

감정노동, 피할 수 없을 때 누가 즐길 수 있는가: 자기감시의 조절효과를 중심으로

백 승 근 신 강 현[†] 이 종 현 허 창 구

아주대학교 심리학과

대구가톨릭대학교 심리학과

본 연구에서는 정서노동 상황에서 개인차 변인인 자기감시(self-monitoring)의 긍정적 효과를 검증하였다. 이를 위해 정서노동을 부과하는 정서표현 규칙의 유형별로 직무탈진과 열의가 나타날 때 자기감시가 어떤 조절효과를 나타내는지 검증하였다. 호텔 서비스직 종사자(191명)를 대상으로 상호작용을 분석한 결과, 긍정표현 규칙은 직무열의를 높이는 것으로 나타났지만, 부정억제 규칙은 직무탈진을 예측하지 못하였다. 그리고 자기감시가 높은 경우 부정억제 규칙과 긍정표현 규칙 모두를 높게 지각하는 것으로 나타났고, 직무탈진은 부적으로 예측한 반면 직무열의는 정적으로 예측하였다. 자기감시의 조절효과를 검증한 결과 부정억제 규칙이 직무탈진을 야기하는 과정에서 자기감시가 완화하는 조절효과가 나타났다. 그리고 긍정표현 규칙이 직무열의를 야기하는 과정에서 자기감시가 촉진하는 조절효과 역시 유의하게 나타나 연구가설이 모두 지지되었다. 마지막으로 검증결과와 관련한 시사점과 제한점을 논의에서 자세히 다루었다.

주요어 : 자기감시, 정서노동, 표현규칙, 직무탈진, 직무열의

[†] 교신저자 : 신강현, 아주대학교 심리학과, khs9933@ajou.ac.kr

한국에서 서비스 산업은 “손님이 왕이다.”라는 말로 대변된다. 고객의 위치에 비례해 이른바 “왕”에게 서비스를 제공하는 종업원들은 지나치게 열악한 상황에 처하는 것이 감정노동 종사자들의 현실이다. 2013년 4월 대기업 간부가 항공사 승무원의 서비스를 문제 삼으면서 일어난 폭행사건에 FBI가 출동해 해당 임원이 본국으로 귀환하는 사례가 발생했다.¹⁾ 비록 해당 기업이 언론을 통해 사과방송을 하고 보직해임을 하는 것으로 일단락 되었지만, 한국사회에서 서비스업에 종사하는 근로자들이 처한 현실의 단면을 엿볼 수 있는 사건이었다. 2013년 6월에는 임시국회에서 감정노동²⁾ 피해를 산업재해에 포함시키는 등 관련법을 개정하려는 움직임이 있었고, 7월에는 감정노동으로 인한 우울증에 대해 기업이 부분적으로나마 책임이 있음을 인정하는 최초의 법원 판결이 있었다.³⁾

서비스산업에서 경쟁우위를 차지하려는 기업의 노력은 해당 분야의 현직자를 비롯해 구직자에게도 높은 수준의 경쟁력을 요구한다. 정서노동자를 ‘자본주의의 광대’라고 표현한 공중과 뉴스는 성형외과 전문의의 인터뷰를 통해 고객과 대면해 서비스를 제공하는 직종

에 취업을 희망하는 여성들은 미소에 자신 없는 경우 성형수술도 마다하지 않는다고 말한다⁴⁾. 소비자 역시 제품에 대해 비용을 지불할 때 서비스도 함께 구매한다는 인식이 일반적이기 때문에(예: Taylor & Baker, 1994) 고객을 존중하려는 마음가짐인 ‘왕’이라는 표현을 왜곡해서 앞서와 같은 폐해가 나타나고 있다.

정서노동의 본질은 육체적 노동과 같이 임금을 대가로 특정 정서를 표현하도록 요구받는 것을 말한다(Hochschild, 1979). 정서노동(emotional labor)이라는 명칭이 소개되기 전까지는 직업생활과 관련해 발생하는 대인간 스트레스 요인을 명확히 인식하지 못했다. 그러나 경제활동과 관련해 필연적으로 발생하며 조직 외부의 소비자뿐만 아니라 조직 내 상사와 동료들 비롯한 내부고객에 대해서도 정서노동은 끊임없이 일어나고 있다(Ashforth & Humphrey, 1993). 또한 직장을 벗어나 일상의 가족이나 친구관계에서도 타인의 정서에 미치는 영향력에 대해 끊임없는 관찰과 통제가 필요하며, 이를 훌륭히 해낼 때 사회적 관계가 매끄러워진다(Barsade, 2002; Lopes, Salovey, Cote, Beers, & Petty, 2005; Toegel, Anand, & Kilduff, 2007).

사람들로 둘러싸인 사회에서 타인을 무시하고 혼자 살아갈 수 없으므로 정서통제와 감정조절은 피할 수 없다. 흔히 피하고 싶지만 그럴 수 없는 것들에 대해 미국의 심장전문의를인 Robert S. Eliot(1994)은 “싸울 수도 없고 도망갈 수도 없다면 즐겨라(If you can't fight and you can't flee, flow.)”라는 말로 스트레스에 대처하

1) 한국일보, 온라인, ‘윤리경영’ 타격... 포스코에도 악영향? 2013년 4월 23일, <http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=038&aid=0002380655>

2) 일상언어로 감정노동으로 번역하는 emotional labor는 심리학 용어로는 정서노동으로 더 적합하게 쓰이고 있다. 따라서 본 연구의 이후 부분에서는 모두 정서노동으로 정리하였다.

3) 국민일보, 온라인, 법원 “감정노동자 우울증 회사책임” 첫 판결, 2013년 7월 1일, <http://news.kukinews.com/article/view.asp?page=1&gCode=kmi&arcid=0007329520&cp=nv>

4) KBS NEWS 뉴스 12, 온라인, ‘자본주의 광대’ 감정 노동자의 애환, 2013년 6월 4일, http://news.kbs.co.kr/news/NewsView.do?SEARCH_NEWS_CODE=2669816&ref=S

는 적극적인 마음가짐을 제시했다⁵⁾. 대인간 민감성과 상황에 대한 적합성을 고려할 수 있는 정서조절에 뛰어난 성격변인들을 다루는 연구가 더욱 절실한 시점이다.

사회적 상황에서 자신의 모습이 타인에게 어떻게 비춰지는지 끊임없이 주의를 기울이고 통제하려는 성격특성을 자기감시(self-monitoring)라고 한다. 자기감시가 뛰어난 사람은 카멜레온과 같은 사람(Kilduff & Day, 1994)으로 특정 상황에 적절한 표현양식을 자연스럽게 인식하고 표현하는 사람으로 묘사된다. 자기감시 수준이 높은 사람은 일반적으로 자신과 사회적 맥락을 꾸준히 관찰하고 통제하려 하기 때문에(Ickes, Stinson, Bissonette, & Garcia, 1990) 많은 에너지를 소모할 것이라고 생각할 수도 있다. 하지만, 정서노동 전반을 설명하는 이론적 틀인 직무요구-자원모형(Job Demand-Resource Model, Schaufeli & Bakker, 2004)에 따르면 직무 전반의 요소를 도움이 되는 자원(resource)과 에너지 소모를 부추기는 요구(demand)로 구분할 수 있고, 특히 정서노동 상황에서는 조직과 고객이 요구하는 특정한 정서양식에 매우 능숙하게 대처하도록 해주기 때문에 개인이 가진 특성적 자원으로 분류할 수 있다.

이는 정서노동이 발생하는 상황별로 구분해 보면 자기감시의 긍정적인 기능을 자세히 알 수 있다. Hochschild(1979, 1983)에 의하면 정서노동은 첫째, 종업원이 자신의 정서를 무시하고 기업이 요구하는 정서적 요구를 일방적으로 따르는 표면행위가 있다. 두 번째는 표현해야 하는 정서를 진정으로 느끼고자 의식적 노력을 하는 내면행위가 있다. 표면행위는 진

짜 정서와 표현정서의 격차로 인한 불일치를 경험하고, 내면행위는 의식적인 노력과정에서 지속적으로 정서적 자원을 소모하기 때문에 정서노동으로 인한 피로와 스트레스가 발생한다(Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005). 하지만 이 과정에서 자기감시 특성은 두 전략의 구사에 소모되는 에너지를 줄여주기 때문에 정서노동으로 인해 발생하는 스트레스를 적게 경험하고 더 쉽게 직무활동에 몰입하는 경험을 가져올 수 있다(백승근, 신강현, 김완석, 유지훈, 한영석, 2010; 이랑, 김완석, 신강현, 2006).

본 연구는 사회적 상황에서 반드시 직면하고, 특히 기업의 종업원으로서 서비스를 제공해야 하는 불가피한 정서노동 상황에서 자기감시 특성이 갖는 이점을 살펴보고자 한다. 먼저 정서노동의 시작부터 끝까지 전반적인 과정을 설명하는 포괄적인 설명틀인 직무요구-자원 모형을 먼저 살펴보고자 한다. 뒤이어 직무요구-자원 모형을 기반으로 표현규칙이 직무태도를 야기하는 과정을 개인특성인 자기감시가 어떻게 조절하는지 살펴볼 것이다.

직무요구-자원 모형

직무요구-자원 모형은 종업원을 둘러싼 직무환경을 크게 직무요구와 직무자원의 두 범주로 구분하고(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004), 이러한 요구와 자원의 다양한 영향력으로 인해 종업원의 직무태도가 형성되는 과정을 설명하는 통합적 연구모형이다(이랑 등, 2006; Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005).

먼저, 직무요구는 물리적·정신적 노력을 필요로 하는 환경자극으로(Schaufeli & Bakker, 2004), 지속적으로 비용을 유발하는 스트레스

5) From Stress to Strength: How to Lighten Your Load and Save Your Life by Robert S. Eliot(Jan 1, 1994)

를 말한다(Demerouti et al., 2001). Hockey(1993)는 요구관리에 관한 통제력 모형(control model of demand management)을 통해 종업원이 직무요구의 일종인 환경적 스트레스에 대해 자신의 수행을 보호하려는 전략을 사용하게 된다고 설명하였다. 이러한 전략은 교감신경계의 활성화와 개인의 노력을 증대시켜 개인으로 하여금 더 많은 육체적이고 정신적인 비용을 소모하도록 한다. 따라서 지나친 환경적 요구, 즉 높은 직무요구는 종업원으로 하여금 소진을 야기하고, 직무탈진과 같은 부정적 직무태도가 발달한다(이랑 등, 2006; Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; 등).

Demerouti 등(2001)은 직장인이 높은 업무량에도 불구하고 육체적이고 정신적인 건강을 유지할 수 있는 이유가 직무요구와는 상반되는 특성을 가진 자원의 긍정적인 역할 때문이며, 건강유지와 증진을 설명하는 이론들이 이를 공통적으로 입증하고 있다고 주장하였다. 여기서 자원은 직접적으로 직무목표의 성취를 돕고, 직무요구로 인한 육체적·정신적인 부담을 낮춰주며, 개인의 성장과 발달을 촉진하는 직무관련 변인들을 말한다(Schaufeli & Bakker, 2004). 이러한 자원이 부족하면 과도한 환경적 요구 때문에 발생하는 부정적인 영향력에 대처할 수 없음을 의미한다. 따라서 목표성취가 어렵고, 개인의 자기방어 기제를 활성화시켜 직무수행 동기가 감소하며, 수동적인 업무활동이나 퇴직과 같은 직무로부터의 철회행동이 발생한다(Demerouti et al., 2001; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996).

Schaufeli와 Bakker(2004)는 직무요구-자원 모형의 두 가지 작동기제를 제시하였다. 먼저 직무요구의 역할을 강조한 에너지 과정

(energetic process)은 종업원이 직무요구로 인한 스트레스 상황에서 수행을 안정적으로 유지하기 위해 과도하게 에너지를 소모하거나(긴장대처 유형), 반대로 수행목표를 하향 조정하여 에너지의 소모를 줄이는 방식(수동대처 유형)의 대처양식을 말한다. 긴장대처 유형의 경우 단기적으로는 목표의 성취를 촉진하기 때문에 적응적일 수 있지만, 장기적으로는 지속적인 소진으로 인해 직무탈진을 경험하게 된다. 그리고 수동대처 유형 역시 에너지 보존에는 성공적일지라도 조직과 직무로부터 철회를 야기하기 때문에 장기적으로는 부적응적이다.

두 번째로 동기 과정(motivational process)은 자원의 역할을 설명하는 과정이다. 자원은 개인의 성장과 학습, 발달에 관한 내적동기를 촉진하는 한편, 목표성취에 도움을 줄 수 있기 때문에 외적동기 역시 높여주는 긍정적인 기능을 한다. Schaufeli와 Bakker(2004)는 Ryan과 Frederick(1997)의 자기결정성 이론과 Hackman과 Oldham(1975)의 직무특성 이론을 통해 개인의 내적동기가 촉진되는 과정을, Meijman과 Mulder(1998)의 노력-보상모형을 통해 외적동기의 촉진과정을 설명하였다.

직무탈진

직무탈진은 스트레스 증후군의 독특한 유형으로(Cordes & Dougherty, 1993), Schaufeli와 Enzmann(1998)은 직무탈진된 개인을 마치 “촛불이 다 타버린 것과 같은 상태” 혹은 “배터리가 부쉬진 자동차”라고 묘사하였다.

현재 가장 일반적으로 받아들여지는 직무탈진의 정의는 직무탈진을 측정하기 위한 척도를 처음 개발한 Maslach(1982)에 의한 것으로, 직무탈진을 정서적 소진과(Emotional Exhaustion), 냉소(Cynicism), 효능감의 저하(Reduced Professional

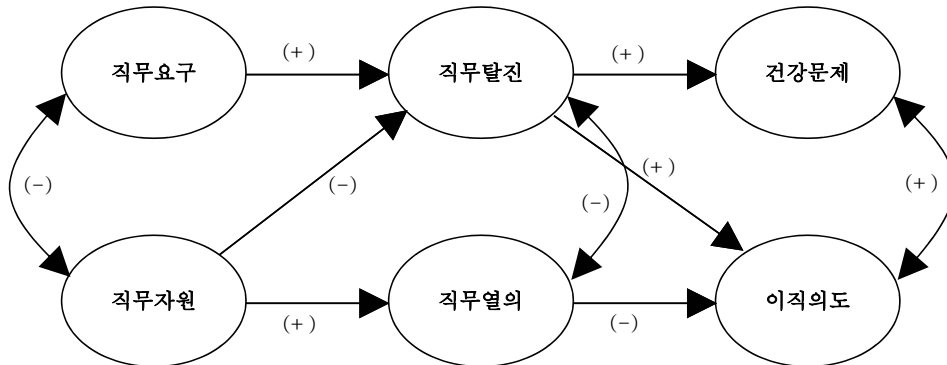


그림 1. 직무요구-모형(Schaufeli & Bakker, 2004)

Efficacy)라는 세 가지 하위구성개념으로 이루어진 다차원적 개념이라고 정의하였다(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). 정서적 소진은 직무스트레스의 가장 일반적인 형태로, 정서적·육체적인 자원의 과도하고 지속적인 소모 상태를 말하고, 냉소는 직무탈진의 대인관계적 측면을 나타내는 영역으로 직무와 직무로 인해 접촉하는 사람에게 냉담하고 분리된 태도를 말한다. 마지막으로 효능감의 감소는 직무탈진의 하위 영역에서 자기평가에 해당하는 영역으로 업무의 성취에 있어서 부족하다고 느끼고 효능감을 낮게 지각하는 것을 말한다(Maslach et al., 2001).

직무열의

직무열의는 직무탈진과 반대되는 개념으로 종업원의 긍정적인 직무태도를 지칭하는데(Schaufeli & Bakker, 2004), 긍정적이고 충만하며 직무와 관련하여 열정(vigor)과 헌신(dedication), 몰입(absorption)으로 특징 지워지는 정신 상태를 말한다(Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). 일찍이 Kahn(1992)은 직무열의를 “개인의 에너지를 물리적이고 인지적이며 정서적인 노동으로 투입하는 것과 관

련하여 스스로 몰입된 행동을 동반하는 경험적인 상태”라고 정의해 직무열의의 존재를 이론적인 모형으로 제시하였다(Schaufeli et al., 2002; 재인용).

직무열의의 하위 구성개념에 대한 정의는 다음과 같다; (1) 열정은 직무를 수행하는 동안 높은 수준의 에너지와 정신적 회복력을 보이고, 자신의 직무에 최선을 다하며, 어려움에 직면해서도 끈기를 보이는 것을 말한다. (2) 헌신은 의미와 열의, 고무, 자긍심, 도전을 의미한다. (3) 몰입은 자신의 직무에 완전히 집중하여 시간이 가는 줄 모르며, 일과 자신의 분리하여 생각하기 힘든 상태를 말한다(Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). 이러한 개념적 정의에 따라 직무열의가 높은 개인은 직무활동과 관련하여 활력과 효능감을 높게 지각하고, 직무에서의 요구를 완벽하게 처리할 수 있다고 느낀다(Schaufeli et al., 2002).

표현규칙과 직무탈진, 직무열의

조직의 표현규칙은 정서노동을 수행하는 서비스 종업원에게 바람직한 정서표현 양식을 알려주는 지침의 역할을 하기 때문에(Hochschild, 1983; Diefendorff & Richard, 2003),

정서노동을 수행함으로써 발생하는 직무태도에 중요한 선행변인으로 기능한다. 많은 연구들이 표현규칙과 직무태도 간의 관련성을 밝히는데 있어 확증적이지 못했는데(Goldberg & Grandey, 2007), 종업원의 직무태도에 긍정 혹은 부정적으로 다양하게 영향을 미친다는 결과들이 보고되어 왔다.

과거의 연구들은 표현규칙이 직무태도에 미치는 부정적 영향력을 확증하는 결과들이 지배적이었는데, 특히 “웃으며 서비스”하는 것이 직무상황에서 종업원이 정서노동을 수행하는데 있어 많은 비용을 유발시키기 때문에 직무수행 결과물의 질이 저하되고, 인지적이고 동기적인 자원이 고갈되기 때문에 부정적 직무태도를 유발할 수 있다고 지적인 일련의 연구들이 있다(예: Baumeister, Bratslavsky, Muraven, & Tice, 1998; Goldberg & Grandey, 2007; Gross, 1998; Muraven & Baumeister, 2000; Richards & Gross, 1999; Wegner, Erber, & Zanakos, 1993). 이러한 결과들은 서비스 종업원이 직무를 수행할 때 갖는 한정된 자원이 웃음을 유지하고 주의를 집중하는 것과 같은 인지적이고 정서적인 조절 행위들을 수행하는데 소모되기 때문에 부정적인 결과를 야기하게 된다는 입장이다(Baumeister et al., 1998; Goldberg & Grandey, 2007; Kanfer & Ackerman, 1989).

이와 달리, 정서표현규칙의 다양한 영향력을 보고한 여러 연구들에서는 표현규칙이 부정적 직무태도인 비진정성(inauthenticity), 직무탈진, 이직의도, 및 신체화 증상 등을 높이면서 동시에 직무효능감과 직무만족을 함께 높여주는 복합적인 결과를 보고하거나(예: Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002; Cote & Morgan, 2002; Diefendorff & Gosserand, 2003; Goldberg & Grandey, 2007;

Schaubroeck & Jones, 2000), 종업원의 내면행위를 유발해 고객과 긍정적으로 상호작용 할 가능성을 높여준다는 몇몇 연구 결과도 있다(예: Cote & Morgan, 2002; Grandey, 2003).

표현규칙이 직무태도에 미치는 이러한 비일관적인 영향력에 대해 일부 연구들은 표현규칙을 두 하위 유형으로 구분하여 직무태도와의 관계를 개별적으로 다룸으로써 한계를 극복하고 있다. Cote와 Morgan(2002)은 정서 유형과 정서조절 양식을 다룬 연구에서 종업원이 직무 수행 중 표현해야 하는 공적인 정서에 맞도록 실제 경험되는 부정적 정서를 억제할 때 내적 정서와 불일치가 발생하게 되는데, 이로 인해 직무만족이 감소하고 이직의도가 높아진다고 밝혔다. 또한 정서조절 과정을 통해 긍정정서를 확장하려 노력할 때에는 타인과의 긍정적 상호작용이 촉진되기 때문에 직무만족은 증가하고 이직의도는 감소한다고 주장하였다. Diefendorff와 Richard(2003)은 긍정정서 표현에 대한 지각된 요구가 직무만족을 높이는 반면, 부정정서 억제에 대한 지각된 요구는 반대로 직무만족을 부적으로 예측하는 결과를 보여줌으로써 또한 Cote와 Morgan(2002)과 일치되는 결과를 제시하였다. 그리고 (1) 표현규칙이 있는 것만으로 개인은 이를 준수하기 위해 노력하고(Grandey, 2000), (2) Adelman과 Zajonc(1989)의 안면피드백 가설에 따라 행동으로 표현하는 정서를 이후에 실제 경험할 수 있기 때문에, 조직이 규제하는 정서의 양식에 따라 이러한 상반된 결과가 나타날 수 있다고 설명하였다.

본 연구에서는 Cote와 Morgan(2002)의 이론적 관점에 따라 부정정서를 억제하도록 요구하는 부정억제 규칙이 정서노동 상황에서 실제 지각되는 정서와 표현해야 하는 정서간의

불일치를 야기하고 이를 지속시킴으로써 종업원에게 계속적인 비용을 유발하는 직무요구로 기능할 것이라 가정하였다. 직무탈진을 다룬 최근의 메타연구들에서는 역할 과부하(role overload), 업무과다(workload), 시간적 압박(time urgency), 책임감(job responsibility) 등이 직장에서 종업원이 해내야 할 업무에 대한 명시적, 혹은 암묵적인 요구로 주어진다고 정리하였다(예: Crawford, LePine, & Rich 2010; LePine, Podsakoff, & LePine, 2005; Podsakoff, LePine, & LePine, 2007). 즉, 직무요구-자원 모형의 이론적 설명에 따라 부정억제 규칙은 직무요구로써 직무탈진을 유발할 것이다. 그리고 긍정정서를 확장하도록 정서조절을 요구하는 긍정표현 규칙은 고객과의 접촉에서 긍정적 상호작용과 성취를 촉진하고 직무수행 동기를 높여주는 직무자원으로 기능할 것이다. 이는 Crawford 등(2010), LePine 등(2005), Podsakoff 등(2007)이 발전을 위한 기회제공, 직무다양성, 보상과 인정 등을 직무자원으로 분류한 것과 같은 맥락으로 비록 긍정표현이 종업원에게 ‘요구’되는 규칙일지라도 그것을 지각하고 행동했을 때 결과적으로 긍정적인 보상을 기대할 수 있기 때문이다. 따라서 정서노동을 수행하는 종업원에게 긍정표현 규칙은 직무자원으로써 직무열의를 높여주는 긍정적인 역할을 할 것이다.

지금까지 직무요구-자원 모형을 기반으로 직무요구인 부정억제 규칙이 직무탈진을, 직무자원인 긍정표현 규칙이 직무열의를 예측할 것이라 가정하였는데, 이러한 가정에 대해 부정억제 규칙이 직무열의를 줄이고, 긍정표현 규칙이 직무탈진을 줄이는 교차경로에 대한 설명이 필요하다. 이와 관련하여 종업원이 부정적인 정서를 억제해야 하는 사회적 상황은

주로 혐오적이기 때문에 이러한 정서조절이 상황의 악화는 막을 수 있지만 긍정적으로 촉진할 것이라고 보기는 힘들다. 그리고 정서의 “누출(leakage)”이라는 용어로 설명된 바와 같이 표현을 억제하려는 노력에도 불구하고 부정적인 정서의 완전한 억압이 이루어지지 않고 드러나기 쉽기 때문에(Ekman, Friesen, & O'Sullivan 1988; Gross, 1998), 부정정서 억제규칙이 종업원의 직무열의를 높이지는 못할 것이라고 가정하였다. 그리고 긍정표현 규칙이 긍정적 상호작용을 촉진하고(Cote & Morgan, 2002), 효능감을 높이는데(Brotheridge & Lee, 2002), Shaufeli와 Bakker(2004)의 효능감이 직무탈진이 아닌 직무열의의 하위 구성개념으로 보는 것이 더 타당하다는 연구결과를 바탕으로 할 때, 긍정표현 규칙은 직무탈진에 영향을 미치지 못할 것이라 가정하였다.

가설 1. 표현규칙은 종업원의 직무탈진과 직무열의와 관련성이 있을 것이다.

가설 1-1. 부정정서 억제규칙은 종업원의 직무탈진을 높일 것이다.

가설 1-2. 긍정정서 표현규칙은 종업원의 직무열의를 높일 것이다.

자기감시

자기감시 이론(Self-Monitoring Theory; Snyder, 1974)은 개인이 자신의 정서적인 표현을 포함

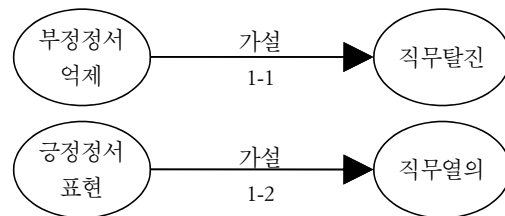


그림 2. 가설1-1, 가설1-2의 연구모형

하는 표현적 행동에 대해 감시하고 통제하는 것과 관련되는 한편(Graziano & Bryant, 1998), 사회적 상황에 대해 지각, 분별, 이해하는 민감성으로도 특징 지을 수 있다(Gangestad & Snyder, 2000). 자기감시는 사회적 상황에 대해 더 주의 깊게 반응하도록 하기 때문에 자기감시 특성이 높은 개인은 타인의 요구에 대해 정서표현을 더 잘 조절하고, 타인에 의해 경험되는 정서를 더 많이 변경한다(Ickes et al., 1990). 반면, 자기감시 특성이 낮은 개인은 자기제시에 있어서 사회적 적절성, 그리고 내적인 정서 상태와 태도에 대해서 더 적은 주의를 기울인다(Snyder, 1974).

자기감시 특성은 유사하지만 더 폭 넓은 의미를 지닌 개념인 정서지능과 종종 비교된다(예: Jordan, Ashkanasy, Hartel, & Hooper, 2002; Sosik & Megerian, 1999). 정서지능은 자기 정서의 이해와 타인정서의 이해, 자기정서 조절 및 표현의 네 구성개념을 포함해(Mayer, Caruso, & Salovey, 2000) 대인 간 및 개인 내적 측면을 전반적으로 모두 아우르는 반면, 자기감시는 자기-제시의 수정(Modify Self-Presentation)과 타인에의 민감성(Sensitivity to Others)을 구성개념으로 포함해(Snyder, 1974) 대인간 특성에 상대적으로 더욱 초점을 맞추고 있다. Jordan 등(2002)은 작업집단의 정서지능 척도를 개발하는 연구에서 Salovey와 Mayer(1990)가 제시한 정서지능이 Thorndike(1920)의 사회적 지능과 Gardner(1983)의 개인 내적, 그리고 대인 간 지능의 개념으로부터 출현한 것으로 자기감시보다 폭 넓은 특성을 갖는다고 주장하였다. 그리고 특히 자기감시는 정서지능의 하위영역 중 타인의 정서를 다루는 능력과 관련된 타인정서의 인식(Ability to recognise other's emotions), 정서표현의 잘못된

점을 인식하는 능력(Ability to detect false displays of emotion), 공감적 관여(Empathetic Concern), 그리고 타인의 정서를 관리하는 능력(Ability to manage other's emotions)과 더 큰 관련성을 나타내는 결과를 보고하였다(Jordan, et al., 2002).

자기감시와 관련하여 일련의 연구들은 사회적 상호작용에서 자기감시의 긍정적인 영향력을 밝혔다. 예를 들어, 자기감시 특성이 높은 개인이 낮은 개인에 비해 사회적 상황에서의 요구와 타인의 정서에 더 주의를 기울이기 때문에 사회적 상황의 변화에서 행동적 규범의 차이를 더 잘 인식했다(예: Costanzo & Archer, 1989; Funder & Harris, 1986; Hosch, Leippe, Marchioni, & Cooper, 1984). 그리고 성공적인 사회적 상호작용을 만드는 적절한 정서표현을 제공하려 더 애쓰기 때문에 높은 자기감시 특성을 지닌 관리자가 타인에게 더 많은 지지적 행동을 보였다(Toegel et al., 2007). 또한 자기감시는 개인이 자신의 표현에 대해 통제하고 조절하는 것과도 관련되기 때문에, 개인의 스트레스 관리를 돕고(Huflejt-Lukasik & Czarnota-Bojarska, 2006), 상황에 적절하도록 행동을 변화시키는데 발생하는 스트레스를 완화시켜 주었다(Wysocki, Chemers, & Rhodewalt, 1987). 본 연구에서는 사회적 상황에서 자기감시의 특성이 정서의 인식과 표현, 내적 조절 과정에 미치는 긍정적인 연구결과들을 바탕으로 자기감시를 정서노동 상황에서 개인의 주요한 내적 자원의 하나로 고려하였다.

자기감시와 직무태도

자기감시는 “감시”가 주는 부정적 어감과 같은 맥락에서 여러 스트레스 변인들과 정적인 관련성을 보고한 연구결과들이 있는데, 자

자기감시 특성이 높은 개인은 그렇지 않은 개인에 비해 더 많은 역할갈등을 경험하고(Day, Schleicher, Unckless, & Hiller, 2002; Mehra & Schenkel, 2008), 이러한 역할갈등은 직무스트레스와 직무탈진을 높이며(Podsakoff & Lepine, 2005), 심각한 건강상의 문제를 일으킬 수 있다(예: House, 1974; Perrewe, Zellars, Ferris, Rossi, Kacmar, & Ralston, 2004). 하지만 이러한 결과는 일반직 사무종사자가 둘 이상의 상급자로부터 발생하는 상충하는 요구들을 충족시켜야 할 때, 자기감시 특성이 높은 개인으로 하여금 역할갈등을 통해 높은 스트레스를 경험하게 만드는 것으로 서비스 직무에서 종업원에게 요구되는 정서적 표현과는 명확히 구분되어야 한다.

고객과의 접점에서 근무하는 서비스직 종사자의 경우 자기감시 특성은 직무를 수행하는 종업원이 조직과 업무로부터의 사회적이고 상황적인 요구와 고객으로부터의 요구에 민감하게 반응하도록 하는(Costanzo & Archer, 1989; Funder & Harris, 1986; Gangestad & Snyder, 2000; Hosch et al., 1974; Snyder & Gangestad, Simpson, 1983) 카멜레온과 같은 성격으로(Kilduff & Day, 1994; Mehra & Schenkel, 2008), 외적 요구에 맞춰 자신의 정서표현을 적절히 변경하는 과정을 도우며(Graziano & Bryant, 1998; Ickes et al., 1990; Snyder, 1974; Toegel et al., 2007), 직무로 인해 발생하는 스트레스를 완화시켜 주기 때문에(Huflejt-Lukasik & Czarnota-Bojarska, 2006; Wysocki et al., 1987), 높은 자기감시 특성을 지닌 개인은 그렇지 않은 개인에 비해 더 적은 스트레스를 경험하게 된다.

이렇듯 자기감시 특성은 사회적 상황에서 개인에게 환경 및 타인의 민감성과 그에 적

절한 행동수정 능력을 부여하기 때문에, 정서노동 상황에서도 이와 유사하게 조직과 고객의 요구에 민감하게 반응하고 적절한 정서표현 행동을 원활히 수행하도록 도울 것이다. 따라서 자기감시 특성은 요구자원 모형의 에너지 과정에서 말하는 표현해야 하는 정서를 행동으로 표출하는데 있어서 발생하는 직무스트레스를 줄이고, 동기적 과정에서 설명하는 바와 같이 정서표현 행위로 인한 긍정적 결과를 얻도록 도와 개인의 수행 동기를 높이기 때문에 직무탈진을 낮추고 직무열의는 높이는 긍정적인 내적 자원의 역할을 할 것이다.

가설 2. 자기감시 특성은 직무탈진과 직무열의와 관련성이 있을 것이다.

가설 2-1. 자기감시 특성은 직무탈진을 부적적으로 예측할 것이다.

가설 2-2. 자기감시 특성은 직무열의를 정적으로 예측할 것이다.

정서노동에서 자기감시의 조절효과

Snyder(1979)는 자기감시가 자기제시와 관련된 영역에서 조절변인으로써의 영향력을 갖는다고 주장하였다. 그는 자기감시 특성이 강한 개인이 “다른 상황, 다른 사람들과 있을 때는 다른 사람처럼 행동한다”는 신념을 가진 사람으로, 그렇지 않은 사람들과 구분해 주기 때문에 조절변인으로써 정확히 기능할 수 있다

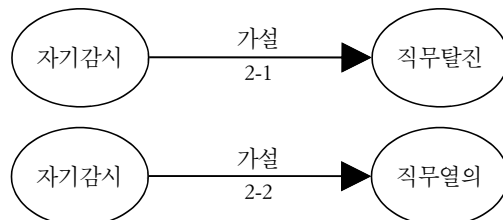


그림 3. 가설2-1, 가설2-2의 연구모형

고 설명하였다.

Snyder 등(1983)은 자기감시 특성이 강한 개인이 자신을 둘러싼 환경과 사람들에 대해 더 구분되게 지각한다고 강조하였다. 그리고 Wysocki 등(1987)의 연구에서는 자기감시 특성이 상황에 적절하게 행동을 수정하는 것과 관련하여 스트레스를 완충하는 조절효과가 있음을 밝혔다. 그들은 실험을 통해 자기감시 특성이 상황에 대한 지각된 통제감과 스트레스 및 신체증상 간의 부적의 관련성을 극단적으로 강화시키는 역할을 한다는 결과를 나타내었다. 연구자들은 이러한 결과가 높은 자기감시 특성이 통제할 수 없는 상황에서도 적절한 방향으로 행동을 수정하는 것에 대해 효능감을 부여해 스트레스를 줄여주는 역할을 하기 때문으로 해석하였다.

이와 같은 자기감시에 관한 이론적 논의와 경험적 연구결과를 바탕으로 자기감시 특성을 개인의 중요한 내적 자원의 하나로 간주하고, Maslach 등(1986)의 연구에서 직무자원의 완충효과와, Demerouti 등(2001)이 통합적으로 제시한 요구-자원 모형 및 Bakker 등(2005)의 연구에서 직무요구로 인한 부정적 영향을 자원이 상호작용하여 완충시킨다는 실증연구를 바탕으로 정서노동 상황에서 자기감시가 조절효과를 나타낼 것이라 가정하였다. 즉, 부정정서 억제규칙이 정서불일치를 야기해 직무탈진을 높이는 에너지 과정에서 자기감시가 이를 완화하는 조절효과를 나타낼 것이다. 그리고 긍정정서 표현규칙이 지지적인 사회적 상호작용을 통해 직무열의를 높이는 과정에서 자기감시가 타인과의 긍정적 상호작용을 촉진하는 조절효과를 나타낼 것이다.

가설 3. 자기감시는 표현규칙이 직무탈진

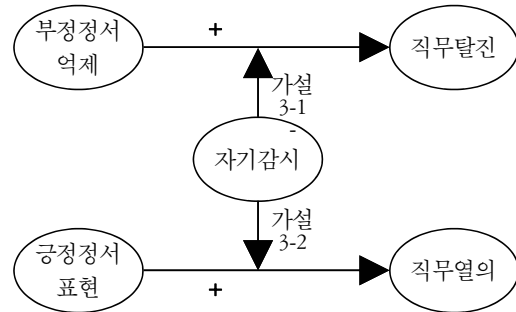


그림 4. 자기감시의 조절효과(가설3의 연구모형)

및 직무열의에 미치는 효과를 조절할 것이다.

가설 3-1. 부정정서 억제규칙이 직무탈진을 높이는 과정에서 자기감시 특성이 이를 완화시킬 것이다.

가설 3-2. 긍정정서 표현규칙이 직무열의를 높이는 과정에서 자기감시 특성이 이를 촉진시킬 것이다.

연구방법

피험자 및 절차

본 연구를 위해 정서노동을 수행하는 세 곳의 호텔 서비스직 종사자 약 200명을 대상으로 설문을 실시하였다. 여자가 더 많은 비중을 차지했고 무응답이 2명이었으며, 30세 미만이 67명, 30대가 51명, 40대가 40명, 50세 이상이 26명, 무응답이 7명이었다. 파트별로는 프론트가 20명, 객실청소 13명, 엔지니어 6명, 판매 14명, 레스토랑 19명, 바(bar) 2명, 케터링과 컨벤션 9명, 룸서비스 2명, 기타 61명이었으며 부서에 응답하지 않은 종업원이 45명으로 나타났다. 직무연한별로는 1년 미만이 36명, 3년 미만이 56명, 5년 미만이 42명, 10년

미만 26명, 10년 이상이 22명이었으며 무응답이 9명으로 나타났다.

연구의 원활한 진행을 위해 호텔 인사담당자의 적극적인 도움을 얻은 뒤 종업원들에게 연구의 목적을 충분히 설명하고 자발적인 응답을 독려했다. 실수에 의해 여러 문항이 누락되거나 불성실한 설문응답자의 사례는 분석에서 제외하였다. 최종적으로 총 191부가 가설검증을 위한 분석에 사용되었으며, 결측치는 SPSS 통계 프로그램의 EM 알고리즘을 이용해 추정 후 대체하였다. 결측치는 삭제와 대체(imputation), 그리고 추정(estimation)을 이용해 처리하는데, 그 중 EM은 SPSS를 이용할 경우 가장 권장되는 다중대체법으로 Expectation 단계와 Maximization 단계를 거쳐 개별 결측치를 동일 구성개념 내의 인접문항 응답값을 이용해 가장 근접한 값으로 추정한 뒤 결측값을 대체하고, 그로부터 하나의 완전한 데이터로서 분석이 가능하도록 결측치를 처리하는 방법이다.

측정도구

지각된 표현규칙

Schaubroeck과 Jones(2000)의 2요인 총 8문항으로 이루어진 지각된 표현규칙 척도를 이중언어 사용자이면서 호텔관광학 교수 1인과 석사과정 1인의 도움을 얻어 산업 및 조직심리학 전공 교수 1인, 박사 1인, 석사 3인 함께 번역/역번역 한 후 사용하였다. 척도의 구성은 조직으로부터 종업원이 지각한 긍정정서 표현규칙(4문항)과 부정정서 억제규칙(4문항)으로 이루어져있다. 부정정서 억제규칙의 예시문항은 “우리 회사는 내가 힘들거나 짜증나지 않은 것처럼 행동하기를 기대한다”이고, 긍정정

서 표현규칙의 예시문항은 “나는 회사가 요구하는 대로, 일할 때 항상 고객의 기분을 좋게 만든다”이다.

직무탈진

Schaufeli, Leiter, Maslach 및 Jackson(1996)이 개발하고, 신강현(2003)이 타당화한 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory-General Survey)에서 효능감 감소를 제외한 소진과 냉소만을 사용하였다. 직무열의와의 구조적 관계에 있어서 Schaufeli 등(2002)은 직무탈진의 세 하위 구성개념 중 직업적 효능감의 감소가 직무열의의 하위 개념으로 보는 것이 더 적절하다는 결과를 보고하였고, 신강현(2003)의 국내 연구 역시 동일한 결과를 나타내 본 연구에서는 직무탈진의 하위 개념으로 소진과 냉소만을 고려하였다. 소진의 예시문항은 “내가 맡은 일을 하는데 있어서 심적으로 지쳐있음을 느낀다”이고, 냉소의 예시문항은 “현재 맡은 일을 시작한 이후로 직무에 대한 관심이 줄어들었다”이다.

직무열의

Schaufeli 등(2002)이 개발하고 신강현과 오인수(2004)가 번역한 척도로 열정 6문항, 헌신 5문항, 몰입 6문항으로 구성된 척도를 사용하였다. 열정의 예시문항은 “직무상에서 나는 넘치는 힘을 느낀다”이고, 헌신의 예시 문항은 “나의 직무는 나를 열심히 일하도록 만든다”이며, 몰입의 예시 문항은 “나는 나의 직무에 푹 빠져있다”이다.

자기감시

Cramer와 Gruman(2002)의 연구에서 사용한 Lennox와 Wolfe(1984)의 자기감시 척도를 표현

규칙과 동일한 연구진이 번역/역번역 한 후 사용하였다. 2요인 구조의 총 13문항으로 이루어져 있는데, 자기표현 수정 능력 7문항(1, 3, 7, 9, 12, 13)과 타인에의 민감성 6문항(2, 4, 5, 6, 8)으로 구성되어 있다. 척도의 구성타당도와 관련하여 3요인 구조라는 지적도 있으나 (Cramer와 Gruman, 2002), 본 연구에서는 자기감시의 전체점수를 사용하였기에 중요하게 고려하지 않았다. 예시 문항으로는 “나는 사회적 상황에서 필요하다고 느끼면 내 행동을 수정할 수 있는 능력이 있다”와, “나는 종종 다른 사람들의 눈을 통해서 진실된 감정을 읽을 수 있다”가 있다.

분석방법

조사대상자의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였고, 본 연구에서 다루어진 주요변인에 대해 Pearson 상관계수를 통해 변인 간 관련성을 알아보았다. 그리고 주효과와 조절효과에 대한 연구가설 검증을 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 위계적 회귀분석을 실시하고, 상호작용이 유의미한 경우 Aiken과 West(1991)의 제안한 방식에 따라 변인 간의 관계를 명확히 파악하고 상호작용 패턴에 대한 이해를 돕기 위해 그래프를 통해 결과를 제시하였다. 그래프 상에 해당 변인의 평균인 경우 “중”으로 표시하였고, “상”과 “하”의 수준은 각각 1표준편차 상위 지점과 1표준편차 하위 지점을 표시하였다.

결 과

조사대상자의 인구통계학적 특성

본 연구에 참여한 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 연령대별로 30세 미만이 67명(35.1%)으로 가장 많았고, 30대가 51명(26.7%), 40대가 40명(20.9%), 50세 이상이 26명(13.6%)으로 연령대가 높아질수록 점점 응답자의 수가 적어지며, 무응답은 7명(3.7%)이었다. 직무연한에 따른 구분에서는 1년 미만이 36명(18.8%), 3년 미만이 56명(29.3%), 5년 미만이 42명(22.0%), 10년 미만이 26명(13.6%), 10년 이상이 22명(11.5%)으로 1년 이상에서 3년 미만의 직무연한을 가진 종업원이 가장 많은 것으로 나타났으며, 무응답은 9명(4.7%)이었다. 마지막으로 관리자 여부에 따른 구분에서는 관리자가 100명(52.4%)으로 평사원 87명(45.5%)에 비해 상대적으로 많았으며, 무응답이 4명(2.1%)이었다.

주요변인의 평균과 표준편차, 신뢰도 및 변인 간 상관

다음으로 연구를 위해 통제변인으로 사용된 인구통계 변인과 가설 검증을 위한 주요 변인들의 평균과 표준편차, 그리고 변인 간 상관분석을 실시한 결과는 표 1과 같다.

인구통계 변인과 주요 변인 간의 상관분석 결과 연령의 경우 긍정표현규칙과($r=-.170, p<.05$) 자기감시와는($r=-.150, p<.05$) 부적으로 유의한 상관을 나타내었고, 직무열의와는 정적으로 유의한 상관을 나타내었다($r=.207, p<.01$). 그리고 관리자여부에 따라서는 긍정표현 규칙과($r=.148, p<.05$) 자기감시($r=.264, p<.001$) 및 직무열의($r=.286, p<.001$)가 모두 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 직무

표 1. 주요변인의 평균, 표준편차와 변인 간 상관계수

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 연령	-							
2. 직무연한	.348***	-						
3. 관리자여부	-.048	-.147*	-					
4. 부정억제	-.002	.028	.038	(.744)				
5. 긍정표현	-.170*	-.046	.148*	.193**	(.817)			
6. 자기감시	-.150*	-.105	.264***	.181*	.401***	(.851)		
7. 직무탈진	-.028	.032	-.070	.017	-.102	-.216**	(.889)	
8. 직무열의	.207**	.088	.286***	.091	.183*	.255***	-.429***	(.905)
평균	36.14	49.88	-	3.44	4.18	3.85	2.62	3.42
표준편차	11.574	54.392	-	.897	.675	.534	.849	.672

a. * $p < 0.5$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; b. (신뢰도계수): Cronbach's α ; c. 직무연한: 개월, 관리자여부: 평사원(0), 관리자(1)

연한의 경우 인구통계 변인인 관리자여부와는 유의한 상관을 나타내었지만($r = -.147, p < .05$), 다른 변인들과는 유의한 관련성이 없는 것으로 나타났다.

표현규칙의 하위 구성개념 간 관계에서는 부정억제 규칙과 긍정표현 규칙이 정적으로 유의한 상관을 나타내었다($r = .193, p < .01$). 그리고 부정억제규칙과 긍정표현규칙 모두 자기감시와 유의한 정적 상관을 나타내었다($r = .181, p < .05; r = .401, p < .001$). 표현규칙과 직무태도 간의 관계에서는 긍정표현규칙만이 직무열의의 유의한 정적 상관을 나타내었다($r = .183, p < .05$). 다음으로 내적 자원인 자기감시와 부정적 직무태도인 직무탈진과는 모두 부적적으로 유의한 상관을 나타내었고($r = -.216, p < .01$), 반대로 긍정적 직무태도인 직무열의와는 정적으로 유의한 상관을 나타내었다($r = .255, p < .001$). 마지막으로 직무태도 변인 간의 관계에서는 직무탈진과 직무열의가 서로

부적으로 유의한 상관을 나타내었다($r = -.429, p < .001$).

연구가설 검증

연구가설 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였고, 직무탈진에 대한 부정억제규칙의 주효과와 자기감시의 조절효과의 유의성을 검증한 결과는 표 2와 같다.

2단계에서 직무탈진에 대한 부정 억제규칙의 주효과가 유의하지 않았고($\beta = .049, p = .519$), 자기감시만이 직무탈진을 부적적으로 유의하게 예측하는 것으로 나타났다($\beta = -.229, p < .01$). 1단계 회귀모형에서 투입한 통제변인들이 준거변인을 유의하게 설명하지 못해($F = .751, p > .05$) 2단계에서 투입한 예측변인 중 자기감시가 유의한 영향력을 미침에도 불구하고 2단계 모형은 유의한 경향성만을 나타내었다($F = 2.135, p < .10$). 그리고 3단계에서 부정억제

표 2. 부정억제 규칙과 직무탈진의 관계에서 자기감시의 조절효과 검증

단계	변인	B	SE	β	
1	연령	-.058	.066	-.070	$F = .751$
	직무연한	.001	.001	.068	$R^2 = .013$
	관리자여부	-.154	.132	-.089	$\Delta R^2 = .013$
2	부정억제	.049	.076	.049	$F = 2.135^\dagger$
	자기감시	-.367	.127	-.229**	$R^2 = .058$ $\Delta R^2 = .046^*$
3	부정억제				$F = 2.734^*$
	자기감시	-.290	.124	-.172	$R^2 = .088$ $\Delta R^2 = .029^*$

$^\dagger p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

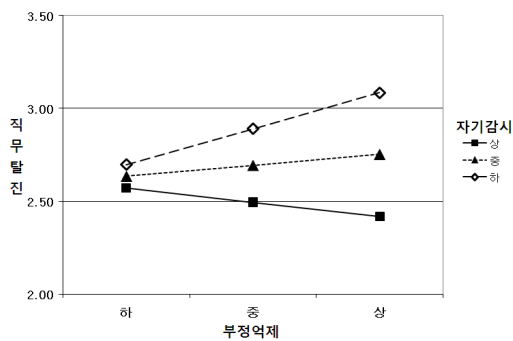


그림 5. 부정억제규칙과 직무탈진의 관계에서 자기감시의 조절효과 검증

와 자기감시의 상호작용 향이 직무탈진을 부정적으로 유의하게 예측하는 것으로 나타났다($\beta = -.172$, $p < .05$).

부정억제규칙과 자기감시의 상호작용이 유의미함에 따라 자기감시의 수준별로 부정억제 규칙과 직무탈진의 관계를 나타낸 그래프는 그림 5와 같다. 자기감시의 수준이 평균일 때(삼각형) 부정억제 규칙이 증가해도 직무탈진의 증가수준이 평이하지만, 자기감시가 낮은 경우(마름모) 표현규칙이 증가할수록 직무탈진

역시 증가하는 경향을 나타내며, 자기감시가 높은 경우(네모)는 반대의 패턴을 나타낸다.

직무열의에 대한 긍정표현규칙과 자기감시의 상호작용

다음으로 직무열의에 대한 긍정표현규칙의 주효과와 자기감시의 조절효과를 검증한 결과는 표 3과 같다.

직무열의에 대한 긍정표현규칙($\beta = .142$, $p = .066$)과 자기감시($\beta = .204$, $p < .05$)의 주효과가 모두 정적으로 유의하게 나타났고, 긍정표현 규칙과 자기감시의 상호작용 역시 유의한 정적 설명력을 갖는 것으로 나타났다($\beta = .153$, $p < .05$).

직무열의에 대한 자기감시의 조절효과를 나타낸 그래프는 그림 6과 같다. 자기감시 수준이 낮은 경우(마름모)에 비해 중간일 때(세모) 긍정표현 규칙이 증가할수록 직무열의가 증가하고, 자기감시 수준이 높은 경우(네모)는 그러한 정적경향성이 더욱 강해지는 것을 볼 수 있다.

표 3. 긍정표현규칙과 직무열의의 관계에서 자기감시의 조절효과 검증

단계	변인	B	SE	β	
1	연령	.119	.049	.187*	$F= 6.464^{***}$
	직무연한	.000	.001	-.018	$R^2 = .100$
	관리자여부	.342	.097	.256***	$\Delta R^2 = .100^{***}$
2	긍정표현	.141	.076	.142 [†]	$F= 7.410^{***}$
	자기감시	.250	.097	.204*	$R^2 = .177$ $\Delta R^2 = .077^{***}$
3	긍정표현				$F= 7.068^{***}$
	자기감시	.217	.102	.153	$R^2 = .199$ $\Delta R^2 = .021^*$

[†] $p < .10$, * $p < .05$, *** $p < .001$

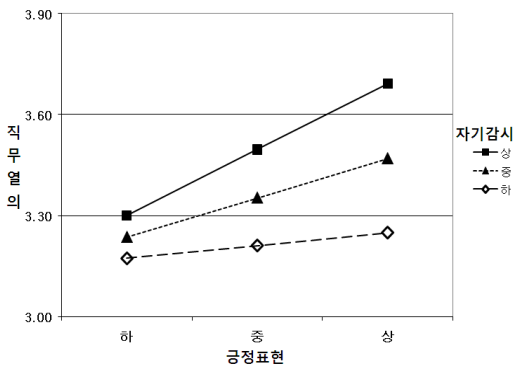


그림 6. 긍정표현규칙과 직무열의의 관계에서 자기감시의 조절효과 검증

논 의

본 연구는 정서노동 장면에서 자기감시라는 종업원의 정서인식과 통제에 관한 특성이 갖는 영향력을 검증하고자 하였다. ‘웃으며 서비스’하는 행동도 조직이 통제하는 양식에 따라 부정적인 정서를 억제하도록 하거나 긍정적인 정서를 더욱 표현하도록 다르게 요구할 수 있고(Cote & Morgan, 2002), 이에 따라 각기 상반되는 직무태도인 직무탈진과 직무열의가 발

달할 수 있음을 전제하였다(예: Diefendorff & Gosserand, 2003). 구체적으로 자기감시는 부정 억제 규칙이 직무탈진을 높이는 과정에서 완화시켜주는 역할을 하고, 긍정표현 규칙이 직무열의를 높이는 과정에서 촉진시켜주는 긍정적 역할을 할 것이라 가정하였으며, 이를 결과를 통해 입증하였다. 이러한 결과는 처음 자기감시를 개념화한 Snyder(1974)를 비롯해 Costanzo와 Archer(1989), Funder와 Harris(1986), Hosch 등(1984), Ickes 등(1990)의 주장과 일치하는 것으로 환경과 타인의 요구에 민감한 특성 때문에 사회적 상호작용에서 긍정적인 결과를 가져오고(예: Huflejt-Lukasik & Czarnota-Bojarska, 2006), 부정적인 결과를 예방(예: Wysocki, et al., 1987)하는 영향력이 지지된 것이다.

비록 자기감시의 조절효과는 모두 지지되었지만, 처음 예상과 달리 부정억제 규칙의 주효과가 기각되었다. 본 연구에서 부정억제 규칙은 정서노동에서 가장 전제가 되는 행동양식이므로(Grandey, 2000) 내적정서와 표현정서 간의 갈등을 야기하는(Diefendorff, et al., 2005)

직접적인 직무요구로 간주하였다. 따라서 이러한 유형의 정서표현 규칙은 직무탈진을 직접적으로 유발해야 하지만 상관분석과 회귀분석에서 모두 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 이에 대해 연구방법론적인 문제 가능성을 고려한다면, 설문에 응하는 사람들이 일반적으로 연구과정에 응하지 않는 사람에 비해 더 우호적인 특성을 꼽을 수 있다. 즉, 조직이 요구하는 부정적 정서를 억압하는 업무방식에 대해 설문에 응하지 않은 종업원보다 덜 부정적으로 지각했을 수 있다. 실제로 부정억제 규칙은 개인차 변인인 연령, 직무연한, 관리자 여부와 모두 아무런 상관이 없는 것으로 나타났으며, 심지어 직무탈진과도 관련이 없는 것으로 나타나 응답의 왜곡 가능성을 다소 의심스럽게 한다. 그리고 설문이 작업장 내에서 업무시간 중에 이루어졌고, 조직 관리자의 지휘아래 이루어진 것으로 아무리 연구목적이며 익명성이 보장됨을 강조했어도 자신에게 불리하게 작용할지 모르는 요소에 대해 다소 바람직한 모습으로 표현했을 수 있다. 이 외에도 설문을 실시한 호텔 조직에서 부정억제 규칙을 덜 강조하는 조직문화 특성을 가졌을 수도 있다는 점에서 표집과정에서 발생했을지 모르는 영향력을 상정할 수 있겠다.

하지만 이 결과는 방법론적인 문제보다는 자기감시의 조절효과를 고려했을 때 보다 명확히 이해될 수 있다. 설문에 응한 호텔의 종업원은 각자 일정 수준의 자기감시 특성이 있으며 이 때 자기감시 수준이 낮은 종업원에게는 부정억제 규칙이 심각한 직무요구로 인식되기 때문에 직무탈진이 심해진다는 것을 알 수 있다. 반대로 자기감시 수준이 높은 종업원은 오히려 부정적인 정서를 억제하도록 하는 요구까지도 직무수행을 위한 단서로 활용

할 수 있기 때문에 모호한 상황에 대처를 더 잘 할 수 있고, 따라서 직무탈진이 오히려 감소하는 결과를 관찰할 수 있다. 즉, 이러한 결과는 정서노동 상황에서 직무요구와 결과태도 간의 관계가 자기감시와 같은 개인차 변인을 고려해야만 명확히 이해될 수 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다. 특히 자기감시 변인은 부정억제와 긍정표현 규칙 모두와 정적으로 관련이 있게 나타나 조직의 표현규칙에 민감한 특성이 그대로 드러난 것으로 볼 수 있다. 이는 정서노동에서 자기감시가 갖는 영향력을 강하게 지지하는 결과로 볼 수 있다.

자기감시 특성은 Snyder(1974)의 정의에 의하면 개인의 성격적 측면으로 잘 변화하지 않는 것으로 간주할 수 있다. 즉, 성격적 요소는 훈련에 의해 완전히 바꾸기 어려운 측면이 있기 때문에 개선이 쉽지 않다는 점에서 연구가 갖는 함의가 제한적일 수 있다. 하지만 뒤집어보면 본 연구 결과는 서비스 조직의 훈련프로그램 설계 보다는 선발체계에 줄 수 있는 함의가 보다 크다고 할 것이다. 예를 들어, 규모가 작은 호텔이나 콜센터와 같은 서비스 조직에서 직접 고객과 대면 혹은 대화하는 상담원의 경우는 대체로 급여가 낮고 처우가 열악해 쉽게 이직하고 인력의 순환이 매우 빠르다. 인력의 순환이 빠르면 매번 새로운 인력으로 충원 시에 선발에 비용과 시간이 계속해서 소모되기 때문에 조직의 입장에서도 큰 부담이 될 수 있다. 따라서 신입사원 선발 시에 조직은 소요 비용을 줄이기 위해 더욱 자세한 감별을 하지 않게 되고, 선발 비용의 감소는 업무에 대한 홍보와 같은 부분에 주의를 기울이지 않아 직무를 잘 모르고 지원하는 경우를 더 많이 야기한다. 그리고 이런 지원자는 역시 더 쉽게 직장을 그만두게 되고 이

러한 악순환이 반복되기 때문에 더욱 열악한 환경을 가속화시킬 뿐이다. 이는 서비스 조직이 종업원 선발 시에 초점을 맞추는 성격특성을 정확히 한정할 수 있을 때 극복될 수 있는 측면이다. 즉, 본 연구의 결과는 선발과정에서 주의 깊게 진단해야 할 자기감시라는 정서와 관련한 속성이 중요하다는 것을 검증한 것이다.

다른 측면에서 바라보면 인간의 성격 특성이 절대 불변하는 요소는 아니며, 중요한 직무경험을 반복하면서 일정부분 개선이 가능한 측면을 포함하고 있다. 자기감시는 구성개념 특성이 특히 정서지능과 유사한 속성을 갖는데(백승근, 신강현, 허창구, 2011), 과거에도 그러하거나 현재에도 많은 조직들이 다양한 형태의 감수성 훈련을 통해 자신을 비롯해 타인의 정서를 느끼고 적절히 조절해 표현하는 기법들을 교육시키고 있다. 이는 비록 바뀌지 않는 속성을 일부 가질 지라도 지속적인 노력과 훈련을 통해 개선이 가능함을 그러한 훈련 프로그램들이 반복적으로 입증해주었기에 가능한 것이다. 특히 감수성 훈련을 통해 개선 가능한 정도에 있어서 훈련프로그램의 종류나 개인별로 차이가 있는 것 역시 교육가능성에 있어 고무적이다.

서비스 조직은 모집과정에서 RJP(realistic job preview)와 같은 실제적인 직무환경과 활동, 작업내역에 대한 정보를 정확히 제공할 필요가 있다. 실제 직무가 어떻게 이루어지는지 모르는 상황에서 단편적인 정보만으로 일을 시작하게 되면 높은 이직률을 양산하는 활동이 될 뿐이다. 기업 역시 이 과정에서 많은 비용을 낭비하게 된다. 한 명을 잘못 뽑으면 잃게 되는 비용이 막대하다는 측면에서 지양해야 하며, 특히 사회적 비용을 감안한다면 직접적인

금전적 손실 이상으로 많은 구직자들의 정신 건강을 해치는 요소로 작용한다. 특히 서비스 기업은 자신들이 사용하는 인적자원이 ‘돈’ 이전에 ‘사람’이라는 점을 명심해야 한다.

또한 브랜드 홍보대사(brand ambassador)라는 용어처럼 기업이 자신들의 브랜드를 홍보하기 위해 정체성을 일치시키기에 적합한 개인들을 고용하기도 한다. 잘 생각해보면 서비스 기업이 소모품처럼 사용한 종업원들이 그 기업의 부정적 이미지를 소비자들에게 널리 퍼뜨리는 역할을 할 것임을 명확히 알 수 있다. 즉, 자신들의 피고용인이 동시에 기업이 생산한 제화와 서비스의 소비자이자 홍보대사라는 점을 주지해야 한다. 많은 기업들이 이 점을 간과해서 종업원이나 내부인에게 행한 가혹한 처사가 다시 양날의 검이 되어 돌아오는 사례를 볼 수 있다(예: 영화화 되기까지 오랜 시간이 지난 후에 종업원의 산재를 인정한 사례나 대리점을 상대로 밀어내기식 영업을 하다가 대중에게 공개되면서 비난과 불매운동이 벌어졌던 사례 등).

실제 서비스 조직을 보유한 기업에서 종업원들의 스트레스 진단을 의뢰하는 경우 주로 개인차원의 개입전략을 대안으로 도출하려는 경향이 있다. 제한된 시간 내에 대응해야 하는 고객의 수는 이미 결정되어 있고 그로 인해 야기되는 스트레스 수준도 이미 예상하고 있다. 다만 기업은 정해진 업무 틀 내에서 최소한의 비용으로 문제를 해결하려 하기 때문에 단기적인 상담이나 명상프로그램, 또는 회사 내 실제로는 이용할 시간도 없는 휴식공간과 편의시설을 마련해 놓기도 한다. 제한적으로나마 극히 일부 대기업은 사내 상담소를 보유하기도 하지만 이 역시 개인에게만 초점을 맞추고 있다(예: 삼성의 사내 상담소 운영).

이미 오늘날 한국의 서비스 조직은 그 업무방식과 조직의 구조가 막대한 스트레스를 유발하는 근본 원인이라는 것을 모두가 공감하면서 어쩔 수 없다고 생각한다.

그렇다면 당면한 문제에 대한 전략도 개인 차원에서 출발할 필요가 있다. 모집과 선발에서부터 서비스 업무에 적합한 특성을 보유한 인재를 선별할 필요가 있다. 그리고 훈련과정 역시 고객 접점에서의 스트레스들이 종업원에게 스트레스를 야기하지 않도록 이러한 특성을 더욱 개발하고 강화시켜야 한다. 작금의 한국의 서비스 기업은 카멜레온처럼 자신을 바꾸고 보호할 수 있는 종업원을 필요로 한다.

본 연구는 앞서 지적한 바와 같이 업무상황에서 자발적 협력에 의해 설문이 진행되었기 때문에 표집과 응답과정에서 편향이 발생했을 수 있다. 또한 연구설계와 관련하여 변인들을 단일 설문지로 측정하면서 발생할 수 있는 동일방법편향과 인과성이 불명확한 횡단자료 수집 역시 본 연구의 한계점이다. 이런 가의 영향력을 통제하고 인과성이 보다 명확한 상황에서 순수한 효과를 추출하기 위해 산업 및 조직심리학 분야에서 특히 실험연구가 절실하게 필요하다. 특히 부정억제 규칙과 직무탈진의 관계는 소속 조직이라는 인식과 자신의 평판을 관리하기 위한 이해관계 상황이 아닐 때 보다 명확히 드러날 것이라 기대할 수 있다.

참고문헌

백승근, 신강현, 김완석, 유지훈, 한영석. (2010). 조직의 정서표현규칙이 종업원의 직무태도에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23(1), 27-51.

백승근, 신강현, 허창구. (2011). 서비스직 종업원의 정서노동 과정에서 정서지능의 매개된 조절효과 검증: 스트레스 교류모형과 직무요구-자원 모형을 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(2), 429-455.

신강현 (2003). 일반직 종사자를 위한 직무 소진 척도에 대한 타당화 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16(3), 1-17.

신강현, 오인수. (2004). 직무만족과 이직의도 예측 시 직무열의의 중요성. 한국심리학회 연차 학술발표논문집, 1, 244-245.

이랑, 김완석, 신강현 (2006). 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동전략의 역할: 콜센터 상담원을 대상으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 19(4), 573-596.

Adelmann, P. K., & Zajonc, R. B. (1989). Facial efference and the experience of emotion. *Annual Review of Psychology*, 40, 249-280.

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage, London.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal*

- of *Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barsade S. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644 - 675.
- Baumeister, R., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252-1265.
- Baumeister, R., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. (1998). *Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?* Roy F. Baumeister. (Eds.), *The Self in Social Psychology*(pp. 317-336). Case Western Reserve University, Cleveland, OH.
- Brotheridge, C., & Grandey, 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, 55-67.
- Costanzo, M., & Archer, D. (1989). Interpreting the expressive behavior of others: The Interpersonal Perception Task. *Journal of Nonverbal Behavior*, 13(4), 225-245.
- Cote, S., & Morgan, L. M. (2002). A Longitudinal Analysis of the Association between Emotion Regulation, Job Satisfaction, and Intention to Quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 947-962.
- Cramer, K. M., & Gruman, J. A. (2002). The Lennox and Wolfe Revised Self-Monitoring Scale: Latent structure and gender invariance. *Personality and Individual Differences*, 32, 627-637.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- 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.
- Day, D. V., Schleicher, D. J., Unckless, A. L., & Hiller, N. J. (2002). Self-monitoring personality at work: A meta-analytic investigation of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 390-401.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- 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., & Gosserand, R. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-959.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88, 284-294.
- Ekman, P., Friesen, W. V., & O'Sullivan, M. (1988). Smiles when lying. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 414-420.

- Funder, D. C., & Harris, M. J. (1986). On the several facets of personality assessment: The case of social acuity. *Journal of Personality, 54*(3), 528-550.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Book.
- Gangestad, S. W., & Snyder, M. (2000). Self-monitoring: Appraisal and reappraisal. *Psychological Bulletin, 126*(4), 530-555.
- Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display Rules Versus Display Autonymy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Task Performance in a Call Center Simulation. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 301-318.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 95-110.
- Grandey, A. 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*, 86-96.
- Graziano, W. G., & Bryant, W. H. M. (1998). Self-monitoring and the self-attribution of positive emotions. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(1), 250-261.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent-and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 224-237.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-170.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology, 85*(3), 551-575
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. Berkeley: University of California Press.
- Hockey, G. R. J. (1993) Cognitive-energetical control mechanisms in the management of work demands and psychological health. In A. Baddely, & L. Weiskrantz (eds.), *Attention: Selection, awareness, and control* (pp. 328-345). Oxford, England: Clarendon Press. *American Psychology Association, 328-345*.
- Hosch, H. M., Leippe, M. R., Marchioni, P. M., & Cooper, D. S. (1984). Victimization, self-monitoring, and eyewitness identification. *Journal of Applied Psychology, 69*(2), 280-288.
- House, J. S. (1974). Occupational stress and coronary heart disease: a review and theoretical integration. *Journal of Health and Social Behavior, 15*, 12-27.
- Huflejt-Łukasik M, Czarnota-Bojarska J (2006) Short Communication: Self-focused attention and self-monitoring influence on health and coping with stress. *Stress Health 22*, 153-159.
- Ickes, W., Stinson, L., Bissonette, V., & Garcia, S. (1990). Naturalistic social cognition: Empathic accuracy in mixed-sex dyads. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*, 730-742.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review, 12*(2), 195-214.
- Kahn, R. L. (1992). *Stress in organizations*.

- Handbook of industrial and organizational psychology, 3(2), 571-650.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition *Journal of Applied Psychology*, 64, 657-704.
- Kilduff, M., & Day, D. V. (1994). Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 1047-1060.
- Lennox, Richard D., & Raymond N. Wolfe (1984), "Revision of the self-monitoring scale," *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(6), 1349-1364.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Lopes, P. N., Salovey, P., Cote, S., Beers, M., & Petty, R. E. (2005). Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion*, 5(1), 113-118.
- Maslach, C. (1982). *Burnout. The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mehra, A., & Schenkel, M. T. (2008). The price chameleons pay: Self-monitoring, boundary spanning and role conflict in the workplace. *British Journal of Management*, 19, 138-144.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). *Psychological aspects of workload*. In P. J. D. Drenth, & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Work psychology* (Vol. 2, pp. 5-33). Hove, U.K.: Psychology Press.
- Muraven, M., & Baumeister, R. (2000). Self-regulation and depletion of limited resource: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126, 247-259.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J., & Ralston, D. A. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict stressors. *Academy of Management Journal*, 47, 141-152.
- Podsakoff & Lepine, (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor - hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance, *Academy of Management*, 48(5), 764-775.

- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 438-454.
- Richards, J. M., & Gross, J. J. (1999). Composure at any cost? The cognitive consequences of emotion suppression. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25*, 1033-1044.
- Ryan, R.M & Frederick, C.(1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality, 65*(3), 529-565
- Salovey, P, & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*, 185-211.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior, 21*(2), 163-183.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. Philadelphia: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual* (3rd ed). Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.
- Snyder, M. (1974). The self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 30*, 526-537.
- Snyder, M. (1979). *Self-monitoring processes*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology, 12*, 85-128.
- Snyder, M., Gangestad, S., & Simpson, J. A. (1983). Choosing friends as activity partners: A role of self-monitoring. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*, 1061-1072.
- Sosik & Megerian, (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance : the role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group Organization Management, 24*(3), 367-390.
- Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of retailing, 70*(2), 163-178.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harpers Magazine, 140*, 227-235.
- Toegel, G., Anand, N., & Kilduff, M. (2007). Emotion helpers: The role of high positive affectivity and high self-monitoring managers. *Personnel Psychology, 60*, 337-365.
- Wegner, D. M., Erber, R., & Zanakos, S. (1993). Ironic processes in the mental control of mood and mood related thought. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 1093-1104.

Wysocki, J., Chemers, M. M., & Rhodewalt, F.
(1987). Situational demand and self-reports of
stress and illness: The moderating influence of
self-monitoring. *Basic and Applied Social
Psychology*, 8(3), 249-258.

1차 원고접수 : 2014. 07. 04

2차 원고접수 : 2014. 09. 26

최종게재결정 : 2014. 11. 24

Who Can Enjoy the Unavoidable Emotional Labor: A moderation of self-monitoring

SeungGeun Baeck

KangHyun Shin[†]

JongHyun Lee

Changu Heo

Ajou University

Daegu Catholic University

The purpose of this study was to examine the positive effect of self-monitoring among emotional display rules (fostering positive emotion(FPE) & suppressing negative emotion(SNE)) and consequential work attitude (job burnout & work engagement). A sample of 191 hotel employees were participated in this study and data were analyzed by SPSS. The results are as follows. First, the main effect of FPE on work engagement was supported, but the main effect of SNE on job burnout was not. Second, the main effects of self-monitoring on engagement and burnout were supported. Third, the moderation effects of self-monitoring which buffer the relationship of SNE on burnout and which facilitate the relationship FPE on engagement were significant. Finally, the implications and limitations were discussed.

Key words : self-monitoring, emotional labor, display rule, burnout, work engagement