

# 유통산업 상하위직 종사자들 간의 감정흐름에 관한 연구\*

박 정 근\*\*  
이 영 희\*\*\*  
유 원 상\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

본 연구의 목적은 유통산업에 종사하는 관리자와 점점 직원 감정의 구조적인 관계를 파악하여 감정노동의 해결을 통한 직원의 직무성과를 높일 수 있는 효과적인 전략 수립과 이를 통해 궁극적으로 소비자들의 만족도와 기업의 성과를 높이는 데 필요한 이론적 실무적 기반을 제공하는 데 있다. 본 연구는 유통산업 관리자의 감정노동, 감정소진, 직업만족과 고객 점점 직원의 감정소진, 직업만족, 직무성과 분석을 통하여 유통산업 종사자들의 감정의 흐름을 이해하고자 수행되었다. 실증 분석을 위해 국내 유통산업에 종사하는 관리자 233명과 점점 직원 239명을 대상으로 설문조사를 실시하여 연구의 분석에 사용하였다. 구조 방정식을 이용하여 연구모형을 분석한 결과는 다음과 같이 요약된다. 점점 직원들의 직무성과는 점점 직원들의 직업만족에 영향을 받고, 이들의 직업만족은 이들의 감정소진에 영향을 받는다. 여기서 점점 직원들의 감정소진과 직업만족은 그들의 상위 관리자들의 감정소진과 직업만족에 각각 영향을 받고, 관리자들의 직업만족은 이들의 감정소진에, 관리자들의 감정소진은 이들의 감정노동에 영향을 받는 것으로 나타났다. 본 연구의 학술적, 실무적 시사점과 한계점 및 향후 연구 방향도 함께 논의되었다.

주제어: 유통산업, 감정흐름, 관리자, 점점 직원, 감정 관련 변수

\*\*\*\*\*

## I. 서론

국내 유통산업은 1990년대 이후 대형화, 글로벌화, 새로운 업태의 출현, IT기술과의 융합을 통한 기술혁신 등을 통하여 급속하게 발

전해온 산업 분야 중 하나이다. 유통산업은 광의의 서비스 산업의 한 분야이며, 세계적으로도 꾸준한 성장세를 보이고 있다(임영균, 안광호, 김상용, 2010).

다양한 서비스 산업에서 종사자들의 감정

\* 이 연구는 한국연구재단의 한국사회기반연구사업(SSK) 연구비에 의해 지원되었음(과제번호: B00096).  
\*\* 제 1저자, University of Houston, College of Technology 부교수(jpark21@Central.UH.EDU)  
\*\*\* University of Houston, College of Technology 방문연구원(naomi-02@daum.net)  
\*\*\*\* 교신저자, 고려대학교 경영대학 부교수(wyoo@korea.ac.kr)

에 대한 중요성이 부각됨에 따라 1970년대부터 유통산업 종사자들의 감정에 대한 연구가 지속적으로 이루어지고 있으며, 유통산업 종사자들의 감정은 기업의 이윤 등 시장성과에 보이지 않는 형태로 무엇보다 큰 영향을 미치고 있는 요인으로 인식되어 이들의 감정에 대한 연구들이 다각적으로 수행되고 있다(박정근, Rutherford, 유원상, 이영희, 2011).

감정에 대한 선행연구를 주제별로 살펴보면, 감정노동의 개념, 감정노동의 측정 도구 개발, 감정노동이 종업원들에게 미치는 영향, 감정소진, 감정 부조화, 감정노동에 영향을 주는 요인들에 관한 연구 등으로 분류할 수 있다. 연구의 대상 별로 감정에 대한 연구를 살펴보면, 2005년까지의 감정노동에 대한 연구는 주로 서비스 업무 분야의 고객접점에서 종사하는 직원들을 대상으로 수행되었으나, 2005년 이후의 연구에서는 연구대상이 확대되어 점점 종업원들 뿐 아니라 그들의 관리자들에게 미치는 효과로까지 확장되어 진행되고 있다 (Humphrey, 2005, 2006; Humphrey, Pollack, and Thomas, 2008; 박정근 외, 2011).

기존 선행 연구에 따르면 서비스 접점에서의 직원들의 감정노동은 직무스트레스, 감정소진, 직업만족 등의 형태로 본인의 업무성과에 영향을 미칠 뿐 아니라, 직원의 감정이 고객에게까지 그 영향을 미치는 파급 효과를 보고하고 있다. 이런 맥락에서 최근에는 내부 마케팅의 중요성이 강조되고 있다. 이유재(2001)는 기업 내부의 영역에서 직원들에게 동기를 부여하여 만족시키고 고객 지향적 사고를 확립시켜 양질의 서비스를 제공할 수 있는 환경을 조성함으로써 대외적으로 고객을 만족시키기 위한 관리자들의 활동을 내부 마케팅이라고 정의하고 있으며, 성공적인 내부 마케팅을 위

한 관리자리의 리더십에 관한 연구들도 꾸준히 수행되고 있다.

이러한 관점에서 관리자리의 감정노동은 내부 고객인 점점 직원들에게 영향을 끼칠 것이며 서비스 접점에서의 직원들의 감정노동은 고객에게 그 영향을 미칠 것이므로, 결국 관리자리의 감정의 영향이 점점 직원들뿐 아니라 점점 직원들을 통해 고객들에게 까지 파급될 개연성이 크다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 기업 내부로부터 이루어지는 상하위 직군 직원들 간의 감정흐름의 파급효과에 대한 연구가 전무한 실정이다.

이러한 배경에서 본 연구는 다음과 같은 관점에서 기존의 연구들과 차별화되는 공헌을 할 수 있을 것으로 기대한다. 첫째, 유통산업에서의 전통적인 감정에 관한 연구의 대상을 확대하여 관리자리와 직원들을 모두 포함하여 살펴봄으로써 선행연구들에서 제한적으로 다루어져 왔던 연구의 대상을 확대하여 유통산업 종사자들의 감정이 직무성과에 미치는 영향을 보다 통합적인 관점에서 연구해 보고자 한다.

둘째, 본 연구는 유통산업 관리자리의 감정과 직원들의 감정과의 관계를 분석하기 위하여 기존의 연구모형들을 확장시켜 통합된 모형을 제시함으로써 유통산업 종사자의 감정의 전반적인 흐름을 구조적으로 분석해보고자 한다. 즉, 관리자리의 감정노동, 감정소진, 직업만족이 점점 직원들의 감정소진, 직업만족에 미치는 영향을 살펴봄으로써 유통산업 내부에서 발생하는 상하위 직군 직원들 간의 감정의 흐름을 구조적으로 분석해보고자 한다.

셋째, 본 연구는 점점 직원들이 소비자들과 직접 대면하는 특성을 가진 유통산업에서 직

원과 소비자 모두의 만족을 도모하고자 서비스 접점에서 종사하는 직원의 직무성과를 감정 변수와 연관 지어 분석해보고자 한다. 이를 통하여 유통산업 내부적으로 관리자에서 직원으로 흐르는 감정의 흐름이 최종적으로 소비자에게 과급되는 영향을 탐색해보고자 한다.

본 연구의 목적은 기존의 연구들과는 달리 위의 세 가지 요소를 통합하여 살펴봄으로써 유통산업에 종사하는 관리자와 접점 직원 감정의 구조적인 관계를 파악하여 효과적으로 감정노동의 해결을 통한 직원의 직무성과를 높일 수 있는 전략 수립과 이를 통해 궁극적으로 소비자들의 만족도와 기업의 성과를 높이는 데 필요한 이론적, 실무적 기반을 제공하는 데 있다.

## II. 이론적 배경 및 연구 가설

### 1. 유통산업의 현황과 특성

국내 유통산업은 1990년대 이후 가장 역동적으로 발전해 온 산업 분야들 중 하나이다. 소규모 영세 업체들이 난립해 있던 우리나라 유통산업은 1990년대 초반에 대대적인 규제 개혁 작업과 더불어 대내외 개방 정책에 의해 급속도로 발전하였다. 유통산업은 우리나라 산업군들 가운데 가장 많은 사업체가 속해있고 종사자 수도 제조업에 이어 두 번째로 많은 분야이다. 유통산업은 좁게는 도소매업으로 한정하기도 하지만 넓게는 물류는 물론 이들과 연관된, 금융, 서비스 산업까지를 포함하는 광범위한 산업 분야를 의미하기도 한다.

또 유통산업은 기본적으로 생산자와 소비자를 연결하는 매개적 기능이라는 특성을 가지고 있기 때문에 농림어업, 제조업 등 산업, 기업 분야와 국민 생활 및 교통, 도시, 환경 문제와도 불가분의 관계를 가진다.

유통산업은 제조업 등에 비해 다른 고유의 구조적 특성을 지니고 있다. 영세 및 중소 유통업자는 물론, 생산성이 높은 대형 유통업의 경우도 고용의 많은 부분이 파트타임, 임시직 등으로 이루어져 있어 고용여건은 상대적으로 취약한 것이 현실이다. 유통산업의 사업체당 종사자 수는 3.0명으로 사업체의 평균 규모는 타 산업에 비해 작은 것으로 나타나고 있다. 종사자 5인 미만의 영세 사업체가 압도적인 다수로서, 연간 매출액이 1억원 미만인 영세 사업체가 전체의 약 50%를 차지하고 있는 것으로 파악된다(변양규, 설윤, 유진성, 김영신, 임병화, 최남석, 이소영, 김창배 신석훈, 2012).

마케팅 차원의 시장 분석은 유통기업 전략의 수립에 있어서 매우 유용하기 때문에 유통업 분야에 대한 많은 조사와 연구가 소비자의 관점에서 이루어져 왔다. 유통 기업은 다양한 마케팅 기법 및 판매 전략을 통해 소비자들의 구매 의욕을 자극하고, 소비자들의 니즈에 맞는 새로운 상품을 개발, 공급할 뿐만 아니라 소비자들의 수요를 창출하는 기능까지도 수행한다. 이는 소비 증가를 통한 경제 활력 증대로 연결되며, 유통산업의 발전은 국민들의 소비 생활을 향상시키고 소비자들의 다양한 욕구를 충족시킴으로써 전반적인 후생 증가 효과를 가져온다(백인수, 서용구, 김현철, 김인호, 2006).

산업 구조에서 유통산업이 차지하는 비중이 점차 높아지고 산업 내 경쟁이 치열해지면

서, 경쟁의 우위를 차지하기 위해 소비자의 관점 뿐 아니라 서비스 공급자인 유통 기업 내부의 관점에서 많은 연구의 필요성이 대두되고 있다. 특히, 유통산업 종사자들의 감정노동에 대한 관심과 연구의 필요성이 부각되고 있다. 인적 서비스의 비중이 높은 유통산업의 종사자들은 서비스 접점에서 고객들과 접촉하여 고객의 만족 수준과 구매의도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(김상희, 2009). 따라서 유통기업 직원들의 감정 관리는 고객만족과 장기적으로 고객과의 원활한 관계 관리를 위해 최근 많은 주목을 받고 있다(Prati, Douglas, Ferris, and Ammeter 2003).

유통산업의 성장에는 유통산업 종사자들의 감정노동이 필연적으로 수반되며, 특히 유통산업의 특성에 따라 내부적으로 관리자와 내부 고객인 직원, 그리고 직원들이 대면하게 되는 고객 사이에 감정의 흐름과 이에 따른 파급효과가 있을 것으로 추측할 수 있다. 따라서 이러한 감정관련 문제의 관리와 해결이 유통산업의 대고객 서비스 발전에 있어서 중요한 역할을 담당할 수 있을 것이다. Barron(1996)은 구성원들 사이의 관계나 상호작용이 지닌 중요성은 조직 행동 연구에서 오랫동안 연구되어온 다른 어떤 요인이나 변수들에 결코 뒤지지 않는다고 주장하며 구성원들 간의 관계에 대한 연구의 필요성을 강조하였다. 조직내의 인간관계가 감정 및 직무만족에 영향을 미칠 수 있다는 Goldman 과 Boyatzis(2002)의 연구에서는 직원이 상사와의 관계가 좋은 경우 상사로 인한 스트레스가 적고 조직에 대한 결속력이 강해져서 이직률이 낮아진다는 결과를 보고하였다.

따라서 최근 우리나라의 새로운 성장 동력

으로서 서비스 산업의 발전이 중요한 국가적 과제로 대두되고 있는 현시점에서 유통산업의 질적인 성장을 위하여 유통산업 종사자들의 감정에 관련된 흐름을 정확히 분석하여 이해하고 그 효과를 체계적으로 관리하는데 필요한 연구의 모색이 무엇보다 필요하다고 할 수 있다.

## 2. 감정노동의 개념 및 영향

본 연구에서 다루어질 중요 변수인 감정은 여러 연구들에서 개념화되어 정의되어지고 있다. 감정이란 자극대상으로부터 확실한 원인으로 특정한 자극을 받아 발생하여 비교적 단기적으로 유지되는 정신적 준비 상태나 감각의 집합을 말하며 (Zajonc, 1985), 대인관계 중 상호작용 과정에서 자연스럽게 그 교환이 이루어진다 (임효창, 정무관, 최항석, 2008). 이러한 감정의 개념이 자본주의 노동 시장에서의 특정 상황과 결합된 형태가 감정노동이다. 감정노동 (emotional labor) 이란 업무 상 요구되는 특정한 감정 상태를 연출하거나 유지하기 위한 일체의 감정관리 활동이 직무의 40% 이상을 차지하는 노동 유형이며, Hochschild (1979)에 의해 최초로 정의되고 분석되어졌다. 감정노동으로 간주될 수 있는 업무 또는 직업의 특성은 일반 대중과의 빈번한 상호작용, 다른 사람에게 감정을 이끌어내고자 하는 분명한 목적, 다른 사람과의 상호작용에 대한 관리직의 통제 및 모니터링으로 규정될 수 있다(Hochschild, 1983). 프랑스, 이스라엘, 싱가포르, 미국 등 다양한 문화권에서 수행된 Grandey, Rafaeli, Ravid, Wirtz, and Steiner (2010)의 연구에 따르면 이런 감정노동은 문

화적 차이에도 불구하고 유사하고 일관성 있게 나타났다.

선행연구에서 보고된 감정노동의 결과는 부정적인 측면들이 대부분을 차지하며 그 중 대표적인 것이 직무스트레스 및 감정소진이다. 감정노동자는 직접적으로는 표출하지는 않지만 직무스트레스, 더 나아가 감정소진이 가속화되며(Carver, 2001), 감정노동을 여러 가지 방법으로 감소시킴으로써 감정소진을 낮출 수 있다(이수연, 양해술, 2008).

최근 서비스 산업이 확장되어 가고 고객 만족이 기업 생존의 핵심 전략으로 부상하면서 항상 친절과 웃음을 강요받는 감정노동자의 수가 급격하게 늘어나고 있다. 서비스 산업 종사자는 전체 경제 활동 인구의 60%를 차지할 정도로 그 비중이 높을 뿐 아니라 다른 산업에 비해 비정규직의 비율이 현저하게 높은 편이다. 이러한 특수한 상황을 고려할 때 날로 높아지고 있는 직장인의 대인관계 시 발생하는 스트레스를 해소하는 문제를 개인 차원의 노력으로 국한하는 대신 감정노동의 문제에 사회적 차원에서 보다 많은 관심과 노력이 기울여져야 한다(박홍주, 2006).

감정노동이 기업 활동에 주는 영향은 다음과 같다. 다양한 서비스 상황에서 직원과의 상호작용 중 긍정적인 경험을 한 고객은 해당 서비스에 대해 보다 긍정적인 감정을 느낀다. 즉, 긍정적인 감정 반응을 하고, 서비스 성과를 더 높게 평가하며, 이는 궁극적으로 재방문과 재구매의 증가 등 행위적 결과로 연결된다. 감정노동은 이렇게 고객 반응과 충성도를 향상시키기 위해 수행되지만 그 반대급부로 서비스접점의 직원들의 감정소진, 직업만족, 직업 스트레스, 이직 등에 영향을 미치기도 한다(Tsai, 2001; Groth, Hennig-Thurau, and

Walsh, 2009; Pugh, 2001).

날로 팽창하고 다변화 되어가는 유통산업에서 감정노동에 대한 문제에 대한 근본적인 해결 방안을 발견하고 제시하지 못한다면, 고객들의 증가하는 서비스에 대한 기대에 적절하게 부응하지 못하고 질적, 양적 성장에 있어서 한계에 봉착할 것이다. 따라서 감정과 관련된 다양한 선행 연구들을 통합하여 관리자의 감정노동을 시작으로 유통 기업 내부에서 발생하는 감정에 대한 전반적인 흐름을 통합적으로 분석해 보는 일은 매우 중요하다. 본 연구에서는 먼저 관리자의 감정노동이 관리자 자신들의 감정소진과 직업만족에 미치는 영향을 확인하고자 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

- H1. 관리자의 감정노동은 관리자의 감정소진에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2. 관리자의 감정노동은 관리자의 직업만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 감정소진의 개념 및 영향

감정소진이란 한 개인이 업무 상황에서 반복 또는 계속해서 경험하게 되는 업무 스트레스로 인한 부정적인 자아개념, 부정적인 업무 태도와 대상자에 대한 무관심, 사회적 지지 체계에 대한 원망과 함께 나타나는 신체적, 정서적, 정신적 탈진 상태의 경험으로 정의된다(Ryan, 1971). Schaufeli 과 Enzmann(1998)은 조직 구성원이 스트레스가 유발되는 요인과 환경에 장기적으로 과도하게 노출되어 발생하는 심리적, 정서적, 생리적인 부정적 반응으로 소진을 정의하였으며, Friedman (2000)

은 소진을 스트레스 원인으로부터 유발되어 스트레스에 대한 반응으로 이어지는 과정으로 보고 이러한 소진의 과정이 감정적 경로와 인지적 경로로 이루어져 있다고 보고하였다. Maslach과 Schaufeli(1993)는 직무소진을 대인 접촉이 많을 수밖에 없는 직무에서 직무담당자가 장시간 스트레스 요인에 노출됨으로 인해 겪게 되는 부정적인 심리경험이라고 정의하였으며, Maslach(1982)는 감정소진이란 부정적인 자아개념, 업무에 대한 부정적인 태도, 고객에 대한 관심이나 느낌의 상실을 포함한 신체적 및 정서적 탈진 증후라고 설명하였다.

이러한 선행연구에서 감정소진은 직업만족에 부정적인 영향을 주는 주요 변수로 보고되고 있다. 서비스 접점에서 고객과 대면하는 직원의 감정은 고객의 만족과 관계가 있으며, 직원의 감정은 고객과의 관계와 관련되며 이는 직업만족도에 영향을 주는 것으로 나타났다(Kinnie, Purcell, Hutchinson, Terry, Collinson, and Scarbrough, 1999; Macdonald and Sirianni, 1990). 또한 최근 유통업 관리자를 대상으로 한 박정근 외(2011)의 연구에 따르면 관리자의 감정소진이 7가지 영역의 직업만족에 모두 부정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났다.

또한 감정소진과 서비스 성과 사이에는 직접적인 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났으며(Wright and Cropanzano, 1998), 감정소진을 경험한 직원은 과거와 달리 고객에게 동일한 노력이 어렵게 된다(Krishnan, Netemeyer, and Boles, 2002). 감정이 소진된 직원은 고객에게 진정으로 배려심이 있거나 유쾌한 사람으로 간주될 가능성이 보다 낮아지며, 고객 응대 시 쉽게 인내심의 한계를 경험하게 된다(Grandey, 2003). 이러한 감정소진은 이직의

도와 밀접한 관련성이 있으며, 상사의 지원에 따라 이직의 도는 약화되는 것으로 나타났다(이수연, 양해술, 2008).

선행연구에서 다뤄진 감정노동의 결과로 나타나는 감정소진에 대하여 본 연구에서는 관리자의 감정소진과 직원의 감정소진을 각각 측정하여 감정소진이 직업만족, 직무성공에 미치는 영향을 분석하고자 하며, 또한 관리자의 감정소진이 직원의 감정소진과 직업만족에 미치는 영향까지도 확대하여 살펴보고자 한다. Barger와 Grandey(2006)의 연구에 따르면 감정은 당사자의 업무성과와 직무만족에 영향을 미칠 뿐 아니라 조직 구성원들 사이에서 파급효과(contagion)가 있는 것으로 알려져 있다. 본 연구에서는 이러한 감정의 상호작용 중 상위 직급으로서 고객들을 직접 대면하는 대신 고객 접점 직원들을 상대하는 관리자들과 하위 직급인 접점 직원들 사이에서 발생하는 직무 계통에 따른 감정의 흐름과 그 파급효과를 중점적으로 살펴보고자 한다.

위의 논의를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 가설들을 제시하였다.

- H3. 관리자의 감정소진은 관리자의 직업만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H4. 관리자의 감정소진은 직원의 감정소진에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H5. 관리자의 감정소진은 직원의 직업만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H6. 직원의 감정소진은 직원의 직업만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H7. 직원의 감정소진은 직무성공에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 직업만족의 개념 및 영향

Hoppock(1935)에 의해 조직 구성원들의 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합체라고 정의 내려진 직무만족에 대한 연구는 여러 영역에서 활발하게 진행되고 있으며, 다양한 정의가 내려지고 있다. Locker(1976)는 직무만족을 자신의 직무 또는 직무 경험을 평가한 결과에서 나오는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태라고 정의하였으며 감정적 반응이기 때문에 내면의 가정에 의해서만 발견되어질 수 있고 파악되어진다고 기술하였으며, Smith(1955)는 각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하는 모든 좋고 나쁜 감정의 총화 또는 이러한 감정과 태도와의 관련성을 의미한다고 정의하였다. Price(1972)는 직무만족이란 사회 체제 내의 구성원들이 체제 내의 조직 참여자로서 가지는 긍정적인 감정의 상태라고 정의하였다. Gilmer(1966)는 직업의 만족 또는 불만족은 자기 직무에 대한 관련 요인 및 일반적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과라고 정의하였고, McCormick과 Tiffin(1979)은 직업만족은 직무에서 체험된 또는 직무로부터 유래되는 욕구 만족 정도의 함수라고 정의하였다.

Porter와 Lawler(1968)는 직무만족을 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과하는 것으로 보고 이러한 수준에 미달할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다고 보고하였다. 김영조와 한주희(2009)는 직무만족은 직무를 수행해 가는 과정에서 내·외적 욕구가 충족되어 직무에 대한 관심, 열의, 호의 등과 같은 감성적 태도를 갖는 과정으로 규정하고 있다. 이는 개인이 직

무에 대해 가지는 일련의 태도로 지식, 기대, 신념과 보호에 대한 태도라고도 할 수 있다. 따라서 직무만족은 개인적인 반응이며, 과제나 직무에 대한 감정적인 반응으로 볼 수 있다(Bhuiyan and Menguc, 2002).

최근 연구에서는 직무만족이란 조직의 구성원이 직무를 수행해 나가는 과정과 직무 수행의 결과에 대한 주관적, 상대적인 관점에서 느끼는 감정의 상태를 말하며, 이것은 개인의 가치관, 신념, 욕구와 조직 내에서 상대적 위치에 따라 다르게 나타난다고 밝히고 있다(박정근 외, 2011).

이러한 직업만족도는 연구의 목적과 연구 대상의 직무 특성에 따라 다양하게 측정되고 있으며, 통계적 방법 또는 개념적 접근방법에 모두 토대를 두고 있다. 통계적 방법은 구성원들의 직무에 대한 태도를 요인분석을 통하여 유사한 요인끼리 묶어서 독립된 직무 단면으로 구분하는 것이며 개념적 접근 방법은 연구의 목적에 따라 연구자의 직관 또는 이론적 배경을 기초로 하여 직무 단면을 구체화 하는 것이다.

이명화, 강경자, 송명숙(1998)은 직업만족을 구성하는 요소를 인간관계, 직무, 근무환경, 보상, 전문성 신장, 행정, 인정, 지위 등으로 분류하였고, Locke(1976)는 직업만족의 하위 요인을 보수, 근무환경, 인간관계, 승진, 사회적 안정, 복지후생으로 분류하였다. 한편, Farber(1991)는 동료와의 관계, 상사와의 관계, 직무관계, 근무환경, 보수와 승진 기회로 구분하였고 김영조와 한주희(2008)는 직무자체, 보수, 업무량, 인간관계, 감동방식, 사회적 인정, 교육에의 지원 등으로 분류하였으며, 박정근 외(2011)는 유통업에서 종사하는 관리자를 대상으로 그들의 직업만족도를 7가지

영역(관리, 직무, 회사정책, 승진, 급여, 동료, 고객)으로 구분하여 측정하였다.

유통산업에서 구성원들이 담당하는 직무에 대한 만족 여부는 그 산업의 성과에 중요한 영향을 미친다. 신유근(1984)은 이러한 직무 만족에 대한 중요성에 대하여 직무만족은 조직이 사회에 대하여 지는 사회적 책임의 한 범주로서 강조되고 있고, 구성원의 정신적·심리적 측면에서 대단히 중요하며, 작업자의 성과와 조직 내외에서의 인간관계에도 영향을 미칠 뿐 아니라 이직률과 결근율을 감소시켜 생산성 향상에도 긍정적인 영향을 미친다고 강조하였다.

직무에 만족한 조직 구성원은 조직에 대한 충성도나 일에 대한 집중도, 심신의 건강, 나아가 개인의 삶의 질이 높게 나타나는 반면 불만족한 조직 구성원은 이직을 하거나 직무에 대한 성실도가 떨어져 조직 내의 분위기를 부정적으로 몰고 가는 등의 부정적 결과를 초래할 가능성이 높다. 직무만족은 종업원의 태도와 행위뿐만 아니라 궁극적으로 기업의 경영 성과에도 많은 영향을 미치고 있다(김상희, 2009). 이는 고객 접점에서 서비스는 소비자의 평가에 직접적인 영향을 미치고, 궁극적으로 재구매에 영향을 미치는 중요한 요소이기 때문이다(Brown and Peterson, 1993).

사회 전반적인 측면에서 살펴보면 조직원의 직무만족 정도는 조직의 원활한 운영과 성과를 측정하는 기준이 되고 있으며, 직무에 대한 만족은 조직원의 직무 외적인 생활에도 영향을 미치게 되어 직무 외적인 생활의 향상뿐 아니라 사회 전체에 대한 긍정적인 부수적 효과를 가져다준다(Robbins, 1998).

감정은 당사자 개개인의 업무성과와 직무 만족에 영향을 미칠 뿐 아니라 조직 구성원들

사이에서 전염되어 확산되는 것으로 알려져 있다(Barger and Grandey, 2006). 본 연구에서는 이러한 감정의 상호 작용 중 직무 체계의 계통을 따라 상위 직급인 관리자들로부터 하위 직급인 점점 직원들에로의 감정의 흐름과 직무만족의 관계에 초점을 맞추고자 한다. 이를 위하여 관리자의 직업만족을 동료(co-worker)에 대한 만족을 중심으로 이해해 보고자 하였다. 많은 유통기업들의 영업장 인원들이 대부분 내부적으로 관리자와 직원의 두 직급으로 구성되어 있으며, 이러한 구성에서 관리자와 직원 사이의 감정은 기존의 직업만족의 7가지 영역 중 동료에 대한 직업만족의 측면과 가장 밀접하게 관련되어 있기 때문에 관리자의 직업만족을 동료에 대한 만족도를 중심으로 분석하여 관리자의 직업만족과 점점 직원의 감정소진, 직무만족의 관계를 이해해 보고자 한다. 또한 직원의 직업만족은 서비스 접점에서 고객과 대면하는 중요한 위치에 있는 만큼 전반적인 직업만족에 대하여 살펴보고자 한다. 관리자와 직원의 직업만족이 직무성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

- H8. 관리자의 직업만족은 직원의 감정소진에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H9. 관리자의 직업만족은 직원의 직업만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H10. 직원의 직업만족은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



### Ⅲ. 연구 모형 및 방법

### 3. 측정 도구

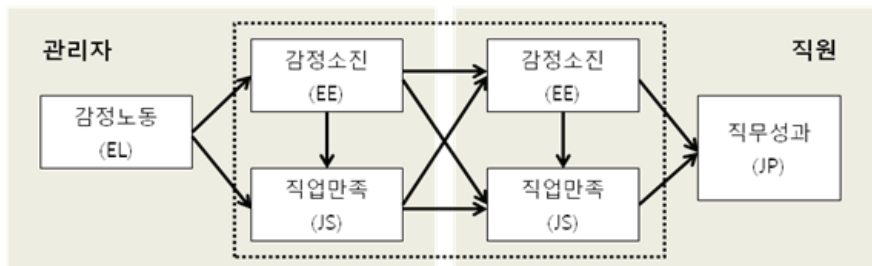
#### 1. 연구 모형

위의 가설들을 바탕으로 연구의 모형을 요약하면 <그림 1>과 같이 도식화 할 수 있다. 본 연구모형은 유통산업 종사자들의 감정을 관리자의 감정노동으로부터 시작하여 관리자들의 감정소진과 직업만족, 그리고 점점 직원들의 감정소진과 직업만족을 거쳐 궁극적으로 점점 직원들의 직무성과에 이르기까지의 흐름과 그 파급효과를 중심으로 분석하는 것을 그 목적으로 하고 있다.

#### 2. 자료 수집 및 분석 방법

본 연구에서는 유통산업 관리자와 직원의 감정의 흐름을 살펴보기 위하여 국내 유통 산업 관리자 233명과 점점 직원 239명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 수집된 자료를 대상으로 SPSS 19.0과 AMOS 19를 이용하여 빈도분석, 신뢰도 분석, 확인적 요인분석, 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 조사대상자의 인구통계적 특성은 <표 1>과 같다.

본 연구에서는 선행연구에서 사용된 척도들을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 관리자의 감정노동을 측정하기 위하여 Kruml and Geddes(2000)의 척도를 바탕으로 7점 리커트 척도 6문항, 감정소진을 측정하기 위하여 Maslach and Jackson(1981)의 척도를 참고로 7점 리커트 척도 9문항을 구성하였으며, 직업만족은 Comer and Lagace(1989), Lagace, Goolsby, and Gassenheimer(1993)의 척도를 바탕으로 직장동료 관계에서의 직업만족 관련 7점 리커트 척도 4 문항으로 측정하였다. 또한 직원의 감정소진은 관리자의 감정소진 측정 문항과 동일하게 Maslach and Jackson(1981)의 척도를 참고로 7점 리커트 척도 9문항으로 구성하였으며, 직업만족은 Brown and Peterson(1993), 그리고 Brashear, Boles, Bellenger, and Brooks(2003)의 척도를 바탕으로 전반적인 업무와 관련된 7점 리커트 척도 6 문항으로 측정되었으며, 직무성과는 Pettit, Goris, and Vaught(1997)의 연구에서 사용된 척도를 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 7점 리커트 척도 4 문항을 구성하였다. 연구에 사용된 주요 변수들과 측정 도구 개발 시 참고한 선행연구들은 <표 2>에 요약되어있다.



<그림 1> 연구 모형

〈표 1〉 조사 대상자의 인구통계적 특성

변수		N(%)	M(SD)
관리자	나이		47.68(12.75)
	성별	남	151(64.8)
		여	82(35.2)
	결혼여부	결혼	165(69.3)
		미혼	31(13.0)
		이혼 및 기타	42(17.6)
직원	나이		23.73(9.09)
	성별	남	86(36.0)
		여	153(64.0)
	결혼여부	결혼	51(21.3%)
		미혼	155(64.9%)
		이혼 및 기타	33(13.8%)

〈표 2〉 측정 변수 및 측정 도구

변수		참고문헌
관리자	감정노동	Kruml and Geddes (2000)
	감정소진	Maslach and Jackson (1981)
	직업만족	Comer&Machleit(1989), Lagace et al.(1993)
직원	감정소진	Maslach and Jackson (1981)
	직업만족	Brown and Peterson (1993) Brashear et al (2003)
	직무성과	Pettit et al. (1997)

## IV. 분석 결과

### 1. 신뢰성 및 타당성 검증

〈표 3〉에 나타난 바와 같이 연구 단위들의 측정 항목들 간 내적일관성의 검증은 Cronbach's  $\alpha$  값으로 검증하였으며, 각 변수의 측정 항목들의 값은 모두 0.7이상으로 나타나 신뢰할 만하며, 확인적 요인분석을 통하여 집중타당

성과 판별타당성을 검증한 분석결과 적합도 지표들도 전반적으로 적합도 기준을 충족시키는 것으로 나타났다.

구성신뢰도(Composite Reliability: CR)가 0.7이상이면 측정 도구가 내적일관성과 수렴 타당성을 갖추고 있다고 말할 수 있는데 (Werts, Linn, and Jöreskog, 1974), 〈표 3〉에 나타난 바와 같이 본 연구의 측정도구는 직원의 직업만족(0.59)을 제외한 모두변수가 0.7이상의 구성신뢰도를 가지고 있는 것으로

〈표 3〉 Reliability and Validity Tests

	Indicator	Loading	t-value	SMC	Cronbach-α	AVE	C.R
M_EL	M_EL1	0.889	13.826	0.592	0.882	0.657	0.706
	M_EL2	1.000	-	0.754			
	M_EL3	0.990	15.936	0.725			
	M_EL4	0.922	13.226	0.557			
M_EE	M_EE1	0.973	17.876	0.709	0.935	0.742	0.790
	M_EE3	0.994	18.719	0.744			
	M_EE5	0.983	19.135	0.761			
	M_EE7	1.000	-	0.743			
	M_EE9	0.977	18.955	0.754			
M_JS	M_JS2	0.926	14.489	0.843	0.880	0.741	0.850
	M_JS3	0.974	14.353	0.808			
	M_JS4	1.000	-	0.573			
E_EE	E_EE2	1.000	-	0.711	0.908	0.665	0.736
	E_EE4	0.826	15.954	0.635			
	E_EE5	0.986	18.734	0.768			
	E_EE7	0.922	15.464	0.611			
	E_EE9	0.773	15.341	0.604			
E_JS	E_JS2	0.669	9.520	0.378	0.800	0.590	0.620
	E_JS4	1.000	-	0.748			
	E_JS5	0.946	12.522	0.645			
E_JP	E_JP1	0.745	17.521	0.654	0.903	0.765	0.894
	E_JP2	1.000	-	0.948			
	E_JP4	0.862	18.534	0.693			

Goodness-of-fit:  $\chi^2(df)=374.131(220)***$ , GFI=0.882, NFI=0.920, RFI=0.908, TLI=0.960, CFI=0.965, RMR=0.116, RMSEA=0.054

〈표 4〉 Construct Means, Standard Deviations, and Correlations

	M_EL	M_EE	M_JS	E_EE	E_JS	E_JP
M_EL	1.00					
M_EE	0.49	1.00				
M_JS	-0.15	-0.44	1.00			
E_EE	0.51	1.05	-0.43	1.00		
E_JS	-0.21	-0.45	0.31	-0.41	1.00	
E_JP	-0.14	-0.30	0.19	-0.27	0.60	1.00
Means	2.94	3.20	5.55	3.00	4.97	6.01
S.D	1.22	1.74	1.05	1.63	1.38	1.00

나타났다. 수렴타당성을 알아보기 위해 각 잠재변수의 평균추출분산 (Average Variance Extracted: AVE) 값을 조사한 결과 모든 잠재변수들의 AVE값이 기준치인 0.5보다 큰 것으로 나타나 적절한 수렴타당성을 갖추고 있는 것으로 나타났다(Gefen, Straub, and Boudreau, 2000). 또한 판별타당성의 검증은 <표 4>에 나타난 상관관계 행렬을 통해 95% 신뢰구간 상관관계 ± (2 X 표준오차)로 계산하여 그 값이 1을 포함하지 않으면 판별타당성이 있는 것으로 판단하는 검증 방법을 사용하였다(Anderson and Gerbing, 1988). 전체 변수를 검증한 결과 모두 1을 포함하고 있지 않아 판별타당성이 있는 것으로 판단되었다.

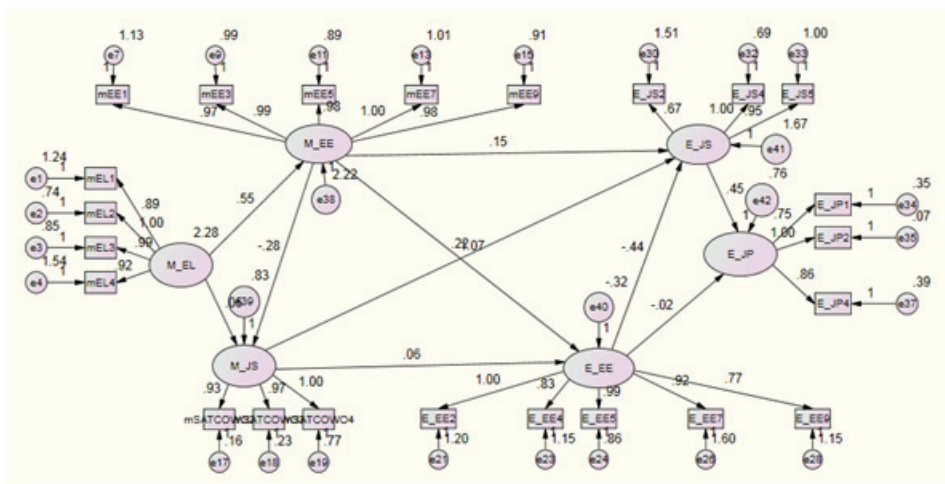
## 2. 가설의 검증

<그림 2>와 같이 설정된 개념들 간의 관계를 구조방정식 모형을 통하여 검증하였다. 연구 모형의 적합도를 분석한 결과 GFI=0.882,

NFI=0.920, RFI=0.908, TLI=0.960, CFI=0.965, RMR=0.116, RMSEA=0.054로 나타나 연구 모형이 통계적으로 적합한 것으로 나타났다.

각각의 가설에 대한 구체적인 검증결과는 다음과 같다.

관리자의 감정노동이 관리자의 감정소진에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 검증한 결과, CR(p값)이 7.391(0.000), 경로 계수값이 0.550로 나타나 관리자의 감정노동과 관리자의 감정소진에 대한 가설1은 채택되었다. 관리자의 감정노동이 관리자의 직업만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 검증한 결과 CR(p값)이 1.043(0.297), 경로 계수값이 0.053로 나타나 관리자의 감정노동과 관리자의 직업만족에 대한 가설2는 기각되었다. 관리자의 감정소진이 관리자의 직업만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3을 검증한 결과, CR(p값)이 -5.873(0.000), 경로 계수값이 -0.283로 나타나 관리자의 감정소진과 관리자의 직업만족에 대한 가설 3은 채택되었다.



<그림2> 구조방정식 모형 분석

〈표 5〉 가설 검증 결과

가설	Estimate	C.R.	P값	채택여부
H1: M_EL → M_EE	0.550	7.391	0.000	채택
H2: M_EL → M_JS	0.053	1.043	0.297	기각
H3: M_EE → M_JS	-0.283	-5.873	0.000	채택
H4: M_EE → E_EE	1.073	18.984	0.000	채택
H5: M_EE → E_JS	0.153	1.096	0.273	기각
H6: E_EE → E_JS	-0.442	-3.247	0.001	채택
H7: E_EE → E_JP	-0.021	-0.546	0.585	기각
H8: M_JS → E_EE	0.063	1.868	0.062	기각
H9: M_JS → E_JS	0.223	2.048	0.041	채택
H10: E_JS → E_JP	0.448	7.995	0.000	채택

Goodness-of-fit:  $\chi^2(df=374.131(220))^{***}$ , GFI=0.882, NFI=0.920, RFI=0.908, TLI=0.960, CFI=0.965, RMR=0.116, RMSEA=0.054

한편, 관리자의 감정이 직원에게 미치는 파급 효과도 검증되었다. 관리자의 감정소진이 직원의 감정소진에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 4를 검증한 결과 CR(p값)이 18.984(0.000), 경로 계수 값이 1.073로 나타나 관리자의 감정소진과 직원의 감정소진에 대한 가설 4는 채택되었다. 관리자의 감정소진이 직원의 직업만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 5를 검증한 결과, CR(p값)이 -1.096(0.273), 경로 계수 값이 -0.153로 나타나 관리자의 감정소진과 직원의 직업만족에 대한 가설 5는 기각되었다.

직원의 감정소진이 직원의 직업만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 6을 검증한 결과 CR(p값)이 -3.247(0.001), 경로 계수 값이 -0.442로 나타나 직원의 감정소진과 직원의 직업만족에 대한 가설 6은 채택되었다. 직원의 감정소진이 직원의 직무성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 7을 검증한 결과 CR(p값)이 -0.546(0.585), 경로 계수 값이 -0.021로 나타나 직원의 감정소진과 직원의 직무성과에 대한 가설 7은 기각되었다.

관리자의 직업만족이 직원의 감정소진에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 8을 검증한 결과 CR(p값)이 1.868(0.062), 경로 계수 값이 0.063으로 나타나 관리자의 직업만족과 직원의 감정소진에 대한 가설 8은 기각되었다. 관리자의 직업만족이 직원의 직업만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 9를 검증한 결과 CR(p값)이 2.048(0.041), 경로 계수 값이 0.223로 나타나 관리자의 직업만족과 직원의 직업만족에 대한 가설 9는 채택되었다.

또한, 직원의 직업만족이 직원의 직무성과 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 10을 검증한 결과 CR(p값)이 7.995(0.000), 경로 계수 값이 0.448로 나타나 직원의 직업만족과 직원의 직무성과에 대한 가설 10은 채택되었다. 가설 검증의 결과는 <표 5>에 요약되어 있다.

## V. 결론

### 1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 유통산업 관리자의 감정노동, 감정소진, 직업만족과 고객 접점 직원의 감정소진, 직업만족, 직무성과 분석을 통하여 유통산업 종사자들 간의 감정의 흐름을 이해하고자 수행되었다. 실증 분석을 위해 국내 유통산업에 종사하는 관리자 233명과 접점 직원 각각 239명을 대상으로 설문조사를 실시하여 연구의 분석에 사용하였다. 구조방정식을 이용하여 연구 모형을 분석한 결과는 다음과 같이 요약된다.

첫째, 관리자의 감정소진은 관리자의 직업만족에 부(-)의 영향을, 직원의 감정소진에는 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 이를 통하여 유통산업에서 관리자의 감정이 직무 관리 체계의 계통을 따라 직원의 감정으로 흘러 영향을 미치고 있음을 확인하였으며, 이 결과는 관리자와 접점 직원들을 포함한 유통산업 전체 직원들의 감정에 대한 문제를 해결하고 향상시키기 위해서는 관리자와 접점 직원들에게 모두 영향을 미치는 관리자들과의 감정소진에 주목하여 이를 중점적으로 관리하여야 함을 시사한다.

둘째, 분석 결과는 관리자의 감정노동이 관리자의 감정소진에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 그러므로 위에서 언급된 관리자의 감정소진을 관리하여 적절히 감소시키기 위해서는 관리자들과의 감정노동을 적극적으로 감소시켜야 함을 알 수 있다. 또한, 관리자의 감정노동은 감정소진을 통하여 직업만족에도 간접적으로 영향을 미치고 있는

므로 관리자들과의 감정노동 관리에 대한 지속적인 평가와 대응 방안이 모색되어야 할 것이다.

셋째, 관리자와 직원의 감정소진은 그들의 직업만족에 각각 부(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이 결과를 통하여 선행연구에서 나타난 결과들을 재확인할 수 있었으며, 또한 분석 결과 관리자의 직업만족이 접점 직원의 직업만족에 정(+)의 영향을 미친다는 선행연구에서 보고되지 않은 새로운 사실을 확인하였다.

넷째, 직원의 직업만족은 직무성과에 영향을 정(+)의 영향을 미치고 있다. 유통업에서 직원의 직무성과는 소비자와 대면하여 상호작용 시 발생하며 이를 통하여 고객만족과 궁극적으로 기업의 장기적 이윤을 담보할 수 있다. 이 결과를 통해 직원의 직무성과를 높이기 위해 수반되어야 할 주요사항은 직업만족임을 확인할 수 있었다.

요약하면, 접점 직원들의 직무성과는 접점 직원들의 직업만족에 영향을 받고, 이들의 직업만족은 이들의 감정소진에 영향을 받는다. 여기서 접점 직원들의 감정소진과 직업만족은 그들의 상위 관리자들과의 감정소진과 직업만족에 각각 영향을 받고, 관리자들과의 직업만족은 이들의 감정소진에, 관리자들과의 감정소진은 이들의 감정노동에 영향을 받는 것으로 나타났다.

대부분의 유통산업 사업장은 다른 산업들에 비하여 비교적 단순한 관리자와 직원의 구조로 이루어져 있으며, 소비자들을 직접 대면하는 서비스 산업에 속해 있다. 이런 관점에서 유통업 종사자들은 감정에 대한 문제를 피할 수 없으며, 이러한 감정의 문제를 보다 명확히 이해하고 효과적으로 관리하기 위하여

많은 연구들이 행해져 오고 있다. 본 연구의 학술적 시사점은 점점 직원과 관리자들을 별도로 분석했던 기존의 선행연구들과는 달리 유통업에 종사하는 종사자를 관리자와 점점 직원으로 구분하여 이들 사이의 감정의 흐름을 보다 넓은 관점에서 통합적으로 이해해 보고자 한 첫 번째 학술적 시도였다는 점이다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 유통산업에서의 직원들의 감정문제는 소비자를 대면하는 직원에 국한된 것이 아니라 관리자의 감정노동이 출발점이 되어서 직원의 감정에도 영향을 미치며 궁극적으로 소비자에게까지 그 영향이 흘러 파급되는 것을 확인할 수 있었다. 본 연구의 결과는 유통산업에서의 감정의 흐름을 보다 종합적으로 이해함으로써 유통산업 종사자들의 감정문제를 보다 효과적으로 해결하는데 기초 자료로 사용될 수 있을 것으로 기대되며, 이를 통하여 소비자들의 만족과 유통기업의 성과를 도모할 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구의 한계점 및 향후 연구 방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 조사 대상자들의 개인적 특성을 고려하여 분석하지 못하였다. 향후에는 관리자와 직원 개인의 특성을 포함하여 분석이 이루어진다면 감정문제에 대한 해결방안이 개인 특성에 맞게 제시될 수 있을 것으로 기대된다.

둘째, 본 연구에서는 대규모 설문을 이용한 확장된 구조적인 분석을 통하여 감정의 흐름을 분석하여 확인하였다. 향후 연구에서 이를 바탕으로 감정 문제를 해결하기 위한 구체적

방안의 마련을 위한 질적인 연구가 후속적으로 진행된다면 실질적인 감정 문제의 해결 방안 모색에 보다 효과적인 돌파구를 마련할 수 있을 것이다.

셋째, 유통산업에서 대두되고 있는 감정에 대한 문제를 다른 종류의 서비스 산업 종사자들의 감정과 비교해 보는 비교 연구도 의미가 있을 것이다. 이런 연구를 통하여 유통산업에서의 감정의 문제의 심각성 정도와 특성을 도출할 수 있을 것으로 기대한다.

마지막으로, 본 연구는 분석을 위해 유통산업에 종사하는 관리자들과 점점직원들을 조사하였다. 그러나 유통산업 내에서도 다양한 종류의 관리 형태와 기업 문화를 가진 기업들이 존재한다. 본 연구에서는 자료 수집의 한계로 인해 기업 단위로 관리자와 점점 직원들에 대한 자료를 수집하지 않고 유통산업 종사자들 전반을 대상으로 자료를 수집하였다. 향후 연구에서 관리자들과 점점 직원들을 기업 단위로 조사하여 분석한다면 해당 기업에서 발생하는 직원들 사이의 감정의 흐름을 보다 명확하게 이해할 수 있을 것이다. 향후 연구가 위에서 언급한 이러한 한계점들을 성공적으로 보완한다면 본 연구에서 기각되었던 가설들에 대해서도 보다 타당하고 설득력 있는 설명들을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

논문접수일 : 2013. 01. 03

게재확정일 : 2013. 01. 25

## 참고문헌

- 김상희 (2009), “판매원의 서비스는 꾸며진 것인가? 진정한 것인가?: 판매원의 감정노동에 관한 고객의 지각된 진정성이 서비스품질평가에 미치는 영향,” *마케팅연구*, 24(3), 1-33.
- 김영조, 한주희 (2008), “서비스 직원의 감정노동 수행과 직무소진의 관계에 관한 연구,” *조직과 인사관리연구*, 32(3), 95-128.
- 박정근, Rutherford, B. M., 유원상, 이영희 (2011), “유통 관리자의 개인적 특성과 감정 관련 변수가 다중직업만족도에 미치는 영향에 관한 연구,” *유통연구*, 16(4), 95-127.
- 박홍주 (2006), *감정노동, 여성의 눈으로 다시 보기*, 인물과사상사.
- 변양규, 설윤, 유진성, 김영신, 임병화, 최남석, 이소영, 김창배, 신석훈 (2012), “양극화 논쟁, 그 오해와 진실,” 한국경제연구원, *정책연구*, 2012-01.
- 백인수, 서용구, 김현철, 김인호 (2006), “유통 시장개방 10년 유통산업 구조변화와 업태별 핵심 이슈,” *산업연구원정책자료집*, 2006-26.
- 신유근 (1984), *한국기업의 특성과 과제*, 서울대학교 출판부.
- 안광호, 한상린 (2006), *유통원론*, 학현사
- 이명화, 강경자, 송명숙(1998), “신장실 간호사의 직무만족도와 소진경험 정도와의 관계,” *성인간호학회*, 10(1), 32-47.
- 이수연, 양혜술 (2008), “콜센터 근로자의 감정노동과 감정소진 및 이직의도의 관계에 대한 연구,” *한국콘텐츠학회*, 8(4), 197-210.
- 이유재 (2001), *CRM을 위한 내부 고객 관리*, 서울대학교 경영대학 경영연구소.
- 임영균, 안광호, 김상용 (2010), *고객 지향적 유통관리*, 2판, 학현사.
- 임효창, 정무관, 최항석 (2008), “감정노동의 결과에 관한 연구: 콜센터 종사자를 대상으로,” *서비스경영학회지*, 9(2), 319-345.
- Anderson, James C., and David W. Gerbing (1988), “Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach,” *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Barger, Patricia B., and Alicia A. Grandey (2006), “Service with a Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Appraisal Mechanisms,” *The Academy of Management Journal*, 49(6), 1229-1238.
- Barron, R, A (1996), *Interpersonal relations in organization*. In K, Murphy (Ed.), Individual differences and behaviors in organizations, 334-370.
- Bhuiyan, Shahid N., and Bulent Menguc (2002), “An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22,1(Winter),1 - 11.
- Brashear, Thomas G., James S. Boles, Danny N. Bellenger, and Charles M. Brooks (2003), “An Empirical Test of Trust-Building Processes and Outcomes in Sales Manager - Salesperson Relationships,”



- Journal of the Academy of Marketing Science* April 2003, 31(2), 189-200.
- Brown, Steven P., and Robert A. Peterson (1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: A Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing Research*, 30(February), 63-77.
- Carver, Charles S. (2001), "Affect and the functional bases of behavior: On the dimensional structure of affective experience," *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 345-356.
- Comer, James M., and Karen A. Machleit (1989), "Psychometric assessment of a reduced version of INDSALES," *Journal of Business Research*, 18(4), 291-302.
- Farber, Barry A. (1991), *Crisis in education: Stress and burn out in the American teacher*. The Jossey-Bass education series. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass. . xxi 351pp.
- Friedman, S. (2000), "*Emotion in Organizations*", SAGE Publications Ltd.
- Gefen, David, Aetmar W. Straub, and Marie-claude Boudreau (2000), "Structural Equation Modeling Techniques and Regression: Guidelines for Research Practice," *Communications of the Association for Information Systems*(7)71-78.
- Gilmer, B. (1966), *Industrial psychology*(2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Goldman, Daniel, Richard E. Boyatzis, and Annie McKee (2002), *Primal Leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, Harvard business School Press.
- Grandey, A. (2003), "When the Show Must Go on : Surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-related service delivery," *Academy of Management Journal* 46, 86-96.
- Grandey, Alicia, Anat Rafaeli, Shy Ravid, Jochen Wirtz, and Dirk D. Steiner (2010), "Emotion display rules at work in the Global Service Economy : The Special case of the customer," *Journal of Service Management* 21(3), 388-412.
- Groth, Markus, Thorsten Hennig-Thurau, and Gianfranco Walsh (2009), "Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy," *Academy of Management Journal* , 52(5), 958-974.
- Hochschild, Arlie Russel (1979), "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure," *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild, Arlie Russel (1983), *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hoppock, Robert (1935), *Job Satisfaction*: Oxford, England: Harper(1935). xxi.
- Humphrey, R. H. (2005), "*Empathy, Emotional Expressiveness, and Leadership*," Paper presented at the Southern Management Association, Charleston, SC.
- Humphrey, Ronald H. (2006), *Leading with*

- Emotional Labor*, Academy of Management. Atlanta, GA.
- Humphrey, Ronald H., Jeffrey M. Pollack, and Thomas Hawver (2008), "Leading with emotional labor," *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151 - 168.
- Kinnie, Nick, John Purcell, Sue Hutchinson, Mike Terry, Margaret Collinson, and Harry Scarbrough (1999), "Employment relations in SMEs: Market-driven or customer-shaped?", *Employee Relations*, 21(3), 218 - 236.
- Krishnan, Balaji C., Richard G. Netemeyer, and James S. Boles, (2002), "Self - Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance," *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(4), 285-295.
- Kruml, Susam M., and Deanna Geddes (2000), "Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work," *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- Lagace, Rosemary R., Jerry R. Goolsby, and Jule B. Gassenheimer, (1993), "A Quasi-Replicative Assessment Of A Revised Version Of INDSALES," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13(1), 65-72.
- Locker, E.A. (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction in Durnette, MD, Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 130.
- Macdonald, Cameron Lynne, and Carmen Sirianni, (1990). *Working in the Service Society*, Philadelphia: Temple University Press.
- Maslach, Christina (1982), *Burnout: The Cost of Caring*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, Christina, and Susan E. Jackson (1981), "The Measurement of experienced burnout," *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99 - 113.
- Maslach, Christina, and Schaufeli, Wilmar. B. (1993), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis. 1-16
- McCormick, Ernest J., and Joseph Tiffin (1979), *Industrial Psychology*. London, Allen & Unwin.
- Pettit JR, Jose R. Goris, and Bobby C. Vaught (1997), "An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction," *Journal of Business Communication*, 34(1), 81-98.
- Porter, Lyman W., and Edward E. Lawler (1968), *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Illinois: Irwin-Dorsey, Viii.
- Prati, L. Melita, Ceasar Douglas, Gerald R. Ferris, Anthony P. Ammeter, and M. Ronald Buckley (2003) "Emotional Intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes", *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.
- Price, James L. (1977), *The study of turn over*. Ames, Iowa: Iowa State University Press.

- Pugh, S. Douglas (2001), "Service with a Smile: Emotional contagion in the service encounter," *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Robbins, Stephen P. (1998), *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Ryan, William (1971), *Blaming the Victim*. Pantheon Books, New York.
- Schaufeli, Wilmar B., and Rober D. Enzmann (1998), *The Burnout Companion to Study & Practice: A Critical Analysis*. Philadelphia: Taylor&Francis
- Smith, Patricia C. (1955), "The prediction of individual differences in susceptibility to industrial monotony," *Journal of Applied Psychology*, 39, 322-329.
- Tsai, Wei Chi (2001), "Determinants and consequences of Employee Displayed Positive Emotions," *Journal of Management*, 27(4), 497-512.
- Wright, Thomas A., and Russell Cropanzano (1998), "Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover." *Journal of Applied Psychology*, 83, 486-493.
- Werts, Charles E., Robert L. Linn, and Karl G. Jöreskog (1974), "Intraclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions," *Educational and Psychological Measurement*, 34 (1), 25-33.
- Zajonc, Robert B. (1985), "Emotion and Facial Efference: An Ignored Theory Reclaimed," *Science*, 5(2), 15-21.

## Emotional Flow from Managers to Staffs in the Retail Industry\*

JungKun Park\*\*  
Younghee Lee\*\*\*  
Weon Sang Yoo\*\*\*\*

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the emotional flow from managers to frontline staffs in the retail industry. This study examines managers' emotional labor, emotional exhaustion, job satisfaction, and frontline staffs' emotional exhaustion, job satisfaction, and job performance. 233 managers and 239 frontline staffs in the retail industry in Korea were surveyed. The results from structural equation model analyses can be summarized as follow: Job performance of frontline staffs is positively affected by their job satisfaction, and their job satisfactions and emotional exhaustion are affected by managers' emotional labor and job satisfaction. Managers' emotional labor has a negative impact on their emotional exhaustion. Therefore, frontline staffs' emotional problems should be approached from a broad perspective including their emotional interactions with their managers. Academic contribution, managerial implications, limitations, and future research directions are also discussed.

### Purpose of Study

The related literature paid attention to the concepts, measurement items, and effects of frontline staffs' emotional labor up to the year of 2005. Since then, the focus of this stream of research has expanded into managers' emotional labor. However, little research has been

---

\* The research reported is funded by the Social Science Korea (SSK) Research Grant of the National Research Foundation of Korea (NRNRFK), and the authors would like to thank the NRNRFK for supporting their research project (Project No. B00096).

\*\* Associate Professor, College of Technology, University of Houston (jpark21@Central.UH.EDU)

\*\*\* Visiting Scholar, College of Technology, University of Houston (naomi-02@daum.net)

\*\*\*\* Corresponding Author, Associate Professor, Korea University Business School (wyoo@korea.ac.kr)

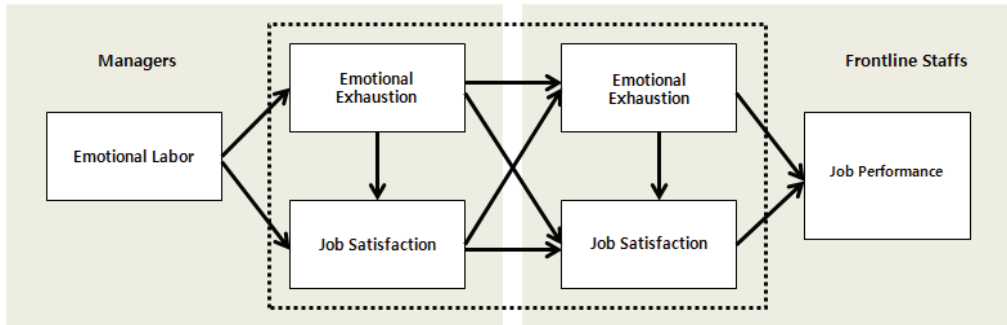
conducted to understand emotional flow between managers and frontline staffs. According to Barger and Grandey(2006), the effects of emotion is contagious. This study is the first effort to introduce an integrated framework including managers and frontline staffs in order to understand the emotional flow between the two levels of employees and its effects.

### Hypotheses Development

Based on extensive review of the literature on emotional labor, emotional exhaustion, job performance, job satisfaction and organization behavior, this study proposes the following 10 hypotheses:

- H1: Managers' emotional labor (EL) is likely to have a positive influence toward their emotional exhaustion (EE).
- H2: Managers' emotional labor (EL) is likely to have a negative influence toward their job satisfaction (JS).
- H3: Managers' emotional exhaustion (ES) is likely to have a negative influence toward their job satisfaction (JS).
- H4: Managers' emotional exhaustion (EE) is likely to have a positive influence toward frontline staffs' emotional exhaustion (EE).
- H5: Managers' emotional exhaustion (EE) is likely to have a negative influence toward frontline staffs' job satisfaction (JS).
- H6: Frontline staffs' emotional exhaustion (EE) is likely to have a negative influence toward their job satisfaction (JS).
- H7: Frontline staffs' emotional exhaustion (EE) is likely to have a negative influence toward their job performance (JP).
- H8: Managers' job satisfaction (JS) is likely to have a negative influence toward frontline staffs' emotional exhaustion (EE).
- H9: Managers' job satisfaction (JS) is likely to have a positive influence toward frontline staffs' job satisfaction (JS).
- H10: Frontline staffs's job satisfaction (JS) is likely to have a positive influence toward their job performance (JP).

The research model is summarized in Figure 1.



〈Figure 1〉 Research Model

### Sample and Data Collection

Data for this study was collected from retail managers and frontline staffs through a self-administered survey. A total of 233 questionnaire from managers and 239 from frontline staffs remained after removing those with incomplete responses. The demographic characteristics of the subjects are summarized in Table 1.

〈Table 1〉 Demographic Characteristics of the Sample

Variables		N(%)	M(SD)
Manager	Age		47.68(12.75)
	Gender	Male	151(64.8)
		Female	82(35.2)
	Marital Status	Married	165(69.3)
		Never been married	31(13.0)
Divorced or Others		42(17.6)	
Staff	Age		23.73(9.09)
	Gender	Male	86(36.0)
		Female	153(64.0)
	Marital Status	Married	51(21.3%)
		Never been married	155(64.9%)
Divorced or Others		33(13.8%)	

### Measurement Items

All constructs in this study were assessed using items from established scales. Major

constructs and the corresponding key references for the measurement item development are summarized in Table 2.

〈Table 2〉 Measurement Items and References

Measurement Items		References
Manager	Emotional Labor	Kruml and Geddes (2000).
	Emotional Exhaustion	Maslach and Jackson (1981).
	Job Satisfaction	Comer et al. (1989), Lagace et al. (1993)
Staff	Emotional Exhaustion	Maslach and Jackson (1981)
	Job Satisfaction	Brown and Peterson (1993) Brashear et al. (2003)
	Job Performance	Pettit et al. (1997)

### Reliability and Validity

As shown in Table 3 and 4, all items met the requirements for the reliability and validity tests.

〈Table 3〉 Reliability and Validity Test

	Indicator	Loading	t-value	SMC	Cronbach-α	AVE	C.R
M_EL	M_EL1	0.889	13.826	0.592	0.882	0.657	0.706
	M_EL2	1.000	-	0.754			
	M_EL3	0.990	15.936	0.725			
	M_EL4	0.922	13.226	0.557			
M_EE	M_EE1	0.973	17.876	0.709	0.935	0.742	0.790
	M_EE3	0.994	18.719	0.744			
	M_EE5	0.983	19.135	0.761			
	M_EE7	1.000	-	0.743			
	M_EE9	0.977	18.955	0.754			
M_JS	M_JS2	0.926	14.489	0.843	0.880	0.741	0.850
	M_JS3	0.974	14.353	0.808			
	M_JS4	1.000	-	0.573			
E_EE	E_EE2	1.000	-	0.711	0.908	0.665	0.736
	E_EE4	0.826	15.954	0.635			
	E_EE5	0.986	18.734	0.768			
	E_EE7	0.922	15.464	0.611			
	E_EE9	0.773	15.341	0.604			

	Indicator	Loading	t-value	SMC	Cronbach- $\alpha$	AVE	C.R
E_JS	E_JS2	0.669	9.520	0.378	0.800	0.590	0.620
	E_JS4	1.000	-	0.748			
	E_JS5	0.946	12.522	0.645			
E_JP	E_JP1	0.745	17.521	0.654	0.903	0.765	0.894
	E_JP2	1.000	-	0.948			
	E_JP4	0.862	18.534	0.693			

Goodness-of-fit:  $\chi^2(df)=374.131(220)^{***}$ , GFI=0.882, NFI=0.920, RFI=0.908, TLI=0.960, CFI=0.965, RMR=0.116, RMSEA=0.054

<Table 4> Construct Means, Standard Deviations, and Correlations

	M_EL	M_EE	M_JS	E_EE	E_JS	E_JP
M_EL	1.00					
M_EE	0.49	1.00				
M_JS	-0.15	-0.44	1.00			
E_EE	0.51	1.05	-0.43	1.00		
E_JS	-0.21	-0.45	0.31	-0.41	1.00	
E_JP	-0.14	-0.30	0.19	-0.27	0.60	1.00
Means	2.94	3.20	5.55	3.00	4.97	6.01
S.D	1.22	1.74	1.05	1.63	1.38	1.00

## Results

The hypothesis test results are summarized in Table 5.

<Table 5> Hypothesis Test Results

Hypotheses	Estimate	C.R.	P value	Results
H1: M_EL $\rightarrow$ M_EE	0.550	7.391	0.000	Accepted
H2: M_EL $\rightarrow$ M_JS	0.053	1.043	0.297	Rejected
H3: M_EE $\rightarrow$ M_JS	-0.283	-5.873	0.000	Accepted
H4: M_EE $\rightarrow$ E_EE	1.073	18.984	0.000	Accepted
H5: M_EE $\rightarrow$ E_JS	0.153	1.096	0.273	Rejected
H6: E_EE $\rightarrow$ E_JS	-0.442	-3.247	0.001	Accepted
H7: E_EE $\rightarrow$ E_JP	-0.021	-0.546	0.585	Rejected
H8: M_JS $\rightarrow$ E_EE	0.063	1.868	0.062	Rejected
H9: M_JS $\rightarrow$ E_JS	0.223	2.048	0.041	Accepted
H10: E_JS $\rightarrow$ E_JP	0.448	7.995	0.000	Accepted

Goodness-of-fit:  $\chi^2(df)=374.131(220)^{***}$ , GFI=0.882, NFI=0.920, RFI=0.908, TLI=0.960, CFI=0.965, RMR=0.116, RMSEA=0.054



## Conclusions

This study finds that frontline staffs' job performance is negatively affected by their job satisfaction, and their job satisfaction is negatively affected by their emotional exhaustion. Frontline staffs' emotional exhaustion and job satisfaction are positively affected by managers' emotional exhaustion and job satisfaction, respectively. Managers' job satisfaction is negatively affected by their emotional exhaustion, and their emotional exhaustion is positively affected by their emotional labor. The findings highlight the importance of understanding emotional flow among the employees and its impact. Overall, this study expands our understanding of employees' emotion by introducing an integrated framework including the effects of emotional flow between the two levels of employees.

Key Words : Retail Industry, Emotional Flow, Managers, Frontline Staffs

