

직무관련 정서상태가 직무열의 및 직무탈진에 미치는 영향: 감정노동의 매개효과

황성재¹, 백윤정¹, 김보영^{2*}
¹경북대학교 경영학부, ²국민대학교 경영학과

Relationship Between Job-related Affective States and Job Attitudes: Mediating Effects of Emotional Labor

Hwang-Sung Jae¹, Yoonjung Baek¹, Boyoung Kim^{2*}

¹School of Business Administration, Kyungpook National University,

²College of Business Administration, Kookmin University

요약 본 연구에서는 첫째, 서비스 업종에 종사하는 종업원들의 감정노동에 영향을 미치는 선행요인으로서 직무관련 정서상태의 효과를 검증하였으며, 둘째, 감정노동의 결과요인으로서 선행연구에서 주로 다루었던 부정적 직무태도 뿐만 아니라 긍정적 직무태도에 대한 감정노동의 효과를 고찰하였다. 마지막으로 종업원들이 과업환경에서 경험하는 직무관련 정서와 직무태도 간의 관계를 매개하는 감정노동의 효과를 검증하였다. 국내 15개 서비스 기업에 종사하는 150명의 종업원을 대상으로 실시한 설문분석 결과, 직무관련 긍정 정서상태는 종업원으로 하여금 내면행동을, 직무관련 부정 정서상태는 표면행동을 유발함이 검증되었다. 또한 내면행동은 긍정적인 직무태도인 직무헌신과 직무활력을 증진시켰으며, 표면행동은 냉소주의와 소진을 증가시켰다. 마지막으로 내면행동은 직무관련 긍정 정서상태와 긍정적인 직무태도(직무헌신, 직무활력) 간의 관계를, 표면행동은 직무관련 부정 정서상태와 부정적인 직무태도(냉소주의, 소진) 간의 관계를 각각 매개하였다. 본 연구는 종업원들의 감정노동전략이 인지적 혹은 반응적 메커니즘을 수반하여 직무관련 정서상태와 직무태도 간의 관계를 매개함을 검증하였다는 점에서 이론적 의의가 있다. 또한 실무적으로 본 연구 결과를 토대로 볼 때, 서비스 직무를 수행하는 종업원들의 서비스 질을 향상시키고 긍정적인 직무태도를 유도하기 위해서는 단순히 부정적 정서를 유발하지 않는 직무환경을 유지하는 수동적 관리보다도 긍정적 정서를 증진시킬 수 있는 과업환경을 조성하는 것이 중요함을 제안할 수 있다. 향후 연구에서는 종단적 데이터 측정이나 측정 소스의 다양화 등의 시도가 필요하다.

Abstract This study had three purposes. First, the effects of job-related affective states on emotional labor (deep acting and surface acting) of employees engaging in service job were examined. Second, previous studies focused on the negative effects of emotional labor on job attitudes. On the other hand, this study dealt with not only the negative effects of emotional labor but also its positive effects. In particular, this study examined the effects of emotional labor on positive job attitudes, such as job commitment and job involvement, as well as negative job attitudes, such as exhaustion and cynicism. Finally, this study examined the mediation effect of emotional labor on the relationship between the job-related affective state and job attitudes. The data was collected from 150 employees working in 15 service firms in Korea. The results were as follows. First, the positive job-related affective state increased the deep-acting. On the other hand, negative job-related affective state increased surface-acting. Second, the main effect of deep-acting on positive job attitudes (dedication and vigor) was significant. In addition, the main effects of surface-acting on the negative job attitudes (exhaustion and cynicism) was significant. Finally, the mediating effect of deep-acting on the relationship between positive job-related affective state and positive job attitudes was significant. In addition, surface-acting mediated the relationship between negative job-related affective state and negative job attitudes. The theoretical and practical implications of this study are provided in the discussion session.

Key Words : emotional labor(deep acting and surface acting), job-related affective states, dedication, vigor, exhaustion, cynicism.

본 논문은 2014년도 국민대학교에서 지원받은 연구비로 수행되었습니다.

*Corresponding Author : Boyoung Kim(Kookmin Univ.)

Tel: +82-2-910-5526 email: bykim7@kookmin.ac.kr

Received June 23, 2014

Revised (1st July 24, 2014, 2nd July 30, 2014)

Accepted August 7, 2014

1. 서론

전체 산업에서 서비스 산업이 차지하는 비중이 점차 증대되면서, 직장 내에서 조직구성원들의 정서나 기분에 대한 관심이 비약적으로 증가하고 있다. 특히 최근 들어 우리나라에서도 서비스 업종에 종사하는 조직구성원들의 감정노동(emotional labor) 실태가 이슈가 되면서, 서비스 산업의 양적 성장에 비하여 질적으로 열악한 근무 환경과 이에 따른 조직구성원들의 소진(burnout)이나 스트레스에 대한 관심이 증대하였다. 서비스 산업에서 성과를 결정하는 가장 중요한 요인은 무엇보다도 조직구성원이 제공하는 서비스 품질이다. 이러한 인식하에 서비스를 제공하는 조직구성원들의 태도와 행동의 중요성에 대한 많은 논의가 이루어져왔으며, 보다 근본적으로 이들의 태도와 행동에 영향을 미칠 수 있는 “감정”에 대한 논의가 최근 들어 활발하게 이루어지고 있다(Scott & Barnes, 2011).

일반적으로 서비스 기업의 종업원들은 고객과의 상호 작용에서 긍정적인 정서를 표현해야 한다는 감정표현규칙(display rules)에 순응해야 한다(Hochschild, 1983). 감정노동 선행연구에서는 이러한 감정표현규칙을 지켜야 하는 조직구성원들의 감정노동을 표면행동(surface-acting)과 내면행동(deep-acting)의 두 가지 형태로 구분하고(Grandey, 2000), 이러한 두 가지 형태의 감정노동이 조직구성원들의 태도나 행동에 미치는 영향에 관한 연구결과들을 제시해 왔다. 예를 들어 표면행동은 구성원들로 하여금 부정적 정서(Grandey, 2003; Scott & Barnes, 2011), 직무불만족(Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005; Scott, Barnes, & Wagner, 2012), 정서적 소진(Bakker & Heuven, 2006; Diefendorff et al., 2005), 그리고 과업일탈행동(Scott & Barnes, 2011; Scott et al., 2012)을 증가시키는 것으로 나타났다. 반면 내면행동은 표면행동과는 달리 정서소진이나 과업일탈행동 등의 부정적인 결과변수와는 상관관계가 없는 것으로 나타났다(Diefendorff et al., 2005). 이와 같이 감정노동 연구는 감정노동의 결과요인을 규명하는데 치중되어 왔다. 반면 감정노동의 선행요인을 다룬 연구로는 직무만족(Grandey, 2003)과 감정표현규칙(Gosserand & Diefendorff, 2005; Grandey, 2003), 감정현출규칙에 대한 몰입도(Gosserand & Diefendorff, 2005) 개인의 정서성향(Gosserand & Diefendorff, 2005), 성격(Diefendorff et

al., 2005) 등이 표면행동과 내면행동에 미치는 영향을 고찰한 것이 있으나, 감정노동의 결과요인을 고찰한 연구에 비해 아직까지 그 결과는 매우 제한적이라 할 수 있다. 더욱이 감정노동 연구가 보다 실무적인 차원에서 시사점을 얻기 위해서는 다양한 상황요인에 대한 고려가 필요 한데 선행연구에서 이에 관한 본격적인 논의가 많이 이루어지지 않았다(Côté, 2005; Scott & Barnes, 2011).

이와 더불어 지금까지 연구들에서는 종업원 개인이 느끼는 감정과 관계없이 조직에서 요구하는 감정의 표출에 초점을 둔 연구들이 대부분이었다. 이러한 감정부조화(emotional dissonance)를 다룬 연구들은 상대적으로 감정노동의 부정적 효과에 초점을 맞추고 있다(Bakker & Heuven, 2006; Grandey, Fisk, & Steiner, 2005). 이론적 논의에 의하면 감정노동은 감정부조화로 인한 부정적인 기능 뿐만 아니라, 조직구성원들의 자기표현(self-expression)을 촉진하여 자신의 역할을 자신의 정체성으로 개인화(personalization) 함으로써 서비스 성과를 증진시키는 긍정적 기능 또한 존재한다(Ashforth & Humphrey, 1993). 하지만 아직까지 이러한 감정노동의 긍정적 기능에 대한 실증 연구는 거의 이루어지지 못했다.

이에 본 연구는 다음과 같은 목적을 지닌다. 첫째, 본 연구에서는 감정노동에 영향을 미치는 선행요인으로서 직무관련 정서상태의 효과를 검증해 보고자 한다. 개인의 기질적 특징인 정서성향과는 달리 직무관련 정서상태는 과업환경에 의해 유발되는 상황적 요인과 밀접한 관련이 있다는 점에서 감정노동 관리적 측면의 실질적인 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다. 둘째, 본 연구에서는 내면행동과 표면행동이 각각 다른 형태의 직무태도, 즉 긍정적 직무태도와 부정적인 직무태도에 영향을 미침을 검증하고 그 메커니즘을 설명하고자 한다. 이에 부정적 직무태도로서 직무탈진(burnout)의 일종인 냉소주의(cynicism)와 소진(exhaustion), 그리고 긍정적 직무태도로서 직무열의(engagement)의 일종인 직무헌신(dedication)과 직무활력(vigor)에 감정노동이 미치는 영향을 검증하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설

2.1 감정노동의 개념

서비스업에 종사하는 종업원은 직무를 수행하면서 조

직에서 요구하는 감정이나 고객이 요구하는 감정을 표현하기 위해 자신이 가지고 있는 감정자원을 투입하여 새로운 감정을 만들어야 한다. Hochschild (1983)는 감정노동(emotional labor)의 개념을 제시하면서 감정도 노동의 수단이자 대가가 될 수 있으며, 사회적으로 교환 가능하다고 주장하였다. 즉, 감정노동을 조직의 감정표현규칙이나 고객과의 상호작용을 통해 개인의 감정을 관리하고 조절하는 또 다른 차원의 노동으로 개념화하였다(Grandey, 2000, 2003).

종업원의 감정노동 수행에 초점을 맞춘 연구에서는 개인의 사적 영역인 감정이 어떻게 조직 내 혹은 고객과의 관계에서 상품화 되는가에 중점을 두고 있다(Brotheridge & Lee, 2003; Grandey, 2003; Hochschild, 1983; Scott & Barnes, 2011). Grandey (2000)는 조직에서 종업원들에게 특정 감정을 표현 혹은 억제하도록 요구하는 것을 감정표현규칙이라고 정의하고, 조직의 목표에 일치하는 감정표현이 감정노동의 핵심요소라 보았다. 즉, 서비스 산업에 종사하는 종업원은 조직에서 요구하는 감정표현규칙을 준수하기 위해 실제 느끼는 감정과는 상관없이 자신의 감정을 억제하거나 새로운 감정을 표현하는 일종의 감정관리 과정을 거치고 이러한 감정관리 과정이 감정노동의 핵심이다.

이와 같은 감정노동을 수행할 때, 종업원들은 두 가지 행동전략 중 하나를 사용하는데, 표면행동(surface acting)과 내면행동(deep acting)이 그것이다(Hochschild, 1983). 표면행동(surface acting)은 조직에서 요구하는 감정을 표현하기 위해 자신이 가지고 있는 감정을 바꾸거나 실제 그러한 감정을 느끼려 하기 보다는 표정, 행동, 태도와 같은 겉으로 드러나는 감정에만 초점을 둬으로써 실제 본인의 감정과는 다른 거짓된 감정을 표현하는 것을 말한다(Hochschild, 1983). 따라서 표면행동을 할 때, 종업원들은 자신의 실제 감정과 조직에서 요구하는 감정을 일치시키려는 노력 없이 반사적이고 기계적으로 감정을 표현한다(Grandey, 2003). 이와 같이 표면행동은 감정이 발생하는 상황에 대한 인식이나 이해 없이 단순히 반응적으로 감정을 표출하기 때문에 반응초점행위(response-focused emotion regulation)라 할 수 있는데, 예를 들어 고객의 부당한 요구나 무례한 행동에 대해서 종업원들은 자신이 느끼는 부정적인 감정을 긍정적인 감정으로 바꾸려고 하지 않고, 겉으로만 가장하여 공손한 말씨나 미소를 짓는 표정 혹은 친절한 태도를 고객에게

보이는 것을 들을 수 있다. 이러한 표면행동은 표면적으로만 감정표현을 통제하는 행위로 감정규제에 대한 수동적인 관여(passive attitude)를 의미한다(Scott & Barnes, 2011).

이와는 대조적으로 내면행동(deep acting)은 조직에서 요구하는 감정을 표현해야 할 때 이를 실제로 경험하기 위해 노력하는 것으로써, 구체적으로 이와 관련된 감정을 유도하기 위해 생각, 이미지, 과거의 경험 등을 떠올리는 노력을 수반한다(Brotheridge & Lee, 2003). 내면행동을 하는 종업원은 실제 느끼는 감정과 조직에서 요구하는 감정이 다를 경우 조직에서 요구하는 감정을 표현했던 예전의 상황이나 경험을 상기시키려고 노력하며 이는 선행요인초점행위(antecedent-focused emotion)이라 할 수 있다(Grandey, 2000). 예를 들어 고객의 부당한 요구에 직면할 경우 내면행동을 하는 종업원은 조직에서 요구하는 감정을 표현하기에 앞서 고객의 입장에서 상황을 이해하려 하거나 과거의 긍정적인 경험을 떠올리면서 자신이 표현해야 할 감정과 실제 감정을 일치시키기 위해 노력한다. 즉, 내면행동은 조직에서 요구하는 감정표현규칙과 일치하도록 인지적 노력을 통해 내적인 감정을 관리하고 통제한다고 볼 수 있다(Scott & Barnes, 2011). 감정규제이론(emotion regulation theory)에 의하면 표면행동과 내면행동은 서로 독립적인 차원으로서 종업원 개인의 감정규제과정에 따라 지속되고 일관적으로 나타난다(Brotheridge & Grandey, 2002).

2.2 직무관련 정서상태와 감정노동의 관계

직무관련 정서상태(Job-related Affective Well-being)는 직무상황에서 자신의 업무수행과 관련된 구체적인 느낌을 의미하고 직무수행 맥락에서 경험하는 순수한 차원의 정서를 의미한다. 직무상황에 초점을 둔 직무관련 정서상태는 일반적인 상황에서 개인의 기질적 특성에 초점을 둔 정서성향(affectivity)과는 구별된다(Van Katwyk, Fox, Spector, & Kelloway, 2000). 직무관련 정서상태는 종업원이 조직 내 감정노동 수행과정에 영향을 미칠 수 있는 개인의 정서상태로 표현될 수 있으며, 상황과 무관한 기질적인 특성인 정서성과 달리 조직 내에서 개발 가능한 상태적 특성(state-like)을 띄는 변수로 정의된다(Van Katwyk et al., 2000). 이러한 구성원의 직무관련 정서상태는 감정노동의 수행전략에 직접적인 영향을 미칠 수 있다.

본 연구에서는 내면행동은 긍정적 정서와, 표면행동은 부정적 정서와 관련되는 것으로서, 내면행동과 표면행동을 서로 독립적인 차원으로 다루고자 한다. 이는 Gray (1987)가 제안한 행동억제체계(behavioral inhibition system)와 행동활성화체계(behavioral activation system)에 기인 한다. 행동억제체계는 자극이 주어 질 때, 회피하려는 행동 및 태도를 의미하며, 행동활성화체계는 자극에 대해 적극적으로 접근하려는 행동 및 태도를 뜻한다(Gray, 1987). 이러한 논리에 따르면 부정적인 사건을 경험하게 될 경우, 부정적 정서에 큰 영향주지만 긍정적 정서에는 영향을 미치지 않거나 매우 미비한 영향을 미칠 것이다. 반대로 긍정적 정서를 촉발하는 사건의 경우에는, 긍정적 정서에 큰 영향을 주고 부정적 정서에는 미비하거나 거의 영향을 주지 않는다(Gable, Reis, & Elliot, 2000).

직무관련 정서상태를 감정노동과 관련하여 설명하면 다음과 같다. 고객 최접점에서 고객과 직접 대면하는 감정노동 수행자들은 조직에서 요구하는 감정인 표현규칙을 준수해야 한다(Côté, 2005; Grandey, 2003; Hochschild, 1983). 표현규칙에 따라 표현해야 하는 정서가 자신이 느끼는 감정과 지속적으로 일치하지 않으면 불편을 느끼게 되고 이러한 불편을 해결하기 위해 보완적인 행동전략인 내면행동이나 표면행동을 택하게 된다(Grandey, 2000). 이때 종업원의 정서상태는 감정노동의 구체적인 내면행동 또는 표면행동을 선택할 때 중요한 선행요인이 된다(Totterdell & Holman, 2003). 직무에서 경험하는 긍정적 정서는 종업원들로 하여금 사고를 확장시켜 폭넓은 행동을 유발하기 때문에 주어진 상황에 대처하는데 있어서 보다 다양한 대안과 사고방식을 떠올릴 수 있다(Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001). 확장구축이론(broaden-and-build theory)에 따르면, 긍정적인 정서경험을 많이 한 개인은 자기중심적 사고에서 벗어나 사고-활동 레퍼토리를 확장시킬 수 있고, 이렇게 확장된 사고 활동을 통해 개인의 신체적, 사회적, 지적, 심리적 자원을 구축할 수 있다(Fredrickson, 2001; Fredrickson & Branigan, 2005; Fredrickson & Losada, 2005). 또한 긍정적인 정서로 형성된 자원은 보다 일반적이고 장기적인 특성을 지니고 있으므로 또 다시 긍정적 정서를 갖게 하는 선순환의 구조를 형성한다(Baumgardner & Crothers, 2009; Fredrickson & Branigan, 2005). 선행요인초점행위인 내면행동을 하기

위해서는 종업원들이 과거에 경험했던 감정이나 기억, 이미지 등을 연상하여 자신의 감정을 표현규칙에서 요구하는 감정으로 바꾸기 위해 노력해야 한다(Grandey, 2000; Scott & Barnes, 2011). 따라서 사고-활동 레퍼토리를 확장시키는 긍정적 정서는 내면행동을 하는데 도움을 줄 것이라 예상할 수 있다.

반면, 직무에서 경험하게 되는 부정적 정서는 특정한 상황에 대처하는 개인의 사고-행동 레퍼토리를 축소시키는 경향이 있다(Baumeister et al., 2001). 부정적 정서로 인하여 사고-행동 레퍼토리가 축소되면 표면행동을 하기 쉽다. 표면행동은 반응초점행위로서 특정 자극이 주어지면 자극에 대한 인식이나 그러한 자극이 야기되는 상황에 대한 이해 노력 없이 기계적으로 조직이 원하는 감정표현규칙을 준수하는 것에만 초점이 맞추어져 있다. 직무 수행 중 부정적인 정서를 경험하면 종업원들의 사고-행동 레퍼토리가 축소되어 자기중심적으로 사고하게 되기 때문에, 내면의 태도까지 변화시키기 보다는 표면적인 행위만 변화시켜 감정표현규칙을 준수하려는 표면행동을 하게 되는 것이다. 이상의 논의를 통해 직무에서 경험하는 긍정적인 정서상태는 내면행동을, 부정적인 정서상태를 표면행동을 유도할 것이라 예상할 수 있다. 가설을 제시하면 다음과 같다.

- 가설1.** 긍정적인 직무관련 정서상태는 내면행동을 증가시킬 것이다.
- 가설2.** 부정적인 직무관련 정서상태는 표면행동을 증가시킬 것이다.

2.3 감정노동과 직무태도 간의 관계

전통적인 감정노동 연구에서의 자기소외가설(self-alienation hypothesis)에 의하면 어떠한 감정노동 전략을 사용하여도 감정노동 수행자는 자신의 감정을 자신과 분리하여 표현해야 하기 때문에 정서적 소진이 야기되고 이를 통해 개인이나 조직에게 부정적인 영향을 준다(Hochschild, 1983). 하지만 이러한 주장에 대한 비판으로 Grandey (2000)는 감정노동의 두 가지 전략 중 내면행동의 경우, 자신의 감정을 표현규칙에서 요구하는 감정으로 바꾸려는 노력을 통해 감정을 표출하기 때문에 감정 불일치로 인한 부정적 결과를 경감시킨다는 안면피드백 가설(facial-feedback hypothesis)을 제시하였다. 이러한 감정노동 수행전략을 보완적인 수정전략 관점

(alternative modify strategy)에서 설명하면 자신의 감정 불일치를 해소하기 위해 자동적으로 감정을 표현하는 표면행동과 실제 감정을 수정하여 감정을 일치시키는 내면행동은 분명히 다른 과정을 통해 감정을 표현하는 것이기 때문에 서로 다른 영향을 미치는 것이 합당하다고 볼 수 있다(Ashforth & Humphrey, 1993). 이에 본 연구에서는 각각의 감정노동 결과 내면행동과 표면행동의 결과가 달라짐을 고찰해 보고자 한다.

먼저, 표면행동은 자신의 감정을 등한시 한 채, 조직에서 요구하는 감정을 자동적으로 표현하기 때문에 감정적 불일치를 경험하게 된다고 한다. 이러한 불일치는 종업원들의 심리적 압박감이나 직무 스트레스, 직무긴장감을 야기하며(Abraham, 1999a, b), 정서적 소진과 냉소를 야기한다(Brotheridge & Grandey, 2002). 반면 기 감정노동 연구에서는 내면행동 또한 직무스트레스, 심리적 압박감과, 직무긴장감을 야기한다고 주장하였지만(Hochschild, 1983), 이후 연구에서 내면행동은 부정적 결과로 이어지기 보다는 직무만족, 직무활력, 직무몰입 등과 같이 긍정적 결과로 이어진다는 주장들이(e.g., Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2000; Scott & Barnes, 2011) 제기되었다. 내면행동은 실제 표현하는 감정과 일치하도록 자신의 감정을 바꾸려고 하기 때문에 정서적 불일치를 겪지 않으며, 그 결과 부정적 결과를 방지할 수 있기 때문이다. 또한 고객과의 상호작용 속에서 내면행동을 수행할 경우, 종업원의 진실 된 감정을 인지한 고객들로부터 긍정적인 피드백을 받을 수 있고(Groth, Hennig-Thurau, & Walsh, 2009), 이는 감정노동의 부정적 결과를 완충하는 역할을 한다(Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003). 또한 내면행동을 하는 종업원들을 표현규칙을 통제수단으로 인지하여 스트레스를 받기 보다는 직무수행을 위한 하나의 규칙으로 인지하여 규칙 준수를 통한 직무 성취감을 느끼게 된다. 이상의 논의에 의하면 내면행동은 긍정적인 직무태도를 유발하는데 기여할 것이며, 표면행동은 부정적인 직무태도를 유발하는데 기여할 것이라 예측할 수 있다.

가설 3.1 내면행동은 직무헌신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3.2 내면행동은 직무활력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4.1 표면행동은 냉소주의에 긍정적인 영향을 미

칠 것이다.

가설 4.2 표면행동은 소진에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.4 감정노동의 매개효과

정서사건이론(affective events theory)에 의하면 과업 환경에서 경험하게 되는 여러 가지 사건들은 종업원들로 하여금 감정적 반응을 일으키며, 이러한 감정적 반응은 종업원들의 직무태도나 과업성공에 영향을 미치게 된다(Fisher, 2000; Weiss & Cropanzano, 1996). 일반적으로 직무수행에 있어 경험하게 되는 긍정적인 정서상태는 긍정적 직무태도 형성에 기여하며, 부정적인 정서상태는 부정적 직무태도 형성에 기여할 것이다. 본 연구에서는 이와 같은 직무관련 정서상태와 직무태도와의 관계를 종업원들의 감정노동이 부분적으로 매개할 것이라 제안한다. 특히, 고객들과의 상호작용에서 감정노동을 수행해야 하는 서비스 직무에 종사하는 종업원일 경우, 감정노동은 이들의 직무태도를 결정하는 중요한 선행요인이다(Diefendorff et al., 2005; Grandey, 2003; Scott & Barnes, 2011). 앞에서 논의한 바와 같이 직무에서 경험하는 긍정적 정서상태는 확장구축이론에 의해 내면행동을 유발한다. 내면행동은 자신의 실제 정서상태를 표현 규칙에 의한 정서와 일치시키기 위한 인지적 과정이 선행되며, 이 과정에서 직무에 대한 자신의 실제 태도를 긍정적으로 변화시키기 때문에 결과적으로 긍정적인 직무태도를 형성하게 된다. 이상의 논의에 의하면 직무수행 경험에서 유발된 긍정적 정서와 긍정적 직무태도 간의 관계를 내면행동이 부분적으로 매개할 것이라 예상할 수 있다.

한편, 직무에서 경험한 부정적인 정서상태는 조직구성원의 사고행동 레퍼토리를 축소시켜 표면행동을 유도한다. 또한 표면행동은 종업원으로 하여금 감정적 불일치를 경험하게 하고 이러한 불일치로 인한 불편감은 종업원들의 심리적 압박감이나 직무 스트레스, 정서적 소진, 혹은 냉소와 같은 부정적인 직무태도를 야기한다. 따라서 직무수행 중 유발된 부정적 정서와 부정적인 직무태도 간의 관계를 표면행동이 부분적으로 매개할 것이라 예상할 수 있다. 직무관련 정서상태와 직무태도간의 관계에서의 감정노동의 매개효과는 특히 본 연구의 연구대상인 감정노동을 주요 업무로 수행하는 서비스 업종에 종사하는 종업원들에게서 더욱 유의미할 것이라 예측할

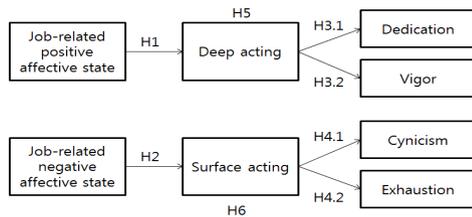
수 있다. 이상의 논의에 따라 가설을 제시하면 다음과 같다.

3. 연구방법

가설 5 내면행동은 긍정적인 직무관련 정서상태와 긍정적인 직무태도(직무헌신, 직무활력) 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 6 표면행동은 부정적인 직무관련 정서상태와 부정적인 직무태도(냉소주의, 소진) 간의 관계를 매개할 것이다.

연구모형을 도식화하면 아래의 Fig. 1과 같다.



[Fig. 1] Research model

3.1 연구대상 및 절차

연구가설을 검증하기 위하여 국내 15개 서비스 기업에 종사하는 300명의 조직구성원에게 설문지를 배포하였다. 조사시점은 2012년 2월부터 6월까지 네 달간이다. 조사에 참여한 업종은 은행원, 호텔종사자, 간호사, 영업원 등으로 고객을 직접 대면하는 과업을 수행하는 조직구성원을 대상으로 하였다. 설문을 통해 자신이 최근 2주 동안 직무를 수행하면서 느낀 구체적인 감정, 감정노동, 직무태도(직무헌신, 직무활력, 냉소주의, 소진)의 정도를 조사하였으며, 조사대상의 인구통계학적 특징을 조사하였다. 설문은 각 부서의 팀장에게 요청하여 팀원들에게 설문지를 배포하여 응답을 하게 한 후, 연구자의 주소가 적힌 봉투에 밀봉하여 우편으로 회수하거나 연구자가 직접 회수하였다. 설문지는 180부가 회수되어 회수율이 60%이며, 그 중 불성실한 응답을 한 설문지를 제외한 150개의 설문지를 통계분석에 사용하였다. 조직구성원의 인구

[Table 1] Descriptive statistics of the variables

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Gender 0 = female 1 = male	61.3% 38.7%													
2. Age 0 = 20-30 years 1 = 30-40 years 2 = 40-50 years 3 = over 50 years	54.7% 34.0% 8.7% 2.7%		.16 ^c											
3. Education 0 = high school 1 = 2-year college 2 = 4-year university 3 = graduate school	20.7% 43.4% 34.7% 1.3%		.02	-.01										
4. Position 0 = entry-level employee 1 = lower management 2 = middle management 3 = upper management 4 = executive	67.3% 20.7% 3.3% 4.7% 4.0%		.37 ^{***}	.13	.08									
5. Job-related positive affective state	3.04	.56	.18 ^c	.07	-.10	.19 ^c								
6. Job-related negative affective state	2.37	.71	-.06	-.00	-.01	-.04	-.45 ^{***}							
7. Deep acting	3.19	.77	.11	.13	-.05	.18 ^c	.50 ^{**}	-.15						
8. Surface acting	3.13	.71	.06	-.06	.07	.07	-.17	.24 ^{**}	-.11					
9. Dedication	3.38	.74	.10	.04	-.06	.29 ^{**}	.68 ^{***}	-.45 ^{***}	.57 ^{**}	-.12				
10. Vigor	3.22	.62	.13	.07	-.01	.27 ^{**}	.69 ^{***}	-.54 ^{***}	.54 ^{**}	-.16	.70 ^{**}			
11. Cynicism	2.94	.79	-.10	.00	-.06	-.04	-.41 ^{***}	.64 ^{**}	-.14	.37 ^{**}	-.36 ^{***}	-.42 ^{**}		
12. Exhaustion	2.94	.68	.14	-.10	-.07	.03	-.37 ^{***}	.46 ^{***}	-.12	.38 ^{**}	-.25 ^{**}	-.23 ^{**}	.53 ^{**}	

n = 150, * p ≤ .05, ** p ≤ .01 (two-tailed)

통계학적 특징과 각 변수들의 신뢰계수 값들은 Table 1에 제시되어 있다. 각 변수의 신뢰계수 값(크론바하 알파 값)이 모두 .80이상으로 양호한 신뢰도를 나타냈다(Nunnally, 1976).

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

직무관련 정서상태(Job-related affective state): 직무관련 정서상태는 Van Katwyk et al. (2000)이 개발한 JAWS(Job-related Affective Well-being Scale)를 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 응답자가 최근 2주 동안 자신의 직무와 관련해서 느낀 다양한 긍정적 정서(예: 열정, 기쁨, 만족감 등)와 부정적 정서(예: 짜증, 낙심, 불안감 등)를 각각 15문항 씩 측정하였다. 직무관련 긍정적 정서상태의 신뢰계수 값은 .91, 직무관련 부정적 정서상태의 신뢰계수 값은 .94이다.

감정노동(Emotional labor): 본 연구에서 감정노동은 Grandey (2003)가 개발한 감정노동 척도를 사용하였다. 감정노동은 실제로 느끼지 않은 감정을 가장하거나 꾸며서 표현하는 표면행동 7문항(예: 나는 고객에게 적절하게 응대하기 위해 연기 하듯이 행동한다), 감정을 실제로 느끼기 위해 노력하는 내면행동 4문항(예: 나는 고객에게 표현해야 할 감정을 실제로 경험하려고 한다)를 5점 척도로 측정하였다. 내면행동의 신뢰계수 값은 .88, 표면행동의 신뢰계수 값은 .84이다.

직무태도: 본 연구에서는 결과변수로서 직무헌신, 직

무활력, 냉소주의, 소진의 네 가지 직무태도를 5점 척도로 측정하였다. 직무태도는 Schaufeli and Bakker (2004)가 개발한 직무헌신 5문항(예: 나는 내가 하는 일에 자부심을 느낀다), 직무활력 6문항(예: 나는 아침에 일어났을 때 회사에 가고 싶다고 느낀다), 소진 5문항(예: 나는 하루 일과가 끝나면 완전히 지쳐있다), 냉소주의 5문항(예: 나는 이 일을 시작한 이후 직무에 관한 흥미가 줄어들었다)으로 측정하였다. 각 직무태도 변수의 신뢰계수 값은 직무헌신 .89, 직무열의 .83, 냉소주의 .79, 직업탈진 .83이다.

통제변수: 본 연구에서는 성별, 연령, 학력, 직위, 그리고 근속년수를 통제변수로 사용하였다.

4. 연구결과

각 변수들의 평균과 표준편차, 상관관계는 Table 1에 요약되어 있다. 대부분의 상관계수의 방향이 가설에서 예상한 결과와 일치함을 알 수 있다. Table 2는 직무관련 정서상태와 직무태도 간의 관계에서의 내면행동의 매개 효과에 대한 회귀분석 결과이다. 본 연구에서는 매개효과와의 검증을 위해서 Baron and Kenny (1986)가 제시한 매개효과 검증방법에 따라 계층적 회귀분석을 실시하고 Sobel test를 실시하였다. Baron and Kenny (1986)에 의하면 1) 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야

[Table 2] Regression results on dedication and vigora

	mediator	outcomes					
	deep acting	dedication			vigor		
control variables		Step1	Step2	Step3	Step1	Step2	Step3
gender	-.01	-.04	-.10	-.10	.02	-.05	-.05
age	.27**	-.05	.02	-.07	.05	.10	.03
education	-.01	-.04	-.02	-.02	.01	.03	.03
position	-.04	.24	.20	.21	.15	.11	.12
independent variables							
job-related positive affective state	.47**		.57**	.42**		.52**	.39**
job-related negative affective state	.08		-.19**	-.22**		-.30**	-.33**
mediator							
deep acting		.54**		.33**	.47**		.27**
surface acting		-.08		.03	-.12		.01
R ²	.31	.37**	.53	.60	.33	.58	.63
ΔR ²				.07			.05
F	10.44**	13.69**	26.46**	26.47**	11.75**	32.14**	29.26**
ΔF				13.10**			9.33**

n = 150, * p ≤ .05, ** p ≤ .01 (two-tailed), aEntries are standardized regression coefficients.

[Table 3] Regression results on cynicism and exhaustion

	mediator surface acting	Dependent variables					
		cynicism			exhaustion		
control variables		Step1	Step2	Step3	Step1	Step2	Step3
gender	.04	-.11	-.05	-.06	.14	.20 [*]	.19
age	-.09	.09	.09	.10	.11	.11	.13
education	.06	-.08	-.07	-.08	-.11	-.10	-.12
position	.10	-.05	-.01	-.03	-.07	-.02	-.05
independent variables							
job-related positive affectivity	-.09		-.17 [*]	-.16 [*]		-.29 ^{**}	-.27 ^{**}
job-related negative affectivity	.21 [*]		.57 ^{**}	.52 ^{**}		.35 ^{**}	.29 ^{**}
mediator							
deep acting		-.12		.01	-.13		.02
surface acting		.37 ^{**}		.23 ^{**}	.37 ^{**}		.27 ^{**}
R^2	.09	.17	.46	.50	.19	.30	.37
ΔR^2				.04			.07
F	2.14 [*]	4.92 ^{**}	18.69 ^{**}	16.81 ^{**}	5.46 ^{**}	10.34 ^{**}	10.29 ^{**}
ΔF				6.69 ^{**}			7.38 ^{**}

n = 150, * p ≤ .05, ** p ≤ .01 (two-tailed), aEntries are standardized regression coefficients.

하며, 2) 독립변수가 매개변수에 미치는 영향이 유의해야 하며, 3) 매개변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의하고, 4) 매개변수를 통제하였을 때, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 사라지거나 약해져야 한다. 직무관련 긍정정서가 내면행동에 미치는 주효과가 유의하였으며 ($\beta = .47, p \leq .01; F = 10.44, p \leq .01$), 직무관련 긍정정서가 직무현신에 미치는 주효과가 유의하였다($\beta = .57, p \leq .01; F = 22.52, p \leq .01$). 또한 직무관련 긍정정서가 직무활력에 미치는 주효과 또한 유의하였다($\beta = .52, p \leq .01; F = 32.14, p \leq .01$). 이로써 가설 1과 가설 3.1, 3.2가 지지되었다. 가설 1과 가설 3.1, 3.2가 지지됨으로써 Baron and Kenny (1986)의 매개효과 검증 단계 중 1단계와 2단계가 검증되었다. 나머지 3단계와 4단계를 살펴본 결과, 내면행동이 직무현신에 미치는 영향과($\beta = .54, p \leq .01; F = 13.69, p \leq .01$), 직무활력에 미치는 영향($\beta = .47, p \leq .01; F = 11.75, p \leq .01$)을 검증하였으며 모두 유의함을 알 수 있었다. 독립변수인 직무관련 긍정정서와 매개변수인 내면행동을 회귀식에 동시에 투입하였을 때, 결과변수인 직무현신에 미치는 독립변수의 영향이 ($\beta = .42, p \leq .01; F = 26.47, p \leq .01$), 긍정정서를 단독으로 투입하였을 때 직무현신에 미치는 영향보다($\beta = .57, p \leq .01$) 줄어들었음을 알 수 있었다($\Delta F = 13.10, p \leq .01$). Sobel test 결과 또한 유의하여($z = 3.80, p \leq .01$), 내면행동이 직무관련 긍정정서와 직무현신 간의 관계를 부분매개하고 있음을 알 수 있었다. 또한 직무관련

긍정정서와 내면행동을 직무활력에 대한 회귀식에 동시에 투입하였을 때 직무관련 긍정정서의 회귀계수 값이($\beta = .39, p \leq .01; F = 29.26, p \leq .01$), 직무관련 긍정정서가 직무활력을 단독으로 설명하였을 때의 회귀계수 값보다($\beta = .52, p \leq .01$) 작았으며($\Delta F = 9.33, p \leq .01$), Sobel test 결과 또한 유의하여($z = 3.43, p \leq .01$) 내면행동이 직무관련 긍정정서와 직무활력 간의 관계를 부분매개하고 있음이 검증되었다. 이로써 가설 5가 지지되었다.

직무관련 부정정서와 직무태도 변수간의 관계에 있어 표면행동의 매개효과 검증 결과는 Table 3에 제시되어 있다. 매개변수인 표면행동에 대하여 독립변수인 직무관련 부정정서의 긍정적 영향이 유의하였다($\beta = .21, p \leq .05; F = 2.14, p \leq .05$). 직무관련 부정정서가 냉소주의에 미치는 주효과($\beta = .57, p \leq .01; F = 18.69, p \leq .01$)와 소진에 미치는 주효과($\beta = .35, p \leq .01; F = 10.34, p \leq .01$)가 모두 유의하였다. 이로써 가설 2와 가설 4.1, 4.2가 지지되었다. 표면행동의 매개효과를 검증하기 위하여 표면행동이 냉소주의에 미치는 영향($\beta = .37, p \leq .01; F = 4.92, p \leq .01$)과 소진에 미치는 영향($\beta = .37, p \leq .01; F = 5.46, p \leq .01$)을 검증하였으며 모두 유의함을 알 수 있었다. 또한 직무관련 부정정서와 표면행동을 동시에 냉소주의에 대한 회귀식에 투입하였을 때 직무관련 부정정서의 회귀계수 값이($\beta = .52, p \leq .01; F = 16.81, p \leq .01$), 직무관련 부정정서를 단독으로 투입하였을 때 냉소주의를 설명하는 회귀계수 값보다($\beta = .57, p \leq .01$)

작았으며($\Delta F = 6.69, p \leq .01$), Sobel test 결과 또한 유의하였다($z = 2.23, p \leq .05$). 소진에 대한 회귀식에 직무 관련 부정정서와 표면행동을 동시에 투입하였을 때 직무 관련 부정정서의 회귀계수 값이($\beta = .29, p \leq .01; F = 10.29, p \leq .01$), 직무관련 부정정서를 단독으로 투입하였을 때의 회귀계수 값보다($\beta = .35, p \leq .01$) 작아졌으며($\Delta F = 7.38, p \leq .01$), Sobel test 결과 또한 유의하였다($z = 2.34, p \leq .05$). 이로써 부정적 정서상태와 냉소주의, 소진 간의 관계를 표면행동이 부분적으로 매개함이 검증되어 가설 6이 지지되었다.

4. 결론 및 토의

4.1 연구결론 및 시사점

본 연구에서는 서비스 직무에 종사하는 조직구성원을 대상으로 감정노동의 선행요인과 결과요인을 고찰하고, 직무에서 유발되는 정서와 종업원의 직무태도 형성에 있어 감정노동의 매개역할을 검증하였다. 구체적으로 본 연구에서는 첫째, 감정노동의 두 가지 형태인 내면행동과 표면행동을 유발하는 선행요인으로서 직무관련 정서상태를 제안하고 두 가지 감정노동이 각각 다른 정서상태와 관련이 있음을 검증하였다. 둘째, 감정노동의 결과요인으로서 내면행동은 긍정적인 직무태도를 증진시키는데 기여하였으며, 표면행동은 부정적인 직무태도를 유발하는데 기여함을 검증하였다. 셋째, 내면행동은 직무수행에서 유발되는 긍정적 정서상태와 긍정적 직무태도 간의 관계를 부분적으로 매개하며, 표면행동은 직무수행에서 유발되는 부정적인 정서상태와 부정적 직무태도 간의 관계를 부분적으로 매개함을 검증하였다.

가설 1과 가설 2는 직무관련 정서상태와 감정노동 간의 관계에 관한 것으로서, 내면행동에 대하여 직무관련 긍정정서는 주효과가 유의미하였으나, 직무관련 부정정서는 주효과가 유의미하지 않았다. 또한 표면행동에 대하여 직무관련 긍정정서의 주효과는 유의미하지 않았으나, 직무관련 부정정서의 주효과는 유의미하였다. 이와 같이 직무관련 긍정정서와 부정정서가 각각의 감정노동에 독립적인 효과를 가지는 것은 선행연구에서 제안한 바와 같이 긍정정서와 부정정서가 인지와 행동에 미치는 메커니즘이 차이가 있기 때문이라 할 수 있다. 특히 본 연구에서 선행요인으로 살펴본 직무관련 정서상태는 선

행연구들에서(e.g., Gosserand & Diefendorff, 2005; Scott & Barnes, 2011) 다루었던 개인의 기질적 특성으로서의 정서성향과는 달리, 과업환경에서 상황적 요인들에 의해 유발되기 쉽다는 점에서 실무적인 시사점을 제공할 수 있다. 물리적 환경, 상사와 동료와의 관계, 기업의 정책, 직무특성 등 직장 내에는 조직구성원들에게 특정한 정서적 반응을 일으키는 다양한 상황적 요인들이 존재한다(Weiss & Cropanzano, 1996). 개인의 기질적 정서성향과는 달리 이러한 상황적 요인들은 기업차원에서 관리가 비교적 용이하다. 본 연구의 결과에 따르면 직무 관련 부정적 정서상태는 내면행동과 관계가 없었다. 따라서 단순히 부정적 정서를 유발하지 않는 직무환경을 유지하는 수동적인 관리만으로는 종업원들의 내면행동을 유도하기 힘들다. 따라서 서비스 직무를 수행하는 조직구성원들의 서비스 질을 향상시키고 긍정적인 직무태도를 유도하기 위한 내면행동을 증진시키기 위해서 긍정적 정서를 증진시킬 수 있는 과업환경을 조성하는 것이 중요하다.

다음으로 내면행동과 표면행동은 각각 다른 형태의 직무태도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분석결과에 의하면 내면행동은 직무헌신과 직무활력을 증진시키는 것으로 나타났으나, 냉소주의와 소진과는 상관관계가 없었다. 반면 표면행동은 냉소주의와 소진을 유발하는 것으로 나타났으나 직무헌신과 직무활력에는 영향을 미치지 않았다. 이제까지 선행연구에서는 감정노동의 결과요인으로 주로 부정적인 직무태도나 행동에 초점을 맞추어 왔다(e.g., Bakker & Heuven, 2006; Diefendorff et al., 2005; Grandey, 2003; Scott et al., 2012). 하지만 선행연구에서 부정적인 직무태도는 대체로 표면행동과 상관관계가 유의하였으며, 내면행동과는 상관관계가 없는 것으로 나타났다(e.g., Diefendorff et al., 2005). 본 연구는 감정노동의 결과가 대체로 부정적일 것이라는 기존의 주장과는 달리, 내면행동은 부정적인 직무태도와는 상관관계가 없으며 오히려 긍정적인 직무태도를 증진시키는데 기여한다는 점을 검증하였다는 점에서 의의가 있다. 특히, Ashforth and Humphrey (1993)가 이론적으로 제시하였던 감정노동의 긍정적 효과에 대한 실증적 증거를 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

마지막으로 본 연구에서는 직무관련 정서상태와 직무태도 간의 관계를 내면행동과 표면행동이 부분매개하고 있음을 검증하였다. 본 연구의 대상이 서비스 업종에 종

사하는 종업원이기 때문에 감정노동은 업무수행에 있어 중요한 부분을 차지하는 행동이다. 이러한 종업원들의 감정노동 전략은 인지적 혹은 반응적 메커니즘을 수반하여 직무관련 정서상태와 직무태도 간의 관계를 매개함을 검증하였다는 점에서 본 연구의 이론적 의의가 있다. 또한 본 연구결과는 표면행동과 과업일탈행동과의 관계를 개인의 부정적 정서상태(state negative affect)가 매개하는 Scott and Barnes (2011)의 연구결과와 비교했을 때 매우 흥미로운 결과라 할 수 있다. 이들의 연구에서는 결과변수로서 행동에 초점을 두었으며 표면행동이 유발하는 부정적 정서상태가 결국은 부정적인 행동(과업일탈행동)으로 연결됨을 검증하였다. 한편, 본 연구는 결과변수로서 태도의 형성에 초점을 맞추었다. 조직이 요구하는 태도와 일치시켜 인지부조화를 줄이기 위해 종업원 내면의 태도를 변화시키려는 내면행동의 메커니즘이 긍정적인 직무태도 형성에 기여함을 보여주었다는 점에서 본 연구의 차별점이 있다. 더불어 본 연구에서 내면행동은 부정적인 직무태도와는 상관관계가 없었는데, 이는 Scott and Barnes (2011)의 연구에서 부정적인 과업행동에 대한 내면행동의 주효과가 유의하지 않았던 결과와 일맥상통한다고 볼 수 있다.

4.2 한계점 및 향후 연구

첫째, 본 연구에서는 데이터를 한 시점에 수집하였다. 따라서 독립변수와 종속변수 간의 인과 관계를 검증하기에는 한계가 있음을 밝혀둔다. 특히 정서상태(state affect) 연구에서는 종단적 연구 방법을 통하여 상대적으로 단기간 나타나는 정서상태에 대한 정확한 측정이 요구된다. 추후 연구에서는 종단적 연구방법을 이용한 연구모형의 검증이 요구된다.

둘째, 선행연구결과에 의하면 개인의 기질적 정서성향은 감정노동의 주요 선행요인이 된다. 더욱이 개인의 기질적 정서성향은 직무에서 어떠한 감정을 경험하는지에 영향을 미치는 주요 선행요인이 될 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 감정노동에 대한 개인의 기질적 정서성향의 효과를 통제 한 후 직무관련 정서성향의 효과를 검증하는 절차가 필요함을 밝혀둔다.

셋째, 연구가설의 검증을 위해 모든 변수를 자가측정 방식을 이용해 측정하였다. 이는 분석결과에 동일방법편의가 나타날 수 있다는 한계점을 지닌다. 하지만 독립변수로 사용한 직무관련 정서상태의 경우 개인의 주관적

정서상태를 의미하는 변수로서 자가측정 방식이 타당하다고 할 수 있다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 추후 연구에서는 종단적 연구방법을 채택하여 동일방법편의의 가능성을 줄이려는 시도가 요구된다.

References

- [1] Abraham, R., "The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover", *Journal of Psychology*, 133(4), pp.441-455, 1999a. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00223989909599754>
- [2] Abraham, R., "Negative Affectivity: Moderator or Confound in Emotional Dissonance-Outcome Relationships?", *Journal of Psychology*, 133(1), pp.61-72, 1999b. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00223989909599722>
- [3] Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H., "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *The Academy of Management Review*, 18(1), pp.88-115, 1993. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258824>
- [4] Bakker, A. B., and Heuven, E., "Emotional Dissonance, Burnout, and in-Role Performance among Nurses and Police Officers", *International Journal of Stress Management*, 13(4), pp.423-440, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.423>
- [5] Baron, R. M., and Kenny, D. A., "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, pp.1173-1182, 1986. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- [6] Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., and Vohs, K. D., "Bad Is Stronger Than Good", *Review of General Psychology*, 5(4), pp.323-370, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- [7] Baumgardner, S. R., and Crothers, M. K., *Positive Psychology*, Upper Saddle River, NJ, US: Prentice Hall/Pearson Education, 2009.
- [8] Brotheridge, C. M., and Grandey, A. A., "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work"", *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), pp.1-17, 2002. DOI: <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- [9] Brotheridge, C. M., and Lee, R. T., "Development and

- Validation of the Emotional Labour Scale", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76(3), pp.365-379, 2003.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1348/096317903769647229>
- [10] Côté, S., "A Social Interaction Model of the Effects of Emotion Regulation on Work Strain", *Academy of Management Review*, 30(3), pp.509-530, 2005.
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2005.17293692>
- [11] Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., and Gosserand, R. H., "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), pp.339-357, 2005.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001>
- [12] Fisher, C. D., "Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction?", *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), pp.185-202, 2000.
DOI: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M)
- [13] Fredrickson, B. L., "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology", *American Psychologist*, 56(3), pp.218, 2001.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- [14] Fredrickson, B. L., and Branigan, C., "Positive Emotions Broaden the Scope of Attention and Thought Action Repertoires", *Cognition & Emotion*, 19(3), pp.313-332, 2005.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/02699930441000238>
- [15] Fredrickson, B. L., and Losada, M. F., "Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing", *American Psychologist*, 60(7), pp.678-686, 2005.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.60.7.678>
- [16] Gable, S. L., Reis, H. T., and Elliot, A. J., "Behavioral Activation and Inhibition in Everyday Life", *Journal of Personality & Social Psychology*, 78(6), pp.1135-1149, 2000.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.78.6.1135>
- [17] Gosserand, R. H., and Diefendorff, J. M., "Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 90, pp.1256-1264, 2005.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1256>
- [18] Grandey, A. A., "Emotional Regulation in the Work Place: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, pp.95-110, 2000.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- [19] Grandey, A. A., "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), pp.86-96, 2003.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/30040678>
- [20] Grandey, A. A., Fisk, G. M., and Steiner, D. D., "Must 'Service with a Smile' Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees", *Journal of Applied Psychology*, 90(5), pp.893-904, 2005.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.893>
- [21] Gray, J. A., *The Psychology of Fear and Stress* (2nd ed.): Cambridge University Press, 1987.
- [22] Gross, J. J., "Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology", *Journal of Personality & Social Psychology*, 74(1), pp.224-237, 1998.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.224>
- [23] Gross, J. J., "Emotion Regulation: Affective, Cognitive, and Social Consequences", *Psychophysiology*, 39(3), pp.281-291, 2002.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/S0048577201393198>
- [24] Groth, M., Hennig-Thurau, T., and Walsh, G., "Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy", *Academy of Management Journal*, 52(5), pp.958-974, 2009.
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2009.44634116>
- [25] Hochschild, A. R., *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, CA: University of California Press, 1983.
- [26] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., and Podsakoff, N. P., "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp.879, 2003.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- [27] Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B., "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study", *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp.293-315, 2004.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.248>
- [28] Scott, B. A., and Barnes, C. M., "A Multilevel Field Investigation of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawal, and Gender", *Academy of Management Journal*, 54(1), pp.116-136, 2011.
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2011.59215086>
- [29] Scott, B. A., Barnes, C. M., and Wagner, D. T.,

"Chameleonic or Consistent? A Multilevel Investigation of Emotional Labor Variability and Self-Monitoring", *Academy of Management Journal*, 55(4), pp.905-926, 2012.

DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.1050>

[30] Totterdell, P., and Holman, D., "Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, pp.55-73, 2003.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.8.1.55>

[31] Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., and Kelloway, E. K., "Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (Jaws) to Investigate Affective Responses to Work Stressors.", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), pp.219-230, 2000.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>

[32] VanMaanen, J., and Kunda, G., *Real Feelings: Emotional Expression and Organizational Culture*, Greenwich, CT: JAI, 1989.

[33] Weiss, H. M., and Cropanzano, R., "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes, and Consequences of Affective Experiences at Work", *Research in Organizational Behavior*, 8, pp.1-74, 1996.

황 성 재(Hwang-Sung Jae)

[정회원]



- 2013년 2월 : 경북대학교 일반대학원 경영학과 (경영학석사)
- 2013년 8월 ~ 2013년 12월 : 대구 경북연구원 연구원

<관심분야>

인사조직, 조직행동

백 윤 정(Yoonjung Baek)

[정회원]



- 1997년 2월 : 서울대학교 대학원 경영학과 (경영학 박사)
- 2004년 3월 ~ 현재 : 경북대학교 경상대학 경영학부 부교수

<관심분야>

Behavioral Ethics, Social Network, Positive Psychological Capital, Creativity

김 보 영(Boyoung Kim)

[정회원]



- 2011년 2월 : 서울대학교 대학원 경영학과 (경영학 박사)
- 2011년 9월 ~ 현재 : 국민대학교 경영대학 조교수

<관심분야>

Helping behaviors, Emotional Labor, Leadership