

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.15.2.201702.101>

## Surface Acting, Emotion Exhaustion and Turnover Intention: Moderating Roles of Social Support\*

서비스기업 종업원의 표면행위가 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구:  
지각된 사회적 지원의 조절효과를 중심으로

Wan-Min Kim(김완민)\*\*, Seong-Ho Kang(강성호)\*\*\*, Han-Geun Lee(이한근)\*\*\*\*

Received: December 8, 2016. Revised: January 25, 2017. Accepted: February 15, 2017.

### Abstract

**Purpose** – Previous studies related to emotional labor of salespeople have mainly focused on identifying the antecedents of emotional exhaustion and turnover intention and exploring the mitigating effects salespeople's motivation on emotional exhaustion and turnover intention. They also demonstrates that there are different roles for moderating in social support, which means mental/physical support related to the job in supervisors, colleagues and organizations. The purpose of this paper is to investigate how service employees' surface acting affect turnover intention through emotional exhaustion. Another important objective of this paper is to investigate whether perceived social support moderates 1) the relationship between surface acting and emotional exhaustion 2) the relationship between emotional exhaustion and turnover intention.

**Research design, data, and methodology** – To test the hypotheses, we collected the data from Korean insurance company sales employees. A total of 235 responses were received, from which 220 usable responses were obtained after list-wise deletion. Working with a sample of 220 responses, structural equation modeling was employed to empirically test research hypotheses(<H1> The relationship between surface acting and emotion exhaustion, <H2> The relationship between emotion exhaustion and turnover intention, <H3> The moderating effect of perceived social support(PSS) on the relationship between surface acting and emotion exhaustion, and <H4>The moderating effect of perceived social support(PSS) on the relationship between emotion exhaustion and turnover intention. SPSS 22.0 and AMOS software were used in these data analysis.

**Results** – The service employees' surface acting was positively related to the emotional exhaustion; in turn, the service employees' feelings on emotional exhaustion are positively related to turnover intention. In addition, Perceived Social Support significantly moderated the relationship between surface acting and emotional exhaustion. However, perceived social support has a non-significant moderating effect on the path from emotional exhaustion to turnover intention. On the basis of these results, the following conclusion can be drawn. First, distribution service companies will be needed the administrative efforts to offer counseling programs and space to provide their members with enough rest in experiencing psychological pain due to the salespeople's surface acting. Also, it is necessary for distribution service companies to identify and share the examples of successfully solving emotional exhaustion caused by salespeople's surface acting.

**Keywords:** Emotional Labor, Surface Acting, Emotional Exhaustion, Turnover Intention, Perceived Social Support.

**JEL Classifications:** L84, M31, M54.

\* This work was supported by the research grant of the Pukyong National University Fund in 2016.

\*\* First Author, College of Business Administration, Pukyong National University, Pusan, Korea.

Tel: +82-51-629-5731, E-mail; wmkim@pknu.ac.kr

\*\*\* Corresponding Author, Assistant Professor, College of Business,

Chosun University, Gwanju, Korea.

Tel: +82-62-230-6836, E-mail: shkang123@chosun.ac.kr

\*\*\*\* Co-Author, Doctoral Student, School of Business, Yonsei University, Seoul, Korea.

Tel: +82-2-2123-5468, E-mail: lee.hangeun.1007@gmail.com

### 1. 서론

유통서비스 접점에서 자신이 실제 느끼는 감정과 무관하게 조직에서 요구하는 감정을 표현하는 판매원들의 심리적 장애 활동 즉, 감정노동에 대한 관심은 특정 판매원의 개인수준을 넘어 조직 수준으로 확대되고 있다(Kang et al., 2016; Lee & Ok, 2015). 이러한 판매원의 감정노동에 대한 증가된 관심은 판매원 개인의 정신적 건강 뿐만 아니라 조직에 대한 몰입, 업무효율성, 이직의도 등에 부정적 결과들을 초래할 수 있기 때문이다(Cheng & Tang, 2010; Hur et al., 2015; Wessel & Steiner, 2015).

이에 학계와 실무에서는 감정노동의 부정적 결과요인인 판매원의 이직의도와 감정소진을 지속적으로 제기하고 있다(Cheng & Tang 2010; Hur et al., 2015). 이는 유통서비스 기업에게 다양한 비용을 초래하기 때문인데, 먼저 조직차원에서 판매원의 빈번한 이직은 새로운 판매원의 고용비용, 업무교육 비용 등과 관련되며, 고객차원에서는 판매원의 잦은 교체로 인한 서비스 품질에 대한 불만, 이로 인한 고객 불만족을 야기시킬 수도 있기 때문이다(Cheng & Tang 2010; Wessel & Steiner 2015). 또한, 감정노동으로 인한 감정소진은 판매원 개인의 심리적/육체적 웰빙에도 부정적 영향을 미치는데, 실제, 2013년 노동환경연구소의 조사에 따르면, 여성 직장인의 48.9%는 '감정노동으로 인하여 우울증을 경험한 적이 있으며, 전체 응답자의 30.6%는 '자살충동'까지 느꼈다고 응답하였다. 또한, 대표적인 감정노동자인 간호사들은 '직장을 그만두고 싶다' 82.7%, '부서를 옮기고 싶다' 58.5%로 확인되었다(병원간호사회 복지위원회, 2016). 따라서 유통서비스 기업들은 판매원 개인의 심리적/육체적 웰빙 뿐만 아니라 조직비용을 감소시키고 성과를 증대시키기 위해 '판매원의 감정노동'에 대한 관리적 노력은 매우 중요한 이슈라 할 수 있다.

판매원의 감정노동과 관련된 기존 연구들은 주로 판매원의 감정소진 및 이직의도에 미치는 특정 요인들을 밝히고, 이를 완화시킬 수 있는 영향에 주로 초점을 맞추어 왔다(Cheng & Tang, 2010; Hur et al., 2015; Wessel & Steiner, 2015). 예를 들어, 판매원의 감정소진 및 이직의도에 미치는 요인으로서 감정노동의 역할(Kang et al., 2016; Hur et al., 2015), 판매원의 감정노동이 감정소진 및 이직의도에 미치는 영향에 있어 이를 완화시키는 조절 요인에 대한 역할(Hur et al., 2015; Kim, 2009; Jang & Kim, 2009) 등과 같은 연구들이다(<Table 1> 참고).

이러한 선행연구들은 판매원의 감정소진 및 이직의도에 미치는 요인을 파악하고 이를 완화 시키는 조절 요인을 파악 하는 등 매우 중요한 연구결과들을 제시하고 있지만, 상사, 동료 그리고 조직 등에게서 직무와 관련된 정신적/물리적 지원을 의미하는 사회적 지원(social support)에 대한 조절역할에 관하여 상이한 연구결과들이 존재한다. 즉, 일부 연구들은 판매원의 감정노동과 감정소진의 관계에 있어 사회적 지원이 판매원의 감정소진을 완화 시키지만 이직의도에는 영향이 없음을 주장 하였다(Jang & Kim, 2016). 하지만, 몇몇 연구들은 판매원의 감정소진이 이직의도에 미치는 영향에 있어 사회적 지원이 이를 조절한다는 주장을 제기 하였다(Kim & Stoner, 2008). 이러한 상반된 주장들은 사회적 지원이 조직지원, 상사지원, 그리고 동료지원으로 측정함에도 불구하고, 이중 상사 지원 또는 동료지원에 대한 측정만으로 분석함에 따라 상이한 결과가 존재한 것으로 사료된다. 또한, 조절효과 분석에 있어서도 감정노동→감정소진→이직의도 간의 프로세스 모델로 설정하여 이루어진 것이 아니라, 각 변수들 간 독립적인 영향에 있어 조절 효과를 파악함에 따라 기존연구들의 상반된 결과가 존재하는 것으로 추정된다.

<Table 1> Research on emotional exhaustion

Study	Independent Variables	Dependent Variables	Moderated Variables	Analysis-Methods
Kim (2009)	- Emotional labor	- Turnover intention	- Social support - Self-efficacy	Regression
Jang & Kim (2016)	- Surface acting	- Turnover intention	- Leader-member exchange	Regression
Hur, et al.(2015)	- Deep acting - Surface acting	- Job satisfaction - Job performance	- Organizational support	Structure Equation Modeling
Kim & Shin (2008)	- Deep acting - Surface acting	- Job burnout	- Autonomy - Social supports	Regression
Lee (2007)	- Deep acting - Surface acting - Positive regulation - Time pressure	- Turnover intention	- Social supports	Structure Equation Modeling

따라서 본 연구에서는 선행연구들의 한계점을 토대로 다음과 같은 연구목적을 설정하였다. 첫째, 본 연구에서는 유통서비스 판매원들의 감정노동을 서비스 접점에서 발생하는 표면행위(surface acting)로 살펴보고자 한다. 판매원들의 표면행위는 감정노동 전략 중 하나로 서비스 접점에서 자신이 실제 느끼는 감정과 달리 기업이 요구하는 감정을 준수하기 위해 표현하는 인위적인 감정조절 행위(Hochschild, 1983; Grandey, 2003)임에 따라 고객과의 상호작용과정에서 감정소진을 초래한다고 알려져 왔다(Cheng & Tang, 2010; Hur et al., 2015; Wessel & Steiner, 2015). 따라서 본 연구에서는 감정소진을

야기 하는 선행요인으로 판매원의 표면행위를 제시한다. 또한, 이를 통해 야기되는 판매원의 결과요인인 이직의도에 미치는 영향을 실증적으로 살펴본다.

둘째, 본 연구에서는 판매원의 표면행위, 감정소진 그리고 이직의도와 관계에 있어 사회적 지원이 수행하는 조절작용을 확인한다. 이를 통해 판매원의 감정소진 및 이직의도에 있어 사회적 지원이 '언제(when)' 중요한 역할을 하는지 규명할 수 있을 것이다. 즉, 판매원이 표면행위를 통한 감정소진을 야기할 경우, 직장상사 및 동료로부터 사회적 지원을 받을 때가 효과적인지 이와는 달리, 감정소진이 야기되어 이직의도를 고

려할 때 직장상사 및 동료 지원이 더욱 효과적이지를 알 수 있을 것이다.

위와 같은 연구목적을 통해 다음과 같은 공헌점 및 기존 연구와의 차별성을 제시할 수 있다.

첫째, 대부분의 기존 연구들은 사회적 지원을 조직지원, 상사지원 그리고 동료지원 등으로 구성 된다는 것을 제시하고 있다. 하지만, 실제로 사회적 지원을 측정하는데 있어 연구자들은 이를 모두 측정하기보다 특정 한 부분에만 초점을 맞추어 측정하는 경향이 있었다. 이에 해당 연구는 사회적 지원을 종합적으로 살펴봄으로써 구성개념에 대한 명확성과 타당성을 증대시킨다는 점에 공헌점이 있다.

둘째, 기존 연구들이 상이하게 주장되었던 판매원의 감정노동, 감정소진, 그리고 이직의도의 관계 과정에서 사회적 지원의 조절적 역할을 단편적인 부분으로 설정한 후, 이에 대한 분석을 실시하였다. 이는 통계적으로 여러 가지 문제가 초래될 수 있는데 특히, 독립변수에 대한 공변량과 오차를 반영하지 못한다는 한계를 지니고 있다. 이에 본 연구는 전체 프로세스 모델로 설정하고 사회적 지원에 대한 조절효과를 확인함으로써 종합적이고 체계적으로 살펴 볼 수 있다. 또한, 기존 연구들이 상이하게 주장 되었던 결과에 관해서도 더욱 명료하게 파악할 수 있다는데 그 공헌점이 있다.

## 2. 선행 연구 고찰 및 가설

### 2.1. 판매원의 표면행위, 감정소진, 그리고 이직의도 관계

대부분의 판매원은 서비스 접점에서 자신이 실제 지각하는 감정과는 달리 기업이 요구하는 감정을 전달하기 위하여 개인의 외적 행위를 변화시키려고 노력하는데, 이를 표면행위(surface acting)라 한다(Hochschild, 1983; Henning-Thurau et al., 2006; Grandey, 2003). 예를 들어, 특정 고객이 판매원에게 무리한 요구를 하고 불쾌한 언행을 함에도 불구하고, 자신이 지금 경험하고 있는 부정적 감정을 숨기고 친절하고 상냥하게 미소 지으면서 감정표현을 하는 것이다. 따라서 표면행위는 판매원 자신의 진정한 감정을 감추는 것과 관련되어 있다(Hochschild, 1983; Grandey, 2003).

판매원의 표면행위는 자신의 실제 감정이 아니기 때문에 종종 감정부조화 상태에 직면하게 된다(Grandey, 2003). 이러한 감정부조화 상태는 자신의 실제 자아와 기업에서 요구하는 거짓된 자아(real self versus acted self) 사이의 차이가 반영되어 자신의 실제 자아를 숨기거나 조작하는 자신의 행동을 지각하게 됨으로써(Payne, 2008), 이는 결국 판매원의 스트레스를 유발하는 요인으로 작용한다(Prati et al., 2009). 이에 따라 대부분의 선행연구들은 표면행위를 수행하는 판매원은 감정소진을 높게 지각하기 때문에 이직의도, 직무만족, 직무성과에 부정적영향이 있음을 주장하고 있다(Chenng & Tang, 2010; Hur et al., 2015). 이러한 판매원의 표면행동과 감정소진에 대한 논의는 크게 인지/감정 불일치 이론(cognitive/emotional dissonance theory)과 자원보존이론(conservation of resources) 두 가지로 설명되어지고 있다.

첫째, 인지/감정 불일치 이론(Festinger, 1954)에 따르면, 판매원들은 서비스 접점에서 경험하는 실제 감정이 아닌 기업에서 원하는 표현규칙을 의무적으로 수행함으로써 감정 부조화

를 경험하게 되고, 이를 통해 급격한 인지적 자원 고갈로 피로한 상태(즉, 감정소진)에 직면하게 된다(Brotheridge & Grandey, 2002; Hochschild, 1983; Grandey, 2003; Yang et al., 2015). 즉, 판매원의 표면행위는 자신의 내적인 긴장상태를 해소하기 위하여 다양한 인지적 자원을 활용함으로써 감정소진을 야기하게 된다는 것이다(Morris & Feldman, 1996).

둘째, 자원보존이론에 따르면, 개인은 자신에게 가치 있는 자원을 획득, 보호 그리고 유지하려는 성향을 지니고 있는데, 이러한 자원이 손실될 위험이 존재할 경우 스트레스와 같은 감정적 불균형을 지각하게 되고 이를 해소하기 위하여 다양한 정신적 자원을 투입하는 것을 의미한다(Hobfool, 1989). 이에 따라 판매원의 표면행위는 서비스 접점에서 자신이 실제 경험하는 감정이 아닌 기업이 요구하는 감정을 표현해야 함에 따라 개인의 인지적, 동기적 자원의 투입과 관련이 있다(Grandey et al., 2005). 따라서 표면행위를 수행하는 판매원은 고객과의 상호작용을 통해 감정적 불균형을 높게 지각함으로써, 결국 보유하고 있는 정신적 자원(mental resource)이 상당히 고갈 된다는 것이다(Goldberg & Grandey, 2007).

이에 본 연구에서는 앞선 이론적 논의와 더불어 판매원의 표면행위가 감정소진에 정적인 영향을 준다는 실증 결과들(Kang et al., 2016; Grandey, 2003; Hur et al., 2015)을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 1> 판매원의 표면행위는 감정소진에 긍정적(+)의 영향을 미칠 것이다.

판매원의 감정소진과 관련된 선행연구들은 일관되게 조직성과, 직무만족, 직무 몰입, 이직의도에 부정적 영향을 미치고 있음을 주장하고 있다(Corpanzano et al., 2003; Hur et al., 2013; Lee & Ashforth, 1996). 이는 감정소진을 지각하는 판매원들은 자신이 수행하는 과업에 관하여 인지적, 감정적 갈등이 야기됨으로써 자신이 소속되어 있는 조직에 관하여 부정적 태도를 강화시키기 때문이다(Abraham, 1999). 또한, 앞서 언급한 자원보존이론에 따르면, 감정소진을 경험한 판매원들은 자신이 보유하고 있는 자원이 손실됨으로써 개인의 효능감 및 동기부여 등을 낮게 지각하고, 이는 결국 그 과업에 관하여 철회행동으로 이어지기 때문이다(Deery et al., 2002; Song et al., 2015). 이에 따라 본 연구에서는 판매원의 감정소진이 이직의도에 긍정적 영향을 미칠 것으로 추론한다.

<가설 2> 판매원의 감정소진은 이직의도에 긍정적(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.2. 사회적 지원의 조절효과

사회적 지원은 조직, 직장상사 그리고 동료 등에게서 직무와 관련된 정신적, 물질적 지원을 받는 것을 의미한다(Baruch-Feldman et al., 2002). 이에 따라 사회적 지원은 종업원 또는 판매원이 직무수행을 통해 경험하는 스트레스, 감정소진, 이직의도 등과 같은 부정적 영향에 대해 완충작용을 하는 대표적인 요인 중 하나로 선행요인들은 주장해 왔다(Hur et al., 2013; Kim & Stoner, 2008; Hur et al., 2015; Jang & Kim, 2016). 예컨대, 조직과 리더의 지원은 판매원의 과업 상황을 잘 대처할 수 있도록 도와주며, 이에 대한 필요한 자원을 지원해 줌으로써 직무탈진으로부터 일으킬 수 있는 업무적 과

부화를 완화시켜 준다(Jang & Kim, 2016). 즉, 판매원이 조직과 리더가 자신을 지지하고 있다는 믿음은 개인 효능감 뿐만 아니라 조직에 대한 몰입을 증대 시켜줌으로써(Yang et al., 2015), 직무에 대한 스트레스를 덜 지각 하게 된다는 것이다(Hur et al., 2015). 이와 유사한 맥락으로, 자신과 유사한 상황에 처해 있는 동료에 대한 지지는 감정적 지원을 받음으로써 업무에 대한 긴장을 완화시키는데 도움을 받을 수 있다(Van der Doef & Maes, 1999).

이러한 맥락에서 판매원의 감정노동과 관련된 선행연구들은 판매원의 표면행위와 감정소진 간의 관계에서 사회적 지원의 조절적 역할을 살펴보았다(Hur et al., 2013; Hur et al., 2015; Jang & Kim, 2016). 예를 들어, Jang and Kim(2016)은 간호사를 대상으로 표면행위가 감정소진에 미치는 영향에 있어 리더 지지에 대한 조절적 역할을 살펴보았다. 분석결과, 간호사의 표면행위는 감정소진을 증대시키는데 있어 리더의 지지는 이를 완충 작용 한다는 것으로 나타났다. 즉, 간호사가 직무수행을 함으로써 얻는 다양한 감정적 스트레스를 리더가 지원해 줌으로써 이에 대한 스트레스를 덜 지각하게 한다는 것이다. 이와 유사하게, Bradly and Cartwright(2002)는 간호사의 직무 스트레스와 간호사의 신체적 건강에 부정적 영향을 미치는데 있어 조직지원이 이를 완화 시켜주는 것으로 확인되었다. 한편, Hur et al.(2015)은 항공사 승무원의 감정노동과 감정소진에 대한 연구를 수행 하였는데, 조직 또는 상사의 지원이 낮을 경우가 지원이 높을 경우보다 승무원의 표면행위로 인해 야기되는 감정소진이 더 큰 것으로 확인되었다. 이에 해당 연구는 다음의 가설을 제시한다.

<가설 3> 판매원의 표면행위가 감정소진에 미치는 영향에 있어 사회적 지원은 조절효과가 있을 것이다. 구체적으로 표면행위가 감정소진에 미치는 긍정적 영향은 사회적지원에 의해 완화될 것이다.

앞서, 본 연구는 선행연구들을 토대로 사회적 지원이 판매원의 표면행위로 인해 야기되는 감정소진을 완화 시킨다는 주장을 제시하였다. 이와 더불어 선행연구들은 사회적 지원이 판매원의 감정소진이 이직의도에 미치는 영향에 있어서도 조절적 역할을 할 것으로 주장하기도 하였는데(Kim & Stoner, 2008), 이에 관해서는 상반된 주장들이 제기되고 있다(Jang & Kim, 2016; Kim, 2009).

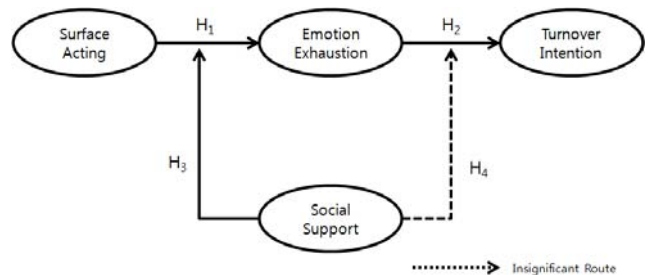
먼저, 판매원의 감정소진이 이직의도에 미치는 영향에 사회적 지원이 완충작용을 할 것이라고 주장한 선행연구들은, 사회적 지원이 감정소진을 경험한 종업원 또는 판매원의 감정적 자원을 회복시켜 줌으로써 감정불일치를 해소하고 결국, 조직에 대한 이직의도를 감소시킬 수 있다는 것이다(Kim & Stoner, 2008),

이와는 반대로, 몇몇 연구들은 판매원의 감정소진이 이직의도에 미치는 영향에 있어 사회적 지원의 조절적 역할은 없을 것이라고 주장하고 있다. 이는 자원보존이론에 따르면, 판매원은 미래에 자신의 감정적/ 물리적 자원이 손실될 위협을 최소화하고 보존하려하기 때문에, 감정소진을 경험한 판매원은 조직 지원, 상사지원 등과 같은 사회적 지원에 영향을 받지 않는다는 것이다(Jang & Kim, 2016; Kim, 2009). 실제로, Jang and Kim(2016)은 간호사의 감정소진과 이직의도와의 관계에 있어 사회적 지원의 조절적 역할을 살펴본 결과, 사회적 지원의 영향력은 확인할 수 없었다. 이와 유사하게, Kim(2009)의 연구에

서도 간호사의 감정노동과 이직의도 간의 관계에서 사회적 지원의 조절효과는 파악되지 않았다. 이에 본 연구는 판매원의 감정소진과 이직의도 사이의 관계가 사회적 지원에 의해 조절되지 않을 것이라고 추론하고 이에 대한 가설을 설정하였다.

<가설 4> 판매원의 감정소진과 이직의도와의 관계는 사회적 지원에 의해 조절되지 않을 것이다.

이러한 가설을 기반으로 하는 본 연구의 구체적 연구모형은 다음의 <Figure 1>과 같다.



<Figure 1> Research Model

### 3. 연구방법 및 가설검증

#### 3.1. 자료의 수집과 인구통계학 특성

본 연구는 판매원의 표면행위, 감정소진 그리고 이직의도와 의 관계에 있어 사회적 지원의 조절적 역할을 검증하기 위하여 1년 이상 고객접점에서 근무하고 있는 보험회사 판매원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 자료 수집은 자기기입식 (self-administered instrument) 방법을 적용하였으며, 총 300부의 설문을 배부하여 총 220부를 회수하였다(응답률 약 73%). 설문 응답자의 인구통계학적 특성은 <Table 2>와 같다.

<Table 2> Demographics of Sample

	Class	Frequency(n)	%
Gender	male	135	61.4
	female	80	38.6
Age	under 29	25	11.4
	30-39	74	33.6
	over 40	121	55
Work Experience	under 3years	49	22.3
	3-5	43	19.5
	5-10	50	22.7
	over 10 years	78	35.5
Education	high school	61	27.7
	college	49	22.3
	university	90	40.9
	graduated school	20	9.1

3.2. 측정문항

본 연구는 기존연구에서 적용한 측정항목들을 연구목적에 부합되도록 수정하여 사용하였다(<Table 3> 참고). 구체적으로, 판매원의 표면행위는 Difendorff et al. (2005)이 적용한 4개 문항, 감정소진은 Maslach and Jacson(1981)이 사용한 4문항을, 이직의도는 Brashear et al. (2003)과 Netemeyet et al. (1997)이 사용한 3문항을 마지막으로 사회적 지지는 Fenlason and Beehr(1994)가 사용한 3문항을 이용하였다. 모든 문항들은 리커트 5점 척도로 측정되었다(1:전혀 그렇지 않다 - 5: 매우 그렇다).

3.3. 신뢰성과 타당성 분석

해당 연구의 구성개념은 다항목으로 구성되어 있기 때문에 이에 대한 신뢰성과 타당성을 분석하였다. 첫 번째로 신뢰성

분석은 Cronbach's alpha 값을 사용 하였다. 분석결과, 사용된 모든 측정변수는 권고치 .7을 초과하는 것으로 파악되었으며 이는 내적 일관성이 존재하는 것을 의미한다 하겠다(Nunnally & Bernstein, 1994; <Table 3> 참고). 둘째, 집중타당성을 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석결과, 적합지수는 만족할 수준으로 확인되었다( $\chi^2=167.99$ ,  $df=63$ ,  $GFI=.904$ ,  $NFI=.878$ ,  $IFI=.920$ ,  $CFI=.918$ ,  $RMSEA=.087$ ). 본 연구에서는 확인적 요인분석을 토대로 집중타당성을 측정하였다. 분석결과, 측정항목들의 요인적재량은 .6을 상회하고 신뢰구간 95%에서 모두 유의한 것으로 파악되었다(<Table 3> 참고). 또한, 모든 구성개념은 평균분산추출(AVE; Average Variance Extracted )값의 기준치인 .5 이상, 합성신뢰도(CR: Composite Reliability) .7을 초과한 것으로 확인됨에 따라 본 연구의 집중타당성은 확보된 것으로 판단되었다(Anderson & Gerbing, 1988; Bagozzi & Yi, 1988).

<Table 3> Scale items and Construct Evaluation

Construct( $\alpha$ )	Items	Factor loading	CR	AVE
Surface Acting (.84)	I just feign to have the emotions I need to show for my job	.78*	.88	.58
	I put on a 'mask' on order to show the emotion I need for my job	.72*		
	I show emotions to consumers that are different from what I feel inside	.83*		
	I shame the emotion I show when receive customers	.73*		
Emotional Exhaustion (.72)	I feel frustrated with my jobs	.79*	.79	.50
	I exhausted at the end of the workday	.71*		
	I feel like working too hard on my jobs	.74*		
	I feel like working at the end of my rope	.56*		
Turnover intention (.76)	I have searched for a new job	.66*	.76	.52
	I often think about resigning my job	.70*		
	I intend to search for an alternative role to my present job	.79*		
Social support (.87)	Our organizations are willing to help me if I need a special favor	.92*	.84	.65
	Supervisors strongly consider my foals and values	.85*		
	Co-workers really care about my well-being	.62*		

\* $P<.05$

마지막으로, 본 연구는 판별타당성을 확인하기 위하여 AVE 제공근과 구성개념 간의 상관계수 값을 비교하였다(Fornell & Larker, 1981). <Table 4>에 나타난 제시된 바와 같이 AVE의 제공근이 구성개념 간의 상관계수 값보다 높은 것으로 확인되어 판별타당성 기준도 충족 되었다.

<Table 4> Correlation and Discriminant Validity

Constructs	1	2	3
1. Surface acting	.76*		
2. Emotional exhaustion	.08**	.70*	
3. Turnover intention	-.10**	.23**	.72*
4. Social support	.46**	.042**	-.17**

\* The number in the diagonal is the AVE(averatge variance extracted)

\*\* Correlation

3.4. 가설 검증

본 연구는 가설검증을 위하여 구조방정식 모형을 이용하였다. 분석결과, 모형 적합도 지수는  $\chi^2=98.13$ ,  $df=39$ ,  $GFI=.927$ ,  $NFI=.883$ ,  $IFI=.926$ ,  $CFI=.924$ ,  $RMSEA=.045$ 로 파악되어 대부분의 적합지수가 양호한 수준인 것으로 확인 되었다. 해당 모형을 바탕으로 한 가설검증의 결과는 다음과 같다.

첫째, 해당 연구는 판매원의 표면행위가 감정소진을 증대시킬 것으로 예상하였다. 분석결과, 본 연구에서 예상했던 방향으로 판매원의 표면행위는 감정소진에 정(+의) 영향( $\gamma_{11}=.168$ ,  $t=2.014$ )을 미쳤다(<Table 5> 참고). 이에 따라 <가설 1>은 지지되었다.

둘째, 판매원의 표면행위로 인한 감정소진이 이직의도에 미치는 영향에 관하여 검증하였다. 분석결과, 판매원의 감정소진은 이직의도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다( $\beta_{11}=.301$ ,  $t=3.187$ ). 따라서 <가설 2>는 지지되었다.

셋째, 본 연구는 <가설 3>과 <가설 4>를 검증하기 위하여 사회적 지원에 대한 조절효과를 분석하였다. 먼저, 사회적 지원을 중위수 기준(Median=3.66)으로 높은 사회적 지원과 낮은 사회적 지원 그룹으로 구분하였다. 이후 본 연구자들이 구분한 그룹이 명확하게 조작되었는지를 확인하기 위하여 사회적 지원과 그룹간의 차이를 분석한 결과, 그 차이가 유의한 것으로 파악 되었다( $t(218)=22.150, p<.01$ ). 다음으로 사회적 지원에 따른 판매원의 표면행위가 감정소진에 미치는 영향의 정도가 통계적으로 유의할 만큼 다른지를 확인하기 위하여 두 계수가 동일하다는 제약 모델과 동일하지 않다는 비제약 모델을 설정하고 두 모델에 대한  $\chi^2$  차이 검증을 실시하였다. 분

석결과, 판매원의 표면행위와 감정소진의 관계에서 사회적 지원의 조절역할에 대한  $\chi^2$  차이가 유의미한 영향이 있는 것으로 확인되었다(<Table 6> 참고). 즉, 사회적 지원을 높게 지각하는 그룹이 낮게 지각하는 그룹보다 판매원의 표면행위에 따른 감정소진을 덜 지각하는 것으로 확인 되었다(<Table 6> 참고). 이에 따라 <가설 3>은 지지되었다. 한편, 판매원의 감정소진과 이직의도 간의 관계에 있어 사회적 지원의 조절효과를 확인한 결과, <Table 6>에 제시된 것처럼 제약 모델과 비제약 모델 간 차이는 확인되지 않았다. 따라서 <가설 4>는 채택되었다.

<Table 5> Results of main effect test

Hypotheses	Path	St. estimate	t-value	채택여부
H1	surface acting → emotional exhaustion	.168	2.014*	채택
H2	emotional exhaustion → turnover intention	.301	3.187**	채택

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$

<Table 6> Result of moderating effect test

Hypotheses	Path	Non-Constrained Model $\chi^2(78)=198.32$		Constrained Model	$\Delta\chi^2$
		Low social support	High social support		
H3	surface acting → emotional exhaustion	.459**	-.234*	$\chi^2(79)=214.66$	$\Delta\chi^2(1)=16.34**$
H4	emotional exhaustion → turnover intention	.429**	.055*	$\chi^2(79)=198.30$	$\Delta\chi^2(1)=-.02$

\* $p<.05$  \*\* $p<.01$

## 4. 결론

### 4.1. 연구의 요약

본 연구에서는 감정노동의 중요한 유형인 판매원의 표면행위가 감정소진, 이직의도에 미치는 영향을 살펴보고 이를 완화시킬 수 있는 요인으로 사회적 지원의 조절효과를 검증하였다. 분석결과, 먼저 판매원의 표면행위는 감정소진에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 판매원은 고객과의 상호작용을 하면서 실제 경험하는 자신의 감정을 숨긴 상태에서 조직이 강요하는 감정을 고객에게 표현할 때, 인지적 자원고갈로 인하여 피로감에 직면한다는 것이다. 둘째, 판매원의 표면행위로 인한 감정소진은 이직의도에 정(+의 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 셋째, 판매원의 표면행위→감정소진→이직의도의 관계에 있어 사회적 지원의 조절적 역할을 살펴본 결과, 표면행위로 인한 감정소진은 사회적 지원이 높을수록 이에 대한 관계를 완화시키는 것으로 나타났다. 이는 사회적 지원이 높을수록 표면행위로 인한 감정소진을 낮게 지각한다는 것이다. 하지만, 감정소진과 이직의도와와의 관계에 있어 사회적 지원에 대한 조절효과는 확인되지 않았다. 본 연구는 이러한 실증적 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 제시한다.

### 4.2. 학술적 및 관리적 시사점

첫째, 본 연구는 판매원의 감정소진은 서비스 접점에서 개인이 실제 지각하는 감정을 감추고 조직이 요구하는 감정을 고객에게 전달하기 위한 노력(예: 표면행위)으로 인하여 발생

한다는 것을 파악 하였다. 또한, 이로 인한 감정소진은 이직의도를 높인다는 것을 확인 할 수 있었다. 이러한 결과는 판매원의 표면행위가 조직성과에 부정적 영향을 미친다는 선행연구(Chenng & Tang, 2010; Hur et al., 2015; Wessel & Steiner, 2015)와 일치하는 것으로, 판매원의 표면행위가 인지적 자원을 고갈함으로써 유통서비스 판매원의 태도에 악영향을 미친다는 소외가설(alienation hypothesis)과 일치하는 결과이다(Jang & Kim, 2016). 즉, 판매원은 표면행위로 인해 지속적인 감정불일치를 경험 할 경우, 이를 해소하기 위하여 조직을 이탈함으로써 감정적 불안정성을 해소하려 한다는 것이다.

둘째, 기존 연구들은 표면행위→감정소진→이직의도에 대한 관계에 있어 이를 완화 시키는 조절요인으로 사회적 지원을 제시하였다. 하지만, 이에 대한 연구결과들은 서로 상반된 결과들이 제시되었다. 이에 본 연구에서는 기존연구들이 표면행위가 감정소진 및 이직의도에 미치는 영향에 있어 프로세스 모델 즉, 표면행위→감정소진→이직의도 상에서 분석이 이루어지기 보다는 각각의 변인들을 독립적으로 분석함에 따라 상이한 결과들이 제시된 것으로 추론하였다. 이에 해당 연구에서는 이를 전체적인 프로세스 모델로 설정하고 사회적 지원에 대한 조절효과를 분석 하였다. 분석결과, 본 연구에서는 판매원의 감정노동과 감정소진 간의 관계에 있어 사회적 지원이 조절적 역할을 하나, 감정소진과 이직의도 간에는 사회적 지원이 조절적 역할을 하지 않는다는 결과를 확인하였다. 이러한 결과는 서비스 종업원들이 표면행위로 인한 감정소진을 인지하고 있을 경우 조직지원, 상사지원 그리고 동료지원 등의 사회적 지지가 종업원들의 스트레스를 완화시키고 이직의도에 대한 악영향을 감소시킬 수 있음을 의미하고 있다.

한편 본 연구는 감정노동자 관리가 관리업무의 핵심인 유통서비스 기업에게 다음과 같은 실무적 시사점을 제시한다. 첫째, 본 연구의 실증분석결과, 판매원의 표면행위는 감정소진을 초래하고 이직의도를 증대시킨다는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 기업에게 다양한 비용을 야기시킴으로써 결과적으로 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사하고 있다. 예컨대, 판매원의 표면행위로 인한 감정소진은 고객응대에 있어 부정적 영향을 미칠 수도 있으며, 이러한 상황을 방지하기 위하여 기업은 다양한 통제비용이 증가하게 된다. 또한, 감정소진으로 인한 판매원의 빈번한 이직은 기업에게 새로운 판매원의 고용비용, 교육비용 등을 부담하게 된다. 따라서 유통서비스 기업들은 판매원의 표면행위로 심리적 고통을 경험하고 있는 구성원에서 카운슬링 프로그램, 충분한 휴식을 제공할 수 있는 공간 등을 제공하는 관리적 노력이 필요하겠다.

둘째, 유통서비스 기업들은 판매원들의 감정소진과 같은 스트레스를 판매원 개인적 이슈로 받아들이는 경향이 높다. 하지만 본 실증 분석에서도 나타났듯이 조직지원, 상사지원 및 동료지원은 감정소진을 완화시킬 수 있는 요인으로 작용한다. 따라서 유통서비스 기업들은 판매원의 표면행위로 인해 발생하는 감정소진을 성공적으로 해결하는 사례를 발굴하고, 이를 공유할 필요성이 제기된다. 이를 통해, 판매원은 상사 및 동료들도 자신과 같은 어려움에 직면하고 있다는 공감대를 형성하게 됨으로써, 감정소진을 완화시킬 수 있을 것이다.

#### 4.3. 한계점 및 미래 연구방향

본 연구는 다양하고 유용한 학문적/관리적 시사점을 제시함에도 불구하고, 다음과 같은 한계점을 지지고 있다. 이에 본 연구는 한계점을 토대로 향후 연구에 대한 필요성을 다음과 같이 제시한다. 첫째, 본 연구는 보험회사의 판매원들을 연구 대상으로 하였다. 이에 본 연구의 실증 분석결과를 보험이라는 상황적 특이성이 적용될 수도 있음에 따라 향후 연구에서는 다양한 업무 및 산업으로 확장되어야 한다.

둘째, 본 연구는 판매원의 표면행위, 감정소진, 그리고 이직의도 등에 대한 변수를 동일 시점에 측정함에 따라 동일방법편의(common method bias)가 야기될 수도 있다. 비록 본 연구에서는 Harman's one factor 검증방식으로 분석한 결과, 동일방법편의에 대한 오류가 심각하지 않은 것으로 파악되었으나, 완전히 이를 통제하였다고 할 수는 없다. 따라서 향후 연구에서는 동일방법편의에 대한 오류를 줄이기 위하여 종단연구(longitudinal study)로 진행할 필요성이 있다. 즉, 판매원의 표면행위, 감정소진, 이직의도 등을 각 시점별로 측정하고 이를 정교한 인과관계 분석을 시행함으로써 동일방법편의를 줄이고 풍부한 연구결과를 도출할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 판매원의 감정노동 전략을 표면행위에 초점을 두어 따라 내면행위에 대한 효과를 검증하지 못하였다. 이에 향후 연구에서는 판매원의 감정노동 전략 방법에 대한 다양한 요인들을 발굴하고 이에 대한 효과를 규명해야 할 것이다.

네 번째로 본 연구에서는 감정노동의 두 가지 표현규칙이라 할 수 있는 표면행위와 내면행위 중 표면행위만을 연구모형에 포함시켜 살펴보았다. 대체적으로 감정노동 관련 연구모형들의 표면행위와 내면행위를 모두 연구에 포함시키는 이중모형의 성격을 보이는데 반해 해당 연구에서는 표면행위만을 연구모형에 포함시키고 있다. 따라서 해당연구가 감정노동의 보다 본질적 차원들을 모두 검증하기 위해서는 내면행위로의 확장을 고려해 보아야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구는 표면행위→감정소진→이직의도에 대한 정(+)의 관계를 완화시킬 수 있는 요인으로 사회적 지원에 대한 조절효과를 확인하였다. 이에 본 연구는 조직, 동료, 상사의 지원이 판매원의 스트레스를 완화시킬 수 있다는 결과를 획득하였으나, 판매원 개인의 자기효능감(self-efficacy), 심리적 자원(psychological resources) 등에 대한 개인적 요소에 대한 변인을 고려하지 못하였다. 이에 향후 연구에서는 조직차원의 변인과 개인적 차원 변인 모두를 고려한 실증연구가 진행되어야 할 것이다.

## References

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayan, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84-93.
- Bradley, J. R., & Cartwright, S. (2002). Social support, job stress, health, and job satisfaction among nurses in the United Kingdom. *International Journal of Stress Management*, 9(3), 163-182.
- Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Brooks, C. M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 189-200.
- Brotheridge, C. M., & Grandey A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Cheung, F. Y., & Tang, C. S. (2010). Effects of age, gender, and emotional labor strategies on job outcomes: Moderated mediation analyses. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(3), 323-339.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes,

- job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39(4), 471-496.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Fenlason, K. J., & Beehr, T. A. (1994). Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 157-175.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- 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.
- 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. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 38-55.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hur, W.-M., Han, S.-J., Yoo, J.-J., & Moon, T.-W. (2015). The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes. *Management Decision*, 53(3), 605-624.
- Hur, W.-M., Moon, T.-W., & Jun, J.-K. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 105-123.
- Jang, J.-J., & Kim, H.-S. (2016). Surface acting, emotional exhaustion and turnover intention: A moderated mediation model of leader-member exchange. *Korean Journal of Business Administration*, 29(7), 1129-1150.
- Kim, I.-S. (2009). The role of self-efficacy and social support in the relationship between emotional labor and burn out, turn over intention among hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 15(4), 515-526.
- Lee, J.-H., & Ok, C.-H. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36(1), 176-187.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Payne, H. J. (2008). Targets, strategies, and topics of deception among part-time workers. *Employee Relations*, 30(3), 251-263.
- Prati, L. M., Liu, Y., Perrewée, P. L., & Ferris, G. R. (2009). Emotional intelligence as moderator of the surface acting-Strain Relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 368-380.
- Song, J.-H., Lee, N.-G., Hwang, I.-Y., & Lee, S.-W. (2015). The Influence of Verbal Aggression on Job Involvement and Turnover Intention: The Moderating Effect of Self-esteem. *East Asian Journal of Business Management*, 5(4) 19-28.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87-114.
- Wessel, J. L., & Steiner, D. D. (2015). Surface acting in service: A two-context examination of customer power and politeness. *Human Relations*, 68(5), 709-730.
- Yang, H.-C., Cho, H.-Y., & Lee, W.-D. (2015).



Multi-dimensional Emotional Intelligence Effects on Intrinsic/Extrinsic Motivation and Job Satisfaction: Analysis Using Laborer Perceived Organizational Support. *East Asian Journal of Business Management*, 5(4), 13-18.

Yang, H.-C., Sun, I.-S., & Park, S.-H. (2015). Perceived employment instability effect on psychological well-being and job satisfaction: resilience and character strength as mediator. *East Asian Journal of Business Management*, 5(4), 29-35.