

## 서비스 장면에서 감정이입(정서전염, 공감배려)이 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향

허 창 구                      조 중 연                      신 강 현<sup>†</sup>

대구가톨릭대학교 심리학과

아주대학교 심리학과

본 연구는 정서노동 장면에서 개인적 정서특성(예, 정서지능)의 역할과는 별도로 상호적 정서특성인 감정이입(정서전염, 공감배려)이 종업원이 경험하는 직무탈진과 직무열의에 대해 추가적인 설명력을 보여줄 것으로 가정하고, 서비스직 종사자들의 감정이입이 이들의 직무탈진과 직무열의에 어떠한 영향을 미치는지 알아보았다. 이동통신사 콜센터 상담원을 226명을 대상으로 하였으며, 이들의 주 업무는 고객과의 일반상담, 해지상담, 연체상담 등이었다. 연구의 주요결과는 첫째, 감정이입은 정서지능과 정서노동(표면행동, 내면행동)을 통제한 후에도 직무탈진과 직무열의에 유의한 영향력을 보여주었다(가설 1, 2 채택). 둘째, 표면행동이 직무탈진에 미치는 영향에 대한 정서전염의 조절효과 검증에서는 정서전염의 수준과 상관없이 표면행동이 높을수록 직무탈진이 증가했다(가설 3 기각). 셋째, 정서노동 장면에서 공감배려가 높은 노동자는 내면행동을 증가시켜 결과적으로 직무열의를 높게 경험하고 있었다(가설 4 채택). 넷째, 정서전염과 공감배려의 관계에서, 높은 공감배려는 정서전염이 직무탈진에 미치는 영향을 감소시키고 있었다(가설 5 채택). 마지막으로 연구의 시사점 및 제한점과 추후연구 제안을 논의하였다.

주요어 : 정서노동, 감정이입, 정서전염, 공감배려, 직무탈진, 직무열의

<sup>†</sup> 교신저자 : 신강현, 아주대학교 심리학과, khs9933@ajou.ac.kr

일찍이 Hochschild(1983)가 ‘자신의 실제 정서와 상관없이 직무에서 기대되는 규정된 정서를 표현하는 것을 ‘정서노동(emotional labor)’이라고 정의한 이후, 서비스 산업의 점차 발달함에 따라 종업원의 정서노동은 현대 직업현장의 핵심이슈로 부각되어왔다(Lewig & Dollard, 2003).

서비스직 종사자는 고객과 상호작용 하면서 다양한 감정을 느끼고 때로는 자신의 감정을 적절히 조절하여 상황에 맞게 표현하고 행동한다. 이러한 종업원의 감정관리는 고객의 충성을 유지시키는 중요한 요인이라고 할 수 있으며(Hochschild, 1983), Zapf(2002)는 종업원의 감정조절이야말로 고객 서비스 산업의 핵심 역할이라고 주장하였다.

근래 들어 서비스직에서 콜센터가 기업의 이미지와 평가를 좌우하는 고객접점의 핵심채널로 자리매김하고 있으며 세계적으로 콜센터가 매년 약 40%씩 증가하고 있다(Lewig & Dollard, 2003). 이를 반영하듯 그간 고객과 종업원 간의 대면상호작용(face-to-face) 장면을 대상으로 이루어져 왔던 연구의 관심이 점차 목소리를 통한 상호작용(voice-to-voice) 장면의 정서노동으로 확대되어 왔다(Goldberg & Grandey, 2007; Lewig & Dollard, 2003; Totterdell & Holman, 2003).

콜센터의 상담원들은 전화로 업무를 수행하는 직무특성 상 고객들로부터 언어적 폭력이나 무시를 당하기도 한다. 또한 이들은 기업의 업무감시(performance monitoring), 대화 스크립트(dialogue scripting) 준수로 인한 자율성 부재, 고과에 직접적인 영향을 미치는 고객의 피드백과 같은 직무 변인들로 인해 고객과의 상호작용 과정에서 자신의 내적 감정(inner emotion)보다는 조직의 요구에 맞게 자신의 정

서를 조절하는 정서노동을 경험하게 되는데, 그 결과 콜센터 상담원의 높은 이직률과 결론의 심각성이 대두되고 있는 실정이다(장정빈, 2007).

한편, 서비스직의 정서노동에 대한 연구들은 대부분 정서노동 수행에 영향을 미치는 직무특성과 개인특성을 규명하는 데 초점을 맞춰왔는데, 직무특성으로는 정서표현규칙, 고객 접촉빈도, 상호작용 지속시간, 감정표현의 다양성, 직무의 자율성 등이 고려되었으며, 개인 특성으로는 자아통제력, 역할 내면화, 긍정·부정 정서성, 정서지능 등이 고려되어 왔다(Brotheridge & Lee, 2002; Gross, 1998; Mikolajczak, Menil, & Luminet, 2007; Morris & Feldman, 1996; Johnson & Spector, 2007; 박동수, 전명구, 정성한, 2005). 그 동안 직무특성들과 개인의 성격특성을 중심으로 이루어졌던 정서노동 연구들은 점차 개인의 정서특성에 대한 연구로 확대되어 가고 있으며, 이는 정서노동이 개인의 내적 정서변화로부터 발생하는 것임을 생각할 때 적절한 방향이라 할 수 있겠다.

그럼에도 불구하고, 그간 정서노동과 관련하여 연구된 개인특성들은 고객과의 상호작용을 기반으로 하는 서비스 직무의 맥락을 고려했을 때 상호작용 상황 보다는 여전히 개인의 전반적인 성격적 혹은 정서적 특성에 해당한다고 할 수 있다. 따라서 고객과의 정서교환 상황에 좀 더 가깝도록 맥락특수적인 ‘상호적 정서특성’에 대한 고려가 필요하다 하겠다.

이러한 상호적 정서특성에 대한 연구로 Hochschild(1983)는 승무원 대상 정서노동 연구에서 승무원 고용 시 이들의 감정이입 능력(empathetic ability)을 고려해야 한다고 주장한 바 있다. 특히 감정이입의 하위 요소 중 정서 전염은 직무탈진에 취약한 것으로 보고되어

왔으며(Miller & Koesten, 2008; Omdahl & O'Donnell, 1999), 공감배려는 정서적 소진을 줄여주고 조직시민행동을 증가시킴으로써 개인과 조직 차원에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과들이 보고되었다(Omdahl & O'Donnell, 1999; Settoon & Mossholder, 2002). 최근 몇몇 연구들에서 감정이입과 정서노동 전략 간의 관련성을 검증하려는 시도가 있었는데(Kruml & Geddes, 2000; 최항석, 김오현, 임효창, 2006), 이들의 연구결과에 따르면 일관적이지는 않지만 감정이입의 하위요소인 정서전염이 정서노동 전략의 선택에 일부 영향을 미침을 보여주고 있다.

이렇듯 감정이입은 상호적 정서특성으로서 연구되었지만, 여전히 정서노동의 선행변인 혹은 결과변인과의 관계만을 개별적으로 연구되어 왔으며, 그 밖의 일반적인 정서특성(예, 정서지능)과도 차별화되지 않은 채 연구되어 왔다고 할 수 있다. 이에 서비스 직무 맥락에서 감정이입의 역할을 알아보기 위해서는 감정이입을 정서노동과 관련된 선행 및 결과변인들과 함께 고려해야할 필요가 있다.

이에 본 연구는 첫째, 기존의 일반적 정서특성 및 정서노동 전략이 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향에 대해 감정이입이 증분설명력을 지니는지 확인하고 둘째, 정서노동이 직무탈진에 미치는 영향관계에서 감정이입의 역할(조절효과, 매개효과)를 확인하며 셋째, 추가적으로 직무탈진에 영향을 미치는 정서전염과 공감배려 사이의 상호작용 관계를 확인하고자 한다.

## 정서노동

사람들은 사회적 상호작용에서 자신의 역할

을 수행하면서 특정 인상을 창출하려고 노력하는 경향이 있다는 Goffman(1959)의 주장에 근거하여, Hochschild(1983)는 정서노동의 개념을 '개인의 실제 감정을 통제하려는 노력과 조직 내 업무수행에 적합한 감정을 표현하려는 노력'이라 정의하면서, 정서노동이 일어나는 방식으로 두 가지 전략(표면행위, 내면행위)을 제시하였다.

먼저 표면행위는 겉으로 드러나는 정서에 초점을 맞춘 행동으로서, 실제로는 경험하고 있지 않은 정서를 마치 경험하고 있는 것처럼 보이기 위해 언어적 단서는 물론 비언어적 단서(표정, 몸짓, 목소리)를 주의 깊게 조절하여 자신의 실제 정서와 일치하지 않는 정서를 표현하는 것이다(Ashforth & Humphrey, 1993). 표면행위 전략을 사용하는 종업원은 조직의 정서표현규칙(emotional display rules)에 순응하고는 있지만 진실한 마음으로 고객과 상호작용을 하는 것은 아니다. 이런 점에서 Rafaeeli와 Sutton(1987)은 표면행위를 나쁜 신념으로 속이는(fake in bad faith) 행동으로 표면행위를 명명하였다.

한편, 내면행위는 자신의 표현된 정서를 실제정서로 받아들이려는 적극적 노력으로, 적절한 감정을 표현하기 위하여 표면적인 외관보다도 오히려 자신의 느낌을 의식적으로 변화시키려고 노력하는 과정이다(Hochschild, 1983). 내면행위 전략을 수행하는 서비스업 종사자는 자신에게 기대되는 정서 상태를 실제로 경험하려고 시도하고(Ashforth & Humphrey, 1993) 상황에 대한 자신들의 인식 변화를 통해 자신들이 느끼는 방법을 조절한다(Grandey, 2000). 이와 같은 맥락에서 Kruml과 Geddes(2000)는 이러한 내면행위를 정서적 노력(emotive effort)이라고 명명하였다.

### 정서노동과 직무탈진의 관계

연구자들은 직무탈진의 선행변인 연구를 통해 정서노동이 직무탈진을 발생시키는 대표적인 변인임을 밝혀왔다. 특히 많은 연구들에서 표면행위는 조직과 개인에 걸쳐 부정적인 결과를 초래함이 밝혀졌다. 예를 들어 표면행위를 수행하는 종업원들은 높은 비인간화를 나타내며, 직무탈진과 이직의도 또한 높은 것으로 보고된 바 있다(Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 1999, 2000; Kim, 2008; Schaufeli & Enzmann, 1998). 즉, 조직의 정서표현규칙에 의해 표현한 감정과 자신이 실제로 경험한 감정이 충돌하게 되면 '정서적 불일치(emotional dissonance)'를 경험하게 되고(Hochschild, 1983; Kruml & Geddes, 2000; Rafaeli & Sutton, 1987), 정서적 불일치를 경험할수록 정서적 소진을 느끼게 되는 것이다(Morris & Feldman, 1997).

### 정서노동과 직무열의의 관계

한편, 종업원의 정서적 소진의 정도가 정서노동의 유형에 따라 달라질 수 있다는 연구결과들이 있는데, 이들의 연구에서 표면행위는 직무 스트레스에 주요 원인으로 작용하는 반면, 내면행위는 스트레스와 연관이 없거나 관련성이 매우 낮은 것으로 나타났다(Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2003; Grandey, Dickter, & Sin, 2004; Kruml & Geddes, 2000; Totterdell & Holmann, 2003). Brotheridge와 Lee(2002)의 연구에서는 내면행위 전략을 수행하는 종업원들의 개인의 직업적 성취감 또는 효능감이 오히려 증가하는 반면 비개인화는 감소하는 것으로 나타났으며, 최근 Judge, Woolf 및 Hurst(2009)의 연구에서도 내면행위가 직무만족을 일으킨다고 보고하였다. 국내 연구에서도 내면행위의 수행이 종업원의 직무열의의 증가 및 직

무탈진의 감소와 유의미한 관련성을 있는 것으로 나타났다(이랑, 김완석, 신강현, 2006). 이는 표면행위와는 달리 내면행위의 수행은 개인과 조직 차원에서 긍정적인 결과를 일으키는 효과적인 정서노동 전략일 수 있음을 시사한다.

### 정서노동과 정서지능의 관계

그 동안 일터에서의 정서관리와 관련하여 정서노동 전략이외에도 개인의 정서적 역량인 정서지능(emotional intelligence)의 중요성에 대한 관심이 높아져 왔다(Grandey, 2000). Goleman (1995)에 따르면 정서지능이 높은 사람은 좌절 상황에도 개인을 동기화시키고, 자신을 지켜낼 수 있게 하며, 기분 상태나 스트레스로 인해 합리적인 사고를 억누르지 않게 하며, 타인에 대해 공감할 수 있고 희망을 버리지 않는다. 즉, 정서지능이 높을수록 스트레스의 경험이 적고, 건강을 증진시킨다(Slaski & Cartwright, 2002). 한편, Johnson과 Spector(2007)는 정서노동의 두 가지 전략과 정서지능 간의 관련성을 검증하였는데, 연구결과 정서지능은 내면행동을 높이고 표면행동을 낮추는 주효과를 보여주었다. 신강현, 한영석, 김완석, 김원형(2008)의 연구에서는 정서노동과 직무탈진 및 직무열의의 관계에 대한 정서지능의 조절효과를 검증하였는데, 그 결과 정서지능이 내면행위와 직무열의의 관계를 촉진시키는 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

### 감정이입

감정이입(empathy)이란 다른 사람의 감정에 대한 즉각적인 경험으로, 얼마나 타인의 감정을 아는지에 대한 능력이다(Duan & Hill,

1996). 이는 사회 맥락에서 효과적으로 기능하는 사회적 지능의 핵심 요소이며(Blocker, 2007), 서비스 질의 하나의 차원으로써 회사가 고객들에게 제공하는 보살핌 행동과 개인적인 관심이다(Parasuraman et al., 1988). 감정이입(empathy)의 개념에 대한 논의는 오랜 기간 지속되어 왔다(Kerem, Fishman & Josselson, 2001). 그 과정에서 감정이입은 학자에 따라 인지과정(Deutsch & Madle, 1975) 혹은 정서과정(Hoffman, 1984)으로 여겨지곤 했다. 한편, 감정이입에 대한 최근의 통합적 접근은 감정이입을 정서적 측면과 인지적 측면을 모두 지닌 다차원적 구조로 보고 있다(Davis, 1994; Kerrem et al., 2001). 감정이입의 다차원적 구성요소 중에서 가장 광범위하게 논의되어온 변인에는 정서전염(emotional contagion)과 공감배려(empathic concern)가 있다(최항석 등, 2006).

첫째, 정서전염(emotional contagion)은 타인의 표정, 발성, 자세와 움직임을 자동적으로 따라하고 일치시키면서, 결과적으로 감정적인 수렴을 하려는 성향이다(Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994). 즉, 정서전염성이 높은 사람은 타인들이 갖고 있는 감정들과 일치하는 감정들을 실제로 경험함으로써 타인의 경험에 정서적으로 반응하는 것이다. Hess, Philippot 및 Blairy(1998)는 정서전염을 타인과 감정을 공유하는 과정에서 인지적 해석과정이 개입되지 않는 보다 순수한 정서 전이과정으로 보았는데, 그로 인해 타인의 감정을 공유함과 동시에 더욱 쉽게 흥분하는 경향이 있다(Miller, Stiff, & Ellis, 1988). 둘째, 공감배려(empathic concern)는 도움이 필요한 타인에게 호의(sympathy)와 동정심(compassion)을 갖게 되는 성향이다(Davis, 1994). 공감배려가 높은 사람은 반드시 타인의 반응과 동일한 정서를 경험하지는 않지만, 타

인의 안녕감을 존중하고 배려하는 정서반응을 나타낸다. 공감배려는 높은 질의 관계적 특성을 지니고 있는데(Granovetter, 1973; Sheppard & Sherman, 1998), 타인에 대한 긍정적인 관심 또는 일시적으로 끝나지 않는 배려를 수반하고(Chismar, 1988), 고객과의 효율적인 의사소통을 돕는다(Koesten, 2005).

이렇듯 타인과의 상호작용 과정에서 나타나는 정서전염과 공감배려의 영향은 특히 고객과의 상호작용이 필수적인 서비스직 종업원의 정서에서도 영향을 미칠 것을 가정할 수 있다. 더욱이 그동안 서비스직 종업원의 정서관리에 대해 다루어졌던 개인적인 특성과 행동(정서노동전략, 정서지능)과 달리, 정서전염과 공감배려는 상호적 정서특성으로서 서비스직 종업원의 정서에 차별적인 영향을 미칠 것임을 가정할 수 있다. 따라서 본 연구는 감정이입의 차별적 영향력에 대한 가설을 설정하였다.

**가설 1.** 정서지능 및 정서노동과 별개로 감정이입은 직무탈진에 대해 차별적인 설명력을 지닐 것이다.

**가설 2.** 정서지능 및 정서노동과 별개로 감정이입은 직무열의에 대해 차별적인 설명력을 지닐 것이다.

#### 감정이입과 정서노동

정서노동 장면에서 감정이입의 역할에 대한 연구는 대부분 서비스직 종업원의 정서가 고객에게 전달되어 다양한 결과변인들(예, 고객의 충성도나 만족감 등)에 영향을 준다는 연구들이었다(예, Barsade, 2002; Hennig-Thurau, Groth, Paul, & Gremler, 2006; Pugh, 2001; 김상희 2007). 그에 반해 고객의 정서가 정서노동

자에게 전달되어 나타나는 결과변인(예, 직무 탈진, 직무열의 등)에 대한 연구나 정서노동자의 정서특성과 이들의 정서노동 전략의 관계에 대한 연구는 Kruml과 Geddes(2000)와 최항석 등(2006)의 연구를 제외하면 찾아보기 힘든 실정이다. 따라서 정서노동자의 정서특성 즉, 정서전염과 공감배려가 이들의 정서노동 및 그로인한 결과에 영향을 미치는 과정에 대한 연구가 더 이루어질 필요가 있다.

### 표면행동과 정서전염의 관계

Maslach(1982)에 따르면 정서전염은 사람들이 지니고 있는 약점 혹은 취약성이며, 쉽게 흥분하는 사람은 정서적으로 스트레스 상황을 다루는 데 보다 어려움을 겪게 될 것이라고 하였다. Miller와 Koesten(2008)은 정서전염이 고객과의 의사소통 능력과 직무만족, 직무몰입과 같은 결과들에 부정적인 영향을 일으키는 예측변인이라고 설명하고 정서전염이 높을수록 직무탈진이 발생함을 검증하였다. 이들 외에도 정서전염이 부정적인 결과를 일으킨다는 연구들은 지속적으로 보고되었는데, 쉽게 정서전염이 되는 사람은 높은 수준의 정서적 소진을 경험하고 결국 직무탈진에 까지 이르게 되는 것으로 나타났다(Omdahl & O'Donnell, 1999; Siebert, Siebert, & Taylor-McLaughlin, 2007).

한편, 정서전염과 정서노동 전략의 관련성에 대한 연구의 결과는 앞서 언급한 바와 같이 일관적이지 않은데, Kruml과 Geddes(2000)의 연구에서 정서전염은 표면행동과 부적인 관련성을 있는 것으로 나타난 반면, 최항석 등(2006)의 연구에서는 정서전염이 표면행동과 정적인 관련성을 있는 것으로 나타났다. 이러한 비일관적인 결과의 원인으로서는 정서전염과 표면행동 사이에 조절변인이 존재하거나 혹은

정서전염 자체가 조절변인일 가능성을 고려해 볼 수 있다. 즉, 정서전염이 표면행동을 증가시키는 직접적인 선행변인이 아니라기 보다는 정서노동 과정에서 표면행동으로 인해 발생하는 정서적 불일치(emotional dissonance)를 증폭시켜 정서적 소진(emotional exhaustion)을 일으키는 조절변인일 가능성이 있다. 따라서 본 연구는 정서전염의 조절역할(moderating role)에 대한 가설을 설정하였다.

**가설 3.** 정서전염은 표면행동이 직무탈진에 미치는 영향을 강화시킬 것이다.

### 내면행동과 공감배려의 관계

Schaufeli와 Enzmann(1998)도 공감배려 특성을 지니고 있는 서비스업 종사자들은 타인의 감정에 의식적으로 잘 맞추는 과정을 거치게 된다고 주장하였다. 다시 말해서 공감배려는 타인의 감정에 대하여 자신의 인지적 해석을 거쳐 보다 타인중심적으로 타인의 감정에 대해 정서적 반응을 한다(Davis, 1994). 그로 인해 공감배려 특성을 지닌 종업원은 표면행위 전략보다 내면행위 전략을 수행할 것으로 기대할 수 있다. 또한 타인에 대한 긍정적인 관심 지속적인 배려를 수반하는 공감배려는 개인과 조직 차원에 긍정적인 영향을 미친다. 공감배려와 관련한 기존의 연구들에서 공감배려는 조직시민행동을 증가시킴으로써 조직에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Settoon & Mossholder, 2002).

이상을 종합해 볼 때, 공감배려는 내면행위를 통해 종업원으로 하여금 일을 하면서 긍정적이고 열정적인 마음의 상태를 지닐 수 있게 할 것이며, 고객을 진심으로 돕고 있다는 것을 스스로 느끼면서 에너지를 얻고, 보다 몰

입하며, 업무 수행에 있어 개인의 효능감 역시 증가할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구는 내면행동의 긍정적 역할에 대한 연구들을 바탕으로, 공감배려가 내면행위를 일으켜 직무열의를 증가시키는 매개모형에 대한 가설을 설정하였다.

**가설 4.** 공감배려와 직무열의의 정적관계를 내면행동이 매개할 것이다.

#### 정서전염과 공감배려의 관계

감정이입의 하위요인인 정서전염과 공감배려는 상이한 개념인 만큼 정서노동 상황에서 종업원의 정서에 서로 다른 방식으로 영향을 미친다. 예를 들어, 정서전염이 높은 종업원은 고객의 정서와 일관된 정서를 갖게 되나(Miller, Stiff, & Ellis, 1988), 공감배려가 높은 종업원은 고객의 정서와 일관된 정서가 아닌, 고객을 위한 정서를 가진다(Ashforth & Humphrey, 1993; Kruml & Geddes, 2000). 따라서 정서노동 상황에서 정서전염성이 높은 종업원의 경우 고객의 부정적 정서반응에 대해 자동적으로 부정적인 정서를 경험함으로써 자신이 취했던 긍정적 행동과 실제정서의 정서적 불일치를 경험할 수 있을 것이다. 하지만 이러한 상황에서 공감배려가 높은 종업원은 고객 중심의 인지적인 해석과정을 통해 그러한 정서적 불일치를 다시 감소시킴으로써 자신의 결과적으로 정서적 소진이 낮아질 수 있다고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 정서전염으로 인한 직무탈진의 증가를 공감배려가 조절할 것이라는 가설을 설정하였다.

**가설 5.** 공감배려는 정서전염이 직무탈진에 미치는 정적인 영향을 약화시킬 것이다.

## 연구방법

### 조사대상

본 연구는 이동통신사 콜센터 상담원을 대상으로 하였다. 이들의 주업무는 고객과의 일반상담, 해지상담, 연체상담 등이었다. 총 250부의 설문지가 배포 및 회수되었고, 불성실한 응답을 제외한 총 226부가 분석에 사용되었다.

응답자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면 콜센터 업무의 특성상 대부분이 여성(98.2%)이었으며, 상담원들의 평균 나이는 26.3세로 젊은 편이었고, 평균 근무년 수는 25.3개월이었다. 응답자의 직위는 상담원이 136명(60.2%)으로 가장 많았고, 주임 27명, 선임 39명, 팀장 21명, 교육실 강사 3명으로 나타났다. 근무부서는 교육실 3명을 제외한 전원이 일반상담부서에서 종사하고 있었으며, 직무는 관리직 3명을 제외하고 모두 상담직 업무를 담당하고 있었다.

### 측정도구

#### 정서노동

정서노동은 Diefendorff, Croyle 및 Gosserand (2005)가 사용한 문항들을 사용하였는데, 이들은 Grandey(2003), Kruml과 Geddes(2000)가 개발한 문항들을 이용하여 표면행위 7문항과 내면행위 4문항으로 재구성하였다(문항 예: 나는 고객을 잘 응대하기 위해 마치 연기하듯이 행동한다, 나는 고객에게 보여주어야 하는 감정들을 실제로 경험하려고 노력한다). 본 연구에서의 신뢰도 계수는 표면행위가  $\alpha=.858$ , 내면행위는  $\alpha=.900$  이었다.

### 정서전염

정서전염은 Mehrabian과 Epstein(1972)이 개발한 문항을 번안하여 사용하였는데, 이 척도는 총 7문항으로 구성되었다(문항 예: 나의 주변 사람들이 신경질적이면, 나 또한 신경질이 난다, 나의 주변 사람들은 내 기분에 커다란 영향을 미친다). 본 연구에서는 7문항 전체의 신뢰도가 .653으로 다소 낮게 나타나, 확인적 요인분석을 실시하여 커뮤니컬리티(.125)와 요인부하량(.245)이 낮게 나타난 문항(친구가 기분을 상하게 하는 행동을 하더라도 나는 별로 속상해 하지 않는다)을 제외한 6문항으로 분석을 실시하였다. 본 연구에 사용된 6문항에 대한 신뢰도는  $\alpha = .663$ 이었다.

### 공감배려

공감배려는 Davis(1983)가 개발한 공감배려 문항을 번안하여 사용하였는데, 이 척도는 총 7문항으로 구성되었다(문항 예: 나는 내 자신이 상냥한 사람이라고 생각한다, 나는 나보다 불행한 사람들에 대해 종종 관심과 동정심을 갖는다). 본 연구에서는 7문항 전체의 신뢰도가 .688로 다소 낮게 나타나, 확인적 요인분석을 실시하여 커뮤니컬리티(.046)와 요인부하량(.100)이 낮게 나타난 문항(때때로 나는 다른 사람이 갖고 있는 문제들에 대해 안타까운 감정을 갖지 않는다)을 제외한 6문항으로 분석을 실시하였다. 본 연구에 사용된 6문항에 대한 신뢰도는  $\alpha = .727$ 이었다.

### 정서지능

정서지능은 Wong과 Law(2002)가 개발한 WLEIS 척도를 사용하여 측정하였다. 이 척도는 네 개의 차원(자기 정서파악, 타인 정서파악, 정서사용, 정서조절)이 각각 4문항으로 구

성되어 있다(문항 예: 나는 대부분의 상황에서 내가 어떤 감정을 느끼는지 잘 알고 있다, 나는 다른 사람의 감정을 잘 파악할 수 있다, 나는 스스로 동기부여를 한다, 나는 내 감정을 매우 잘 통제할 수 있다). 본 연구에서 정서지능 16문항에 대한 신뢰도는  $\alpha = .858$  이었다.

### 직무탈진

직무탈진은 Schaufeli, Leiter, Maslach 및 Jackson(1996)이 개발한 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory-General Survey) 척도를 사용하여 측정하였다. 이 척도는 정서적 소진 5문항, 냉소 5문항, 직업적 효능감 감소 6문항으로 구성되어 있다(문항 예: 내가 맡은 일을 하는데 있어서 심적으로 지쳐있음을 느낀다, 현재 맡은 일을 시작한 이후로 직무에 대한 관심이 줄어들었다, (역산)나는 현재의 직무에서 가치 있는 많은 일들을 이루어왔다). 본 연구는 소진과 냉소가 직무탈진의 핵심 구성요소이며(Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Maslach et al., 2001; Shirom, 2002), 직업적 효능감 감소는 '자기효능감(self-efficacy)'에 더 가까운 개인적인 성격 특성을 반영하는 개념(Cordes & Dougherty, 1993; Leiter, 1993)이라는 여러 연구자들의 주장에 따라, 소진과 냉소에 중점을 두고 직무탈진을 측정하였다. 본 연구에서 나타난 직무탈진 10문항의 신뢰도는  $\alpha = .857$  이었다.

### 직무열의

직무열의는 Schaufeli, Bakker 및 Salanova(2006)가 개발한 직무열의 척도 UWES-9을 사용하여 측정하였다. 이 척도는 활력 3문항, 헌신 3문항, 몰입 3문항으로 구성되어 있다(문항 예: 직무상에서 나는 넘치는 힘을 느낀다, 나



의 직무는 나를 열심히 일하도록 만든다, 나는 나의 직무에 푹 빠져있다). 본 연구에서의 직무열의 9문항의 신뢰도는  $\alpha = .920$ 이었다.

## 결 과

### 변인 간 상관관계

본 연구자료의 인구통계 및 주요변인 간의 상관관계를 살펴보면, 먼저 인구통계변인과 심리적 변인 간의 관계에서는 연령이 많을수록 직무열의( $r = .132, p < .05$ )가 높게 나타난 것을 제외하고는 아무런 상관이 없는 것으로 나타났다.

다음으로 정서지능은 내면행동( $r = .324, p < .01$ ), 공감배려( $r = .421, p < .01$ ), 직무열의( $r = .294, p < .01$ )와 정적상관을 보여주고, 정서전염( $r = -.286, p < .01$ ), 직무탈진( $r = -.231, p < .01$ )과는 부

적상관을 보여줌으로써 정서지능이 정서노동 맥락에서 긍정적인 역할을 하는 것을 알 수 있었다.

이에 더해 표면행동은 유일하게 직무탈진( $r = .260, p < .01$ )과만 정적상관을 보였고, 내면행동은 공감배려( $r = .330, p < .01$ ), 직무열의( $r = .385, p < .01$ )와 정적상관을, 직무탈진( $r = -.263, p < .01$ )과는 부적상관을 보여주었다. 이는 정서노동 맥락에서 정서노동 전략 중 내면행동은 긍정적인 영향을 표면행동은 부정적인 영향을 미치고 있으며, 표면행동에 비해 내면행동이 다양한 경로를 통해 정서노동 결과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다.

한편, 정서전염은 직무탈진( $r = .292, p < .01$ )과 정적상관, 직무열의( $r = -.224, p < .01$ )와 부적상관을 보여준데 반해, 공감배려는 직무탈진( $r = -.248, p < .01$ )과는 부적상관, 직무열의( $r = .250, p < .01$ )와는 정적상관을 보여줌으로써 정서전염과 공감배려가 서로 상이한 방향으로

표 1. 주요 변인 간 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 연령											
2 경력	.591**										
3 부서	.125	.276**									
4 직위	.519**	.889**	.423**								
5 정서지능	.065	.077	.004	.105	(.858)						
6 표면행동	.112	.009	-.036	.017	.005	(.853)					
7 내면행동	.101	.008	-.01	.007	.324**	.088	(.900)				
8 정서전염	-.049	.025	-.055	-.006	-.286**	.084	-.117	(.663)			
9 공감배려	.101	.043	-.012	.019	.421**	-.088	.330**	.017	(.727)		
10 직무탈진	-.052	-.075	-.112	-.058	-.231**	.260**	-.263**	.292**	-.248**	(.857)	
11 직무열의	.132*	.112	.118	.086	.294**	-.05	.385**	-.224**	.250**	-.609**	(.920)

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$  ( )은 신뢰도계수( )

정서노동 및 그 결과에 영향을 미치는 것을 알 수 있었다(표 1 참조).

있다고 할 수 있다. 따라서 가설 1과 2는 채택되었다(표 2 참조).

감정이입의 증분 설명량

정서전염의 조절효과

정서노동 상황에서 종업원의 감정이입(정서전염, 공감배려)이 정서지능과 정서노동 전략의 영향과 별도로 직무탈진 및 직무열의에 차별적인 설명력을 지니는지 확인하기 위해 먼저 정서지능 및 두 가지 정서노동(표면행동, 내면행동)을 통제한 후, 두 가지 감정이입 변인을 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 직무탈진에 대해서 정서전염( $\beta=.241, p<.00$ )은 정적인 영향을, 공감배려( $\beta=-.152, p<.05$ )는 부적인 영향을 미치고 있었으며, 직무열의에 대해서는 정서전염( $\beta=-.155, p<.05$ )만이 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기서 두 감정이입 변인의 증분설명량은 직무탈진과 직무열의에 대해 각각 5.9%, 2.5%로 비록 크지 않은 수준이었으나, 주요 선행변인인 정서지능과 정서노동을 통제한 후의 설명력임을 감안할 때, 두 감정이입 변인은 직무탈진과 직무열의에 의미 있는 영향을 미치고

정서노동 상황에서 직무탈진을 일으키는 표면행동의 영향을 정서전염이 더욱 강화할 것이라는 가설 3을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 정서지능을 통제한 후 직무탈진에 대한 표면행동( $\beta=.242, p<.00$ )과 정서전염( $\beta=.223, p<.00$ )의 주효과는 유의한 것으로 나타났으나, 이들의 상호작용 효과는 통계적으로 유의하지 않게 나타나 가설 3은 기각되었다.

공감배려-내면행동-직무열의의 매개효과

정서노동 상황에서 공감배려가 내면행동을 통해 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 4를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 직무열의에 대한 공감배려의 영향( $\beta=.251, p<.00$ )이 내면행동을 투입한 후에 감소( $\beta=.173, p<.05$ )하여, 결과적

표 2. 직무탈진과 직무열의에 대한 감정이입의 영향

단계		직무탈진 ( $\beta$ )	직무열의 ( $\beta$ )
1	정서지능	-.155*	.187**
	표면행동	.282***	-.080
	내면행동	-.237***	.332***
2	정서전염	.241***	-.155*
	공감배려	-.152*	.102
		1단계 $\Delta R^2=.172$ ***	1단계 $\Delta R^2=.187$ ***
		2단계 $\Delta R^2=.059$ ***	2단계 $\Delta R^2=.025$ ***

\*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$

으로 공감배려가 직무열의에 미치는 영향을 내면행동이 부분매개하는 것으로 나타났다. 이러한 매개효과의 유의성 검증을 위해 SPSS 매크로 분석도구인 PROCESS(Preacher & Hayes, 2008; Hayes, 2012)를 이용하여 부스트래핑을 실시하였다. 그 결과, 매개효과의 95% 신뢰구간이 .061~.221로 0을 포함하지 않아 내면행동의 매개효과는 통계적으로 유의하였으며 가설 4가 채택되었다(표 3 참조).

### 공감배려의 조절효과

감정이입의 두 가지 요인인 정서전염과 공감배려의 상호작용 즉, 정서전염이 직무탈진에 미치는 정적인 영향을 공감배려가 약화시킬 것이라는 가설 5를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시했다. 그 결과 정서지능이 통제된 후, 정서전염은 직무탈진을 증가( $\beta=.280, p<.00$ )시키는 반면 공감배려는 직무탈진을 감소( $\beta=-.231, p<.00$ )시키는 주효과를 보여주었으며, 정서전염과 공감배려의 상호작용 또한 유의한 것으로 나타났다( $\beta=-1.475, p<.01$ ). 상호작용의 패턴을 살펴보면, 공감배려가 낮을 때는 정서전염이 증가할수록 직무탈진이 크게

증가하였으나, 공감배려가 높을 때는 정서전염에 따라 증가하는 직무탈진의 수준이 약하게 나타나 가설 5가 지지되었다.

추가적으로 이러한 상호작용 효과를 세부적으로 확인하기 위해 공감배려 평균으로부터 1표준편차 상위 값과 1표준편차 하위 값에서의 단순효과분석(conditional effect test)을 실시하였는데, 그 결과 공감배려가 낮은 경우, 정서전염이 직무탈진에 미치는 영향이 유의하였으나( $t=4.96, p<.00$ ), 공감배려가 높은 경우에는 정서전염이 직무탈진에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 이는 높은 공감배려가 직무탈진에 미치는 정서전염의 부정적 영향을 소거시킬 수도 있음을 보여주는 것이다(표 4, 그림 1, 표 5 참조).

표 4. 직무탈진에 대한 정서전염과 공감배려의 상호작용 검증

단계		$\beta$	$\Delta R^2$
1	정서지능	-.231***	.053***
2	정서전염	.280***	.098***
	공감배려	-.231***	
3	정서전염*공감배려	-1.475**	.030**

\*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$

표 3. 공감배려-내면행동-직무열의의 매개효과

단계	$\beta$	$R^2$	간접효과 (표준오차)	Bootstrap (95% CI)	
				Low	UP
1	.251***	.063***			
2	.331***	.109***	.129	.061	.221
			(.040)		
3	.340***	.166***			
	.173*				

\*  $p<.05$ , \*\*\*  $p<.001$

표 5. 공감배려의 수준에 따른 정서전염의 단순효과 검증

종속변인	예측변인	조절변인 (공감배려)	단순 효과	se	t	Bootstrap (95% CI)		
						Low	Up	
직무탈진	정서전염	저	-.519	.538	.108	4.960***	.324	.751
		중	.000	.347	.077	4.494***	.195	.500
		고	.519	.157	.106	1.481	-.052	.364

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

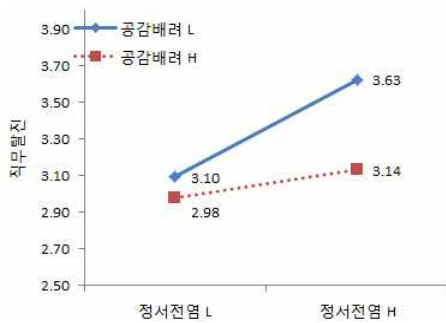


그림 1. 정서전염 X 공감배려

### 논 의

본 연구는 정서노동 장면에서 개인적 정서 특성(예, 정서지능) 및 정서노동전략과는 별도로 상호적 정서특성인 감정이입(정서전염, 공감배려)이 종업원이 경험하는 직무탈진과 직무열의에 대해 추가적인 설명력을 보여줄 것으로 가정하고, 서비스직 종사자들의 감정이입이 이들의 직무탈진과 직무열의에 어떠한 영향을 미치는지 알아보았다.

먼저, 직무탈진과 직무열의에 대해서 감정이입은 정서지능과 정서노동(표면행동, 내면행동)을 통제한 후에도 유의한 영향력을 보여주었다(가설 1, 2 채택). 다시 말해, 자신 및 고객의 정서인식 및 조절(정서지능)과 정서노동

자체와는 별도로 고객의 정서에 대한 반응 및 공감 역시 정서노동자의 직무탈진과 직무열의에 영향을 미치는 의미 있는 변인이었다. 이러한 결과는 정서전염 현상이 정서노동자로부터 고객에게로 전이(예, Barsade, 2002; Hennig-Thurau, Groth, Paul, & Gremler, 2006; Pugh, 2001)되는데 그치지 않고, 고객의 정서 또한 정서노동자에게 전달되어 정서노동자의 정서적 경험에 영향을 미침을 보여준 연구들(Miller & Koesten, 2008; Omdahl & O'Donnell, 1999; Siebert et al., 2007)과 일관된 결과이다.

한편, 표면행동이 직무탈진에 미치는 영향에 대한 정서전염의 조절효과 검증에서는 정서전염의 수준과 상관없이 표면행동이 높을수록 직무탈진은 증가했다(가설 3 기각). 상관분석 결과를 살펴보면 표면행동과 정서전염의 관계에 대한 비일관적인 결과(Kruml & Geddes, 2000; 최항석 등, 2006)를 반영하듯 본 연구에서는 두 변인이 서로 관련성이 없는 것으로 나타났다. 즉, 두 변인은 직무탈진에 대해 서로 독립적인 영향을 미치고 있었으며 정서전염의 증가로 인한 표면행동 효과의 강화현상은 나타나지 않았다. 이는 이전 연구(예, Brotheridge & Lee, 2002; Miller & Koesten, 2008; Omdahl & O'Donnell, 1999; Schaufeli &

Enzmann, 1998; Siebert et al., 2007)에서도 표면 행동과 정서전염 두 변인 모두 선행변인으로 서 직무탈진을 직접적으로 증가시키는 주요변인이었듯이, 각 변인의 주효과가 강하여 서로의 수준에 크게 영향 미치지 않았을 것으로 생각된다.

다음으로 정서노동 장면에서 공감배려가 높은 노동자는 내면행동을 증가시켜 결과적으로 직무열의를 높게 경험하고 있었다(가설 4 채택). 즉, 내면행동은 공감배려와 직무열의를 부분매개하고 있었는데, 이는 공감배려가 타인에 대한 긍정적 관심과 배려(Chismar, 1988), 타인감정에 대한 인지적 해석(최항성, 정무관, 2008), 타인감정에 맞추기 위한 의식적인 노력(Schaufeli & Enzmann, 1998)으로서 고객을 위해 내보인 자신의 바람직한 정서표현을 자신의 실제정서로 인정하려는 인지적 노력(Kruml & Gedds, 2000)인 내면행동을 증가시킨 것으로 볼 수 있다. 본 연구에서 공감배려는 직무열의에도 직접 효과를 미치고 있었는데, 이는 공감배려가 긍정적 결과들에 영향을 미친다는 연구들(예, Omdahl & O'Donnell, 1999; Setton & Mossholder, 2002)과 일관된 결과였다. 마찬가지로 내면행동도 직무열의를 증가시키고 있었으며 역시 이전연구들(예, Brotheridge & Lee, 2002; Judge et al., 2009; 신강현 등, 2008; 이랑 등, 2006)과 일관된 결과였다.

마지막으로 정서전염과 공감배려의 관계에서, 공감배려는 정서전염이 직무탈진에 미치는 영향을 감소시키고 있었다(가설 5 채택). 정서전염과 공감배려는 상호관련 혹은 상호매타적이지 않은 독립적인 구성개념이며(Kruml & Geddes, 2000; Miller et al., 1988), 본 연구에서도 정서전염과 공감배려의 상관관계는 통계적으로 유의하지 않았다. 이로 인해 단순효과

분석 결과에 따르면 정서전염성이 높아 직무탈진에 취약한 정서노동자라 할지라도 공감배려가 충분히 높을 경우에는 정서전염으로 인한 직무탈진 증가가 의미없는 것으로 나타났다.

이상의 결과를 바탕으로 본 연구가 지니는 시사점은 다음과 같다. 먼저 학문적인 시사점은 첫째, 본 연구에서 감정이입의 변인들은 정서지능이나 정서노동 전략에 대한 추가적인 설명력이나 조절효과 및 매개효과를 보여줌으로써, 정서노동 연구분야에서 그 역할이 거의 확인되지 않은 감정이입(정서전염, 공감배려)의 다양한 역할에 대한 경험적 정보가 추가되었다. 이로써 향후 정서노동 연구에서는 서비스직 종사자의 정서특성에서 정서지능 이외에 감정이입을 의미 있게 고려할 계기가 마련되었다고 하겠다.

둘째, 기존의 정서전염 연구들은 정서노동자로부터 고객으로의 전염을 다루었으나, 본 연구에서는 고객의 정서반응에 대한 종업원의 전염성을 다룸으로서 정서전염 연구의 범위를 확장시켰고 할 수 있다. 최근에는 블랙컨슈머에 대한 관심이 높아지고 있는데, 블랙컨슈머란 제품 및 서비스를 구매한 후 고의적으로 악성 민원을 제기하는 소비자를 말한다. 대한상공회의소의 조사결과에 따르면 국내기업의 83%가 블랙컨슈머의 황당한 요구를 경험했으며, 중소기업의 84%는 그러한 부당한 요구에 골북한 것으로 나타났다(대한상의보고서, 2011, 2013). 블랙컨슈머의 발생은 그 동안 모든 서비스의 중심을 '고객의 긍정적 정서' 유발에 놓았기 때문이며, 그로인해 서비스직 종사자들은 자신의 실제 정서와는 상관없이 긍정적 정서행동(표면행동)을 취함으로써 결국 직무탈진과 같은 부정적 결과로 이어진다는 것이 많

은 연구들을 통해 확인되어왔다. 이에 더하여 본 연구는 이러한 상황에서 고객의 부정적 정서 자체도 서비스직 종사자의 정서에 전염됨으로써 종업원이 경험하는 직무탈진과 직무열의가 변화될 수 있음을 보여준 것이다.

다음으로 조직차원의 실제적 시사점으로는 첫째, 정서노동자의 선발이나 배치에 대한 것으로서 부정적 정서표현이 빈번히 발생하는 고객불만(만족)센터나 콜센터 등의 경우 고객으로부터 정서노동자로의 정서전염 현상이 자주 나타날 수 있는데, 이때 정서전염성이 높은 종업원일수록 직무탈진에 취약해 질 수 있다. 또한 정서노동자의 공감배려가 직무열의에 직접 영향을 미칠 뿐 아니라, 정서노동전략을 통해 간접적인 영향도 미치는 바람직한 정서특성임을 확인할 수 있었다. 따라서 서비스직 종사자 특히 정서노동자의 선발 혹은 배치에는 종업원의 정서전염성 및 공감배려가 중요한 판단의 기준이 될 수 있겠다.

둘째는 정서노동자의 교육과 훈련에 대한 것인데, 교육과 훈련을 통해 정서노동자의 공감배려 능력을 향상시킬 수 있다면 정서노동자의 내면행동 유발을 통한 직무열의 향상 및 정서전염의 영향 상쇄를 통한 직무탈진 예방에도 도움을 줄 수 있을 것이다. 이는 정서전염과 공감배려가 기질적 특성으로 여겨지지만, 정서전염이 상대의 반응에 대한 자동적 반응인데 반해, 공감배려는 인지적인 해석과정(avis, 1994; Hess et., al, 1998)임을 생각할 때 인지적인 훈련을 통한 공감배려의 변화 가능성을 고려해 볼 수 있을 것이다.

이러한 시사점과 함께 본 연구는 몇 가지 제한점을 갖는다. 첫째는 본 연구에서 사용한 정서전염 척도(Mehrabian & Epstein, 1972)의 신뢰도이다. 현재까지 이 척도가 다른 척도들에

비해 조직 장면에서의 종업원들의 정서전염을 잘 측정하는 척도로 여겨져 왔기 때문에 본 연구에서도 요인분석을 통해 문항을 선별하여 사용하였다. 이전 연구들(Kruml & Geddes, 2002; Miller & Koesten, 2008; Omdahl & O'Donnell, 1999; 최항석 등, 2006)의 연구에서도 요인분석 및 신뢰도 분석을 통해 문항을 선별하여 실제 사용한 문항수가 각각 달랐다. 따라서 추후 연구에서는 정서전염 측정 시, Mehrabin과 Epstein(1972)의 정서전염 척도에 대한 보다 신중한 고찰과 함께, 나아가서는 보다 신뢰롭고 안정적인 정서전염 척도 개발의 필요성이 요구되는 바이다.

둘째, 본 연구는 정서노동과 직무탈진 및 직무열의에 미치는 환경적 변인에 대한 고려를 하지 않았다는 제한점이 있다. 따라서 추후연구에서는 조직의 정서표현규칙, 고객접촉빈도, 상호작용 지속시간, 감정표현의 다양성, 직무의 자율성 등의 직무특성들과 고객관련 스트레스와 같은 고객특성들 역시 종업원의 정서노동과 심리적 안녕감에 영향을 미친다(Austin et al., 2008; Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Diefendorff et al., 2005; Grandey, 2003; Kruml & Geddes, 2000; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini, & Isic, 1999)는 점이 함께 고려되어야 할 것이다.

셋째, 본 연구대상이 모두 여성이었다는 제한점이 있다. 콜 센터라는 직업 특성상 채용과 선발에 있어서도 일부 업무를 제외하고 여성만 모집하기 때문에, 콜 센터 상담원들을 대상으로 한 본 연구에서는 이와 같은 제한점을 갖고 있다. 따라서 본 연구결과는 전반적인 서비스업에서 나타나는 것이 아닌 콜 센터라는 직무환경에서 나타나는 연구결과라고 해석하는 것이 보다 타당할 것이다. 추후 연구

에서는 남성이 포함된 서비스직 종사자들을 대상으로 하여 본 연구 결과와 유사한 결과가 나타나는지 확인할 필요가 있겠다.

### 참고문헌

- 김상희 (2007). 서비스접점에서 판매원 언어적, 비언어적 커뮤니케이션이 고객감정과 행동의도에 미치는 영향. *소비자학연구*, 18(1), 97-131.
- 대한상공회의소 (2011). 블랙컨슈머로 인한 기업피해현황과 대응과제 조사. 대한상의보고서(게시일 2011. 09. 01). Retrieved from [http://www.korcham.net/EconNews/KcciReport/CRE01102R.asp?m\\_menu=&m\\_DataID=20110901002&m\\_chamcd=B001&m\\_query=&m\\_queryText=&m\\_page=1](http://www.korcham.net/EconNews/KcciReport/CRE01102R.asp?m_menu=&m_DataID=20110901002&m_chamcd=B001&m_query=&m_queryText=&m_page=1)
- 대한상공회의소 (2013). 중소기업 블랙컨슈머 대응실태 조사. 대한상의보고서(게시일 2013. 04. 17). Retrieved from [http://www.korcham.net/EconNews/KcciReport/CRE01102R.asp?m\\_menu=&m\\_DataID=20120926567&m\\_chamcd=B001&m\\_query=&m\\_queryText=&m\\_page=1](http://www.korcham.net/EconNews/KcciReport/CRE01102R.asp?m_menu=&m_DataID=20120926567&m_chamcd=B001&m_query=&m_queryText=&m_page=1)
- 박동수, 전명구, 정성한 (2005). 감성노동의 개념화와 선행요인. *인사관리연구*, 29(4), 133-167.
- 신강현, 한영석, 김완석, 김원형 (2008). 정서노동과 직무탈진 및 직무열의의 관계: 정서지능의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(3), 475-491.
- 이랑, 김완석, 신강현 (2006). 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동전략의 역할: 콜센터 상담원을 대상으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(4), 573-597.
- 장정빈 (2007). 고객의 경험을 디자인 하라. *올림*.
- 최항석, 김오현, 임효창 (2006). 서비스 기업 구성원의 직무특성과 개인적 정서특성이 감정노동에 미치는 영향. *대한경영학회*, 19(5), 1943-1966.
- 최항석, 정무관 (2008). Call Center 종사자의 감정노동의 선행요인에 관한 연구. *한국경영학회 통합학술발표논문집*, 2008(단일호), 1-19.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 19(1), 88-115.
- Austin, E. J., Dore, T. C. P., & O'Donovan, K. M. (2008). Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences*, 44, 679-688.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Blocker, H. (2007). Trait Empathy and Sensitivity to Morphed Emotional Faces.
- 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(1), 57-67.
- Brotheridge, C. M. & Lee, R. T. (2003).

- Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Chismar, D. (1988). Empathy and sympathy: The important difference. *The Journal of Value Inquiry*, 22(4), 257-266.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113-126.
- Davis, M. H. (1994). *Empathy: A social psychological approach*. Westview Press.
- Deusch, F., & Madle, R. A. (1975). Empathy: Historic and current conceptualizations, measurement, and a cognitive theoretical perspective. *Human development*, 18(4), 267-287.
- 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.
- Duan, C., & Hill, C. E. (1996). The current state of empathy research. *Journal of counseling psychology*, 43(3), 261.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor.
- Goldberg, L. D. & 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.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Grandey, A. A. (1999). *Surface acting and deep acting as emotional labor: Predicting employee burnout, attitudes, and effective customer service*. Manuscript submitted for publication.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion 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 acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. (2004). The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion: Studies in emotion and social interaction*. Editions de la Maison des sciences de l'homme.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- 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*, 58-73.
- Hess, U., Philippot, P., & Blairy, S. (1998). Facial reactions to emotional facial expressions: affect or cognition?. *Cognition & Emotion*, 12(4), 509-531.
- Hochschild, A. (1983). *The manage heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hoffman, M. L. (1984). Interaction of affect and cognition in empathy. *Emotions, cognition, and behavior*, 103-131.
- Johnson, H. A. M., & Spector, P. E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 319.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., & Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.
- Kerem, E., Fishman, N., & Josselson, R. (2001). The experience of empathy in everyday relationships: Cognitive and affective elements. *Journal of Social and Personal Relationships*, 18(5), 709-729.
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
- Kruml, S. M. & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Leiter, M. P. (1993). *Burnout as a developmental process: Consideration of models*.
- 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.
- Maslach, C. (1982). *Burnout. The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mehrabian, A. & Epstein, N. (1972). *A measure of emotional empathy*. University of California, Los Angeles.
- Mikolajczak, M., Menil, C., & Luminet, O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labour processes. *Journal of Research in Personality*, 41(5), 110-1117.
- Miller, K. I. & Koesten, J. (2008). Financial Feeling: An investigation of emotion and communication in the workplace. *Journal of Applied Communication Research*, 36(1), 8-32.
- Miller, K. I., Stiff, J. B., & Ellis, B. H. (1988). Communication and empathy as precursors to burnout among human service workers. *Communications Monographs*, 55(3), 250-265.
- Morris, J. & Feldman, D. (1996). The dimensions antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Omdahl, B. L. & O'Donnell, C. (1999). Emotional contagion, empathic concern and communicative responsiveness as variables affecting nurses'

- stress and occupational commitment. *Journal of Advanced Nursing*, 29(6), 1351-1359.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of management journal*, 44(5), 1018-1027.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of management review*, 12(1), 23-37.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual* (3rd edn). Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person-and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 255.
- Shirom, A. (2002). Job related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245-264). Washington, DC: American Psychological Association.
- Siebert, D. C., Siebert, C. F., & Taylor-McLaughlin, A. (2007). Susceptibility to emotional contagion: Its measurement and importance to social work. *Journal of Social Service Research*, 33(3), 47-56.
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18(2), 63-68.
- Totterdell, P. & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55-73.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: Concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 371-400.

1차 원고접수 : 2013. 09. 23

2차 원고접수 : 2013. 10. 30

최종게재결정 : 2013. 11. 16

## The role of empathy(emotional contagion, empathic concern) in service relationship

Chang-Gu Heo<sup>1)</sup>

Jung-Yeon Jo<sup>2)</sup>

Kang-Hyun Shin<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Department of Psychology, Catholic University of Daegu

<sup>2)</sup>Department of Psychology, Ajou University

This study was intended to examine the influence of service worker's empathy(emotional contagion, empathic concern) on their burnout and engagement. We hypothesized empathy as interactive emotional trait would have incremental interpretation over emotional intelligence and PANAS as individual emotional trait. The participants were 226 employees of a call center. The primary implications were followings. First, empathy significantly influenced on burnout and engagement even after control of emotional intelligence and emotional labors(surface acting, deep acting). Second, there is no moderating effect of emotional contagion on the relation between surface acting and burnout that high surface acting influenced high burnout regardless of the emotional contagion level. Third, deep acting mediated between empathic concern and engagement. Forth, empathic concern reduced the influence of emotional contagion on burnout. Finally, the implications and limitations were discussed.

*Key words : emotional labor, empathy, emotional contagion, empathic concern, burnout, engagement*