한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2026. Vol. 39, No. 1, 201-228
https://doi.org/10.24230/kjiop.v39i1.201-228

도움제공 행동, 도움요청 행동 및 감정 노동의 잠재 프로파일 분석: 프로파일별 번아웃 차이 분석*

남 민 지　　이 윤 수　　임 경 애†

한양대학교

본 연구의 목적은 도움제공 행동, 도움요청 행동(자율적・의존적)에 대한 인식, 감정 노동 수준을 기반으로 잠재 프로파일을 식별하고, 프로파일 간 번아웃 수준의 차이를 분석하는 데 목적이 있다. 연구 목적을 달성하고자 국내 중견기업 및 대기업, 공공기관 근로자 500명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 분석 결과, 도움 관련 행위와 감정 노동 수준의 조합에 따라 소극적 주변인형(도움제공 및 자율적 도움요청이 저조하며 감정 노동 가장 낮은 집단), 적정 유지형(모든 지표에서 평균 수준을 유지하는 집단), 실리적 조력자형(도움제공과 자율적 도움요청은 활발하나 의존적 도움요청과 감정 노동 낮은 집단), 헌신적 조력자형(도움제공, 자율적・의존적 도움요청 및 감정 노동 수준이 높은 집단)의 네 가지 프로파일이 도출되었다. 프로파일 간 번아웃 수준을 비교한 결과 통계적으로 유의한 차이가 확인되었다. 모든 변인에서 낮은 수준인 소극적 주변인형이 가장 높은 번아웃을 보인 반면, 높은 수준의 도움제공과 자율적 도움요청과 낮은 감정 노동 수준이 관찰된 실리적 조력자형의 번아웃이 가장 낮게 나타났다. 연구 결과를 바탕으로 HRD 관점에서 자율적 도움요청 촉진, 도움제공 역량 강화, 감정 노동 관리 등 맞춤형 개입 방안을 제시하며, 이론적・실천적 시사점을 논의하였다.

주요어 : 도움제공 행동, 도움요청 행동, 감정 노동, 잠재 프로파일 분석, 번아웃

---

* 본 논문은 남민지의 석사학위논문 데이터를 활용 및 석사학위논문을 보완・발전시켰음.

† 교신저자 : 임경애, 한양대학교 교육공학과 박사졸업, E-mail: peanutslim@gmail.com

Copyright ⓒ 2026, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution –NonCommercial Licenses (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

서 론

조직의 성과는 더 이상 '혼자 잘하는 개인'의 능력만으로 결정되지 않는다. 한 직원이 뛰어난 기술적 전문성을 보유하고 있더라도, 동료와의 협업, 소통, 갈등 해결 등의 대인관계 기술이 부족하면 그 잠재력을 온전히 발휘하기 어렵기 때문이다(Modric et al., 2024). 대인관계 기술은 지원적이고 생산적인 업무 환경을 조성함으로써(Robles, 2012) 조직 성과를 좌우하는 핵심 요인으로 부상하고 있다(Dondi et al., 2021; Harari et al., 2022). 대인관계 기술 중에서도 특히 동료 간 도움제공과 도움요청 행동은 지식 공유를 촉진하고 협력적 문제 해결과 학습을 증진시켜 조직 내 시너지를 창출한다(Grodal, 2015; Komissarouk & Nadler, 2014; Sijbom et al., 2025). 이는 상호 호혜성의 원리에 따라 도움을 받은 조직 구성원이 지식을 더 많이 공유하려는 경향을 보이기 때문이다(Chou et al., 2020; Dalal & Sheng, 2019). 선행연구는 도움제공과 요청 행동이 제공자와 요청자 간 상호작용을 활성화해 개인과 조직 모두에 긍정적 영향을 미치고, 특히 도움제공은 그 자체로 동료의 성과와 학습을 촉진하는 유익한 행동임을 보여주었다(Chou et al, 2020; Komissarouk & Nadler, 2014).

그런데 도움제공자의 입장에서 도움제공 행동이 항상 긍정적인 결과를 유도하는 것은 아니다(Dalal & Sheng, 2019, Hong et al., 2025). 타인을 돕는 행동은 에너지와 시간 투입을 수반하기 때문에(Bergeron et al., 2013) 직무 자원을 소모시키고(Grodal et al., 2015), 개인의 업무 생산성을 저하시키며, 높은 수준의 스트레스를 경험할 가능성이 있다(Flynn & Brockner, 2003). 아울러 과도하게 도움 제공에 관여하는 경우 도움 대상에게 집중하느라 본인의 과제를 소홀히 할 수 있고(Bergeron, 2007), 어쩔 수 없이 도움을 제공해야 한다면 표면적으로만 도움을 줄 가능성도 배제하기 어렵다(Yang et al., 2019). 이러한 상황이 반복되면 개인의 업무 부담이 가중되고, 정서적 소진을 초래할 수 있으며, 조직 내 부정적인 결과로 이어질 수 있다(Bao et al., 2023; Grandey, 2000; Halbesleben & Buckley, 2004).

반면, 도움 요청자 입장에서 도움 행동의 효과성과 지속 가능성은 단순히 도움을 주는 행위만으로 결정되지 않으며, 도움 요청자의 요청 방식과 태도에 크게 좌우된다(Flynn & Brockner, 2003). 도움요청 행동은 자율적 도움요청과 의존적 도움요청으로 구분되는데(Komissarouk & Nadler, 2014; Nadler, 2012), 자율적 도움요청은 스스로 문제를 해결하기 위해 주도적으로 노력하되 필요한 범위에 한해 구체적으로 도움을 요청하는 방식이고, 의존적 도움요청은 타인에게 지속적으로 의존하며 반복적으로 지원을 요구하는 것을 말한다(Nadler & Halabi, 2006). 자율적 도움요청은 비슷한 상황 발생 시 스스로 문제를 해결할 수 있는 역량을 향상시키기 때문에 향후 반복적 요청 가능성을 낮추고, 도움 제공자의 부담을 줄일 수 있다(Wang et al., 2023). 반면, 의존적 도움요청은 반복적이고 일방적인 요청으로 이어질 가능성이 높아 도움 제공자의 시간과 에너지를 지속적으로 소모시킨다(Geller & Bamberger, 2012; Wang et al., 2023). 살펴본 것처럼, 비효율적인 의존적 도움요청이나 과도한 도움제공 행동은 갈등을 증폭시키고, 구성원의 감정 자원 고갈과 번아웃, 나아가 조직의 효율성 약화로 이어질 수 있다(Bergeron, 2007; Bolino & Grant, 2016; Halbesleben &

Buckley, 2004). 이처럼 조직 내 도움 행동은 특정 과업이나 문제 해결을 위해 타인을 직접적이고 의도적으로 지원하는 행위로 간주되지만(Bowler & Brass, 2006; Settoon & Mossholder, 2002), 그 이면에는 긍정과 부정의 양면성이 존재한다.

한편, 감정 노동은 개인의 자원을 소모하는 또 다른 요인으로 주목된다(Jeung et al., 2018). 조직 구성원이 수행하는 업무는 대체로 타인과의 상호작용에서 감정 관리가 필수적인데, 서비스업, 의료, 교육 등 대인 접촉이 빈번한 직무 환경에 놓일수록 그 강도가 높다(Grandey, 2000). 감정 노동은 직무 스트레스와 관련이 깊어 정서적 소진으로 이어질 수 있고(Hülsheger & Schewe, 2011; Humphrey, 2023; Pugliesi, 1999), 특히 도움 제공자의 역할을 자주 수행하는 구성원에게 반복적으로 도움요청이 요구될 경우 자원 고갈의 누적을 초래할 수 있다(Chen et al., 2024; Wang et al., 2023).

그러나 선행연구들은 주로 도움제공 행동의 긍정적 효과와 조직 차원의 협력적 가치에 초점을 두었다는 점에서, 도움요청 방식이나 감정 노동과 같은 상황적 요인을 함께 고려하는 데에 한계가 있었다. 도움을 주고받는 행위와 정서적 노력이 결합되어 나타나는 자원 매커니즘의 양상은 개인마다 상이할 수 있다. 개인 내 이질성은 개별 변인의 독립적인 효과나 평균적인 영향력만을 확인하는 변수 중심 접근으로는 파악하기 어렵다. 기존의 변수 중심 분석은 모든 개인이 동일한 회귀 계수 체계 내에 있다는 보편적 가정을 전제로 하기에, 네 가지 변인이 복합적으로 결합되어 형성하는 하위 집단의 자원 활용 패턴을 포착하는 데 한계가 있기 때문이다. 이에 본 연구는 조직 구성원이 인식하는 도움제공 행동과 유형 인식(자율적 · 의존적), 감정노동 수준이 서로 결합되는 양상을 식별하기 위해 사람 중심 접근(person-centered approach)의 통계방법을 적용하였다.

궁극적으로는 자원 보존 이론에 근거하여 도움제공 행동, 도움요청 행동, 감정 노동의 공존 양상을 잠재 프로파일 분석을 통해 유형화하고 그에 따른 번아웃의 차이를 탐색하고자 한다. 자원 보존 이론에 따르면, 개인은 자신이 가진 자원을 보존하고 확장하며 방어하려는 경향이 있고, 자원이 지속적으로 고갈되면 심리적 스트레스와 번아웃을 초래할 수 있다고 설명한다(Hobfoll et al., 2018). 따라서 각 개인은 자원을 확장에 유리하거나 자원 손실을 최소화하는 적정 수준의 도움 행동과 감정 노동 수준을 형성할 것이다. 예를 들어 도움제공과 감정 노동 수준은 높으나 도움요청을 통한 자원 수급이 저조할 경우 자원 고갈로 인해 번아웃이 극대화될 수 있는 반면(Halbesleben & Buckley, 2004; Hobfoll et al., 2018), 도움제공과 자율적 도움요청이 조화로운 경우에는 자원 소모와 획득의 균형으로 인해 번아웃 수준이 낮아질 수 있다. 또한 의존적 도움요청이 두드러지거나 도움 상호작용이 적은 상태에서 감정 노동만 높은 유형은 자원 회복 기제의 결여나 대인 갈등에 따른 정서적 부담으로 인해 차별적인 번아웃 양상을 보일 것으로 추론된다. 이처럼 그 다양한 공존 양상을 탐색하는 것은 도움 행동과 감정 노동을 변수 차원에서 어떻게 기능하는지 살펴보는 선행연구들과 달리, 도움 행동과 감정 노동의 복합적인 조합 양상을 파악하고, 조직 구성원 간 도움 상호작용에 대한 패턴을 심층적으로 이해하며, 번아웃을 예방하고 완화하는 인터벤션 전략에 새로운 시각을 제공할 것으로 기

대된다. 연구 목적을 달성하기 위한 연구 문제는 다음과 같다.

연구 문제 1. 도움제공 행동 및 도움요청 행동 유형(자율적, 의존적), 감정 노동에 따른 잠재 프로파일 분류는 어떠한가?

연구 문제 2. 식별된 잠재 프로파일 간 번아웃 수준의 차이는 어떠한가?

이론적 배경

도움제공 행동

도움제공 행동(help-giving behavior)은 조직 내에서 다른 구성원에게 작업이나 조직과 관련된 문제를 지원하는 것을 의미하며(Dalal & Sheng, 2019), 도움을 제공하는 사람이 자신의 시간과 관심을 공유하여 도움 수용자가 이익을 얻도록 하는 대인 관계적 접근을 말한다(Grant & Patil, 2012). 도움제공 행동은 공식적인 보상 시스템에 의해 직접적이거나 명시적으로 인정받지 않지만, 조직의 효율적이고 효과적인 기능에 기여하는 행동이라는 점에서 조직 시민 행동의 전형적인 형태로 간주된다(Chou et al., 2020; Organ et al., 2005). 즉, 도움제공 행동은 일종의 조직 시민 행동의 실천지표로서 개인 차원의 신뢰와 몰입, 팀 차원의 협업과 지식공유, 조직 차원의 운영 효율과 성과를 동시에 견인하는 긍정적 효과를 낳는다(Grant & Patil, 2012; Lee et al., 2021; Nielsen et al., 2009).

도움제공 행동은 긍정적인 대인관계 활동으로, 자율성이나 유대감과 같은 기본적인 인간의 욕구를 충족시키고, 타인으로부터 감사를 받아 긍정적인 정서를 증진시킨다(Koopman et al., 2016). 도움제공 행동은 도움 요청자 입장에서 생각하고, 업무에 대한 전반적인 관점을 넓히기 때문에 조직 내 협력과 통합을 촉진하고, 개인의 창의성을 향상시킨다(Grodal et al., 2015; Li & Liao, 2017). 또한 다른 구성원을 지원하는 과정에서 관찰 및 멘토링을 통해 자신의 직무 역량도 강화할 수 있다는 이점이 있다(Dalal & Sheng, 2019).

반면, 도움제공 행동은 비용을 수반되는 행위로서 시간과 같은 핵심 자원을 소모한다. 예를 들어, 개인의 시간과 에너지 등 자원을 감소시켜 본래 자신의 업무에 투입할 여력을 줄이며, 그 결과 직무 목표 달성을 방해하거나 근로자의 생산성을 저하시킬 수 있다(Flynn & Brockner, 2003; Mueller & Kamdar, 2011), 즉, 다른 직원에게 도움을 주는 것은 한 사람의 자원을 다른 사람에게로 이전하는 과정으로 볼 수 있다. 또한 도움제공 행동은 역할 과부하와 직무 스트레스를 높이고, 업무 성과 저하에 영향을 미칠 가능성이 있는 것으로 밝혀졌다(Li & Liao, 2017). 이러한 자원 고갈은 정서적 소진과 같은 부정적인 결과를 야기할 수 있다(Bolino et al., 2013; Hong et al., 2025).

도움요청 행동

도움요청 행동(help-seeking behavior)은 조직 내·외에서 문제를 해결하기 위해 다른 구성원에게 도움을 요청하는 대인관계 과정을 의미하며(Bamberger, 2009). 조직 내에서는 동료로부터 필요한 자원을 적극적으로 자원을 요청하거나 확보하는 행위로 정의된다(Mueller & Kamdar, 2011). 도움요청 행동은 요청자의 행동 의도에 따라 두 가지 유형으로 구분되는데,

개인의 자기개념이 독립적인가 상호의존적인가에 따라 자율적 도움요청 행동과 반복적 의존요청 행동으로 나뉜다(Komissarouk & Nadler, 2014; Nadler, 2012).

자율적 도움요청 행동(autonomous help-seeking)은 당면한 문제를 스스로 숙달하기 위해 타인의 지식이나 경험을 활용해 원리와 방법을 배우는 요청을 의미하며, 의존적 도움요청 행동(dependent help-seeking)은 즉각적이고 직접적인 해답을 얻어 문제를 해결하려는 요청으로, 스스로의 해결이 어렵다는 전제를 내포한다(Nadler & Halabi, 2006). 조직은 일반적으로 의존적 도움요청보다 자율적 도움요청을 더 선호한다(Komissarouk & Nadler, 2014; Nadler, 2012; Nadler et al., 2003). 반복적 의존요청 행동은 단기적으로 편리할 수 있으나, 장기적으로는 독립성과 문제해결능력의 발달을 저해할 수 있기 때문이다(Nadler et al., 2003). 하지만 도움을 요청받은 사람이 항상 기꺼이 도움을 제공하는 것은 아니며, 상대가 도움을 주저하거나 거부하면 도움을 요청하는 사람이 느끼는 심리적 비용은 커질 수 있다(Bamberger, 2009).

한편, 도움요청 행동은 도움제공 행동과도 밀접한 관련이 있다(Geller & Bamberger, 2012; Flynn & Lake, 2008). 두 행동은 상호적 관계에 있으며, 특히 도움제공자의 업무 관련 경험과 전문성의 정도의 효과에 좌우하여 직무 성과에까지 영향을 미칠 수 있다(Bamberger, 2009; Borgatti & Cross, 2003; Nadler et al., 2003).

감정 노동

감정 노동(emotional labor)은 조직 구성원이 조직의 이익을 위해 자신의 감정과 표현을 관리하는 행위를 의미한다(Grandey, 2000). 감정 노동은 대인 상호작용에서 조직이 요구하는 감정을 표현하는 데 필요한 노력, 계획, 통제로 정의되며, 빈도, 강도, 다양성, 감정적 부조화가 하위 요소로 논의되어 왔다(Morris & Feldman, 1996). 감정 노동은 초기에 고객과의 상호작용에서 요구되는 감정 조절로 개념화되었으나, 이후 연구들은 감정 노동이 고객 응대 상황에 국한되지 않고 상사, 동료 등 조직 내부 구성원과의 상호작용에서도 발생될 수 있음을 지적해왔다(Grandey, 2000). 이는 감정 노동의 개념이 단순한 서비스 산업의 고객 중심에서 벗어나, 조직 내 모든 계층 간의 관계 관리로 확대된 의미를 가지며, 특히 팀워크나 리더십 발휘가 강조되는 조직 환경에서 상사-부하직원 간 상호작용이나 동료 간 협업 장면에서 감정 규제가 필수적으로 요구되기 때문으로(박건우 외, 2014; 염소란, 김명소, 2017), 감정 노동의 초점이 외부 고객에서 내부 고객으로 이동한 결과이다. 즉, 근로자가 직장에서 요구되는 감정적 조건에 부응하기 위해 자신의 감정을 조절하려는 심리적 과정으로 비록 자신이 느끼는 감정과 상반되더라도 업무 환경에 맞는 감정을 표현하려는 노력을 특징으로 한다(Clarke et al. 2024; Grandey & Melloy 2017; Taube et al., 2024). 이러한 확장된 관점을 바탕으로, 본 연구에서는 감정 노동의 대상을 외부 고객이나 상사 등 특정 집단에 국한하지 않고, 조직 내 직급과 관계없이 상호작용하는 모든 구성원을 포함하는 포괄적 개념으로 간주하였다.

조직 내에서의 감정 노동은 직무에 적합한 감정을 표현하거나 부적절한 감정을 억제하기 위해 직원이 들이는 노력을 포함한다(Mastracci & Adams, 2019). 감정 노동에 관한 연구는 조

직이 요구하고 기대하는 결과의 달성뿐 아니라 감정을 조절하고 관리하는 과정 자체에도 초점을 둔다(Choi & Kim, 2015; Humphrey 2023). 특히 상호작용의 빈도와 지속시간이 길어질수록 더 많은 주의와 노력이 요구되어 자원 소모가 증가하고 감정 노동 수준이 높아지고, 그 결과 정서적 피로와 소진, 직무 불만족, 번아웃과 같은 부정적 결과가 보고되어 왔다(Brotheridge & Lee, 2002; Cote & Morgan, 2002; Grandey, 2003). 즉, 감정 노동은 개인의 자원을 소모하는 과정이므로, 개인이 보유한 자원의 양과 특성에 따라 동일한 사건에서도 감정 노동의 수준과 그 결과가 상이하게 나타날 수 있다(양경옥, 2024).

한편 도움제공 행동은 본래 업무 외에 타인의 문제를 해결하기 위해 추가적인 정서 및 인지적 자원을 투입하는 활동이므로 이 과정에서 감정적 부조화와 감정 조절 요구를 증대시킬 수 있다(Grandey, 2000; Hobfoll, 2001). 특히 도움요청이 반복되거나 의존적 형태를 띨 경우, 제공자의 시간과 에너지, 집중력이 지속적으로 소모되어 감정 노동 수준이 높아지고, 장기적으로 정서적 소진 등 번아웃으로 이어질 가능성이 커진다(Hülsheger & Schewe, 2011; Humphrey, 2023; Pugliesi, 1999). 예를 들어, 도움제공자는 자신의 업무 부하가 높은 상황에서도 동료의 요청에 응할 때 조직의 화합을 위해 내면의 부적 정서를 억제하고 우호적인 표정을 유지해야 하는 표면 연기의 압박을 경험하게 된다(Hülsheger & Schewe, 2011). 또한 도움요청자의 무력감 등 부정적 정서에 노출될 때 이를 차단하고 상대의 기분을 맞추기 위한 추가적인 정서적 노력을 기울이는 과정에서 심리적 탈진이 가속화된다(Humphrey, 2023). 반대의 경우, 도움요청자의 감사나 조직적 인정과 같은 긍정적 피드백은 도움제공자가 투입한 노력을 가치 있게 인식하게 함으로써 자원 회복을 촉진하고, 감정 규제 노력을 전문적 태도로 전환시켜 번아웃을 억제하는 역할로 작용한다(Morris & Feldman, 1996). 이는 감정 노동이 도움 행동의 작동 메커니즘으로 기능한다는 것을 의미하는데, 예를 들면, 도움제공이 빈번하거나 의존적 요구에 노출될수록 감정 노동 요구가 증가하여 소진이 높아지는 등 부정적 결과를 매개할 수 있고, 반대로 인정과 호혜적 상호작용 등 자원 획득의 단서가 제공될 때는 그 부정적 효과가 약화될 수 있다(Geller & Bamberger, 2012; Wang et al., 2023). 이러한 점들을 고려하면, 도움 행동의 수준과 요청의 유형(자율적, 의존적), 그리고 감정 노동은 서로 다른 수준에서 조합이 달라질 것으로 예상된다.

감정 노동에 대한 여러 메타분석(Hülsheger & Schewe, 2011; Humphrey, 2023; Yang & Chen, 2021)에 의하면, 감정 노동은 번아웃에 영향을 미치는 것으로 보고된다. 특히 표면 행위(surface acting)는 번아웃 중에서도 특히 정서적 소진과 비인격화와 유의한 정적 관계를 보였고, 심층 행위(deep acting)는 정서적 소진과의 관련이 유의하지 않거나 그 관계가 약한 것으로 나타났다. 또한 일부 연구에서는 심층 행위가 단기적 에너지 소모를 수반할 수 있으나, 장기적으로는 직무 태도나 성과와의 긍정적 연관 가능성도 시사한 바 있다(Hülsheger & Schewe, 2011).

번아웃

번아웃은 직원들에게 발생하는 업무 관련 소진 상태로, 피로감, 인지 및 감정 조절 능력

저하, 정신적 거리감을 특징으로 한다(Schaufeli et al., 2020). 대개 번아웃은 정서적 소진, 비인격화, 개인적 성취감 저하를 핵심 차원으로 포함해왔으나(Maslach et al., 2001), Schaufeli 등(2020)는 번아웃을 소진(exhaustion), 심리적 거리(mental distance), 인지 손상(cognitive impairment), 정서 손상(emotional impairment)으로 세분화하며, 이 상태가 우울한 기분과 심리적 고통을 동반할 수 있음을 제시하였다.

번아웃은 선행 연구에서 도움제공 행동, 도움요청 행동, 감정 노동과 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났다(Chen et al., 2024; Jang et al., 2020; Humphrey, 2023). 도움제공 행동은 직무 만족과 조직 몰입 등의 긍정적인 효과를 가져올 수 있으나(Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000), 과도한 도움 제공은 개인의 시간, 에너지, 정서적 자원을 소모시켜 정서적 피로와 번아웃을 유발하는 것으로 나타났다(Gabriel et al., 2018; Koopman et al., 2016). 특히 높은 정서적 요구가 수반되는 직무에서 두드러지며, 직무요구-자원 모델에 따라 자원 고갈이 번아웃을 가속화한다(Bakker & Demerouti, 2017).

도움요청 행동은 자율적 도움요청일 경우, 도움 제공자의 자원 소모를 줄여 번아웃을 완화할 가능성이 있지만, 의존적 도움요청은 도움의 빈도를 증가시켜 도움 제공자의 자원 고갈과 번아웃 위험을 높인다(Geller & Bamberger, 2012; Wang et al., 2023). 또한 감정 노동은 조직이 요구하는 감정을 표현하기 위해 지속적으로 감정을 조절하고 관리하는 과정에서 자원이 고갈되어 번아웃과 정서적 소진을 초래하여 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Grandey, 2000; Hu et al., 2017). 선행연구에서도 감정 노동은 번아웃을 악화시키는 주요 요인으로 나타났는데, 특히 감정표현의 빈도와 부조화 수준이 높을수록 조직 구성원의 정서적 탈진과 비인격화가 심화되는 것으로 확인되었다(조한용, 2016).

자원 보존 이론과 변수 간 관계

자원 보존 이론은 개인이 가치 있는 자원을 획득, 유지, 보존하려 하며, 자원 손실이 이득보다 더 큰 심리적 영향을 미친다고 보는 이론이다(Hobfoll, 2001). 자원 보존 이론에서는 자원 손실이 발생한 경우, 추가적인 손실을 초래하고 스트레스와 번아웃을 유발할 수 있다고 설명한다(Hobfoll, 2001; Hobfoll et al., 2018). 즉, 손실의 영향이 이득보다 더 크며, 조직 구성원들은 손실을 막거나 회복하기 위해 보유 자원을 적극적으로 재투자하는 경향이 있는 것이다(Hobfoll et al., 2018).

본 연구에서 도움제공 행동, 도움요청 행동, 감정 노동을 통합적으로 고려하는 이유는 이들이 조직 내 대인 상호작용 과정에서 자원의 소모와 회복을 결정짓는 유기적인 자원 역동 시스템을 형성하기 때문이다(Grandey, 2000; Koopman et al., 2016). 선행 연구에 따르면, 조직 내 도움 행동은 단발적으로 끝나는 것이 아니라 지속적인 도움 관계를 형성하며 상호작용한다(홍운기 외, 2021). 구체적으로 도움제공 행동은 시간, 정서, 에너지 등 개인의 자원을 타인에게 제공하는 일종의 자원 투자 행위로 자원 소모와 생성이 동시에 일어나는 메커니즘을 가진다(Koopman et al., 2016). 만약 도움제공 행동이 자원 투자로 상호적 보상 없이 반복되거나 일방적인 도움제공 행동은 자원 고갈을 초래할 수 있어 번아웃으로 이어질 수 있으며(Halbesleben & Buckley, 2004; Hobfoll et al., 2018), 이 과정에서 수반되는 감정 노동은

원만한 관계 유지를 위해 지불해야 하는 필수적인 정서적 비용으로서 자원 손실을 가속화하는 핵심 기제로 작용한다(Grandey, 2000; Hu et al., 2017).

특히 이러한 자원 소모의 양상은 도움요청의 성격과 상호작용 맥락에 따라 질적으로 달라질 수 있다(김보영 외, 2010). 예를 들어, 자율적 도움요청과 의존적 도움요청은 도움제공자에게 요구되는 역할 기대와 정서적 부담의 수준을 다르게 형성하며, 이는 동일한 도움제공 행동을 하더라도 감정 노동의 요구 수준과 자원 소모 양상을 상이하게 만든다. 자율적 도움요청 행동은 문제 해결의 책임을 스스로 지기 때문에 도움 제공자의 불필요한 자원 소모를 줄일 수 있는 반면, 의존적 도움요청 행동은 과도한 요구를 유발해 제공자의 자원 고갈 위험을 높일 수 있다(Geller & Bamberger, 2012; Wang et al., 2023). 결국 자원을 주고받는 도움 행동과 이를 관리하는 정서적 노력인 감정 노동은 유기적으로 결합되어 개인이 체감하는 최종적인 자원 상태를 결정하게 된다.

자원 보존 이론 관점에서 볼 때, 자발적 도움 행동은 호혜 규범과 사회적 교환을 활성화하여 정보 접근, 신뢰·평판 등 관계자본을 증대시키고, 이는 향후 지원과 자율성의 확보로 이어지는 자원 이득이 연속적으로 일어난다(Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000). 반면, 빈번하거나 상호성이 낮고 자발성이 낮아지면 시간이나 주의, 정서 에너지의 비용을 증대시켜 역할 과부하가 발생할 수 있고 감정 노동을 통해 손실을 촉발하기 때문에 번아웃 위험을 높인다(Koopman et al., 2016). 이처럼 개인의 자원 소모 유형이 다르므로, 도움제공, 도움요청 유형, 감정 노동이 결합되어 나타나는 자원 소모의 이질적인 유형을 식별하는 것은 조직 구성원이 직면한 실질적인 자원 균형 상태를 파악하고, 그에 따른 번아웃의 수준 차이를 명확히 규명하기 위해 반드시 필요하다고 볼 수 있다.

나아가 자원 보존 이론 바탕으로 변인 간 조합에 따른 잠재 프로파일 유형과 번아웃의 차이를 구체적으로 추론해 볼 수 있다. 우선 도움제공과 감정 노동 수준은 높으나 도움요청을 통한 자원 수급이 저조한 유형은 자원이 급격히 고갈되어 번아웃 수준이 가장 높을 것으로 예상된다. 이와 달리 도움행동이라는 상호작용은 적으나 감정 노동 수준만 높은 유형은 자원 회복 기제가 부족하여 활동량에 비해 높은 소진을 경험할 가능성이 크다. 반면, 도움제공과 자율적 도움요청이 조화로운 유형은 자원 소모와 획득이 균형을 이루어 가장 낮은 번아웃을 보일 것이며, 의존적 도움요청이 두드러지는 유형은 대인 갈등에 따른 정서적 부담으로 중간 정도의 번아웃을 보일 것으로 추론된다.

방 법

연구대상

본 연구는 국내 대기업(자산 총액 5조 원 이상)과 중견기업(자산 총액 5,000억 원 이상) 재직자 및 공공기관 근로자 500명을 대상으로 하였다. 대기업과 중견기업, 공공기관은 다양한 부서와 직무에서 상호작용이 활발히 이루어져 도움제공 행동, 도움요청 행동, 감정 노동, 번아웃을 연구하기에 적절한 것으로 판단하였다. 국내 대기업, 중견기업 및 공공기관은 공동체 중심의 조직 규범 등 한국 기업 환경

표 1. 연구 대상의 인구통계학적 특성

구분		인원(명)	비율(%)	구분		인원(명)	비율(%)
성별	남성	250	50.0	총 경력년수	5년미만	102	20.4
	여성	250	50.0		5년~15년미만	195	39.0
연령	20대	108	21.6		15년~25년미만	130	26.0
	30대	137	27.4		25년이상	73	14.6
	40대	143	28.6	직급	사원급	151	30.2
	50대	112	22.4		대리급(선임급)	156	31.2
최종학력	고졸이하	36	7.2		과장급(책임급)	109	21.8
	전문대졸	49	9.8		차장급(수석급)	43	8.6
	대졸	353	70.6		부장급 이상	36	7.2
	대학원졸이상	62	12.4		기타	5	1.0
조직유형	대기업	143	28.6				
	중견기업	181	36.2				
	공공기관	176	35.2				
계		500	100				

의 보편적 특성을 공유하고 있다는 점에서 연구 결과의 일반화 가능성을 높이고자 이들 집단을 통합적으로 고찰하였고, 표본은 특정 산업군이나 직무에 편중되지 않도록 조직 유형별 비중을 고르게 구성하여 조직 간 이질성에 따른 편차를 최소화하였다. 설문은 2025년 4월 18일부터 일주일 동안 전문 설문기관을 통해 자발적 참여 방식으로 실시되었으며, 모든 응답(500부)이 결측 없이 분석에 활용되었다. 응답자의 성별은 남성과 여성 각각 250명(각 50%)으로 구성되었고, 평균 연령은 40.1세(*SD* = 9.67)였다. 최종 학력은 대졸 353명(70.6%), 대학원 졸업 이상 62명(12.4%)로 고학력 비중이 높았고, 전문대졸 49명(9.8%), 고졸 이하 35명(7.2%)이 뒤를 이었다. 평균 경력년수 13.1년이었으며, 대기업 143명(28.6%), 중견기업 181명(36.2)%, 공공기관 176명(35.2%)로 세 집단이 유사한 규모로 구성되었다. 연구 대상의 인구통계학적 특성은 표 1과 같다.

측정도구

모든 측정도구는 영어원문을 번안하여 활용했으며, 전문가 검토를 통해 내용 타당도를 확보하였다. 도움제공 행동은 Lee와 Allen(2000)이 개발한 여덟 문항을 활용하였고, 예시 문항은 '나는 결근한 동료를 도와 업무를 처리한다'가 있다. 도움요청 행동 유형은 Koopmann 외(2016)가 개발한 도구를 활용하였고, 자율적 도움요청 행동 세 문항과 의존적 도움요청 행동 세 문항으로 구성되었다. 예시 문항으로 자율적 도움요청 행동은 '조직 구성

표 2. 측정변수의 요인분석 및 신뢰도 분석

측정변수		문항	타당도 (factor loading)	신뢰도 (Cronbach α)
도움제공 행동		Item1	.579	.874
		Item2	.739	
		Item3	.597	
		Item4	.693	
		Item5	.673	
		Item6	.695	
		Item7	.781	
		Item8	.711	
도움요청 행동	자율적 도움요청행동	Item1	.837	.830
		Item2	.831	
		Item3	.709	
	의존적 도움요청행동	Item1	.823	.892
		Item2	.887	
		Item3	.859	
감정 노동	빈도	Item1	.753	.887
		Item2	.754	
		Item3	.630	
	강도	Item4*	.855	.903
		Item5*	.744	
	다양성	Item6	.760	.882
		Item7	.894	
		Item8	.729	
	표면 행동	Item9	.663	.774
		Item10	.682	
		Item11	.845	
	심층 행동	Item12*	.739	.873
		Item13*	.843	
		Item14*	.854	

측정변수		문항	타당도 (factor loading)	신뢰도 (Cronbach α)
번아웃	소진	Item1	.619	.921
		Item2	.684	
		Item3	.747	
		Item4	.793	
		Item5	.544	
		Item6 **(삭제)**	.383	
		Item7	.524	
		Item8	.707	
	심리적 거리	Item9	.669	.903
		Item10	.604	
		Item11	.533	
		Item12	.712	
		Item13	.592	
	인지 손상	Item14	.582	.920
		Item15	.585	
		Item16	.726	
		Item17	.824	
		Item18	.763	
	정서 손상	Item19	.713	.913
		Item20	.611	
		Item21	.757	
		Item22	.731	
		Item23	.875	

주:*표기된 문항은 역코딩 후 분석에 활용하였음.

원은 유사한 문제를 앞으로 스스로 해결할 수 있도록 나에게 경험을 공유해 달라고 도움을 요청한다'이며, 의존적 도움요청 행동의 예시 문항으로는 '조직 구성원은 비슷한 문제 해결을 위한 기술이나 방법을 배우기보다 당장 그들의 문제를 직접 해결해 달라고 요청한다'가 있다. 감정 노동은 Brotheridge와 Lee(2002)가 개발하고 이정은 외(2016)가 번안한 도구를 사용하여 총 14문항을 측정하였다. 하위 구성요소는 빈도(3문항), 강도(2문항), 다양성(3문항), 표면 행동(3문항), 심층 행동(3문항)의 다섯 개 요인으로 이루어져 있으며, 예시 문항은 '나는 직업에서 요구되는 구체적인 감정을 드러낸다' 등이 있다. 번아웃은 Schaufeli 외(2020)가 개발한 BAT(Burnout Assessment Tool)를 사용하여 네 개 요인 23문항을 활용하였으며, 하위 요인은 소진(8문항), 심리적 거리(5문항), 인지 손상(5문항), 정서 손상(5문항)으로 구성되었다. 모든 문항은 5점 Likert 척도로 측정되었으며, 1점('전혀 그렇지 않다')에서 5점('매우 그렇다')로 측정되었다.

분석에 앞서 측정도구의 타당도와 신뢰도를 검토하였으며, 그 결과는 표 2와 같다. 타당도 검증을 위해 확인적 요인 분석을 실시하였으며, 주축 요인 추출법을 적용하고, 요인 간 상관을 가정하여 직접 오블리민 회전 방식을 적용하였다. 분석 결과, 각 문항의 요인부하량은 .500이상으로 타당성을 확보하였다(Guadagnoli & Velicer, 1998). 번아웃의 경우 23개 문항으로 분석하였으나, 소진 요인의 Item 6('나는 직장에서 적극적으로 일하고 싶지만 왠지 잘 해내지 못한다')의 요인부하량이 낮아 제거하였으며, 최종적으로 22개 문항을 분석에 활용하였다. Item 6은 의욕은 있으나 성과가 나지 않는 상태를 의미하므로, 신체적, 정신적 에너지가 바닥난 상태를 의미하는 소진의 본질적 정의와 차이가 있다고 판단하였다. 문항 제거 후, 4요인 적합도는 CFI = .934, TLI = .925, SRMR = .049, RMSEA = .077를 나타내어, 모델 적합도 기준(CFI ≥ .900, TLI ≥ .900, RMSEA ≤ .100, SRMR ≤ .050; Browne & Cudeck, 1993; Hu & Bentler, 1999)을 충족하였다. 또한 신뢰도 검증을 위해 문항 간 내적 일치도를 나타내는 신뢰도 분석을 하였으며, 분석 결과 모든 측정변수의 Cronbach's α계수가 .700을 상회하는 것으로 나타났다.

분석방법

도움제공 행동, 도움요청 행동 유형 인식(자율적 · 의존적), 감정 노동 수준의 요인을 고려하여 이들 변수 간의 상호작용 패턴을 탐색하기 위해 잠재 프로파일 분석(Latent Profile Analysis, 이하 LPA)를 활용하였다. LPA는 사람 중심적 접근의 분석 방법으로, 변수에 대한 응답 유형이 유사한 사람들을 이질적인 하위 집단으로 분류한다(Bergman & Magnusson, 1997; Howard & Hoffman, 2018). 이 방법은 개별 변수를 분리하여 검토하는 데서 나아가, 이들 요인의 복합적 조합이 번아웃에 미치는 총제적 효과를 체계적으로 분석할 수 있다는 이점을 가진다(Morin et al., 2016). 이 때 각 측정도구의 문항별 응답 값을 산술 평균하여 분석 변수를 산출하였다. 이는 여러 문항으로 구성된 척도를 단일 지수화함으로써 모델의 간명성을 확보하고 해석의 용이성을 높이기 위함이다.

도움제공 및 도움요청 행동, 감정 노동의 프로파일을 분석하기 위해 Mplus 8.3 프로그램을 활용하여 잠재 프로파일 분석을 실시

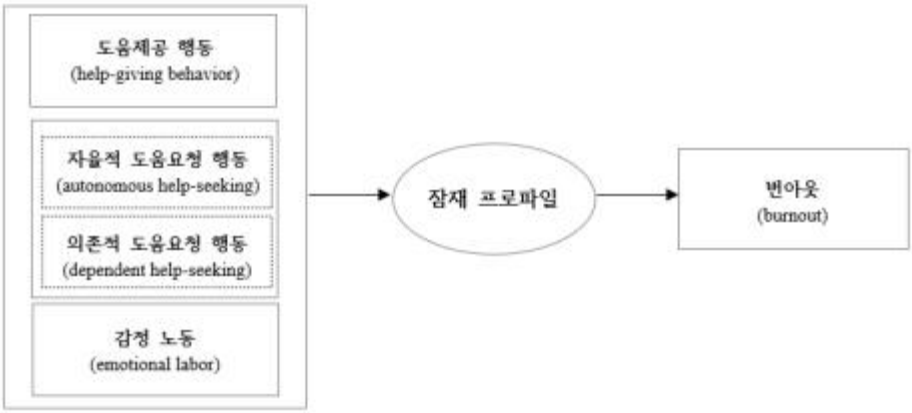


그림 1. 연구 모형

하였다. 최적의 잠재 프로파일 개수를 선정하기 위해 모형 적합도 지수인 AIC(Akaike Information Criteria), BIC(Baysian Information Criteria), SABIC(Size-Adjusted BIC)과 함께 LMR-LRT(Lo Mendell Rubin-Likelihood Ratio Test)와 BLRT(Bootstrap Likelihood Ration Test), 분류의 질을 나타내는 Entropy 값을 종합적으로 검토하는 과정을 거쳤다. 이 과정에서 프로파일 구성 비율과 각 프로파일 내의 최소수를 확인하였고, 이론적으로 설명이 가능한지 등을 종합적으로 검토하였다. 최적의 잠재 프로파일 수가 결정된 후에는 결과 변수를 검증하기 위해 DU3STEP 명령어를 사용하여 최종 식별된 잠재 프로파일 간 결과 변수의 평균 차이를 확인하였다. 이상의 내용을 시각화한 결과는 그림 1과 같다.

결 과

잠재 프로파일 유형 분석

최적의 잠재 프로파일 수를 결정하기 위해, 프로파일 수를 1개에서 6개까지 늘려가며 여러 지표들을 비교하였다. 비교에 사용된 지표는 AIC, BIC, ABIC, LMR-LRT, BLRT, Entropy 값으로(Tein et al., 2013),이러한 비교 결과는 표 3에 정리되어 있다. 분석 결과, AIC, BIC, ABIC 값은 프로파일 수가 증가함에 따라 지속적으로 감소하는 경향을 보였고, 잠재 프로파일 분류의 질과 정확성을 나타내는 지수인 Entropy 값은 모든 모델에서 .70 이상으로 기준을 충족하였다(Clark, 2010). LMR-LRT와 BLRT의 p값은 Model 2부터 Model 4까지 통계적으로 유의하였고, Model 5부터는 유의하지 않았다. 또한 프로파일 구성 비율이 5% 미만이거나 집단의 크기가 25명 이하인 경우 우연에 의해 발생했을 가능성으로 보고 최종 결정에서 제외하였다(Berlin et al., 2014; Nagin, 2005). 이러한 통계적 검토를 종합하여, 최종적으로 네 개의 프로파일로 구성된 Model 4를 최적 모형으로 선정하였다. Model 4는 분류의 질(Entropy = .75)이 높으면서도, 각 프로파일의 비율이 균형 있게 분포하고 있어 해석에도 적합한 것으로 판단하였다.

표 3. 잠재 프로파일 모형별 적합도 지수

프로파일 수	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Log likelihood	-1991.36	-1932.53	-1891.64	-1860.33	-1842.57	-1826.31
AIC	3998.72	3891.06	3819.29	3766.66	3741.15	3718.62
BIC	4032.44	3945.85	3895.15	3863.60	3859.15	3857.70
ABIC	4007.05	3904.58	3838.02	3790.59	3770.28	3752.96
LMR-LRT	-	.06	.09	.01	.11	.35
BLRT	-	.00	.00	.00	.00	.00
Entropy	-	.70	.76	.75	.90	.79
profile1 (%)	500 (100)	79 (15.8)	35 (7.0)	39 (7.8)	10 (2.0)	13 (2.6)
profile2 (%)	-	421 (84.2)	386 (77.2)	294 (58.8)	147 (29.4)	44 (8.8)
profile3 (%)	-	-	79 (15.8)	88 (17.6)	12 (2.4)	283 (56.6)
profile4 (%)	-	-	-	79 (15.8)	274 (54.8)	89 (17.8)
profile5 (%)	-	-	-	-	57 (11.4)	41 (8.2)
profile6 (%)	-	-	-	-	-	30 (6.0)

잠재 프로파일 특징

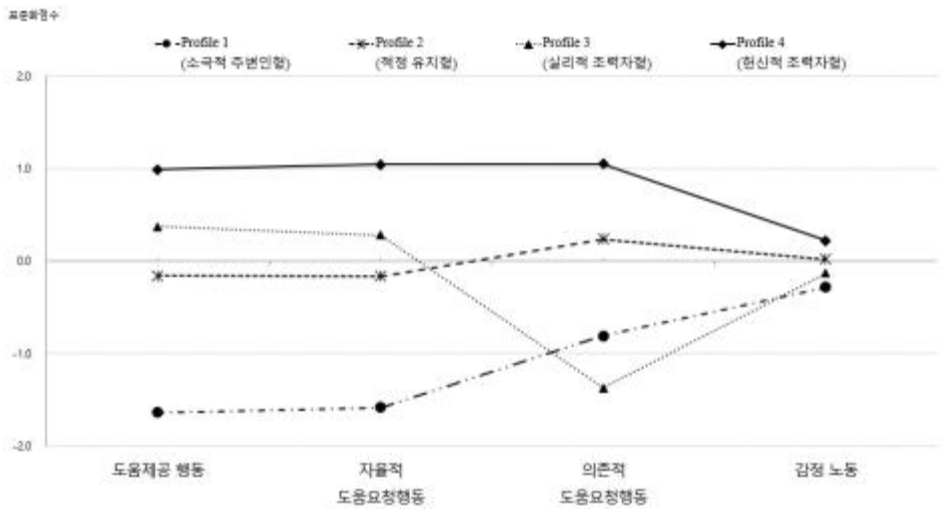
잠재 프로파일 분석을 통해 도출된 4개의 프로파일은 각 변인의 수준과 조합 패턴에 따라 소극적 주변인형, 균형적 조력자형, 실리적 조력자형, 헌신적 조력자형으로 명명하였다. 첫째, 소극적 주변인형은 조직 내 상호작용 관련 변인 모두에서 낮은 수준을 보이는 것이 특징이다. 특히 도움제공 행동이 가장 낮았으며, 도움요청 시 자율적 방식보다는 의존적 방식에 상대적으로 더 의존한다고 인식하고 있었다. 감정 노동 역시 가장 낮은 수준을 보였으며, 전체 샘플의 7.8%(39명)가 이 유형에 속했다. 둘째, 적정 유지형은 모든 변수가 평균 ±0.2 이내로 분포하며, 큰 편차 없이 균형적으로 나타난 특징을 반영하여 명명하였다. 해당 유형은 전체 샘플의 58.8%(294명)로 가장 높은 비율을 차지하며, 조직 내 상호작용에서 균형을 유지하는 대표적인 프로파일로 확인되었다. 셋째, 실리적 조력자형은 자율적 도움요청 수준은 높고 감정 노동은 낮아 효율적인 관계를 형성하는 특징을 반영하여 명명하였다. 이 유형은 의존적 도움요청 행동보다 자율적 도움요청 행동 수준이 더 높다고 인식하였으며, 도움제공 행동은 비교적 높은 수준을 기록했다. 반면, 감정 노동은 두 번째로 낮은 수준으로 나타나 높은 도움제공 수준에 비해 상대적으로 감정 소모를 최소화하는 특징이 관찰되었다. 전체 샘플의 17.6%(88명)가 이 유형에 속했다. 넷째, 헌신적 조력자형은 도움제공, 도움요청(자율적 · 의존적), 감정 노동 등 모든 요인에서 가장 높은 수준을 나타내는 특징을 반영하여 명명하였다. 이 유형은 스스로 타인에게 도움을 활발히 제공할 뿐만 아니라, 필

요 시 자율적, 의존적 방식을 가리지 않고 자신의 도움요청 또한 가장 적극적으로 수행하는 것으로 나타났다. 특히 도움제공 행동과 감정 노동이 두드러지게 높았으며, 전체 샘플의 15.8%(79명)가 이 유형에 속했다.

본 연구의 모든 변수는 5점 리커트 척도로 측정되었으나, 각 유형이 전체 평균과 비교하여 어떠한 상대적 특징을 가지는지 명확히 시각화하기 위하여 결과 제시 단계에서 모든 점수를 표준화 점수(Z-score)로 변환하여 제시하였다. 그림 2의 표준화 점수는 전체 응답자의 평균을 0, 표준편차를 1로 설정했을 때 각 프로파일의 상대적 위치를 나타낸다. 점수가 양수(+)이면 전체 평균보다 높은 수준을, 음수(-)이면 평균보다 낮은 수준을 의미하며, 이를 통해 각 유형의 변수별 수준이 전체 평균으로부터 어느 정도 편차를 보이는지 직관적으로 비교할 수 있다.

잠재 프로파일 유형별 인구통계 변인 검증

식별된 잠재 프로파일의 특징을 파악하기 위해 인구통계 변수(성별, 연령, 최종학력, 직급 등)의 영향을 분석했으며, 결과는 표 4에 제시하였다. 성별에서 남성은 적정 유지형에서 비중이 상대적으로 높았으며, 여성은 실리적 조력자형에 더 많이 분포하였다. 연령에서는 소극적 주변인형에서는 30대가 가장 높은 분포를 보였고, 실리적 조력자형이 40대와 50대가 높게 나타났다. 헌신적 조력자형은 연령대 전반에 고르게 분포하나 특히 50대에서 상대적으로 높았다. 최종학력은 잠재 프로파일



profile 1	-1.636	-1.580	-0.809	-0.285
profile 2	-0.159	-0.163	0.238	0.018
profile 3	0.370	0.279	-1.372	-0.132
profile 4	0.990	1.044	1.050	0.220

그림 2. 도움제공 및 도움요청 행동 유형(자율적, 의존적), 감정 노동에 따른 잠재 프로파일 유형

표 4. 잠재 프로파일 유형별 인구통계학적 변인 검증

구분		전체	Profile 1 소극적 주변인형	Profile 2 적정 유지형	Profile 3 실리적 조력자형	Profile 4 헌신적 조력자형
프로파일 수(%)		500 (100.0)	39 (7.8)	294 (58.8)	88 (17.6)	79 (15.8)
성별	남자	250 (50.0)	19 (48.7)	154 (52.4)	38 (43.2)	39 (49.4)
	여자	250 (50.0)	20 (51.3)	140 (47.6)	50 (56.8)	40 (50.6)
연령	20대	108 (21.6)	5 (12.8)	70 (23.8)	16 (18.2)	17 (21.5)
	30대	137 (27.4)	20 (51.3)	87 (29.6)	12 (13.6)	18 (22.8)
	40대	143 (28.6)	10 (25.6)	84 (28.6)	28 (31.8)	21 (26.6)
	50대	112 (22.4)	4 (10.3)	53 (18.0)	32 (36.4)	23 (29.1)
최종 학력	고졸 이하	36 (7.2)	4 (10.3)	26 (8.8)	2 (2.3)	4 (5.1)
	전문대졸	49 (9.8)	4 (10.3)	28 (9.5)	10 (11.4)	7 (8.9)
	대학교졸	353 (70.6)	26 (66.7)	205 (69.7)	65 (73.9)	57 (72.2)
	대학원졸 이상	62 (12.4)	5 (12.8)	35 (11.9)	11 (12.5)	11 (13.9)
직급	사원급	151 (30.2)	16 (41.0)	91 (31.0)	25 (28.4)	19 (24.1)
	대리(선임)급	156 (31.2)	11 (28.2)	99 (33.7)	25 (28.4)	21 (26.6)
	과장(책임)급	109 (21.8)	7 (17.9)	65 (22.1)	20 (22.7)	17 (21.5)
	차장(수석)급	43 (8.6)	4 (10.3)	24 (8.2)	5 (5.7)	10 (12.7)
	부장급 이상	36 (7.2)	1 (2.6)	14 (4.8)	12 (13.6)	9 (11.4)
	기타	5 (1.0)	0 (0)	1 (0.3)	1 (1.1)	3 (3.8)
근속 년수	5년 미만	102(20.4)	7 (17.9)	65 (22.1)	15 (17.0)	15 (19.0)
	5년~15년 미만	195(39.0)	24 (61.5)	124 (42.2)	20 (22.7)	27 (34.2)
	15년~25년 미만	130(26.0)	5 (12.8)	69 (23.5)	35 (39.8)	21 (26.6)
	25년 이상	73(14.6)	3 (7.7)	36 (12.2)	18 (20.5)	16 (20.3)
조직 유형	대기업	143 (28.6)	12 (30.8)	80 (27.2)	26 (29.5)	25 (31.6)
	중견기업	181 (36.2)	17 (43.6)	109 (37.1)	26 (29.5)	29 (36.7)
	공공기관	176 (35.2)	10 (25.6)	105 (35.7)	36 (40.9)	25 (31.6)

주: 수치는 빈도(*n*)를 나타내며, ( )괄호 안은 각 프로파일 내에서의 비중(%)을 의미함.

간 뚜렷한 차이를 보였는데, 소극적 주변인형의 고졸 이하 비중이 상대적으로 높았다. 헌신적 조력자형의 4년제 학사 비율은 가장 높았고, 실리적 조력자형에서도 4년제 대학 졸

업자와 대학원 이상으로 분포되어 있어, 학력 수준이 높은 경향을 나타냈다. 이러한 결과는 상대적으로 높은 학력을 가진 구성원들이 조직 내에서 반복적 도움제공 행동에 과잉 참여하며 정서적 소진을 경험할 가능성을 나타낸다. 직급에서는 실리적 조력자형과 헌신적 조력자형이 과장급 및 차장급 이상 비율이 상대적으로 높아, 중간 관리자 이상에서 도움 제공을 더 많이 경험하는 경향을 암시하였다.

잠재 프로파일 유형에 따른 번아웃 차이 분석

잠재 프로파일 유형에 따라 번아웃 수준에 차이가 있는지 검증한 결과, 집단 간 번아웃 수준은 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다(χ^2 = 35.795, p < .001). 소극적 주변인형(M = 3.231)이 모든 집단 중 가장 높은 번아웃 수준을 나타냈고, 실리적 조력자형(M = 2.754)이 가장 낮은 번아웃 수준을 보였다. 구체적인 사후 분석 결과에 따른 집단 간 차이의 패턴은 다음과 같다. 첫째, 번아웃 수준이 가장 높은 집단은 소극적 주변인형(M = 3.231)은 번아웃 수준이 두 번째로 높은 적정 유지형(M = 2.946)보다 유의하게 높은 번아웃을 경험하고 있었으며(p = .043), 실리적 조력자형(p < .001) 및 헌신적 조력자형(p = .006)과의 비교에서도 가장 높은 번아웃 수치를 나타냈다. 이는 조직 내 도움 상호작용이 결여된 고립된 상태가 구성원의 심리적 고갈을 심화시키는 결정적 요인이 될 수 있음을 시사한다. 모든 유형 중 번아웃 수준이 가장 낮은 집단은 실리적 조력자형(M = 2.272)는 적정 유지형(p < .001) 및 헌신적 조력자형(p = .004)과 비교했을 때도 통계적으로 유의하게 낮은 번아웃 수준을 보였다. 이는 높은 수준의 도움을 제공하면서도 자율적인 도움요청을 통해 자신의 자원을 영리하게 관리하는 패턴이 번아웃 예방에 가장 효과적인 기제임을 입증하는 결과이다. 셋째, 적정 유지형(M = 2.946)과 헌신적 조력자형(M = 2.754) 간의 번아웃 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(p = .183). 이는 헌신적 조력자형이 많은 양의 도움을 제공하고 높은 감정 노동을 수행함에도 불구하고, 동시에 높은 수준의 도움요청(자율적・의존적)을 통해 자원을 끊임없이 수급함으로써 적정 수준의 자원을 유지하고 있기 때문으로 해석된다.

그림 3에서는 각 프로파일별 번아웃 평균의 95% 신뢰구간(95% CI)을 오차 막대로 제시하여 집단 간 차이의 유의성을 시각화하였다. 오차 막대가 서로 겹치지 않는 구간일수록 집단 간 평균 차이가 통계적으로 더욱 명확함을

표 5. 잠재 프로파일 유형별 번아웃 차이 검증

구분 *M(SD)*	Profile1 소극적 주변인형 (n = 39)	Profile2 적정 유지형 (n = 294)	Profile3 실리적 조력자형 (n = 88)	Profile4 헌신적 조력자형 (n = 79)	χ^2	Post-Hoc
번아웃	3.231 (.125)	2.946 (.051)	2.272 (.110)	2.754 (.125)	35.795***	1 > 2, 4 4 > 3

***p < .001

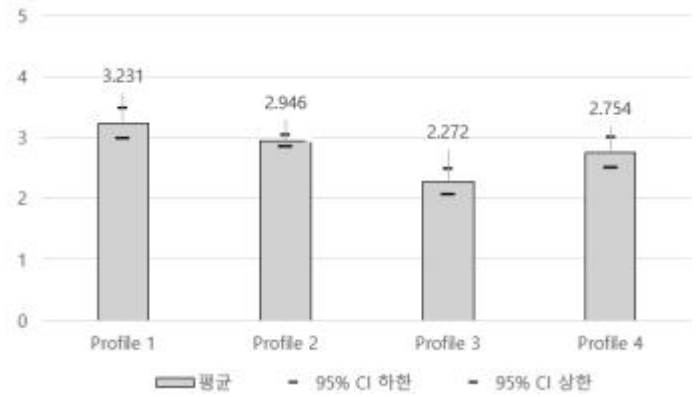


그림 3. 잠재 프로파일 유형에 따른 번아웃 평균 비교 및 95% 신뢰구간(CI)

표 6. 조직 유형에 따른 잠재 프로파일별 번아웃 차이 검증

구분 *M(SD)*	조직 유형	Profile1 소극적 주변인형 (n = 39)	Profile2 적정 유지형 (n = 294)	Profile3 실리적 조력자형 (n = 88)	Profile4 헌신적 조력자형 (n = 79)	χ^2	Post-Hoc
번아웃	대기업	2.779 (.232)	2.145 (.145)	2.848 (.089)	2.740 (.174)	16.563***	2 >1, 3, 4
	중견기업	3.003 (.073)	3.542 (.134)	2.204 (.160)	2.913 (.202)	42.192***	2 >1, 4 > 3
	공공기관	2.786 (.085)	2.290 (.131)	2.993 (.101)	2.508 (.231)	19.496***	1,3 > 2,4

***p < .001

의미하며, 실리적 조력자형이 타 집단과 확연히 구분되는 낮은 번아웃 수준을 유지하고 있음을 직관적으로 확인할 수 있다.

조직유형별(대기업, 중견기업, 공공기관)로 번아웃 수치를 비교한 결과는 표 5와 같고, 조직유형에 따라 번아웃에 취약한 프로파일 유형이 상이하게 나타났다. 대기업과 공공기관에서는 실리적 조력자형이 가장 높은 번아웃을 보인 반면, 중견기업에서는 적정 유지형이 가장 높은 번아웃을 보였다. 이러한 결과는 조직의 구조적 특성과 직무 환경에 따라 동일한 행동 패턴이라도 자원 소모와 회복의 기제가 다르게 작동함을 시사한다. 특히 적정 유지형의 경우 양면성을 드러냈는데, 중견기업은 3.542점이라는 압도적으로 높은 번아웃 수치를 보였으나, 대기업(M = 2.145), 공공기관(M = 2.290)은 가장 낮은 축에 속해 조직 성격에 따른 극명한 차이를 보였다. 중견기업에서는 실리적 조력자형이 가장 낮은 번아웃(M = 2.204)을 보여 적응적인 모습을 보였으

나, 공공기관에서는 소극적 주변인형과 더불어 가장 높은 번아웃(M = 2.993)을 경험하는 집단으로 분류되었다.

논의 및 결론

본 연구의 목적은 국내 근로자를 대상으로 도움제공 행동, 도움요청 행동 유형(자율적, 의존적), 감정 노동 수준에 따른 잠재 프로파일을 식별하고, 유형별 번아웃 차이를 분석하는 데 있다. 잠재 프로파일 분석 결과, 관계고립형, 균형적 조력자형, 실리적 조력자형, 헌신적 조력자형의 네 개의 프로파일이 식별되었고, 프로파일 간 번아웃은 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 연구 결과를 바탕으로 한 논의는 다음과 같다.

논의

첫째, 네 가지 프로파일 중 적정 유지형(58.8%, 294명)과 실리적 조력자형(17.6%, 88명)은 공통적으로 도움제공과 자율적 도움요청, 감정 노동이 평균 수준에 가깝지만 의존적 도움요청에서 뚜렷한 차이를 보였다. 특히 실리적 조력자형의 의존적 도움요청 행동이 가장 낮아 선별적 요청을 통해 자기 해결을 우선으로 하는 경향을 보이는 것으로 해석된다. 실리적 조력자형은 도움을 학습이나 숙련을 위한 수단으로 보고 요청이 이루어진다는 점에서 독립적 해결능력을 키우려는 경향이 있으며, 장기적으로 성과 향상으로 이어질 수 있다는 점이 선행 연구와도 부합된다(Geller & Bamberger, 2012).

헌신적 조력자형(15.8%, 79명)은 도움제공과 자율적, 의존적 도움요청이 가장 높은 수준이며, 감정 노동의 수준도 가장 높았다. 즉, 적극적으로 개입하거나 상호작용하지만 정서적 부담이 동반하는 양상으로 해석된다. 이는 반복되는 도움제공이 자원 소진을 촉진하고, 궁극적으로 자원 보존 이론에서 말하는 자원 고갈 순환(loss spiral)로 이어질 가능성을 시사한다(Hobfoll, 2001). 도움제공과 도움요청의 빈도는 높으나 선별성이 낮아 소진의 위험이 존재하며, 도움요청 기준을 명료화하거나 역할경계에 대한 설정이 필요함을 나타낸다.

반면, 소극적 주변인형(7.8%, 39명)은 도움제공과 자율적 도움요청이 전반적으로 낮고, 의존적 도움요청도 평균 이하이며, 감정 노동 역시 낮은 편이었다. 이러한 결과는 전반적으로 상호작용을 회피하거나 조직 구성원 간 연결이 부족할 수 있음을 시사한다. 따라서 도움제공과 도움요청을 촉진하는 참여 과제가 효과적일 것으로 보이며, 예를 들어 소규모 상호피드백 활동과 구조화된 도움 청하기 스크립트와 같은 인터벤션을 운영하는 방안을 세울 수 있다.

둘째, 프로파일 간 번아웃 차이를 분석한 결과, 실리적 조력자형의 번아웃 수준이 다른 집단보다 현저하게 낮았다. 이러한 결과는 자율적 도움요청은 필요한 순간에 핵심만 요청해 자원 소모를 줄이고 상호작용을 효율화하는 반면, 의존적 도움요청은 반복적이고 수동적 의사소통을 유발해 정서적 피로 누적과 자원 고갈을 촉진한다는 것을 시사한다(Halbesleben, 2006). 또한 번아웃은 감정 노동 같은 외부 요구뿐 아니라, 조직 내에서 자원을 잃고 얻는 상호작용의 패턴에 의해 좌우된다는 점을 보여주며(Halbesleben & Buckley, 2004). 이는 자원 보존 이론 관점에서 도움요

청의 형태가 조력자의 정서 자원 관리에 핵심적으로 작용함을 뒷받침한다. 반면, 소극적 주변인형은 번아웃이 가장 높았다. 이는 단순히 자원의 사용량보다 자원의 소모와 회복 간 균형이 번아웃에 더 큰 영향을 미친다는 해석과 맞닿는다. 같은 수준의 감정 노동이나 도움제공이라도 회복 구조가 마련되어 있으면 번아웃은 완충될 수 있다(Hobfoll et al., 2018).

한편, 헌신적 조력자형은 도움제공과 도움요청, 감정 노동이 모두 높아 소진 위험이 존재하지만, 차장(수석)급과 부장급 이상의 비율이 높아 상대적으로 자원이 풍부할 가능성이 있다. 자원 보존 이론에 따르면 풍부한 자원은 손실에 대한 방어력과 추가 자원 획득 능력을 높인다(Hobfoll et al., 2018). 따라서 헌신적 조력자형은 손실과 회복 능력을 동시에 지닌 집단으로, 관계고립형보다 번아웃이 낮게 나타날 수 있다. 조직은 이들의 지속 가능한 조력을 위해 정서적 지원과 회복 프로그램을 제공하고, 조력 역할이 특정 개인에게 과도하게 집중되지 않도록 방지하며, 도움요청 기준과 역할 경계를 명료화할 필요가 있다.

또한 조직 형태에 따라 번아웃 수준 차이가 있음을 확인하였다. 대기업과 공공기관에서는 실리적 조력자형이 가장 높은 번아웃을 보인 반면, 중견기업에서는 적정 유지형이 가장 높은 번아웃을 나타냈다. 이러한 차이가 발생하는 원인을 추론해 보면, 우선 대기업에 비해 상대적으로 인적 · 물적 지원 체계가 충분하지 못한 중견기업의 환경적 특성에서 기인한 것으로 볼 수 있다. 즉, 최소한의 자원만을 투입하여 현상을 유지하려는 적정 유지형의 전략은 중견기업의 예기치 못한 직무 요구에 유연하게 대응하기 어렵게 만들며, 이것이 결과적으로 심리적 부채감과 정서적 소진을 가속화했을 가능성이 크다. 반면, 동일한 적정 유지형일지라도 공공기관의 경우 안정적인 직무 구조 내에서 자신의 에너지를 효율적으로 안배함으로써 오히려 낮은 번아웃 수준을 유지하는 적응적인 양상을 보였다. 종합적으로 볼 때, 조직 유형에 따라 조직 구성원의 번아웃 유발 기제가 다르게 작동함을 확인할 수 있다. 비록 집단별 모수가 적어 일반화에는 신중을 기해야 하나, 조직 환경에 따른 자원 역동의 차이를 식별했다는 점에서 본 연구의 의미가 있다. 이는 향후 연구에서 표본 수를 확대하여 조직 문화와 프로파일 간의 적합성을 더욱 정밀하게 검증할 필요가 있음을 시사한다.

이론적 함의

본 연구는 도움제공 및 도움요청 행동, 감정 노동의 복합적 결합 양상을 잠재 프로파일 분석을 통해 식별함으로써 다음과 같은 이론적 함의를 제공한다. 첫째, 기존의 변수 중심 접근 연구들이 개별 변수 간의 선형적 관계 규명에 집중했던 것과 달리, 본 연구는 사람 중심 접근을 적용하여 개별 변수들이 한 개인 내에서 어떻게 유기적으로 조합되는지를 실증하였다. 이는 조직 구성원들이 단일한 행동만을 수행하는 것이 아니라 도움제공과 요청, 감정 노동을 동시에 경험하는 상황임을 반영하며, 이러한 변수들의 조합 방식에 따라 번아웃에 미치는 영향이 달라질 수 있음을 보여줌으로써 관련 연구의 스펙트럼을 확장하였다.

둘째, 자원보존이론의 관점을 도움 행동 연구와 결합하여 자원 고갈과 회복의 역동성을 심층적으로 규명하였다. 기존 연구에서는 도움 행동이나 감정 노동을 단순히 자원 소모 요인으로만 간주하는 경향이 있었으나, 본 연

구는 실리적 조력자형이 자율적 도움요청을 통해 자원을 효율적으로 관리하여 번아웃을 낮추는 양상을 확인하였다. 이는 자원 소모의 양보다 자원을 어떻게 획득하고 관리하는가라는 상호작용의 패턴이 번아웃의 핵심 기제임을 입증한 것으로, 자원보존이론의 설명력을 개인 내 상호작용 패턴으로 정교화하였다.

셋째, 번아웃의 결정요인이 단순히 외부 요구로 간주되는 감정 노동의 강도에만 있지 않고, 조직 내 자원 소모와 회복 간의 균형 구조에 달려 있음을 시사한다. 감정 노동 수준이 낮음에도 불구하고 번아웃이 가장 높게 나타난 소극적 주변인형의 경우, 자원의 사용을 회피하는 것이 오히려 사회적 지지라는 핵심 자원의 획득 기회를 차단하여 장기적인 고갈을 초래할 수 있음을 보여준다. 이는 자원 고갈 순환(loss spiral)이 과도한 활동뿐만 아니라 고립을 통한 자원 정체 상황에서도 발생할 수 있다는 이론적 근거를 제시한다. 마지막으로, 조직 유형(대기업, 중견기업, 공공기관)에 따라 동일한 프로파일이 번아웃에 미치는 영향력이 상이함을 확인하여, 개인의 자원 관리 전략과 조직의 환경적 특성 간의 환경 적합성 관점을 강화해야함을 시사하였다. 즉, 자원이 조직의 제도적, 물적 지원 체계라는 맥락 안에서 작동함을 입증함으로써, 거시적 조직 특성과 미시적 개인 행동 패턴을 통합적으로 고찰해야 할 필요성을 제기하였다.

실무적 함의

이러한 연구결과를 바탕으로 실무에서 고려해야 할 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직 차원에서 도움요청 및 제공 행위를 체계화할 필요가 있다. 실리적 조력자형의 경우 자율적 도움요청과 의존적 도움요청 행동의 수준이 극명하게 구분되었고, 이들의 번아웃 수준도 가장 낮았다. 구체적으로는 이러한 자율적 도움요청 행동을 조직 규범으로 형식화하여 확산할 필요가 있음을 나타낸다. 반면, 의존적 도움요청이 누적되면 조력자의 정서적 부담과 자원 소모가 커질 수 있으므로 요청이나 응답의 적절성을 판단하는 가이드라인과 책임 배분 체계를 명확히 해야 한다. 예를 들어, RACI 매트릭스(Responsible, Accountable, Consulted, Informed)와 도움요청 가이드라인을 도입하여 요청의 적절성과 책임 주체를 명확히 함으로써 불필요한 의존적 도움요청을 줄이고 조직 전체의 정서적 자원 분배 효율성을 높일 수 있다. RACI 매트릭스를 업무에 활용 시 업무나 문제 상황에서는 누가 실제로 실행 책임이 있는지(responsible), 최종 의사결정권자(accountable)는 누구인지, 조언을 구할 대상(consulted)은 누구인지, 단순히 정보를 공유받을 사람(informed)은 누구인지를 명확히 규정할 수 있으므로 업무 효율이 높아질 수 있다. 또한 조직 구성원이 도움요청의 기준과 절차를 자가 점검할 수 있도록 체크리스트와 예시 문구를 제공하여, 일관된 도움요청과 도움제공 행태를 정착시키는 것이 바람직하다.

둘째, 조직에서는 번아웃이 현저하게 높았던 관계고립형에 대해 면밀히 관찰할 필요가 있으며, 개인 차원에서는 자신의 감정 노동 및 도움제공 행동 수준을 주기적으로 점검하고, 번아웃 신호에 민감하게 대응해야 한다. 관계 회피가 단기적으로 자원을 절약하는 것처럼 보일 수 있으나, 장기적으로는 정서적 고립과 번아웃을 심화시킬 수 있음을 보여준다. 따라서 개인은 무조건적인 관계 회피 대신 자기돌봄(self-care)과 회복탄력성 훈련, 감정

노동 대처전략 등 회복 전략을 세워야할 필요가 있다. 예를 들어, 반복되는 의존적 요청에 지칠 경우 역할 경계와 도움 범위를 명확히 설정해 대응할 수 있으며, 정기적인 감정 노동 워크숍이나 회복탄력성 프로그램 참여를 통해 정서 자원을 회복할 수 있다.

셋째, 리더십 차원에서 리더는 도움행동의 균형을 조율하는 핵심적 역할을 수행해야 한다. 자율적 도움요청을 주로 경험하는 구성원일수록 번아웃 수준이 낮게 나타난 점은 리더가 구성원 간 상호작용의 질을 높일 수 있는 환경을 조성해야 함을 시사한다. 팀 내에서 특정 구성원에게 조력자 역할이 집중되면 감정적 소모가 커질 수 있으므로, 리더는 역할을 순환시키는 방법을 통해 반복적인 도움요청의 부담을 완화시킬 수 있다. 또한 특정 구성원에게 조력 역할이 집중되지 않도록 역할을 분산하며 번아웃으로 이어지지 않게 하는 것도 중요하다.

연구의 한계 및 후속 연구 방향

본 연구는 앞서 설명한 연구 결과와 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 도움요청 행동을 실제 요청자의 행위가 아닌 도움제공자의 인식으로 측정하였기에 주관적 편향 가능성이 있다. 향후 연구에서는 쌍방향 매칭이나 다차원적 평정 설계 방법을 통해 보다 정교한 측정이 필요하다. 둘째, 단면적 자료를 활용한 탐색적 분석에 기반했기 때문에 인과관계 해석에 한계가 있다. 특정 유형의 조력자가 번아웃에 노출되는건지, 아니면 번아웃으로 인하여 관계를 회피하는 등 도움제공에 영향을 주는지 역인과성의 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 후속 연구에서는 종단 연구나 실험 설계를 통한 검증이 필요하다. 셋째, 개인의 회복탄력성이나 조직 지원 수준, 정서조절 능력과 같은 다양한 예측변인을 포함하지 못하여 설명의 깊이가 제한되었다. 향후 연구에서는 예측변인를 반영한 분석을 통해 보다 정교한 이해와 조직 차원에서 효과적인 실무적 지원 방안을 마련하는 데 기여할 수 있을 것이다.

참고문헌

김보영, 박오수, 윤석화 (2010). 도움행동의 해석에 관한 연구: 행위자 자기표현 조절능력과 평가자 이미지 향상동기의 조절효과: 경영학연구, 39(3), 739 – 767.

박건우, 김명소, 한영석 (2014). 상사에 대한 정서노동의 예측변인 탐색 및 직무소진과의 관계모형 검증. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(1), 267 – 290.

양경욱 (2024). 감정노동: 최근 연구 동향과 과제. 경영학연구, 53(4), 863-899.

염소란, 김명소 (2017). 상사에 대한 정서노동의 잠재프로파일분석: 정서노동 유형에 따른 선행변인 및 직무효과성 차이. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 30(3), 465-489.

이정은, 한은미, 홍현기, 이인재 (2016). 한국판 감정노동척도(K-ELS) 타당화 연구. 한국심리학회지: 건강, 21(1), 243-256.

조한용 (2016). 감정노동이 직무소진에 미치는 영향: 조직후원인식의 매개효과를 중심으로. 창조와 혁신, 9(2), 85-117.

홍운기, 이선우, 김미정 (2021). 과거 도움행동이 향후 도움 교환 관계에 미치는 영향 및 친사회적 동기의 조절효과. 대한경영

학회지, 34(1), 95-116.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285. https://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056

Bamberger, P. (2009). Employee help-seeking: Antecedents, consequences, and new insights for future research. In J. Martocchio & H. Liao (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 28, pp. 49-98). Emerald Group Publishing.

Bao, X., Gao, W., Shen, Y., Zhang, Z., & Shao, X. (2023). Helping others but hurting yourself? The underlying mechanism linking helping behavior to task performance. *Heliyon, 9*(11), e21024. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21024

Bergman, L. R., & Magnusson, D. (1997). A person-oriented approach in research on developmental psychopathology. *Development and Psychopathology, 9*(2), 291-319. https://doi.org/10.1017/s095457949700206x

Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review, 32*(4), 1078-1095. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585791

Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management, 39*(4), 958-984. https://doi.org/10.1177/0149206311407508

Berlin, K. S., Williams, N. A., & Parra, G. R. (2014). An introduction to latent variable mixture modeling (Part 1): Overview and cross-sectional latent class and latent profile analyses. *Journal of Pediatric Psychology, 39*(2), 174-187. https://doi.org/10.1093/jpepsy/jst084

Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science, 49*(4), 432-445. https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.432.14428

Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals, 10*(1), 599-670. https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1153260

Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 34*(4), 542-559. https://doi.org/10.1002/job.1847

Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 70-82. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.70

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. https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.57

Côté, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion

regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior, 23*(8), 947-962. https://doi.org/10.1002/job.174

Chen, Y. C., Huang, Z. L., & Chu, H. C. (2024). Relationships between emotional labor, job burnout, and emotional intelligence: An analysis combining meta-analysis and structural equation modeling. *BMC Psychology, 12*(1), 672. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02167-w

Choi, Y. G., & Kim, K. S. (2015). A literature review of emotional labor and emotional labor strategies. *Universal Journal of Management, 3*(7), 283-290. https://doi.org/10.13189/ujm.2015.030704

Chou, S. Y., Ramser, C., & Chang, T. (2020). This is why I have decided to stop helping you: A theoretical model of help giving discontinuity in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration, 37*(3), 243-258. https://doi.org/10.1002/cjas.1551

Clark, L. (2010). Decision-making during gambling: An integration of cognitive and psychobiological approaches. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences, 365*(1538), 319-330. https://doi.org/10.1098/rstb.2009.0147

Clarke, J. J., Rees, C. S., Mancini, V. O., & Breen, L. J. (2024). Emotional labor and emotional exhaustion in psychologists: Preliminary evidence for the protective role of self-compassion and psychological flexibility. *Journal of Contextual Behavioral Science, 31*, 100724. https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2024.100724

Dalal, R. S., & Sheng, Z. (2019). When is helping behavior unhelpful? A conceptual analysis and research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 110*(Part A), 272-285. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.009

Dondi, M. Klier. J., Frédéric Panier, and Jörg Schubert (2021). Defining the skills citizens will need in the future world of work. *McKinsey and Company, 25*, 1-19. https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work

Flynn, F. J., & Brockner, J. (2003). It's different to give than to receive: Predictors of givers' and receivers' reactions to favor exchange. *Journal of Applied Psychology, 88*(6), 1034-1045. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.1034

Flynn, F. J., & Lake, V. K. (2008). If you need help, just ask: Underestimating compliance with direct requests for help. *Journal of Personality and Social Psychology, 95*(1), 128-143. https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.1.128

Gabriel, A. S., Koopman, J., Rosen, C. C., & Johnson, R. E. (2018). Helping others or helping oneself? An episodic examination of the behavioral consequences of helping at work. *Personnel Psychology, 71*(1), 85-107. https://doi.org/10.1111/peps.12229

Geller, D., & Bamberger, P. A. (2012). The impact of help seeking on individual task performance: The moderating effect of help

seekers' logics of action. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 487-497. https://doi.org/10.1037/a0026014

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 95-110. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95

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. https://doi.org/10.5465/30040678

Grandey, A. A., & Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 407-422. https://doi.org/10.1037/ocp0000067

Grant, A. M., & Patil, S. V. (2012). Challenging the norm of self-interest: Minority influence and transitions to helping norms in work units. *Academy of Management Review, 37*(4), 547-568. https://doi.org/10.5465/amr.2010.0437

Grodal, S., Nelson, A. J., & Siino, R. M. (2015). Help-seeking and help-giving as an organizational routine: Continual engagement in innovative work. *Academy of Management Journal, 58*(1), 136-168. https://doi.org/10.5465/amj.2012.0279

Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin, 103*(2), 265-275. https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.2.265

Harari, D., Parke, M. R., & Marr, J. C. (2022). When helping hurts helpers: Anticipatory versus reactive helping, helper's relative status, and recipient self-threat. *Academy of Management Journal, 65*(6), 1954-1983. https://doi.org/10.5465/amj.2018.1142

Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1134-1145. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134

Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management, 30*(6), 859-879. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*(3), 337-421. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*(1), 103-128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Hong, J., Steigerwald, N., Jex, S. M., & Park, J. (2025). When helping succeeds and fails: A dual path model of proactive helping behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 55*(6), 401-412. https://doi.org/10.1111/jasp.13100

Howard, M. C., & Hoffman, M. E. (2018). Variable-centered, person-centered, and person-specific approaches: Where theory meets the method. *Organizational Research Methods, 21*(4), 846-876. https://doi.org/10.1177/1094428117744021

Hülsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(3), 361-389. https://doi.org/10.1037/a0022876

Hu, H.-H., Hu, H.-Y., & King, B. (2017). Impacts of misbehaving air passengers on frontline employees: Role stress and emotional labor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29*(7), 1793-1813. https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0458

Humphrey, N. M. (2023). Emotional labor and employee outcomes: A meta analysis. *Public Administration, 101*(2), 422-446. https://doi.org/10.1111/padm.12925

Jang, S., Allen, T. D., Kim, E., & Cho, S. (2020). An examination of the temporal order of helping behaviours and emotional exhaustion. *Stress and Health, 36*(5), 663-1674. https://doi.org/10.1002/smi.2943

Jeung, D. Y., Kim, C., & Chang, S. J. (2018). Emotional labor and burnout: A review of the literature. *Yonsei Medical Journal, 59*(2), 187-193. https://doi.org/10.3349/ymj.2018.59.2.187

Komissarouk, S., & Nadler, A. (2014). "I" seek autonomy, "we" rely on each other: Self-construal and regulatory focus as determinants of autonomy- and dependency-oriented help-seeking behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin, 40*(6), 726-738. https://doi.org/10.1177/0146167214524444

Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal, 59*(2), 414-435. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0262

Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 131-142. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131

Lee, S., Byun, G., & Kim, S. (2021). Effects of coworkers' helping behavior on employees' knowledge sharing and creativity: The moderating role of interactional justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(24), 13302. https://doi.org/10.3390/ijerph182413302

Li, S., & Liao, S. (2017). Help others and yourself eventually: Exploring the relationship between help-giving and employee creativity under the model of perspective taking. *Frontiers in Psychology, 8,* Article 1030. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01030

Mastracci, S., & Adams, I. (2019). Is emotional labor easier in collectivist or individualist cultures? An east‐west comparison. *Public Personnel Management, 48*(3), 325-344. https://doi.org/10.1177/0091026018814569

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of*

Psychology, 52, 397-422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Modric, P., Samardžija, J., & Vejzagic, V. (2024). The role of interpersonal skills in effective management. *Economic and Social Development: Book of Proceedings,* 521-529.

Morin, A. J., Meyer, J. P., Creusier, J., & Biétry, F. (2016). Multiple-group analysis of similarity in latent profile solutions. *Organizational Research Methods, 19*(2), 231-254. https://doi.org/10.1177/1094428115621148

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review, 21*(4), 986-1010. https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861

Mueller, J. S., & Kamdar, D. (2011). Why seeking help from teammates is a blessing and a curse: A theory of help seeking and individual creativity in team contexts. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 263-276. https://doi.org/10.1037/a0021574

Nadler, A., Ellis, S., & Bar, I. (2003). To seek or not to seek: The relationship between help seeking and job performance evaluations as moderated by task-relevant expertise. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(1), 91-109. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb02075.x

Nadler, A., & Halabi, S. (2006). Intergroup helping as status relations: Effects of status stability, identification, and type of help on receptivity to high-status group's help. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*(1), 97-110. https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.1.97

Nadler, A. (2012). Relationship, esteem, and achievement perspectives on autonomous and dependent help seeking. In S. A. Karabenick (Ed.), *Strategic help seeking: Implications for learning and teaching* (pp. 61-93). Routledge.

Nagin, D. S. (2005). *Group-based modeling of development.* Harvard University Press. https://doi.org/10.4159/9780674041318

Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research, 40*(5), 555-577. https://doi.org/10.1177/1046496409339630

Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction–performance hypothesis. *Journal of Management, 14*(4), 547-557. https://doi.org/10.1177/014920638801400405

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences.* Sage Publications.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion, 23*(2), 125-154. https://doi.org/10.1023/A:1021329112679

Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly, 75*(4), 453-465. https://doi.org/10.1177/1080569912460400

Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)-Development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(24), Article 9495. https://doi.org/10.3390/ijerph17249495

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), 255-267. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.255

Sijbom, R. B., Emanuel, E. S., Koen, J., Baas, M., & De Schutter, L. (2025). Daily knowledge sharing at work: The role of daily knowledge sharing expectations, learning goal orientation, and task interdependence. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 34*(2), 298-314. https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2458343

Taube, M. E., Carlotto, M. S., Gondim, S. M. G., & Carvalho, C. (2024). Burnout syndrome and emotional labor in leaders and subordinates: A dyad analysis. *Social Sciences, 13*(4), 211. https://doi.org/10.3390/socsci13040211

Tein, J. Y., Coxe, S., & Cham, H. (2013). Statistical power to detect the correct number of classes in latent profile analysis. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 20*(4), 640-657. https://doi.org/10.1080/10705511.2013.824781

Wang, Q., Fan, X., Liu, J., & Cai, W. (2023). Does a help giver seek the help from others? The consistency and licensing mechanisms and the role of leader respect. *Journal of Business Ethics, 184*(3), 605-626. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05163-5

Yang, C., & Chen, A. (2021). Emotional labor: A comprehensive literature review. *Human Systems Management, 40*(4), 479-501. https://doi.org/10.3233/HSM-201058

Yang, C., Chen, Y., & Zhao, X. (2019). Emotional labor: Scale development and validation in the Chinese context. *Frontiers in Psychology, 10,* 2095. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02095

한국심리학회지: 산업 및 조직

투고일자: 2025-12-09
수정일자: 2026-01-23
게재일자: 2026-02-23

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2026. Vol. 39, No. 1, 201-228
https://doi.org/10.24230/kjiop.v39i1.201-228

Identifying latent profiles of help-giving, help-seeking, and emotional labor: Assessing profile differences in burnout

Minji Nam **Yunsoo Lee** **Kyoungae Lim**

Hanyang University

This study identifies latent profiles based on employees' help-giving behavior, help-seeking behavior (autonomous vs. dependent), and emotional labor, and examines differences in burnout between the profiles. Data were collected from 500 employees of mid-sized and large enterprises and public institutions in South Korea. Latent profile analysis revealed four distinct profiles: Passive Isolated(low help-giving and autonomous help-seeking, with the lowest emotional labor), Balanced Helper(maintaining average levels across all indicators), Strategic Helper(active help-giving and autonomous help-seeking, low dependent help-seeking, and low emotional labor), and Proactive Helper(high help-giving, autonomous/dependent help-seeking, and emotional labor), characterized by different combinations of help-related behaviors and emotional labor. Statistically significant differences in burnout levels were observed among the profiles. Specifically, the Passive Outsider group, which showed low levels across all interaction variables, exhibited the highest level of burnout, whereas the Strategic Helper group, characterized by efficient resource management through autonomous help-seeking, reported the lowest level of burnout. Based on these findings, tailored HRD interventions were proposed, including promoting autonomous help-seeking, enhancing help-giving capabilities, and managing emotional labor. Theoretical and practical implications of the study are discussed.

Key words : Help-giving, Help-seeking, Emotional labor, Latent profile analysis, Burnout