

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.15.2.201702.111>

## An Empirical Study on the Airline Service Employees' Psychological Mechanism according to the Emotional Labor

### 감정노동에 따른 공항서비스 직원의 심리적 메커니즘에 관한 실증연구

Jun-Seop Lee(이준섭)\*

Received: December 28, 2016. Revised: January 25, 2017. Accepted: February 15, 2017.

#### Abstract

**Purpose** – Service employees who work at airline check-in counters in airport are typically employed to undergo emotional labor. Emotional labor of airport service employees is an important managerial issue that must be solved. This study attempts to examine the underlying mechanism of emotional labor on turnover intention. It focuses on the consequences of emotional labor of service employees. The purpose of this study is to examine and empirically test how the two-types of emotional labor(deep-acting & surface-acting) of service employees differently affect the level of their job satisfaction and job stress. It also investigates the relationship between job satisfaction, job stress, and turnover intention. For this purpose, first, this study identified the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, job stress, and turnover intention. Second, it investigated the mediating effects of job satisfaction between deep-acting and turnover intention.

**Research design, data, and methodology** – To empirically test these structural relationships among research variables, data were collected by a interview from service manager of domestic airline companies and survey from 179 service employees who are working at single domestic airline check-in counters in airports in Korea using a self-rating questionnaire with total 19 items dealing with emotional labor, job satisfaction, job stress, and turnover intention. To test the research hypotheses, collected data were analyzed by confirmatory factor analysis (CFA) and structure equation model (SEM).

**Results** – This study obtains meaningful research results. The results from this study are as follows. First, deep-acting has a positive effect on job satisfaction, whereas, deep-acting has a negative effect on job satisfaction. Second, surface-acting has a positive effect on job stress, whereas, the effects of surface-acting on job satisfaction did not show statistically significant result. Also, job satisfaction has partial mediating roles to the relationship between deep-acting and turnover intention.

**Conclusions** – Based on the results of this empirical study, emotional labor of service employees is one of the key factors influencing their job satisfaction and job stress. In particular, deep-acting is the important factor in emotional labor to increase job satisfaction and reduce job stress. Finally, theoretical, managerial implications, and research limitations are mentioned in discussion parts.

**Keywords:** Emotional Labor(Deep-Acting, Surface-Acting), Job Satisfaction, Job Stress, Turnover Intention.

**JEL Classifications:** C93, L2, L93, M1, M54.

#### 1. 서론

‘참을 인(忍)자 세 번이면 살인도 피할 수 있다.’ 국내 한 항공사 예약서비스직(콜센터) 텔레마케터의 책상에 붙여 있는 문

구이다. 얼마 전 국내 굴지 항공사의 부사장이 기내 승무원들의 서비스에 대한 불만을 제기하면서 ‘램프 리턴(활주로로 향하던 중 탑승 게이트로 되돌아옴)’을 한 ‘땅콩회항 사건’과 비행기에서 본인에게 제공된 라면이 익지 않았다고 여승무원을 폭행한 ‘라면상무 사건’, 그리고 최근에는 여객기 비즈니스 석에서 승객이 술을 마시고 승무원을 폭행하고, 정비사에게 침을 뱉고 정강이를 걷어차는 등 기내에서 난동을 부리는 장면이 영상으로 공개되면서 세상이 떠들썩했는데 이 사건들을 자세

\* Research Fellow, Yonsei Business Research Institute, Yonsei University, Seoul, Korea.  
 Tel: +82-2-2123-5468, E-mail: 901rcdjs@naver.com

히 들여다보면 서비스 종업원에 대한 소위 '갑질' 이라 불리는 고객들의 불량행동과 관련한 문제가 그리 간단하게 보이지만은 않다는 것을 알 수 있다.

국내 서비스 산업의 규모가 점점 커지고 경쟁이 심해짐에 따라 기업들은 고객에 대한 서비스의 철학으로 고객만족 및 고객감동 마케팅에 초점을 두면서 고객과의 최 접점에서 고객을 응대하는 서비스 종사원들에게 친절과 봉사에 기초한 서비스 철학을 강조하고 있으며, 고객만족도를 평가하여 종사원들의 서비스성공에 따라 차별적 인센티브를 제공하는 등 금전적 보상으로 연계시키고 있다. 여기에 고객을 왕으로 떠받드는 우리나라 서비스업계 특유의 문화가 서비스업 환경을 더욱 까다롭고 복잡하게 만들고 있으며 서비스 종사원이 실제로 경험하게 되는 감정과는 별개로 조직에서 요구하는 일련의 감정표현규칙에 적합한 감정을 표현하도록 조직으로부터 통제받고 있다(Grandey, 2000; Lee & Kim, 2016).

사회학자들은 이러한 서비스 종업원들의 노력을 감정노동(emotional labor)이라 명명하고 있으며(Hochschild, 1983), 본인의 감정을 관리 및 억제하고 조직에서 요구하는 표현규칙에 적합한 감정으로 업무를 수행하게 되는 노동자를 일컬어 감정노동자(emotional laborer)라 부르고 있다(Grandey, 2000; Lee & Kim, 2016). 감정노동은 미국의 사회학자인 Hochschild가 그의 저서 'The Managed Heart'에서 처음 개념화 시킨 용어로 '일반적으로 자신의 감정을 고객의 기분에 맞추거나 기업에서 요구하는 가치를 전달하기 위해 자신의 감정을 통제시키고 억제해야 하는 노동'을 말한다(Ashforth & Tomiuk, 2000; Hochschild, 1983; Parkins, 1991). 감정노동으로 인해 많은 감정노동자들이 자신들의 감정을 제대로 표출하지 못하고 고객들로부터 받은 정신적 스트레스로 인해 우울증, 공황장애, 수면장애 등의 정신적 질환을 겪고 있고 심지어는 극단적 선택까지 하고 있다. 안전보건공단의 보고서에 따르면 서비스직 종업원의 27% 정도가 심리 상담이나 정신과 치료가 필요한 우울증을 겪고 있는 상황이다(Gyeong-gi news, 2015. 10. 21).

최근 항공 산업은 폭발적인 수요증가와 함께 승객들이 요구하는 서비스의 다양화로 지상 근무자 및 객실 승무원들이 고객과의 대면서비스 상황에서 빈번하게 감정노동이 발생하고 있다. 항공 산업은 타 산업에 비해 인적 의존도가 매우 높은 산업으로 고객에게 대면서비스를 직접 제공한다는 점에서 서비스 제공 과정에서 종업원들의 감정노동이 빈번히 발생하는 산업으로 분류될 수 있다. 감정노동이라는 고충에 노출되어 있는 항공 산업에 종사하는 서비스 종업원들은 서비스 산업에서 가장 중요한 인적자원이기 때문에 항공사 입장에서도 이들의 감정노동에 대한 문제를 해결하는 것은 고객관리 이상으로 중요한 관리적 이슈라 할 수 있다. 따라서 본 연구는 이와 같은 항공 산업의 실무적이고 관리적인 관점에서 쟁점이 되고 있는 항공 서비스 산업에서의 종사원들에 대한 감정노동에 대한 연구를 진행하고자 하였다.

기존 여러 선행연구들의 주장에 따르면 서비스 산업에 종사하는 종업원들은 고객들과 상호작용하는 과정에서 그들이 경험한 감정과 고객에게 표현해야하는 감정이 일치하지 않는데서 오는 감정부조화(emotional dissonance)를 겪게 되고, 이러한 감정부조화는 서비스 종업원 개인의 심리적 안녕(well-being) 뿐 아니라 업무성과 및 더 나아가 조직의 영업성과에도 부정적 영향을 미칠 수 있는 주요 요인으로 작용할 수 있다는 점을 강조하고 있다(Ashforth & Humphrey, 1993). 지금까지 진행되어 온 서비스 종업원들의 감정노동 관련한 대

부분의 연구들에서는 종업원들의 감정노동에서 오는 감정 부조화와 직무 스트레스에 초점을 두어 부정적 거래상황, 고객의 부정적 태도 및 종업원의 개인의 불안정한 심리적 상태를 감정부조화 및 직무 스트레스의 선행요인으로 보고, 이러한 심리적 요인으로 인해 직무 만족 및 직무 성과, 그리고 이직의도에 부정적 영향을 준다는 부분에 초점을 두고 있다. 하지만 대부분의 연구들에서는 서비스 종업원들의 감정노동이 결과변수에 미치는 영향을 살펴봄에 있어서 이들의 직접적인 관계를 주로 확인하였고 원인변수와 결과변수 사이에서 어떠한 서비스 종업원들의 심리적 기제가 발생하는지, 그리고 이러한 심리적 기제가 원인변수와 결과변수 사이에서 어떠한 역할을 하는지에 대해 실증한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 또한 항공 서비스업에 종사하는 직원들의 감정노동을 다룬 연구들의 대부분은 객실 승무원 및 예약 서비스직(콜센터)군에서 근무하는 종업원들의 감정노동에 초점을 두어 연구가 진행되어온데 반해 승객 좌석 및 수화물 체크, 항공티켓 발권, 정확한 승객 수 체크, 정시출발 등 기타 민감한 고객 서비스의 업무를 수행해야 하는 탑승수속카운터에서 근무하는 공항서비스 직원들의 감정노동을 다룬 연구는 매우 미흡하다 할 수 있다. 제한된 시간과 공간에서 항공기 정시 출발을 위해 서비스를 이용하는 고객들의 불만을 납득하고 해결해야하는 특수성을 갖는 공항서비스 직원들의 감정노동은 항공사 입장에서도 꼭 해결해야 할 중요한 관리적 이슈라 할 수 있으며, 학계에서도 공항서비스 직원들의 감정노동 연구가 기존의 연구에서 조금 더 확장될 필요성이 제기 될 수 있다.

따라서 본 연구의 목적은 공항서비스 직원의 감정노동(내면 행위, 표면행위)이 그들의 직무만족 및 직무 스트레스, 그리고 이직의도에 어떠한 차별적인 영향을 미치는지에 대한 이들의 직접효과를 확인하고자 한다. 이는 그동안 감정노동 연구에서 꾸준히 다루고 있는 연구문제이지만 여러 학자들의 관점에 따라 다양한 연구결과가 제시되고 있는 상황이다. 따라서 항공서비스 산업에서의 공항서비스 직원들을 상대로 한 연구의 필요성이 제기될 수 있으며, 항공 산업의 특성에 맞게 기존 감정노동 측정도구를 보완함으로써 측정방법에 있어 제기되고 있는 다양성의 이슈를 해결할 수 있는 초석이 될 것으로 예상된다. 또한 감정노동이 결과변수인 이직의도에 영향을 미치는 데 있어 직무만족이 어떠한 매개역할을 하는지 실증함으로써 공항서비스 직원들의 감정노동과 이들의 이직의도 사이에서 일어나는 심리적 메커니즘을 확인하고, 이들이 어떠한 역할을 하는지를 살펴보고자 하였다.

## 2. 이론적 배경 및 가설

### 2.1. 감정노동(Emotional Labor)

현존하는 감정노동과 관련한 연구들은 대부분 미국의 사회학자 Hochschild(1983)의 저서 'The Managed Heart: The Commercialization of Feeling'로부터 시작되었다 할 수 있다. 그는 그의 저서에서 감정노동(Emotional Labor)이라는 개념을 학문적 용어로 처음 도입하여 사용하였고, 이후 최근까지도 많은 학자들로부터 다양하게 정의되고 있다. 먼저 Hochschild(1983)는 감정노동이란 육체노동, 정신노동과는 구별되는 자신의 감정을 조직에서 정해놓은 감정표현규칙 또는 고객과의 상

호작용을 통해 관리하거나 조절하는 것이라 정의하였다. 이후 Ashforth and Humphrey(1993)는 감정노동을 조직에서 서비스 종사원에게 요구하는 감정을 관리하는 표현규칙에 적합하도록 감정을 표현하는 행위로 정의하였다(Ashforth & Humphrey, 1993). Morris and Feldman(1996)의 연구에서는 Hochschild(1983)과 Ashforth and Humphrey(1993)가 주장한 감정노동의 개념을 보다 확장하여 상호작용의 관점에서 정의하였는데, 그의 연구에 따르면 감정노동이라 함은 전통적인 조직의 통제이론과 같은 맥락을 갖고 있으며, 고객과 종업원의 상호작용 과정에서 조직이 요구하는 감정을 표출하는 것이라 정의하였다. 즉 감정노동을 조직 내에서 타인과의 교류 과정 중에 요구되는 감정표현을 위한 계획, 노력, 그리고 감정의 통제로 정의하고 있다 (Morris & Feldman, 1996). 최근의 문헌에서도 Grandey(2000)는 감정노동을 조직 구성원들이 조직의 목표 실적을 달성하기 위해 본인의 감정표현을 자제하거나 혹은 조직에서 요구하는 방향으로 조절하는 과정으로 보았고, Diefendorff et al.(2005)의 연구에서는 감정노동을 개인이 느끼는 것 보다 기관에서 정해진 규칙에 따라 적합하게 감정을 표현하는 것이라 정의하였다. 이상의 여러 감정노동 관련 선행연구들에서 학자들이 공통적으로 주장하고 있는 감정노동의 의미는 종업원 본인이 속해있는 조직의 목표를 위해 조직이 요구하는 감정표현에 대한 규칙을 따르기 위한 종업원 자신의 감정표현방식, 감정관리, 그리고 노력 등으로 요약될 수 있다.

Hochschild(1983)는 감정노동을 두 가지로 분류하였는데(표면행동, 내면행동), 이후 많은 학자들의 연구에서도 감정노동을 표면행동과 내면행동으로 구분하여 연구가 진행되어 왔다. 먼저 표면행동(surface acting)은 조직이 요구하는 감정표현의 규칙에 맞추어 실제 본인이 느끼지 않는 감정을 얼굴표정이나 몸짓, 목소리 톤 등으로 과장하여 표현하는 것으로 이는 상대방의 외적인 행위에 초점을 맞추어 종업원 자신의 감정표현을 조절 및 통제하려는 시도가 할 수 있다. 하지만 내면행동(deep acting)은 조직이 정해놓은 감정표현의 규칙을 준수하기 위해 본인이 의식적으로 자신의 감정을 조절하고 실제로 그런 감정을 느끼도록 몰입하려는 시도가 할 수 있다(Hochschild, 1983). 즉 표면행동은 직접 본인의 감정을 통제하고 조절하는 것이고, 내면행동은 이미지 훈련을 통해 본인이 느끼고자 하는 감정을 유발시키는 방식이라는 점에서 차이가 될 수 있다(Lee & Kim, 2016).

## 2.2. 감정노동과 직무만족과의 관계

서비스 종업원들이 서비스 제공 상황에서 경험하게 되는 감정노동에 관한 연구에서는 감정노동의 긍정적인 측면 보다는 부정적인 측면에 초점이 맞추어져 진행되어 왔다(Morris & Feldman, 1996). 본 연구는 감정노동의 차원을 두 가지로 분류하여 서비스 종업원의 내면행동과 표면행동이 직무만족에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 기존에 선행된 연구들의 결과에 따르면 감정노동의 두 차원 중 내면행동은 종업원들이 서비스 상황에서 실제 겪게 감정과 조직의 표현규칙에 맞추어 표현해야 하는 감정을 일치시키고자 노력하는 과정에서 감정노동이 종업원들의 직무에 대한 태도에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하고 있다. 반면, 실제로 느끼게 되는 감정과 표현해야 하는 감정의 일치에 대한 노력보다는 본인의 감정의 표현만을 조절하는 종업원의 표면행동은 직무태도에 부정적인 영향을 준다는 결과를 보이고 있다(Frank et al., 1993). Grandey

(2003)의 연구에서는 종업원이 고객들과 상호작용 하는 과정에서 종업원의 내면행동은 긍정적인 결과와 연결되는 반면, 표면행동은 부정적인 결과를 보인다는 것을 밝히고 있다 (Grandey, 2003). 여러 연구에서 감정노동과 종업원들의 직무만족과의 관계를 설명하고 있는데, 대표적으로 Lewig and Dollard(2003)과 Zang and Zhu(2008)는 종업원의 내면행동이 직무만족에 정의 영향을 미치는 반면, 표면행동은 직무만족에 부정적인 영향을 보인다는 연구결과를 제시하고 있다. 이는 표면행동은 서비스 상황에서 상대방의 외적행위에 초점을 맞추어 종업원 본인의 감정표현만을 통제하고, 조절하는 감정노동이기 때문에 오히려 직무상황에서 감정부조화 및 직무 스트레스 등으로 인해 직무에 대한 만족감이 낮아진다는 것을 알 수 있는 반면, 내면행동은 본인의 감정을 조절하면서 조직에서 요구하는 표현규칙에 적합한 감정을 실제로 느끼도록 몰입하고 노력하다 보니 종업원 개인의 성취와 긍정적인 관계가 있기 때문에 목표의식이 생기게 되고 이는 직무만족에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

이상의 선행연구 결과에서 밝혀진 논의를 토대로 본 연구에서는 공항서비스 직원이 겪게 되는 두 가지 감정노동(내면행동, 표면행동)과 직무만족에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 1> 공항서비스 직원의 내면행동은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2> 공항서비스 직원의 표면행동은 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3. 감정노동과 직무스트레스와의 관계

서비스 종업원들이 겪게 되는 감정노동은 종업원 본인의 신체적 건강상태, 심리적 안정/불안정과 같은 개인적인 영향 뿐 아니라 고객에 대한 배려와, 고객만족, 그리고 서비스의 성과에 이르기까지 조직의 영업성과에 직접적으로 영향을 미치는 매우 중요한 요인으로 작용할 수 있다. 업무 특성상 고객과의 최 접점에서 업무를 하게 되는 서비스 종업원들은 직무스트레스에 직접적으로 노출될 수밖에 없고 지속적이면서 강도 높은 수준의 직무스트레스는 종업원의 신체적, 심리적 건강을 해칠 뿐 아니라 조직의 입장에서는 종업원들의 직무에 대한 태만, 과실, 탈진, 나아가 퇴사 및 이직 등의 부정적인 영향을 초래하기도 한다. 그러나 기존 연구들에 따르면 감정노동의 두 차원인 내면행동과 표면행동이 직무스트레스에 미치는 영향은 각각 상이하게 나타난다고 주장하고 있다. 먼저 Grandey(2003)는 종업원들이 고객들과 상호작용하는 과정에서 발생하는 감정노동 중 내면행동은 직무스트레스에 부정적인 영향을, 그리고 표면행동은 긍정적인 영향을 미친다고 밝히고 있다. Rafaeli and Sutton(1987)의 연구에서도 표면행동이 종업원의 내적감정을 변화시키려는 노력 없이 외적표현만을 조직에서 요구하는 규범적 표현규칙에 맞추다보니 이러한 감정노동은 종업원으로 하여금 규범적 감정과 내적 감정 간의 갈등을 가져옴으로써 감정적 부조화를 유발하게 된다고 하였다(Rafaeli & Sutton, 1987). 초기의 감정노동 연구에서는 내면행동이 직무스트레스 및 심리적 압박감, 직무 긴장감을 야기한다고 주장하고 있지만(Hochschild, 1983; Ashforth & Humphrey, 1996), 최근 여러 연구들에서는 내면행위가 부정적인 결과로 이어지기 보다는 오히려 직무만족, 직무열의, 직무몰입 등 여러 직무

태도에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하고 있다(Grandey, 2000; Brotheridge & Grandey, 2002; Brent & Christopher, 2011). 이는 내면행동은 종업원 본인이 느끼는 감정을 바꾸어 보려고 적극적으로 시도하고, 노력하기 때문에 감정 부조화를 겪는 경우가 줄어들고, 그로 인해 감정노동이 부정적 결과로 이어지는 것을 방지할 수 있다는 논리로 설명될 수 있다. 또한 고객들과 상호작용하는 과정에서 내면행동을 하게 되면 고객들도 종업원의 서비스에 대해 진정성을 인지하게 되고, 종업원의 서비스에 대한 긍정적인 반응을 보이게 되어 상호작용 과정 중에 발생할 수 있는 감정노동의 확률을 오히려 줄일 수 있다는 것을 의미한다.

이상의 선행연구 결과에서 밝혀진 논의를 토대로 본 연구에서는 공항서비스 직원이 겪게 되는 두 가지 감정노동(내면행동, 표면행동)과 직무스트레스에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 3> 공항서비스 직원의 내면행동은 직무스트레스에 부(-) 영향을 미칠 것이다.

<가설 4> 공항서비스 직원의 표면행동은 직무스트레스에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

## 2.4. 감정노동과 이직 의도와와의 관계

학계에서 이직의도에 대한 정의는 많은 분야의 학자들에 의해 다양하게 정립되고 발전되어 왔다. 대표적으로 Mobley (1982)는 이직 의도를 조직의 구성원이 자발적 혹은 비자발적으로 본인이 소속되어 있는 조직을 떠나려는 의지 혹은 성향이라 정의하고 있으며(Mobley, 1982), Meyer et al.(1984)은 종업원 자신의 직무에 대한 주관적 견해로서 가까운 미래에 조직을 떠나려는 성향이라 정의하고 있다. 인적자원에 대한 의존도가 높은 공항서비스 직군에서 직원들의 이직은 실제 인적자원의 손실로 이어지고 있으며, 인적자원의 손실은 서비스 기업의 입장에서 고객에 대한 서비스 전달 및 서비스 품질 저하, 나아가 기업의 성과에도 부정적인 영향을 초래할 수 있기 때문에 기업에서 중요시 다루어야 할 내부적 관리요소라 할 수 있다. 일반적으로 이직 의도는 종업원 본인의 개인적 특성과 직무에 관한 직무기대와 가치관이 상이할 때 발생하게 되며, 직무에 있어서의 감정노동, 직무스트레스가 이직의도에 직접적으로 영향을 주는 요인이라 할 수 있다. 감정노동과 이직의도와의 관계를 다룬 선행연구에서는 감정노동이 이직의도에 매우 밀접한 관계가 있다고 밝히고 있지만 연구결과가 여러 학자들의 관점에 따라 상이한 결과를 제시하고 있다. 먼저, Kim et al.(2013)은 국내 KTX승무원을 대상으로 감정노동을 조사한 연구에서 종업원의 감정노동 중 내면행동은 이직의도에 부(-)의 영향을 미치고, 표면행동은 영향을 미치지 않는다고 주장하였다. 반면 Park and Park(2015)은 감정노동과 이직의도의 관계에서 내면행동과 표면행동 모두 이직의도에는 영향을 미치지 않는다고 주장하고 있으며, 최근 연구에서 Shim and Oh(2016)는 호텔 종사원들의 감정노동과 이직의도와의 관계를 조사하였는데 내면행동은 이직의도에 부(-)의 영향을, 표면행동은 이직의도에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 실증연구 결과로 보여주고 있다. 이러한 선행연구들의 상이한 연구결과는 감정노동과 이직의도와의 관계에 대한 재 실증의 필요성을 제기할 수 있으며, 이상의 선행연구 결과에서 밝혀진 논의를 토대로 본 연구에서는 공항서비스 직원이 겪게 되는 내면행동과 이직

의도에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 5> 공항서비스 직원의 내면행동은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.5. 직무만족, 직무스트레스, 이직의도의 관계

직무만족은 조직 구성원 본인이 직무경험을 통해 느끼는 직무에 대한 긍정적인 감정상태를 의미하는데(Locke, 1976), 이는 개인의 직무태도, 이직의도에 직접적인 영향을 미치며 나아가 조직의 성과 및 개인의 성과에도 영향을 미칠 수 있다. 기존 선행연구에 따르면 Wasmuth and Davis(1983)는 낮은 급여, 타사에 비해 열악한 근무환경 및 근무조건, 상사와의 불안정한 관계와 같은 직무불만족 요인이 종업원의 이직의도에 영향을 미친다고 하였고, Peterson(1993), Babakus et al.(1999)의 연구에서도 직무만족은 조직몰입에 긍정적 영향을 미치지만 이직의도에는 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한 호텔종사자들을 대상으로 한 이직 및 결근에 관한 연구에서 직무만족은 이직의도를 줄이는 매우 중요한 변인임을 연구결과로 실증하고 있다(Lee et al., 2003; Tett & Meyer, 1993). 이러한 선행 연구결과들을 종합할 때, 본 연구에서 알아보고자 하는 공항서비스 직원의 직무만족은 이직의도에 부(-)의 영향을 미치게 된다는 것을 예상할 수 있다. 한편 직무스트레스는 조직 내에서의 대인관계, 업무과중과 같은 원인으로 인해 생기는 신체적, 심리적 압박감으로 정의될 수 있는데 이는 조직 구성원의 생산성의 저하, 이직과 같은 부정적인 결과를 초래할 수 있다. 기존의 선행연구들 역시 직무스트레스가 직무만족에 직접적인 관계가 있다고 제시하고 있다(Law et al, 1995). Law (1995)는 일선 종사원의 직무스트레스는 직무만족에 부정적인 영향을 미쳐 결과적으로 고객에게 악영향을 미친다고 하였다. Zhao et al.(2011)은 중국호텔의 121명의 판매 매니저들을 대상으로 직무스트레스와 직무만족과의 관계를 조사하였는데, 연구결과 직무스트레스는 직무만족과 생활만족에 모두 부(-)의 영향을 미치는 것이 확인되었다.

이상의 선행연구 결과에서 밝혀진 논의를 토대로 본 연구에서는 공항서비스 직원의 직무스트레스와 직무만족 그리고 이직의도에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 6> 공항서비스 직원의 직무스트레스는 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 7> 공항서비스 직원의 직무스트레스는 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 8> 공항서비스 직원의 직무만족은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.6. 감정노동과 이직의도의 관계에서 직무만족의 매개역할

앞서 논의 하였던 감정노동과 관련한 선행연구들에서 밝힌 이론에 따르면 조직 구성원이 서비스 제공 상황에서 경험하게 되는 감정노동이 감정노동에서 오는 감정 부조화와 직무 스트레스와 같은 심리적 요인으로 인해 직무 만족 및 직무 성과, 그리고 이직의도에 부정적 영향을 준다는 부분에 무게를 두고 있다. Grandey(2003)와 Zang and Zhu(2008)의 감정노동연구에서는 종업원의 내면행동은 직무만족에 정(+)의 영향을 미친

다 하였고, Peterson(1993), Babakus et al.(1999)의 연구에서는 직무만족은 이직의도에는 부(-)의 영향을 미친다고 하였다. 또한 Shim and Oh(2016)는 서비스 종사원들의 감정노동과 이직의도와의 관계를 조사한 결과, 내면행동은 이직의도에 부(-)의 영향을 미친다고 하였다. 하지만 앞서 살펴봤듯이 대부분의 연구들은 서비스 종업원들의 감정노동이 직무만족 및 기타 결과변수에 미치는 영향을 살펴봄에 있어서 이들의 직접적인 관계만을 확인하고 원인변수와 결과변수 사이에서 어떠한 심리적 기제가 어떠한 역할을 하는지에 대한 연구는 다소 미흡하다 할 수 있다.

이상과 같은 논의를 토대로 본 연구에서는 공항서비스 직원들의 경험하게 되는 감정노동 중 내면행동이 이직의도에 영향을 미치는데 있어 직무만족이 매개역할을 할 것으로 예상하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

<가설 9> 공항서비스 직원의 내면행동이 이직의도에 영향을 미치는데 있어 직무만족이 매개역할을 할 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1. 표본선정 및 자료수집

본 연구에서 제시한 연구목적과 연구가설을 검증하기 위해 국내에서 활동하고 있는 항공사 두 곳의 여객본부팀의 지원을 받아 국내 인천공항, 김포공항, 청주공항 탑승수속카운터에서 공항서비스 업무를 수행하고 있는 국내 항공사 직원들을 대상으로 설문조사법을 이용하여 자료를 수집하였다. 연구대상을 공항서비스 업무를 하고 있는 항공사 직원으로 선정할 이유는 공항서비스직은 제한된 시간과 공간에서 승객 좌석티켓 발권, 수화물 체크, 정확한 승객 수 체크, 정시출발 등 민감한 고객 서비스의 업무를 수행하다 보니 고객들의 서비스에 대한 요구 및 기타 불만사항들을 즉시 해결해야 하는 특수성이 있고, 그 어느 서비스 직군보다도 감정노동으로 인한 직무스트레스가 심한 직군이기에 때문에 본 연구의 연구문제를 확인하는데 있어 매우 적합한 표본으로 판단하였기 때문에 공항서비스 업무를 하고 있는 항공사 직원들을 표본으로 선정하게 되었다. 설문조사 과정은 먼저, 사전조사과정에서 국내 항공사 여객본부팀 관리자와의 인터뷰를 통해 설문문항을 본 연구에 사용하는데 있어서의 적합성을 조사한 후, 이를 공항서비스 직군의 상황에 맞게 수정하여 설문지를 제작하였다. 다음으로 국내 항공사 여객 지원팀의 지원을 받아 인천공항, 김포공항, 그리고 청주공항 탑승수속카운터에서 공항서비스 업무를 수행하고 있는 항공사 직원들에게 본 연구의 취지를 설명하고, 설문에 대한 협조를 요청하였다. 응답을 허락한 179명의 항공사 직원들에게 설문지를 제공하였으며, 응답이 끝난 후 설문지는 즉시 회수하였다. 전체 179부의 설문지를 배포하였고, 불성실한 응답을 한 4부의 응답지를 제외한 175부의 응답지로 분석을 실시하였다. 표본의 구성을 살펴보면 여성(74%)과, 남성(26%)의 비율에 큰 차이를 보이고 있다. 이들의 연령은 30세 미만이 56명(32%), 30세 이상 40세 미만이 108명(62%), 40세 이상이 11명(6%)으로 30세 이상 40세 미만이 가장 많은 비율을 차지했다. 재직기간은 1년 미만이 38명(22%), 1년~3년이 69명(39%), 3년 이상이 68명(39%)으로 나타났다.

#### 3.2. 주요변수의 개발 및 측정

본 연구의 구성개념들을 측정하기 위해 기존 선행연구들에서 신뢰성과 타당성이 검증된 측정항목을 본 연구에서 조사하고자 하는 산업의 특성에 맞게 수정하여 사용하였다. 먼저, 감정노동의 측정은 사전조사과정에서 항공사 여객본부팀 관리자와의 인터뷰를 통해 기존 연구에서 사용하던 측정문항을 본 연구에 사용하는데 있어서의 적합성을 조사한 후, 이를 공항서비스 직군의 상황에 맞게 수정 및 보완하였다. 연구에서 사용된 모든 측정문항들은 7점 리커트 척도(1점: 전혀 아니다 ~ 7점: 매우 그렇다)를 이용하였다. 감정노동(내면행동/표면행동)은 Brotheridge and Lee(2003)의 연구에서 사용된 6개의 문항(내면행동 3문항/표면행동 3문항)을 공항서비스 상황에 맞게 수정하였고 세부적인 내면행동 문항들로는 “탑승수속카운터에서 근무할 때 고객들에게 친절하게 응대하다 보면 실제로 그런 감정이 생겨나는 것을 느낀다”, “업무상 고객에게 보여야 하는 감정을 실제로 내 마음으로도 느껴보려 노력을 한다”, 그리고 “우리 항공사의 좋은 이미지를 보여주기 위해 고객에게 진심으로 친절하게 대하려고 노력을 한다” 등이 사용되었다. 표면행동 문항들로는 “탑승수속카운터에서 고객을 대할 때, 실제로 내가 느끼는 것과는 다른 기분이나 감정을 표현하는 경우가 많다”, “업무상 요구되는 감정표현은 내가 실제로 느끼는 기분과는 다를 때가 많다”, 그리고 “탑승수속카운터에서 고객들을 대할 때, 실제 감정을 숨긴 채 업무상 요구되는 감정을 꾸며내어 표현할 때가 많다” 등이 사용되었다. 직무만족의 측정은 Churchill et al.(1985)의 연구에서 사용된 항목 4개의 문항을 그대로 사용하였고, 직무스트레스는 Dormann et al.(2004)의 연구에서 사용된 항목 4개의 문항을, 그리고 이직의도는 Tett and Meyer(1993)의 연구에서 사용된 항목 5개의 문항을 사용하였다.

### 4. 실증분석

#### 4.1. 측정 변수들의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 실증분석에 앞서 구성개념들의 신뢰도를 판단하기 위해 Cronbach's alpha계수를 이용하여 내적 일관성을 검증하였다. Nunnally and Bernstein(1994)이 제시한 기준을 근거로 하여 계수가 0.7 이상이면 신뢰성이 있는 것으로 보았다. 다음은 수렴타당성(convergent validity) 및 판별타당성(discriminant validity)을 검증하기 위해 평균분산추출값(AVE), 합성신뢰도값(CR), 그리고 변수 간 상관계수 값을 확인하기로 하였다. 먼저 구성개념들의 신뢰도를 검증을 한 결과, 각 구성개념에 대한 Cronbach's alpha 계수가 Nunnally and Bernstein(1994)이 제시하였던 일반적인 수용 기준치인 0.7을 상회하는 것으로 나타나 구성개념들의 내적 일관성은 확보된 것으로 확인되었다. 다음은 수렴타당성을 확인한 결과<Table 1>에서 나타났듯이 연구모형의 절대적합지수인 RMSEA가 비교적 높게 나온 편이지만 연구모형의 적합도에 크게 위배되는 수치는 아니며 기타 절대적합지수, 증분적합지수 수치들이 전반적으로 권고치를 상회하고 있기 때문에( $\chi^2=277.973$ ,  $df=108$ ,  $CMIN/DF=2.574$ ,  $GFI=.900$ ,  $RMSEA=.076$ ,  $CFI=.929$ ,  $TLI=.911$ ,  $IFI=.930$ ) 전체적인 모형 적합도는 양호한 것으로 판단하였다. 또한 모든 구성개념의 측정문항에 대한 요인 적재치가 0.6을 상

회하고 있고,  $p < .001$  수준에서 유의한 것으로 확인 되었다. 구성개념들의 평균분산추출 값은 모든 항목들이 권고치인 0.5 이상으로 확인이 되었고, 개념 신뢰도 역시 모든 항목들이 0.7을 상회함에 따라 본 연구의 수렴타당성은 확보된 것으로 확인 되었다. 한편 확인적 요인분석(CFA)을 통해 직무만족 1개 문항, 직무스트레스 1개 문항, 그리고 이직의도 1개 문항이 변수의 신뢰성과 타당성을 저해하고 있다 판단되어 이 항목들은 신뢰성 타당성 검증과정에서 제거되었다.

<Table 1> Reliability and Validity Analysis

| Construct          | Variable | Factor Loading | Cronbach's a | AVE  | CR   |
|--------------------|----------|----------------|--------------|------|------|
| Emotional Behavior | SA 1     | .750           | .837         | .698 | .786 |
|                    | SA 2     | .748           |              |      |      |
|                    | SA 3     | .986           |              |      |      |
|                    | DA 1     | .722           | .777         |      |      |
|                    | DA 2     | .835           |              |      |      |
|                    | DA 3     | .670           |              |      |      |
| Job Stress         | JSTR 1   | .673           | .813         | .526 | .655 |
|                    | JSTR 2   | .749           |              |      |      |
|                    | JSTR 3   | .749           |              |      |      |
|                    | JSTR 4   | .727           |              |      |      |
| Job Satisfaction   | JSA 1    | .800           | .808         | .622 | .775 |
|                    | JSA 2    | .859           |              |      |      |
|                    | JSA 3    | .699           |              |      |      |
| Turnover Intention | TI 1     | .782           | .889         | .689 | .748 |
|                    | TI 2     | .852           |              |      |      |
|                    | TI 3     | .876           |              |      |      |
|                    | TI 4     | .806           |              |      |      |

$\chi^2 = 277.973$ ,  $df = 108$ ,  $CMIN/DF = 2.574$ ,  $GFI = .900$ ,  $RMSEA = .076$ ,  $CFI = .929$ ,  $TLI = .911$ ,  $IFI = .930$

그리고 판별타당성을 검증하기 위해 상관관계분석을 시행하였다. <Table 2>의 상관분석 표에서 나타난 바와 같이 모든 구성개념의 평균분산추출 값이 상관계수의 제곱 값을 초과하는 것으로 나타나 판별타당성 역시 확보된 것으로 확인되었다.

<Table 2> Latent Variable Correlation

|                    | 1      | 2       | 3       | 4       | 5     |
|--------------------|--------|---------|---------|---------|-------|
| Surface Acting     | 1      |         |         |         |       |
| Deep Acting        | .599** | 1       |         |         |       |
| Job Stress         | .227** | -.047   | 1       |         |       |
| Job Satisfaction   | .224** | .437**  | -.222** | 1       |       |
| Turnover Intention | .069   | -.185** | .337**  | -.446** | 1     |
| Mean               | 5.058  | 5.701   | 4.251   | 5.300   | 2.996 |
| SD                 | 1.123  | .887    | 1.221   | .939    | 1.491 |

\*\* $p < .01$

4.2. 가설검증

본 연구에서 설정한 연구가설을 검증하기 위해 구조방정식 모형(Structural Equation Model)분석을 수행하였는데, 연구모형의 적합도는 <Table 3>에서 나타난 바와 같이 대부분의 적

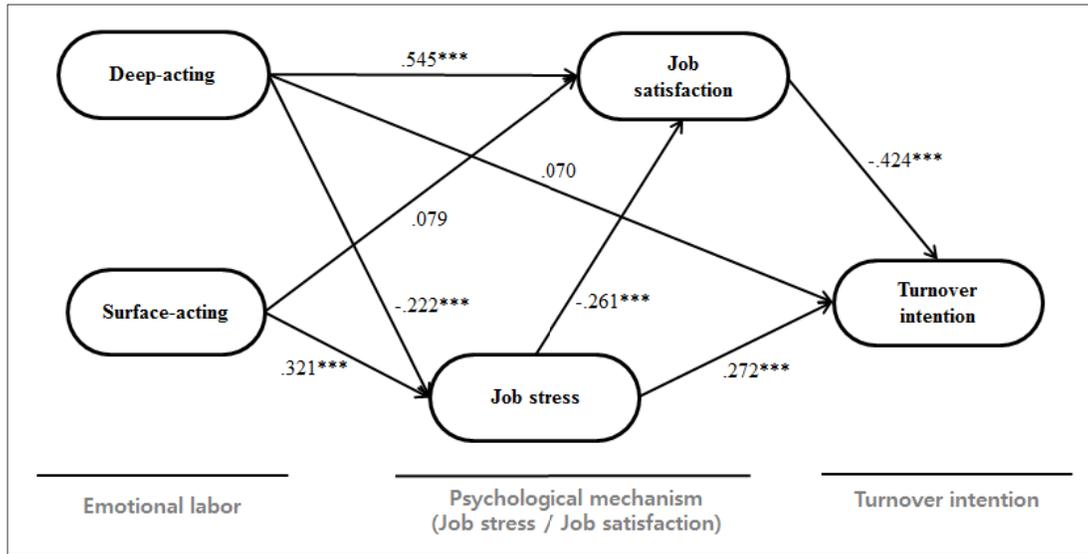
합도 수치들이 권장치를 넘고 있다는 것을 알 수 있다( $\chi^2 = 270.954$ ,  $df = 108$ ,  $CMIN/DF = 2.509$ ,  $GFI = .902$ ,  $RMSEA = .074$ ,  $CFI = .932$ ,  $TLI = .914$ ,  $IFI = .933$ ). 따라서 본 연구모형의 적합도는 수용할 만한 수준이라 볼 수 있다. 본 연구의 연구가설은 감정노동의 두 차원인 내면행동, 표면행동, 직무스트레스, 직무만족, 이직의도의 관계에 관한 가설로 구성되어 있으며 연구가설의 검증은 구성개념들의 경로계수의 확인을 통한 방법으로 수행되었으며, 내용은 <Table 3>과 <Figure 1>에서 확인할 수 있다.

<가설 1>의 검증결과, 경로계수 추정치는 .545이며,  $t$ 값은 6.024( $p < .001$ )로 <가설 1>이 유의한 것으로 나타났기 때문에 내면행동은 직무만족에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 1>은 채택되었다. <가설 2>의 검증결과, 경로계수 추정치는 .079이며  $t$ 값은 1.090( $p > .10$ )로 유의하지 않은 것으로 나타나 표면행동은 직무만족에 부의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 2>는 기각되었다. 가설 3의 검증결과, 경로계수 추정치는 -.222이며  $t$ 값은 -2.465( $p < .001$ )로 나타나 내면행동은 직무스트레스에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 3>은 채택되었다. <가설 4>의 검증결과, 경로계수 추정치는 .321이며  $t$ 값은 3.785( $p < .001$ )로 유의한 것으로 나타났기 때문에 표면행동은 직무스트레스에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 4>는 채택되었다. <가설 5>의 검증결과, 내면행동이 이직의도에 미치는 영향을 보는 경로계수 추정치는 .070이며  $t$ 값은 .803( $p > .10$ )로 유의하지 않은 것으로 나타났기 때문에 내면행동은 이직의도에 유의한 영향을 미치지 못한 것으로 나타났다. 따라서 <가설 5>는 기각되었다. <가설 6>의 검증을 위해 경로계수의 추정치가 유의한지 확인한 결과, 경로계수 추정치가 -.261이며  $t$ 값은 -3.800( $p < .001$ )로 유의하게 나타났기 때문에 직무스트레스는 직무만족에 부의 영향을 미치는 것으로 확인이 되었다. 따라서 <가설 6>은 채택되었다. <가설 7>의 검증결과, 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향을 보는 경로계수 추정치는 .272이며,  $t$ 값은 3.869( $p < .001$ )로 유의하게 나타나 직무스트레스는 이직의도에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 7>은 채택되었다. 가설 8의 검증결과, 직무만족이 이직의도에 미치는 영향을 보는 경로계수 추정치는 -.424이며,  $t$ 값은 -4.441( $p < .001$ )로 유의하게 나타나 직무만족은 이직의도에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 8>은 채택되었다.

<Table 3> Hypothesis Verification

| Hypothesis | Path  | Coefficient | Result      |
|------------|---|-------------|-------------|
| H1         | Deep Acting → Job Satisfaction                      | .545        | Support     |
| H2         | Surface Acting → Job Satisfaction                   | .079        | Not Support |
| H3         | Deep Acting → Job Stress                            | -.222       | Support     |
| H4         | Surface Acting → Job Stress                         | .321        | Support     |
| H5         | Deep Acting → Turnover Intention                    | .070        | Not Support |
| H6         | Job Stress → Job Satisfaction                       | -.261       | Support     |
| H7         | Job Stress → Turnover Intention                     | .272        | Support     |
| H8         | Job Satisfaction → Turnover Intention               | -.424       | Support     |
| H9         | Deep Acting → Job Satisfaction → Turnover Intention | -.316       | Support     |

$\chi^2 = 270.954$ ,  $df = 108$ ,  $CMIN/DF = 2.509$ ,  $GFI = .902$ ,  $RMSEA = .074$ ,  $CFI = .932$ ,  $TLI = .914$ ,  $IFI = .933$



<Figure 1 > Path Analysis

<가설 1>과 <가설 8>의 검증결과를 바탕으로 <가설 9>에서는 공항서비스 직원들의 내면행동이 이직의도에 영향을 미치는데 있어서 직무만족이 매개역할을 하는지를 검증하였다. 먼저, <가설 1>, <가설 8>이 채택되었기 때문에 직무만족이 독립변수인 내면행동과 결과변수인 이직의도 사이에서 매개변수의 역할을 할 수 있는 전제조건을 충족하였다 볼 수 있다 (Sobel, 1982). <가설 9>의 매개분석을 수행하기 위해 붓스트래핑 방법(Bootstrapping method)을 사용했으며, 붓스트래핑 방법은 정규분포의 여부와 상관없이 사용이 가능하고, 표본을 재 표본해서 추정하는 방법이기 때문에 <가설 9>의 매개효과를 검증하기 위한 적절한 방법이라 판단하였다. <가설 9>의 검증결과, 매개효과의 계수 값은 -.316으로 나타났다. 95% 신뢰수준 내 매개효과 계수의 하한치와 상한치는 각각 -.507, -.167로 하한치와 상한치가 신뢰구간 사이에 '0'을 포함하고 있지 않기 때문에 직무만족의 매개역할은 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 공항서비스 직원의 감정노동 중 내면행동이 이직의도에 영향을 미치는 데 있어 직무만족이 매개역할을 하는 것으로 나타나 <가설 9>는 채택되었다. 따라서 공항서비스 직원들이 경험하게 되는 감정노동 중 내면행동이 이들의 이직의도에 영향을 미치는 과정에서 직무만족이 부분매개 역할을 하고 있다는 것을 알 수 있다.

<Table 4> Bootstrapping Result (Job satisfaction)

|                  | Bootstrap   | Bootstrap | C.I. (95%) |       |
|------------------|-------------|-----------|------------|-------|
|                  | Coefficient | SE        | LLCI       | ULCI  |
| Job satisfaction | -.316       | .105      | -.507      | -.167 |

LLCI: Low Level Confidence Interval (95%),  
ULCI: Upper Level Confidence Interval (95%)

#### 4. 연구결과 및 시사점

본 연구는 공항 탑승수속카운터에서 일하고 있는 공항서비

스 직원의 감정노동(내면행동, 표면행동)이 그들의 직무스트레스 및 직무만족, 그리고 이직의도에 어떠한 차별적인 영향을 미치는지를 확인하였으며, 감정노동 중 내면행동과 이직의도와 관계에서 직무만족이 매개역할을 하게 된다는 점을 실증함으로써 서비스 직원들의 감정관리의 중요성에 대한 기본 방향을 제시하고자 하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 공항서비스 직원들이 겪게 되는 감정노동의 하위 차원 중에 내면행동은 직무만족에는 긍정적인 영향을 미쳤고, 직무스트레스에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 본인의 감정을 조직에서 요구하는 감정규칙과 일치시키려고 감정을 조절하고 실제로 그런 감정을 느끼도록 노력하고 몰입을 하다 보면 개인의 성취와 거기에 따른 직무만족에 영향을 미친다고 볼 수 있고, 이는 직무스트레스를 줄여 준다는 것이다. 둘째, 공항서비스 직원들이 겪게 되는 감정노동 차원 중에 표면행동은 직무스트레스에는 정(+)의 영향을 미쳤지만 직무만족에는 영향을 미치지 않았다. 이는 서비스 직원들의 표면행동은 상대방의 외적행위에 초점을 맞추어 종업원 본인의 감정표현만을 조절하는 감정노동이기 때문에 직무상황에서 심리적 압박 및 직무스트레스를 동반한다는 것을 반영하고 있다. 하지만 흥미로운 점은 표면행동이 직무만족에는 어떠한 영향도 미치지 않는다는 결과이다. 이는 기존의 여러 선행연구와는 상이한 결과로서 다른 산업의 서비스 직원들에 비해 공항서비스업에 종사하는 직원들의 직무만족도가 대체적으로 높은 편이며, 많은 국내 구직자들이 선호하는 직군 중에 하나가 항공업이라는 점을(Job Korea, 2013) 감안할 때, 표면행동 자체가 서비스 직원들의 직무만족에 직접적으로 영향을 주지 않고 있다는 것을 알 수 있다. 셋째, 공항서비스 직원들이 겪는 직무스트레스는 직무만족에는 부(-)의 영향을, 이직의도에는 정(+)의 영향을 미친다는 것을 재확인함으로써 서비스 직무환경에서 받게 되는 종업원들의 직무스트레스가 종업원 개인 및 조직에게 가져다 줄 수 있는 부정적인 영향력을 다시 한 번 재조명할 수 있는 연구결과라 할 수 있다. 마지막으로, 내면행동과 이직의도와의 관계에서 직무만족의 매개역할에 대한 검증은 유의하게 나타났다. 이는 공항서비스 직원들이 겪게 되는

감정노동 중 내면행동이 직원들의 이직의도에 영향을 미치는 데 있어 직무만족이 중요한 매개변수 역할을 한다는 점을 시사해 주고 있다.

이와 같은 연구결과를 통해 본 연구는 몇 가지 이론적 시사점과 실무적 시사점을 제공해줄 수 있다. 무엇보다 주목되는 이론적 시사점으로는 감정노동과 관련된 기존의 서비스 연구들에서 많이 다뤄지지 않았던 공항 탑승수속카운터에서 일하고 있는 공항서비스 직원들을 대상으로 조사하였고 이를 실증했다는 점이다. 항공사 직원들의 감정노동을 다룬 연구는 다수가 있으나 대부분이 객실승무원 및 예약서비스직(콜센터)의 감정노동을 다루었고 탑승수속카운터에서 근무하고 있는 공항서비스 직원들을 대상으로 한 연구는 매우 제한적으로 진행되어 왔다는 것이다. 따라서 공항서비스 직원들을 대상으로 감정노동을 크게 내면행동과 표면행동으로 구분하여 이들이 기타 직무관련 결과요인에 각각 어떠한 영향을 미치는지를 규명하고자 한 점에서 의미가 있을 수 있다. 둘째, 감정노동은 단일차원에서의 개념이 아니라는 점을 확인했다는 것이다. 대부분의 선행연구들에서 감정노동을 내면행동, 표면행동으로 구분하여 하위 개념들의 차이를 실증하였다. 이러한 연구들과 일련의 연장선에서 본 연구는 내면행동과 표면행동의 두 하위차원이 직무스트레스 및 직무만족, 그리고 이직의도에 미치는 차별적인 영향을 검증하였다. 마지막으로 감정노동에서 내면행동이 결과변수인 이직의도에 영향을 미치는 데 있어 직무만족이 중요한 매개역할을 하고 있다는 것을 실증함으로써 공항서비스 직원들의 감정노동과 이들의 이직의도 사이에서 발생하는 서비스종업원들의 심리적 기제를 확인했다는 점이 기존 감정노동과 기타 결과변수들의 직접적인 관계만을 확인하였던 기존의 선행연구들과 차별되는 점이라 할 수 있다.

다음으로 실무적인 측면에서도 본 연구는 공항서비스 직군에서 근무하는 서비스 종업원들의 감정노동에 대한 포괄적인 이해를 제시해줌으로써 서비스 종업원을 관리하는데 다양한 지침들을 제공해 줄 수 있다. 먼저, 탑승수속카운터에서 근무하는 공항서비스 직원들이 내면행동을 겪게 되었을 때 직원 스스로 직무만족을 높일 수 있다는 것을 말해준다. 즉, 서비스 제공 상황에서 발생하게 되는 종업원들의 감정노동이 꼭 부정적인 효과만을 발생시키는 것이 아니라 내면행동과 같은 감정노동은 직무만족이라는 직무에 대한 태도에 긍정적인 효과도 제공해 줄 수 있다는 점을 시사해 주고 있다. 따라서 고객들에게 서비스를 제공 할 때 고객의 입장을 고려하지 않고 항공사의 감정표현 규칙에 적용되는 감정으로 서비스를 제공하는 것보다 진정성 있게 고객의 입장을 이해하려는 감정을 표현 노력을 통해 고객을 응대하는 것이 종업원 스스로에게도 직무에 대한 만족감을 제공해 줄 수 있는 적합한 감정노동 차원이라는 것을 알 수 있다. 이에 기업의 입장에서는 서비스 종업원들에게 감정표현 규칙에 따라 수동적으로 서비스행동을 따라하게 하는 직무교육 보다는 주어진 상황에서 실제 감정을 이끌어 낼 수 있는 교육훈련 및 프로그램 개발의 필요성이 제기될 수 있다. 둘째, 계속되는 감정노동에서 오는 긴장과 직무스트레스는 서비스 종업원들의 이직의도에 직접적인 영향을 줄 수 있지만 오히려 감정노동 중, 내면행동은 서비스 종업원들의 직무에 대한 만족감을 높게 되고, 이는 이직의도를 줄여준다는 것으로 밝혀졌다. 서비스 종업원들의 이탈과 이직의 문제는 결국 항공사의 관리적 차원에서 인력관리비용을 오히려 높일 수 있으며, 경험 있는 전문 인력과 유망한 신입직원 감소의 원인이 될 것으로 본다. 따라서 공항서비스 직원들을 관리하는

책임자들은 효율적인 탑승수속카운터 운영을 비롯하여 직원들의 신체적, 심리적 안녕을 위한 프로그램 및 휴식처를 제공하여 스트레스를 해소할 수 있는 방안을 모색해야 할 것이며 실제 항공사에서 객실승무원 및 탑승수속카운터에서 근무하는 직원들을 위한 심리치료 상담소의 운영 역시 이에 따른 적절한 프로그램이라 판단할 수 있다. 마지막으로 국내 항공서비스업의 발전과 고객요구의 다양성 등으로 공항서비스 직원들의 감정노동이 업무수행에 있어서 피치 못 할 과업의 일부분이라 한다면 이를 보다 긍정적이고 전략적인 차원에서 표면행동을 내면행동으로 전환시킬 수 있는 내부교육 시스템 및 적절한 프로그램 운영이 필요할 것이다.

## 5. 연구의 한계점 및 향후 연구제언

본 연구는 공항서비스 직원의 감정노동(내면행위, 표면행위), 직무만족, 직무 스트레스, 그리고 이직의도 간의 구조적 관계를 확인함으로써 다양한 이론적, 실무적 시사점을 제공해 줄 수 있다. 하지만 연구를 진행하면서 나타난 연구의 한계점과 추후 연구 방향에 대해서 기술하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 감정노동과 관련된 기존의 서비스 연구들에서 많이 다뤄지지 않았던 공항 탑승수속카운터에서 일하고 있는 공항서비스 직원들을 대상으로 조사하였고 이를 실증했다는 점이 본 연구의 가장 큰 공헌 점인 동시에 한계점이라 할 수 있다. 그동안 항공사 직원들의 감정노동을 다룬 연구는 다수가 있으나 대부분이 Cabin crew(객실승무원) 및 예약서비스직(콜센터)의 감정노동을 다루었고 탑승수속카운터에서 근무하고 있는 공항서비스 직원들을 대상으로 한 연구는 매우 제한적으로 진행되어 왔다는 것이다. 설문대상 선정에 있어서 항공사 지상업무 중, 고객과 직접 대면하는 탑승수속카운터 직원만을 표본으로 선정하였기 때문에 전체 공항서비스 직원들을 일반화 하는데 있어 다소 무리가 있을 수 있다. 향후 서비스종업원들의 감정노동 연구에서는 보다 다양한 공항 서비스 직원들을 표본으로 사용하는 것이 표본의 일반화에 대한 문제를 줄여 줄 수 있는 방법 일 것이다. 둘째, 공항에서 근무 중인 탑승수속카운터 직원들의 감정노동에 관한 설문을 공학 이용객이 많은 주말 및 휴일에 일시적으로 시행하였기 때문에 조사당일 공항서비스 직원들이 느끼는 피로와 일시적인 감정에 영향을 받을 수 있었다는 점도 본 연구의 한계점으로 지적될 수 있는 부분이다. 이는 표본에 대한 연구조사의 시점 및 시기에 있어서의 중요성을 강조할 수 있는 부분이다. 셋째, 본 연구에서는 모든 구성개념을 동일인에 의해 응답하게 하는 설문지법을 사용했기 때문에 변수간의 상관관계를 높일 수 있는 공통방법편의(common method bias)의 문제를 발생시킬 수 있는 위험이 있으므로 향후 연구에서는 보다 다양한 원천과 수준의 설문 데이터 사용의 필요성이 제기될 수 있을 것이다. 마지막으로 향후연구에서는 감정노동의 결과변수로 서비스 직원의 직무로 인한 감정 및 만족, 그리고 이직의도와 같은 변수 외에 조직에서 상사와의 관계, 및 그들의 실제 직무성과 등 보다 다양한 구성개념을 사용하여 변수들 간의 관계를 검증함으로써 감정노동 연구를 보다 확장할 수 있는 보다 나은 연구가 될 것으로 판단된다.

## References

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Ashforth, B. E., & Tomiuk, M. A. (2000). Emotional labor and authenticity: Views from service agents. In S. Fineman (ed.). *Emotion in organizations* (2nd ed.). 184-203.
- Babakus, E., & Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24(3), 253-268.
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In C. E. Härtel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkenazy(eds.). *Emotions in organizational behavior*. (pp.213-233). Mahway, NJ: Erlbaum.
- Brent, A. Scott., & Christopher, M. Barnes. (2011). A multi-level field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender. *Academy of Management Journal*, 54(1), 116-136.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 57-7.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Churchill Jr, Gilbert A. (1985). The determinants of salesperson performance: a meta analysis. *Journal of marketing research*, 22(2), 103-118.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339.
- Dormann, Christian, & Zapt, Dieter (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 21(1), 1-31.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When the show must go on: Surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A., Fisk, G. M., & Steiner, D. D. (2005). Must "service with a smile" be stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893-904.
- Grandey, A. A., & Jennifer, A. Diamond (2010). Interactions with the public: Bridging job design and emotional labor perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2), 338-350.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialisation of Human Feeling*. Berkley, CA: University of California Press.
- Kim, Jong-Jin, Eom, Tae-Kyung, Kim, Sun-Woong, & Youn, Myoung-Kil. (2015). Effects of Ethical Management on Job Satisfaction and Turnover in the South Korean Service Industry. *International Journal of Industrial Distribution & Business*, 6(1), 17-26.
- Kim, Tae-Sung, Hur, Chan-Young, & Whang, Bo-Jak. (2013). Effect of KTX Attendants' Emotional Labor on Emotional Exhaustion and Turnover Intention. *Journal of the Korean Society for Railway*, 16(1), 71-77.
- Kim, Young-Min, Anel A. Kireyeva, & Youn, Myoung-Kil. (2014). Effects of SNS Characteristics upon Consumers' Awareness, Purchase Intention, and Recommendation. *International Journal of Industrial Distribution & Business*, 5(1), 27-37.
- Ko, Bo-Kyong, Jung, Hyun-Joo, & Jun, Jae-Kyoon. (2013). The Effects of Emotional Labor on Job Satisfaction and Job Performance among Flight Attendants: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *The Korea Academic Society of Tourism and Leisure*, 25(8), 337-353.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotion intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-372.
- Lee, Jun-Seop, & Kim, Young-Chan. (2016). A Study on the Positive Effect of Emotional Labor: The Structural Relationship among Goal Orientation, Emotional Labor, and Adaptive Selling Behavior. *Journal of Korea Service Management Society*, 17(4), 68-91.
- Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.
- Mayer, J. D., & Stevenes, A. A. (1994). An Emerging Understanding of the reflective experience of mood.

- Journal of Research in Personality*, 28, 351-373.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, 232-242.
- Mobley, W. H. (1982). Some underworked questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Parkinson, B. (1991). Emotional stylists: Strategies of expressive management among trainee hairdressers. *Cognition and Emotion*, 5, 419-434.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *The Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Shin, Chung-Sub, Hwang, Kyu-Sam, Lee, Hye-Won, & Cho, Sun-Rae. (2015). The Impact of Korean Franchise Coffee Shop Service Quality and Atmosphere on Customer Satisfaction and Loyalty. *The East Asian Journal of Business Management*, 5(4), 45-57.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 215-233.
- Wasmuth, W. J., & Davis, S. W. (1983). Managing employee turnover. *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 23(4), 15-22.
- Zhao, X. Qu, H., & Ghiselli, R. (2011). Examining the relationship of work-family conflict to job and life satisfaction: A case of hotel sales manager. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 46-54.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.