한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2014. Vol. 27, No. 1, 267-290

상사에 대한 정서노동의 예측변인 탐색 및 직무소진과의 관계모형 검증

박 건 우　　김 명 소†　　한 영 석

호서대학교 산업심리학과

본 연구에서는 정서노동 연구의 대상을 기존의 외부고객에서 내부고객으로 확장하여 상사에 대한 정서노동(표면행동, 내면행동)의 예측변인들을 개인, 관계, 조직의 측면에서 탐색하고, 상사에 대한 정서노동이 직무소진(정서적 소진, 냉소, 직무 비효능감)에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 하였다. 이를 위해 국내 기업 종사자 435명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였고, 그 중 불성실 응답자를 제외하고 401명의 자료를 분석하였다. 연구결과, 조직 구성원 개인의 긍정 정서성과 부정 정서성, 상사의 방어적 의사소통 및 조직의 위계적 문화가 표면행동에 유의하게 영향을 미쳤고, 내면행동에는 개인의 긍정 및 부정 정서성과 위계적 조직문화가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 정서노동이 직무소진에 미치는 영향을 분석한 결과, 표면행동은 직무소진의 세 개의 하위요인에 모두 유의하게 영향을 미쳤고, 내면행동은 정서적 소진을 제외한 냉소와 직무 비효능감 변인에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 구조방정식을 통해 정서노동의 예측변인들과 준거변인을 모두 포함한 연구모형을 검증한 결과, 모형의 부합도는 수용 가능하였다. 이러한 연구결과들을 바탕으로 본 연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 제한점과 향후 연구 방향을 제안하였다.

주요어 : 정서노동, 직무소진, 긍정 정서성, 부정 정서성, 방어적 의사소통, 위계적 조직문화

† 교신저자 : 김명소, 호서대학교 사회과학대학 산업심리학과, mskim@hoseo.edu

www.kci.go.kr

많은 기업들은 고객에 대한 서비스의 질이 곧 기업의 이미지이고 기업의 이미지는 곧 이익창출이라는 점을 강조한다. 양질의 서비스 제공을 위해 서비스업 종사자들은 고객과의 상호작용에서 고객이 긍정적인 정서를 경험하도록 노력하고 있으며, 이는 경영관리의 주요 관심대상이 되어 왔다. 특히, 조직이 요구하는 감정표현 규범에 따라 업무를 수행하는 것이 직무의 중요한 구성요소가 되고 있다(Wharton, 1993). 그러나, 이러한 직무 요구로 인해 관련 직원들은 어떠한 고객을 만나든지 긍정적 정서를 표현하기 위해 자신의 정서를 관리해야 하며(Grandey, 2000), 그 결과 직무 스트레스를 넘어선 정서노동을 경험할 수 있다.

하지만 정서노동은 조직 외 고객인 외부고객(손님, 환자 등)에서만 발생한다고 볼 수 없다. 최근 Grynderup(2013)가 이끄는 덴마크 오르후스 대학의 임상의학학과 연구팀은 직장 우울증의 가장 큰 원인 중 하나가 '짜증나는 상사'라는 연구결과를 발표했으며, 2010년 11월 25일 국내 취업정보업체 사람인이 직장인 1,120명을 대상으로 '꼴도 보기 싫은 상사가 미친 영향'이라는 설문조사 결과에 따르면 상사로 인해 이직을 결심하거나 불면증과 우울증 등의 신체적, 심리적 질병을 겪는 경우가 증가하고 있다고 한다. 이와 같은 결과는 현대 사회는 조직사회이고 조직 내에서 대인간의 활발한 상호작용이 이뤄지고 있으며, 정서노동이란 대인관계에서 적절한 특정 정서를 표현하도록 요구됨으로써 발생한 결과물이라는 Morris와 Feldman(1996)의 주장으로 설명이 가능하다. 또한, Grandey, Kern, 및 Frone(2007)은 언어적 폭력이 미치는 효과를 검증하면서 외부고객뿐 아니라 내부고객(상사와 동료)에게 받은 언어적 폭력이 직무소진과 불만족을 일으킨다는 결과를 제시한 바 있다. 따라서, 정서노동 직무라고 불리는 사회복지 업무, 고객서비스 업무뿐 아니라 일반 직장인들 또한 조직 내 고객인 내부 구성원들 간에도 정서노동을 경험할 수 있다고 보아야 한다.

그럼에도 불구하고 기존의 정서노동 관련 연구는 외부고객에 초점을 맞추어 진행되어 왔다. 즉, 선행 연구들은 내부고객에 대한 정서노동 측면은 거의 다루지 않았다. 구체적으로, 내부고객에 대한 국외 정서노동 연구는 전무한 실정이며, 최근 국내에서 내부고객에 대한 연구가 시작되었다. 김학수(2012)가 노사관계 직무종사자들을 대상으로 이들이 노조 구성원들에게 느끼는 정서노동을 연구하였고, 정지희(2013)는 일반 직장인을 대상으로 상사에 대한 정서노동 측정방법의 대안을 제시했다.

정서노동의 개념은 Hochschild(1983)와 Grandey(2000)의 이론을 근거로 표면행동과 내면행동이라는 두 개의 기제로 구분되어 왔고, 이에 대한 예측변인과 결과변인에 대한 경험적 연구들이 수행되었다. 주요 예측변인 중 정서성은 개인의 기질적인 변인으로서 정서성에 의해 정서노동이 차별적인 방식으로 경험된다는 것이 많은 연구에서 밝혀졌기 때문에(Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002; Gosserand & Dieffendorff, 2005), 내부고객에 대한 정서노동도 정서성에 의해 영향을 받을 것으로 예상할 수 있다. 또 다른 핵심 예측변인인 표현규범은 조직적 차원에서 고객 대응시 적절한 표현을 규정하여 구성원들에게 강조하는 규범을 의미한다(Grandey. 2000; Brotheridge & Lee, 2002, Gosserand & Dieffendorff, 2005). 이를 내부고객(특히, 상사)으로 적용시켜보면, 조직 구성원간의 관계에 대한 암묵적 조직문화와 상사 및 부하간의 소통

www.kci.go.kr

방법으로 해석할 수 있다. 특히, 일방적인 표현규범을 요구하는 위계적 조직문화와 구성원들의 표현규범 인식에 부정적 영향을 미치는 상사의 방어적 의사소통이 부하직원의 정서노동을 야기 시킬 수 있는 변인으로 작용할 수 있다(Diefendorff & Richard, 2003). 한편 정서노동의 준거변인의 경우, 상사로 인한 정서노동도 기존 정서노동 연구에서 유의한 결과변인으로 밝혀진(Grandey, Fisk & Steiner, 2005; Brotheridge & Grandey, 2002; 이랑, 김완석, 신강현, 2006; 문인숙, 2010; 정지희, 2013) 직무소진을 예측할 것으로 기대한다.

요약하면, 기존의 정서노동 연구는 외부고객을 대상으로 진행되었으며, 내부고객에 대한 연구는 국내외적으로 매우 미흡한 실정이다. 내부고객으로 상사, 동료, 부하, 사내 특정 집단 등을 생각해볼 수 있는데, 상사와의 관계에서 직접적인 정서 표현이 상대적으로 더 어렵고, 또한 직장 내 스트레스의 상당부분은 상사로부터 비롯되는 경우가 많기 때문에(Sutton, 2010) 우선적으로 내부고객 중 상사에 대한 정서노동 연구가 필요할 것으로 보인다. 따라서, 본 연구에서는 상사에 대한 정서노동(표면행동, 내면행동)의 예측변인을 개인, 관계, 조직의 측면(즉, 정서성, 상사의 방어적 의사소통, 위계적 조직문화)으로 나누어 탐색하고, 정서노동이 직무소진(정서적 소진, 냉소, 직무 비효능감)에 미치는 영향력을 살펴보고자 한다. 또한, 상사에 대한 정서노동의 예측변인과 결과변인을 포함한 관계 모형을 제안하고, 모형의 적합도를 검증할 것이다.

정서노동

정서노동은 서비스 접점에서 고객과 상호작용하는 직원들이 실제로 느끼는 정서와 외적으로 표현하는 정서는 다를 수 있다는 것에 착안하여 미국의 사회학자 Hochschild(1979)에 의해 제시된 개념이다. 그는 자신의 저서 <The Managed Heart>에는 정서노동을 '임금을 위해 외적으로 관찰 가능한 표정 및 몸짓의 표현을 창출하는 느낌의 관리'라고 정의하였다(박동수, 전명구, 정성한, 2005). 이후, Ashforth와 Humphrey(1993)는 이러한 Hochschild의 느낌규범과는 다르게 표현규범이라는 용어를 사용하여 정서노동의 재개념화를 시도한 바 있다. 한편, Morris와 Feldman(1996)은 상호주의적 관점에 기반하여 정서노동의 개념을 '대인간의 상호작용 업무가 일어나는 동안 조직이 기대하는 정서를 표현하는데 필요한 노력, 계획, 통제'라고 정의하였다.

기존 선행연구들에서 제시한 정서노동에 대한 개념을 살펴보면, 관점에 따라 정의가 다양하고 합의가 명확하게 이루어지지 않은 상태임을 알 수 있다. 그 결과, 정서노동에 대한 선행연구에서 일관성이 낮은 결과들이 도출되었다(Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002; Gosserand & Dieffendorff, 2005). 하지만, 공통적인 내용은 정서노동은 조직의 정서적 요구가 있으며, 대인간의 상호작용에서 개인의 정서가 아닌 조직이 요구하는 감정을 조절하는 행동이라는 것이다. Grandey(2000)는 기존의 선행연구들을 통합하여 정서노동을 '조직의 목표 달성을 위한 감정과 표현을 조절하는 과정'으로 정의하고, 표면행동과 내면행동으로 명확하게 분리하여 설명하였다. 이러한 정서노동의 개념화는 선행 연구자들이 직업범주(Hochschild, 1983), 관찰 가능한 감정표출(Ashforth & Humphey, 1993), 정서 부조화(Morris & Feldman, 1996)에 초점을 맞추어 개념화한데

www.kci.go.kr

비해, 보다 내적 정서조절 접근을 포함했다는 특징이 있다(박동수 외 동료들, 2005). 즉, 이전 연구들에서는 정서노동을 하나의 노동 단위로 간주하고 순기능적, 역기능적 결과를 동시에 제시하였지만, Grandey의 이론 모형은 두 기제를 명확하게 구분함으로써 선행 연구들에서 서로 다른 결과가 도출된 이유를 설명하였다는 점에서 의의를 갖는다.

구체적으로, 표면행동(surface acting)은 실제로 느끼지 않은 감정을 표정, 몸짓, 말투와 같은 표현방식을 조직적으로 요구하는 행동을 외적으로 나타내는 것이다. 즉, 실제로 느끼는 정서와 표현하는 정서가 일치하지 않아 정서 부조화를 경험하며, 불일치를 해소하려는 내적 정서 변경의 노력은 이루어지지 않는다(Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2003). 반면, 내면행동(deep acting)은 조직적으로 요구되는 정서를 실제로 느끼고 경험하려는 노력을 의미한다. 예를 들어, 승무원이 짜증나는 정서를 가지고 있을 때, 고객에게 내면의 정서와는 상이하게 좋은 기분인척 친절하고 상냥한 미소를 보이는 것을 표면행동이라고 할 수 있다. 그러나, 자신이 현재 짜증나더라도 친절하고 상냥한 미소를 보이는 등의 표현하려는 긍정적인 정서와 자신의 정서를 일치시키려고 노력을 한다면 내면행동이라고 할 수 있다. 그래서 Rafaeli와 Sutton(1987)는 표면행동을 '악의의 왜곡(faking in bad faith)'으로, 내면행동을 '선의의 행동(acting in good faith)'이라고 부르기도 했다.

긍정/부정 정서성

개인의 기질적 특성인 긍정 정서성(Positive Affect; PA)은 사람이 행복이나 안녕감에 대해 열정적이고, 적극적이며, 활동적이고, 민활함을 느끼는 정도를 의미한다. 긍정 정서성이 높은 사람은 시간과 상황과는 관계없이 긍정적인 정서 상태를 유지하는 경향이 있기 때문에 전반적으로 행복하다는 느낌을 갖는다. 또한, 에너지가 넘치며 자기 자신을 능동적이고 자신감 있는 존재로 볼뿐 아니라 대인관계와 일에 대해서도 즐겁게 참여한다. 반면, 긍정 정서성이 낮은 사람은 정서적 슬픔과 무기력이 특징이기 때문에 즐겁지 않은 기분을 유지하며, 행복감도 적게 경험하는 경향이 있다. 부정 정서성(Negative Affect; NA)은 분노, 죄의식, 공포, 경멸, 신경증을 포함한 다양한 혐오적 정서 상태가 동반되는 주관적인 고통과 불쾌한 상태를 나타낸다(Watson, Clark & Tellegen, 1988). 부정 정서성이 높은 사람은 부정적인 정서 경험을 유지하는 방식으로 생각하고 행동하기 때문에 전반적으로 자신이 유쾌하지 못하게 살아가고 있다고 생각하고, 주변에 대해 부정적인 태도를 갖고 있다. 반면에 부정 정서성이 낮은 사람은 차분하고 평온하기 때문에 주변 상황을 나쁘거나 긴장된 것으로 보지 않으며, 부정적인 정서 상태를 적게 경험하는 경향이 있다(Tellegen, 1985; Watson, et al, 1988; Watson & Pennebaker, 1989; George, 1992). 이 두 가지 정서 특성은 매우 안정적이고, 서로 독립적인 차원의 개념으로 이해되고 있으며, 업무 장면에서 나타나는 정서적 반응의 핵심 성향 요인으로 제시되고 있다(Meyer & Shack, 1989, Watson & Tellegen, 1985; George, 1992).

정서노동과 긍정 및 부정 정서성 간의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면, 표면행동에 대해서는 대체적으로 일관된 결과를 보이지만, 내면행동과 정서성과의 관련성은 연구자

www.kci.go.kr

마다 다소 차이가 나는 결과를 제시하고 있다. 예를 들면, Brotheridge와 Grandey(2002), Brotheridge와 Lee(2002)와 같은 연구자들은 표면행동은 긍정 정서성과 부적인 상관을 보이지만 부정 정서성과는 정적인 상관을 보인다는 것을 밝혔다. 하지만, 이들 연구에서 내면행동은 정서성과 유의한 관련성을 보이지 않았다. Gosserand와 Dieffendorff(2005)의 연구에서도 표면행동에 대해 긍정 정서성은 부적으로, 부정 정서성은 정적으로 영향을 미쳤다. 반면, 내면행동의 경우, 긍정 정서성과 부정 정서성 모두 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 국내 연구를 살펴보면, 노혜미(2005)의 연구결과, 국외 연구와는 달리 표면행동에 대해 긍정 정서성만이 유의하게 정적인 관련성을 보였다. 그러나, 내면행동에 대해서는 긍정 정서성이 정적인 영향을 미치고, 부정 정서성은 부적 영향을 미쳤다. 본 연구는 최근 연구결과들과 Grandey(2000)의 표면행동과 내면행동의 차별성 논리를 바탕으로 정서성과 상사에 대한 정서노동간 관계에 대해 다음과 같은 가설들을 제시하였다.

가설 1-1. 긍정 정서성은 표면행동에 부적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 부정 정서성은 표면행동에 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 긍정 정서성은 내면행동에 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 부정 정서성은 내면행동에 부적 영향을 미칠 것이다.

상사의 방어적 의사소통

의사소통은 '발신자와 수신자의 단순한 정보의 전달만이 아니라, 발신자와 수신자 간의 정보, 생각, 의도 혹은 태도에 대한 공유화의 과정'이다(안미현, 1999). 따라서, 상사의 의사소통은 메시지를 어떤 프레임에 의해 전달하는가에 문제로서, 의사소통 유형에 따라 메시지의 의미는 변화될 수 있다. 메시지의 전달을 통해 학습이 일어나고 동기와 태도가 형성되기 때문에, 의사소통 유형은 학습과 동기, 태도의 형성을 이해하는데 있어서 매우 중요한 변수가 될 수 있다(박상현, 2005).

의사소통 유형 분류와 관련하여 Johnson (1972)은 개인들마다 자신만의 고유한 메시지 전달 성향에 따라 지배성과 사회성으로 분류하였으며, 지배성의 높고 낮음과 사회성의 높고 낮음의 조합에 따른 감정형, 지휘형, 지원형, 사교형의 네 가지 의사소통 유형을 제시하였다. 또한 조직 내 의사소통은 방어적 소통과 지원적 소통으로 구분할 수 있는데(Lewis, 1987), 방어적 의사소통은 상대방을 평가, 통제하려하며 우월적 위계를 강조함으로써 조직 내 방어적인 분위기를 조성한다. 방어적 분위기는 의사소통 과정에서 구성원들의 발언을 억제시키고, 실수를 숨기게 하며, 직원들을 회피적으로 만든다. 한편, 지원적 의사소통은 상대방을 존중하고, 자발적인 참여에 대한 동기를 부여하며, 문제해결 지향적인 의사소통을 의미한다. 지원적인 분위기는 반대 제안에 개방적이기에 발언을 촉진시키며 위험을 감수하게 하여 문제를 객관적으로 볼 수 있게 한다. 따라서 리더 및 상사, 중간관리자의 의사소통 유형은 구성원들에게 많은 영향을 미칠 수 있다.

구체적으로, 유성식(1991)의 연구에서 의사소통 만족은 직무만족과 정적인 상관관계를 보였으며, 회귀분석 결과에서도 의사소통 만

www.kci.go.kr

족 변인이 직무만족의 예측변인으로 도출되었다. 조극래(1995)는 종업원을 대상으로 수행한 연구에서 조직의 의사소통이 조직몰입과 유의한 관련성이 있다는 것을 밝혔다. 또한, 박풍자(2009)의 연구에 의하면, 비공식 의사소통과 수평적 의사소통이 활성화될수록 직무만족과 조직몰입, 조직 신뢰 및 동료간 신뢰, 정보공유가 높아진다. 한편, 상사의 의사소통에 대한 연구를 수행한 유종숙(1999)은 상사와의 상향적, 위계적 의사소통이 증가할수록 개인이 느끼는 직무스트레스가 증가된다는 결과를 제시하였다.

이러한 상사의 의사소통은 구성원들이 상사에게 부정적인 정서를 표현하면 안 된다는 생각과 적절한 표현을 해야 하도록 만드는 표현규범으로 인식할 것으로 예상된다. 구성원이 직무에서 정서 표현이 요구된다는 것을 알기 위해 사회적 정보를 사용한다는 연구결과(Salancik & Pfeffer, 1978)와 상사는 구성원들의 수행을 평가하고 행동에 대해 보상과 벌을 제공한다는 사실이 구성원들의 표현규범 인식에 있어서 가장 영향력 있는 출처로 볼 수 있다는 제안(Diefendorff & Richard, 2003)이 이러한 예측을 지지한다. 실제로 최근 대부분의 표현규범 연구에서 표현규범이 정서노동의 표면행동과 내면행동 모두와 유의미한 정적 관계를 보이는 것으로 나타났다(Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Diefendorff, Croyle, & Gosserand., 2005). Gosserand와 Diefendorff(2005)의 연구에서만 표현규범이 표면행동에 영향을 미치지만, 내면행동에는 특별한 영향을 미치지 않았다. 이와 같은 연구결과들을 바탕으로 상사의 방어적 의사소통과 정서노동간 관계에 대해 다음과 같은 가설들을 제시하였다.

가설 2-1. 상사의 방어적 의사소통은 상사에 대한 표면행동에 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 상사의 방어적 의사소통은 상사에 대한 내면행동에 정적 영향을 미칠 것이다.

위계적 조직문화

Hofstede(2001)는 조직문화를 특정 조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 지식과 기술 그리고 상징물 등을 포함하는 포괄적이고 종합적인 개념으로 보았다. 대표적인 조직문화 유형으로 알려진 Quinn의 경쟁가치 모형은 다양한 조직 효과성에 관한 개념들을 분석하기 위한 틀로써 제시되었으나, 이 후 조직문화의 유형을 규명하기 위한 분석 틀로 변용되었다(Quinn, 1988; Quinn & Kimberly, 1984; Quinn & McGrath, 1985). 경쟁가치 모형을 기반으로 네 가지 조직문화 유형이 도출되었으며, 이 네 가지 유형은 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화이다. 이 중 전통적인 관료제적 조직문화를 대표하는 위계문화는 내부과정모형이라고도 불리며, 안정성과 통제에 대한 필요성과 조직의 내부적 유지와 통합을 강조하고 있다. 즉, 공식적 명령과 규칙을 강조하고 집권적 통제와 안정지향성을 중시하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다. 그래서 위계문화는 강력한 감독체계를 갖고 보편적인 서비스를 제공하며 예측된 규범과 절차를 강조한다.

조경호와 김정필(2005)은 지방자치단체를 대상으로 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계를 분석한 결과, 구성원이 지각하는 조직효과성을 높이기 위해 위계문화 발달을 억제해야 한다고 주장했다. 이환범, 김태영, 이수창(2005)의 공무원의 책무성에 대한 조직문화의 영향

www.kci.go.kr

에 관한 연구에서도 합리문화, 혁신문화, 집단문화, 위계문화 순으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 위계문화의 구성원들에 대한 긍정적 영향이 다른 문화에 비해서 가장 적은 것으로 밝혀졌다.

상사의 의사소통 유형에서와 마찬가지로 구성원이 직무에서 정서 표현이 요구된다는 것을 알기 위해 사회적 정보를 사용한다는 제안(Salancik & Pfeffer, 1978)을 고려해 볼 때, 공식적 명령과 통제를 중시하는 위계적 조직문화에서는 구성원들이 자유롭게 자신의 정서를 표현하기 어려울 것이다. 그 결과, 위계적 조직문화는 조직이 요구하는 표현규범의 역할을 하게 될 것이며, 정서노동의 표현행동과 내면행동에 동일한 효과를 미칠 것으로 예상된다(Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Diefendorff, Croyle, & Gosserand., 2005). 이를 바탕으로 위계적 조직문화가 정서노동에 미치는 영향을 탐색하고자 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 3-1. 위계적 조직문화는 표면행동에 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 위계적 조직문화는 내면행동에 정적 영향을 미칠 것이다.

직무소진

직무소진의 정의는 개인의 고유한 특징에 따라 환경이나 상황에 대응하는 방식이 다르기 때문에 여러 이론이 존재하게 된다(김학수, 2012). 학자별로 관점에 따라 개념적, 단계적 분류가 다소 차이가 있지만, 직무소진을 경험하면 성취감의 감소, 정서적 소진을 느끼게 되고 부정적인 태도나 감정을 갖게 된다는 것에는 대부분 합의하고 있다. 직무소진에 대한 정의와 개념 중 Maslach의 개념이 가장 대표적으로 사용되고 있다. 특히, 1982년에 Maslach의 소진 척도인 MBI(Maslach Burnout Inventory)가 개발되면서 소진에 대한 연구의 틀을 마련하였다. 위 척도 개발 이후, 단순 신체적 증상을 포함하여 정서적, 심리적 증상에 대한 다양한 연구와 소진에 영향을 주는 사회적 지지, 정서노동과 같은 선행 변인과, 소진으로 인해 나타나는 결근, 이직, 또는 조직몰입, 직무만족과 같은 결과 변인에 대한 연구로 차원이 확대되었다.

Maslach에 의하면, 직무소진은 정서적 소진, 냉소, 직무효능감 감소의 세 가지 측면으로 구성된다. 정서적 소진(emotional exhaustion)은 고객을 상대하는 서비스 접점 직무를 수행하는데 과도하게 정서적 자원을 소모함으로써 육체적인 차원의 소모의 개념과 비슷하게, 심리적 차원에서의 정서적 에너지의 탈진을 뜻한다. 정서적 소진은 냉소와 직무효능감 감소가 나타나게 하는 예측변인이 되기도 한다. 한편, 냉소(cynicism)는 고객, 동료, 직무, 조직 등에 대하여 심리적으로 멀어져 이들에게 부정적이고 무감각하고, 냉소적으로 되어 기계적으로 처리하는 태도를 보이는 것을 나타낸다. 냉소를 경험하는 직원은 서비스를 받는 사람들을 물건처럼 취급하고, 자신과는 관련이 없다고 지각하는 경향이 있다(Cordes & Dougherty, 1993). 구성원들의 냉소와 같은 태도는 실제로 서비스를 받는 고객뿐만 아니라 직접적인 관계가 없는 타인에게까지 그대로 전이가 이루어져 또 다른 부정적인 결과를 초래하는 요인이 될 수 있다(Jackson & Maslach, 1982). 마지막으로, 직무효능감 감소(reduced professional efficacy)는 직무상에 성취도 부족으

www.kci.go.kr

로 인해 자기 자신을 부정적으로 평가하는 시각에서 나타나는 반응으로 정의되며, 개인 성취감 감소에서 확장된 개념이다(신강현, 2003). 즉, 각 개인들이 직무를 수행하거나 타인들과의 상호간 관계에 있어서 직무 성취도와 성공 성취감의 감소를 느끼는 것이다(Cordes & Dougherty, 1993). 최근 일부 연구에서는 직무효능감 감소는 정서적 소진이나 냉소를 경험한 후에 발생하여 직무소진 현상 중에서 가장 마지막 단계에서 나타나는 현상으로 보기도 한다(김헌형, 2008).

그 동안 정서노동과 직무소진간 관계에 대한 실증연구는 활발하게 이루어져 왔다(예: Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey et al, 2005; 문인숙, 2010; 신강현, 한영석, 김완석, 김원형, 2008; 신혜숙, 2012; 이다원, 이선희, 2011; 이랑, 김완석, 신강현, 2006). 정서노동의 전략별로 살펴보면, 표면행동을 사용하는 것은 정서적 소진을 증가시키고(Zapf, 2002), 지속적인 정서 부조화를 동반한다. 정서 부조화의 상태가 지속되면 낮은 자존감, 우울감, 냉소주의, 직무로부터의 소외를 유발할 수 있다(Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002; Morris & Feldman, 1996). 하지만 내면행동은 표현된 감정을 실제로 느끼기 위해 의식적인 노력을 함으로써 정서 부조화가 해결되어 표면행동보다 덜 해로운 것으로 나타났다(Goldberg & Grandey, 2007; Zapf, 2002).

표면행동과 내면행동의 직무소진에 대한 영향력이 좀 더 분명하게 구별된다는 결과를 제시한 연구들도 많다. 예를 들면, 이랑 외 동료들(2006)의 은행 콜센터 상담원을 대상으로 한 연구에서는 표면행동은 직무소진에 정적인 영향을 미쳤지만, 내면행동은 직무소진에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 직무소진의 하위 요인별에 대한 분석을 실시한 연구들을 살펴보면, 신혜숙(2012)의 카지노 종사원 대상의 연구결과, 정서노동의 표면행동은 정서적 소진, 냉소, 직무효능감 감소에 정적으로 영향을 미쳤으며, 내면행동은 이들 3요소에 모두 부적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 승무원을 대상으로 정서노동 연구를 수행한 문인숙(2010)은 내면행동은 심리적 스트레스와 정서적 소진, 냉소, 직무효능감 감소와 부적 상관관계가 있지만, 표면행동은 심리적 스트레스, 정서적 소진, 냉소와 정적 상관을 보인다는 것을 밝혔다. 또한, 김학수(2012)의 노사관계 담당자 대상 연구를 살펴보면, 노조원이라는 내부고객에 대한 표면행동은 정서적 소진, 냉소, 직무효능감 감소에 정적으로 영향을 미쳤으며, 내면행동은 3개 하위요인에 부적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, Schaufeli와 Salanova(2007)는 심리측정 관점에서 볼 때, 직무효능감 감소는 직무효능감에 대한 긍정적 진술문에 응답하게 한 후 이를 역연산하여 측정되기 때문에, '직무효능감의 감소'가 아닌 '직무효능감의 부재'를 측정한다는 문제점을 지적한 바 있다(김유선, 2012). 그래서 이들은 직무효능감 척도의 긍정적 진술문을 부정적으로 수정한 직무 비효능감(Inefficacy) 척도의 사용을 제안한 바 있다. 실제로, 선행연구(Bresó, Salanova & Schaufeli, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007; 김유선, 2012)에서 직무 비효능감을 포함한 직무소진 척도가 직무효능감 척도를 포함한 직무소진 척도보다 타당도가 더 높았다. 따라서 본 연구에서는 상사에 대한 정서노동과 직무소진 간 관계에 대해 다음과 같은 가설을 제시하였다.

www.kci.go.kr

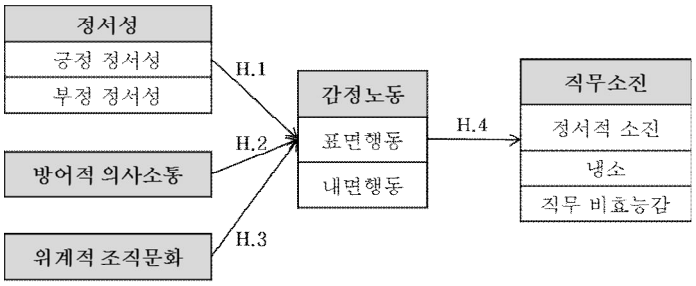


그림 1. 연구모형

가설 4-1. 표면행동은 정서적 소진에 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2. 표면행동은 냉소에 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3. 표면행동은 직무 비효능감에 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4-4. 내면행동은 정서적 소진에 부적 영향을 미칠 것이다.

가설 4-5. 내면행동은 냉소에 부적 영향을 미칠 것이다.

가설 4-6. 내면행동은 직무 비효능감에 부적 영향을 미칠 것이다.

앞에서 제시한 가설들을 반영하여 변인들 간의 관계를 나타낸 연구모형을 그림 1에 제시하였다.

방 법

조사대상자 및 자료수집 절차

본 연구에서는 국내의 다양한 기업에 근무하고 있는 만 19세 이상의 일반 직장인을 대상으로 수행되었다. 총 435명의 응답 중 34명의 불성실한 응답 자료를 제외한 401명의 자료가 분석에 이용되었다.

연구에 포함된 응답자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남성 198명(49.4%), 여성 203명(50.6%)이었다. 연령의 경우, 만 19세～29세 100명(24.9%), 만 30세～39세 101명(25.2%), 만 40세～49세 101명(25.2%), 만 50세～59세 99명(24.7%)이었으며, 평균은 39.02세였다. 학력은 고등학교 졸업 65명(16.2%), 전문대(2년제) 졸업 78명(19.5%), 대학교(4년제) 졸업 213명(53.1%), 대학원 졸업 45명(11.2%)으로 나타났다. 직급별로 살펴보면, 사원급 160명(39.9%), 대리급 86명(21.4%), 과장급 75명(18.7%), 차장급 29명(7.2%), 부장급 28명(7.0%), 부장급 이상 23명(5.7%)으로 나타났다. 요약하면, 성별과 나이는 전반적으로 균등하게 분포되어 있었으며, 학벌은 대졸, 직급은 사원급이 가장 많았다.

측정도구

정서노동

정서노동을 측정하기 위하여 Brotheridge 와 Grandey(2003)가 개발한 정서노동 척도를 기반하여 외부고객을 상사로 바꾸어 사용하였다. 구체적으로, 표면행동 5문항 및 내면행동 5문항으로 구성하여 5점 Likert 척도를 사용하였다. 표면행동의 문항의 예로는 '상사로부터 실

www.kci.go.kr

제 느끼지 않은 감정을 실제로 느낀 척하는 경우가 많다'이며, 내면행동의 예는 '나는 상사에게 보여주어야 하는 감정을 실제로 느끼기 위해 노력한다'이다. 신뢰도 분석 결과는 표면행동의 Cronbach α값은 .884, 내면행동의 Cronbach α값은 .843이었다. 또한, 구성개념 타당도를 검증하기 위해 AMOS를 이용해 확인적 요인분석을 실시한 결과, CFI 지수가 .966, TLI 지수가 .940, RMSEA는 .082로 적합한 수준을 나타냈다.

긍정/부정 정서성

정서성을 측정하기 위하여 Watson 외 동료들(1988)이 개발한 긍정 및 부정 정서성 척도(PANAS)를 이현희, 김은정, 이민규(2003)이 타당화한 척도를 사용하였다. 긍정 정서성(예: 활기찬, 열정적인)과 부정 정서성(신경질적인, 과민한) 각각 10문항 중 요인부하량이 높은 문항 5문항씩을 선택하여 5점 Likert 척도로 구성하였다. 신뢰도 분석 결과, 긍정 정서성의 Cronbach α값은 .865이었고, 부정 정서성의 Cronbach α값은 .866이었다.

상사의 방어적 의사소통

상사의 방어적 의사소통을 측정하기 위하여 William과 Goldstein(1984)의 척도를 이동규(2012)가 번역한 방어적 커뮤니케이션 문항 5개를 5점 Likert척도로 구성하였다. 문항의 예로는 '나의 상사는 부하의 일하는 방식을 통제해야 한다고 믿는다'이며, Cronbach α값은 .896이었다.

위계적 조직문화

위계적 조직문화를 측정하기 위하여 Yeung, Brockbank, 및 Ulrich(1991)의 척도를 김호정(2002)이 번안한 척도를 활용하였다. 총 4가지의 조직 문화 중 위계적 조직문화 척도를 연구에 맞게 수정하여 4문항으로 5점 Likert 척도를 구성하였다. 문항의 예로는 '우리 조직에서는 상하간의 위계질서를 강조한다'이며 Cronbach α값은 .830이었다.

직무소진

직무소진의 정서적 소진과 냉소를 측정하기 위하여 Schaufeli, Leiter, Maslach, 및 Jackson (1996)의 MBI-GS를 신강현(2003)이 타당화한 척도를 사용하였다. 3개 요인 중 직무효능감 감소의 경우, 직무 비효능감으로 대체하여 김유선(2012)이 타당화한 문항을 사용하여, 총 14문항의 5점 Likert 척도를 사용하였다. 정서적 소진은 5문항인데, '나는 맡은 일을 하는데 있어서 완전히 지쳐 있다'와 같은 문항이 포함된다. 냉소는 4문항이며, '나는 현재 맡은 일을 시작한 이후로 직무에 대한 관심이 줄어들었다'가 대표 문항이다. 또한, 직무 비효능감의 경우 총 5문항이며, '나는 직무상에서 발생하는 문제들을 해결하지 못한다'가 포함된다. 신뢰도 분석 결과, 정서적 소진의 Cronbach's α값은 .858, 냉소는 .835, 직무 비효능감은 .922로 나타났다.

분석방법

본 연구는 내부고객(상사)에 대한 정서노동과 예측변인들, 준거변인간 관계를 확인하기 위해 SPSS 19.0 통계프로그램을 활용하여 상관과 다중회귀분석을 실시하였다. 정서노동의 예측변인들과 준거변인들을 모두 포함한 연구모형의 부합도를 검증하기 위해서는 AMOS 18.0을 사용했다.

www.kci.go.kr

결 과

상관분석 결과

본 연구에 포함된 측정변인들에 대한 평균, 표준편차, 상관관계 및 신뢰도 계수가 표 1에 제시되었다. 상관분석 결과를 살펴보면, 정서노동 전략인 표면행동과 내면행동이 정적으로 유의한 상관을 나타냈으나 예상대로 관련성이 낮았다(r=.166, p<.01). 표면행동과 내면행동은 직무소진의 하위 개념인 정서적 소진(각각 r=.336, p<.01; r=.117, p<.05), 냉소(각각 r=.335, p<.01; r=.185, p<.01), 직무 비효능감(각각 r=.303, p<.01; r=235, p<.01)과 모두 정적으로 유의한 상관을 보였다. 이러한 결과는 표면행동, 내면행동 모두 경험이 증가할수록 정서적 소진, 냉소, 직무 비효능감을 경험한다는 것을 의미한다. 하지만 정서노동의 두 기제와 직무소진과의 상관의 수치가 차이가 나는 것으로 보아, 두 변인간의 상관이 낮았던 것처럼, 표면행동과 내면행동은 서로 독립적인 차원일 가능성이 크다.

다음으로, 정서노동 전략들의 예측변인을 살펴보면, 표면행동은 긍정 정서성과 부적으로 상관이 유의하게 보였으며(r=-.253, p<.01), 부적 정서성, 상사의 방어적 의사소통, 위계적 조직문화와는 모두 정적인 상관을 나타냈다(r=300~384, p<.01). 반면, 내면행동은 표면행동과는 다르게 긍정 정서성과 정적으로 유의미한 상관을 나타냈다(r=.216, p<.01). 또한, 부정 정서성과 상사의 방어적 의사소통과는 유의한 관련성이 없었으며, 위계적 조직문화와는 정적으로 유의한 상관을 나타냈다(r=.177, p<.01).

긍·부정 정서성, 상사의 방어적 의사소통 및 위계적 조직문화가 정서노동에 미치는 영향

표 2는 정서노동의 예측변인으로 고려했던 정서성, 상사의 방어적 의사소통, 그리고 위계적 조직문화가 정서노동에 미치는 영향을 살펴보기 위한 위계적 회귀분석 결과이다. 정서노동에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 변인인 성별, 나이, 학력, 직급 요인을 통제한 후, 예측변인들이 정서노동에 미치는 영향을 살펴보았다. 우선, 표면행동에 미치는 영향을 살펴보면, 개인 변인인 정서성은 모두 표면행동을 예측하는 것으로 나타났다. 기대한 바와 같이, 부정 정서성(β=.242, p<.001)은 정적으로 영향을 미쳤으며, 긍정 정서성(β=-.172, p<.01)은 부적으로 영향을 미쳤다. 그리고 이들 정서성은 표면행동에 대해 약 10.4%를 추가적으로 설명하는 것으로 나타났다(ΔR^2=.104, p<.01). 이러한 결과는 가설 1-1과 1-2를 지지하고 있다. 다음으로, 관계 및 조직 변인도 상사의 방어적 의사소통(β=.217, p<.001)과 위계적 조직문화(β=.202, p<.001) 순으로 모두 정적으로 표면행동을 예측하는 것으로 나타났다. 방어적 의사소통과 위계적 조직문화는 표면행동의 변량을 약 12.2%를 추가적으로 설명하는 것으로 나타났다(ΔR^2=.122, p<.01). 따라서 가설 2-1과 3-1 또한 지지되었다.

예측변인들이 내면행동에 미치는 영향을 살펴보면, 표면행동과는 다르게 긍정 정서성(β=.262, p<.001)이 부정 정서성(β=.155, p<.01)보다 내면행동을 더 잘 예측하였으며, 두 변인 모두 정적으로 영향을 미쳤다. 그리고 정서성은 내면행동의 분산을 약 6.6% 추가 설명하는 것으로 나타났다(ΔR^2=.066, p<.001). 따

www.kci.go.kr

표 1. 전체 변인들의 평균, 표준편차, 신뢰도, 상호상관

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 성별	-												
2. 나이	-.030	-											
3. 학력	-.216**	-.013	-										
4. 직급	-.295**	.481**	.272**	-									
5. 표면행동	.075	-.147**	.013	-.193**	(.884)								
6. 내면행동	-.081	.084	.021	-.016	.166**	(.843)							
7. 정서적 소진	.104*	-.168**	-.053	-.159**	.336**	.117*	(.858)						
8. 냉소	-.027	-.152**	-.085	-.181**	.335**	.185**	.496**	(.835)					
9. 직무 비효능감	-.101*	-.141**	-.075	-.127*	.303**	.235**	.394**	.719**	(.922)				
10. 긍정 정서성	-.098	.106*	.197**	.184**	-.253**	.216**	-.206**	-.231**	-.265**	(.865)			
11. 부정 정서성	.025	-.229**	-.115*	-.130**	.300**	.054	.508**	.491**	.495**	-.305**	(.866)		
12. 방어적 의사소통	-.008	-.060	-.012	-.027	.394**	.085	.349**	.355**	.320**	-.119*	.319**	(.896)	
13. 위계적 조직문화	.012	-.046	.011	-.083	.384**	.177**	.323**	.275**	.233**	-.060	.288**	.583**	(.830)
평균	-	-	-	-	3.21	3.05	3.09	2.57	2.29	3.32	2.64	2.94	3.04
표준편차	-	-	-	-	.727	.630	.736	.693	.752	.628	.728	.824	.751

a. $^{*}p<.05$, $^{**}p<.01$; b. 성별: 남(1), 여(2); c. 나이: 만 19세 미만(1), 만 19세-29세(2), 만 30세-39세(3), 만 40세-49세(4), 만 50세-59세(5), 만 60세 이상(6); d. 학력: 고등학교 졸업(1), 전문대(2년제) 졸업(2), 대학교(4년제) 졸업(3), 대학원 졸업(4); e. 직급: 사원급(1), 대리급(2), 과장급(3), 차장급(4), 부장급(5), 부장급 이상(6)

www.kci.go.kr

표 2. 예측변인이 정서노동에 미치는 영향에 대한 위계적 회귀분석결과

변인	준거변인					
	표면행동			내면행동		
	β	t	ΔR^2	β	t	ΔR^2
인구통계학적 변인						
성별	.037	.712		-.106	-2.009*	
나이	-.064	-.064	.046**	.141	2.435*	.023
학력	.066	.066		.033	.633	
직급	-.169	-.169**		-.124	-2.004*	
예측 변인						
긍정 정서성	-.172	-3.451**	.104***	.262	5.085***	.066***
부정 정서성	.242	4.828***		.155	2.984**	
방어적 의사소통	.217	4.006***	.122***	-.010	-.162	.023**
위계적 조직문화	.202	3.737***		.164	2.774**	
	$Total\ R^2$=.272			$Total\ R^2$=.112		

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

라서 가설 1-3은 지지되었지만, 부정 정서성 또한 내면행동에 정적으로 영향을 미쳐 1-4는 지지되지 않았다. 그러나, 가설 1-4의 경우, 부정 정서성과 내면행동간의 단순상관계수는 .054로 유의하지 않기 때문에 해석에 주의를 기울여야 할 것이다. 또한, 개인 정서 변인을 통제한 후 방어적 의사소통은 내면행동에 특별한 영향을 미치지 않았고, 위계적 조직문화(β=.164, p<.01)만 내면행동을 정적으로 예측하는 것으로 나타났다. 이 때 추가적 설명분산은 약 2.3%였다.(ΔR^2=.023, p<.01). 이를 통해 가설 2-2는 지지되지 않았지만 3-2는 지지되었음을 알 수 있다.

상사에 대한 정서노동이 직무소진에 미치는 영향

표 3은 정서노동이 직무소진에 미치는 영향을 알아보기 위해 인구통계학적 변인을 통제한 위계적 회귀분석 결과이다. 직무소진의 하위 개념 중 하나인 정서적 소진을 예측하는 정서노동 변인으로 표면행동이 유의하게 영향을 미쳤으며(β=.298, p<.001), 내면행동은 영향을 미치지 않았다. 따라서 가설 4-1은 지지되었고 가설 4-4는 지지되지 않았다. 냉소를 예측하는 정서노동 변인으로 표면행동, 내면행동 모두 정적으로 유의하게 영향을 미쳤다(각각 β=.291, p<.001; β=.137, p<.01). 정서노동은 냉소의 약 11.3%를 설명하는 것으로 나타났다(ΔR^2 =.113, p<.001). 따라서 가설 4-2는 지지되었지만, 내면행동도 표면행동처럼 정적으로 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4-5는 지지되지 않았다. 마지막으로, 직무 비효능감에 대해서는 표면행동과 내면행동 모두 직무 비효능감에 유의하게 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(각각 β=.261, p<.001;

www.kci.go.kr

표 3. 정서노동이 직무소진에 미치는 영향에 대한 위계적 회귀분석결과

변인	준거변인								
	정서적 소진			냉소			직무 비효능감		
	β	t	ΔR^2	β	t	ΔR^2	β	t	ΔR^2
인구통계학적 변인									
성별	.076	1.444		-.088	-1.681		-.152	-2.909**	
나이	-.134	-2.336*	.042**	-.084	-1.474	.048**	-.098	-1.709	.048**
학력	-.020	-.389		-.065	-1.249		-.082	-1.566	
직급	-.066	-1.079		-.148	-2.417*		-.103	-1.673	
정서노동 변인									
표면행동	.298	6.136***	.100***	.291	6.059***	.113***	.261	5.449***	.118***
내면행동	.085	1.762		.137	2.889**		.191	4.048***	
	$Total\ R^2$ =.142			$Total\ R^2$ =.161			$Total\ R^2$ =.166		

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

표 4. 통합모형 부합도

	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA
통합모형	2276.999	841	.864	.854	.065

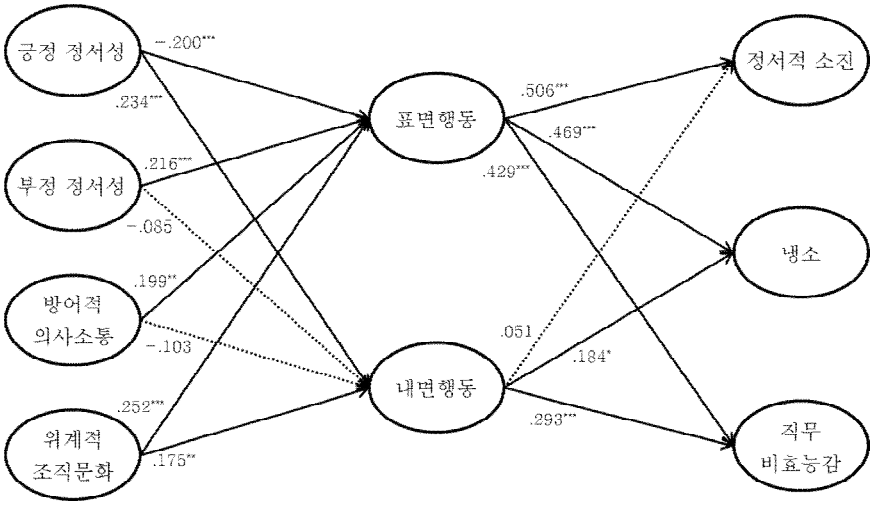


그림 2. 정서노동의 예측변인들과 준거변인을 포함한 관계모형

www.kci.go.kr

β=.191, p<.001). 정서노동의 직무 비효능감에 대한 설명량은 약 11.8%였다(ΔR^2=.118, p<.001). 결론적으로 가설 4-3은 지지되었지만 내면행동도 직무 비효능감에 표면행동과 같이 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4-6은 지지되지 않았다.

정서노동의 예측변인들과 준거변인의 관계모형

정서노동의 예측변인들과 준거변인을 포함한 관계모형을 검증한 결과(그림 2), 모형의 부합도 결과는 표 4와 같다.

구체적으로, CFI와 TLI 지수가 .90을 넘었을 경우 좋은 적합도라고 볼 수 있는데(Bentler & Bonett, 1980), 본 연구 모형은 CFI와 TLI가 .90을 약간 못미치고 있지만 수용 가능한 수준을 보인다. RMSEA의 경우, 대략적으로 .05 미만이면 좋은 적합도이며, .08에서 .10 사이는 수용 가능한 적합도라고 평가하므로(Browne & Cudeck, 1993), 본 연구의 .065는 비교적 적합한 수준을 나타낸다. 종합적으로 본 연구의 통합 관계모형은 지지되었다고 할 수 있다.

논 의

본 연구의 목적은 정서노동 연구의 대상을 기존의 외부고객에서 내부고객으로 확장하여 상사에 대한 정서노동의 예측변인으로 정서성, 상사의 방어적 의사소통, 위계적 조직문화가 정서노동에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고, 상사에 대한 정서노동이 직무소진의 하위 요인인 정서적 소진, 냉소, 직무 비효능감에 미치는 영향을 살펴보는데 있다.

연구결과를 가설별로 살펴보면, 가설 1을 통해 정서성이 외부고객 뿐만 아니라 내부고객인 상사를 대상으로 한 정서노동에서도 중요한 예측변인이라는 것을 확인하였다. 구체적으로, 개인의 긍정 정서성은 표면행동에 부적인 영향을 미치는 반면, 내면행동에는 정적인 영향을 미쳤다. 부정 정서성의 경우, 표면행동과 내면행동에 모두 정적인 영향을 미쳤다. 그 결과, 가설 1-1, 1-2, 1-3은 지지되었고, 1-4는 지지되지 않았다. 가설 1-4의 결과는 서비스업 종사자를 대상으로 긍정 정서성과 부정 정서성이 모두 내면행동에 정적인 영향을 미친다는 Gosserand와 Dieffendorff(2005)의 연구결과와 일치한다. 본 연구결과를 통해 긍정적인 정서가 높은 사람은 행복감과 안녕감을 유지하려는 경향이 있기 때문에 상사에 대해 자신이 경험한 감정과 다른 정서를 표현하는 표면행동을 덜 하게 되고, 상사에게 자신이 표현한 감정을 느끼려고 노력하는 내면행동을 더 많이함으로써 감정을 효과적으로 관리한다는 것을 확인할 수 있다. 반면에, 부정적인 정서는 정서노동의 두 가지 전략에 모두 정적인 영향을 미치는 것으로 보아, 어떤 형태로든 정서노동을 유발하는 것으로 해석할 수 있다. 부정 정서성이 높은 사람은 주변에 대해 부정적인 성향을 갖고 있기 때문에 정도의 차이는 있겠지만 상황을 긴장된 것으로 평가할 수 있다(Tellegen, 1985; Watson et al, 1988; Watson & Pennebaker, 1989; George, 1992). 그러나 부정 정서성이 내면행동에 미치는 영향은 위계적 회귀분석결과만 유의하였으며(β=.155), 단순 상관계수(r=.054)와 최종 관계모형의 경로계수(β=-.085)가 유의하지 않았기 때문에 가설 1-4는 부분적으로 지지되었다고 볼 수도 있다. 또한, 회귀분석에서 억제효과(suppression effect)가 발생했을 가능성도 있으므로 해석에 주의

www.kci.go.kr

가 요구된다.

두 번째로, 상사의 방어적 의사소통은 표면행동에 정적인 영향을 미친 반면, 내면행동에 대해서는 유의한 영향을 미치지 않았다. 그래서 가설 2-1은 지지되고 가설 2-2는 지지되지 않았다. 이와 같은 연구결과는 서비스업 직원들을 대상으로 표현규범이 표면행동에 정적 영향을 미친다는 것을 밝힌 연구결과들을 지지한다(Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Diefendorff et al., 2005, Gosserand & Diefendorff, 2005). 그리고 리더의 입장에서 교섭, 단언, 합리적 권한을 행사하는 상향적 소통은 리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange; LMX)와 부적 관계를 보인다는 결과를 제시한 Dockey와 Steiner(1990)의 연구결과와도 일관성이 있다. 즉, 리더가 방어적 의사소통으로 상대방을 통제하고 평가하려는 위계적, 상향적 영향력을 행사하면 리더와 구성원의 교환관계의 질을 악화시켜 리더-부하간 의사소통이 개방적이지 않게 됨으로써 표면행동을 유발할 수 있다. 한편, 상사의 방어적 의사소통이 내면행동에 특별한 영향을 미치지 않는다는 본 연구결과는 다양한 서비스업 직원을 대상으로 표현규범의 인식이 내면행동에 유의한 영향을 미치지 않는다는 Gosserand와 Diefendorff(2005)의 연구결과와 맥을 같이 한다.

세 번째로, 개인과 관계적 특성 외에 조직문화의 영향력을 살펴본 결과, 위계적 조직문화는 표면행동과 내면행동에 정적인 영향을 미쳤기 때문에 가설 3-1과 3-2가 모두 지지되었다. 이와 같은 결과는 외부 고객에 대한 표현규범이 표면행동과 내면행동 모두 정적인 영향을 미치는 것으로 보고한 Brotheridge와 Lee(2002), Brotheridge와 Grandey(2002), Brotheridge와 Lee(2003), Diefendorff 외 동료들(2005), 김헌형(2009)의 연구 결과와 일치한다. 본 연구결과는 공식적인 절차와 규칙, 분명한 위계질서와 명령계통을 통해 지나치게 안정성을 지향하는 문화는 구성원의 표면행동과 내면행동 모두를 유발하는 효과가 있다는 것을 시사해준다. 특히, 조직문화가 위계적이면 정서노동이 외부고객으로 제한되지 않고 조직 내 구성원간의 관계에서도 발생한다는 것이 실증적으로 밝혀졌다.

네 번째로, 정서노동이 직무소진에 미치는 영향에 대한 분석 결과, 표면행동은 직무소진의 세 개의 하위요인에 모두 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4-1, 4-2, 4-3이 지지되었다. 이러한 연구결과는 기존의 연구 결과들(예: Brotheridge & lee, 2003; 이랑, 김완석, 신강현; 2006)을 지지하는 것이다. 즉, 상사에게 실제로 경험한 감정과 다른 감정을 표현하는 표면행동은 상사를 상대하는데 있어서 정서적 자원을 소모함으로써 정서적 소진을 경험하게 한다. 또한, 직무에 대하여 심리적으로 멀어져 무관심 및 무감각을 경험하는 냉소와 직무상의 성취도 부족으로 인해 자기 자신의 수행에 대해 부정적으로 평가하는 직무 비효능감을 유발할 수 있다는 점에서 상사들에게 중요한 시사점을 던져준다.

내면행동의 경우, 정서적 소진에는 유의한 영향을 미치지 않아 가설 4-4는 지지되지 않았지만, 냉소와 직무 비효능감에 대해서는 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4-5와 4-6이 지지되었다. 이러한 결과는 내면행동이 표면행동보다 직무소진을 덜 유발한다는 Zapf(2002), Grandey(2003), Goldberg와 Grandey(2007)의 연구결과를 지지한다. 즉, 상사를 상대하면서 자신의 실제 경험한 감정을

www.kci.go.kr

표현된 감정과 일치시키려고 노력하는 사람들은 정서적으로 소진되는 경험은 하지 않더라도 직무에 대해 부정적인 생각을 하게 되고, 자신의 직무 능력에 대한 자신감이 낮아지는 경험을 할 수 있다. 이러한 결과는 집단주의 문화권에서는 개인의 개성보다는 대인관계에서의 상호의존성과 존중이 강조되기 때문에, 개인의 부정적 정서표현보다는 신체적인 피로나 능률저하 등의 양상으로 변형되어 나타날 수 있다는 Kirmayer와 Young(1998)의 주장과 관련성이 있다. 또한, 국내의 보육교사를 대상으로 한 김현주(2012)의 정서노동 연구에서도 내면행동이 정서적 소진에는 유의한 영향을 미치지 않았지만 비효능감과 성취감 저하에는 유의한 영향을 미쳤으며, 국내의 호텔 직원을 대상으로 한 김동현(2009)의 연구에서는 내면행동이 냉소와 성취감 감소에 미치는 영향보다 정서적 소진에 미치는 영향이 상대적으로 적었다. 그 외에도 호텔종업원의 정서노동이 직무소진의 핵심변인인 정서적 소진으로 표현되기 보다는 냉소와 성취감 감소로 나타날 가능성이 높다는 최가영(2000)의 연구결과와도 맥을 같이 하고 있다.

본 연구의 의의는 첫째, 정서노동 연구의 일반화가능성을 높인 것에 있다. 즉, 기존의 정서노동 연구들이 외부고객에 초점을 맞추어 수행되었기 때문에 내부고객에 대한 연구는 극소수밖에 없는 상황에서 상사에 대한 정서노동의 예측변인과 결과변인을 탐색해본 것은 학문적으로 의미가 있다. 특히, 상사에 대한 정서노동의 예측변인들을 살펴본 연구로는 최초라고 할 수 있다. 또한, 본 연구는 기존 연구의 조사대상자인 서비스업 종사자들로 국한하지 않고, 다양한 직무에서 일하는 일반 직장인들을 대상으로 상사에 대한 정서노동의 경험적 자료를 제공했다.

둘째, 상사에 대한 정서노동과 직무소진간의 관계를 검증하여 기존의 외부고객 대상의 정서노동과 직무소진간의 관련성을 재확인하였다는 점에서 의의가 있다. 본 연구결과는 외부고객에 대한 정서노동이 직무소진에 영향을 미친다는 선행연구들(Brotheridge & lee, 2003; Grandey, 2003; Goldberg & Grandey, 2007; Zapf, 2002; 이랑, 김완석, 신강현, 2006)을 지지할 뿐 아니라, 이와 관련된 통합 모형을 제안하고 검증하였다는 점에서 학문적 의의가 있다. 즉, 기존의 연구에서 제시된 모형은 정서노동과 예측변인들간의 관계모형이거나 정서노동과 직무소진간의 관계모형이지만, 본 연구의 모형은 정서노동의 예측변인과 준거변인을 모두 포함하는 통합모형이다.

셋째, 정서노동의 예측변인을 개인적 측면, 상사와의 관계적 측면, 조직문화 측면으로 구분하여 살펴본 것에서도 학문적 의의를 찾을 수 있다. 즉, 기존의 정서노동 관련 선행연구들은 정서노동의 예측변인으로 개인의 기질적 특성인 정서성과 외부고객에게 표현해야 하는 조직의 표현규범을 주로 다루었다면, 본 연구에서는 표현규범의 개념을 내부고객인 상사에 맞게 적용하여 상사의 방어적 의사소통과 위계적 조직문화를 포함시켰다. 이러한 시도는 조직 구성원 개인뿐 아니라 리더, 조직 전체에 시사점을 제공해준다는 점에서 실용적 의의도 크다. 구체적으로, 상사에 대한 정서노동을 예방하기 위해 개인은 긍정적 정서를 갖으려고 노력해야 하며, 상사는 개방적 의사소통을 시도해야 하고. 회사 차원에서는 상명하복을 원칙으로 하는 경직된 문화가 아닌 유연하고 자율적인 조직문화 형성에 힘을 기울여야 할 것이다. 특히, 본 연구결과는 리더십 교육

www.kci.go.kr

에 효과적으로 활용될 수 있다. 상사와 부하라는 관계의 본질상 정서노동이 발생할 수 있다는 점과 이를 줄이기 위해 개방적, 수평적 의사소통이 필수 조건이라는 것을 인식시킨다면 관리자들이 좀 더 효과적인 리더십을 발휘할 수 있을 것으로 기대한다.

한편 본 연구결과는 다음과 같은 한계점을 갖고 있다. 첫째, 내부고객의 대상이 상사를 상대로 경험하는 정서노동으로 국한되었다는 점이다. 상사 이외의 내부고객인 동료와 부하들과의 관계에서 경험하는 정서노동 또한 존재할 수 있기 때문에 추후 연구에서는 다양한 내부고객과의 관계에서 나타나는 정서노동을 비교분석해볼 필요가 있다. 이와 함께, 가설의 근거를 제공하는 내부고객 대상의 기존 정서노동 연구가 거의 전무한 상황이므로 가설이 탐색적인 연구문제의 성격을 포함하고 있다는 제한점이 있다.

둘째, 본 연구는 횡단연구로 설계했기 때문에 결과로부터 인과관계를 확립하기에는 한계가 크다. 본 연구에서는 개인의 정서성, 상사의 방어적 의사소통, 위계적 조직문화가 정서노동에 영향을 미치고, 더 나아가 직무소진에 영향을 미친다는 것을 나타냈다. 하지만 이 관계들 사이에는 잠재적으로 영향을 미치는 변인들이 존재할 가능성이 있기 때문에, 향후 연구에서는 종단 연구를 실시함으로써 더 명확한 인과관계를 증명하는 것이 필요하다.

셋째, 본 연구의 자료는 모든 변인들이 자기보고식 방법으로 측정되었기 때문에 동일방법에 의한 편향(common method bias) 가능성이 있다. 다시 말해서, 모든 연구변인들에 대해 동일한 응답자가 동일한 설문지에 응답했기 때문에 변인간 관계가 실제보다 높게 나타날 수 있다는 한계가 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 각 변인군에 대해 다양한 출처와 다양한 연구방법을 병행해서 사용할 필요가 있다.

넷째, 통합모형의 적합도 중 RMSEA는 .065 수준으로 비교적 적합한 수치가 나왔지만 CFI와 TLI가 .90를 넘지 않아 좋은 적합도의 수준을 나타낸다고 보기 어렵다. 향후 연구에서는 적합도를 높이기 위한 변인 탐색이 시도되어야 할 것이다.

마지막으로 추후 연구에서는 준거를 확장할 필요가 있다. 본 연구에서는 직무소진만 포함하였으나, 향후에는 직무열의, 직무수행, 직무만족, 반생산적 행동, 이직의도 등 다양한 긍정적, 부정적 준거변인들에 대해서 연구가 수행되는 것이 바람직하겠다. 또한, 앞으로의 연구에서는 정서노동이 직무소진으로 발전하는 것을 막기 위해서 두 변인간의 관련성을 조절하는 다양한 변인들을 연구해볼 필요가 있다. 이 외에도 본 연구에서 사용한 정서노동의 예측변인 외에 좀 더 다양한 개인, 관계, 조직 특성 변인들을 포함시켜서 연구를 수행하는 것이 필요하다. 특히, 긍정 정서성과 같이 관계, 조직 변인 중에서도 정서노동을 줄일 수 있는 긍정적 단서들을 찾는 작업이 요망된다.

참고문헌

김상표 (2000). 감정노동: 통제수단, 종업원의 심리적 반응, 그리고 방법론적 문제. 산업경제연구, 13(4), 196.

김유선 (2012). MBI-GS 타당도 연구: Inefficacy척도의 적용. 호서대학교 석사학위 논문.

김학수 (2012). 감정노동이 직무소진과 직무철회

www.kci.go.kr

에 미치는 영향. 경원대학교 일반대학원 박사학위논문.

김헌형 (2008). 호텔 종사원의 감정노동과 직무성과(조질몰입, 직무만족, 이직의도)의 상관관계 분석. 여행학연구, 29(1), 127-144.

김현주 (2012). 업무환경과 정서노동이 보육교사의 소진에 미치는 영향. 서울시립대학교 도시과학대학원 석사학위논문.

김호정 (2002). 한국행정문화연구와 경쟁가치모형. 한국정책학회보, 11(3), 219-238.

노혜미 (2005). 정서노동 장면에서 정서상태, 정서지능이 정서노동 전략과 직무관련태도에 미치는 영향. 광운대학교 산업심리학과 대학원 석사학위 논문.

문인숙 (2010). 5요인 성격특성과 정서노동이 항공기 승무원의 심리적 소진에 미치는 영향. 경성대학교 교육대학원 상담심리전공, 183-225.

박동수, 전명구, 정성한 (2005). 감성노동의 개념화와 선행요인. 한국인사관리학회: 조직과 인사관리연구, 29(4), 133-167.

박상현 (2005). 커뮤니케이션 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 연세대학교 정경대학원 석사학위논문.

박풍자 (2009). 조직 내의 의사소통이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 동아대학교 경영대학원 석사학위 논문.

백종철 (2007). 대인관계 스트레스가 직무태도와 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 위덕대학교 일반대학원 박사학위 논문.

신강현 (2003). 일반직 종사자를 위한 직무소진 척도(MBI-GS)에 대한 타당화 연구. 한구심리학회지: 산업 및 조직, 16(3), 1-17

신강현, 한영석, 김완석, 김원형 (2008). 정서노동과 직무탈진 및 직무열의 관계: 정서지능의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 21(3), 475-491.

신혜숙 (2012). 카지노 종사원의 감정노동이 소진 및 직무만족에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지, 12(7), 415-424.

안미현 (1999). 서비스 조직내부의 커뮤니케이션 만족도가 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구. 서강대학교 언론대학원 석사학위논문.

이다원, 이선희 (2011). 정서노동 전략과 상태정서가 직무탈진과 이직의도에 미치는 영향. 인간연구, 21, 111-139.

유성식 (1991). 커뮤니케이션만족이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 서울대대학원 석사학위 논문.

유종숙 (1999). CEO의 Leadership스타일이 위기관리 커뮤니케이션에 미치는 영향: 한국의 대기업을 중심으로. 중앙대학교대학원 박사학위 논문.

윤선영 (2010). 항공사 콜센터상담원의 감정노동과 직무 소진 및 이직의도에 관한 연구. 한국항행학회, 14(1), 1-10.

이나현 (2012). 감정노동자의 감정노동과 정서지능이 직무소진에 미치는 영향. 동아대학교 대학원 석사학위 논문.

이동규 (2012). 상사의 의사소통 스타일이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 충북대학교 대학원 석사학위 논문.

이 랑, 김완석, 신강현 (2006). 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동의 역할: 콜센터 상담원을 대상으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 19(4), 573-597.

이유정 (1994). 성격특질이 기분의 수준 및 변화성에 미치는 영향. 중앙대학교 대학원 박

www.kci.go.kr

사학위 논문

이진화 (2007). 보육교사의 정서노동과 개인 및 기관의 정서변인, 직무만족도, 소진과의 관계. 이화여자대학교 대학원 박사학위 논문.

이현희, 김은정, 이민규 (2003). 한국판 정적 정서 및 부적 정서 척도(Positive Affective and Negative Affect Schedule; PANAS)의 타당화. 한국심리학회지: 임상, 22(4), 935-946.

이환범, 김태영, 이수창 (2005). 행정책무성에 대한 조직문화 유형별 영향요인 분석. 행정논총, 43(3), 29-51.

정지희 (2013). 표현, 경험정서 차이로 평가한 정서노동의 유형 및 차별적 효과. 성균관대학교 일반대학원 석사학위 논문.

조경호, 김정필 (2005). 지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성과의 관계: 경쟁가치모형의 적용. 지방행정연구, 19(4), 59-90.

조극래 (1995). 조직내 의사소통형태가 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 경남대학교 경영대학원 석사학위논문.

최가영 (2000). 소진의 매개역할에 관한 연구: 역할스트레스, 사회적 지원과 조직몰입, 이직의도의 관계(호텔 종업원을 대상으로). 세종대학교 대학원 박사학위 논문.

최가영, 김윤주 (2000). 호텔종업원의 소진과 선행변인에 관한 연구. 호텔경영학연구, 9(1), 141-161.

최영경 (2011). 감정노동이 소진에 미치는 영향: 스트레스 대처전략과 사회적 지지의 조절효과를 중심으로. 경북대학교 대학원 석사학위논문.

최항석, 임효창, 정무관 (2008). 콜센터 종사자의 감정노동의 선행요인에 관한 연구. 기업경영연구, 15(2), 53-68.

홍기선 (1994). 커뮤니케이션론, 서울. 나남출판사.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review, 18*(1), 88-115.

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance. *Psychological Bulletin, 88,* 588-600.

Bresó, E., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2007). In search of the 'third dimension' of burnout: Efficacy or inefficacy? *Applied Psychology: An International review, 56*(3), 460-478

Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior, 60,* 17-39.

Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology,* 7(1), 57-67.

Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labor scale. *Journal of Occupational and organizational Psychology,* 76(3), 365-379.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1989). Single sample cross-validation indices for covariance structures. *Multivatiate Behaviral Research, 24*(4), 445-455.

Cherniss. C. (1980), Professional burnout in human service organizations, New York: Praege.

www.kci.go.kr

Clark, L. A., & Watson, D. (l991). Tripartite model of anxiety and depression: Psychometric evidence and taxonomic implications. *Journal of Abnormal Psychology, 100*(3), 316-336.

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.

Denison, D. R. (1990). Corporate culture and Organizational Effectiveness, N. Y.: John Wiley & Sons.

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.

Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of applied psychology. 88*(2), 284-294.

Dockery, T. M., & Steiner, D. D. (1990). The role of the initialinteraction in leader-member-exchange. *Group and Organization Studies, 15,* 395-413.

Duncan, W. J. (1989). Organizational Culture: 'Getting a Fix' on an Elusive Concept. *Academy of Management Executive, 3*(3), 229-236.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues, 30*(1), 159-165.

George, J. M. (1992). The role of personality in organizational life: issue and evidence, *Journal of Management, 18*(2), 185-213.

Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: Emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 301-318.

Gosserand, R. H., & Diefendorff J. M. (2005). Emotional display rules and emotional labor: The moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1256-1264.

Grandey, 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. (2003). When "the show must go on": Surface and deep acting as predictors of emotional exhaustion and service delivery. *Academy of Management Journal, 46*(1), 86-96.

Grandey, A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007). Verbal Abuse from Outsiders Versus Insiders: Comparing Frequency, Impact on Emotional Exhaustion, and the Role of Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 63-79.

Grandey, A. A., Fisk, G. M., & Steiner, D. D. (2005). Must "service with a smile" be stressful? The moderate role f personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 893-904.

Grynderup, M. B., Mors, O., Hansen A. M., Andersen, J. H., Bonde, J. P., Kærgaard, A., Kærlev, L., Mikkelsen, S., Rugulies, R., Thomsen J. F., & Kolstad, H. A. (2013). Work-unit measures of organisational justice and risk of depression-a 2-year cohort syudy. *Occupational and enviromental medicine, 70,* 380-385.

Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling

www.kci.go.kr

Rules, and Social Structure. *American Journal if Socialogy, 85(3),* 551-575.

Hochschild, A. R. (1983). The Managed Heart, Berkeley & Los Angeles. CA: University of California Press.

Hofstede (2001). Culture's Consequences: Comparing Values. Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, CA: Safe.

Jackson, s. e., & Maslach, C. (1982). After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of Occupational Behavior, 3*(1), 63-77.

Johnson, T. (1972). Professions and Power. Macmillan, London.

Kirmayer, L. J., & Young, A. (1998). Culture and Somatization: Clinical, Epidemiological, and Ethnographic perspectives. *Psychosomatic Medicine, 60*(4), 420-430.

Lani, A. (2003). 커뮤니케이션 기술[Communication Effectively], 하지현 역. 서울: 지식공작소 (원전은 2000년에 출판).

Lewis, J. D., & Weight, A. (1985). Trust as a Social Forces, *64*(3), 969-985.

Lewis, P. V. op. cit.(1987). 142～144.

Maslach, C. (1978). Job Burnout - How people cope. *Public Welfare. 36*(2), 56-58.

Maslach, C. (1982). Burnout: The cost of caring. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Meyer, G. j., & Shack, J. R. (1989). Structural convergence of mood and personality: Evidence for old and new direction. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(4), 691-706.

Morris J. A., & Feldman D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review, 21*(4), 986-1010.

Ouchi, W. G. (1981). Theory Z: How American business can meet the japanese challenge. *Addison-Wesley.*

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence.: Lessons from America's Best-Run Companies. *NY: Harper & Row*

Quinn, R., & Kimberly, J. (1984). Managing Organizational Transitions. *Homewood. IL: Dow Jones-Irwin.*

Quinn, R. E. (1988). Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. *San Francisco: Jossey-Bass.*

Quinn, R. E., & McGrath, M. R., (1985). The Transformation of Organizational Culture: A Competing Values Perspective. in P. J. Frostetal. (Eds.) *Organizational Culture. Beverly Hills. Sage,* 315-334.

Rafaeli, A., & Sutton, R. I., (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review. 12*(1), 23-37.

Reece, B. L., & Brandt, R. (1984). Effective Human Relations in Organizations(2nd). Boston: Houghton Mifflin Co.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224-253.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress and Coping, 20*(2), 177-196.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). The Maslach Burnout

www.kci.go.kr

Inventory-General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter(Eds.), Maslach Burnout Inventory. *Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.*

Sutton, R. (2010). Good boss, bad boss: How to be the best and learn from the worst. *New York: Business Plus Publishing.*

Triandis, H. C. (1994). Culture and Social Behavior. *NY; McGraw-Hill, 181-206.*

Watson, D., & Pennebaker, J. W. (1989). Health complaints, stress and distress: Exploring the central role of negative affectivity. *Psychological Review, 96*(2), 234-254.

Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin, 98*(2), 219-235.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(6), 1063-1070.

Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work. *Work and Occupations, 20*(2), 205-232.

Yeung, A. K., Brockbank, J. W., & Ulrich, D. O. (1991). Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment. *Research in Organizational Change and Development, 5,* 59-81.

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological wellbeing: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review, 12*(2), 237-268.

1차 원고접수 : 2014. 01. 14
2차 원고접수 : 2014. 02. 20
최종게재결정 : 2014. 02. 22

www.kci.go.kr

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2014. Vol. 27, No. 1, 267-290

Exploration of predictive variables of emotional labor in subordinate roles and verification of the relations model between emotional labor and burnout

Geon Woo Park **Myoung So Kim** **Young Seok Han**

Department of Industrial Psychology Hoseo University

The purpose of this study was to (1) explore the predictive variables of emotional labor(surface acting and deep acting) in relations with supervisors in terms of individual, relational and organizational perspective, (2) examine the relationship between emotional labor and burnout(emotional exhaustion, cynicism and inefficacy), and (3) propose and test the relations model of emotional labor with predictors and criterion. A total of 435 employees working at various companies in Korea participated in an on-line survey, and 401 data were used for statistical analysis after elimination of inadequate sample. The results showed that individual positive affective, negative affective, supervisor's defensive communication style and hierarchical organizational culture affected surface acting, while deep acting was influenced by individual affects and hierarchical organizational culture. In addition, the result of hierarchical regression analysis demonstrated that surface acting affected all of three factors of burnout, whereas deep acting affected cynicism and inefficacy. All of the fit indices of the relations model of emotional labor were acceptable, supporting the validity of the model. On the basis of the results, the implications and future research directions were discussed.

Key words : emotional labor, burnout, positive affect, negative affect, defensive communication style, hierarchical organizational culture

www.kci.go.kr