



정서노동(emotional labor)은 조직의 목표를 달성하기 위해 조직이 원하는 얼굴표정 및 몸짓을 고객에게 보여주고자 조직원이 자신의 감정을 관리하는 것이다(Grandey, 2000; Hochschild, 1983). 정서노동은 주로 고객 및 환자를 상대하는 서비스직종의 근로자들을 대상으로 연구되어 왔으나(예: Hülsheger & Schewe, 2011), 서비스직이 아니더라도 조직 내 구성원인 상사와 동료에 대한 정서노동을 경험할 수 있다(Hülsheger & Schewe, 2011). 즉, 정서노동의 대상을 외부고객이 아닌 내부고객인 조직 구성원으로 본다면, 일반 직종의 종사자들 역시 정서노동을 경험할 수 있다. 특히 조직 내 여러 구성원 중 상사는 부하직원의 수행을 평가하고 승진에 큰 영향을 미칠 수 있는 존재이며(Wu & Hu, 2013), 한국처럼 위계적 조직문화에서는 조직의 질서가 특히 더 중시되기 때문에(진종순, 왕호과, 2014), 부하직원이 상사에게 더 의존하는 경향이 있다(심원술, 김진희, 2004). 이런 문화에서 부하직원은 다른 구성원들보다도 상사와 좋은 관계를 맺기 위해 더 노력할 수 있으며, 이는 상사에 대한 정서노동으로 이어질 수 있다. 따라서 고객이 아닌 상사에 대한 정서노동을 연구할 필요가 있으며, 국내 선행 연구에서도 정서노동의 대상을 고객에서 상사로 변경하여 조사하였다(예: 권동균, 김명소, 한영석, 2015; 박건우, 김명소, 한영석, 2014; 염소란, 김명소, 2017).

전통적으로 연구된 정서노동의 대표적인 전략으로는 표면행위(surface acting)와 내면행위(deep acting)가 있다(Grandey, 2000; Hochschild, 1983). 내면행위는 자신이 표현해야 하는 정서를 실제로도 경험하는 것으로(Grandey, 2000), 이는 부정적인 결과를 증가시키기보다 오히려 감소시킬 수 있다는 연구들이 있다(예:

Brotheridge & Lee, 2002; Hülsheger, Lang, & Maier, 2010). 이와 대비하여 표면행위는 표현해야 하는 감정을 실제로 경험하지 않으면서 겉으로만 나타내는 전략으로(Grandey, 2000; Hochschild, 1983), 부정적인 결과로 이어질 가능성이 내면행위보다 더 높다(Brotheridge & Lee, 2002; Hülsheger et al., 2010). 본 연구는 스트레스원(stressor)으로서의 정서노동에 중점을 두었기 때문에 정서노동의 전략 중 표면행위만을 포함하였다.

정서노동의 대표적인 결과변인 중 하나로 직무탈진(burnout)을 들 수 있다(Hülsheger & Schewe, 2011). 직무탈진은 스트레스원에 대한 만성적 반응으로 정의된다(Maslach, 1998). 직무탈진은 직무만족과 관련이 깊고, 직무수행 및 직무철회에도 영향을 줄 수 있는 변인이기에(Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), 개인을 넘어 조직에게도 중요한 변인이다. 따라서 직무탈진을 설명할 수 있는 예측변인을 알아보는 것은 조직에 중요한 함의를 가질 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 상사에 대한 표면행위의 결과변인으로 직무탈진을 조사하였다.

나아가 본 연구는 상사에 대한 표면행위와 직무탈진 간 정적 관계를 더욱 악화시킬 수 있는 조절변인으로 신경증(neuroticism)을 검정하였다. 즉, 상사에 대한 표면행위와 신경증이 상호작용을 하여 직무탈진을 훨씬 더 많이 증가시킬 수 있을 것으로 예측하였다. 또한, 당사자인 부하직원의 신경증뿐만 아니라 상사의 신경증 역시 부하직원의 직무탈진을 설명할 수 있다고 예상하여 상사 신경증의 주효과 역시 조사하였다. 궁극적으로, 표면행위와 직무탈진 간 정적 관계를 부하직원의 신경증과 상사의 신경증이 더욱 배가시킬 것인지를 연구하였다.

### 표면행위와 직무탈진 간 관계

초기의 직무탈진은 서비스직의 종사자들에게 발생하는 직업적 위험요소로 간주되었으나, 이후에 일반 직종의 종사자들에게도 직무탈진이 발생할 수 있음이 관찰되었다(Maslach et al., 2001). 일반 직종의 종사자들을 위한 직무탈진의 하위요인은 소진(exhaustion), 냉소(cynicism), 그리고 직업비효능감(professional inefficacy)으로 구성된다(Maslach, 1998; Maslach, Jackson & Leiter, 1997). 소진은 지나친 업무관련 요구로 정서적, 신체적 피로 및 고갈된 것 같은 느낌을 말하고, 냉소는 직무에 대한 거리감 있는 태도이며, 마지막으로 직업비효능감은 자신의 능력부족으로 직무를 잘 처리할 수 없을 것이라고 느끼는 것을 뜻한다(Maslach, 1998; Maslach et al., 1997).

직무탈진에서 소진은 가장 중심이 되는 하위요인이며 직무탈진의 가장 확실한 징후로, 세 하위요인 중에서 가장 빈번하게 연구되어 왔다(예: Goldberg & Grandey, 2007; Huang, Chiaburu, Zhang, Lee & Grandey, 2015). 그러나 냉소와 직업비효능감 역시 직무탈진을 대변할 수 있는 지표들이며 직무탈진을 더욱 폭넓게 이해할 수 있게 하기 때문에(Maslach et al., 2001), 본 연구는 세 하위요인 모두를 연구에 포함하여 검증하였다.

앞에서 언급한 것과 같이, 표면행위는 조직의 표현규칙을 위해 자신이 느끼지 않은 정서를 꾸며서 표현하는 것을 말한다(Grandey, 2000; Hochschild, 1983). 국내외 연구에서 고객에 대한 표면행위와 직무탈진 간 정적 관계가 보고되어 왔다(예: 신강현, 한영석, 김완석, 김원형, 2008; Brotheridge & Grandey, 2002; Hülsheger & Schewe, 2011). 전반적으로, 여러

연구에서 표면행위와 직무탈진의 하위요소들 간 관계는 비교적 일관적으로 나타났다.

더 직접적으로 상사에 대한 표면행위와 직무탈진 간 관계를 조사한 선행연구들을 살펴 보면, 직무탈진의 세 하위요인을 구분하지 않고 연구한 권동균 등(2015)에서 상사에 대한 표면행위와 직무탈진의 정적 관계가 발견되었다. 또한 박건우 등(2014)의 연구에서는 상사에 대한 표면행위가 직무탈진의 하위요인 모두를 증가시키는 것으로 나타났다. 비록 상사에 대한 표면행위와 직무탈진 간 관계를 검증한 연구가 소수이지만, 두 변인 간 정적 관계는 일관적으로 나타났다. 이런 선행연구들에 근거하여, 본 연구는 상사에 대한 표면행위와 직무탈진 간 정적 관계를 더욱 악화시킬 수 있는 개인차 조절변인을 확인하고자 하였다.

### 신경증의 주효과

성격은 주어진 여러 상황에서 개인이 가지는 생각, 느낌 및 행동을 특징지어 주는 변인이다(Connor-Smith & Flachsbart, 2007). 성격은 특정 상황에 따른 개인차를 이해하는 데 도움을 준다(John & Srivastava, 1999). 하지만 모든 성격요인이 스트레스 과정에 영향을 미치는 것은 아니다. Watson, David와 Suls(1999)는 정서와 특히 더 강한 관련이 있는 성격이 있고, 이들 성격이 스트레스 대처 방식에 대한 연구의 중심이 되어야 한다고 주장하였다. 이와 관련하여, 우울이나 불안과 같은 부정적 정서반응을 쉽게 느끼게 하는 개인의 기질(disposition)인 부정적 정서성(negative affectivity)이 스트레스 과정에서 여러 가지 실질적 역할을 한다고 알려져 있다(Spector, Zapf, Chen, & Frese, 2000).

부정적 정서성을 기반으로 하는 성격 특질인 신경증은 비합리적 사고, 예민함, 낮은 자존감, 높은 각성 등과 관련이 깊기 때문에, 신경증 수준이 높은 개인은 부정적 측면에 더욱 집중하는 경향을 보인다(Costa & McCrae, 1980; Goldberg, 1990; McCrae & John, 1992). 이런 특성들로 인해 신경증은 자연스럽게 스트레인으로 연결된다. 직무 요구-자원(job demands-resources) 이론에 따르면, 신경증과 같은 성격 특질은 개인적 요구(personal demands)로 작용하여 스트레인을 증가시킬 수 있다(Bakker & Demerouti, 2017). 이를 입증하듯, 신경증은 다양한 유형의 스트레인들을 다른 성격 요인보다 더 잘 설명하였다(박량희, 유태용, 2007).

비슷하게, 신경증이 높은 사람은 직무탈진을 더 많이 경험할 수 있다. 실제로 많은 연구들이 직무탈진에 대한 신경증의 직접 효과를 발견했다(허창구, 이철희, 신강현, 이종현, 2010; Bühler & Land, 2003; Zellars, Perrewé & Hochwarter, 2000). 요컨대 자신의 신경증이 직무탈진에 미치는 효과는 여러 국내외 연구에서 확인되었다.

자신의 신경증뿐만 아니라 직장 내에서 상호작용하는 중요한 타인의 신경증 역시 직무탈진에 효과를 가질 수 있다. 특히 상사는 부하직원을 평가하는 등 다른 구성원보다 더 중요한 위치에 있다(Wu & Hu, 2013). 선행연구에서는 직원들이 고객이나 동료보다 상사와 상호작용할 때 더 낮은 수준의 긍정적 정서를 경험하며(예: Bono, Folds, Vinson & Muros, 2007), 상사의 기분(mood)이 다른 팀원들의 기분 및 팀의 전반적인 정서에도 영향을 미칠 수 있음이 발견되었다(예: Sy, Côté, & Saavedra, 2005). 이렇듯 상사는 부하직원에게 큰 영향력을 미치는 구성원이기 때문에, 상사의 특성은

다른 구성원의 특성보다 중요하게 다뤄질 필요가 있다.

신경증 수준이 높은 개인은 비합리적 사고, 적대감, 불안 및 긴장을 보다 쉽게 경험하기 때문에(Costa & McCrae, 1980), 신경질적인 상사는 부하직원을 감정적으로 대할 가능성이 크다(Smith & Canger, 2004). 따라서 신경증이 높은 상사와 함께 일하는 부하직원은 그렇지 않은 직원보다 높은 직무탈진을 경험할 것이다. 즉, 자신의 신경증 수준이 직무탈진의 수준을 상승시키는 것처럼, 상사의 신경증 역시 직무탈진을 증가시킬 것이라고 예상하였다.

**가설 1.** 상사의 신경증이 부하직원의 직무탈진(1-1. 소진, 1-2. 냉소, 1-3. 직업비효능감)과 정적 관계를 보일 것이다.

#### 신경증의 조절효과

Watson과 Hubbard(1996)에 따르면, 성격은 개인이 특정 스트레스원을 어떻게 받아들이고 대처하는지를 보여주는 지표이다. 즉, 성격에 따라서 동일한 상황을 다르게 인식하고 반응할 수 있다. 나아가 Beehr(1998)는 직업스트레스의 측면 모형(facet model of occupational stress)에서 성격을 포함한 개인의 특성이 스트레스원에 따른 부정적 결과의 수준을 변화시키는 조절변인으로 작용할 수 있다고 하였다. 동일한 스트레스 상황에서도 그 결과는 개인의 성격특성에 따라 변할 수 있다는 것이다(Beehr, 1998).

이를 반영하듯, 여러 경험 연구(예: Park, Monnot, Jacob & Wagner, 2011)에서 성격을 직무스트레스원과 결과변인 간 조절변인으로 조사하였다. 일례로, 스트레스원과 스트레인을 간

정적 관계를 부정적 정서성이 상승시켰다(예: Brief, Burke, George, Robinson & Webster, 1988; Burke, Brief & George, 1993). 부정적 정서성은 신경증과 깊은 관련이 있는 변인으로(McCrae & John, 1992), 신경증을 포괄한다(Watson & Clark, 1984).

신경증 수준이 높은 개인은 정서를 관리하는 데 남들보다 더 많은 노력이 필요하며, 어려움을 겪는다(Austin, Dore & O'Donovan, 2008; Watson & Hubbard, 1996). 따라서 신경증적 성향이 높은 개인은 동일한 스트레스 상황이 주어지더라도 이에 대처하기 위해 신경증적 성향이 낮은 사람보다 더 많은 자원을 사용할 것이고, 동일한 상황을 더욱 부정적으로 평가하고 더 큰 위협으로 느낄 가능성이 있다. 결과적으로 신경증 수준이 높은 개인은 동일한 수준의 표면행위 상황에서 더 높은 직무탈진 수준을 보일 것이다. 즉, 부하직원 자신의 신경증이 상사에 대한 표면행위와 직무탈진 간 관계를 더욱 상승시킬 것으로 예상하였다.

**가설 2.** 상사에 대한 표면행위와 부하직원의 직무탈진(2-1. 소진, 2-2. 냉소, 2-3. 직업비효능감) 간 정적 관계를 부하직원의 신경증이 상승시키는 조절효과를 보일 것이다.

또한 신경질적인 상사 역시 상사에 대한 표면행위와 직무탈진 간 정적 관계를 더 증가시킬 수 있다. 신경증 수준이 높은 상사는 정서적으로 불안정하고 예민하기 때문에(Goldberg, 1990), 동일한 표면행위에 대해서도 더 민감하게 반응할 수 있다. 표면행위를 할 때 부하직원의 얼굴 표정이나 사용하는 언어는 긍정적 일지라도 본심은 부정적일 수 있고, 신경질적인 상사는 그렇지 않은 상사에 비해 부하직원

이 보이는 이런 차이에 민감할 것이다. 상사가 자신의 표면행위에 예민하게 반응하는 것을 학습한 부하직원은 표면행위를 더 자연스럽게 하려고 노력할 수 있다. 결과적으로 표출해야 하는 긍정적 정서와 실제로 느끼는 부정적 정서와의 괴리가 필요한 수준보다 더 크게 되는 것이다. 그러므로 자신의 상사를 신경질적이라고 지각하는 부하직원은 표면행위를 함에 있어 남들보다 훨씬 더 많은 자원을 투자할 가능성이 크다. 자원보전(conservation of resources)이론에 따르면 표면행위 자체가 자원을 소비시켜 직무탈진으로 이어지는데(Hobfoll & Freedy, 1993; Park, O'Rourke, & O'Brien, 2014), 신경증 수준이 높은 상사에 대한 표면행위는 자원을 더 많이 사용하게 하는 것이다. 나아가 신경증 수준이 높은 상사는 부정적인 상황 자체를 많이 만들어서 부하로 하여금 더 자주 표면행위를 하게 할 수도 있다. 표면행위를 해야 하는 상황이 많아지면, 그만큼 더 잦은 자원의 소비로 인해 자원이 고갈될 확률도 높아진다.

종합적으로, 신경질적인 상사에 대한 표면행위는 정서를 관리하기 위해 더욱 많은 자원을 소비하게 할 것이다. 자원의 소비는 직무탈진으로 이어져(Hobfoll & Freedy, 1993), 상사의 신경증이 높다고 판단하는 부하직원에게는 표면행위와 직무탈진 간 관계가 더 크게 나타날 가능성이 있다. 결과적으로 표면행위와 직무탈진 간 정적 관계는 상사의 신경증이 높을 때 더 높게 나타나는 상승효과를 보일 것으로 예상하였다.

**가설 3.** 상사에 대한 표면행위와 부하직원의 직무탈진(3-1. 소진, 3-2. 냉소, 3-3. 직업비효능감) 간 정적 관계를 상사의 신경증이 상

승시키는 조절효과를 보일 것이다.

앞에서 정서노동이 직무탈진에 미치는 효과의 수준이 부하직원과 상사 각각의 신경증 정도에 따라 변할 것이라고 예상하였다. 본 연구는 부하직원과 상사의 신경증의 상호작용효과를 개별적으로 검증하는 것에서 더 나아가, 직무탈진을 예측하는 데 있어 표면행위와 부하직원 신경증 및 상사 신경증의 삼원 상호작용효과 역시 검증하고자 하였다. 상사와 부하직원이 모두 신경질적이라면 표면행위에 따른 자원의 소비가 훨씬 더 많아져서 직무탈진이 그만큼 더 증가할 수 있다(Hobfoll & Freedy, 1993). 부하직원이 신경질적이라면 표면행위를 할 때 더 높은 수준의 직무탈진을 경험할 것이며, 만약 상사의 신경증 수준 역시 높다면 부하직원이 자신의 정서를 관리하기 위해 더 많은 자원을 소비할 것이기에 이 관계가 더욱 강화될 것이다. 다시 말하면, 부하직원의 신경증이 표면행위의 부정적 효과를 상승시키는 정도는 상사의 신경증 수준에 따라 달라질 것이며, 구체적으로 부하직원의 신경증이 두 변인 간 관계를 상승시키는 정도가 상사의 신경증 수준이 높을 때 더욱 클 것으로 예상하였다.

**가설 4.** 상사에 대한 표면행위와 부하직원의 직무탈진(4-1. 소진, 4-2. 냉소, 4-3. 직업비효능감) 간 정적 관계를 부하직원의 신경증이 상승시키는 조절효과가 상사의 신경증이 높을 때 더 잘 나타나는 삼원 상호작용효과가 나타날 것이다.

통제변인

정서노동이 학계의 주목을 받기 이전에 직무탈진의 예측변인으로 연구된 스트레스원들이 있다. 본 연구는 그 중에서도 직무탈진에 영향을 미친다고 알려진 대표적인 직무 스트레스원(Maslach & Goldberg, 1998)인 역할과부하(role overload)를 통제변인으로 사용하였다. 역할과부하는 역할스트레스원(role stressor)의 하위요인 중 하나이며, 개인에게 주어진 역할을 이행하기에 시간과 자원이 부족한 정도를 의미한다(Örtqvist & Wincent, 2006). 역할스트레스원들은 서로 상관이 있기 때문에(Glazer & Bechr, 2005), 중복을 피하기 위해 역할과부하만을 선택하였다. 국내 메타분석 연구에서도 역할과부하를 포함한 역할스트레스원들이 직무탈진의 세 하위요인과 정적 상관을 보임이 관찰되었다(김영은, 박형인, 2014). 따라서 역할과부하를 통제하고도 표면행위가 직무탈진에 고유한 효과를 보이는지를 확인하고자 하였다.

## 방 법

연구대상

자료 수집을 위해 온라인 설문 회사의 패널을 이용하였으며, 상사가 있는 동시에 전일제로 근무하는 만 19세 이상의 근로자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구 참가자 총 448명의 인구통계학적 정보를 보면, 성비는 남성이 198명(44.2%), 여성이 250명(55.8%)으로 큰 차이는 없었으며, 나이는 30대가 214명(47.8%)으로 가장 많았고, 그 외의 연령대는

고르게 분포되었다. 직위는 사원급이 165명(36.8%), 대리급 136명(30.4%), 과/차장급 108명(24.1%)으로 나타났다. 참가자의 직종은 사무직이 310명(69.2%)으로 가장 많았고, 관리/지원직 53명(11.8%), 연구/개발직 40명(8.8%)의 순서로 나타났다. 근무형태는 정규직이 411명(91.7%)으로 대부분을 차지했고, 근무기간은 3년 이상 10년 미만이 177명(39.5%)으로 가장 많았으며, 83명(18.5%)이 선택한 1년 이상 2년 미만이 그 뒤를 이었다. 현재 상사와 근무기간은 3년 이상 10년 미만이 156명(34.8%), 1년 이상 2년 미만이 107명(23.9%), 그리고 1년 미만이 84명(18.8%)으로 나타났다. 상사와 함께 근무하는 하루 평균 시간은 8시간 이상 11시간 미만이 262명(58.5%)으로 가장 많았고, 그 다음으로는 5시간 미만 94명(21.0%), 5시간 이상 8시간 미만이 80명(17.9%)으로 뒤를 이었다. 마지막으로 최종학력은 4년제 대학 졸업이 273명(60.9%)으로 가장 많았고, 그 다음으로는 2-3년제 대학 졸업이 85명(19.0%), 고등학교 졸업이 46명(10.3%)이었다.

#### 측정도구

##### 상사에 대한 표면행위

정서노동 척도는 이상훈(2015)이 개발한 고객에 대한 정서노동 척도를 이순정(2015)이 상사에 대한 정서노동 척도로 수정한 것을 사용하였다. 이순정(2015)은 문항을 수정 및 추가한 후 요인부하량이 낮은 문항을 제거하여 척도를 완성하였고, 이후에 요인분석을 재 실시하여 구성타당도를 검증하였다. 상사에 대한 정서노동 중 표면행위에 해당하는 여섯 문항만을 사용했으며, 각 문항은 5점 Likert 척도(1: 전혀 아니다, 5: 매우 그렇다)로 측정하였다.

예시 문항은 “나는 상사와 대화할 때 상사에게 나의 진실한 느낌을 숨긴다.”와 “나는 종종 마음속으로 느끼는 것과는 다른 행동과 말로 상사를 대하곤 한다.”를 포함한다. 본 연구에서 상사에 대한 표면행위 신뢰도는 .85로 나타났다.

##### 직무탈진

직무탈진은 Schaufeli, Leiter, Maslach와 Jackson(1996)이 개발하고 신강현(2003)이 타당화한 MBI-GS 척도를 사용하여 측정하였다. 총 15문항으로, 소진 다섯 문항(예: “내가 맡은 일을 하는 데 있어서 정서적으로 지쳐있음을 느낀다.”), 냉소 네 문항(예: “현재 맡은 일을 수행하는 데 있어서 완전히 지쳐있다.”), 그리고 직업효능감 여섯 문항(예: “나는 직무상에서 발생하는 문제들을 효과적으로 해결할 수 있다.”)으로 구성되었다. 각 문항은 7점 Likert 척도(1: 전적으로 동의하지 않는다, 7: 전적으로 동의한다)로 측정하였으며, 직업효능감은 역코딩하여 직업비효능감으로 사용하였다. 본 연구에서 세 하위요인의 신뢰도는 .90(소진), .87(냉소), .88(직업비효능감)으로 나타났다.

##### 신경증

신경증 척도는 John과 Srivastava(1999)가 개발한 Big Five Inventory(BFI)를 김지현, 김복환, 하문선(2011)이 축약하여 타당화한 간편형 한국어 BFI를 사용했다. 원 BFI는 신경증을 여덟 문항으로 측정하였지만, 간편형 BFI에서는 세 문항으로 측정한다. 신경증 문항은 “나는 쉽게 침울해 지는 사람이다.”, “나는 우울한 사람이다.”, 그리고 “나는 걱정을 많이 하는 사람이다.”로 구성된다. 원 척도와 간편형 척도에서 신경증의 상관은 .85로 높게 보고되었다(김지

현 등, 2011). 부하직원의 신경증은 원 문항을 그대로 사용했으며, 부하가 지각한 상사의 신경증을 측정하기 위해 문항의 주체를 '나'에서 '상사'로 바꾸어 사용하였다. 총 여섯 문항을 5점 Likert 척도(1점: 매우 동의하지 않는다, 5: 매우 동의한다)로 측정하였으며, 부하직원 및 상사의 신경증의 신뢰도는 각각 .80과 .73로 나타났다.

### 역할과부하

역할과부하는 김영은(2015)이 개발하고 타당화한 역할스트레스원 척도를 사용하여 측정하였다. 총 21개 문항에서 역할과부하에 해당하는 여섯 문항(예: “나는 한 사람이 수행하기에 너무 많은 일을 한다.”)만을 사용했으며, 각 문항은 5점 Likert 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5 점: 매우 그렇다)로 측정 하였다. 본 연구에서 역할과부하의 신뢰도는 .92로 나타났다.

### 분석방법

본 연구는 SPSS를 사용하여 자료를 분석하였다. 먼저 변인들 간 상관을 보기 위한 상관 분석을 실시하였다. 다음으로 가설 검정을 위한 위계적 회귀분석을 실시하기 전, 변인들이 연속 변인일 때 발생하는 다중공선성의 문제를 피하고 결과의 의미 있는 해석을 돕기 위해 평균 중심화를 먼저 실시하였다(Aiken & West, 1991).

가설검정을 위한 회귀분석은 결과변인인 직무탈진의 하위요인 별로 반복 실시하여 총 세 번 시행하였다. 먼저 첫 번째 단계에서 통제 변인인 역할과부하를 입력하였고, 두 번째 단계에서 평균 중심화한 표면행위를 입력한 후 세 번째 단계에서는 조절변인인 상사 및 부하

직원의 신경증을 입력하였다. 다음으로 네 번째 단계에서는 상호작용효과를 알아보기 위해 표면행위와 신경증의 이원 상호작용항을 추가하였으며 다섯 번째 단계에서는 표면행위, 상사 신경증, 그리고 부하직원 신경증의 삼원 상호작용항을 추가하였다. 가설검정을 위해 모든 변인들이 투입된 마지막 단계에서 효과가 유의한지를 알아보았으며, 상호작용효과가 유의하게 나타난 경우에는 단순 기울기 검정을 통해 상호작용의 방향을 확인하여 가설의 진위를 판단하였다(Aiken & West, 1991). 신경증의 수준은 평균을 기준으로 +1SD를 높은 조건, -1SD를 낮은 조건으로 구분하였다.

## 결 과

### 기술 통계 및 상관분석

표 1에 변인들의 평균, 표준편차, 상관 및 신뢰도를 제시하였다. 변인들 간 상관을 살펴 보면, 표면행위는 소진과,  $r = .37, p < .01$ , 냉소에 정적 상관을 보이는 것으로 나타났으나,  $r = .28, p < .01$ , 직업비효능감과는 유의하지 않았다,  $r = .01, ns$ . 또한 상사의 신경증은 소진,  $r = .26, p < .01$ , 및 냉소와는 유의한 정적 상관을 보였으나,  $r = .31, p < .01$ , 직업비효능감과는 유의한 상관을 보이지 않았다,  $r = -.02, ns$ .

### 가설검정

가설 검정을 위해 실시한 위계적 회귀분석의 결과를 표 2에 제시하였다. 다섯 번째 단계에서 직무탈진에 대한 상사 신경증의 주효



표 1. 변인의 평균, 표준편차, 상관계수 및 신뢰도

변인	1	2	3	4	5	6	7
1. 상사에 대한 표면행위	(.85)						
2. 소진	.37**	(.90)					
3. 냉소	.28**	.53**	(.87)				
4. 직업비효능감	.01	-.02	.33**	(.88)			
5. 부하신경증	.24**	.40**	.45**	.28**	(.85)		
6. 상사신경증	.21**	.26**	.31**	-.02	.26**	(.78)	
7. 역할과부하	.14**	.58**	.28**	-.21**	.21**	.33**	(.92)
M	3.53	4.75	3.96	3.02	2.89	2.72	3.03
SD	0.84	1.19	1.28	0.91	0.91	0.80	0.84

주.  $N = 448$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ . 대각선 괄호 안의 값은 신뢰도를 나타냄. 직무탈진(2-4번)의 범위는 1.00-7.00이며 나머지 변인들의 범위는 1.00-5.00임.

과를 보면, 상사의 신경증이 냉소에는 유의한 정적 효과를 보였으나,  $\beta = .13, p < .01$ , 소진과,  $\beta = -.01, ns$ , 직업비효능감에는,  $\beta = -.04, ns$ , 유의한 효과를 미치지 않았다. 따라서 가설 1-2는 지지되었으나, 1-1과 1-3은 지지되지 않았다.

다음으로 표면행위와 부하 신경증의 이원 상호작용효과를 보면, 소진과,  $\beta = -.05, ns$ , 냉소에서는,  $\beta = -.07, ns$ , 상호작용 자체가 유의하지 않았다. 그러므로 가설 2-1과 2-2는 지지되지 않았다. 직업비효능감에 대한 표면행위와 부하의 신경증의 상호작용은 유의하게 나타났다,  $\beta = -.18, p < .01$ . 그림 1을 보면, 신경증 수준이 낮은 경우에는 표면행위에 따른 직업비효능감은 유의하지 않은 반면,  $\beta = .08, ns$ , 신경증 수준이 높은 경우에는 표면행위가 증가할수록 직업비효능감이 줄어들었다,  $\beta = -.20, p < .01$ . 즉, 부하의 신경증 수준이 높은 경우 표면행위와 직업비효능감의 관계가 오히려 부적으로 나타났으며, 이는 부하의 신

경증이 표면행위와 직업비효능감 간 관계를 상승시킬 것이라는 본 연구의 가설과 반대되는 결과이다. 따라서 가설 2-3 역시 지지되지 않았다. 또한 상사의 신경증과 표면행위의 이원 상호작용효과는 직무탈진의 세 하위요인 모두에 유의하지 않았다. 따라서 가설 3-1, 3-2, 그리고 3-3은 지지되지 않았다.

표면행위와 부하 및 상사 신경증의 삼원 상호작용효과 결과를 보면, 표면행위와 부하 및 상사 신경증의 삼원 상호작용이 소진을 유의하게 설명했다,  $\beta = -.11, p < .01$ . 이에 대한 그림 2를 보면, 모든 경우에 상사에 대한 표면행위와 소진 간 관계가 정적으로 나타났으나, 부하와 상사의 신경증이 모두 높은 경우, 그 정적 관계가 가장 약하게 나타났다,  $\beta = .18, p < .01$ . 반면, 부하의 신경증은 높으나 상사의 신경증이 낮은 경우에는 표면행위와 소진의 정적 관계가 가장 강하게 나타났다,  $\beta = .27, p < .01$ . 이는 상사가 신경증이 높은 경우 표면행위와 소진 간 관계에서 부하의 신

표 2. 위계적 회귀분석결과

단계	모형	소진			냉소			직업비효능감		
		R <sup>2</sup>	ΔR	β	R <sup>2</sup>	ΔR	β	R <sup>2</sup>	ΔR	β
1	역할과부하	.33**	.33**	.58**	.08**	.08**	.28**	.04**	.04**	-.21**
2	역할과부하			.54**			.25**			-.21**
	표면행위	.41**	.08**	.29**	.14**	.06**	.24**	.04**	.00	.04
3	역할과부하			.50**			.14**			-.27**
	표면행위			.24**			.14**			-.04
	부하신경증	.47**	.05**	.24**	.28**	.14**	.35**	.15**	.11**	.35**
	상사신경증			-.02			.14**			-.02
4	역할과부하			.50**			.14**			-.27**
	표면행위			.24**			.14**			-.05
	부하신경증			.26**			.36**			.38**
	상사신경증	.47**	.00	-.03	.28**	.00	.12**	.18**	.03**	-.04
	표면행위*부하신경증			-.04			-.06			-.17**
	표면행위*상사신경증			.02			.04			.05
	부하신경증*상사신경증			.03			.02			.03
5	역할과부하			.49**			.14**			-.27**
	표면행위			.26**			.14**			-.05
	부하신경증			.27**			.37**			.39**
	상사신경증			-.01			.13**			-.04
	표면행위*부하신경증	.48**	.01**	-.05	.28**	.00	-.07	.18**	.00	-.18**
	표면행위*상사신경증			.01			.04			.04
	부하신경증*상사신경증			.06			.02			.04
표면행위*부하신경증*			-.11**			-.02			-.04	
	상사신경증									

주. N = 448, \*p < .05, \*\*p < .01.

경증 수준에 따른 상승효과가 더 잘 나타날 것이라고 예상한 가설과 반대되는 결과로, 가설 4-1은 지지되지 않았다. 또한 냉소에 대한 삼원 상호작용과, β = -.02, ns, 직업비효능감

에 대한 삼원 상호작용은 유의하지 않게 나타났다, β = -.04, ns. 따라서 가설 4-2와 4-3 역시 지지되지 않았다.

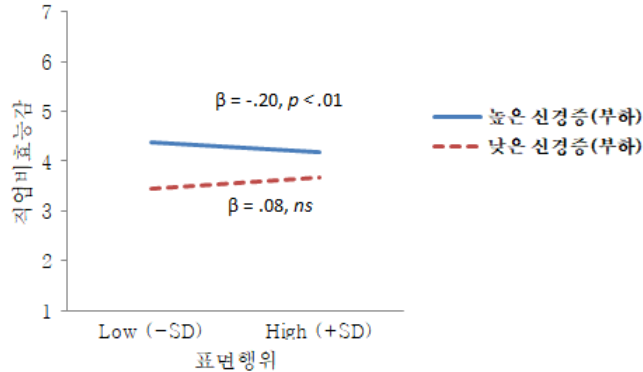


그림 1. 직업비효능감에 대한 표면행위와 부하 신경증의 이원 상호작용

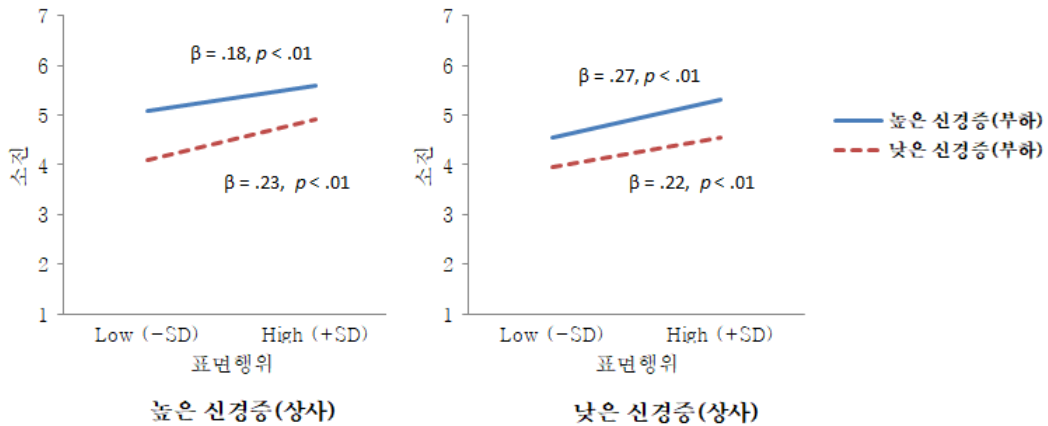


그림 2. 소진에 대한 표면행위와 상사 및 부하 신경증의 삼원 상호작용

추후검정

위의 삼원 상호작용 결과에 따르면 상사 신경증이 높을 때라도 부하 신경증 역시 높으면 상사에 대한 표면행위와 소진 간 관계가 상대적으로 약하게 나타났다. 따라서 상사 신경증과 부하 신경증의 일치나 불일치가 부하직원의 직무탈진에 영향을 미치는 요인이 될 수 있을 것으로 보인다. 즉, 상사 신경증이 부하의 직무탈진에 미치는 주효과에도 부하 신경증이 영향을 미칠 수 있으므로, 이를 알아

보기 위해 추가적으로 다항회귀분석을 실시하였다. 먼저 두 예측변인(즉, 상사 신경증과 부하 신경증)에 대해 중간점 중심화(midpoint centering)를 실시하였고, 중심화한 변인들의 고차항을 산출하였다. 이후, 중심화한 저차항 2개와 산출한 고차항 3개를 예측변인으로 모형에 포함시켜 직무탈진의 하위요인별로 회귀분석을 실시하였으며, 모든 하위요인에서 전체 모형이 유의하였기 때문에 반응표면 그래프를 그려 삼차원 관계를 확인하였다.

다항회귀분석의 결과가 표 3에 제시되어 있

다. 먼저 상사와 부하 신경증의 일치선(그래프의 상하)에 대한 결과를 보면, 세 하위요인에서 모두 상사와 부하 일치선의 기울기가 정적으로 유의하게 나타난 반면, 곡률은 유의하지 않았다. 즉, 상사와 부하의 신경증 수준이 일치할 때 그 점수가 높으면 높을수록 소진,  $B = 0.77, p < .01$ , 냉소,  $B = 0.85, p < .01$ , 그리고 직업비효능감이 증가하였다(그림 3),  $B = 0.16, p < .05$ .

다음으로, 상사 신경증과 부하 신경증의 불일치선(그래프의 좌우)에 대한 결과를 보면, 소진의 경우 기울기나,  $B = 0.20, ns$ , 곡률 모두 유의하지 않았다,  $B = 0.09, ns$ . 즉, 상사와

부하 신경증이 불일치하는 정도나 방향은 소진과 관련이 없었다. 냉소의 경우, 기울기만 정적으로 유의하고,  $B = 0.28, p < .05$ , 곡률은 유의하지 않았다,  $B = 0.09, ns$ . 즉, 부하직원 신경증이 상사 신경증보다 높으면 냉소가 증가하였으나, 상사 신경증이 부하직원의 신경증보다 높으면 냉소가 감소하였다. 마지막으로 직업비효능감의 경우, 기울기와,  $B = 0.45, p < .01$ , 곡률이 모두 유의하여,  $B = -0.19, p < .01$ , 비선형적인 관계를 나타냈다. 그림 3을 보면, 부하직원 신경증이 상사 신경증보다 높을 때 직업비효능감이 증가하였으나, 부하직원 신경증이 상사 신경증보다 아주 높

표 3. 다항회귀분석 결과

종속변인	예측변인	B	R <sup>2</sup>	부하 = 상사		부하 = -상사	
				기울기	곡률	기울기	곡률
소진	부하	0.49**	.19**	0.77**	0.12	0.20	0.09
	상사	0.28**					
	부하 <sup>2</sup>	0.06					
	부하 × 상사	0.02					
	상사 <sup>2</sup>	0.05					
냉소	부하	0.56**	.24**	0.85**	-0.04	0.28*	0.09
	상사	0.29**					
	부하 <sup>2</sup>	-0.01					
	부하 × 상사	0.04					
	상사 <sup>2</sup>	-0.07					
직업비효능감	부하	0.30**	.11**	0.16*	-0.10	0.45**	-0.19**
	상사	-0.15*					
	부하 <sup>2</sup>	-0.11*					
	부하 × 상사	0.04					
	상사 <sup>2</sup>	-0.03					

주.  $N = 448, *p < .05, **p < .01$ .

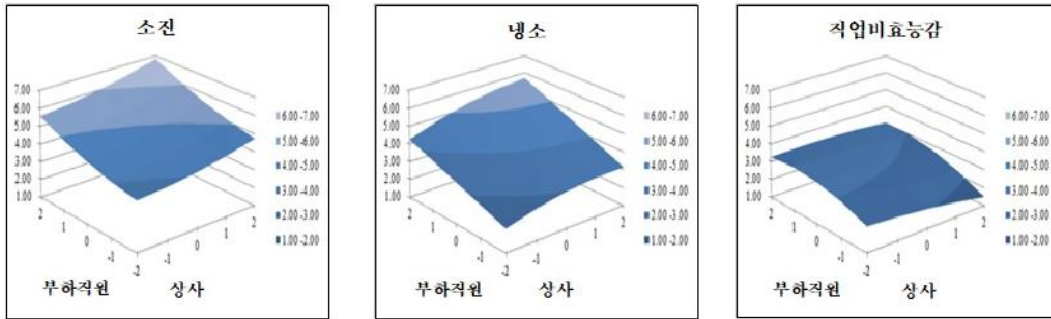


그림 3. 부하 신경증과 상사 신경증의 반응표면 그래프

으면, 그 증가폭이 완만하게 줄었다. 전반적으로, 상사 신경증이 직무탈진에 정적 효과를 보이는 것은 상사 신경증과 부하 신경증의 수준이 일치하는 조건에만 한정되어 나타났다.

### 논 의

본 연구는 직무탈진에 대한 상사 신경증의 주효과를 알아보았으며, 상사에 대한 표면행위와 직무탈진 간 관계에서 부하직원 및 상사 신경증의 조절효과 역시 검정하였다. 상사가 있는 전일제 근로자 448명을 대상으로 연구한 결과, 상사의 신경증은 역할과부하와 부하의 신경증 등을 통제한 후 냉소에만 유의한 주효과를 보였다. 이는 상사의 신경증이 부하직원의 소진이나 직업비효능감을 예측하는 데 큰 역할을 하지 않는다는 것을 내포할 수 있다. 그렇지만 추가적으로 실시한 다항회귀분석의 결과는 상사 신경증과 직무탈진 간 관계에 영향을 끼치는 다른 변인이 있음을 보여준다. 구체적으로, 부하의 신경증이 상사의 신경증과 일치할 경우에 상사의 신경증을 높게 지각할수록 부하의 직무탈진을 높이는 것으로 나타났다. 이는 직무탈진의 모든 하위요인에서

동일하게 관찰된 결과이다. 이로써, 가설 1-1과 가설 1-3이 지지되지 않은 이유는 상사 신경증이 직무탈진에 미치는 효과가 부하 신경증에 의해 조절되기 때문일 수 있다는 것이 밝혀졌다. 나아가 직업비효능감의 경우, 상사의 신경증이 부하의 신경증보다 높거나, 부하의 신경증이 상사의 신경증보다 높은 경우 모두 직업비효능감이 증가하는 비선형적인 관계가 나타났다. 이러한 비선형적인 관계로 인해 상사 신경증과 직업비효능감의 영차 상관성이 유의하지 않게 나왔을 가능성도 존재한다.

다음으로 부하 신경증의 조절효과를 살펴보면, 상사에 대한 표면행위와 부하 신경증의 이원 상호작용은 소진과 냉소에는 유의하지 않았다. 여기에는 크게 세 가지 해석이 가능하다. 첫째로, 표면행위를 함으로써 경험하는 소진 및 냉소에 자신의 신경증 수준은 실제로 영향이 없을 수 있다. 또는 검정력의 부족 때문에 조절효과가 발견되지 않은 것일 수도 있다. 만약 표면행위와 소진 및 냉소와의 관계에서 자신의 신경증이 조절효과를 갖기는 하지만 그 효과크기가 상대적으로 그리 크지 않다면, 효과크기를 탐지하기 위해서는 더 큰 표본이 필요할 수 있다(Champoux & Peter, 1987). 마지막으로, 부하 신경증의 조절효과가

나타나는 다른 조건이 있을 수도 있다.

추가적으로, 표면행위와 상사 신경증의 이원 상호작용은 세 하위요인에 모두 유의하지 않았다. 여기에도 위의 해석이 적용될 수 있다.

이와는 달리 상사에 대한 표면행위와 부하 신경증 간 이원 상호작용은 직업비효능감을 유의하게 설명했다. 그러나 부하직원의 신경증이 높을수록 두 유형의 정서노동에 따른 직업비효능감이 증가할 것이라고 예상한 것과 달리 직업비효능감이 오히려 감소하여 가설은 지지되지 않았다. 구체적으로, 부하직원의 신경증이 낮은 경우보다 높은 경우에 표면행위를 많이 할수록 직업비효능감이 오히려 줄었다. 이에 대해 두 가지로 해석해볼 수 있다. 먼저 신경질적인 사람은 쉽게 불안해하며 자신에 대한 믿음이 낮을 수 있기에(강은비, 2012), 신경증 수준이 높은 부하직원은 정서노동을 하여 상사와 좋은 관계를 유지함으로써 자신의 업무에 문제가 생겼을 때 상사가 도움을 줄 것이라고 기대할 수 있으며, 이러한 기대가 오히려 직업비효능감을 감소시킨 것일 수 있다. 반면, 부하직원의 신경증이 낮은 경우에는 표면행위의 수준에 의한 직업비효능감의 수준 변화가 비교적 작았는데, 신경증 수준이 낮으면 정서적으로 안정되어(Goldberg, 1990) 다른 요인의 영향을 적게 받기 때문일 수 있다. 두 번째로 건강한 신경증(healthy neuroticism)의 가능성을 고려해볼 수 있다. 몇몇 연구자들은 높은 신경증이 항상 부정적 효과를 가지는 것은 아니며, 다른 조건에 따라 신경증도 이점을 가질 수 있음을 주장했다(Friedman, 2000; Weston & Jackson, 2015). 신경증 수준이 높은 사람이라도 자신의 불안과 걱정에 어떻게 대처하는지에 따라 결과는 달

라질 수 있다(Weston & Jackson, 2015). 특히 성실성(conscientiousness)은 사회적 규범을 지키고 적응적 행동을 계획하는 것과 관련이 있기에(Goldberg, 1990; McCrae & John, 1992), 신경증과 성실성의 수준이 모두 높은 개인은 자신의 높은 불안에 대해 적응적인 행동을 보이지만(Weston & Jackson, 2015), 성실성이 낮으면서 신경증만 높은 경우에는 술이나 담배 등에 의존하는 부적응적인 행동이 증가하였다(예: Terracciano & Costa, 2004; Vollrath & Torgersen, 2002; Weston & Jackson, 2015). 다시 말해, 본 연구에서 고려하지 못한 다른 요인에 의해 신경증이 긍정적인 효과를 보였을 수 있다. 예를 들어, 신경증이 높으나 성실한 부하는 자신이 가진 업무에 대한 불안과 염려를 줄이기 위해 업무를 더욱 효과적으로 처리할 수 있는 방법을 찾을 것이다. 만약 본 연구에 참여한 직장인들의 성실성이 높다면 자신의 불안을 감소시킬 수 있는 적응적인 행동을 함으로써 직업비효능감이 감소했을 수 있다.

본 연구는 이원 상호작용이 더 강하게 나타날 수 있는 한 가지 조건으로 삼원 상호작용 효과를 검정하였다. 상사에 대한 표면행위와 부하 및 상사의 신경증이 갖는 삼원 상호작용 효과는 소진에서만 유의하게 나타났다. 다만, 상호작용의 방향이 예상과는 다르게 나타나서 가설은 지지되지 않았다. 구체적으로, 상사의 신경증이 높고 부하의 신경증이 낮은 경우가 표면행위에 따른 소진을 가장 크게 증가시켰고, 그 다음은 상사의 신경증이 낮고 부하의 신경증이 높은 경우였다. 종합하면, 상사와 부하의 신경증 수준이 비슷한 경우보다 다른 경우에 표면행위에 따른 소진이 더 크게 나타났다. 사람들은 자신과 상대방이 비슷할 때 상대방을 더 잘 이해하기에(Pelled & Xin, 2000),

자신과 다른 성격의 상사와 일하는 부하직원은 그렇지 않은 직원보다 상사를 이해하기 어려울 것이며 불편하게 여길 가능성이 높다. 따라서 자신과 다른 태도를 보이는 상사에게 정서를 연기하는 것은 더 많은 노력이 필요하고, 그렇기에 더 높은 수준의 소진이 유발된 것으로 생각된다.

다음으로 본 연구가 갖는 학문적 의의는, 첫째로 정서노동의 일반화 가능성을 높였다는 데 있다. 정서노동의 일종인 표면행위의 대상을 고객에서 상사로 확장하여, 상사에 대한 표면행위도 부정적인 결과를 유발할 수 있다는 증거를 제시하였다. 고객 뿐 아니라 동료나 상사와 같은 내부고객에 대해서도 정서노동을 경험할 수 있다는 주장(Morris & Feldman, 1996)이 나온 이후에도 내부고객에 대한 정서노동 연구는 소수에 불과하였다. 이에 따라 상사에 대한 표면행위를 연구함으로써 정서노동의 적용 범위의 확장에 일조하였다. 비슷하게, 다양한 직종의 근로자들을 대상으로 표면행위를 연구하였다. 서비스직의 근로자들 뿐 아니라 상사가 있는 모든 직종의 근로자들을 대상으로 자료를 수집하였고, 따라서 정서노동을 경험하는 근로자의 범위를 넓히는 데 일조하였다.

둘째, 본 연구는 직무탈진의 모든 하위요인을 포함하여 연구를 진행하였다. 직무탈진을 연구변인으로 사용한 연구들은 직무탈진 중 가장 주가 되는 하위요인인 소진만 검정하거나(예: Goldberg & Grandey, 2007; Huang et al., 2015), 다른 두 요인과는 구분된다는 직업비효능감을 제외하고 검정하는 경우가 많았다(예: Grandey, 2003; Montgomery, Panagopolou, Wildt & Meenks, 2006). 또한 상사에 대한 표면행위와 직무탈진 간 관계를 연구한 국내 문헌에서

는 직무탈진의 세 하위요인을 구분하지 않은 경우가 많았다(예: 권동균 등, 2015; 염소란, 김명소, 2017). 본 연구는 상사에 대한 표면행위와 직무탈진 간 관계를 더욱 폭넓게 이해하기 위해 모든 하위요인을 포함하였다.

셋째, 상사에 대한 표면행위와 직무탈진 간 관계에서 성격의 조절효과를 검정하였다. 상사에 대한 정서노동 연구는 초기 수준이기에 상사에 대한 정서노동과 직무탈진 간 관계를 조절할 수 있는 변인에 대한 연구는 소수에 불과하고(예: 권동균 등, 2015), 특히, 부하나 상사의 성격을 조절변인으로 검정한 연구는 없었다. 본 연구에서는 두 변인 간 관계에서 상사 및 부하직원의 신경증이 가지는 조절효과를 처음으로 검정하고자 했으며, 신경증이 표면행위의 부정적 효과를 상충시킬 것으로 예상하고 연구를 진행하였다. 그 결과, 대부분의 경우에서 조절효과가 유의하지 않은 것으로 나타났으나 정서노동과 직업비효능감 간 관계에서 부하의 신경증이 유의한 조절효과를 보였다. 다만, 예상과 다르게 신경증이 표면행위에 따른 직업비효능감을 완화시키는 것으로 나타났다. 이는 조직 내에서 신경증이 갖는 부정적인 효과를 알아보는 것에서 나아가 신경증의 긍정적인 효과에 대해서도 생각해볼 필요가 있음을 시사한다.

본 연구의 실용적 의의는, 부하직원과 상사의 성격을 함께 고려할 필요성을 제기한 것이다. 본 연구에서 표면행위와 부하직원 및 상사 신경증의 삼원 상호작용효과가 소진에 유의하게 나타났다. 구체적으로, 부하와 상사의 신경증 수준이 비슷한 경우보다 다른 경우 표면행위에 따른 소진의 정적 효과가 더 큰 것으로 나타났으며, 특히 상사의 신경증이 높고 부하의 신경증은 낮을 때 두 변인 간 관계가

가장 크게 나타났다. 이는 조직 구성원들의 성격을 고려할 때 개인의 성격 뿐 아니라 상사와 부하직원의 성격을 같이 고려해야 함을 의미한다.

추가적으로 실시한 다항회귀분석에서는 부하와 상사의 신경증 수준의 일치가 직무탈진의 세 하위요인 모두와 정적인 관계를 보였다. 부하직원과 상사의 신경증 수준이 일치하면서 낮으면 직무탈진 역시 낮은 반면, 부하와 상사의 신경증 수준이 일치하면서 높으면 직무탈진이 높았다. 기업의 인사관리실무자들은 이러한 점을 고려하여 팀을 구성할 필요가 있다.

한편, 본 연구의 한계점 및 후속 연구에 대한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 설문조사만으로 모든 자료를 얻었으며, 오직 부하 직원에 의해 측정되었기 때문에 동일방법편향(common method bias)의 가능성이 있다. 동일방법편향이란 동일한 방법이나 원천으로 변인들을 측정하는 경우 발생하는 오류로, 변인들 간 관계가 측정방법에 의해 영향을 받는 현상이다(박원우, 김미숙, 정상명, 허규만, 2007). 특히 본 연구의 자료에서는 상사의 신경증 수준과 부하직원의 신경증 수준이 서로 중간 정도의 상관을 보였다(표 1 참고). 상사가 자신과 비슷한 성향의 직원을 선발했기 때문에(Schneider, 1987) 두 변인 간 실질적인 관계가 있을 수도 있지만, 부하직원이 자신과 상사에 대한 모두 정보를 제공함으로써 정보제공자의 특성이 반영된 결과일 수도 있다. 이러한 동일방법편향을 피하기 위해서는 다양한 측정방법을 함께 사용하거나 둘 이상의 응답원으로 부터 자료를 얻는 것이 좋다. 즉, 설문지법 뿐 아니라 여러 방법을 통해 자료를 수집하고, 또한 본인 뿐 아니라 상사나 동료에게도 자료

를 수집함으로써 이러한 문제를 줄일 수 있다(박원우 등, 2007). 따라서 추후 연구에서는 상사로 하여금 자신과 부하의 신경증을 평가하게 하여 이를 비교해볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 횡단 연구이기 때문에 표면행위와 직무탈진의 인과관계를 추론하기에는 어려움이 있다(Levin, 2006). 본 연구는 기존 문헌을 바탕으로 상사에 대한 표면행위가 직무탈진에 영향을 줄 것이라고 가정하였으나, 단일 시점에서 두 변인을 측정하였기 때문에 두 변인 간 관계에 대한 인과관계를 확인하기 어렵다(Levin, 2006). 따라서 표면행위가 직무탈진에 미치는 효과를 보다 정확히 규명하기 위해서는 종단설계를 통한 후속 연구가 필요하다.

셋째로는 본 연구 참가자들의 특성이 모든 근로자들을 대표하기에 어려울 수 있다는 점이다. 본 연구의 인구통계학적 정보를 보면, 참가자들의 근무형태와 직종이 편중되어있음을 알 수 있다. 먼저 근무형태를 보면, 정규직 근로자가 91.7%로 대부분을 차지하였다. 또한 직종에서는 사무직에 종사하는 근로자가 69.2%로 과반수를 차지했으며, 두 번째로 많은 직종인 관리/지원직은 11.8%에 불과하였다. 이는 본 연구의 자료수집방법이 온라인 설문이기 때문일 수 있다. 즉, 전자기기의 사용이나 인터넷 접근 빈도가 비교적 높은 사무직종일수록 온라인 설문에 참여가 용이할 것이다. 또한 연구 참가자들은 온라인 설문회사로부터 연구 참가에 따른 보상을 받기 때문에, 해당 보상이 참가의 목적이 되었을 가능성이 있다. 이러한 연구 대상의 여러 특징들은 설문 결과에 영향을 미쳤을 수 있으며, 따라서 본 연구의 결과를 모든 근로자에게 일반화하는 데 제약이 될 수 있다.



넷째, 본 연구에서 검정한 신경증 외 다른 유형의 조절변인들을 검정할 필요가 있다. 상사에 대한 정서노동 연구는 아직 초기에 불과하므로 두 변인 간 관계를 조절할 수 있는 변인에 대해 밝혀진 바가 극히 적다. 따라서 추후 연구에서는 상사에 대한 표면행위가 직무탈진에 미치는 효과를 상승 또는 감소시킬 수 있는 다른 조절변인을 검정해볼 필요가 있다.

이처럼 본 연구는 한계점을 가지고 있지만, 그럼에도 불구하고 표면행위의 대상을 고객에서 상사로 확대하여, 표면행위와 직무탈진 간 관계를 변화시킬 수 있는 변인을 확인하였다. 기존에도 상사에 대한 정서노동과 직무탈진 간 관계를 조사한 연구가 있었으나, 권동균 등(2015)이 조직지원인식의 조절효과를 알아본 것 외에는 두 변인 간 관계를 조절할 수 있는 변인에 대한 연구를 찾기 힘들었다. 본 연구는 부하직원 자신의 신경증과 상사의 신경증이 이 관계에 미치는 조절효과를 추가로 검정하였고, 두 사람 간 신경증의 조합이 중요하다는 것을 밝혔다. 따라서 조직이 표면행위에 따른 직무탈진을 감소시키기 위한 방안을 찾으려 한다면, 부하직원과 상사의 성격을 함께 고려하는 것이 필요하다.

### 참고문헌

- 강은비 (2012). 성격 요인과 학업지연 간의 관계에서 스트레스 대처방식의 조절효과. 서울대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김영은 (2015). 한국판 역할스트레스원 척도의 개발 및 타당화. 전남대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김영은, 박형인 (2014). 역할스트레스원과 직무탈진 간 관계에 대한 메타분석 연구. 현대사회과학연구, 18, 61-71.
- 김지현, 김복환, 하문선 (2011). 간편형 한국어 BFI(Big Five Inventory) 타당화 연구. 인간이해, 32, 47-65.
- 권동균, 김명소, 한영석 (2015). 상사에 대한 정서노동이 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27, 457-480.
- 박진우, 김명소, 한영석 (2014). 상사에 대한 정서노동의 예측변인 탐색 및 직무소진과의 관계 모형 검증. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28, 267-290.
- 박광희, 유태용 (2007). 개인의 성격, 직무 요구, 직무 통제가 직무 스트레스에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 20, 1-20.
- 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만 (2007). 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안. 인사조직연구, 15, 89-133.
- 신강현 (2003). 일반직 종사자를 위한 직무 소진 척도(MBI-GS)에 대한 타당화 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16, 1-17.
- 신강현, 한영석, 김완석, 김원형 (2008). 정서노동과 직무탈진 및 직무열의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 21, 475-491.
- 심원술, 김진희 (2004). 조직몰입의 선행변수에 관한 국가별 비교연구: 한국, 미국, 중국을 중심으로. 국제경영연구, 15, 81-114.
- 염소란, 김명소 (2017). 상사에 대한 정서노동의 잠재프로파일분석: 정서노동 유형에 따른 선행변인 및 직무효과성 차이. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 30, 465-489.
- 이상훈 (2015). 호텔종사원의 감정노동이 역할스트레스와 소진에 미치는 영향. 경기대학교

- 대학원 박사학위 논문.
- 이순정 (2015). 감정노동이 소진에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교 관광전문대학원 석사학위 논문.
- 진종순, 왕홍파 (2014). 리더십과 직무만족, 그리고 조직몰입: 한국과 중국의 지방정부를 중심으로. *지방정부연구*, 18, 57-83.
- 허창구, 이철희, 신강현, 이종현 (2010). 외향성과 신경증이 정서적 소진에 미치는 영향. *한국심리학회지: 건강*, 15, 445-462.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Austin, E. J., Dore, T. C., & O'Donovan, K. M. (2008). Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences*, 44, 679-688.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273-285.
- Beehr, T. (1998). An organizational psychology meta-model of occupational stress. In Cary L. Cooper (Ed.), *Theories of Organizational Stress* (pp. 6-27). New York, NY: Oxford University Press.
- 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, 1357-1367.
- Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, B. S., & Webster, J. (1988). Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*, 73, 193-198.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 57-67.
- Burke, M. J., Brief, A. P., & George, J. M. (1993). The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: A comment on the applied psychology literature. *Journal of Applied Psychology*, 78, 402-412.
- Bühler, K. E., & Land, T. (2003). Burnout and personality in intensive care: An empirical study. *Hospital Topics*, 81, 5-12.
- Champoux, J. E., & Peters, W. S. (1987). Form, effect size and power in moderated regression analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 60, 243-255.
- Connor-Smith, J. K., & Flachsbart, C. (2007). Relations between personality and coping: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 1080-1107.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 668-678.
- Friedman, H. S. (2000). Long term relations of personality and health: Dynamisms, mechanisms, tropisms. *Journal of Personality*,

- 68, 1089-1107.
- Glazer, S., & Beehr, T. A. (2005). Consistency of implications of three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 467-487.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: Emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 301-318.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional 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 acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.
- Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 115-133). Philadelphia, PA: Taylor & Francis.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Huang, J. L., Chiaburu, D. S., Zhang, X. A., Li, N., & Grandey, A. A. (2015). Rising to the challenge: Deep acting is more beneficial when tasks are appraised as challenging. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1398-1408.
- Hülshager, U. R., Lang, J. W. B., & Maier, G. W. (2010). Emotional labor, strain, and performance: Testing reciprocal relationships in a longitudinal panel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 505-521.
- Hülshager, 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, 361-389.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102-138). New York, NY: The Guilford Press.
- Levin, K. A. (2006). Study design III: Cross-sectional studies. *Evidence-Based Dentistry*, 7, 24-25.
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. In Cary L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 68-85). New York, NY: Oxford University Press.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory. In C. P. Zalaqueit & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191-218). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of*

- Psychology*, 52, 397-422.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175-215.
- Montgomery, A. J., Panagopolou, E., de Wildt, M., & Meenks, E. (2006). Work-family interference, emotional labor and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 36-51.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Örtqvist, D., & Wincent, J. (2006). Prominent consequences of role stress: A meta-analytic review. *International Journal of Stress Management*, 13, 399-422.
- Park, H. I., Monnot, M. J., Jacob, A. C., & Wagner, S. H. (2011). Moderators of the relationship between person-job fit and subjective well-being among asian employees. *International Journal of Stress Management*, 18, 67-87.
- Park, H. I., O'Rourke, E., & O'Brien, K. E. (2014). Extending conservation of resources theory: The interaction between emotional labor and interpersonal influence. *International Journal of Stress Management*, 21, 384-405.
- Pelled, L. H., & Xin, K. R. (2000). Relational demography and relationship quality in two cultures. *Organization Studies*, 21, 1077-1094.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996) *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual* (3rd ed). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Smith, M. A., & Canger, J. M. (2004). Effects of supervisor "big five" personality on subordinate attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 18, 465-481.
- Spector, P. E., Zapf, D., Chen, P. Y., & Frese, M. (2000). Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: Don't throw out the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 79-95.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 295-305.
- Terracciano, A., & Costa, P. T. (2004). Smoking and the Five Factor Model of personality. *Addiction*, 99, 472-481.
- Vollrath, M., & Torgersen, S. (2002). Who takes health risks? A probe into eight personality types. *Personality and Individual Differences*, 32, 1185-1197.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96, 465-490.
- Watson, D., David, J. P., & Suls, J. (1999). Personality, affectivity, and coping. In C. R. Snyder (Ed.), *Coping: The psychology of what works* (pp. 119-140). New York, NY: Oxford University Press.
- Watson, D., & Hubbard, B. (1996). Adaptational style and dispositional structure: Coping in the context of the Five-Factor model. *Journal of Personality*, 64, 737-774.

- Weston, S. J., & Jackson, J. J. (2015). Identification of the healthy neurotic: Personality traits predict smoking after disease onset. *Journal of Research in Personality, 54*, 61-69.
- Wu, T. Y., & Hu, C. (2013). Abusive supervision and subordinate emotional labor: The moderating role of openness personality. *Journal of Applied Social Psychology, 43*, 956-970.
- Zellars, K. L., Perrewé, P. L., & Hochwarter, W. A. (2000). Burnout in health care: The role of the five factors of personality. *Journal of Applied Social Psychology, 30*, 1570-1598.
- 1차 원고접수 : 2018. 01. 24  
2차 원고접수 : 2018. 04. 12  
최종게재결정 : 2018. 04. 20

## **The Effects of Surface Acting toward Supervisor on Employee Burnout: Neuroticism as a Moderator**

**Sunkyung Hwang**

**Hyejeen Lee**

**Hyung In Park**

Chonnam National University

Sungkyunkwan University

The current study examined the effect of supervisor's neuroticism on employee's job burnout, and the moderating effects of neuroticism of the supervisor and the employee on the relationships between surface acting toward supervisor and employee burnout. Data were collected from 448 full-time workers who had a supervisor. Regression analyses showed that supervisor's neuroticism was positively related to employee burnout in the cynicism facet; however, additional polynomial regressions revealed that supervisor's neuroticism was related to all three facets of employee burnout when the level of supervisor's neuroticism was consistent with that of employee's. Contrary to the hypothesis, employee's neuroticism had a buffering effect on the relationship between employee's surface acting and professional inefficacy. Finally, the three-way interaction among surface acting, supervisor's neuroticism, and employee's neuroticism was significant for exhaustion. Specifically, when supervisor's neuroticism was high and employee's neuroticism was low, surface acting on exhaustion increased the most. Based on these findings, implications of this study and directions for future research were discussed.

*Key words : job burnout, neuroticism, surface acting toward supervisor, moderating effect*