

상사에 대한 정서노동이 직무태도에 미치는 영향 : 직무의미창조(Job Crafting)의 조절효과

김명소*, 이민주
호서대학교 산업심리학과

The Effect of Subordinate's Emotional Labor on Job Attitude : The Moderating Effect of Job Crafting

Kim, Myoung So*, Lee, Min Joo
Division of Industrial Psychology, Hoseo University

요약 본 연구는 기존의 외부고객 대상의 정서노동 연구를 내부고객으로 확장하여 상사에 대한 정서노동(표면행동, 내면행동)이 직무탈진과 직무열의에 어떠한 영향을 미치는지 알아보았다. 또한 정서노동과 직무태도(직무탈진, 직무열의)의 관계에서 조직구성원들이 주도적으로 직무요구는 최소화하고 직무자원을 극대화하는 변인인 직무의미창조(Job Crafting)의 조절효과와 여부를 확인하였다. 이를 위해 국내 다양한 직종에 종사하는 301명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 연구결과, 표면행동은 직무탈진에 정적으로 유의한 영향을 미쳤으며 내면행동은 직무탈진에 부적인 유의한 영향을, 직무열의에는 정적인 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정서노동의 부정적 효과를 감소시키고 긍정적 효과를 강화시키는 조절변인을 탐색하기 위해 개인차원 변인인 직무의미창조(Job Crafting)의 조절효과를 위계적 회귀분석을 통해 검증하였다. 그 결과 표면행동이 직무열의에 미치는 부정적 영향을 직무의미창조가 완화시키는 것으로 나타났다. 직무의미창조가 개인차원의 자원이란 점에서, 본 연구결과는 직무 스트레스를 주도적으로 완화시키고자 하는 개인차원의 다양한 노력들도 정서노동의 부정적 효과를 완화시킬 수 있다는 것을 시사함을 알 수 있다. 이를 바탕으로 본 연구의 다양한 시사점과 제한점, 그리고 향후 연구방향을 제안하였다.

Abstract The purpose of this study was to examine the effect of subordinates' emotional labor on job burnout and job engagement, and verify whether job crafting moderates the relationships between emotional labor and job related attitudes. A total of 301 employees working at various companies in Korea participated in an on-line survey and the data were examined by statistical analysis. The results showed that surface acting positively affected job burnout. It was found that deep acting positively affected job engagement, while negatively affecting job burnout. The results also demonstrated that job crafting moderated the relationship between surface acting and job engagement. It is suggested that employees' proactive behaviors designed to relieve the stress of work can mitigate the negative effect of emotional behavior. On the basis of the results, the implications and future research directions were discussed.

Keywords : emotional labor, surface acting, deep acting, job burnout, job engagement, job crafting

1. 서론

21세기 산업구조의 변화에 따라 서비스업 중심의 3차 산업이 확대되었다. 좋은 품질의 서비스는 고객만족을

통해 직접적으로 조직의 목표달성에 기여하기 때문에 [1], 기업은 직무상황에서 종업원들이 보여야하는 감정과 태도를 관리하기 시작했다. 이에 따라 종업원들은 직무상황에서 자신의 실제 정서와 무관하게 조직의 규범에

*Corresponding Author : Kim, Myoung So(Hoseo Univ.)

Tel: +82-41-560-8372 email: mskim@hoseo.edu

Received April 14, 2017

Accepted September 15, 2017

Revised (1st August 10, 2017, 2nd August 28, 2017, 3rd September 14, 2017)

Published September 30, 2017

부합한 정서를 표현하도록 요구받는다[2]. 정서노동의 개념을 제시한 Hochschild(1979, 1983)는 고객과의 빈번한 상호작용을 하면서 정서표현을 관리해야 하는 서비스 직무에서 주로 정서노동이 나타난다고 주장했다. 그녀의 주장과 일관되게 현재 국내,외 정서노동 연구는 서비스직에 초점을 맞춰 항공사 승무원, 콜센터 상담원, 경찰관 등의 직무를 대상으로 진행되고 있는 실정이다.

그러나 정서노동이 근본적으로 대인간 관계에서 교환적 가치에 의해 발생함을 고려해 볼 때, 정서노동의 개념을 서비스 직종뿐만 아니라 다른 직무로 확장할 수 있다. 특히 Hochschild (1983)는 정서노동이란 임금에 의해 수반된다고 강조한 바 있다. 즉, 임금이 따라 정서노동이 발생 가능하며, 정서는 고용주에 의해 통제되고 감독되는 대상이라는 것이다. 이를 통해 교환관계를 갖는 모든 직무에서 정서노동이 일어날 수 있음을 유추할 수 있다. 추후의 실증적 연구들은 이러한 주장을 구체화하였는데 Pugliesi(1999)와 Gibson (1997)은 정서노동이 다양한 직군의 종사자들에게도 만연한 현상이라고 제안하였다. 결과적으로 정서노동은 서비스직에 한정되지 않으며 모든 직무에서 경험할 수 있음을 알 수 있다.

특히 종업원들은 직종이나 직무에 상관없이 상사와의 상호작용에서도 정서노동을 경험하곤 한다. 상사는 그들의 수행평가를 담당하며 임금을 결정할 수 있는 상대적 권력이 있기 때문에 종업원들은 상사에게 정서를 표현하는데 어려움을 겪을 수 있다. 이러한 상사와의 관계는 직장 내 스트레스를 유발하며, 상사와의 상호작용을 통해 종업원들은 긍정적 감정보다는 부정적 감정을 더 경험하는 것으로 밝혀졌다[3]. 최근 우리나라 직장인들의 최고 스펙은 다름 아닌 상사와의 관계라고 주장하는 책이 발간되었으며, 직장인 77.4%가 직장 상사를 가장 큰 스트레스 원인으로 밝힌 취업정보업체 사람들의 2016년 설문조사 결과도 이를 지지한다. 이와 같은 스트레스나 부정적 감정은 또한 순환적으로 상사에 대한 정서노동을 일으킬 수 있다.

그러나 현재까지 정서노동 연구는 서비스 직무에 초점이 맞춰져 진행되었기 때문에 국내,외적으로 상사와 같은 내부고객에 대한 정서노동 연구는 미흡한 실정이다. Wu와 Hu(2009)는 상사의 강압적 감독이 표면행동을 일으키며 내면행동은 감소시킨다고 보고하였다. 국내에서는 박건우, 김명소, 한영석(2014)이 처음으로 상사에 대한 정서노동의 예측변인과 결과변인을 탐색하였다.

이후 권동균, 김명소, 한영석(2015)에 의해 상사에 대한 표면행동은 직무탈진에, 내면행동은 직무열의에 정적으로 유의한 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다.

이와 같이 외부고객에 대한 정서노동 연구에서 가장 많이 다루어졌던 직무열의, 직무탈진과 같은 직무태도와 의 관계를 검증하는 것은 기존의 연구를 확장하고 내부고객에 대한 정서노동의 이해를 높이는 데 유용한 정보를 제공한다. 하지만, 정서노동과 직무효과성 변인들과의 관계를 좀 더 명확하게 이해하려면 조절변인에 대한 연구가 반드시 필요하다. 즉, 정서노동을 겪는 종업원들이 직무탈진을 덜 경험하고 직무열의를 회복하도록 돕는 변인들이 무엇인지 탐색해볼 필요가 있다. 지금까지 외부고객에 대한 서비스직 종사자들의 정서노동에서 핵심 자기평가, 긍정심리자본과 같은 변인이 직무탈진에 대한 부정적 영향을 조절하는 것으로 밝혀졌다[4].

상사에 대한 정서노동의 경우, 최근 시작된 연구 분야이므로 권동균과 동료들(2015)의 연구를 제외하곤 조절변인 연구를 찾아보기 어렵다. 이들 연구자들은 상사에 대한 정서노동에서 조직변인인 조직지원인식의 조절효과를 밝혔다. 그러나 조직구성원의 입장에서 상사에 대한 정서노동의 부정적 효과를 적극적으로 줄이기 위해서는 조직변인 외에 개인차원의 조절변인에 대한 연구가 요망된다. 위에서 언급한 핵심자기평가와 같은 변인들은 외부고객에 대한 정서노동과 직무탈진간의 관계를 조절하는 변인으로 개인이 주도적으로 과업에 대한 긍정적인 동기부여를 한다는 공통점이 있다. 따라서 최근 핵심인재들의 주도적 특성으로 주목받고 있는 직무의미창조(Job Crafting)가 효과적인 조절변인의 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다.

Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 종업원이 자신의 직무를 발전시키고 재 정의하기 위해 하는 모든 주도적 행동을 직무의미창조로 정의하고, 과업적, 관계적, 및 인지적 의미변경을 구성요소로 제안했다. 개인이 주체가 되지 못하고 상황에 따라 정서표현을 함으로써 직무탈진이 유발됨을 고려했을 때, 직무의미창조를 통한 의미부여 노력은 기존 외부고객 대상의 조절변인과 마찬가지로 정서노동으로 인한 직무탈진을 완충시켜주며 직무열의를 강화시켜 줄 것으로 예상된다.

따라서 본 연구는 다양한 직무의 종업원을 대상으로 상사에 대한 정서노동이 직무열의와 탈진에 미치는 영향을 확인하고, 정서노동과 직무태도의 관계에서 기존 연

구에서 다뤄지지 않았던 개인차원의 주도적 특성 변인인 직무의미창조의 조절효과를 탐색하는데 그 목적이 있다.

2. 이론적 배경

2.1 정서노동

현대사회에서는 구성원의 노동력을 넘어 정서까지도 조직이 관리해야 하는 대상이 되었다. 특히 서비스 직종 종사자들은 고객만족을 위해 조직이 제시하는 정서표현 규칙에 따라 정서표현을 관리해야 한다. Hochschild(1993)는 정서노동을 ‘외적으로 관찰 가능한 표정과 몸짓을 하기 위해 정서를 관리하는 것’이라고 제안했다. 이후 여러 연구들을 통합하여 Grandey(2000)는 정서노동을 ‘조직 목표를 달성하기 위해 느낌 및 감정 표현을 규제하는 과정’으로 정의하였다. 또한 내면행동과 표면행동으로 정서노동의 기제를 확실히 구별하였다.

구체적으로 표면행동은 자신이 느낀 감정과 다른 감정을 가장해서 표현함으로써 조직의 규범에 순응하는 것이다. 반면 내면행동은 체험정서 조절로서 자신의 실제 감정과 표현한 감정 사이의 간극을 최소화하기 위해 노력하는 경우에 해당한다. 이렇듯 두 기제를 구분함으로써 정서노동의 긍부정의 상이한 결과를 설명할 수 있게 되었고, 각각의 정서노동 기제의 차별적 효과에 대해 연구가 진행되고 있다. 먼저 상사에 대한 정서노동 기제 별 직무탈진 및 직무열의와의 관계를 살펴보겠다.

2.2 상사에 대한 정서노동과 직무탈진

직무탈진은 Freudenberger(1974)에 의해 소개되었으며 그 의미는 광범위하게 정의되고 있다. 후에 Maslach(1982)에 의해 개념이 체계화되었는데, 직무와 관련된 스트레스 반응으로서 일과 사람에 대한 관심이 상실된 상태로 정의되었다. 또한, 직무탈진은 정서적 소진, 냉소, 감소된 직무효능감의 3개 하위 요인으로 구성된다. 먼저 정서적 소진(emotional exhaustion)은 개인이 직무에 있어서 지나친 직무요구로 인해 정서적 자원이 고갈되고 에너지가 사라짐을 느끼는 것이다. 두 번째로 냉소(cynicism)는 상대방을 부정적이고 무감각하게 대하며 사람이 아닌 사물처럼 대하는 것을 말한다. 마지막으로 감소된 직무 효능감(reduced professional efficacy)은 개인이 업무 또는 대인관계에 있어 효과적으로 업무를 수

행할 수 없다고 느낄 때 경험하게 된다.

현재까지 상사에 대한 정서노동과 직무탈진의 관계에 대한 연구는 많지 않지만 비교적 일관된 결과를 보였다. 상사는 부하직원에 비해 상대적 권력을 갖고 있으며, 직장 내 대부분의 시간을 함께 한다는 점에서 정서노동의 높은 강도와 빈도를 예측할 수 있다. 대표적으로 강압적 감독에 대한 분노, 공포 등의 부정적 감정을 억제하기 위해 부하직원들은 표면행동에 개입하게 된다[5]. 이러한 표면행동은 정서적 소진 등 직무탈진에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[6], [7].

한편 내면행동과 직무탈진의 관계는 기존 외부고객을 대상으로 수행한 연구들처럼 연구마다 상이한 결과를 보여주었다. 정지희(2013)는 내면행동과 직무탈진의 부적 관계를 확인했으나, 이후 연구에서는 내면행동은 직무탈진에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 드러났다[6]. 이렇게 상반된 연구결과가 나타나는 것으로 보아 상사에 대한 정서노동에서 내면행동과 직무탈진 간의 관계에 대해서는 추가적인 연구가 필요해 보인다.

종합적으로, 상사에 대한 정서노동 연구는 아직 초기 단계이며 정서노동과 직무탈진 간의 관계성이 합의되지 않은 부분이 있다. 따라서 본 연구는 권동균과 동료들(2015)의 연구를 바탕으로 상사에 대한 정서노동과 직무태도 간의 관계를 살펴보고자 한다.

가설1. 상사에 대한 정서노동 수행전략은 직무탈진에 차별적인 영향을 미칠 것이다.

가설1-1. 표면행동은 직무탈진에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설1-2. 내면행동은 직무탈진에 부적인 영향을 미칠 것이다.

2.3 상사에 대한 정서노동과 직무열의

직무열의는 긍정심리학의 등장으로 인해 주목받기 시작했다. 직무탈진의 반대개념으로 간주되었다. Schaufeli와 Salanova(2005)는 직무열의를 자신의 직무에 대한 긍정적이고 열정적이며 헌신, 몰두하는 마음이므로 정의하였다. 직무탈진과 마찬가지로 직무열의는 3가지 하위차원으로 구성된다. 먼저 활력(vigor)은 일하는 동안의 높은 에너지 수준, 정신적 회복력, 자신의 일에 노력을 투자하는 등의 의지를 뜻한다. 두 번째로 헌신(dedication)은 일에 대한 존재감, 열정, 자부심, 도전의

식의 자세를 말하며, 마지막으로 몰두(absorption)는 자신의 직무에 대한 완전한 집중을 통한 몰입된 상태를 의미한다.

상사에 대한 정서노동과 직무열의 간의 관계는 밝혀진 바가 매우 드문 실정이다. 정지희(2013)가 제시한 정서적 일치-불일치 연속체 모델에 따르면, 종업원이 조직이나 직업의 기대에 맞추어 자신의 실제 정서를 분리하는 정서부조화, 즉 표면행동을 오래 지속한다면 신체적, 정서적 소진이 심화될 것이다. 따라서 종업원들은 조직에서 바람직하게 여기는 정서표현에 맞게 내면의 정서를 수정하여 정서부조화를 해결하고 내면행위에 개입하게 된다. 결론적으로 이러한 내면행동은 동료 및 상사에게 좋은 평가를 받게 함으로써 강화될 수 있다. 이 외 내면행동과 상사와의 관계에 대한 연구로 백유성(2014)은 직원의 내면행동이 증가될수록 상사와의 관계는 좋아지며 이에 따라 직무만족이 높아진다는 결과를 제시하였다.

이상을 종합하여, 본 연구에서는 정서노동 기제와 직무열의의 관계는 직무탈진과 반대가 될 것으로 예상하여 아래의 가설을 설정했다.

가설2. 상사에 대한 정서노동 수행전략은 직무열의에 차별적인 영향을 미칠 것이다.

가설2-1. 표면행동은 직무열의에 부적인 영향을 미칠 것이다.

가설2-2. 내면행동은 직무열의에 정적인 영향을 미칠 것이다.

2.4 직무의미창조

직무의미창조(Job Crafting)란 ‘조직구성원들이 자발적으로 자신의 직무를 변화시키고 일을 더욱 의미 있는 방식으로 직무를 재설계하는 과정’으로 정의되었다[7]. 초창기 직무의미창조의 형태는 과업적 경계 변경, 관계적 경계 변경 및 인지적 경계 변경의 3가지로 나뉘었다. 과업적 경계변경은 개인의 일의 양, 범위 및 난이도를 스스로 조정하거나 새로운 업무처리 과정을 도입하여 자신의 직무를 변화시키는 과정이다. 다음으로 관계적 경계 변경이란 현재의 대인관계 범위를 벗어나 직무를 수행하는데 필요한 동료, 상사, 고객과의 관계를 재설정하는 것이다. 마지막으로 인지적 경계 변경은 업무의 본질과 목적을 명확하게 파악하고 자신이 맡은 직무에 긍정적인 의미를 부여하는 것을 말한다.

이후 Tims, Bakker 및 Derks(2013)에 의해 직무의미창조는 직무요구-자원 모델을 기반으로 조직구성원들이 주도적으로 직무요구를 최소화하고 직무자원을 극대화하는 것으로 재 정의되었다. 이들 연구자들은 직무의미창조를 사회적 직무자원 증가, 구조적 직무자원 증가, 방해적 직무요구 감소, 및 도전적 직무요구 증가 등으로 구분하였다.

이와 같은 직무의미창조의 특성을 고려할 때 다양한 개인 및 조직효과성 변인들에 정적 영향을 미칠 것으로 예상되나, 실증연구는 아직 부족한 상태이다. Bakker, Tims, 및 Derks(2012)는 직무의미창조를 하는 구성원들은 주도적으로 직무환경을 자신의 욕구와 필요에 따라 변화시키기 때문에 직무열의가 증가한다고 제안했다. 국내에서 최초로 직무의미창조 척도개발 및 타당화를 진행한 조주연, 김명소(2015)의 연구에 따르면 직무의미창조와 직무열의는 높은 상관을 보였다. 또한 한유진(2015)도 직무의미창조는 개인 스스로가 직무 등에 의미를 부여함으로써 개인과 조직의 생산성을 향상시켜 직무열의에 정적인 영향을 미친다고 밝혔다.

그러나 직무의미창조와 직무탈진 간 관계성을 살펴본 논문은 전무한 실정이다. 직무의미창조와 유사한 변인인 인지적 정서조절을 연구한 윤정임과 정남운(2009)은 인지적 정서조절을 긍정적 초점변경, 긍정적 재평가와 같은 적응적인 정서조절과 반추, 자기비난, 타인비난과 같은 덜 적응적인 정서조절로 나누어 소진에 미치는 영향을 살펴보았다. 그 결과 더 적응적인 정서조절은 소진에 유의한 부적영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무의미창조는 주도적으로 자신의 직무, 관계 및 인지의 경계를 변경시켜 구성원들 스스로에게 의미 있는 방식으로 직무를 재설계하는 것이므로 직무의미창조와 직무탈진 간의 부적 관련성을 유추해볼 수 있다.

2.5 직무의미창조(job crafting)의 조절효과

현재 정서노동 연구에서 정서지능, 긍정 및 부정 정서성, 성격 5요인과 같은 개인차원 변인들이 정서노동의 예측변인 혹은 조절변인으로 함께 연구되고 있다[8], [6]. 근본적으로 정서노동이 개인 내에서 발생하는 정서 경험이며 내부로부터 유지되고 변화하는 특징을 갖고 있기 때문에 개인차원의 변인들을 고려하는 것이 중요하다.

지금까지 외부고객에 대한 정서노동이 직무탈진에 미치는 영향에서 조절변인으로 다루어진 변인은 정서지능,

핵심자기평가, 긍정심리자본이 있다. 대표적으로 박선애 (2014) 연구에서 내면행동이 직무열의에 미치는 영향에서 긍정심리자본의 조절효과가 밝혀졌다($\beta=.138, \Delta R^2=.016, p<.01$). 해당 연구에서는 Bakker, Demerouti 및 Euwema(2005)의 직무요구-자원 모델을 근거로 긍정심리자본을 개인차원의 직무자원으로 간주하였다. 직무의미창조 또한 직무요구-자원 모델을 기반으로 요구는 줄이고 자원을 극대화하기 위한 개인의 주도적 변화 노력이기 때문에[9], 직무자원으로서 조절변인 역할을 수행할 것으로 기대가 된다.

또 다른 개인차원의 변인으로 신민주(2012)가 제시한 인지적 정서조절은 정서노동과 소진 사이를 조절하는 것으로 나타났다($\beta=.36, \Delta R^2=.028, p<.01$). 즉 정서노동은 소진에 정적인 영향을 미치고, 이들의 관계에서 인지적 정서조절이 하나의 조절변인으로 작용하였다. 개인의 심리적, 정서적 어려움을 이해하고 자신의 정서를 보다 긍정적이고 건강하게 조절하는 것은 직무의미창조의 3개 요인 중 인지적 경계 변경과 유사하다고 볼 수 있다. 즉, 개인이 주도적으로 정서노동과 직무태도 간의 관계를 변화시키기 위해 긍정적 의미를 창조함으로써 정서노동이 소진에 미치는 영향을 줄였다.

한편, 내부고객에 대한 정서노동에서 조절변인으로 밝혀진 개인차원 변인들은 전무하며, 조직차원 변인인 조직지원인식이 유일하게 다루어졌다. 권동균 외 연구자들(2015)은 위계적 회귀분석을 통해 표면행동과 직무탈진 사이에서 조직지원인식(POS)이 유의한 조절효과가 있다는 것을 밝혀냈다($\beta=-.103, \Delta R^2=.010, p<.05$). 또한 직무열의에 대한 내면행동과 조직지원인식(POS)의 위계적 회귀분석 결과 역시 상호작용이 유의하게 나타났다. ($\beta=.114, \Delta R^2=.012, p<.05$).

이상의 논의를 종합하면, 위에서 언급한 개인 조직구성원의 주도적 태도 변인의 조절효과를 고려할 때 상사에 대한 정서노동 연구에서도 개인차원 조절변인을 다룰 필요가 있다. 직무의미창조는 구성개념 특성상 상사에 대한 정서노동이 직무태도에 미치는 부정적인 영향을 완화시키고, 긍정적인 영향을 강화시킬 것으로 예측된다. 따라서 본 연구는 직무의미창조의 조절효과를 탐색적으로 살펴보고자 한다.

가설3. 상사에 대한 정서노동과 직무태도 간 관계를 직무의미창조가 조절할 것이다.

가설 3-1. 직무의미창조는 표면행동이 직무탈진에 미치는 정적인 영향을 완화시킬 것이다.

가설 3-2. 직무의미창조는 표면행동이 직무열의에 미치는 부정적인 영향을 완화시킬 것이다.

가설 3-3. 직무의미창조는 내면행동이 직무탈진에 미치는 부정적인 영향을 강화시킬 것이다.

가설3-4. 직무의미창조는 내면행동이 직무열의에 미치는 정적인 영향을 강화시킬 것이다.

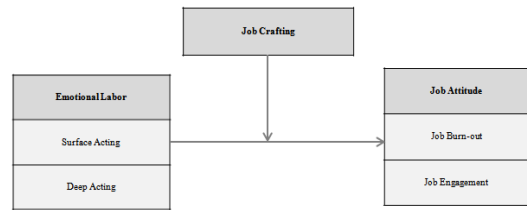


Fig. 1. Study Model

3. 방법

3.1 조사대상자 및 자료수집 절차

본 연구는 국내 다양한 기업에 근무하고 있는 만 19세 이상의 일반 직장인을 대상으로 온라인 설문조사를 통해 자료를 수집하였다. 다양한 직종에 종사하는 응답자 301명의 자료가 분석에 사용되었다. 직종별 종사자를 살펴보면, 일반사무 (53.5%), 인사총무(6%), 기획,마케팅(4.7%), 재무,회계(6.6%), 영업,서비스(10%), IT정보(8.6%), 기타(10.6%)이었다. 응답자의 인구통계학적 특성 중 먼저 성별을 살펴보면, 남자가 189명(62.8%), 여자는 112명(37.2%)이었다. 연령의 경우, 비교적 고르게 분포되어 있고, 평균연령은 40.6세였다.

3.2 측정도구

3.2.1 정서노동

정서노동은 Brotheridge와 Grandey(2002)가 개발하고 권동균(2015) 등이 사용한 척도를 활용하였다. 표면행동(예:나는 상사를 대하면서 실제 느끼는 감정을 표현하기가 꺼려진다)과 내면행동(예:나는 상사에게 보여주어야 하는 감정을 실제로 느끼기 위해 노력한다)은 각각 5문항 및 5점 척도로 구성되었다. 표면행동의 Cronbach's α 값은 .884, 내면행동은 .845으로 나타났다.

3.2.2 직무탈진

직무탈진의 경우 Schaufeli, Leiter, Maslach 및 Jackson(1996)이 개발하고 신강현(2003)이 타당화한 MBI-GS 척도를 사용하였다. 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 구성되었다. 직무탈진의 Cronbach's α 값은 .915로 높았다.

3.2.3 직무열의

직무열의의 경우 Schaufeli와 동료들(2002)이 개발한 UWES의 단축형 척도를 사용하였다. 이 척도는 활력(예:일을 할 때, 나는 넘치는 힘을 느낀다) 6문항, 헌신(예:내 일은 매우 의미 있고 가치 있는 일이다) 5문항, 몰두(예:직무를 수행할 때 나는 시간가는 줄을 모른다) 6문항으로 총 18문항이며 5점 척도로 구성되었다. 직무열의의 Cronbach's α .936으로 나타났다.

3.2.4 직무의미창조(Job crafting)

직무의미창조를 측정하기 위하여 조주연(2014)이 개발 및 타당화한 5요인의 44문항 중 요인 부하량이 높은

29문항을 사용하였다. 예시문항은 ‘나는 직무성과를 높이기 위해 다양한 정보와 기술을 적용해보려고 노력한다.’ ‘나는 어려운 상황에서 도움을 받을 수 있는 상사나 동료들과 좋은 관계를 맺으려고 노력한다.’, ‘나는 폭넓은 기술과 능력을 활용하는 업무를 맡으려고 한다.’, ‘내가 하고 있는 일의 목적을 좀 더 의미있게 재정의 하려고 노력한다.’ 등이며, 5점 척도로 구성되었다. 척도의 Cronbach's α 값은 .922로 높았다.

3.3 분석방법

본 연구에서는 상사에 대한 정서노동이 직무탈진 및 직무열의에 미치는 영향과 그 과정에서 직무의미창조의 조절효과를 확인하기 위해 SPSS 21.0을 사용하였다. 먼저 응답 자료들의 기술통계를 살펴보고, 상관분석과 위계적 회귀분석을 실시하였다.

4. 결과

4.1 상관분석 결과

본 연구에 포함된 변인들에 대한 평균, 표준편차, 및 상관관계를 표 1에 제시하였다. 상관분석 결과를 살펴보면, 표면행동은 직무탈진($r=.488, p<.01$)과 정적 상관을

Table 1. Correlation Analysis

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------|--------|--------|---------|---------|--------|
| 1.Surface Acting | | .260** | .488** | -.003 | .197** |
| 2.Deep Acting | .260** | | .234* | .422** | .439** |
| 3.Job Burn-out | .488** | .234* | | -.188** | -.050 |
| 4.Job Engagement | -.003 | .422** | -.188** | | .588** |
| 5.Job Crafting | .197** | .439** | -.050 | .588** | |
| <i>M</i> | 3.34 | 3.02 | 2.81 | 2.70 | 3.43 |
| <i>SD</i> | .623 | .661 | .622 | .519 | .432 |

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Table 2. Hierarchical Regression Analysis

| | Job Burn-out | | | Job Engagement | | |
|-------------------|--------------|----------|--------------|----------------|----------|--------------|
| | β | t | ΔR^2 | β | t | ΔR^2 |
| 1.Population Stat | | | .018** | | | .044*** |
| 2.Surface Acting | .482 | 9.593*** | .232*** | .009 | .152 | .038*** |
| 1.Population Stat | | | .018** | | | .044*** |
| 2.Deep Acting | .243 | 4.352*** | .059*** | .411 | 7.993*** | .169*** |

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

보였고, 직무열의($r=-.003, n.s$)에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다. 내면행동의 경우 직무탈진($r=-.234, p<.05$)과 유의한 부적상관을 보였고, 직무열의($r=.422, p<.01$)에는 정적 관련성을 보였다. 또한 두 가지 정서노동 수행전략 간 높지는 않지만 유의한 관련성을 보였다($r=.260, p<.01$).

4.2 위계적 회귀분석 결과

표 2는 인구통계적 변인을 통제한 후 직무탈진과 직무열의에 대한 정서노동의 위계적 회귀분석 결과이다. 먼저 직무탈진에 대한 정서노동 수행전략의 영향을 살펴 보면, 예상한 대로 상사에 대한 표면행동은 직무탈진($\beta=.482, p<.001$)에 정적으로 유의한 영향을 미쳤다. 내면 행동도 직무탈진($\beta=.243, p<.001$)에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타나, 가설 1-1는 지지되었고 가설 1-2는 지지되지 않았다.

한편 준거변인이 직무열의일 때, 표면행동은 직무열의($\beta=-.009, n.s$)에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다. 반면 내면행동은 직무열의($\beta=.411, p<.001$)에 비교적 강한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1은 지지되지 않았고, 2-2는 지지되었다. 종합하면, 주로 표면행동을 하는 종업원이 직무탈진을 경험함을 알 수 있다. 반면 내면행동을 하는 종업원은 직무탈진과 직무열의를 함께 경험하는 것으로 해석된다.

4.3 조절효과 검증

상사에 대한 정서노동과 직무탈진, 직무열의 간 관계를 직무의미창조가 조절할 것이라는 가설 3을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 예측변인을 투입한 뒤, 다음 단계에서 예측변인들의 상호작용 항을 투입하였다.

분석 결과, 표 3에 제시한 바와 같이 직무열의가 준거변인일 때 표면행동과 직무의미창조의 상호작용 항이 유의하게 나타났다($\beta=-.907, \Delta R^2=.010, p<.05$). 따라서 가설 3-2만이 지지되었다. 조절효과를 해석하기 위해 Aiken과 West(1991)의 상호작용 그래프를 작성하였다. 그림 2에 제시한 바와 같이, 직무의미창조 수준이 낮은 경우보다 높은 경우 표면행동과 직무열의와의 정적 관계성이 더 강하게 나타났다. 이는 표면행동과 직무열의 간의 관계에서 직무의미창조 수준이 높은 경우, 이 둘 간의 부적적인 관계를 완화시킨다는 것을 의미한다. 이러한 결

과는 직무의미창조를 많이 할수록 과업을 자신에 맞게 최적화하고, 우호적인 관계를 형성하려고 노력하며, 자신의 업무에 대한 의미와 가치를 부여함으로써 표면행동을 하더라도 직무열의를 강화시킴을 시사한다.

Table 3. Hierarchical Regression Analysis between Surface Acting and Job Crafting on Job Engagement

| | | β | ΔR^2 |
|---|-------------------------------|----------|----------------------|
| 1 | Surface Acting | -.003 | |
| 2 | Surface Acting | -.124** | .361*** |
| | Job Crafting | -.613*** | |
| 3 | Surface Acting | -.843* | .010* |
| | Job Crafting | .193 | |
| | Surface Acting × Job Crafting | -.907* | |
| | | | Total $R^2 = .364^*$ |

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

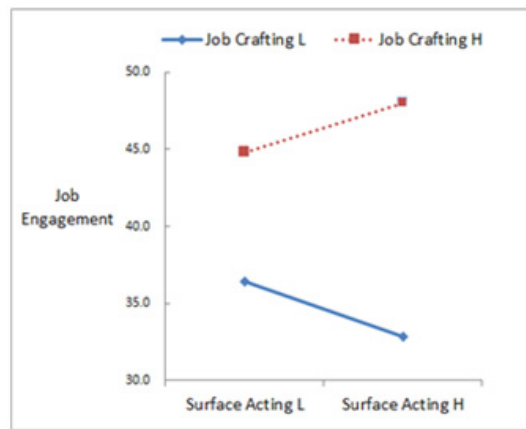


Fig 2. Interaction effects between Surface Acting and Job Crafting on Job Engagement

5. 논의

본 연구의 목적은 다양한 직종의 종업원을 대상으로 상사에 대한 정서노동이 직무탈진 및 직무열의에 미치는 영향을 살펴보고, 최근 핵심인재의 특성으로 부각되고 있는 개인변인인 직무의미창조(Job Crafting)의 조절효

과를 확인하는 데 있다.

정서노동 기계 별 연구결과를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 상사에 대한 표면행동은 기대한 바와 같이 직무탈진에 정적 영향을 미치고 직무열의에는 부적으로 영향을 미쳤다. 직무탈진과의 관계는 기존의 외부고객 대상[10] 및 내부고객에 대한 연구들[6], [7], 의 결과와 일관된다. 표면행동이 종업원의 실제 감정을 억누르고 가짜감정을 내보여야 함에 있어 스트레스 변인들과 관련이 있으며 [11] 이러한 정서부조화는 결국 직무탈진과 정적으로 연관될 수 밖에 없다. 정서부조화는 역할갈등의 한 종류라고 간주되는데[12], 기존 연구들은 직무탈진의 주요 선행변인이 역할갈등임을 꾸준히 주장하고 있다[13].

그동안 표면행동과 직무열의의 관계는 일관된 결과를 보이지 않았으나 최근 수행된 박선애 등(2014)의 연구에서 본 연구와 동일한 결과가 제시되었다. 표면행동이 근본적으로 자신의 감정 대신 조직에서 요구하는 감정을 표현하는 것임을 고려했을 때 직무열의에 부적 영향을 미칠 가능성이 높다. 본 연구에서는 작은 표본 등으로 인해 부적 관계성을 입증하지 못하였지만, 기존 연구에서는 표면행동의 직무만족에 대한 부적 영향이 강조되었다 [14]. 자신의 감정을 억누르는 상황에서 직무만족이 낮아지고 이는 결국 직무열의를 감소시킬 수 있다. 또한 Hochschild(1983)는 표면행동이 직무만족뿐 아니라 자기 효능감을 하락시킨다는 연구결과를 제시했다. 자기 효능감은 직무열의의 하위요소 중 활력 및 헌신과 관련된 변인이며, 앞서 언급한 대로 직무탈진과 직무열의는 반대의 개념으로 간주되어 왔기 때문에 표면행동과 직무열의간의 부적 관련성을 자연스럽게 유추할 수 있다 [15].

한편 내면행동은 직무탈진과 직무열의 모두에 정적으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 내면행동과 직무탈진 간의 부적 관련성은 국내 상사에 대한 정서노동의 초기 연구인 박건우 등(2014)의 연구결과와 일치한다. 근본적으로 내면행동 또한 끊임없이 자기감정을 통제하고 조절하여 조직에 부합한 감정을 표현하려고 노력하는 것이기 때문에 직무탈진에 정적 영향을 미칠 수 있다[16]. 그러나 내면행동이 직무탈진에 부적 영향을 미친다고 밝힌 권동균 등(2015)의 연구결과와는 차이가 있기 때문에 성급한 판단은 유보할 수밖에 없다.

내면행동과 직무열의 사이의 강한 정적관계는 기존의 많은 연구결과들을 지지한다. 대다수의 연구들은 내면행

동이 노력이 필요한 정서표현이라는 점에 동의하고 있다. 연구자들은 행위이론(Action theory)에 기반하여 종업원의 내면행동은 고객과의 상호작용 단계에서 시행하지 않고, 상호작용을 시작하기 전 단계에서부터 이미 발현한다고 주장한다[17] Hochschild (1983) 또한 내면행동은 해당 상황에서 발현되기보다 종업원들이 자신의 역할을 습득하는 단계에서부터 준비한다고 주장했다. 이는 거꾸로 생각하면 직무열의가 있기 때문에 사전에 내면행동을 익히고 내면화한다고도 볼 수 있다. 내면행동 기제를 체화하는 행동은 직무열의가 있다는 증거이며, 내면행동을 통한 직무열의는 결과적으로 또 다른 내면행동을 유발할 수 있다.

지금까지 논의한 정서노동과 직무태도 간의 관계를 정리하면, 정서노동 기계에 따라 직무태도 관련 변인과 차별적인 결과가 나타남을 알 수 있다. 다음으로 표면행동의 부정적 효과를 감소시키는 조절변인으로 직무의미창조의 효과를 확인한 결과, 직무의미창조는 표면행동이 직무열의에 미치는 부적 영향을 완화시키는 것으로 나타났다. 기존 외부고객에 대한 정서노동 연구에서는 주로 자원보존이론에 따른 조직차원 변인들의 효과가 검증되었다[18]. 직무의미창조가 개인차원의 자원이라는 점에서, 본 연구결과는 직무 스트레스를 주도적으로 완화시키고자 하는 개인차원의 다양한 노력들도 정서노동의 부정적 효과를 완화시킬 수 있다는 것을 시사해준다.

또한 직무의미창조가 높은 종업원들은 표면행동을 하더라도 직무열의가 감소하지 않도록 상사와의 관계를 재설정하고 감정을 통제하며 더 적극적인 의미를 부여하는 노력들을 한다고 해석할 수 있다. 조주연과 김명소 (2015)의 직무의미창조 척도개발 연구에 따르면 직무의미창조의 하위 요인중 인지적 직무자원 증진 요인의 타당도가 가장 높았다. 이러한 인지적 직무자원을 통해 개인 스스로 직무에 대한 의미를 부여함으로써 직무열의와 만족, 삶의 질 등을 향상시킬 수 있다. 또한 기존의 연구는 일에 대해 의미를 부여하는 사람은 목표달성도 중요하게 생각하지만 과정을 통한 발전과 성취를 통해 더욱 행복감을 느끼는 것으로 나타났다[18]. 이를 본 연구에 적용시켜 보면 직무의미창조를 많이 하는 종업원들은 상사와의 상호작용 과정에서 발전과 성장에 대한 즐거움을 발견하므로 표면행동을 하더라도 직무열의를 증대시키고 노력할 것이다.

본 연구의 의의로는 첫째, 정서노동의 연구범위를 확

장한 것에 있다. 기존에 서비스직에 한정되어 연구되어 온 정서노동의 연구를 최근의 흐름에 맞게 확장하여 일반직 대상의 정서노동 연구를 진행하였다. 이를 통해 정서노동의 대상을 확대하고 일반화 가능성을 높였다. 상사에 대한 정서노동 연구가 초기 단계임을 고려할 때, 다양한 변인들을 추가하여 연구를 수행함으로써 해당분야의 실증적 자료를 제공했다.

둘째, 상사에 대한 정서노동에서 정서노동과 직무태도 관계를 조절하는 변인들을 탐색한 것에 의미가 있다. 현재 상사에 대한 정서노동 연구에서 조직차원 변인인 조직지원인식의 조절효과만 밝혀졌다[7]. 본 연구에서 조절변인 연구 흐름을 이어 개인차원의 조절변인을 추가한 것은 학문적인 의의가 있다. 정서노동이 개인 내면에서 이루어지는 프로세스임을 가정할 때, 개인 내면의 상호작용에 대해 연구하는 것은 의미가 크다.

셋째, Ashforth와 Humphrey(1993)는 정서노동의 이로 인한 결과로 대인 간 상호작용을 더욱 예측가능하게 하여 직무상황에서의 불확실성을 감소시켜준다고 주장했다. 더욱이 정서노동은 당황스러운 대인간 문제를 방지하고 종업원이 난감한 상황으로부터 피하게 해준다고 밝혔다. 본 연구에서 직무의미창조의 조절효과가 밝혀진 만큼 종업원들에게 직무의미창조의 필요성을 강조하고 교육한다면 종업원들의 의미부여 활동을 높여 정서노동으로 인한 부정적 효과들을 감소시킬 수 있다. 요약하면, 본 연구를 통해 직무의미창조 변인의 가치를 재확인하였다는 점에서 학문적 및 실용적 의미가 있다.

한편 본 연구결과는 다음과 같은 한계점을 갖고 있다. 첫째, 일반직 종사자들이 경험하는 정서노동 중 상사에 대한 정서노동만을 다루었다는 점이다. 내부고객에는 상사를 비롯하여 동료 및 부하직원 등 조직 내의 다양한 고객에 대한 정서노동이 존재할 수 있기 때문에 추후의 연구에서는 이를 탐색해 보는 것이 필요하다.

둘째, 본 연구의 모든 자료는 자기보고식으로 측정되었기 때문에 동일방법에 의한 편향 혹은 거짓응답(Faking)의 가능성이 있다. 다시 말해, 모든 변인에 대한 문항에 응답자가 스스로 응답했기 때문에 변인 간 상관성이 실제보다 높게 측정되었을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 설문방법 이외에 다른 연구방법을 함께 사용하는 것이 제안된다. 또한 본인을 포함한 동료 혹은 상사의 관점에서의 정서노동을 측정하는 방법 또한 고려할만하다.

셋째, 직무의미창조의 조절효과가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났지만 결정계수의 값이 크지 않다는 점에서 본 연구결과의 해석에 제한이 있을 수 있다. 한인수(2003)는 조절효과 검증에서 사용되는 조절회귀분석 방법은 총 표본크기, 하위집단 간 표본크기의 불균형, 예측변인의 범위제한 및 변인들의 상호작용 효과 등으로 인해 통계적 검증력이 낮아질 수 있다고 밝힌 바 있다. 서론에서 기술한 기존 정서노동 연구에서 밝혀진 조절변인들의 결정계수도 .01-.028의 범위로 높지 않은 수준임을 고려할 때, 추후에는 사전 연구설계 단계에서의 철저한 대비를 통한 설명력 검증이 요망된다.

마지막으로 추후 연구에서는 정서노동의 선행변인과 결과변인들의 범위를 확장하여 연구할 필요가 있다. 본 연구는 결과변인과 조절변인에 초점을 맞추어 연구를 수행했기 때문에 정서노동의 선행변인에 대한 고려가 미흡했다. 또한 직무태도와 관련된 결과변인들을 살펴보았는데, 향후에는 이를 확장하여 직무수행, 맥락수행, 삶의 만족, 이직의도와 같은 다양한 직무효과성 변인들과의 관계성을 살펴보는 것이 바람직하겠다.

References

- [1] Bitner, M. J., Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *the Journal of Marketing*, pp. 69-82, 1990.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251871>
- [2] Ekman, P., Friesen, W. V., *Unmasking the face: A guide to recognizing emotions from facial cues*, 1975.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/b978-0-08-016643-8.50019-7>
- [3] Bono, J. E., Folds, H. J., Vinson, G., Muros, J. P., Workplace emotions: the role of supervision and leadership, *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 5, 1357, 2007.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1357>
- [4] SeonAe Park, JaeChang Lee, The effect of emotional Labor strategy on job burnout and job engagement: the moderating effect of positive psychological capital, *Korea Industrial Organizational Psychology*, vol. 27, no. 4, pp. 781-807, 2014.
DOI: <http://dx.doi.org/10.24230/ksiop.27.4.201411.781>
- [5] Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., Whitten, D., Abusive supervision and work? family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, vol. 23, no. 5, pp. 849-859, 2012.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.003>
- [6] GunWoo Park, Myoung So Kim, Young Seok Han, Exploration of predictive variables of emotional Labor in subordinate roles and verification of the relations model between emotional Labor and burnout, vol. 27, no. 1,

Korea Industrial Organizational Psychology, pp. 267-290, 2014.

DOI: <http://dx.doi.org/10.24230/ksiop.27.1.201402.267>

- [7] DongKyun Kwon, Myoung So Kim, Yong Seock Han, The Effect of Subordinate's Emotional Labor on Job Burnout & Job Engagement: Moderating Effect of Perceived Organizational Support, Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology vol. 28, no. 3, pp. 457-480, 2015.
DOI: <http://dx.doi.org/10.24230/ksiop.28.3.201508.457>
- [8] Brotheridge, C. M., Grandey, A. A., Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". Journal of vocational behavior, vol. 60, no. 1, pp. 17-39, 2002.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- [9] Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. Journal of occupational health psychology, vol. 18, no. 2, 230, 2013.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0032141>
- [10] Grandey, A. A., Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. Journal of occupational health psychology, vol. 5, no. 1, 95, 2000.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037//1076-8998.5.1.95>
- [11] Abraham, R., Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, vol. 124, no. 2, 229, 1998.
DOI: <http://dx.doi.org/10.3200/mono.130.2.117-145>
- [12] Rafaeli, A., Sutton, R. I., Expression of emotion as part of the work role. Academy of management review, vol. 12, no. 1, pp. 23-37, 1987.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/257991>
- [13] Lee, R. T., Ashforth, B. E., A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. Journal of organizational behavior, vol. 14, no. 1, 3-20, 1993.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030140103>
- [14] Rutter, D. R., Fielding, P. J., Sources of occupational stress: An examination of British prison officers. Work & Stress, vol. 2, no. 4, pp. 291-299, 1988.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/02678378808257490>
- [15] Saks, A. M., Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of managerial psychology, vol. 21, no. 7, pp. 600-619, 2006.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>
- [16] Zapf, D., Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. Human resource management review, vol. 12, no. 2, pp. 237-268, 2002.
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00048-7](http://dx.doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00048-7)
- [17] Hobfoll, S. E., Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American psychologist, vol. 44, no. 3, 513, 1989.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037//0003-066x.44.3.513>
- [18] Daniel, K., Rethinking job characteristics in work stress research. Human Relations, 59, pp. 267-290, 2006.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0018726706064171>

김 명 소(Kim, Myoung So)

[정회원]



- 1992년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 산업심리학과 교수
- 2012년 7월 ~ 2015년 5월 : 호서대 사회과학대학 학장
- 2008년 12월 ~ 2009년 12월 : 한국산업조직심리학회 회장
- 2006년 2월 ~ 현재 : 인사혁신처, 외교부, 서울시 등 역량평가위원

<관심분야>

산업조직심리, 인사심리, 연구설계, 역량평가

이 민 주(Lee, Min Joo)

[준회원]



- 2011년 3월 ~ 2015년 2월 : 호서대학교 산업심리학과 조
- 2015년 3월 ~ 2017년 2월 : 호서대 산업심리학과 대학원 조

<관심분야>

산업조직심리, 인사심리, 역량평가