

## 상사에 대한 정서노동의 잠재프로파일분석: 정서노동 유형에 따른 선행변인 및 직무효과성 차이\*

염 소 란

김 명 소<sup>†</sup>

호서대학교 산업심리학과

본 연구에서는 최근 정서노동 연구에서 관심이 모아지고 있는 사람중심(Person-centered) 접근을 기반으로 종업원들이 두 가지 정서조절 전략(표면행동, 내면행동)을 어떻게 활용하는지에 대하여 살펴보았다. 이를 위해 국내 직장인 507명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 연구결과, 잠재프로파일분석(Latent Profile Analysis)을 이용하여 상사에 대한 종업원의 정서조절전략이 5개의 하위집단(즉, non actors, moderators, regulators, deep actors, surface actors)으로 분류됨을 확인하였다. 게다가 상사에 대한 정서노동 잠재유형은 몇몇 선행변인들(사회적 스트레스, 상사신뢰)에 의해 구분되며, 직무효과성 결과변인(직무탈진, 직무열의, 이직의도, 가식)을 차별적으로 예측한다는 것을 알 수 있었다. 이러한 연구결과는 상사에 대한 정서노동에서 정서조절전략의 서로 다른 조합을 어떻게 사용하는지 보여줌으로써, 개인 내 차이를 설명하지 못한 기존의 변인중심(Variable-centered) 접근기반 정서노동 연구의 한계를 보완한다. 마지막으로, 본 연구의 결과들을 바탕으로 연구의 시사점, 제한점, 후속 연구방향을 제안하였다.

주요어 : 정서노동, 사람중심 접근, 잠재프로파일분석, 직무효과성

\* 이 논문은 염소란의 2017년 호서대학교 석사 논문을 바탕으로 하였음.

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

정서노동(Emotional Labor)은 종업원이 직무 수행에 필요한 정서적 요구를 이행하기 위해 그들의 감정과 표현을 관리하는 과정이다(Hochschild, 1983; Grandey, 2000). 정서노동 연구는 전 세계적으로 서비스 산업의 성장과 함께 발전하였는데, 주로 타인에게 긍정적 정서를 표현하기 위해 자신의 감정을 억누르고 통제하는 일을 일상적으로 사용하는 서비스직 종업원을 중심으로 이루어졌다. 그러나 Morris와 Feldman(1996)에 따르면, 정서노동은 대인관계에서 특정 정서를 표현하도록 요구받는 것으로부터 오는 결과이므로, 서비스직을 포함한 다양한 직무에 일반화 될 수 있다.

최근 국내 한 취업정보업체에서 발표한 설문조사(파인드잡, 2015)에 따르면, 직장인이 가장 피로감을 느끼는 업무요인은 ‘상사, 거래처, 또는 고객 비위 맞추기’인 것으로 나타났다. 대부분의 조직에서 종업원들은 상사의 모욕적인 감독, 동료나 부하와의 갈등과 같이 정서적 스트레스를 유발하는 다양한 직장 내 사건에 노출되곤 하는데(Humphrey, 2012), 이 과정에서 종업원들은 부정적 정서를 억누르거나 긍정적 정서로 가장하면서 외적 정서표현을 관리한다. 이처럼 정서노동은 대상과 관계 없이 대인간 상호작용이 요구되는 직무에서 언제든지 발생 가능하기 때문에(Diefendorff, Richard, & Croyle, 2006; Sloan, 2004) 외부 관계자인 고객과의 상호작용 뿐 아니라 내부 관계자인 조직 구성원들과의 상호작용을 통해서도 경험할 수 있는(Grandey, Kern & Frone, 2007; Gardner, Fischer, & Hunt, 2009) 업무 역할의 한 부분으로 이해하는 것이 바람직하다(Grandey, Diefendorff, & Rupp, 2013).

학자들은 정서노동의 개념과 함께 정서노동 과정을 이해하기 위해 노력해왔다. 지금까지

연구자들이 사용한 일반적인 연구방법은 각각의 정서조절전략(표면행동, 내면행동)과 선행변인 및 결과변인의 관계를 검증하는 것이었다. 이러한 방법은 변인중심(Variable-centered) 접근을 반영한 것으로, 각 전략과 다른 변인들 간의 독특하고 독립적인 관계를 검증하는 방식을 택한다.

그러나 이러한 접근은 종업원이 직무수행 중 직면하는 정서노동 요구를 관리하기 위해 두 가지 조절전략을 결합해서 사용할 수 있다는 것은 설명하지 못한다. 예를 들어, 몇몇 종업원은 그들의 직무에서 표면행동과 내면행동을 모두 사용하는 반면, 다른 종업원들은 한 가지 전략에만 의존할 수 있다. 이러한 가능성을 검증하기 위해 최근 연구자들은 사람중심(Person-centered) 접근에 관심을 기울이기 시작했다. 사람중심 접근은 각 정서조절전략을 차별적으로 결합하여 사용하는 정서노동의 하위집단을 구분해준다는 장점을 가진다. 또한, 각각의 하위집단이 다양한 변인들에 대해 갖는 서로 다른 영향력을 설명해준다.

이처럼 사람중심 접근의 중요성이 증가함에 따라, 최근 Gabriel, Daniels, Diefendorff 및 Greguras(2015)는 잠재프로파일분석(Latent Profile Analysis; Muthén & Muthén, 2000)을 통해 정서노동전략 사용에 따라 종업원을 하위집단으로 구분하고, 각 하위집단이 갖는 특성을 밝히는데 주목하였다. 이러한 정서노동의 사람중심 연구는 국내에서도 시도되었는데, 양경욱, 윤세준, 채연주(2016)는 Gabriel 등(2015)의 연구에서 직무특성 관련 변인을 선행변인으로 추가하여 각 하위집단이 가지는 특성을 살펴보았다. 이들의 연구는 종업원이 외부고객을 대상으로 정서노동전략을 결합하여 사용한다는 경험적 증거를 제공했다는 점에서 의의가 있다.

하지만, 정서노동 대상을 외부고객으로 한정하여 서비스직 종업원만을 대상으로 자료가 수집되었다는 점에서 아쉬움이 있다. 조직생활에서 상사와의 관계의 중요성 및 상사를 통해 경험하는 정서노동이 직장생활 적응과 직무효과성에 미치는 영향력을 고려하면, 다양한 직무에 종사하는 종업원을 대상으로 주요 내부고객인 상사에 대한 정서노동과정을 이해하는 것은 매우 중요해 보인다.

따라서 본 연구에서는 사람중심 접근에 따라 상사 대상의 정서노동을 하위집단으로 분류하고, 정서노동 유형과 관련이 있는 선행변인과 직무효과성 결과변인을 살펴보고자 한다. 구체적으로, Gabriel 등(2015)이 다루었던 정서적 소진, 가식 변인과 더불어 상사에 대한 정서노동 유형과 관련이 있는 다양한 변인(사회적 스트레스, 상사신뢰, 직무열의, 이직의도)이 가지는 차별적 영향력을 검증할 것이다.

### 정서노동전략

정서노동 연구자들은 종업원이 직장에서 그들의 정서를 효과적으로 표현하는 것과 관련된 변인을 이해하기 위해 노력해왔다(예: Barger & Grandey, 2006). 조직의 정서적 기대는 ‘종업원이 표현해야 하는 정서와 표현하지 말아야 하는 정서’를 설명하는 표현 규칙에 따라 종업원에게 전달된다(Wharton & Erickson, 1993). 그러나 종업원들은 그들이 표현해야 하는 규칙과 항상 일치되는 정서를 경험하는 것은 아니다(Hochschild, 1979). 다시 말해, 종업원들은 내키지 않지만 다른 사람에게 친절하게 보여야 하는 상황을 경험하게 되는데, 이러한 상황에서 그들은 정서조절전략을 사용하여 감정과 표현을 관리

하게 된다(Grandey, 2003). 이에 학자들은 Hochschild(1979)가 처음 제안한 정서관리 과정을 빌려 종업원들의 주요 정서조절전략인 표면행동과 내면행동에 초점을 두고 연구해왔다. 구체적으로, 표면행동은 겉으로 드러나는 표현을 수정함으로써 ‘왜곡(faking)’하는 과정을 포함하지만, 내면의 감정은 여전히 변하지 않은 채로 남아있다(Grandey 외, 2013). 반면에 내면행동은 종업원이 그들의 내적 감정을 조직의 기대와 일치시키려 노력하는 과정을 말한다(Grandey 외, 2013).

지금까지 정서노동이 나타나는 수단으로써 표면행동과 내면행동에 대해 상당한 연구가 이루어졌다. 표면행동의 경우 종업원들은 실제 느끼는 정서와 표현해야 하는 정서 사이의 불일치를 경험하기 때문에 그들의 자원을 소진시켜 종업원과 조직에 해로운 영향을 미친다는 것이 일관되게 발견되었다(Brotheridge & Lee, 2002; Grandey 2003; Grandey, Fisk, & Steiner, 2005). 구체적으로, 표면행동은 고갈과 소진의 감정을 초래할 수 있는 스트레스적인 행동으로 종업원의 직무관련 행동을 감소시킨다. 이는 정서조절전략과 다양한 변인들 간의 관계를 통합적으로 검증한 메타연구 결과를 통해서도 지지된 바 있다(Hülshager & Schewe, 2011).

이처럼 표면행동이 갖는 부정적인 영향에 대한 연구결과는 상사에 대한 정서노동 연구에서도 유사하게 나타났다. 부하직원은 상사의 비인격적 감독으로 인해 부정적인 정서를 경험하지만 수용 가능한 정서를 표현하기 위해 상당한 정서적 자원을 소모하면서 정서적 소진을 경험한다(Carlson, Ferguson, Hunter, & Whitten, 2012). 상사에 대한 정서노동의 국내연구에서도 표면행동은 정서적

소진(권동균, 김명소, 한영석, 2015) 뿐 아니라 냉소, 직무 비효능감(박건우, 김명소, 한영석, 2014)의 직무탈진에 정적 영향을 미쳤으며, 직무탈진과 반대되는 개념인 직무열의에는 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, Liu, Prati, Perrew, 및 Ferris(2008)는 표면행동이 내면행동보다 더 많은 자원의 고갈을 일으킨다는 주장을 비판하였다. 그들은 기존의 정서노동 연구가 실험실 상황에서 비롯된 것이라고 설명하면서 실제 업무환경에서의 정서노동은 다를 수 있다는 의견을 제시했다. 즉, 종업원들은 내면행동을 통해 더욱 동기화되고 직무열의를 느끼며 자신이 맡은 역할을 내면화 하는데 많은 양의 정신적 에너지를 소비하기 때문에, 오히려 표면행동보다 내면행동에서 더 많은 심리적 자원이 요구된다고 주장하였다. 이는 내면행동이 주로 진정성, 성취감 등의 긍정적 결과와 관련이 있지만(Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2003), 냉소, 비효능감과 같은 부정적 결과와도 정적 관련이 있다는 연구결과들(Grandey, 2003, 박건우 등 2014)과 맥을 같이 한다.

그러나 표면행동과 내면행동에서의 인지적, 동기적 에너지 요구에 대해 직접 검증한 연구는 전무하다. 또한, Liu 외 동료 연구자들의 주장처럼 내면행동이 표면행동보다 더 많은 양의 자원을 소모하여 자아고갈을 일으키는지에 대해 밝혀진 바가 없기 때문에 이들의 주장을 일반화하기는 어렵다. 게다가 상사에 대한 정서노동에서 내면행동과 직무탈진의 관계가 유의하지 않았던 연구(권동균 등, 2015)와 Hülsheger와 Schewe(2011)의 메타연구에 따르면, 내면행동의 결과가 종업원의 삶의 질 및 조직 효과성에 이로운지, 해로운지, 혹은 관련이 없

는지에 대한 경험적 증거는 혼합되어 있다. 따라서 종업원의 정서조절과정을 이해하기 위한 보다 심층적인 연구가 필요해 보인다.

#### 변인중심(Variable-centered) 접근의 한계

위 연구자들은 거의 모두 변인중심 접근에 따라 정서노동의 구성개념과 결과변인의 관계를 독립적으로 검증했다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이 이러한 접근은 종업원이 표면행동과 내면행동의 두 가지 조절전략을 결합해서 사용할 수 있다는 것을 설명하지는 못한다(Gabriel, Daniels, Diefendorff, & Greguras, 2015). 예를 들어, 변인중심 접근에서는 주로 변인간 선형적인 관계에 집중하지만, 이는 변인들이 새로운 방식으로 결합될 수 있다는 점을 간과한다.

비록 변인중심 접근에서도 변인들이 어떻게 결합되어 있는지를 설명하기 위해 상호작용 효과를 검증하지만, 이러한 접근만으로는 독특한 패턴을 보이는 하위집단의 존재를 설명하기 어렵다. 특히 하위집단이 소수로 이루어져 있을 때 설명이 더욱 어려워진다. 즉, 이러한 변인중심 접근은 표면행동을 중심으로 사용하는 종업원, 혹은 내면행동을 중심으로 사용하는 종업원 등 개인 내 분산 혹은 개인 내 과정을 설명하지 못한다(Gabriel 등, 2015).

#### 사람중심(Person-centered) 접근

변인중심 접근과 사람중심 접근이 정서조절 전략의 이해라는 유사한 목적을 가지고 있지만, 변인들의 관계를 해석하는 방식에는 차이가 있다. 예를 들어, 변인중심 접근에서는 연구하고자 하는 변인이 결과에 미치는 영향을

개인 간 차이를 통해 독립적으로 검증하는 반면, 사람중심 접근에서는 변인들과 서로 다른 전략의 결합들이 어떠한 상관성이 있는지 검증한다.

사람중심 접근을 통해 발생하는 하위집단은 수준(level) 및 형태(shape)에 따라 양적 혹은 질적으로 구분될 수 있다(Marsh, Trautwein, 및 Morin, 2009). 이에 Gabriel 등(2015)은 종업원들이 정서노동의 두 가지 조절전략을 사용하는 수준(level)에 따라 하위집단을 양적으로 구분하였다. 또한, 표면행동과 내면행동 중 어떤 전략을 중심으로 사용하는지 형태(shape)에 따라 구분함으로써 하위집단을 질적으로 구분하였다. 이를 통해 기존 변인중심 접근에서 표면행동과 내면행동을 이론적으로 상호배타적인 것으로 간주한 것과는 다르게, 종업원들이 표면행동과 내면행동을 함께 사용하는 복잡한 과정을 이해할 수 있다.

Hülshager와 Schewe(2011)의 메타연구에 따르면, 표면행동과 내면행동은 정적 상관을 보이는 것으로 나타났는데, 이러한 연구결과도 종업원들이 두 가지 조절전략 중 한 가지만 사용하는 것이 아니라는 점을 시사해준다. 즉, 각각의 조절전략과 결과변인과의 선형적 관계만을 독립적으로 검증하는 것은 두 조절전략이 결과변인에 미치는 복잡한 영향력을 간과하는 것이다. 또한 기존 연구에서 학자들은 일반적으로 표면행동을 개인과 조직에 문제를 일으키는 것으로, 내면행동은 비교적 이로운 것으로 여겨왔다(예: Grandey, 2000; Grandey 외, 2013). 그러나 앞서 기술한 바와 같이 표면행동의 부정적 효과에 대해 일관된 연구결과가 제시되었으나, 내면행동이 결과변인에 미치는 영향에 대해서는 학자들 간 의견이 분분하다(Hülshager, & Schewe, 2011). 내면행동이

표면행동보다 더 이로운 것으로 밝혀졌음에도 불구하고, 내면행동은 표면행동과 결합되어 사용될 때 조직과 종업원에게 이익을 주기도 하지만 해를 끼치기도 한다는 연구결과에 주목할 필요가 있다(Gabriel 등, 2015). 따라서 존재하지 않을지도 모르는 인위적 범주를 생산하여 변인 간 상호작용을 검증하는 변인중심 관점과 달리(Morin 외, 2011), 사람중심 관점은 집단 내 이질성을 기반으로 실제 범주를 나누고 각각의 범주가 가지는 특징을 검증할 수 있다는 큰 장점을 가진다.

#### 상사에 대한 정서노동 잠재유형의 분류

정서노동 하위집단을 처음으로 구분한 Gabriel 등(2015)은 하위집단(프로파일)이 절대적인 수준에 따라 양적으로 다양하게 구분될 수 있다는 Marsh 외 동료연구자들(2009)의 의견에 따라 외부고객에 대한 종업원의 정서조절전략 사용을 양적으로 구분하였다. 즉, 표면행동과 내면행동 모두 높은 수준으로 사용하는 집단, 보통 수준으로 사용하는 집단, 낮은 수준으로 사용하는 집단으로 구분하였다. 또한 하위집단을 형태에 따라 질적으로도 구분하였는데, 표면행동을 위주로 사용하는 집단,

표 1. Gabriel 등(2015)이 제안한 정서노동유형

내면 행동	표면행동		
	낮음	중간	높음
낮음	Non actors	Some faking	Surface actors
중간	Some trying	Moderators	Faking, yet trying
높음	Deep actors	Trying, yet faking	Regulators

내면행동을 위주로 사용하는 집단으로 구분하였다(표1 참조).

이와 같은 접근을 기반으로 잠재프로파일분석을 통해 하위집단을 실증적으로 분류한 결과, Gabriel 외 동료 연구자들(2015)은 종업원들의 정서노동전략 사용에 대한 다섯 가지 하위 집단(non actors, low actors, regulators, surface actors, deep actors)을 도출하였다. 구체적으로 non actors는 매우 낮은 수준의 표면행동과 내면행동을 보이는 집단이며, low actors는 두 조절전략을 비슷한 수준으로 사용하지만 보통 수준이나 높은 수준을 보이지 않는 집단을 나타낸다. 한편, regulators는 표면행동과 내면행동 모두 높은 수준으로 사용하는 집단이고, surface actors는 높은 표면행동을 보이지만 낮은 내면행동을 보이는 집단이다. 마지막으로 deep actors는 높은 내면행동을 보이지만, 낮은 표면행동을 보이는 집단이다.

내부고객을 대상으로 한 잠재프로파일 연구의 경우, 아직 국내외적으로 시도된 바는 없지만 기존 상사에 대한 정서노동 연구를 통해 잠재유형의 구분을 예측해볼 수 있다. 앞서 언급한 바와 같이, 선행연구들에 따르면 정서노동은 외부고객뿐 아니라 다양한 직무의 일반 직장인을 대상으로도 발생한다(박건우 등, 2014). 또한 권동균 등(2015)은 사회적 조화에 가치를 두는 집단주의적 문화에서 상사에 대한 표현규칙은 사회적으로 학습되어 있기 때문에 상사에 대한 정서노동이 보편적으로 나타난다고 보았다.

이처럼 상사에 대한 정서노동의 일반화 가능성에 따라 본 연구에서는 상사에 대한 정서노동의 하위집단이 외부고객에 대한 정서노동과 같이 양적 그리고 질적으로 구분될 것으로 보고, Gabriel 등(2015)이 제시한 하위유형이 상

사에 대한 정서노동에서도 일관되게 도출되는지 살펴보고자한다.

**연구가설 1.** 상사에 대한 정서노동 하위집단은 양적 그리고 질적으로 구분될 것이다.

#### 상사에 대한 정서노동 잠재유형의 선행변인

본 연구에서는 종업원의 정서노동전략 사용에 영향을 미칠 것으로 기대되는 영향요인으로 사회적 스트레스, 상사신뢰에 초점을 맞추었다. 종업원들은 업무에서 그들의 상사와 많은 시간 동안 직접 대면하는데, 이 과정에서 자연스럽게 상사의 특성 및 상사와 부하직원의 관계는 종업원의 업무행동에 영향을 미친다. 상사에 대한 정서노동 연구가 최근 들어 시도되고 있으며, 특히 상사에 대한 정서노동의 선행변인 연구도 아직 국내외적으로 미흡한 실정이므로 위 선행변인들의 영향을 탐색적으로 살펴보는 것은 의미가 클 것이다.

먼저 상사로 인한 사회적 스트레스는 종업원이 경험하는 정서적 측면의 직무요구로 상사의 부당한 기대, 언어적 공격, 불쾌한 특성, 모호한 기대를 포함한다. 종업원들은 이러한 요구를 이행하기 위해 많은 노력을 기울여야 하는데, 이 때문에 우울, 불안, 직무탈진과 같은 부정적 정서를 경험할 수 있다(Schaufeli & Bakker, 2004). 사회적 스트레스와 정서노동에 대한 기존 연구를 살펴보면, 이랑, 김완석, 신강현(2006)은 콜센터 직원을 대상으로 한 정서노동 연구에서 과도한 사회적 스트레스가 표면행동을 거쳐 직무탈진을 증가시킨다는 것을 발견하였다. 이는 상사에 대한 사회적 스트레스가 높을수록 실제 느끼는 정서와 표현해야 하는 정서의 불일치가 더 많이 발생하며 이러

한 불일치가 해결되지 않은 상태인 표면행동을 더 많이 경험하기 때문이다.

따라서 본 연구는 상사에 대한 사회적 스트레서가 외부고객을 대상으로 한 기존 연구와 같이 정서노동에 영향을 미칠 것으로 보고, 사회적 스트레서가 잠재유형 분류의 영향요인인지 확인하고자 한다. 즉, 상사로 인한 사회적 스트레서가 높은 종업원들은 다른 하위집단들 보다 표면행동을 많이 사용하는 집단에 속할 확률이 높을 것으로 기대한다.

**연구가설 2-1.** 상사에 대한 사회적 스트레서가 높을수록 종업원들은 다른 집단보다도 표면행동을 많이 사용하는 집단(surface actors, regulators)에 속할 확률이 높을 것이다.

상사와 부하와의 관계는 조직에 대한 신뢰에 영향을 미칠 수 있어 중요하게 다뤄져야 하는 요인 중 하나이다(Roberts & O'Reilly, 1974). Van Dyne, Graham, 및 Diebesch(1994)에 따르면, 상사에 대한 신뢰로 형성된 관계에서 구성원들은 집단을 위해 적극적인 공헌의지를 가지며, 이를 통해 보다 큰 내재적 동기가 유발될 수 있다(정선화, 탁진국, 2013). 비록 상사신뢰의 영향력을 검증한 선행연구는 없지만, 상사신뢰를 상사와 부하직원이 경험하는 사회적 상호작용으로 본다면, 상사에 대한 정서노동 연구에서 상사신뢰의 역할을 살펴보는 것은 의의가 있다. 특히 정서는 의사소통적 기능과 사회적 기능, 그리고 사람들의 생각과 의도에 대한 정보를 전달하는 역할을 하기 때문에(Keltner & Haidt, 1999), 정서표현과 직장에서의 사회적 상호작용은 서로 밀접한 관련이 있다.

이와 더불어, 상사에 대한 부하직원들의 신

뢰는 상사를 따르려고 하는 의지에도 정적인 영향을 미치기 때문에(Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007) 상사에 대한 신뢰가 높은 종업원들은 그렇지 않은 종업원들에 비해 상사로부터 요구받는 정서를 실제로 느끼고 경험하려 노력한다. 따라서 이들은 다른 집단보다도 내면행동을 많이 사용하는 집단에 속할 확률이 높을 것으로 기대된다.

**연구가설 2-2.** 상사에 대한 신뢰가 높을수록 종업원들은 다른 집단보다도 내면행동을 많이 사용하는 집단(deep actors, regulators)에 속할 확률이 높을 것이다.

#### 상사에 대한 정서노동 잠재유형의 결과변인

연구자들은 정서조절전략과 다양한 결과변인들의 관계를 밝혀왔다. 본 연구에서는 이러한 결과변인들 중 직무효과성과 관련된 직무탈진, 직무열의, 이직의도, 가식 혹은 비진정성(felt-inauthenticity)에 초점을 두고자 한다. 직무탈진은 앞서 기술한 바와 같이 직무관련 스트레스에 대한 반응으로(Cordes & Dougherty, 1993; Maslach, 1982) 지금까지 정서노동 연구에서 중요한 결과변인으로 다뤄져왔다. 직무열의 역시 정서노동 연구에서 많이 다뤄졌는데, 직무열의는 직무탈진과는 반대되는 개념으로(Maslach & Leiter, 2001) 업무에 대해 긍정적이고 헌신하며 몰두하려는 마음가짐을 말한다.

한편, 이직의도는 종업원의 이탈 중 하나이다. 종업원들은 그들의 경험정서와 표현정서가 불일치 할 때 정서부조화를 경험하게 되는데, 이러한 과정에서 종업원 이탈이 발생할 수 있다(Lee & Ashforth, 1996; Wright & Cropanzano, 1998).

마지막으로 가식(비진정성)은 국내 정서노동 연구에서는 거의 다루어지지 않았지만, 국외 연구에는 종종 포함되는 변인이다. 표현규칙은 종업원들이 실제 경험하는 정서를 손상시킨다(Hochschild, 1979). 특히 표면행동은 정서 불일치를 일으키기 때문에 종업원들의 진정성을 억제한다(Brotheridge & Lee, 2002). 조직의 표현규칙에 만족하는 것은 매우 중요한 직무요소 중 하나이기 때문에 정서노동 측면에서 종업원이 느끼는 진정성을 살펴보는 것은 의미가 있을 것이다.

Gabriel 등(2015)은 종업원들의 정서조절전략 유형과 정서적 소진, 직무만족, 가식 변인들의 관계를 밝히는데 집중하였다. 그들은 연구결과를 통해 각각의 정서노동 하위집단이 직무와 관련된 결과변인과 서로 다른 관계가 있음을 확인하였다. 가장 부정적으로 나타난 하위 집단은 표면행동을 위주로 사용하는 surface actors 집단으로, 이들은 가장 높은 정서적 소진과 가식, 가장 낮은 직무만족을 보였다. 한편, 표면행동과 내면행동 모두 높은 수준으로 사용하는 regulators 집단은 surface actors에 이어 두 번째로 부정적인 집단으로 나타났다. 이를 통해 표면행동과 내면행동을 모두 높은 수준으로 사용하는 집단은 표면행동 한 가지 전략을 집중적으로 사용하는 집단보다는 덜 부정적이지만, 다른 집단들과 비교하면 이 집단이 갖는 부정적 영향을 무시할 수 없다. 그러나 이들 두 집단과 다르게, 내면행동 중심의 deep actors 및 표면행동과 내면행동을 낮은 수준으로 사용하는 non actors, low actors 집단은 비교적 정서적 소진과 가식이 낮았고 직무만족은 높았다.

이러한 연구결과들을 바탕으로 본 연구는 Gabriel 등(2015)의 연구에서 검증된 변인들(정

서적 소진, 가식 등)과 함께 최근 주요 직무효과성 변인으로 부각되고 있는 직무열의, 이직 의도를 추가하여 상사에 대한 정서노동 잠재 유형도 이들 변인에 차별적인 영향력을 가지는지 살펴보고자 한다.

우선 직무탈진에 대한 기존 연구를 살펴보면, 종업원들은 계속되는 정서부조화로 인해 정서적 소진을 경험할 뿐만 아니라(Morris & Feldman, 1996), 비인격화, 개인 성취감 감소(Brotheridge & Grandey, 2002) 또한 경험한다. 이처럼 종업원들은 표면행동을 통해 상당한 정서적 자원을 소진시키기 때문에 상사에 대한 표면행동을 많이 사용하는 종업원 집단은 다른 집단에 비해 더 많은 직무탈진을 경험한다(권동균 등, 2015). 반면 내면행동에 대해서는 밝혀진 바가 많지 않은데, 일반적으로 내면행동은 정서적 불일치가 어느 정도는 해결되어 표면행동 보다는 덜 해로운 것으로 나타났다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이 종업원들은 맡은 역할을 내면화 하는데 심리적 자원을 소진하기 때문에(Liu, 2008) 직무탈진과 정적인 관련성을 보일 수 있다. 실제로 박건우와 동료들(2014)은 상사에 대한 내면행동이 직무탈진의 냉소, 직무비효능감에 정적 영향을 미친다고 밝힌 바 있다. 따라서 표면행동과 내면행동을 모두 많이 사용하는 집단 역시 표면행동을 위주로 사용하는 집단과 마찬가지로 높은 직무탈진을 보일 것으로 예측된다.

**연구가설 3-1.** 표면행동을 많이 사용하는 집단(surface actors, regulators)은 다른 집단에 비해 더 높은 직무탈진을 경험할 것이다.

다음으로 직무열의에 대한 선행연구를 살펴보면, 내면행동과 직무열의는 정적 상관이 있



다는 것을 알 수 있다. 일반적으로 상사는 부하직원의 수행을 평가하는 권한을 가지며, 회사 생활 중 상사와의 상호작용은 매우 빈번하게 발생하기 때문에 부하직원들은 지속적인 정서부조화가 바람직하지 않다는 것을 자연스럽게 깨닫게 된다. 권동균과 동료들(2015)은 상사로부터 긍정적인 평가를 이끌어내기 유리한 내면행동은 직무효능감과 직무열의를 증가시킨다고 밝혔다. 반면 표면행동이 직무열의에 미치는 영향은 명확하지 않다. 상사에 대한 표면행동이 직무열의에 부적인 영향을 준다는 연구결과(권동균 등, 2015)도 있지만 대부분 선행연구에서 두 변인의 유의한 부적 관계는 발견되지 않았다. 따라서 직무열의에 대한 가설은 내면행동을 집중적으로 사용하는 집단에만 적용하였다.

**연구가설 3-2** 내면행동을 많이 사용하는 집단(deep actors)은 다른 집단에 비해 더 높은 직무열의를 경험할 것이다.

한편, 이직의도와 정서조절전략의 관계를 살펴보면, 기존 연구에서 표면행동과 이직의도는 정적 상관을 보였으며, 이는 메타연구를 통해서도 지지되었다(김문숙 등, 2014). 최근 장재규와 김학수(2016)도 외부고객 서비스의 최일선에 있는 간호사를 대상으로 표면행동이 정서적 소진을 일으키고, 이러한 탈진이 이직의도에 정적 영향을 미친다는 연구결과를 제시한 바 있다. 대부분의 조직에서 상사의 감독이 부하직원의 정서적 스트레스를 유발하기 때문에(Humphrey, 2012), 상사에 대한 정서노동의 경우에도 표면행동을 많이 사용하는 집단은 다른 집단에 비해 가장 높은 이직의도를 보일 것으로 기대된다. 반면, 내면행동과 이직

의도의 관계에 대해서는 국내외적으로 밝혀진 바가 없고 메타연구에서도 이직의도에 대한 내면행동의 효과 크기는 유의하지 않았기 때문에(김문숙 등, 2014) 아래 가설은 표면행동을 위주로 수용하는 집단에만 적용된다.

**연구가설 3-3.** 표면행동을 많이 사용하는 집단(surface actors)은 다른 집단에 비해 더 높은 이직의도를 보일 것이다.

마지막으로 가식을 살펴보면, Grandey (2000)는 표면행동이 진정성에 해로운 영향을 미친다고 주장하였으며, 이는 Gabriel 등(2015)의 외부고객 대상 연구에서 일관되게 나타났다. 따라서 본 연구는 이러한 선행연구와 마찬가지로 상사에 대한 표면행동을 많이 사용하는 집단이 다른 집단에 비해 더 높은 가식을 경험하는지 확인하고자 한다. 반면에 높은 내면행동이 진정성과 깊은 관련이 있다는 기존 이론에도 불구하고(Grady, 2000), Gabriel 등(2015)의 연구에서 표면행동과 내면행동을 모두 많이 사용하는 집단 역시 높은 가식(비진정성)을 경험하는 것으로 나타났다. 이는 내면행동의 경우에도 정서적 불일치가 완전히 해결된 것은 아니며, 내면화 과정에서 심리적 자원을 소진하기 때문에(Liu, 2008) 진정성에 부적 영향을 미칠 수 있다는 것을 시사해준다. 따라서 본 연구에서는 이러한 결과가 상사에 대한 정서노동에도 동일하게 나타나는지 확인하기 위해 아래와 같은 가설을 세웠다.

**연구가설 3-4.** 표면행동을 많이 사용하는 집단(deep actors, regulators)은 다른 집단에 비해 더 높은 가식을 경험할 것이다.

## 방 법

### 조사대상자 및 자료수집 절차

본 연구는 국내 다양한 기업에 근무하고 있는 만 19세 이상의 일반 직장인을 대상으로 수행되었다. 총 510명의 응답자의 자료가 온라인 설문조사를 통해 수집되었으며, 불성실 응답자를 제외한 507명의 자료가 분석에 이용되었다. 연구에 포함된 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남성 256명(50.5%), 여성 251명(49.5%)이었다. 연령의 경우, 만 19세~29세 131명(25.8%), 만 30세~39세 142명(28%), 만 40세~49세 127명(25%), 만 50세~59세 107명(21.1%)으로 고르게 분포되었고, 응답자들의 평균 연령은 38.75(SD=10.710)이었다. 직급별로 살펴보면, 사원급 227명(44.8%), 대리급 95명(18.7%), 과장급 78명(15.4%), 차장급 41명(8.36%), 부장급 41명(8.1%), 부장급 이상 24명(4.7%) 순으로 나타났다. 조사대상자의 근무기간의 평균은 7.32(SD=7.164)였으며, 현재 직속 상사가 가장 많은 영향을 미치는 상사와 함께 근무한 기간의 평균은 3.91 (SD=3.710)로 나타났다.

### 측정도구

#### 정서노동

상사에 대한 정서노동은 Brotheridge와 Grandey (2002)가 개발하고 박건우 등(2014)이 사용한 척도로 측정했다. 정서노동 척도는 표면행동 5 문항과 내면행동 5문항으로 이루어졌으며, 5 점 척도로 평정되었다. 표면행동의 예시문항은 “나는 상사를 대하면서 실제 느끼는 감정을 표현하기가 꺼려 진다”, 내면행동의 예시문

항은 “나는 상사에게 보여주어야 하는 감정을 실제로 느끼기 위해 노력 한다”이다. 신뢰도 분석결과, 표면행동의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .897, 내면행동의 경우 .852로 나타났다.

#### 사회적 스트레스

사회적 스트레스는 Dormann과 Zapft(2004)가 개발한 고객관련 사회적 스트레스 척도(Customer-related Social Stressor; CSS)를 기반으로 하여 외부고객을 상사로 바꾸어 사용하였다. 구체적으로, 부당한 기대 5문항, 언어적 공격 5문항, 상사의 특징 4문항, 모호한 기대 4문항으로 이루어졌으며, 5점 척도로 측정되었다. 부당한 기대의 예시 문항은 “일부 상사들은 항상 특별한 대우를 해주기를 원한다”, 언어적 공격의 예시문항은 “내 상사(들)은 종종 부하직원들에게 소리를 지른다”, 상사의 특징의 예시문항은 “나는 어떤 상사(들) 때문에 점점 일의 리듬이 깨지게 된다”, 모호한 기대의 예시문항은 “내 상사(들)은 종종 앞뒤가 맞지 않는 부탁을 요구한다”이다. 부당한 기대의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .869, 언어적 공격은 .917, 상사의 특징은 .883, 모호한 시대는 .917로 나타났다. 또한 구성개념 타당도를 검증하고자 AMOS를 통하여 확인적 요인분석을 실시한 결과, NFI 지수는 .929, TLI 지수는 .935, CFI 지수는 .945, RMSEA 지수는 .080으로 적합한 수준으로 나타났다.

#### 상사신뢰

이영석, 오동근, 서용원이 개발한 상사신뢰 6문항으로 통해 측정되었다. 5점 척도로 평정되었으며, 예시문항은 “나는 내 상사(들)가 적어도 직원들을 속이지 않는다고 생각한다”, “나는 상사(들)의 지시가 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것이다”, “우리 팀원(들)은

대부분 상사(들)을 신뢰하고 있다”이다. Cronbach’s  $\alpha$ 값은 .817로 나타났다.

### 직무탈진

직무탈진의 정서적 소진은 Schaufeli, Leiter, Maslach, 및 Jackson(1996)가 개발하고 신강현(2003)이 타당화한 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory-General Survey) 척도를 사용하였다. 감소된 직무효능감의 경우 직무탈진의 하위 구성개념보다는 직무열의의 하위 구성개념으로 보는 것이 더 타당하다는 연구결과에 따라(Schaufeli, 2002), 김유선(2012)이 개발한 직무비효능감 척도로 측정하였다. 5점 척도로 평정되며, 정서적 소진의 예시문항은 “나는 일을 마치고 퇴근할 때 완전히 지칠 것 같다”, 냉소의 예시문항은 “나는 내 일이 중요한 일인지 의심스러울 때가 있다”, 직무비효능감의 예시문항은 “내가 생각할 때, 나는 일을 잘 못하는 것 같다”이다. 정서적소진의 Cronbach’s  $\alpha$ 값은 .868, 냉소는 .872, 직무 비효능감은 .894로 나타났다.

### 직무열의

Chaufeli 등(2002)이 개발한 UWES (Utrecht Work Engagement Scale)의 단축형 척도를 사용하였다. 활력 6문항, 헌신 4문항, 몰두 5문항으로 측정하였으며, 5점 척도로 평정되었다. 활력의 예시문항은 “일을 할 때, 넘치는 힘을 느낀다”, 헌신의 예시문항은 “나의 일은 나를 열심히 일하도록 만든다”, 몰두의 예시문항은 “나는 나의 직무에 푹 빠져있다”이다. 활력의 Cronbach’s  $\alpha$ 값은 .881, 헌신은 .882, 몰두는 .886으로 나타났다.

### 이직의도

김은정, 유태용(2004)이 사용한 이직의도 척도 중 자발적 이직의도 관련 3문항을 사용하였다. 예시 문항은 “나는 다른 직장에서 일해 보고 싶다”, “나는 종종 현 직장을 떠나려는 생각을 한다”, “만약 다른 곳에서 더 나은 제의를 받으면 나는 이 직장을 떠날 것이다”이며, 5점 척도로 평정되었다. Cronbach’s  $\alpha$ 값은 .891로 나타났다.

### 가식(비진정성)

Erickson 외 동료들(2001)이 개발한 5문항 척도를 번안하여 이용하였으며, 5점 척도로 평정되었다. 예시문항은 “나는 근무할 때 실제 감정이나 기분이 무엇인지 잘 모를 때가 있다”, “직장에서는 기본적으로 실제 나와 다른 사람이 되어야 한다”이다. Cronbach’s  $\alpha$ 값은 .897로 나타났다.

### 분석방법

종업원들이 사용하는 정서조절전략에 따른 하위집단을 구분하기 위해 Mplus 7.4를 이용하여 잠재프로파일분석(Latent Profile Analysis)을 실시하였다. 잠재프로파일분석(이하 LPA)은 직접 드러나지 않는 집단 내 이질성을 바탕으로 하는 방법으로, 다양한 요인이 혼합되어 있는 조합들을 구별할 수 있다(최현주 & 조민희, 2014). 이는 체계적인 방식으로 모집단의 하위 집단을 구분할 수 있다는 점에서 장점을 지닌다.

LPA는 분석대상들을 상호관련성에 따라 하위집단으로 구분한다는 점에서는 군집분석과 목적이 같지만, 전통적인 군집분석에 비해 방법론적으로 몇 가지 장점을 가진다. 우선 LPA

는 집단 구분에 있어 확률적 추정을 기반으로 보다 높은 분류의 정확성을 제공하며 잠재변인을 사용함으로써 측정오차를 통제할 수 있다. 또한 최적의 잠재유형 모델을 결정하기 위해 적합도 지수를 사용하기 때문에 연구자의 주관적 판단에 의한 오류를 줄일 수 있다.

LPA에서 잠재계층의 수를 결정하기 위해서는 적합도 지수, 통계적 유의도, Entropy 지수 등이 사용된다. 적합도 지수에는 AIC(Akaike's Information Criterion, Akaike, 1987), BIC(Baysian Information Criterion, Schwarts, 1978), SABIC(Sample-Size Adjusted Baysian Information Criterion, Sclove, 1987) 등이 있다. 이들은 값이 작을수록 더 적합한 모형을 나타낸다. 한편 통계적 유의도 검증을 위해 잠재계층 수가 k인 모형과 k-1인 모형간 비교를 의미하는 LRT(Likelihood Ratio Test)와 BLRT (Bootstrap Likelihood Ratio Test)를 사용한다. LRT와 BLRT가 통계적으로 유의하면 k-1 모형이 기각되고, k모형이 지지된다(최현주, 조민희, 2014). 마지막으로 Entropy는 추출된 잠재프로파일에 할당된 사례의 정확성을 나타내는 지수로, 1에 가까울수록 분류 오차가 적음을 의미한다(Muthén, 2004). 그러나 이

러한 기준만으로는 집단 구분의 적합성을 판단하기에는 무리가 있어 이들과 함께 집단 별 사례수의 비율과 해석 가능성 등을 함께 고려하여 가장 설명력 있는 집단의 수를 최종 모형으로 선택하는 것이 바람직하다(McCrac, Champman, & Christ, 2006).

본 연구에서는 정서조절전략의 잠재프로파일과 선행변인의 관계를 검증하기 위해 추가적으로 R3STEP을 사용하였으며, 결과변인 간의 관계 검증을 위해 DU3STEP을 사용하였다.

## 결 과

### 기술통계

잠재프로파일분석에 앞서, 자료의 기본 구조와 속성을 살펴보기 위해 변인들의 평균, 표준편차, 상관 및 신뢰도 계수를 살펴보았다(표 2 참고). 상관분석 결과를 보면, 표면행동과 내면행동은 높지는 않지만 정적으로 유의한 상관을 보였다( $r=.245, p<.001$ ). 이는 표면행동과 내면행동이 정적 상관을 보인다는

표 2. 주요 변인들의 평균, 표준편차, 신뢰도, 상관

변인	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 표면행동	3.33	.753	(.897)							
2 내면행동	2.97	.693	.245***	(.852)						
3 사회적 스트레스	2.97	.812	.580***	.188***	(.962)					
4 상사신뢰	3.09	.630	-.033	.402***	-.139**	(.820)				
5 직무탈진	2.83	.655	.442***	.122**	.437***	-.053	(.915)			
6 직무열의	3.13	.704	-.085	.416***	-.030	.335***	-.355***	(.948)		
7 이직의도	3.37	.982	.293***	-.074	.370***	-.159***	.498***	-.333***	(.891)	
8 가치	3.06	.856	.552***	.082	.544***	-.173***	.647***	-.323***	.596***	(.897)

a. \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, b. ( )안은 신뢰도 계수임

Hülshager와 Schewe(2011)의 메타연구와 일치되는 결과이다.

한편 표면행동은 사회적 스트레스( $r=.580, p<.001$ ), 직무탈진( $r=.442, p<.001$ ), 이직의도( $r=.293, p<.001$ ), 가식( $r=.552, p<.001$ )과 정적으로 유의한 상관을 보였다. 이러한 연구결과는 기존 외부고객 대상의 정서노동 연구와 일관된 것으로 표면행동과 다양한 직무태도변인은 서로 부적인 관련이 있다는 것을 나타낸다. 내면행동의 경우, 상사신뢰( $r=.402, p<.001$ ), 직무열의( $r=.416, p<.001$ )와 정적으로 유의한 상관을 보여, 긍정적 직무관련 변인들과 정적 관련이 있음을 확인할 수 있었다. 그러나, 사회적 스트레스( $r=.188, p<.001$ ), 직무탈진( $r=.122, p<.001$ ) 등의 부정적 특성과도 정적 상관을 보였다. 이를 통해 조직에서 종업원의 내면행동이 항상 긍정적인 영향만 미치는 것은 아니라는 점을 알 수 있다.

### 잠재프로파일분석

상사에 대한 정서노동과정을 살펴보기 위하여 정서조절전략인 표면행동과 내면행동 사용 유형에 따른 하위집단을 살펴보고자 잠재프로

파일분석을 실시하였다. 잠재프로파일의 최적 수를 결정하기 위해 잠재프로파일의 적합도 지수, 분류의 질, 분류율 등의 지표를 비교하였다(표 3 참고).

구체적으로 살펴보면, 잠재집단 수를 결정하기 위한 적합도 지수인 AIC, BIC, SABIC 값은 유형 수가 증가할수록 점차 작아졌다. 그러나 표 3을 보면, 잠재프로파일 수가 5개일 때까지 정보지수가 급격히 감소하다가 6개부터는 완만하게 감소하고 있다. 표본이 큰 경우 AIC와 BIC는 점차 감소되기 때문에 모형 적합도를 종합적으로 판단하는 것이 중요하다(노연경, 홍세희, 2012). 또한 LMR 값보다 BLRT 값이 모형 적합도를 평가하기에 좋은 수치인 것으로 보이지만 사례수를 작게 잡는 단점이 있다(권재기, 2011; Muthen, 2001). 이에 잠재집단 분류의 질을 평가하는 Entropy 지수도 함께 고려하여 Entropy 지수가 1에 제일 가까운 5개의 잠재프로파일이 가장 적절한 것으로 판단된다.

분류율의 경우, 잠재프로파일의 수를 결정하는 기준은 존재하지 않지만, 5% 미만의 표본이 포함된 프로파일은 지나치게 많은 프로파일 수를 추출하기 때문에 주의를 기울여야

표 3. 잠재프로파일 수에 따른 적합도

분류기준 잠재프로파일 수	정보지수			Chi-square 검증		분류의 질 Entropy	분류율(%)							
	AIC	BIC	SABIC	LMR	BLRT		1	2	3	4	5	6		
2	12195.574	12326.658	12228.261	p<.001	p<.001	0.845	49.9	50.1						
3	11705.385	11882.982	11749.669	p<.01	p<.001	0.868	21.3	28.7	49.9					
4	11252.47	11476.582	11308.353	p=.12	p<.001	0.885	11.6	18.1	22.1	48.1				
5	11079.5	11350.13	11146.98	p=.17	p<.001	0.889	6.2	10.9	17	17.3	48.6			
6	10951.494	11268.632	11030.573	p<.05	p<.001	0.888	3.8	5.7	8.9	16.9	23.9	40.9		

AIC=Akaike information criteria; BIC=Bayesian information criteria; SABIC=Sample-size adjusted bayesian information criteria; LMR=Lo, Mendell, and Robin(2001) test; BLRT=bootstrapped log-likelihood ratio tests.

한다(Hipp & Bauer, 2006; Merz & Roesch, 2011). 또한 잠재프로파일을 다른 대부분의 연구에서 5%미만의 표본이 포함되는 프로파일은 선택하지 않기 때문에(최현주, 조민희, 2014) 3.8%의 표본을 포함하는 프로파일이 속한 6개 계층은 적절하지 않다. 이처럼 적합도 지수와 통계적 유의도, 분류율, 고유한 특성을 지닌 잠재프로파일의 존재 여부 등을 종합적으로 고려하여(Muthen, 2003), 상사에 대한 정서노동유형의 가장 적절한 잠재프로파일 수를 5개로 결정하였다.

잠재프로파일분석을 통해 도출된 5개 유형의 특성과 비율을 살펴보면, 집단 1은 내면행동(M=2.39, SD=0.476)보다는 표면행동(M=4.14, SD=0.432)을 중심으로 사용하는 유형으로 전체 조사대상자의 17.3%가 포함되었다. 집단 2는 표면행동(M=2.19, SD=0.331)보다는 내면행동(M=3.08, SD=0.487)을 중심으로 사용하는 유형으로 10.9%가 해당된다. 한편, 집단 3은 표면행동(M=2.17, SD=0.535)과 내면행동(M=1.72, SD=0.446) 모두 가장 낮은 수준으로 사용하는 유형으로 5개 집단 중 가장 적은 비율인 6.2%만 속해있다. 집단 4의 경우, 표면행동(M=3.18, SD=0.329)과 내면행동(M=2.98, SD=0.376) 모두 보통수준으로 하는 유형으로 가장 높은 비율인 48.6%가 여기에 포함된다. 마지막으로 집단 5는 표면행동(M=4.02, SD=0.442)과 내면행동(M=3.95, SD=0.380)을 모두 높은 수준으로 사용하는 유형으로 조사대상자의 17%가 이 집단에 포함되었다.

본 연구에서는 각 집단을 다음과 같이 명명하였다. 표면행동을 중심으로 사용하는 집단 1은 표면행동 중심 수행자(surface actors), 내면행동을 중심으로 사용하는 집단 2는 내면행동 중심 수행자(deep actors), 두 가지 정서조절전략

모두 낮은 수준으로 사용하는 집단 3은 비수행자(non actors), 보통 수준으로 사용하는 집단 4는 보통 수준의 양면 수행자(moderators), 높은 수준으로 사용하는 집단 5는 높은 수준의 양면 수행자(regulators)로 각각 명명하였다.

이처럼 본 연구에서 나타난 정서조절전략의 사용패턴은 약간의 비율 차이는 있지만 Gabriel 등(2015)이 제안한 정서노동유형과 같은 구조를 가진다. 따라서 상사에 대한 정서노동이 정서조절전략에 따라 양적 및 질적으로 구분될 것이라는 가설 1은 지지되었다.

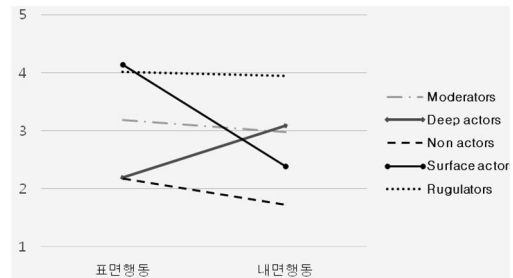


그림 1. 잠재유형별 표면행동과 내면행동 사용패턴

### 잠재유형과 선행변인

잠재프로파일분석을 통해 도출된 각 유형의 분류결과에 대한 사회적 스트레스, 상사신뢰의 영향력을 알아보기 위하여 R3STEP 다항로지스틱 회귀분석을 실시하였다(표 4). 그 결과, 2개 변인 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 구체적으로, 사회적 스트레스가 높을수록 내면행동 중심 수행자(deep actors) 집단과 비수행자(non actors) 집단보다는 보통 수준의 양면 수행자(moderators), 표면행동 중심 수행자(surface actors), 높은 수준의 양면 수행자(regulators) 집단에 속할 가능성이 높았다. 그 중에서도 보통 수준의 양면 수행자(moderators)

표 4. 선행변인에 대한 다항로지스틱 회귀분석 결과

변인	Surf vs. Deep	Surf vs. Non	Surf vs. Mod	Surf vs. Reg	Deep vs. Non	Deep vs. Mod	Deep vs. Reg	Non vs. Mod	Non vs. Reg	Mod vs. Reg
사회적 스트레스	-2.559*** (0.418)	-2.583*** (0.446)	-1.590*** (0.303)	-0.275 (0.302)	0.024 (0.372)	0.968** (0.292)	2.284*** (0.413)	0.992** (0.322)	2.308*** (0.427)	1.315*** (0.290)
상사신뢰	1.492** (0.477)	0.120 (0.473)	0.555 (0.329)	2.234*** (0.395)	-1.372** (0.492)	-0.937* (0.366)	0.743 (0.430)	0.435 (0.341)	2.114*** (0.444)	1.679*** (0.305)

a. ( )는 표준오차임, b. 집단별 비교에서 첫 번째 집단이 참조집단(reference group)임.

보다는 표면행동 중심(surface actors) 및 높은 수준의 양면 수행자(regulators) 집단에 속할 가능성이 더 높게 나타나 가설 2-1은 지지되었다. 다음으로 상사신뢰의 경우, 표 4에서 나타난 바와 같이 상사신뢰가 높을수록 정서노동 비수행자(non actors), 보통 수준의 양면 수행자(moderators), 표면행동 중심 수행자(surface actors) 집단 보다는 내면행동 중심 수행자(deep actors)와 높은 수준의 양면 수행자(regulators) 집단에 속할 확률이 높게 나타났다. 따라서 가설 2-2도 지지되었다.

#### 잠재유형과 결과변인

마지막으로 5개 유형으로 도출된 잠재프로파일이 직무효과성 변인들을 차별적으로 예측

하는지 검증하였다. 분석 결과, 기대한 바와 같이 상사에 대한 정서노동 유형에 따라 직무효과성 차이가 유의하였다(표 5). 먼저 직무탈진의 경우, 높은 수준의 양면 수행자(regulators: M=3.256)와 표면행동 중심 수행자(surface actors: M=3.115) 집단이 가장 높은 직무탈진을 보였다. 그 뒤를 이어 보통 수준의 양면 수행자(moderators: M=2.857), 비수행자(non actors: M=2.499), 내면행동 중심 수행자(surface actors: M=2.185) 집단 순으로 높게 나타났다. 또한, 높은 수준의 양면 수행자(regulators)와 표면행동 중심 수행자(surface actors) 집단 차이는 유의하지 않았다. 따라서 가설 3-1이 지지되었다.

한편 직무열의는 기대한 바와 같이 내면행동 중심 수행자(deep actors: M=3.739) 집단이

표 5. 직무효과성 결과변인들에 대한 DU3STREP 결과 및 각 유형별 평균

구분	Surface (A)	Deep (B)	Non (C)	Mod (D)	Reg (E)	Chi-square
직무탈진	3.115 (B, C, D)	2.185 (A, D, E)	2.499 (A, D, E)	2.857 (A, B, C, E)	3.256 (B, C, D)	67.367***
직무열의	2.522 (B, D, E)	3.739 (A, C, D)	2.898 (B, E)	3.060 (A, B, E)	3.643 (A, C, D)	106.523***
이직의도	3.975 (B, C, D, E)	2.870 (A, E)	3.214 (A)	3.212 (A, E)	3.580 (A, B, D)	46.535***
가식	3.762 (B, C, D)	2.141 (A, D, E)	2.420 (A, D, E)	2.908 (A, B, C, E)	3.546 (B, C, D)	144.287***

a. \*\*\*p<.001 b. 각 하위집단과 유의한 차이가 있는 다른 집단은 (알파벳)으로 표시함

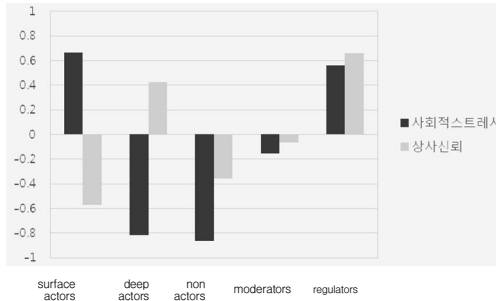


그림 2. 선행변인들의 표준화된 평균

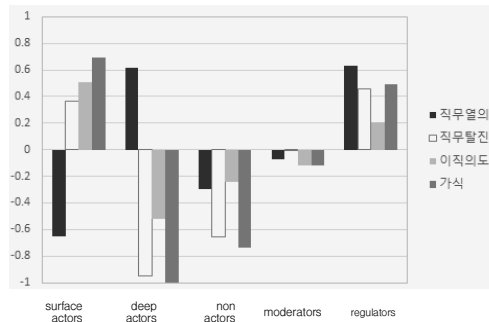


그림 3. 결과변인들의 표준화된 평균

가장 높은 수준을 보였다. 그 다음으로 높은 수준의 양면 수행자(regulators:  $M=3.643$ ), 보통 수준의 양면 수행자(moderators:  $M=3.060$ ), 비수행자(non actors:  $M=2.898$ ), 표면행동 중심 수행자(surface actors:  $M=2.522$ ) 순으로 직무열의가 높았다. 그러나 내면행동중심 수행자(deep actors) 집단과 높은 수준의 양면 수행자(regulators) 집단의 차이는 유의하지 않았다. 이는 표면행동이 높더라도 내면행동이 함께 높으면 직무열의를 떨어뜨리지 않는다는 것을 시사해준다. 따라서 가설 3-2는 부분적으로 지지되었다.

이직의도의 경우, 표면행동 중심 수행자(surface actors:  $M=3.975$ ) 집단은 다른 집단들과 비교해 가장 높은 이직의도를 보였으며(regulators:  $M=3.580$ , non actors:  $M=3.214$ , moderators:  $M=$

$3.212$ , deep actors:  $M=2.870$ ) 각 집단과의 차이도 유의하였다( $p<0.001$ ). 따라서 가설 3-3은 지지되었다.

마지막으로 가식은 표면행동 수행자(surface actors:  $M=3.762$ ) 집단이 가장 높은 수준을 보였다. 그 뒤를 이어 높은 수준의 양면수행자(regulators:  $M=3.546$ ), 보통 수준의 양면 수행자(moderators:  $M=2.908$ ), 비수행자(non actors:  $M=2.420$ ), 내면행동 중심 수행자(deep actors:  $2.141$ ) 순으로 가식이 높게 나타났다. 또한, 표면행동 중심수행자(surface actors)와 높은 수준의 양면수행자(regulators) 집단의 차이는 유의하지 않았다. 따라서 가설 3-4도 지지되었다.

## 논 의

본 연구의 목적은 사람중심 접근에 따른 상사에 대한 정서노동의 잠재유형을 확인하고, 잠재유형과 선행변인 및 결과변인과의 관계를 검증하는데 있다. 연구 결과, 상사에 대한 정서노동 하위집단은 Gabriel 등(2015)의 외부고객에 대한 정서노동 연구결과와 같이, 정서조절전략 사용의 수준과 형태에 따라 5가지 유형으로 구분되어 가설1은 지지되었다. 구체적으로 정서조절전략 비수행자(non actors), 보통 수준의 양면 수행자(moderators), 높은 수준의 양면 수행자(regulators), 표면행동 중심 수행자(surface actors), 내면행동 중심 수행자(deep actors)로 명명되었다.

이러한 5개 잠재유형을 결정하는 영향요인으로 사회적 스트레스, 상사신뢰가 검토되었는데, 두 변인 모두 잠재유형을 구분하는 유의한 선행변인임이 밝혀져 가설2-1 및 2-2가 지지되었다. 또한, 직무효과성을 나타내는 잠



재유형별 결과변인(직무탈진, 직무열의, 이직 의도, 가식)의 차이도 유의하였다. 구체적으로 표면행동 중심 수행자(surface actors)와 높은 수준의 양면 수행자(regulators)가 가장 높은 직무탈진과 가식을 보일 것이라는 가설3-1, 3-4와 표면행동 중심 수행자(surface actors)가 가장 높은 이직의도를 보일 것이라는 가설 3-3이 지지되었다. 그러나 직무열의에 대해 표면행동 중심 수행자(surface actors)와 높은 수준의 양면 수행자(regulators)의 집단 차이는 유의하지 않아 가설 3-2의 경우 부분적으로 지지되었다.

본 연구에서 나타난 주요 결과는 종업원들이 표면행동과 내면행동을 독립적으로 사용하지 않는다는 점이다. 즉, 표면행동을 중심으로 사용하는 집단(17.3%)과 내면행동을 중심으로 사용하는 집단(10.9%) 뿐 아니라 표면행동과 내면행동 모두 높은 수준인 집단도 나타났는데, 이 집단의 비율은 전체 조사대상자의 17%나 되었다. 이러한 높은 수준의 양면 수행자(regulators) 집단은 내면행동 중심 수행자(deep actors)와 마찬가지로 높은 직무열의와 낮은 이직의도와 가식을 보이지만, 표면행동 중심 수행자(surface actors)와 같이 높은 직무탈진을 보인다는 점에서 기존 변인중심 접근 연구에서는 밝히지 못한 개인 내 차이를 설명한다. 즉, 기존 변인중심의 정서노동 연구와 더불어 정서노동연구를 바라보는 새로운 접근이 존재함을 보여준다.

또 다른 본 연구의 주요 결과는 상사에 대한 정서노동의 선행변인과 결과변인이 잠재유형의 구성원들 속성에 따라 다르게 나타난 점이다. 우선 선행변인과 관련하여, 사회적 스트레스가 높은 종업원일수록 표면행동을 높은 수준으로 사용하는 표면행동 중심 수행자(surface actors)나 높은 수준의 양면 수행자(regulators)에

속할 확률이 높게 나타났다. 직장에서의 정서적 사건은 종업원의 태도나 행동을 설명하는데 도움을 줄 수 있는데(Wiess & Cropanzano, 1996), 특히 상사의 부당한 기대나 언어적 공격 등의 부정적 사건은 부하직원의 표면행동을 유도하는 스트레스적 요소로 작용한다는 Krml과 Grddes(2000)의 주장과 맥을 같이 한다. 잠재유형을 결정하는 영향요인으로 상사신뢰도 유의하였는데, 구체적으로, 상사신뢰가 높을수록 다른 집단보다는 내면행동 중심 수행자(deep actors) 및 내면행동과 표면행동 모두를 높은 수준으로 사용하는 양면 수행자(regulators)에 속할 확률이 높았다. 이러한 결과는 상사와 부하직원의 긍정적인 관계가 종업원이 겪는 정서조절의 양을 결정한다는 것을 시사한다.

위 두 가지 선행변인들의 영향력을 검증하는 과정에서 흥미로운 결과는 선행변인들이 표면행동 중심 집단과 내면행동 중심 집단 뿐 아니라 두 집단 모두 높은 수준으로 사용하는 집단을 예측한다는 점이다. 다시 말해, 사회적 스트레스와 상사신뢰는 각각 표면행동과 내면행동을 예측하는 한편, 부하직원이 정서노동 자체를 높은 수준으로 사용하도록 결정하는 요인인 것이다. 상사는 이들의 연봉이나 승진과 같은 보상에 영향을 미칠 수 있기 때문에(Tepper, 2000), 부하직원들은 자신이 경험하는 정서를 그대로 표현하기란 쉽지 않을 것이다. 또한 내면행동은 표현해야 하는 정서와 실제 경험한 정서가 완전히 일치되는 상태는 아니지만 내면화하려는 노력이기 때문에(Brotheridge & Grandey, 2002), 상사에 대한 정서조절전략으로 표면행동과 내면행동 모두 높은 수준으로 사용하는 것은 어쩌면 자연스러운 현상일지도 모른다.

결과변인을 살펴보면, 기대한 바와 같이 높은 수준의 표면행동은 직무효과성에 부정적인 영향을 끼치고, 내면행동은 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 그러나 표면행동과 내면행동 모두 높은 수준으로 사용하는 양면 수행자(regulators)의 경우 상반된 결과를 보였다. 즉, 정서조절전략을 가장 적게 사용하는 비수행자(non actors)나 보통 수준으로 사용하는 양면 수행자(moderators) 집단보다 이직의도, 직무탈진, 가식 수준이 더 높게 나타났지만 이들 변인과 반대되는 직무열의는 내면행동 중심 수행자(deep actors)와 마찬가지로 가장 높았다. 비록 높은 수준의 양면 수행자(regulators)와 직무열의의 관계를 검증한 선행연구는 없지만, 상사와 부하직원의 특성을 고려해보면 이러한 결과가 나타난 이유를 유추해볼 수 있다. 즉, 상사는 부하직원의 인사고과에 중요한 영향을 미치기 때문에 이들은 상사로부터 호의적인 반응을 이끌어 내기 위해 본인의 부정 정서를 억제하거나 가장하는 표면행동과 내면화하려는 내면행동을 상당한 수준으로 사용할 것이다. 따라서 높은 수준의 양면 수행자(regulators)의 이러한 적극적인 노력이 업무에 노력하려는 의지, 어려움에 직면했을 때의 인내, 직무에 대한 몰입 등과 관련되어 직무열의가 높게 나타났을 가능성이 있다. 그러나 동시에 이러한 노력들이 심리적 자원의 고갈, 또는 에너지의 고갈을 불러일으키기 때문에 직무탈진, 이직의도, 가식과 같은 부정적 결과들에도 상당한 영향을 미칠 가능성이 높다.

한편, 본 연구의 핵심 검증 요인은 아니지만 정서조절전략을 낮게 사용하는 종업원들의 집단의 특성에 대한 결과도 흥미롭다. 정서조절전략을 낮게 사용하거나 보통 수준으로 사용하는 두 집단, 즉, 비수행자(non actors)와 보

통 수준의 양면 수행자(moderators)는 직무열의가 낮다는 점을 제외하고는 전반적으로 긍정적 직무효과성을 보였다. 이러한 연구결과는 정서노동을 경험할 때 내면행동을 높이는 전략의 선택이 무조건 직무효과성 증진의 필수요소는 아니라는 점을 보여준다.

본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 종업원들을 상사에 대한 정서조절전략 사용에 따라 잠재유형으로 구분하였다는 점에서 의의가 있다. 기존 정서노동 연구는 주로 변인중심 접근을 기반으로 표면행동과 내면행동의 독립적인 영향력 검증에 집중하였다. 본 연구는 기존 변인중심 기반의 연구들이 설명하지 못한 정서조절전략의 결합가능성을 검증했다는 점에서 학문적 의의가 있다.

둘째, 내부고객 대한 정서노동 과정을 개인 내 차원에서 최초로 검증했다는 데 의의가 있다. 사람중심 접근에 따라 정서노동의 하위집단을 구분한 국외 Gabriel 등(2015)의 연구와 국내 양경옥 등(2016)의 연구는 서비스직에 종사하는 종업원이 외부고객을 대상으로 하는 정서노동에 대해 연구하였다. 이러한 연구들은 사람중심 접근에 따라 정서노동 과정을 이해하려고 했다는 점에서 본 연구와 맥을 같이 하지만, 외부고객에만 한정하였다는 한계가 있다. 그러나 최근 정서노동 대상의 범위가 외부고객뿐 아니라 상사, 동료 부하직원 등의 내부고객으로까지 확장되는 흐름을 보면, 일반적인 직무상황에서 조직구성원들과의 관계로부터 발생하는 정서노동 과정을 이해하려는 시도는 정서노동 연구의 일반화 가능성을 높인다는 측면에서 학문적 의의가 있다.

셋째, 상사에 대한 정서노동과 다양한 선행변인 및 결과변인의 관계를 검증하였다는 점에서 의의가 있다. 지금까지 상사에 대한 정

서노동의 예측변인으로 밝혀진 변인은 정서성, 상사의 방어적 의사소통, 조직의 위계적 조직 문화인데(박건우 등, 2014), 본 연구를 통해 사회적 스트레스, 상사신뢰 역시 상사에 대한 정서노동에서 유의미한 예측변인임을 확인할 수 있었다. 특히 기존 연구에서 밝혀진 정서성이 부하직원의 개인적 특성을 다룬 변인이었다면 사회적 스트레스는 상사의 개인적 특성을 다룬 변인이라는 점에서 의의가 있다. 상사의 부당하거나 모호한 기대, 언어적 공격, 상사의 특징 등 상사의 행동이 정서노동의 잠재유형을 구분하는데 영향을 미친다는 점은 실무적으로도 시사점이 크다.

이와 마찬가지로, 상사신뢰와 잠재유형들의 관계에서 상사와 부하직원 간의 지지적이고 존중적인 관계가 정서노동 잠재유형을 구분하는데 영향을 미친다는 점 역시 조직적인 측면에서 시사점을 제공한다. 또한, 본 연구는 상사에 대한 정서노동이 직무탈진과 직무열외에 영향을 미친다는 선행연구들(박건우 등, 2014; 권동균 등, 2015)을 지지할 뿐만 아니라, 지금까지 국내 연구에서 시도되지 않았던 가식과 이직의도에도 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 상사와의 관계가 직장생활에서 많은 부분을 차지하고 있음을 고려할 때, 상사에 대한 정서노동이 직무태도 변인 뿐 아니라 이직의도까지 영향을 미친다는 점은 주목할 필요가 있다. 즉, 본 연구결과는 상사와의 갈등으로 인해 발생한 사회현상을 반영하고 있다. 이는 국내 취업 포털 업체 ‘사람인’이 2016년 발표한 통계자료에서 종업원들이 상사와의 갈등을 해결하는 방법 중 ‘퇴직 및 이직을 준비한다’가 32.7%로 매우 높게 나타난 것을 통해서도 알 수 있다.

마지막으로 본 연구는 HRD 측면에서 조직

과 관리자들에게 상사에 대한 정서노동을 줄이거나 효과적으로 대처하도록 돕는 적절한 교육이나 조직문화 체제의 필요성과 방향을 제시했다는 점에서 실용적 의의가 있다. 본 연구 결과 정서노동을 적게 하거나 내면행동 위주로 사용하는 종업원의 직무효과성이 다른 집단보다 더 높게 나타났지만, 이들의 비율은 나머지 5개 집단 중 가장 적다(각각 6.2%, 10.9%). 또한, 표면행동과 내면행동 모두를 보통 이상으로 사용하는 집단이 전체의 3분의 2(65.6%: 48.6%+17%)나 되는 것을 고려할 때, 정서노동 상황을 줄이거나 내면행동 위주의 정서조절전략을 유도하는 방법은 중요해 보인다. 하지만 본 연구결과는 내면행동이 표면행동과 결합되어 사용될 때 종업원의 직무효과성에 부정적 영향을 미친다는 것도 간과해서는 안 된다는 점을 시사한다.

한편, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다. 첫째, 대부분의 횡단연구와 마찬가지로 변인들의 인과관계를 명확히 판단하기에는 어려움이 따른다. 또한 본 연구에서 사용한 설문은 자기보고식으로 측정되었으며, 주요 변인들이 동일한 설문지에서 동시에 측정되어 동일방법편의(common method bias) 가능성이 있다. 향후 연구에서는 이러한 방법론적 한계를 보완하는 타인평정방식 도입이 고려되는 것이 바람직하다.

둘째, 본 연구는 내부고객에 대한 정서노동 가능성을 일반화하였으나, 대상이 상사에 국한되었다. 상사 뿐 아니라 동료나 부하직원들과의 관계에서도 정서노동이 발생할 수 있기 때문에 추후 연구에서는 정서노동의 대상을 확장하여 비교 연구를 해 볼 필요가 있다.

셋째, 직무효과성과 관련된 변인으로 직무태도, 이직의도, 가식 변인을 다루었지만 직무수

행은 고려되지 않았다. 표면행동은 직장에서 정서표현을 관리하는데 이용되는 전략으로 넓은 범위의 업무환경에서(Chi, Grandey, Diamond, & Krimmel, 2011; Goodwin, Groth, & Frenkel, 2011; Grandey, 2003) 종업원의 과업행과 대인 관계에 부정적 영향을 미친다(Trougakos 외, 2011). 이러한 측면에서 상사와의 관계가 조직에서 과업수행이나 맥락수행, 더 나아가 적응수행에 영향을 미치는지 살펴보는 것은 의미가 있을 것이다. 특히, 본 연구에서는 내면행동 중심 수행자(deep actors)나 보통 수준의 양면 수행자(moderators) 집단의 직무효과성이 다른 집단들에 비해 긍정적으로 나타났는데, 직무수행에서도 이러한 패턴을 보이는지 확인해보는 것도 흥미로울 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 선행변인과 잠재유형의 관계, 잠재유형과 결과변인의 관계를 각각 검증하였다. 향후 연구에서 선행변인과 결과변인을 모두 포함하는 통합모형제시가 시도된다면, 상사에 대한 정서노동을 유발하는 특성들과 정서노동전략들이 직무효과성에 미치는 영향을 좀 더 종합적으로 이해할 수 있을 것으로 기대한다.

### 참고문헌

- 권동균, 김명소, 한영석 (2015). 상사에 대한 정서노동이 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28(3), 457-480.
- 김문숙, 김예실, 이순목 (2014). 정서노동과 직무관련 변수들 간 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(4), 683-720.
- 김유선 (2012). MBI-GS 타당도 연구: inefficacy 척도의 적용. 호서대학교 일반대학원 석사 학위논문
- 김은정, 유태용 (2004). 외식 서비스업 종사자의 직무관련변인과 성격특성이 이직의도에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 17(3), 355-373.
- 노언경, 홍세희 (2012). 청소년의 컴퓨터사용 목적에 따른 잠재프로파일분류 및 관련변인들의 영향력 검증. 한국청소년연구, 23(3), 51-76.
- 박건우, 김명소, 한영석 (2014). 상사에 대한 정서노동의 예측변인 탐색 및 직무소진과의 관계모형 검증. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(1), 267-290.
- 신강현 (2003). 일반직 종사자를 위한 직무소진 척도(MBI-GS)에 대한 타당화 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16(3), 1-17.
- 양경욱, 윤세준, & 채연주. (2016). 감정노동의 사람 중심적 접근. 대한경영학회지, 29, 1435-1459.
- 윤다혜 (2016, 8, 23) 직장 내 최악의 상사 1위는. 뉴스토마토. <http://www.newstomato.com/ReadNews.aspx?no=683254>에서 검색
- 이 랑, 김완석, 신강현 (2006). 직무탈진과 직무열의의 요구-자원모델에서 정서노동전략의 역할. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 19(4), 573-596.
- 이소아 (2015, 3, 16) 직장인이 일 말고 피로한 이유는?. 중앙일보. <http://news.joins.com/article/17362387> 에서 검색
- 이영석, 오동근, 서용원 (2004). 회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 17(2), 147-186.
- 장재규, 김학수 (2016). 표면행동, 감정소진, 이직의도 간의 관계: 리더-부하 교환관계의

- 조절된 매개효과. *대한경영학회지*, 29(7), 1129-1150.
- 정선화, 탁진국 (2013). 리더의 임파워링 행동이 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(4), 533-553.
- 정윤선, 양명희 (2014). 우리나라 고등학생의 자기조절 학습유형 탐색. *한국심리학회지: 학교*, 11(3), 499-518.
- 최창환, 김태구, 이승곤 (2013). 호텔접점직원의 고객관련 사회적 스트레스 요인, 감정부조화, 감정고갈과 고객지향성의 구조적 관계. *호텔경영학연구*, 22(6), 309-330.
- 최현주, 조민희 (2014). 자기결정성이론에 따른 학습동기변화의 잠재프로파일 분류 및 영향요인 검증. *한국심리학회지: 학교*, 11(1), 253-274.
- Allen, J. A., Pugh, S. D., Grandey, A. A., & Groth, M. (2010). Following display rules in good or bad faith?: Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship. *Human Performance*, 23(2), 101-115.
- Barger, P. B., & Grandey, A. A. (2006). Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of management journal*, 49(6), 1229-1238.
- 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.
- 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.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- 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.
- Chi, N. W., Grandey, A. A., Diamond, J. A., & Krimmel, K. R. (2011). Want a tip? Service performance as a function of emotion regulation and extraversion. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1337.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Croyle, M. H. (2006). Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(2), 273-298.
- Donovan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of marketing*, 68(1), 128-146.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of occupational health psychology*, 9(1), 61.
- Erickson, R. J., & Wharton, A. S. (1997). Inauthenticity and depression assessing the

- consequences of interactive service work. *Work and occupations*, 24(2), 188-213.
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2015). Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 863.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.
- Goodwin, R. E., Groth, M., & Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 538-548.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 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.
- 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 employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893.
- Grandey, A. A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 63.
- Grandey, A., Diefendorff, J., & Rupp, D. E. (Eds.). (2013). Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on emotion regulation at work. Routledge.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 551-575.
- 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.
- Humphrey, R. H. (2012). How do leaders use emotional labor?. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 740-744.
- Jackson, S. E., & Maslach, C. (1982). After effects of job related stress: Families as victims. *Journal of organizational behavior*, 3(1), 63-77.
- Keltner, D., & Haidt, J. (2001). Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition & Emotion*, 13(5), 505-521.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor the heart of Hochschild's work. *Management communication quarterly*, 14(1), 8-49.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123.
- Liu, Y., Prati, L. M., Perrewe, P. L., & Ferris, G. R. (2008). The relationship between emotional resources and emotional labor: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(10), 2410-2439.

- Marsh, H. W., Lüdtke, O., Trautwein, U., & Morin, A. J. (2009). Classical latent profile analysis of academic self-concept dimensions: Synergy of person-and variable-centered approaches to theoretical models of self-concept. *Structural Equation Modeling, 16*(2), 191-225.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory. Evaluating stress: *A book of resources, 3*, 191-218.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology, 52*(1), 397-422.
- McCrae, J. S., Chapman, M. V., & Christ, S. L. (2006). Profile of children investigated for sexual abuse: association with psychopathology symptoms and services. *American Journal of Orthopsychiatry, 76*(4), 468.
- Merz, E. L., & Roesch, S. C. (2011). A latent profile analysis of the Five Factor Model of personality: modeling trait interactions. *Personality and individual differences, 51*(8), 915-919.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review, 21*(4), 986-1010.
- Muthén, B. (2004). Latent variable analysis. The Sage handbook of quantitative methodology for the social sciences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 345-68.
- Muthén, B., & Muthén, L. K. (2000). Integrating person centered and variable centered analyses: Growth mixture modeling with latent trajectory classes. Alcoholism. *Clinical and experimental research, 24*(6), 882-891.
- Roberts, K. H., & O'reilly, C. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal, 17*(2), 205-215.
- 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.
- Sloan, M. M. (2004). The effects of occupational characteristics on the experience and expression of anger in the workplace. *Work and Occupations, 31*(1), 38-72.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal, 43*(2), 178-190.
- Trougakos, J. P., Jackson, C. L., & Beal, D. J. (2011). Service without a smile: comparing the consequences of neutral and positive display rules. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 350.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal, 37*(4), 765-802.
- Wang, M., & Hanges, P. J. (2011). Latent class procedures: Applications to organizational research. *Organizational Research Methods, 14*(1), 24-31.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research on Organizational*

- Behavior*, 18, 1-74
- Wharton, A. S., & Erickson, R. I. (1993).  
Managing emotions on the job and at home:  
Understanding the consequences of multiple  
emotional roles. *Academy of management Review*,  
18(3), 457-486.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998).  
Emotional exhaustion as a predictor of job  
performance and voluntary turnover. *Journal of  
applied psychology*, 83(3), 486.

1차 원고접수 : 2016. 12. 28

2차 원고접수 : 2017. 06. 13

최종게재결정 : 2017. 08. 27



**Latent Profile Analysis of  
Emotional Labor Strategies in subordinate roles:  
Group Differences in Antecedents and Job Effectiveness**

**Soran Yeum**

**Myoung So Kim**

Hoseo University

The purpose of this study was to (1) confirm how employees utilize each regulation strategy of emotional labor(surface and deep acting) based on person-centered approach and (2) to examine determinants for each profile and the relationship between each profile and job effectiveness. A total of 507 employees working in a variety of different fields in Korea participated in an on-line survey. To identify sub-populations of emotional labor strategies in subordinate roles, latent profile analysis was adopted. The results indicated that five groups(surface actors, deep actors, non actors, low actors, regulators) were classified. In addition, each group was significantly distinguished by the antecedents of social stressor and leader trust, also related to various outcome variables(i.e., burn-out, job engagement, turn-over intention, felt-inauthenticity). These results showed how variables operate within people and shed light on variable-centered approach ignoring the possibility of distinct combinations of emotional regulation strategies. On the basis of the results, the implications and future research directions were discussed.

*Key words : emotional labor, surface acting, deep acting, person-centered approach, latent profile analysis, antecedents, job effectiveness*