelja, Booth-Butterfield, Melanie, & Booth-Butterfield, Steve(1996). Are Funny People Popular? an Examination of Humor Orientation Loneliness, and Social Attraction. *Communication Quarterly*, 44(1), 42-52.
- Yee, Rachel W. Y.(2013). Market Competitiveness and Quality Performance in High-Contact Service Industries. *Industrial Management and Data Systems*, 113(4), 573-588.
- Yee, Rachel W. Y., Yeung, A.C.L., & Cheng, T.C.E.(2008). The Impact of Employee Satisfaction on Quality & Profitability in High-Contact Service Industries. *Journal of Operations Management*, 26(5), 651-668
- Zillmann, Dolf, & Stocking, Holly S.(1976). Putdown Humor. *Journal of Communication*, 26, 154-163.