

## 상사에 대한 정서노동이 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과

권 동 균                      김 명 소<sup>†</sup>                      한 영 석

호서대학교 산업심리학과

본 연구에서는 정서노동 연구의 대상을 기존의 외부고객에서 내부고객으로 확장하여 상사에 대한 정서노동(표면행동, 내면행동)이 직무탈진과 직무열의에 어떠한 영향을 미치는지 알아 보고, 정서노동과 각 각의 직무관련 태도 준거 간 관계에서 조직지원인식의 조절효과 여부를 확인하고자 하였다. 이를 위해 국내 다양한 직종의 종사자 547명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였고, 불성실한 응답자 52명을 제외한 495명의 자료가 분석에 사용되었다. 연구결과, 표면행동은 직무탈진에 정적으로 유의한 영향을 미쳤고, 직무열의에는 부적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 내면행동은 직무탈진에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았으나, 직무열의에는 정적으로 유의한 영향을 미쳤다. 한편, 조직지원인식의 조절효과는 표면행동과 직무탈진 간 정적인 관계를 완화하였고, 내면행동과 직무열의 간의 정적인 관계를 강화하는 것으로 나타났다. 마지막으로 본 연구의 시사점과 제한점, 그리고 향후 연구방향을 제안하였다.

주요어 : 정서노동, 표면행동, 내면행동, 직무탈진, 직무열의, 조직지원인식

<sup>†</sup> 교신저자 : 김명소, 호서대학교 산업심리학과, 충남 천안시 동남구 호서대길 12 종합정보관 704호, mskim@hoseo.edu

국제경제구조가 제품 중심의 제조경제에서 서비스 중심의 경제로 변화함에 따라(Shugan, 1993), 고객 서비스는 기업의 생존과 성장에 필수적인 요소가 되었다. 그 결과 기업들은 서비스 품질이 곧 이윤 창출이라는 경영방침을 내세우면서 고객과 접점에 있는 종업원의 태도와 행동을 규제하기 시작했다. 서비스는 사람에 의해 생성되고 제공되는 특성을 갖고 있기 때문에, 기업들은 서비스 품질을 동일하게 유지하거나 향상시키기 위한 방편으로 여러가지 고객 응대 규칙을 명시하고 종업원의 정서표현을 통제하는 것이다. 따라서 고객과 직접적인 상호작용을 하는 종업원은 자신의 실제 정서와 상관없이 규정된 정서를 고객에게 표현함으로써, 육체노동이나 정신노동과는 차별화된 정서노동(emotional labor)을 수행하게 된다(Hochschild, 1983). Hochschild의 주장과 일관되게, 대부분의 정서노동 연구들은 항공사 승무원, 콜센터 상담원, 호텔 종업원 등 고객에게 긍정적 정서를 표현해야 하는 서비스 직종의 종사자들을 중심으로 진행되어 왔고, 정서노동이 서비스 영역에서 나타나는 고유한 현상인 것처럼 여겨져 왔다.

그러나 고객 서비스의 경계를 어디까지 볼 것인가에 따라 정서노동의 개념은 확장될 수 있을 것이다. 즉, 대인간 상호작용에서의 인상관리나 배려행동도 서비스로 간주한다면(이주일, 민경환, 1999), 조직 내부 구성원도 서비스를 제공해야 할 대상이 된다. 사실, Ashforth와 Humphrey(1993)은 정서노동을 인상관리의 한 유형으로 바라보았다. Morris와 Feldman(1996) 또한 정서노동이 대인관계에서 적절한 특정 정서를 표현해야 하는데서 나오는 결과물일 수 있다고 언급하고, 정서노동의 개념은 다른 직무(roles)에도 일반화될 수 있다고 주장한

바 있다. 같은 맥락에서, Hülsheger와 Schewe(2011)도 정서노동과 리더십을 함께 다룬 연구들(Bono, Foldes, Vison, & Muros, 2007; Gardner, Fischer, & Hunts, 2009)을 인용하면서 조직 내부 구성원인 상사나 동료들 대상으로도 정서노동이 나타날 수 있다고 제안했다.

특히 이러한 개연성은 상사와 부하직원 간 관계에서 존재할 수 있다. 실제로 상사는 부하직원의 연봉이나 승진에 영향을 미치는 사회적 권력을 가지고 있기 때문에(Tepper, 2000; Wu & Hu, 2013), 동료나 부하 보다 상사에 대한 정서 표현이 상대적으로 어려울 수 있다. 또한 우리나라와 같은 집단주의 문화권에서 부하직원은 상사의 독단적인 리더십에 인내하는 경향이 있는 것으로 볼 때(Hui, Yee, & Eastman, 1995), 상사에게 자신의 감정을 관리해야만 하는 상황에 직면할 가능성은 높다. 따라서 정서노동의 대상을 동료나 부하보다 상사에 초점을 맞추어 우선적으로 연구해 볼 필요가 있다.

Diefendorff, Richard 및 Yang (2008)은 부정적 사건이 정서노동을 증가시킬 수 있음을 언급하면서(Grandey, 2000), 부정적 사건에는 부당한 고객에 대한 응대뿐만 아니라 상사의 모욕적인 감독(abusive supervision)도 포함된다고 보았다. 이후 Carlson, Ferguson, Hunter 및 Whitten(2012)은 모욕적인 감독에 대한 반응으로 표면행동이 나타날 수 있다는 경험적 증거를 제시하였다. 즉, 상사의 무례함이나 짜증스러움, 비판, 경솔한 행동들이 부하직원에게 부정적 정서를 유발시키고, 부하직원은 이러한 정서를 억누르거나 가장하면서(faking) 외적 정서표현을 관리한다는 것이다. 일관되게, Wu와 Hu(2013)는 내면행동을 추가하여 모욕적인 감독이 표면행동을 유발하고 내면행동을

감소시킨다는 결과를 보고함으로써, 상사에 대한 정서노동 연구의 토대를 마련하였다. 국내에서도 이와 같은 연구들이 시도되었는데, 정지희(2013) 그리고 박건우, 김명소 및 한영석(2014)은 다양한 직종의 종사자를 포함하여 상사에 대한 정서노동을 연구하였고, 정서노동의 선행변인과 결과변인 간의 관계를 밝히는데 기여하였다.

그러나 상사에 대한 정서노동 연구는 아직 초기 단계이며, 그 결과로 나타나는 다양한 직무태도에 미치는 영향을 설명하는데 한계가 있다. 따라서 기존 정서노동 연구들에서 결과변인으로 빈번하게 다뤄졌던 직무탈진과 함께 직무열의(예: 이랑, 김완석, 신강현, 2006; 신강현, 한영석, 김완석, 김원형, 2008)와의 관계를 살펴보는 것은 상사에 대한 정서노동을 이해하는데 유용한 정보를 제공할 것이다. 또한 정서노동과 직무태도와의 관계를 구체적으로 살펴보기 위해서는 조절변인을 고려할 필요가 있다. 선행연구를 살펴보면, 정서지능(신강현 등, 2008), 심리적 자본(박선애, 이재창, 2014; Cheung, Tang, & Tang, 2011)과 같은 개인특성이나 직무자율성(박상언, 2009)과 같은 직무특성에 초점을 두고 조절효과를 검증하였다. 그러나 기업의 관리적 측면에서 볼 때, 상사에 대한 정서노동은 직종에 관계없이 불특정 다수에게 발생할 수 있기 때문에 개인이나 직무특성을 고려하기 보다는 조직의 적극적 지원 노력을 반영한 일종의 상황변수로 조직지원인식(perceived organizational support)을 우선적으로 고려할 필요가 있다. 조직지원인식은 종업원이 겪게 되는 스트레스 상황을 효과적으로 대처하도록 도우며(Stinglhamber & Vandenberghe, 2003), 정서노동으로 인한 부정적 결과를 해소하는 수단이 될 수 있다는 점에서(Duke,

Goodman, Treadway, & Breland, 2009) 적절한 조절변인이 될 것으로 예상된다.

따라서 본 연구는 박건우 등(2014)의 연구를 확장하여, 상사에 대한 정서노동이 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향을 확인하고, 이들의 관계에서 조직지원인식의 조절효과 여부를 살펴보는데 그 목적이 있다.

## 정서노동

현대 사회는 인간의 정서표현 조차도 노동력의 일부가 되고 교환가치를 갖는다. 특히 서비스 직종의 종업원은 고객과의 접점에서 서비스를 제공하며, 고객의 긍정적 반응을 유도하기 위해서는 어떤 형태로든 자신의 정서를 관리해야 한다. 일찍이 Hochschild는 이러한 현상에 대해 정서노동이라는 개념을 제시하고, “외적으로 관찰 가능한 표정 및 몸짓 표현을 창출하는 느낌의 관리”라고 정의하였다(Hochschild, 1983).

이후, 다양한 관점으로 정서노동을 개념화하는 연구들이 진행되었는데(예: Ashforth & Humphrey, 1993; Morris & Feldman, 1996), 가장 최근에 Grandey(2000)가 정서노동에 영향을 미치는 상황적, 개인적, 조직적 요인을 포함한 통합적인 관점으로 정서노동을 개념화하였고, 그녀의 개념화가 일반적으로 받아들여지고 있다. Grandey는 정서노동을 “조직의 목표 달성을 위해 정서와 표현을 조절하는 과정”으로 정의하고, Hochschild(1983)가 처음 제안했던 표면행동과 내면행동을 명확하게 구분하였다. 구체적으로 살펴보면, 표면행동은 실제로 느끼지 않은 감정을 조직에서 요구하는 표현규칙에 따라 나타내는 것을 의미한다. 즉, 고객과의 상호작용 동안 종업원이 실제로 경험한

부정적 정서를 억제하거나 가장하여 조직이 요구하는 방식으로 표현하는 행동 전략이다. 반면, 내면행동은 조직적으로 바람직한 정서를 실제로 느끼거나 경험하려는 노력으로, 상황에 대한 인식을 변화시켜 정서를 조절하는 과정이라고 할 수 있다. 요약하면, 두 가지 정서노동 전략은 조직에서 요구하는 정서를 표현한다는 공통점이 있지만, 표면행동은 표현된 정서에 초점을 두는 반면에 내면행동은 표현된 정서와 내적 기분을 관리한다는 점에서 본질적으로 다르다(Hochschild, 1983; Grandey, 2000).

위와 같은 Grandey의 개념화 이후, 대부분의 정서노동 연구는 두 가지 정서노동 수행전략에 초점을 두고 각각의 영향과 결과를 구분하고 있다. 이러한 이유는 정서노동 과정에서 발생하는 정서의 조절이 중요하고(김문숙, 김예실, 이순목, 2014), 개인별로 선택된 수행전략이 비교적 일관성 있게 나타나기 때문이다(권혁기, 박봉규, 2011). 본 연구에서도 Grandey (2000)의 개념화에 입각하여 각각의 수행전략에 따라 결과변인에 미치는 영향의 강도나 방향성이 상이할 것으로 예상하고, 이후에 제시한 직무관련 태도들 간의 관계를 살펴보고자 한다.

#### 정서노동과 직무탈진

직무탈진은 직무와 관련된 스트레스에 대한 반응으로, 함께 일하는 사람들에 대한 관심이 상실된 상태로 정의된다(Maslach, 1978). 직무탈진은 학자들의 관점에 따라 다양하게 정의되지만, 일반적으로 직무환경 상에서 발생하는 스트레스의 특수한 유형으로(Cordes & Dougherty, 1993) 신체적, 정서적, 정신적 소진

상태를 경험하며(Pine & Aronson, 1988), 부정적인 태도나 감정을 동반하는 것으로 보인다.

Maslach, Schaufeli 및 Leiter(2001)에 의하면, 직무탈진은 정서적 소진, 냉소, 감소된 직무효능감의 세 가지 하위요인으로 구성된다. 정서적 소진은 대인간 업무를 수행하는데 과도한 정서적 요구로 인해 지나치게 정서적 자원을 소모함으로써 나타나는 정서적 에너지 결핍 상태를 의미한다. 한편 냉소는 고객, 동료, 일, 또는 조직으로부터 심리적으로 이탈하여 부정적이고 무감각하며 냉담한 태도를 보이는 것이다. 냉소를 경험하는 종업원은 고객을 물건이나 숫자처럼 취급하고, 그들과 거리를 두는 경향이 있다(Cordes & Dougherty, 1993). 마지막으로, 감소된 직무효능감은 직무상의 성취도 부족으로 인해 자신을 더 이상 유능하지 않다고 평가하는 것을 가리킨다. 그러나 감소된 직무효능감을 직무탈진의 고유한 하위요인으로 볼 것인가에 대해서는 다소 논란이 있다. ‘감소된 직무효능감’은 ‘직무효능감’에 관한 긍정적 진술문에 대한 응답을 단순히 역산하여 측정하기 때문에 심리측정적 측면에서 적절하다고 보기 어려우며(Schaufeli & Salanova, 2007), 심지어 직무열의의 하위요인으로 더 타당한 것으로 나타나 직무탈진 측정 시 제외되는 경향이 있었다(Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002). 그러나 일부 연구에서는 ‘직무 비효능감’을 포함한 직무탈진 척도가 기존의 척도보다 더 타당한 것으로 보고하면서(Bresó, Salanova, & Schaufeli, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007) ‘직무 비효능감’으로 대체해야 한다는 주장이 제기되고 있다(김유선, 2012).

정서노동과 직무탈진 간의 관계를 살펴보면, 각각의 수행전략에 따라 비교적 일관된

경향성이 나타난다. 먼저 표면행동은 지속적인 정서부조화를 경험하면서, 우울이나 냉소, 낮은 자존감, 직무로부터 소외감을 유발하기 때문에(Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002; Morris & Feldman, 1996), 직무탈진과 정적으로 관련된다(신강현 등, 2008; 이랑 등, 2006; Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2000). 반면 내면행동은 개인의 직무효능감이나 성취감을 증가시키는 경향이 있어 직무탈진과 부적인 관계가 나타나거나(박선애, 이재창, 2014), 유의한 관계가 발견되지 않았다(신강현 등, 2008; Kammeyer-Mueller, Rubenstein, Long, Odio, Buckman, Zhang, & Halvorsen-Ganepola, 2013).

한편, 상사에 대한 정서노동 연구에서도 표면행동은 일관되게 직무탈진에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(박건우 등, 2014; 정지희, 2013; Carlson et al., 2012). 즉, 상사가 엄격하거나 모욕적인 감독을 할 때, 부하직원은 극심한 부정정서를 느끼게 되지만, 상사에게 수용 가능한 정서표현을 하기 위해 상당한 양의 정서적 자원을 소모하면서 정서적 소진을 경험하게 된다(Carlson et al., 2012; Wu & Hu, 2013). 또한 직무에 대한 부정적인 생각이나 직무 능력에 대한 자신감 감소를 동반하는 것으로 나타났다(박건우 등, 2014). 반면 내면행동이 직무탈진에 미치는 영향에 대해서는 밝혀진 바가 많지 않을 뿐만 아니라, 두 개의 연구에서는 상반된 결과가 나타났다. Carlson과 동료들(2012)의 연구에서 내면행동은 다뤄지지 않았고, Wu와 Hu(2013)의 연구에서는 직무태도가 고려되지 않았다. 그러나 정지희(2013)는 Mesmer-Magnus, DeChurch 및 Wax(2012)가 제안한 경험 정서와 표현 정서의 일치-불일치 연속체 모델을 적용하여, 표면행동, 정서부조화,

정서억제, 내면행동, 정서조화 집단으로 구분하였고 직무탈진과의 관계를 살펴보았다. 분석결과, 표면행동 집단이 내면행동 집단을 포함한 다른 집단에 비해 유의하게 직무탈진을 높게 경험하는 것으로 나타났으나, 추가 분석에서 내면행동은 직무탈진을 부적적으로 유의하게 예측했다. 마찬가지로 박건우와 연구자들(2014)도 내면행동과 직무탈진 간 관계를 부적적으로 예상했으나, 내면행동은 냉소와 직무비효능감에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 부하직원들이 스트레스적인 상사의 특정 성향이나 상황을 실제로 바꾸기 어렵기 때문에 인지적 재평가 과정을 거쳐 내면행동을 하더라도(Grandey, 2000), 내적정서를 관리하는데 필요한 노력의 양을 최소화하기 위해 상사와 거리를 두거나 업무에 소극적인 경향을 갖는 등의 회피행동을 할 수 있음을 시사한다. 그러나 두 연구에서 상반된 결과가 나타난 것으로 볼 때, 두 변인 간 관계를 추가적으로 재확인할 필요가 있다.

종합하면, 상사에 대한 정서노동 연구는 아직 초기 단계이기 때문에 소수의 연구에 의존할 수밖에 없다. 또한 내면행동과 직무탈진 간 관계에 대해서는 어떠한 판단도 성급할 수 없다. 따라서 본 연구는 박건우 등(2014)의 연구에서 설정한 가설을 반복 검증하여 각 각의 정서노동 전략과 직무탈진 간의 관계가 안정적으로 나타나는지 살펴보고자 한다.

**가설 1.** 상사에 대한 정서노동 수행전략은 직무탈진에 차별적인 영향을 미칠 것이다.

1-1. 표면행동은 직무탈진에 정적인 영향을 미칠 것이다.

1-2. 내면행동은 직무탈진에 부적인 영향을 미칠 것이다.

### 정서노동과 직무열의

직무열의는 직무탈진과 반대되는 의미로 주목받기 시작했다(Maslach et al., 2001). Malsalch 등(2001)은 탈진을 업무에서 열의가 결핍된 상태로 보았고, 탈진에 반대되는 개념으로 열의를 해석하였다. 직무열의는 자신의 직무에 대한 긍정적이고 열정적이며 헌신하고 몰두하는 마음가짐으로 정의되고(Schaufeli et al., 2002), 직무탈진과 같이 세 가지 하위요인으로 구성된다. 먼저, 활력은 일하는 동안 높은 에너지 수준, 정신적 회복력, 자신의 업무에 노력하겠다는 의지, 어려움에 직면했을 때의 인내력을 의미한다. 헌신은 일에 대한 존재감, 열정, 자부심, 도전의식을 의미하며, 자신의 직무와 강하게 연관된 정도를 말한다. 몰두는 자신의 직무에 대한 강한 집중, 일에 깊게 몰입된 상태를 나타낸다. 이러한 하위요인들을 직무탈진과 비교해서 보면, 활력과 헌신은 직무탈진의 정서적 소진과 냉소와 정확히 반대되는 개념으로 간주되고, 각 각은 ‘에너지’와 ‘동일시’라는 연속선 양극단에 존재한다(Maslach et al., 2001). 그러나 몰두는 직무탈진의 감소된 직무 효능감과 정확한 반대개념으로 보지 않는다(Maslach et al., 2001; Schufeli & Salanova, 2007).

Schaufeli와 동료들(2002)은 직무열의를 단순히 직무탈진과 반대개념으로 취급하지 않고 독립적인 척도를 개발하였다. 이후 직무열의에 관한 연구가 국내·외에서 본격적으로 수행되면서 개인과 조직의 긍정적 측면과 관련되는 것으로 밝혀졌다. 신강현과 오인수(2004)는 조직 효과성 측면에서 직무탈진을 감소시키는 것 보다 직무열의를 증가시키는 것이 더 효과적임을 밝혔다. 또한 개인의 직무열의 상태는 비교적 안정적이고 지속적으로 유지되고

(Bakker & Geurts, 2004) 종업원의 생산성과 고객만족, 역할 외 활동을 높이며, 이직의도를 감소시키는 것으로 나타났다(예: Leiter & Bakker, 2010).

한편, Hochschild(1983)가 정서노동의 부정적 측면에 주목한 것과 일관되게 지금까지 대부분의 정서노동 연구는 정서노동이 초래하는 부정적 결과를 강조했다(예: Brotheridge & Grandy, 2002; Morris & Feldman, 1996). 최근에서야 정서노동의 결과변인으로 직무열의를 다루기 시작했고, 점차 확대되는 추세인 것처럼 보인다. 이랑 등(2006)은 Schaufeli와 Bakker(2004)가 제안한 요구-자원 모델을 적용하여 정서노동과 직무탈진 그리고 직무열의의 관계를 살펴보았는데, 표면행동은 직무탈진을 증가시키고 내면행동은 직무열의를 증가시키는 것으로 보고했다. 또한 신강현 등(2008)과 박선애, 이재창(2014)의 연구에서도 일관된 결과가 나타났다. 한편, 최우성과 이종구(2010)는 흥미롭게도 직무탈진과 직무열의를 정서노동 선행변인으로 보았는데, 시간적 순서의 상관 없이 표면행동은 직무탈진, 내면행동은 직무열의와 관련되는 것으로 보고했다. 종합하면, 내면행동이 직무 효능감이나 개인적 성취감과 관련되기 때문에(노혜미, 유태용, 신강현, 2007; Brotheridge & Grandey, 2002), 직무열의에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 설명된다.

한편, 상사에 대한 정서노동과 직무열의와의 관계를 살펴본 연구는 정지희(2013)의 연구를 제외하고 전무한 실정이다. 정지희(2013)는 표면행동이 직무열의에 부적인 영향을 주고, 내면행동은 그 반대의 영향을 준다고 밝혔다. 선행 연구결과들을 고려할 때, 내면행동과 직무열의 간 관계는 일관되게 나타났지만, 표면행동과 직무열의 간 부적인 관계는 선행 연구

에서 발견되지 않았다는 점에서 주목할 필요가 있다. 표면행동은 자기효능감을 감소시키며(Hochschild, 1983), 개인의 신체적, 정서적 자원이나 에너지를 소모하는 과정이기 때문에(Carlson et al., 2012) 일에서의 에너지나 헌신을 포함하는 직무열의를 감소시킬 가능성은 높다. 또한 우리나라와 같은 집단주의 문화권은 상호의존성과 존중을 강조하기 때문에 화합이나 조화를 위반하는 정서표현은 통제 당할 수 있고(Nixon, Yang, Soector, & Zhang, 2010), 개인이 경험한 부정적 정서를 그대로 표현하기 보다는 신체적 피로나 능률저하의 형태로 나타날 수 있다(Kirmayer & Young, 1998). 예를 들어, 부하직원이 상사와 함께 직무를 수행하는 동안 특정한 사건에 의해 부정적 정서를 경험하게 되고 무의식적으로 부정정서가 표출될 수 있다. 이때 상사가 “표정관리 해라”라고 직접적으로 요구하거나 부하직원 스스로 이를 지각하고 얼굴표정을 가장할 수 있다. 이러한 경우 부하직원은 외적으로 표현되는 정서를 관리하는데 성공하더라도 내적 긴장이나 정서부조화를 경험하면서 직무에 대한 긍정적 정서 상태나 자신이 생각한 수준의 직무성적을 내려는 의지가 감소될 가능성이 높다. 또한 정서를 가장하는 행동 자체가 조직과 직무에 몰입하지 않고 있다는 것을 반증하기 때문에(Wu & Hu, 2013), 직무열의와는 부적의 관계가 있을 것이다.

한편, 상사는 인사사고에 대한 권한이 있을 뿐만 아니라 상사와의 상호작용은 피할 수 없이 매일 발생한다(Tepper, 2000; Wu & Hu, 2013). 따라서 부하직원은 지속적으로 정서를 가장하는 행동이나 그 결과로 나타나는 정서부조화가 스스로에게 유익하지 않다는 것을 깨닫게 되고, 이를 해결하려고 시도 할 수 있

다. 즉, 상사에 대해 재평가를 하거나 상사가 선호하는 정서를 내면화하고, 내면행동을 반복적으로 선택하게 된다. 결과적으로 상사(고객)에게 호의적인 평가나 보상을 받게 되면서(예: Grandey, Fisk, Mattila, Jansen, & Sideman, 2005), 직무효능감과 함께 직무열의를 증가시킬 수 있을 것이다.

이상의 논의들을 종합하여, 본 연구자들은 각각의 정서노동 전략과 직무열의 간의 관계에 대해 직무탈진과 반대되는 방향성을 가질 것으로 예상하였고, 아래와 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2.** 상사에 대한 정서노동 수행전략은 직무열의에 차별적인 영향을 미칠 것이다.

2-1. 표면행동은 직무열의에 부적 영향을 미칠 것이다.

2-2. 내면행동은 직무열의에 정적 영향을 미칠 것이다.

### 조직지원인식

조직지원인식은 조직이 구성원의 공헌을 인정하고 그들의 복지에 관심을 가지고 있는 정도에 대한 구성원의 믿음으로 정의된다(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). 조직지원인식은 호혜성 규범(Gouldner, 1960)과 사회적 교환이론(Blau, 1964)에 기초하기 때문에 조직과 구성원 간의 교환관계를 설명하는데 중요한 개념이다(오아라, 박경규, 용현주, 2013). 사회적 교환은 고용계약을 넘어 높은 수준의 신뢰와 의무감을 포함한다는 점에서 경제적 교환과는 다른데, 조직이 구성원의 공헌을 인정하고 배려하게 되면 조직과 구성원은 호혜적 관계를 구축하고 상호공존

을 추구하게 된다(Hekman, Steensma, Bigley, & Hereford, 2009). 이러한 관점에서 조직지원인식은 구성원에게 보답의 의무감을 가지게 하고, 결과적으로 조직에 대한 정서적 몰입이나 조직의 목표달성을 위한 구성원의 노력이 동반되며, 직무성과, 조직몰입과 같은 바람직한 반응행동으로 나타날 수 있다(Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998; Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

한편, 조직지원인식과 직무열의, 직무탈진과의 관계는 부족한 실증연구로 인해 그 관계가 안정적이라고 보기는 어려우나, 소수 연구에서 이들 간의 관계성을 확인할 수 있다. 직무열의와의 관계는 Rich와 Lepine(2010)의 연구에서 찾아볼 수 있는데, 이들은 직무열의를 처음으로 제시했던 Kahn(1990)의 이론에 근거하여 조직지원인식이 직무열의를 촉진하는 심리적 안전감(psychological safety)과 관련되는 것으로 보았다. 즉, 부정적 결과에 대한 두려움 없이 자신을 표현하고 투입한다는 의미의 심리적 안전감이 지원적인 경영이나 신뢰로운 대인관계로부터 시작된다는 점에서(Kahn, 1990), 조직지원인식을 직무열의의 선행변인으로 간주했고 이를 지지하는 연구결과를 보고했다. 반면 조직지원인식은 직무탈진을 억제하거나 감소시키는 경향이 있다. Cropanzano, Howe, Grandey 및 Toth(1997)의 연구에서 조직지원인식은 직무탈진에 부적인 관련이 있는 것으로 나타났고, Jawahar, Stone 및 Kisamore(2007)의 연구에서도 조직지원인식은 정서적 소진과 비인격화에 부적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직지원인식에 포함되어 있는 사회·정서적 지원이 스트레스 상황을 효과적으로 대처하도록 돕기 때문인 것으로 보인다(Stinglhamber & Vandenberghe, 2003).

#### 조직지원인식의 조절효과

Hochschild(1983)는 항공 승무원들 간의 사회적 지원이 그들의 역할이행과 정서표현을 도울 수 있다고 제안하였다. 정서적, 물질적 지원을 포함한 사회적 지원은 오래전부터 스트레스 완화기제로 주목받아 왔는데(LaRocco, House, & French, 1980), 연구자들마다 접근하는 방식과 정의가 다양해 일관된 함의를 이루지 못했다. 사회적 지원과 조직지원인식은 밀접한 관련성이 있으나(Halbesleben, 2006) 전자는 지원의 원천을 개인(대인관계)에게서 찾는 반면(예: Cohen & Wills, 1985; Leavy, 1983), 후자는 의인화한 조직으로부터의 재정적, 물리적, 사회·정서적 지원 등을 포함한다는 점에서(Duke et al., 2009; Eisenberger et al., 1986; Halbesleben, 2006) 다소 차이가 있다. 본 연구는 정서노동이 가지는 긍·부정적 효과를 촉진하거나 완화하기 위해서는 조직의 적극적 지원 노력이 중요하다는 점에서 조직지원인식에 주목하였다.

Ashforth와 Humphrey(1993) 그리고 Morris와 Feldman(1996)이 제안한 바와 같이, 정서의 관리를 이해하는데 환경적 요인은 매우 중요하다. 업무 환경은 정서노동의 유형과 수준에 직접적 영향을 미칠 수 있으며(Grandey, 2000), 그 결과로 발생하는 다양한 직무관련 태도나 행동에도 직·간접적으로 관련된다. 특히, 존중이나 복지와 관련된 지원적 환경에서 일하는 종업원은 조직에 긍정적인 기여를 할 뿐만 아니라 개인의 스트레스 반응도 완화되는 것으로 나타났다(Jawahar et al., 2007; Stamper & Johlke, 2003). 같은 맥락에서, Duke와 동료들(2009)은 조직지원인식이 정서노동의 부정적 효과에 추가적 영향을 미칠 수 있다고 제안하



고, 정서노동과 직무만족 및 직무성과 간 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 확인하였다. 구체적으로, 조직지원인식은 직무 스트레스에 대한 유익한 대처 기제로 효과적인 정서 조절을 돕고 친사회적 행동을 유도함으로써 정서노동과 직무만족, 직무성과 간 부적 관계를 완화하거나 억제하는 효과가 있는 것으로 나타났다. 이들의 연구는 경험적 연구가 매우 부족한 정서노동과 직무성과 간의 관계를 조명하고 이 둘 간의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 검증했다는 점에서 의의가 있으나, 정서노동을 단일 차원으로 측정하여 표면행동과 내면행동의 차별적 영향을 설명하지 못했다.

Nixon과 동료들(2011)은 정서노동을 표면행동과 내면행동으로 구분하였고, 각 각의 정서노동 전략과 직무만족, 직무탈진, 심리적 안녕감 간 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 검증하였다. 그 결과를 살펴보면, 높은 수준의 조직지원인식이 내면행동과 심리적 건강, 직무탈진의 하위요인인 직무 효능감과의 정적 관계를 강화하였고, 정서적 소진과의 부적 관계를 약화시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직지원인식이 내면행동의 긍정적 효과를 증가시키는 강화기제 역할을 하는 것을 시사한다(Gradey, 2000; Nixon et al., 2011). 한편, 표면행동과 조직지원인식의 조절효과는 그들의 예상과 반대의 방향으로 나타났다. 즉, 조직지원인식이 높은 수준일 때 표면행동과 정서적 소진의 정적 관계가 강해졌고, 표면행동과 직무만족, 직무효능감과의 부적 관계는 약하게 나타났다. Nixon과 연구자들은 이러한 결과에 대해 조직지원인식이 높은 종업원은 그렇지 않은 종업원에 비해 조직의 보호와 배려에 대한 기대가 높으나, 그 기대가 다 충족

되지 못함으로써 표면행동의 부정적 효과가 악화되는 것으로 설명했다.

국내의 경우에도 조직지원인식의 조절효과를 살펴본 연구는 매우 미흡한 실정이다. Moon, Hur 및 Jun(2013)은 항공사 승무원의 정서노동을 연구하면서 높은 수준의 조직지원인식이 표면행동과 정서적 소진 간 정적 관계를 완화하였고, 내면행동과 정서적 소진의 부적 관계도 완화하는 것으로 보고했다. 또한 조직지원인식은 정서노동과 조직시민행동의 관계에서도 유의한 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 한진환(2012)은 조직시민행동에 대한 내면행동의 정적인 영향을 조직지원인식이 강화시킨다는 것을 밝혀냈다.

이상의 논의들을 종합하면, 조직지원인식은 내면행동의 긍정적 영향을 증가시키는 강화기제 역할이 비교적 안정적인 것으로 보인다. 반면, 부족한 선행 연구와 혼재된 결과로 인해 표면행동의 부정적 영향을 약화시키는 완화기제 역할에 대해서는 결론을 내리긴 어렵다. 그러나 Nixon과 동료들(2011)의 연구와 Moon과 동료들(2013)의 연구결과를 감안할 때, 조직지원인식은 표면행동과 내면행동이 직무태도에 미치는 영향에 대해 차별적인 작용을 할 가능성이 높다. 또한 박건우 등(2014)이 언급한 바와 같이, 방어적 의사소통이나 상명하복이 강조되는 위계적 조직문화가 상사에 대한 정서노동의 표현규범으로 작용할 수 있다는 점에서, 조직을 어떻게 인식하느냐에 따라 정서노동과 직무태도 간 관계가 상이하게 나타날 것으로 예상된다. 따라서 본 연구에서는 조직지원인식이 내면행동의 긍정적 효과를 강화하고 표면행동의 부정적 효과를 완화할 것으로 예상하고 아래와 같이 관련가설을 설정하였다.

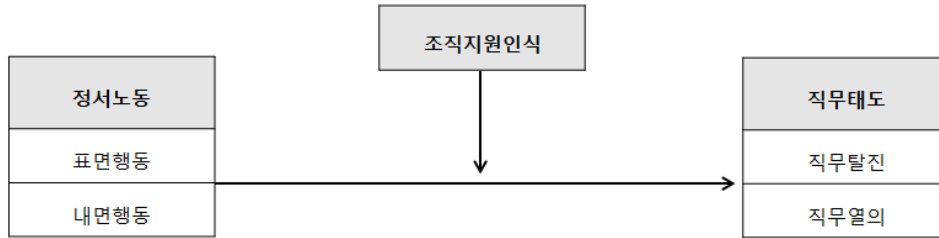


그림 1. 연구모형

**가설 3.** 상사에 대한 정서노동과 직무태도 간 관계를 조직지원인식이 조절할 것이다.

3-1. 조직지원인식은 표면행동이 직무탈진에 미치는 정적인 영향을 완화시킬 것이다.

3-2. 조직지원인식은 표면행동이 직무열의에 미치는 부적의 영향을 완화시킬 것이다.

3-3. 조직지원인식은 내면행동이 직무탈진에 미치는 부적의 영향을 강화시킬 것이다.

3-4. 조직지원인식은 내면행동이 직무열의에 미치는 정적인 영향을 강화시킬 것이다.

## 방 법

### 조사대상자 및 자료수집 절차

본 연구는 국내 다양한 기업에 근무하고 있는 만 19세 이상의 일반 직장인을 대상으로 수행되었다. 온라인 설문조사를 통해 총 547명의 응답자료가 수집되었고, 그 중 52명의 불성실한 자료를 제외한 495명의 자료가 분석에 사용되었다.

먼저 응답자의 인구통계학적 특성 중 성별을 살펴보면, 남자가 245명(49.5%), 여자는 250명(50.5%)으로 성비는 동일한 수준이었다. 연령의 경우, 만 22세~29세가 112명(22.6%), 만 30세~39세 125명(25.3%), 만 40세~49세가 136

명(27.5%), 만 50~59세 122명(24.6%)으로 비교적 고르게 분포되어 있고, 평균연령은 39.7세였다. 학력은 고등학교 졸업이 87명(17.6%), 전문대 졸업이 83명(16.8%), 대학교 졸업은 280명(56.6%), 대학원 졸업은 45명(9.1%)으로 나타났다. 직군 별로 살펴보면, 일반사무/경영지원이 325명(65.7%)으로 가장 많았고, 다음으로 영업/고객상담/서비스 직군이 53명(10.7%), IT/정보/인터넷은 32명(6.5%), 재무/회계/세무는 30명(6.1%), 인사·총무/노무는 23명(4.6%), 기획/홍보/마케팅은 10명(2.0%)이며, 기타가 22명(4.4%)로 나타났다. 직급은 사원급이 174명(35.2%)으로 가장 많았고, 대리급 116명(23.4%), 과장급 97명(19.6%), 차장급 25명(5.1%), 부장급 50명(10.1%), 임원급 이상이 33명(6.7%)이었다.

또한 근속기간, 급여수준, 근로시간이 직무태도에 미치는 영향을 통제하기 위해 인구통계학적 변인에 포함하여 측정하였다. 구체적으로 응답자의 평균 근속기간은 8.27년이고, 일 평균 근로 시간은 8시간미만이라고 응답한 사람이 112명(22.6%), 8시간~10시간미만이 328명(66.3%), 10시간~12시간미만은 49명(9.9%), 12시간 이상 근무한다고 응답한 사람은 6명(1.2%)이었다. 월 평균 급여의 경우, 100만원~199만원의 소득이 있는 사람은 159명(32.1%), 200만원~299만원이 140명(28.3%), 300만원~399만원이 80명(16.2%), 400만원~499만원이 53

명(10.7%), 500만원~599만원이 30명(6.1%), 600만원~699만원이 12명(2.4%), 700만원~799만원이 11명(2.2%), 800만원 이상의 고소득자가 10명(2.0%)인 것으로 나타났다.

#### 측정도구

##### 정서노동

정서노동은 Brotheridge와 Grandey(2002)가 개발하고 박건우 등(2014)이 사용한 척도로 측정하였다. 표면행동(예: 나는 상사로부터 실제로 느끼지 않은 감정을 느낀 척 하는 경우가 많다)과 내면행동(예: 나는 상사에게 보여주어야 하는 감정을 실제로 느끼기 위해 노력한다)은 각각 5개 문항으로 구성되었고, 5점 척도로 평정되었다. 신뢰도 분석결과, 표면행동의 Cronbach's  $\alpha$  값은 .826, 내면행동은 .859으로 나타났다.

##### 직무탈진

직무탈진의 하위요인 중 정서적 소진과 냉소는 Schaufeli, Leiter, Maslach 및 Jackson(1996)이 개발하고 신강현(2003)이 타당화한 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory-General Survey)로 측정하였다. 한편, 감소된 직무효능감은 김유선(2012)이 개발하고 박건우 등(2014)이 사용한 직무 비효능감으로 대체하였다. 정서적 소진(예: 나는 맡은 일을 하는데 있어서 정서적으로 지쳐있음을 느낀다) 5문항, 냉소(예: 나는 현재 맡은 일을 시작한 이후로 직무에 대한 관심이 줄어들었다) 4문항, 비효능감(예: 나는 직무상에서 발생하는 문제들을 효과적으로 해결하지 못한다) 5문항으로 총 14개 문항이 5점 척도로 평정되었다. 정서적 소진의 Cronbach's  $\alpha$ 는 .880, 냉소는 .838, 마지막으로

직무 비효능감은 .923이었다.

##### 직무열의

직무열의 측정은 Schaufeli와 동료들(2002)이 개발한 UWES(Utrecht Work Engagement Scale)의 단축형 척도인 UWES-9(Schaufeli et al., 2006)를 사용하였다. 이 척도는 활력(예: 직무상에서 나는 넘치는 힘을 느낀다) 3문항, 헌신(예: 나의 직무는 나를 열심히 일하도록 만든다) 3문항, 몰두(예: 나는 나의 직무에 푹 빠져있다) 3문항으로 총 9개 문항이며, 5점 척도로 측정하였다. 활력의 Cronbach's  $\alpha$ 는 .831, 헌신 .874, 몰두 .838으로 나타났다.

##### 조직지원인식

조직지원인식 측정은 Eisenberger와 동료들(1986)이 개발한 SPOS(Survey of Perceived Organizational Support)를 사용하였다. Eisenberger 등(1997)은 단축형으로 주로 사용되는 8개 문항에 대한 확인적 요인분석 결과를 제시했는데, 본 연구에서는 요인 부하량이 높은 5개 문항을 5점 척도로 측정하였다(예: 우리 회사는 나의 복지에 진정성을 다해 관심을 가진다). 이에 대한 Cronbach's  $\alpha$ 는 .873이었다.

##### 분석방법

본 연구에서는 상사에 대한 정서노동이 직무탈진 및 직무열의에 미치는 영향과 조직지원인식의 조절효과를 확인하기 위해 SPSS 19.0 통계패키지 프로그램을 사용하여 응답 자료들의 기술통계를 살펴보고, 상관분석과 위계적 회귀분석을 실시하였다.

## 결 과

### 상관분석 결과

본 연구에 포함된 변인들에 대한 평균, 표준편차, 상관관계 및 신뢰도 계수를 표 1에 제시하였다. 상관분석 결과를 살펴보면, 표면행동은 직무탈진( $r=.314, p<.001$ )과 유의한 정적 상관을 보였고, 직무열의( $r=-.151, p<.01$ )와는 부적으로 유의한 관련성을 나타냈다. 내면행동의 경우 직무탈진( $r=.045, n.s$ )과 유의한 관련성이 없는 것으로 나타났지만, 직무열의( $r=.411, p<.001$ )에는 비교적 강한 정

적 관련성을 보였다. 또한 두 가지 정서노동 수행전략 간 유의한 관련성이 발견되지 않은 것을 볼 때( $r=.023, n.s$ ), 상사에 대한 표면행동과 내면행동은 독립적인 차원으로 다양한 직무태도에 차별적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

상사에 대한 정서노동이 직무탈진, 직무열의에 미치는 영향

표 2는 인구통계적 변인을 통제한 상태에서 직무탈진과 직무열의에 대한 정서노동의 위계적 회귀분석 결과이다. 먼저 직무탈진에 대한

표 1. 주요 변인들의 평균, 표준편차, 신뢰도, 상호상관

	1	2	3	4	5
1. 표면행동	(.840)				
2. 내면행동	.023	(.868)			
3. 직무탈진	.314***	.045	(.925)		
4. 직무열의	-.151**	.411***	-.463***	(.932)	
5. 조직지원인식	-.186***	.409***	-.262***	.596***	(.873)
<i>M</i>	3.40	3.05	2.64	3.19	3.17
<i>SD</i>	.632	.644	.642	.697	.685

a. \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$ , b. 대각선 ( )는 신뢰도 계수임

표 2. 정서노동이 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향에 대한 위계적 회귀분석

	직무탈진			직무열의		
	$\beta$	<i>t</i>	$\Delta R^2$	$\beta$	<i>t</i>	$\Delta R^2$
인구통계변인			.065***			.072***
표면행동	.286	6.744***	.082***	-.124	-3.143**	.168***
내면행동	.043	1.019		.400	10.214***	
	<i>Total R</i> <sup>2</sup> = .153			<i>Total R</i> <sup>2</sup> = .273		

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

정서노동 수행전략의 영향을 살펴보면, 예상한 대로 상사에 대한 표면행동은 직무탈진( $\beta = .286, p < .001$ )에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 내면행동은 직무탈진( $\beta = .043, n.s$ )에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다. 따라서 가설 1-1은 지지되었고, 가설 1-2는 지지되지 않았다.

한편 준거변인이 직무열의일 때, 표면행동은 직무열의( $\beta = -.124, p < .01$ )를 부적으로 유의하게 예측했다. 반면, 내면행동은 직무열의( $\beta = .400, p < .001$ )에 비교적 강한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1과 2-2는 모두 지지되었다. 종합하면, 주로 표면행동을 하는 종업원은 직무탈진을 경험함과 동시에 직무열의가 감소되는 것을 의미한다. 반면, 내면행동을 하는 종업원은 직무탈진과 관계없이 직무열의를 경험하는 것으로 해석된다. 추가적으로 정서노동은 직무탈진을 8.2%( $\Delta R^2 = .082, p < .001$ ) 설명했고, 직무열의를 16.8%( $\Delta R^2 = .168, p < .001$ )를 설명했다.

#### 상사에 대한 정서노동과 직무탈진, 직무열의 간 관계에서 조직지원인식의 조절효과

상사에 대한 정서노동과 직무탈진, 직무열의 간 관계를 조직지원인식이 조절할 것이라는 가설 3을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서 인구통계적 변인들을 통제하고 2단계에 예측변인을 투입한 뒤, 3단계에서 예측변인들의 상호작용항을 투입하였다. 독립변인과 조절변인 간 다중공성성을 제거하기 위해 각 변인에 평균집중화를 실시하였고, 3단계에서의  $\Delta R^2$ 의 유의성으로 조절효과 여부를 판단하였다.

분석 결과, 정서노동 전략별로 조직지원인

식의 조절효과가 다르게 나타났다. 먼저 직무탈진이 준거변인일 때, 표 3에 제시한 바와 같이 표면행동과 조직지원인식의 상호작용항이 유의하게 나타났다( $\beta = .103, \Delta R^2 = .010, p < .05$ ). 따라서 가설 3-1은 지지되었다. 조절효과를 해석하기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식으로 상호작용 그래프를 작성하였다. 그림 2에 제시한 바와 같이, 조직지원인식 수준이 낮은 경우보다 높은 경우 표면행동과 직

표 3. 직무탈진에 대한 표면행동과 조직지원인식(POS)의 위계적 회귀분석

		$\beta$	$\Delta R^2$
1	인구통계변인		.071***
2	표면행동	.252***	.121***
	POS	-.209***	
3	표면행동	.259***	.010*
	POS	-.218***	
	표면행동×POS	.103*	
<i>Total R<sup>2</sup> = .202</i>			

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

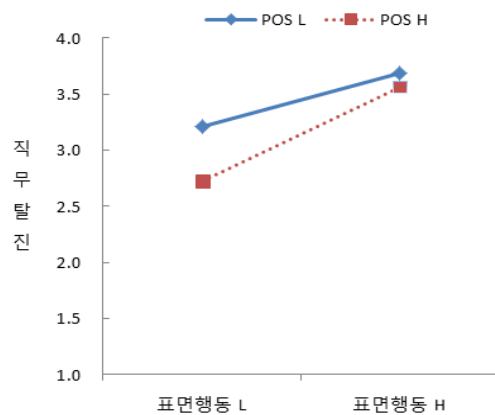


그림 2. 직무탈진에 대한 표면행동과 조직지원인식(POS)의 상호작용 효과

무탈진과의 정적 관계성이 더 강하게 나타났다. 즉, 표면행동을 적게 사용하는 종업원이 조직지원을 높게 인식하는 경우, 그렇지 않은 경우보다 경험하는 직무탈진 정도가 낮았다. 그러나 주로 표면행동을 하는 종업원은 조직지원인식의 높고 낮음에 관계없이 직무탈진을 경험하는 것으로 보아 조직지원인식은 표면행동이 낮은 수준일 때만 완화기제 역할을 한다. 한편 앞선 분석에서 직무탈진에 대한 내면행

동의 주효과가 발견되지 않았고, 상호작용항도 유의하지 않은 것으로 나타나( $\beta = -.012$ ,  $\Delta R^2 = 0$ , *n.s.*) 가설 3-3은 기각되었다.

다음으로 직무열의가 준거변인 일 때 조직지원인식의 조절효과 분석결과를 살펴보면, 표 4에 제시한 바와 같이 내면행동과 조직지원인식의 상호작용항은 유의한 것으로 나타났다( $\beta = .114$ ,  $\Delta R^2 = .012$ ,  $p < .01$ ). 그러나 표면행동과 조직지원인식의 상호작용항은 유의하지 않았다( $\beta = -.046$ ,  $\Delta R^2 = .002$ , *n.s.*). 따라서 가설 3-2는 기각되고, 가설 3-4는 지지되었다. 그림 3의 상호작용 그래프를 통해 살펴보면, 조직지원을 낮게 인식하는 종업원은 내면행동의 높고 낮음에 관계없이 직무열의에서 큰 차이를 보이지 않았으나, 조직지원을 높게 인식하는 종업원은 내면행동을 많이 할수록 직무열의가 급격히 증가하였다. 이는 조직지원인식이 내면행동과 직무열의 간의 정적 관계를 촉진하는 강화기제 역할을 하는 것을 의미한다.

표 4. 직무열의에 대한 내면행동과 조직지원인식(POS)의 위계적 회귀분석

		$\beta$	$\Delta R^2$
1	인구통계변인		.105***
2	내면행동	.207***	.339***
	POS	.481***	
3	내면행동	.223***	.012**
	POS	.497***	
	내면행동×POS	.114**	
<i>Total R<sup>2</sup> = .456</i>			

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

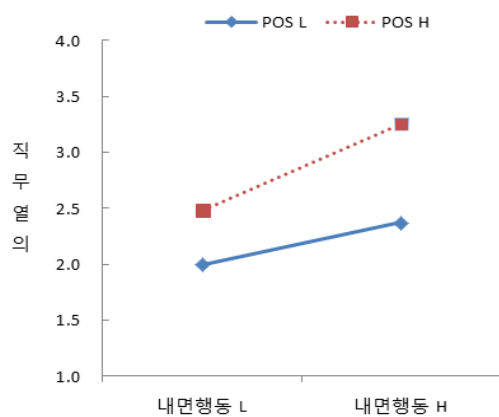


그림 3. 직무열의에 대한 내면행동과 조직지원인식(POS)의 상호작용 효과

## 논 의

본 연구의 목적은 다양한 직종의 종업원을 포함하여 상사에 대한 정서노동이 직무탈진과 직무열의에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고, 정서노동과 결과변인의 관계에서 조직지원인식의 조절변인 역할을 살펴보는 데 있다.

연구 결과를 정서노동 수행전략별로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 표면행동은 직무탈진에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기존 외부고객에 대한 정서노동과 직무탈진을 다룬 대다수의 연구결과와 일관되며(예: Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2000; 이

량 등, 2006; 신강현 등, 2008), 상사에 대한 정서노동의 선행 연구인 Carlson과 동료들(2012) 그리고 박건우 등(2014)의 연구결과를 뒷받침한다. 외부고객과 마찬가지로 상사에 대한 정서노동의 경우에도 표면행동은 실제 경험한 정서의 잠재적 노출을 막기 위해 감시와 통제가 요구되기 때문에 개인적 자원을 소모시키고(Brotheridge & Lee, 2002; Kammeyer-Mueller et al., 2013), 경험한 정서와 표현한 정서의 차이로 인해 정서부조화를 경험하게 된다는 것을 의미한다(Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002). 결과적으로 표면행동은 그 대상에 관계없이 직무탈진을 유발하는 것으로 해석 가능하다.

둘째, 표면행동은 직무열의에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 탈진이 업무에서 열의가 결핍된 상태이며, 직무열의가 직무탈진에 반대되는 개념이라는 Maslach과 동료들(2001)과 Schaufeli와 Salanova(2007)의 주장과 맥을 같이 한다. 즉, 표면행동으로 인한 직무탈진의 증가가 직무열의의 감소로 이어진다고 해석된다. 또는 진정성이 결여된 정서표현을 고객(또는 상사)이 알아차리고 되고, 고객에게 부정적 평가를 받게 되면서 또 다시 표면행동을 증가시키는 악순환(downward spiral)이 초래될 수 있는데(Mann, 1999; Rafaeli & Sutton, 1987), 그 결과 직무에 대한 효능감 감소로 이어져 직무열의를 감소시킬 수 있다는 설명도 가능하다. 마지막으로 정서를 가장하는 행위 자체는 직무에 대해 열의를 느끼고 있지 않는 상태로 보는 것이 적절할 수 있다(Wu & Hu, 2013). 그러나 선행 연구에서 표면행동과 직무열의의 간 유의한 관계가 나타나지 않았기 때문에(신강현 등, 2008; 박선애, 이재창, 2014), 해석에 주의할 필요가 있다.

셋째, 직무탈진에 대해 내면행동은 유의한 영향을 미치지 않았다. 내면행동은 정서 부조화를 약화시키는 경향이 있고, 그 결과 직무탈진의 핵심 차원인 정서적 소진과 직접적인 관련이 없을 수 있다(Brotheridge & Grandey, 2002; Kammeyer-Mueller et al., 2013). 본 연구에서는 직무탈진과 직무열의를 동시에 측정했기 때문에 내면행동을 주로 사용하는 종업원들이 이미 직무열의를 경험하고 있는 상태이므로 직무탈진과 관련이 없게 나타난 것으로 추정된다. 그러나 이와 같은 결과는 정지희(2013) 또는 박건우 등(2014)의 연구결과와도 차이가 있기 때문에 어떠한 관계가 안정적으로 나타나는지에 대한 판단은 유보할 수밖에 없다.

넷째, 내면행동과 직무열의는 기대한 바와 같이 강한 정적 관계가 나타났다. 이는 정서노동과 직무열의를 다룬 선행연구들을 지지한다(이랑 등, 2006; 신강현 등, 2008; 박선애, 이재창, 2014). 진정한 긍정 정서표현인 내면행동은 대인간 상호작용을 도울 뿐 아니라 고객(또는 상사)으로 부터 호의적 반응과 긍정적 평가를 이끌어 내고(Grandey et al., 2005; Pugh, 2001), 또 다시 내면행동을 증가시키는 선순환을 만들어 낼 수 있다. 결과적으로 직무에 대한 긍정적 평가나 성취감을 경험함으로써(노혜미 등, 2007; Ashforth & Humphrey, 1993) 직무열의를 증가시키는 것으로 해석 할 수 있다. 또한 내면행동은 긍정정서와 관련성이 높은 것으로 알려졌는데(예: 박건우 등, 2014; Kammeyer-Mueller et al., 2013), 긍정정서가 사고와 행동 레퍼토리를 확장시키고 유익한 자원들을 구축하여 상승나선(upward spiral)을 만들어 내면서(Fredrickson & Joiner, 2002) 내면행동과 직무열의의 선순환 구조가 반복해서 나타나는 것이라는 해석도 가능하다.

지금까지 살펴본 연구결과를 종합하면, 상사에 대한 표면행동과 내면행동은 직무탈진과 직무열의에 차별적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 표면행동이 가지는 부정적 효과를 완화하고 내면행동의 긍정적 효과를 강화시킬 방안을 모색할 필요가 있다. 본 연구는 상사에 대한 정서노동에 대해 조직의 구조적 개입이 요구된다는 측면에서 조직지원인식을 조절변인으로 고려하였고, 다음과 같은 조절효과를 확인하였다. 첫째, 상사에 대한 표면행동과 직무탈진의 관계를 조직지원인식이 조절하는 것으로 나타났다. 이는 Moon과 동료들(2013)의 연구결과와 일관되는데, 이들은 사회적 지원이 업무 스트레스를 완화한다는 선행 연구(George, Reed, Ballard, Colin, & Fielding, 1993)에 근거하여 조직지원인식도 정서노동으로 인한 스트레스 상황에서 종업원의 반응에 영향을 준다고 설명하였다. 자원 보존이론(Hobfoll, 1989)에 따르면, 개인은 스트레스를 수용할 수 있는 자원의 양이 한정되어 있기 때문에 부족한 자원을 다른 영역에서 충당하거나 자원의 손실을 다른 영역으로 할당시키는데, 표면행동과 같은 자원 소모적인 과정에서 조직지원인식이 개인의 자원 손실을 최소화하는 것으로 보인다(Duke et al., 2009). 또 다른 설명으로, 종업원이 조직지원을 높게 인식하는 조직에서는 직무 스트레스를 직접적으로 완화시키고자 하는 다양한 종업원 지원프로그램(Employee Assistance Program: EAP)과 같은 제도적 장치들이 잘 갖춰져 있을 가능성이 높다. 이 경우, 상대적으로 직무 스트레스를 해소할 기회가 많기 때문에 직무탈진을 적게 경험한다는 해석도 가능하다.

둘째, 상사에 대한 내면행동과 직무열의의 관계에서 조직지원인식의 유의한 조절효과가

나타났다. Nixon과 동료들(2011)은 내면행동과 직무 효능감의 정적인 관계를 조직지원인식이 강화하는 것으로 보고했는데, 직무 효능감이 직무열의의 하위요인으로 간주되는 경향을 감안할 때, 본 연구 결과와 맥을 같이 한다. 조직지원인식이 높은 종업원은 조직과 직무에 몰입하는 경향이 있으며(Saks, 2006), 자신의 기여와 공헌에 대해 인정받고 성과에 대한 보상의 기대가 충족될 것으로 예상하기 때문에(Rhoades & Eisenberger, 2002), 내면행동과 직무열의의 긍정적 관계를 조직지원인식이 증폭시킬 수 있다. 반대로 과업수행에 대한 투입에 비해 조직의 지원이 낮다고 인식할 경우, 투입요소를 수정하고 투입과 산출의 균형을 맞추므로써 바람직한 반응 행동을 철회하거나 감소시킬 수 있기 때문에(Lamber, 2000), 조직에게 중요한 시사점을 던져준다.

본 연구의 의의로는 첫째, 상사에 대한 정서노동 연구의 일반화 가능성을 높였다. 현재 정서노동의 개념과 경계의 범위가 확장되고 있는 시점에서 상사에 대한 정서노동의 결과변인을 확대한 것은 학문적인 의의가 있다. 최근 Carlson과 동료들(2012), Wu와 Hu(2013)가 모욕적인 감독에 대한 반응으로 정서노동 나타날 수 있다고 밝혔으나, 직무태도에 미치는 영향에 대해 충분히 설명하지 못했다. 이후 박건우 등(2014)도 상사에 대한 정서노동 전략이 직무탈진에 미치는 영향을 확인하였으나 다양한 결과변인을 고려하지 않았다는 한계가 있다. 따라서 본 연구는 직무탈진과 함께 직무열의를 추가하여 살펴보았고, 각 각의 정서노동 전략 따른 차별적 영향에 대한 경험적 자료를 제시함으로써 상사에 대한 정서노동을 이해하는데 유용한 정보를 제공한다.

둘째, 다양한 직종의 종업원을 대상으로 연



구를 수행함으로써 상사에 대한 정서노동의 보편성을 밝히는데 기여하였다. 특히 우리나라와 같은 집단주의 문화권에서는 화합을 강조하면서 이를 위협하는 정서표현을 검열하고(Nixon et al., 2010), 사회적 조화에 가치를 두면서 정서노동에 대한 동기가 내면화된다고(Gagné & Deci, 2005). 즉, 상사에 대한 표현규범은 이미 사회적으로 학습되어 있다고 봐야 하며, 그 결과 상사에 대한 정서노동은 필연적이며 보편적으로 나타나는 현상으로 간주해야 할 것이다.

셋째, 상사에 대한 정서노동 연구에서 조직지원인식의 조절효과를 최초로 검증하였다. 기존의 내부고객에 대한 정서노동 연구가 극소수 밖에 없는 상황이며, 정서노동과 결과변인에 대한 단편적인 수준에 머물러 있어 조절변인을 설명하는데 어려움이 있었다. 비록 김학수(2011)가 노조라는 내부고객에 대한 노조관계자의 정서노동과 직무탈진을 연구하면서 사회적 지지를 조절변인으로 다뤘으나 뚜렷한 조절효과를 확인하지 못했다. 본 연구에서도 일부 관계의 경우 조직지원인식의 조절효과가 유의하지 않은 것으로 나타났지만, 표면행동-직무탈진, 내면행동-직무열의 간 관계에서 유의한 조절효과가 나타났다는 점은 주목할 만하다. 이러한 결과는 표면행동과 내면행동이 각 각의 직무태도에 근접한 예측변인이 될 수 있음을 보여주었던 이랑 등(2006)과 신강현 등(2008)의 연구결과와 맥을 같이 한다. 그러나 소수의 상사를 대상으로 하는 정서노동의 경우 선택된 수행전략과 수반되는 직무태도가 고착될 가능성이 있으며, 조직지원인식의 조절효과는 이와 같은 고착된 관계에서 나타난 것으로 보인다. 즉, 다수의 다양한 외부고객을 응대하는 것이 아니기 때문에 상사에 대한 정

서노동은 상사와의 관계적 측면에 의해 수행 전략 선택이 영향을 받게 된다(Wu & Hu, 2013). 그 결과 선택된 수행전략에 따라 직무 관련 태도가 강하게 지속되고 있는 상황에서 조직지원인식의 조절효과가 나타나는 것일 수 있다. 만일 정서노동 수행전략과 직무태도가 실제로 고착된다면 조직 입장에서 표면행동을 억제하고 내면행동을 촉진시키기 위한 노력들은 예상한 것 보다 중요하고 시급할 수 있다.

마지막으로 본 연구결과는 조직에서 구성원들이 내면행동을 사용하도록 돕거나 조직지원인식을 증가시키기 위한 교육과 정책의 필요성을 제시했다는 점에서 실용적 의의를 가진다. 예를 들어, 상사를 대상으로 부하에게 지속적인 지원을 하도록 독려하는 교육은 부하직원이 경험하는 심리적 고통과 스트레스를 줄이는데 긍정적인 효과가 있을 것이다(Kawakami, Kobayashi, Takao, & Tsutsumi, 2005). 뿐만 아니라 박건우 등(2014)이 언급한 바와 같이 개방적 의사소통과 유연하고 자율적인 조직문화가 상사에 대한 정서노동의 부정적 효과를 예방할 수 있다는 점에서 포괄적 개념의 조직지원인식을 증가시키기 위한 조직의 노력이 요구된다.

한편, 다음과 같은 제한점이 있다. 첫째, 본 연구는 자기보고식 측정과 횡단연구로 설계했기 때문에 시간의 흐름에 따라 변화하는 정서나 스트레스 상태를 설명하는데 한계가 있다. 향후 연구에서는 종단연구나 경험표집방법을 사용하여 반복 검증해 볼 필요가 있다.

둘째, 결과변인과 조절변인에 초점을 두었기 때문에 선행변인에 대한 영향을 고려하지 않았다. 예를 들어, 박건우 등(2014)의 연구에서 정서성이 유의한 선행변인으로 확인됐는데, 본 연구에서는 선행변인을 통제하지 않았다.

추후 연구에서는 선행변인과 결과변인을 함께 고려하여 연구를 진행할 필요가 있다.

셋째, 내부고객 중 상사에 대한 정서노동에 국한되어 있다. Wu와 Hu(2013)는 상사도 부하의 난폭한 행동에 대한 반응으로 정서노동을 경험할 수 있기 때문에(Gardner et al., 2009), 상사와 부하의 정서노동 간 차이를 살펴보는 것이 흥미로울 수 있다고 언급한 바 있다. 앞으로 정서노동의 대상을 동료나 부하로 확대해서 살펴볼 필요가 있다.

네 번째 제한점은 본 연구가 집단주의 문화권에서 수행되었다는 점이다. Masumoto, Yoo 및 Nakagawa(2008)는 개인주의와 집단주의의 문화적 가치에 따라 정서억제에 차이가 있다는 것을 밝혔다. 이는 개인주의 문화권에서는 상사에 대한 정서노동이 다른 형태로 나타날 수 있다는 단서를 제공한다. 비교문화적 연구를 통해 상사에 대한 정서노동의 문화적 차이를 살펴보는 것도 흥미로울 수 있다.

마지막으로, 다양한 결과변인과 조절변인을 확대할 필요가 있다. 특히 정서노동의 부정적 효과가 가정으로 파악될 가능성이 있음에도 불구하고(Wagner, Barnes, & Scott, 2014), 지금까지 정서노동 연구는 직장 영역에서 직무관련 변인만 다루는 경향이 있었다. 표면행동이 우울이나 알코올 남용과 같은 신체적 증상으로 나타날 수 있다는 점을 감안할 때(Hochschild, 1983), 표면행동이 개인의 행복이나 전반적 삶의 질에도 부정적 영향을 미칠 가능성은 높다. 향후에는 직무태도가 아닌 삶의 태도를 결과변인으로 고려하여, 정서노동이 개인의 사적인 영역에 미치는 영향과 그 과정을 규명하는 연구가 요망된다.

## 참고문헌

- 권혁기, 박봉규 (2011). 서비스 종사원 감정노동의 표면행위와 내면행위가 감정부조화 및 직무태도에 미치는 영향. *인적자원관리 연구*, 18(1), 311-325.
- 김문숙, 김예실, 이순목 (2014). 정서노동과 직무관련 변수들 간 관계: 메타분석(Meta-Analysis). *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(4), 683-717.
- 김유선 (2012). MBI-GS 타당도 연구: Inefficacy 척도의 적용. 호서대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 김학수 (2012). 감정노동이 직무소진과 직무철회에 미치는 영향. 경원대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 노혜미, 유태용, 신강현 (2007). 정서지능과 정서노동 전략이 직무관련 태도에 미치는 영향: 개인적 성취감의 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 20(4), 529-550.
- 박건우, 김명소, 한영석 (2014). 상사에 대한 정서노동의 예측변인 탐색 및 직무소진과의 관계모형 검증. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(1), 267-290.
- 박상언 (2009). 감정부조화의 영향과 그 조절요인에 관한 실증연구: 직무자율성과 사회적 지원의 조절효과를 중심으로. *경영학 연구*, 38(2), 379-405.
- 박선애, 이재창 (2014). 정서노동 전략이 직무탈진 및 직무열의에 미치는 영향: 긍정심리자본의 조절효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(4), 781-804.
- 신강현 (2003). 일반직 종사자를 위한 직무소진척도(MBI-GS)에 대한 타당화 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 16(3), 1-17.

- 신강현, 오인수 (2004). 직무만족과 이직의도 예측시 직무열의의 중요성. *한국심리학회 연차학술발표대회 논문집*, 1, 224-245.
- 신강현, 한영석, 김완석, 김원형 (2008). 정서노동과 직무탈진 및 직무열의 관계: 정서기능의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(3), 475-491.
- 오아라, 박경규, 용현주 (2013). 조직지원인식과 직장 내 일탈행동의 관계: 정서적 몰입의 매개효과와 조직기반 자긍심의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(1), 119-147.
- 이 랑, 김완석, 신강현 (2006). 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동전략의 역할: 콜센터 상담원을 대상으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(4), 573-596.
- 이주일, 민경환 (1999). 정서노동이 체험정서, 표현정서 및 양자간 불일치에 미치는효과. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 13(2), 149-171.
- 정지희 (2013). 표현, 경험정서 차이로 평가한 정서노동의 유형 및 차별적 효과. *성균관대학교 일반대학원 석사학위논문*.
- 최우성, 이종구 (2010). 콜센터 상담원의 직무탈진과 정서노동의 전후관계 확인. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23(1), 181-200.
- 한진환 (2012). 감정노동과 조직시민행동간 조직지원의 조절효과. *인적자원관리연구*, 19(2), 83-101.
- Aike, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Bewbury Park, CA: Sage.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Bakker, A. B., & Geurts, S. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31(3), 345-366.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367.
- Bresó, E., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2007). In search of the 'third dimension' of burnout: Efficacy or inefficacy? *Applied Psychology: An International review*, 56(3), 460-478.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849-859.
- Cheung, F., Tang, C. S., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348-371.

- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 498-508.
- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), 1013-1034.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13(2), 172-175.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36(1), 157-171.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 38-55.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., & Steiner, D. D. (2005). Must "service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French employee. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893-904.
- 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.

- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F. (2009). Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators' social influence and professional employees' adoption of new work behavior. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1325-1335.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist, 44*(3), 513-524.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*, Berkely & Los angels. CA: University of California Press.
- Hui, C. H., Yee, C., & Eastman, K. L. (1995). The relationship between Individualism-Collectivism and job satisfaction. *Applied Psychology, 44*(3), 276-282.
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(3), 361-389.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 142-159.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology, 66*(1), 47-90.
- Kawakami, N. M. D., Kobayashi, Y. M. A., Takao, S. M. D., & Tsutsumi, A. M. D. (2005). Effect of web-based supervisor training on supervisor support and psychological distress among workers: A randomized controlled trial. *Preventive Medicine, 41*(2), 471-478.
- Kirmayer, L. J., & Young, A. (1998). Culture and somatization: clinical, epidemiological, and ethnographic perspectives. *Psychosomatic medicine, 60*(4), 420-430.
- Lamber, S. L. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal, 43*(5), 801-815.
- LaRocco, J. M., House, J. S., & French Jr, J. R. P. (1980). Social support occupational stress, and health. *Journal of Health and Social Behavior, 21*(3), 202-218.
- Leavy, R. L. (1983). Social support and psychological disorder: A review. *Journal of Community Psychology, 11*(1), 3-21.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). *Work engagement: Introduction. Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press. 1-9.
- Mann, S. (1999). *Hiding what we feel, faking what we don't: Understanding the role of your emotions at work*. New York: Harper-Collins
- Maslach, C. (1978). The client role in staff burn-out. *Journal of Social Issues, 34*(4), 111-124.

- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual* (3rd edn). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Matsmoto, D., Yoo, S. H., Nakagawa, S. (2008). Culture, emotion regulation, and adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(6), 925-937.
- Mesmer-Magnus, J. R., Dechurch, L. A., & Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface acting and deep acting: A discordance congruence perspective. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6-53.
- Moon, T. W., Hur, W. M., & Jun, J. K. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 105-123.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Nixon, A. E., Yang, L. Q., Spector, P. E., & Zhang, X. (2011). Emotional labor in China: Do perceived organizational support and gender moderate the process? *Stress and Health*, 27(4), 289-305.
- Pine, A. M., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 11(1), 1-42.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rich, B. L., & Lepine, J. A. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- 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(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress and Coping*, 20(2), 177-196.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). The Maslach Burnout Inventory-General Survey. in C. Maslach, S. E. Jackson, and M. P. Leiter (eds.), *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual*(3rd edn). Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample

- confirmatory analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Shugan, S. M. (1993). "Explanations for the Growth of Services," in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Ronald T. Rust and Richard L. Oliver. (Eds). London: Sage, 223-240.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Wagner, D. T., Barnes, C. M., & Scott, B. A. (2014). Driving it home: How workplace emotional labor harms employee home life. *Personnel Psychology*, 67(2), 487-516.
- Wu, T. Y., & Hu, C. (2013). Abusive supervision and subordinate emotional labor: the moderating role of openness personality. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(5), 956-970.
- 1차 원고접수 : 2015. 06. 11  
2차 원고접수 : 2015. 08. 10  
최종게재결정 : 2015. 08. 11

**The effect of subordinate's emotional labor  
on job burnout and job engagement:  
the moderating effect of perceived organizational support**

**Dong Kyun Kwon**

**Myoung So Kim**

**Young Seok Han**

Hoseo University

The purpose of this study was to (1) examine the effect of subordinate's emotional labor(surface acting, deep acting) on job burnout(emotional exhaustion, cynicism, inefficacy) and job engagement(vigor, dedication, absorption), and (2) verify whether perceived organizational support moderates the relationships between emotional labor and job related attitudes. A total of 547 employees working at various companies in Korea participated in an on-line survey, 495 data were used for statistical analysis after the elimination of inadequate sample. The results showed that surface acting positively affected job burnout while negatively affecting the job engagement. It was found that deep acting positively affected job engagement, but it had no significant effect on job burnout. The results also demonstrated that perceived organizational support moderated the relationships between surface acting and job burnout as well as relationships between deep acting and job engagement. On the basis of the results, the implications and future research directions were discussed.

*Key words : emotional labor, surface acting, deep acting, job burnout, job engagement, perceived organizational support*