인사관리연구 제32집 3권 2008년 9월 (pp.95-128)

서비스 직원의 감정노동 수행과 직무소진의 관계에 관한 연구

김영조* · 한주희**

〈요 약〉

본 연구는 서비스 직원들을 대상으로 감정노동 수행이 직무소진에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 그 과정에서 사회적 지원이 직무소진을 줄여주는 완충효과를 갖는지 실증분석하였다. 호텔 직원, 은행 직원, 콜센터 직원과 백화점 판매사원 등 다양한 서비스 부문의 고객접점 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 234부의 설문지가 회수되었으며, 이 중에 설문응답이 불성실한 14부를 제외하여 220개의 자료를 실제 분석에 활용하였다.

연구결과, 감정노동의 수행방식과 직무소진의 정도가 직업군들 간에 유의적인 차이를 보이고 있다. 둘째, 표면연기 방식의 감정노동 수행은 직무소진의 증가를 가져오는 반면, 심층연기 방식의 감정노동 수행은 직무소진의 감소를 가져오는 것으로 나타남으로써 감정노동의 수행방식에 따라서 직무소진에 미치는 효과가 서로 다르다는 것을 보여주고 있다. 셋째, 동료의 지원과 상사의 지원으로 측정한 사회적 지원의 경우 감정노동과 직무소진의 관계에 대한 완충효과는 지지되지 않았으며, 다만 상사의 지원만이 직무소진을 유의하게 줄여주는 것으로 밝혀졌다. 이러한 연구결과가 갖는 시사점에 대해 논의하고 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어: 감정노동, 표면연기(surface acting), 심층연기(deep acting), 직무소진, 사회적 지원

Ⅰ. 문제제기

"사랑합니다. 고객님!"

전화번호 안내를 받으려고 전화를 걸면 안내원이 상냥하게 인사를 건넨다. 요즘은

논문 접수일: 2008년 7월 11일 게재확정일: 2008년 9월 23일

* 부경대학교 경영대학 교수

** 부경대학교 대학원

애프터서비스를 받기 위해 서비스센터에 전화를 걸든, 호텔, 백화점, 항공사, 은행, 병원, 주유소 어디를 방문하든 서비스 직원들이 친절하고 상냥하게 인사를 건네면서 서비스를 제공한다. 심지어 고객들과 매우 짧게 접촉하는 고속도로 요금소의 직원들도 웃으면서 상냥하게 인사를 건넨다. 요즘 서비스 기업은 고객만족과 고객감동을 전략적 목적으로 설정하고 고객들이 부담스러워 할 정도로 과분한 서비스를 제공하고자 노력한다. 고객들의 입장에서는 매우 기분 좋은 일이지만 이러한 서비스를 제공하는 직원들의 입장에서는 과연 어떨까 하는 것이 본 연구를 시작하게 된 출발점이다.

서비스 직원들이 실제로 느끼는 감정이 아니라 그와 다른 감정을 겉으로 표현해야 하는 경우, 예컨대 전혀 모르는 고객에게 사랑한다는 표현을 그것도 근무시간 내내 수도 없이 반복해야 하는 경우, 또는 고객의 무례한 요구 때문에 화가 치밀어 오르는데도 불구하고 이러한 감정을 숨기고 웃으면서 고객을 대해야 하는 경우, 과연 그들의 감정 상태와 자아정체성은 어떻게 될까? 아무런 반응도 보이지 않는 무뚝뚝한 고객들에게 하루 종일 웃으면서 인사를 건네는 서비스 직원들은 고객들에게 행복을 전한다는 생각에 행복감을 경험할까 아니면 자신의 감정을 소모함으로써 정서적인 피로감을 경험하게 될까? 서비스 직원들이 고객서비스 과정에서 업무스트레스를 경험한다면 어떻게 이를 줄일 수 있을까? 더 나아가 고객들로 하여금 행복감을 느끼게 하는 동시에 종업원 스스로도 만족감과 자존감을 느끼게 할 수 있는 방안은 없을까?

산업구조가 고도화되고 서비스 부문이 급속히 팽창함에 따라 고객서비스가 기업경쟁력을 좌우하는 핵심성공요인이 되고 있고, 이 과정에서 고객 접점에 있는 서비스 직원들의 역할이 결정적으로 중요해지게 되었다. 서비스 기업들은 고객들에게 만족스런 서비스를 제공하기 위해 직원들로 하여금 상냥한 미소, 친근한 인사, 즐거운 태도, 공손한 말투 등 항상 긍정적인 감정을 고객들에게 표출하도록 요구하고 있다. 이처럼 서비스 분야의 종사자들은 고객들에게 서비스를 제공하는 과정에서 자신의 감정을 통제하고 조직에서 요구하는 감정을 표출해야만 한다. 이러한 현상을 설명하기 위해 감정노동이라는 개념이 등장하였는데(Hochschild, 1979, 1983), 이는 서비스 직원들이 육체노동과 정신노동뿐만 아니라 이들과 차별화될 수 있는 또 다른 형태의 노동을 수행한다는 사실에 주목하고 있다. 감정노동 개념이 소개된 이후 이에 대한 연구가 지속적으로 이루어져 왔으며, 국내에서도 최근 관심이 증가하고 있고 연구결과가 계속적으로 보고되고 있다.

한편, 간호사, 교사, 사회복지사 등 고객과 지속적으로 대면 접촉을 하는 직업군들을 대상으로 직무소진에 관한 연구가 활발하게 진행되어 왔다. 고객들과 상호작용하는 데 지나치게 많은 감정적 몰입과 노력을 투입해야 하는 경우 감정자원의 결핍을 느끼고 정신적·심리적으로 피폐해질 수 있다. 이와 같이 과도한 감정적 부하가 직무소진을 유발할 수 있다는 점에서 본 연구는 서비스 직원들의 직무소진에 영향을 미치는 요인으로서 감정노동의 수행에 초점을 맞추고 있다.

본 연구의 목적은 크게 두 가지이다. 첫째, 감정노동의 수행이 직무소진에 어떠한

영향을 미치는지 분석하는 것이다. 그런데 서비스 직원들이 감정노동을 수행하는 방식은 몇 가지 유형으로 구분할 수 있으며, 어떤 유형의 감정노동을 수행하느냐에 따라서 직무소진에 미치는 영향도 각각 다르게 나타날 수 있다. 게다가 직무소진도 단일 차원의 개념이 아니라 복수 차원의 개념이라 할 수 있는데, 감정노동의 수행이 직무소진에 미치는 영향도 획일적인 것이 아니라 직무소진의 차원에 따라 각각 다를 수 있다. 따라서 본 연구는 서비스 직원들의 상이한 감정노동 수행전략이 직무소진의 차원에 각각 어떠한 영향을 미치는지 분석하는 것을 목적으로 하고 있다. 둘째, 사회적 지원이 감정노동 수행과 직무소진의 관계를 조절하는지 분석하는 것이다. 서비스 직원들이 동료나 상사로부터 여러 가지 지원을 받을 수 있는 경우 감정노동 수행의 부정적 효과를 완화시켜 줄 것으로 예측할 수 있다. 이러한 관점 하에 본 연구는 감정노동 수행과 직무소진의 관계에 있어서 사회적 지원이 완충효과를 갖는지 분석해 보고자 한다.

II. 이론적 배경과 가설의 도출

2.1. 감정노동

서비스는 속성상 생산과 전달이 분리될 수 없기 때문에 고객접점에 있는 서비스 직원들의 역할이 매우 중요하다. 서비스 직원들은 고객과의 접점에서 기업을 대표하게 되며, 그들이 창출하는 서비스는 생산되는 즉시 고객에게 전달되어 소비된다. 따라서 유형의 제품과 달리 환불이나 교환 등의 사후조치를 취하는 것이 쉽지 않다. 또한 서비스는 무형적이고 상호작용적이기 때문에 고객들은 서비스 품질을 평가할 때 주로 서비스 직원들의 태도와 행동을 판단 기준으로 삼는다. 그러므로 서비스 직원들이 고객과의 상호작용 과정에서 어떠한 태도와 행동을 취하느냐가 기업의 서비스 품질을 좌우하게 되고, 이는 기업의 경쟁력과 성공을 결정하는 핵심요인이 된다.

이러한 이유로 많은 기업들은 서비스 직원들로 하여금 상냥한 미소, 친근한 인사, 공손한 말투 등 항상 긍정적인 감정을 고객들에게 표출하도록 요구하고 있다.* 고객이 전화를 걸면 고객들에게 즐거움을 선사하기 위해 "사랑합니다. 고객님!", "정성을 다하는 □□항공 ○○○입니다.", "기쁨을 드리겠습니다. □□은행 ○○○입니다." 등 상냥하고 쾌활한 목소리로 정성이 담긴 인사를 하도록 하고 있다. 부산의 한 미용실에서는 입점 고객들에게 '사랑합니다'라는 인사를 하며, 고객서비스의 가장 중요한 요소를 미소('첫째도 미소, 둘째도 미소, 셋째도 미소')로 설정하고 고객들에게 항상 웃

* 연체금 수금직원은 효과적인 과업 수행을 위해서 부정적 내지 위협적 감정을 표출하고, 장의사는 숙연함과 슬픔을 표현하고, 의사는 중립적 감정을 표출하는 등 직업에 따라서 긍정적 감정이 아니라 부정적 또는 중립적 감정을 표출하는 것이 요구될 수 있다. 그렇지만 본 연구는 기본적으로 긍정적 감정을 표출하는 서비스 직종에 초점을 맞추어 논의를 전개하고자 한다.

음으로 대하는 것을 강조하고 있다. 그리고 한 레스토랑의 경우 고객들이 자신이 소중한 존재라는 느낌을 가질 수 있도록 하는, 다시 말해 고객들에게 자존감을 제공할 수 있는 모성마케팅(mother-marketing) 내지 감성마케팅을 지향하고 있다. 예시한 바와 같이 밝은 표정과 미소, 적극적인 태도, 정성이 담긴 인사와 성의 있는 응대, 공손한 말투 등 고객들에게 긍정적인 감정을 표출하는 것은 고객들로 하여금 만족감을 느끼게 하고 서비스 품질에 대한 긍정적인 평가를 하도록 해준다. 이러한 맥락에서 감정노동이라는 개념이 만들어졌으며, 특히 서비스 부문에서 감정노동의 중요성이 강조되고 있다.

감정노동 개념은 이처럼 서비스 분야의 종사자들이 육체노동과 정신노동뿐만 아니라 이와 차별화될 수 있는 또 다른 형태의 노동, 즉 업무의 일부로서 고객들과의 상호작용 과정에서 자신의 감정을 관리하고 적절한 감정을 표출하는 형태의 노동을 설명하기 위해 Hochschild(1979, 1983)에 의해 처음 쓰이기 시작했다. Hochschild(1983)는 감정노동을 '외적으로 표출되는 표정 및 몸짓을 연기하기 위해 감정을 관리하는 것'으로 정의하고 있다. 한편, Ashforth & Humphrey(1993)는 내부 감정의 관리보다는 외부로 표출되는 행동 그 자체에 초점을 두고서 '조직의 감정표현규칙에 의거하여 적절한 감정을 표출하는 행동'으로 감정노동을 정의하고 있다. 본 연구에서는 내부 감정의 관리와 외적으로 표출되는 감정표현을 엄격하게 구분하지 않고 이들을 모두 내포하는 일련의 노력 내지 활동으로 감정노동을 정의하고자 한다. 즉, 감정노동이란 "대인적 상호작용 과정에서 과업목표를 효과적으로 달성하기 위해 감정표현규칙에 맞게 감정을 관리하고 표출하는 일련의 활동"으로 정의할 수 있다. 여기서 대인적 상호작용은 고객과의 관계뿐만 아니라 조직 내의 인간관계까지도 포괄하는 것이지만, 그리고 조직 내의 상하관계나 동료관계에서도 감정노동이 일상적으로 수행되지만, 이제까지 감정노동 연구들은 일차적으로 고객과의 관계에 주목하여 논의를 전개해 왔으며, 본 연구도 서비스 접점에서의 고객과의 관계에 초점을 맞추고 있다. 그리고 감정노동은 고객으로 하여금 긍정적인 감정을 유발하여 과업목표를 효과적으로 달성하고자 하는 의도적인 노력을 가리키며, 따라서 감정노동은 과업의 일부분으로 수행되는 것이라 할 수 있다.

감정표현규칙은 고객과의 접점에서 서비스 직원들로 하여금 긍정적인 감정을 표출하도록 요구하지만, 이들이 항상 긍정적인 감정만을 느낄 수는 없으며 따라서 감정표현규칙을 위반하는 것을 피하기 위해서 일종의 연기를 하게 된다(Grandey, 2003). Hochschild(1983)는 이러한 상황에서 구성원들이 선택할 수 있는 대안을 표면연기(surface acting)와 심층연기(deep acting)의 두 가지로 구분하고 있으며, 이후 많은 연구들이 이러한 이분법적인 분류에 기초하여 연구를 진행해 왔다(Brotheridge & Grandey, 2002; Gosserand & Diefendorff, 2005; Grandey, 2003). 감정노동을 표면연기와 심층연기로 파악하는 것은 감정노동이 마치 연극무대에서 연기(show)하는 것과 다를 바 없다는 인식에 기초하고 있다. 이러한 관점에 의하면 감정노동이란 서비스

접점이라는 무대 위에서 고객들을 대상으로 회사에서 정한 대본(감정표현규칙)에 따라 일종의 연기를 하는 것이라 할 수 있다. 그런데, 이러한 연기는 구성원들이 자기에게 부여된 배역에 감정이입을 하고 동화되느냐 여부에 따라서 표면연기와 심층연기의 두 가지로 크게 구분된다는 것이다.

표면연기는 구성원의 내적인 감정은 그대로 둔 채, 겉으로 표출되는 가시적인 감정 측면만을 조직의 감정표현규칙에 일치시키는 것을 말한다. 얼굴표정, 몸짓, 말씨 등을 감정표현규칙에 맞게 꾸며내는 것으로서 실제로는 느끼지 않는 감정을 겉으로 가장하여 표출한다. 예를 들자면, 고객의 무례한 요구에 화가 났음에도 불구하고 이러한 부정적 감정을 숨기고 여전히 미소 지으면서 공손한 말씨로 친절하게 고객을 대하는 것을 들 수 있다. 이 경우 구성원들이 실제로 경험하는 감정과 겉으로 표출하는 감정 사이에 불일치가 발생하며, 이로 인해 감정 부조화(emotional dissonance)가 유발될 수 있다(Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2003; Hochschild, 1983; Zapf, 2002).

심층연기는 겉으로 표출되는 감정을 단순히 꾸며내는 것이 아니라 내적인 감정 상태까지도 감정표현규칙에 일치되는 방향으로 변화시키고자 노력하는 것을 말한다. 조직에서 요구하는 감정을 진심으로 느끼고자 노력하는 것으로서 이를 위해 감정이입 또는 특정 감정을 유발하는 생각, 이미지, 기억들을 적극적으로 활용한다. 예를 들면, 간호사가 환자나 환자 가족의 아픔을 공감하고 진심으로 연민을 표하기 위해 자신이 그러한 상황에 처해 있는 것으로 상상하는 것을 들 수 있다(Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2003; Hochschild, 1983; Zapf, 2002).

조직구성원들의 감정노동 수행은 표면연기와 심층연기의 형태로만 나타나는 것이 아니라 자연발생적 감정표현(spontaneous and genuine emotion) 및 감정일탈의 형태로도 나타날 수 있다(김상표, 2007; Ashforth & Humphrey, 1993; Chu & Murrmann, 2006; Diefendorff et al., 2005; Rafaeli & Sutton, 1987). 자연발생적 감정표현은 구성원들이 조직에서 요구하는 감정을 의식적인 노력 없이 자연스럽게 느끼고 이를 표출하는 것을 말한다. 즉, 조직에서 요구하는 감정, 외부로 표출하는 감정과 구성원이 실제로 느끼는 감정이 자연스럽게 일치하는 경우이다. 그리고 감정일탈(emotional deviance)은 구성원이 감정표현규칙에서 요구하는 감정을 표출하지 않고 이에 위배되는 감정을 표출하는 것을 가리킨다. 본 연구는 감정노동. 수행의 다양한 형태들 중에서 '감정표현규칙에 일치되는 방향으로 감정을 관리하고 표출하는 의도적인 노력'인 표면연기와 심층연기에 초점을 맞추고 있고, 의식적인 노력이 수반되지 않는 자연발생적인 감정표현과 감정표현규칙에 위배되는 감정일탈은 연구의 범위에 포함시키지 않고 있다.

이제까지는 과업요구를 충족하기 위해 종업원들이 어떻게 감정 표현을 관리하는지 감정노동 수행전략에 대해 논의하였다. 그런데, 감정노동에 대한 연구는 이와 같이 종업원들의 감정노동 수행전략에 초점을 두는 접근(employee-focused emotional labor)

뿐만 아니라 고객과의 상호작용 빈도, 지속시간 등 직무특성 그 자체에 초점을 두는 접근(job-focused emotional labor)이 있다(Brotheridge & Grandey, 2002). 이는 직무로서의 감정노동이 갖는 객관적 특성에 관심을 기울이는 것으로서 기본적으로 고객과의 상호작용이 갖는 특성에 초점을 두고 있다. 직무특성 접근의 대표적인 예로 Morris and Feldman(1996)을 들 수 있는데, 이들은 감정노동의 특성을 감정표현의 빈도(frequency), 주의 집중도(attentiveness), 다양성(variety)과 감정적 부조화(emotional dissonance)의 네 차원으로 파악하고 있다. 첫째, 감정표현 빈도는 종업원이 고객과 얼마나 자주 상호작용하느냐를 가리키는 것으로서 감정노동의 가장 대표적인 요소로서 다루어져 왔다. 둘째, 주의 집중도는 종업원이 감정 표현을 하는 데 얼마나 많은 주의를 기울이고 에너지를 쏟아야 하는지를 가리키는 것으로서 감정표현의 지속성(duration)과 강도(intensity) 두 가지로 구성된다. 지속성은 특정 고객과의 상호작용이 얼마나 오래 지속되느냐를 가리키고, 강도는 고객과 상호작용할 때 특정 감정을 얼마나 강하게 표현해야 하는지를 가리킨다. 상호작용의 지속성이 길고 강도가 강한 경우 감정표현을 하는 데 상당 수준의 주의를 기울여야 하는 반면, 지속성이 짧고 강도가 약한 경우 가볍게 인사하거나 미소 짓는 등 정형화된 감정표현을 하는 것만으로도 충분하다. 셋째, 고객과 상호작용을 하는 과정에서 상황에 적합하게 감정표현들을 바꾸어야 하는데, 감정표현의 다양성은 감정노동의 수행과정에서 얼마나 다양한 종류의 감정을 표현하느냐를 가리킨다. 마지막으로 감정적 부조화는 조직에서 요구하는 감정과 종업원이 실제로 느끼는 감정이 서로 상충되는 것을 말한다. 감정표현의 빈도, 지속성과 강도, 다양성, 그리고 감정 부조화 정도가 높은 감정노동을 수행하는 종업원일수록 더 많은 감정고갈(emotional exhaustion) 및 직무 불만족을 경험하는 등 감정노동의 특성은 종업원들의 심리적 안녕에 유의한 영향을 미칠 수 있다(Bakker & Heuven, 2006; Brotherige & Grandey, 2002; Heuven & Bakker, 2003; Lewig & Dollard, 2003; Morris & Feldman, 1996; Zapf, 2002).

다음으로 감정노동의 효과를 살펴보자. 감정노동은 기능적 측면과 역기능적 측면을 동시에 가질 수 있다. 기업이 서비스 직원들로 하여금 고객들에게 긍정적 감정을 표현하도록 하는 것은 궁극적으로 서비스 품질을 높이고 조직성과를 향상시키기 위한 것이다. 감정노동은 사회적 기대를 충족시킴으로써 고객과의 상호작용을 좀 더 예측가능한 것으로 만들어주며, 예기치 못한 대인관계 문제를 사전에 방지할 수 있게 해줌으로써 과업수행의 효과성을 높일 수 있다(Ashforth & Humphrey, 1993). 실제로 구성원들이 서비스 접점에서 고객들에게 미소를 짓고, 상냥한 말씨로 친절하게 대하는 등 긍정적인 감정을 표출하는 것은 반복구매, 구전, 서비스 품질에 대한 평가 등 고객관련 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Grandey, 2003; Parasuraman, Zeithamo, & Berry, 1985; Pugh, 2001). 이와 같이 감정노동은 고객과의 관계에서 예측가능성과 과업효과성을 높여주는 긍정적인 기능을 하지만, 다른 한편으로는 감정노동을 수행하는 당사자의 심리적 안녕에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

실제로 느끼지 않는 감정을 겉으로 가장하여 표출하는 것은 감정 부조화를 유발하고, 이러한 부조화는 자신이 가식적이고 위선적이라고 느끼게 만드는 등 심리적 안녕을 해칠 수 있다(Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1983). 실증 연구 결과, 감정 억제는 직무소진 및 스트레스와 정의 관계를, 그리고 직무만족과 역의 관계를 갖는 것으로 나타남으로써 진실된 감정의 은폐 또는 위장이 심리적 안녕에 부정적 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다(Brotheridge & Grandey, 2002; Gross & Levenson, 1993; Rutter & Fielding, 1988). 감정노동으로 인한 감정적 부조화뿐만 아니라 감정표현의 빈도, 주의집중도 및 다양성 등 감정노동에 투입해야 하는 노력의 정도도 구성원들의 심리적 안녕에 영향을 미칠 수 있다. 고객들에게 지속적으로 긍정적인 감정을 표현해야 하는 경우 감정 자원이 소모되게 되고, 결국 이로 인해 직무소진(burnout)이 초래될 수 있다(Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2003). 본 연구는 감정노동이 조직 및 개인에게 미치는 여러 가지 효과들 중에서 구성원들의 심리적 안녕, 특히 직무소진에 미치는 영향에 초점을 맞추고자 한다.

2.2. 직무소진

직무를 수행하는 데 지나치게 많은 에너지를 투입해야 하는 경우 구성원들은 정신적·육체적으로 지치고, 이로 인해 다른 사람이나 자기 일에 대한 관심이 줄어들고, 더 나아가 자기 자신에 대한 자존감이 떨어지는 현상이 나타날 수 있다. 직무소진(job burnout)은 이처럼 과도한 직무요구(job demands)로 인해 구성원들이 겪게 되는 부정적인 심리적 증후를 지칭하는 개념이다. 이는 스트레스의 독특한 한 형태라 할 수 있는데, 특히 간호사, 교사, 사회복지사 등 지속적이고 강도 높은 대인접촉 업무를 수행해야 하는 직업에서 주로 나타나는 것으로 보고 1980년대 이후 주로 이들 직업들을 대상으로 연구가 활발하게 이루어져 왔다(Cordes & Dougherty, 1993; Maslach, 1982; Maslach et al., 2001). 국내에서도 학교 교사와 유치원 교사, 간호사, 심리 상담원, 사회복지사, 호텔종사원 등 주로 인적서비스 부문에 종사하는 구성원들을 대상으로 직무소진에 대한 연구가 최근 활발하게 이루어져 왔다(박상언·한수정, 2006; 안선희·김지은, 2007; 유성경·박성호, 2002; 유정이, 2002; 조임현, 1999; 최혜윤·정남운, 2003). 이처럼 연구자들이 직무소진 현상에 많은 관심을 기울이고 있는 것은 구성원들의 직무소진 경험이 이직률 및 결근율 증가, 부정적 업무태도 형성, 생산성 저하 등 조직성과에 부정적인 영향을 미치기 때문이다(Brotheridge & Grandey, 2002; Cordes & Dougherty, 1993; Jackson, Schwab & Schuler, 1986; Lee & Ashforth, 1996; Leiter & Maslach, 1988; Wright & Bonett, 1997; Wright & Cropanzano, 1998).

Maslach(1982)는 직무소진을 감정 고갈, 탈 인격화, 자아성취감 저하의 세 가지 하위요인으로 구성된 다차원 개념으로 주장하였고, 이러한 관점은 이후의 직무소진 연구에서 보편적인 것으로 받아들여져 왔다.* 첫째, 감정 고갈(emotional exhaustion)은

직무소진의 핵심적인 요소로서 대인접촉 업무를 수행하는 데 지나치게 많은 감정적 자원을 소모함으로써 심리적으로 피폐해진 상태를 말한다. 서비스 접점에 있는 구성원들은 항상 고객의 요구사항 및 감정상태에 민감해야 하며, 그리고 고객의 감정상태를 고려하여 적절한 감정을 표현해야 하기 때문에 상당한 수준의 감정적 몰입을 필요로 한다. 감정 고갈은 이처럼 감정적 몰입이 요구되는 대인접촉 업무를 지속적으로 수행한 결과로 감정적 자원의 결핍, 즉 에너지의 결핍을 느끼는 것을 말한다. 직무소진의 두 번째 차원인 탈인격화(depersonalization) 또는 일로부터의 이탈(detachment from the job)은 고객, 동료, 일, 또는 조직으로부터 심리적으로 이탈되어 이들에 대해 냉소적이고 냉담한 태도를 보이는 것을 말한다. 다른 사람을 하나의 인격체가 아니라 사물처럼 인식하고 자신의 일을 목적이 아니라 수단으로 여기는 등 다른 사람이나 일에 대해 냉소적인 반응을 보이는 것을 가리킨다. 직무소진의 세 번째 차원은 자아성취감 저하(diminished personal accomplishment)로서 자기 자신을 부정적으로 평가하는 경향성을 말한다. 이는 업무를 효과적으로 수행할 수 있다는 자신감이 떨어지고, 업무수행에 있어서 성취감이나 발전가능성을 느끼지 못하는 현상을 가리킨다.

직무소진에 대한 연구들은 주로 직무소진에 영향을 미치는 요인들을 규명하고, 또 이러한 직무소진이 개인 및 조직성과에 미치는 영향을 분석하는 데 초점을 두어왔다. 구성원들의 직무소진을 유발하는 요인으로는 직무특성, 직업군과 조직특성 등의 상황적 요인들, 그리고 인구통계특성과 성격특성 등의 개인적 요인들로 크게 구분해볼 수 있다(Cordes & Dougherty, 1993; Lee & Ashforth, 1996; Maslach et al., 2001). 직무특성들은 다시 직무요구(job demands)와 직무자원(job resources)으로 나누어볼 수 있는데, 직무요구들 중에는 과중한 업무(workload)와 시간적 압박(time pressure), 역할갈등과 역할모호성 등이 직무소진에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무자원들 중에는 사회적 지원(social support) 및 직무 관련 정보피드백과 의사결정 참여가 직무소진과 관련 있는 것으로 나타났다. 조직특성 변수로는 조직구조, 근무교대(work shift)와 보상시스템 등이 연구되어 왔는데, 보상과 징계가 성과와 연계성을 갖는 경우(contingent rewards and punishment) 직무소진이 줄어들고, 성과와의 연계성이 떨어지는 경우 직무소진이 증가하고 있다. 다음으로 개인특성 변수로는 성, 연령, 근무경력, 결혼여부 등의 인구통계변수, 성격특성과 개인의 기대수준 등이 주로 연구되어 왔는데, 특히 개인의 기대수준이 충족되지 않은 경우(unmet expectations) 직무소진이 유발되는 것으로 밝혀졌다.

직무소진에 대한 연구는 주로 간호사, 교사, 사회복지사 등 고객과 지속적으로 대면접촉을 하는 직업군들, 즉 업무수행에 있어서 상당한 수준의 감정적 몰입이 요구되는 직업군들을 대상으로 이루어져 왔다. 그렇지만 대부분의 연구들은 직무소진을 예측하

* 물론 직무소진을 다르게 개념화하는 경우도 없지 않다. '자아성취감 저하' 차원은 직무소진의 다른 두 차원과 상관관계가 낮고, 또 자아효능감에 더 가까운 개념으로서 개인특성을 반영한다는 점 등을 이유로 직무소진을 '고갈'과 '일로부터의 심리적 이탈'의 두 차원으로 개념화한 연구들도 있다(박상언 · 김민용, 2006; Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001).

는 설명변인으로서 업무과중, 시간압박, 역할갈등 또는 역할모호성 등 일반적인 직무특성들을 주로 다루어온 반면, 정작 감정적 차원의 직무특성에 대해서는 별로 주목하지 않아 왔다(Brotheridge & Grandey, 2002; Lee & Ashforth, 1996). 본 연구는 업무상 과도한 감정적 부하가 직무소진을 유발한다는 관점에서 출발하여 감정노동과 직무소진의 관계에 대해 실증분석을 하고자 한다.

2.3. 가설 설정

2.3.1. 감정노동과 직무소진

감정노동은 과업효과성을 높여주는 긍정적 효과를 갖지만, 다른 한편으로는 구성원들의 직무소진을 유발하는 등 심리적 안녕에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 감정노동은 크게 두 가지 이유 때문에 직무소진을 유발할 수 있다. 첫 번째는 감정 부조화(emotional dissonance)로 인한 긴장 때문이다. 감정부조화는 자아정체감과 과업역할 간의 갈등(person-role conflict)을 가리키는 개념으로서 감정노동이 구성원의 심리적 안녕에 부정적 영향을 미치는 것은 주로 감정적 부조화와 관련이 있다고 할 수 있다. 조직이 정한 감정표현규칙에 따라 구성원들이 감정노동을 수행하는 경우 외적으로 표현해야 하는 감정과 실제로 경험하는 감정이 다르게 되기 때문에 감정부조화를 경험하게 되고 이로 인해 감정 고갈 등의 직무소진이 유발될 수 있다. 특히, 표면연기(surface acting)는 내적인 감정상태는 그대로 둔 채 외부로 표출되는 감정만을 위장하는 것이기 때문에 감정부조화 및 직무소진이 유발될 가능성이 크다. 두 번째는 감정노동을 수행하는 데 상당한 수준의 감정적 몰입과 노력이 요구되기 때문이다. 고객과 지속적이고 강도 높은 상호작용을 해야 하는 경우, 특히 자신의 내적인 감정상태까지도 바꾸려는 심층연기(deep acting)를 행하는 경우 상당한 수준의 주의 집중과 노력을 필요로 하고, 이는 감정 자원의 고갈을 가져오고 직무소진을 초래할 수 있다(Grandey, 2003; Hochschild, 1983; Wharton, 1993; Zapf, 2002).

감정노동의 수행은 전반적으로 직무소진을 유발하지만, 구성원들이 어떠한 유형의 감정노동을 수행하느냐에 따라서 직무소진이 유발될 가능성은 각각 다를 수 있다. 심층연기는 자연스런 감정표현이 이루어지도록 하기 위해 조직에서 요구하는 감정을 실제로 느끼고자 노력하는 것인 반면, 표면연기는 실제 감정을 그대로 둔 채 겉으로만 긍정적 감정을 억지로 연기하는 것이기 때문에 이 두 가지의 감정노동 수행전략이 직무소진에 미치는 영향은 서로 다를 것으로 예측해볼 수 있다. 또한, 감정노동이 직무소진에 미치는 영향은 직무소진의 차원에 따라서도 그 영향이 각각 달라질 수 있다(Brotheridge & Grandey, 2002). 따라서 본 연구에서는 구성원들의 감정노동 수행전략이 직무소진의 차원에 각각 어떠한 영향을 미치는지 가설을 설정해보고자 한다.

감정노동의 수행은 표면연기가 됐든 아니면 심층연기가 됐든 감정고갈(emotional

exhaustion)을 초래할 수 있다. 고객과 상호작용하면서 고객의 욕구를 충족시키려면 우선 고객들의 감정에 민감해야 하고, 더 나아가 고객의 욕구를 충족시키기 위해 적절한 감정표현이 이루어져야 하기 때문에 상당한 수준의 감정 몰입과 노력을 필요로 한다. 이와 같이 고객접점의 직원들은 감정노동을 수행하는 데 상당한 수준의 감정 자원을 소모해야 하기 때문에 감정고갈이 유발될 수 있다. 특히, 심층연기의 경우 내적인 감정상태까지도 바꾸려고 노력하는 것이기 때문에 감정몰입으로 인한 감정고갈의 가능성은 더 높다고 할 수 있다. 실증연구 결과, 감정적 노력(emotional effort)으로 측정한 심층연기는 감정고갈과 정의 관계를 갖는 것으로 나타났다(Kruml & Geddes, 1998; Zapf, 2002). 그리고 앞에서 살펴본 바와 같이, 감정노동의 수행 과정에서 발생하는 감정부조화도 감정고갈을 가져오는 중요한 요인이 된다. 특히, 표면연기의 경우 진짜 감정을 억제해야 하는 데 따르는 심리적인 긴장감과 심리생리적 노력 때문에 감정고갈이 유발될 수 있다. 실증연구 결과, 감정부조화와 감정고갈의 관계는 여러 연구에서 정의 유의적인 관계가 일관되게 나타났으며(Zapf, 2002), 표면연기는 감정고갈과 정의 유의적인 관계를 갖는 것으로 나타났다(Grandey, 2003). 이러한 이론적 논의와 선행연구 결과에 기초하여 감정노동과 감정고갈의 관계에 대해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1: 표면연기와 심층연기는 감정고갈과 각각 정(+)의 관계를 가질 것이다.

표면연기와 심층연기는 탈인격화에 서로 다른 방향으로 영향을 미칠 수 있다. 표면연기는 고객과의 상호작용에서 감정표현을 위장하는 것이기 때문에 진정성(authenticity)을 결여하게 되며, 이는 자신의 진정한 감정으로부터 이탈될 뿐만 아니라 다른 사람들과도 격리되는 결과를 초래할 수 있다. 즉, 장기간 동안 진정성이 결여된 감정표현을 하는 경우 자신의 일이나 고객과 거리감이 커지게 되고 고객들을 하나의 대상으로 다루는 등 탈인격화 현상을 경험할 가능성이 높아진다. 반면에, 심층연기는 조직이 요구하는 감정을 표출하기 위해 자신의 내적인 감정까지도 바꾸려는 것이기 때문에 고객과의 상호작용에서 진정성이 담긴 감정표현이 이루어지게 되며, 이 경우 고객으로부터 긍정적인 피드백을 받는 등 고객과 친밀한 관계가 형성됨으로써 탈인격화의 가능성이 줄어들 수 있다(Brotheridge & Grandey, 2002; Hochschild, 1983). 감정노동 수행과 탈인격화의 관계에 대한 실증분석 결과, 표면연기는 탈인격화와 정의 관계를 갖는 반면, 심층연기는 탈인격화와 유의적인 관계를 갖지 않는 것으로 나타남으로써 이러한 주장을 부분적으로 지지해주고 있다(Brotheridge & Grandey, 2002). 그런데 감정노동 수행과 탈인격화의 관계에 대해서는 많은 연구가 이루어지지 않았기 때문에, 앞에서 제시한 주장이 타당성을 갖는지 검증하기 위해서는 좀 더 많은 연구가 이루어져야 할 것이다. 본 연구에서는 앞의 이론적 논의에 기초하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2: 표면연기는 탈인격화와 정(+)의 관계를 갖는 반면, 심층연기는 탈인격화와 부(-)의 관계를 가질 것이다.

표면연기와 심층연기가 자아성취감 저하에 미치는 영향도 상반되게 나타날 수 있다. 감정노동을 수행하는 과정에서 감정표현이 효과적이지 못하거나 고객에게 불쾌감을 느끼게 만든다면 구성원들은 자아성취감의 저하를 경험하게 되는 반면, 효과적으로 감정표현을 하고 이를 통해 고객들과 긍정적인 교감을 갖게 되는 경우 성취감을 느끼고 자아효능감이 향상될 수 있다(Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002). 고객의 감정을 잘 파악하고 바람직한 감정을 적절하게 표출하는 것은 자신이 전문성을 갖고 있는 것으로 느끼게 만들며, 이는 자아성취감의 경험에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 그런데, Hochschild(1983)가 주장하는 바와 같이 표면연기는 감정표현을 위장하는 것이기 때문에 죄책감과 직무불만족을 유발하는 반면, 심층연기는 자신이 제공하는 서비스의 질에 대해 만족감을 유발할 수 있다. 그리고 감정노동 수행전략이 서비스 접점에서의 효과적 감정전달(affective delivery)에 미치는 영향을 실증분석한 결과, 표면연기는 감정전달의 효과성과 부의 관계를 갖는 반면, 심층연기는 정의 관계를 갖는 것으로 밝혀졌다(Grandey, 2003). 따라서 감정노동의 효과성이 떨어지는 표면연기는 자아성취감의 저하를 가져오는 반면, 감정노동의 효과성이 높은 심층연기는 자아성취감과 정의 관계를 가질 것으로 예측해볼 수 있다. 감정노동과 자아성취감의 관계에 대한 실증연구 결과, 표면연기는 자아성취감과 부의 관계를 갖는 반면, 심층연기는 정의 관계를 갖는 것으로 나타남으로써 이러한 주장을 지지해주고 있다(Brotheridge & Grandey, 2002). 이러한 논의에 기초하여 감정노동과 자아성취감의 관계에 대해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3: 표면연기는 자아성취감 저하와 정(+)의 관계를 갖는 반면, 심층연기는 자아성취감 저하와 부(-)의 관계를 가질 것이다.

2.3.2. 사회적 지원의 조절효과

사회적 지원(social support)이 스트레스 및 직무소진에 미치는 영향에 대해 많은 연구가 이루어져 왔다(Cohen & Wills, 1985; Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001). 스트레스 또는 직무소진과 관련 사회적 지원의 효과에 대한 연구는 크게 두 가지 관점으로 구분할 수 있다. 첫째, 주효과 가설(main-effect hypothesis)이다. 이는 사회적 지원은 스트레스 요인과 독립적으로 개인의 심리적 및 신체적 건강에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 폭넓은 사회적 지원은 개인으로 하여금 긍정적인 감정을 형성할 수 있도록 하고, 삶의 상황에 대한 예측가능성 및 안정성을 제공해주고, 자

신의 가치를 긍정적으로 인식하게 해줌으로써 심리적 및 신체적 안녕에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 실증연구 결과, 사회적 지원은 사망률 및 정신건강과 유의적인 관계를 보이는 것으로 나타났다(Cohen & Wills, 1985). 그리고 직무소진에 관한 연구에서 사회적 지원은 직무소진을 줄여주는 것으로 나타났으며, 특히 동료의 지원보다는 상사의 지원이 더 큰 효과를 보이는 것으로 밝혀졌다(Lee & Ashforth, 1996; Maslach et al., 2001; Ross et al., 1989; Russell et al., 1987). 사회적 지원과 직무소진의 관계에 대한 국내 연구들도 가족, 동료 또는 상사로부터의 사회적 지원이 직무소진을 줄여주는 것으로 보고하고 있다(권이경 · 김광웅, 2005; 박상언 · 한수정, 2006; 신강현, 2003; 안선희 · 김지은, 2007; 유성경 · 박성호, 2002; 유정이, 2002; 최혜윤 · 정남운, 2003).

둘째, 완충 가설(buffering hypothesis)로서 사회적 지원은 스트레스 요인이 개인의 심리적 및 신체적 건강에 미치는 부정적 효과를 줄여주는 효과를 갖는다는 것이다. 이는 스트레스 요인과 직무소진의 관계에 대해 사회적 지원이 조절효과를 갖는다는 것으로서 사회적 지원의 수준이 낮은 경우 스트레스 요인이 직무소진에 미치는 영향이 큰 반면, 사회적 지원의 수준이 높은 경우 그 영향이 완화된다. 사회적 지원은 스트레스 요인에 대한 평가과정 및 대처과정에서 각각 완충효과를 가질 수 있다. 스트레스 상황에 대한 평가단계에서 사회적 지원을 높게 지각하는 개인들은 다른 사람들이 여러 가지 필요한 자원을 제공해줄 것이라고 믿기 때문에 스트레스 요인을 덜 심각하게 받아들이거나 또는 스트레스 상황에 대한 자신의 대처능력을 높게 평가함으로써 스트레스를 덜 지각하게 된다. 또한, 스트레스에 대한 대처단계에서 사회적 지원은 특정 문제에 대한 해결책을 제공하거나 스트레스에 덜 신경 쓰도록 하고 심리적 안정을 도와줌으로써, 그리고 친밀한 인간관계를 통해 건강에 이로운 긍정적 행동들을 촉진시킴으로써 스트레스 요인에 효과적으로 대처할 수 있게 해준다(Cohen & Wills, 1985).

사회적 지원은 자존감 고양, 정보 제공, 사회활동 공유, 그리고 도구적 자원의 제공 등의 메카니즘을 통해서 스트레스의 부정적 효과를 완충하게 된다(Cohen & Wills, 1985). 첫째, 정서적 차원의 지원으로서 다른 사람들과의 친밀한 교류는 자신이 가치있는 존재로 느끼게 해주는데, 이러한 자존감의 고양은 스트레스에 대한 자신의 대처능력을 긍정적으로 지각하게 함으로써 스트레스의 부정적 효과를 줄여줄 수 있다. 둘째, 정보적 차원의 지원으로서 사회적 교류는 정보 제공, 조언, 해결대안 제시 등을 통해 문제 상황을 파악하고 정의하는 데, 그리고 이에 효과적으로 대처하는 데 도움을 줄 수 있다. 셋째, 사회적 교류는 여가활동, 취미활동 등 사회활동을 하는 데 함께 시간을 보냄으로써 사회적 욕구를 충족시켜주고, 스트레스에 대한 걱정으로부터 탈피하게 해주며, 또 긍정적인 기분을 고양시켜줌으로써 스트레스의 충격을 줄여줄 수 있다. 넷째, 도구적 지원으로서 사회적 교류는 자금 지원, 물적 자원 제공, 그리고 필요한 서비스의 제공 등 문제해결에 도움이 되는 자원을 직접 제공해줌으로써 스트레스

에 효과적으로 대처할 수 있게 해준다.

실증연구들도 사회적 지원의 완충효과를 지지해주는 결과들을 제시하고 있다. 스트레스를 경험하는 상황에서 상사로부터의 지원은 긴장불안(Kirmeyer & Dougherty, 1988) 및 질병(illness score; Kobasa & Puccetti, 1983)을 완화시켜주고, 또 직무만족과 심리적 안녕(Stetz et al., 2006)을 증진시켜주는 것으로 나타났다. 또한, 사회적 지원은 감정부조화가 조직몰입에 미치는 부정적 효과를 완화시켜 주고 있고(김우진, 1999; Abraham, 1999), 감정노동의 수행으로 인한 스트레스를 줄여주는 것으로 나타났다(김민주, 2006).

그런데 사회적 지원의 주효과 및 완충효과에 대한 이제까지의 실증연구들을 보면, 어느 한 쪽 가설만이 일관되게 지지되는 것이 아니라 상충되는 결과들이 제시되어 왔다. 본 연구는 이러한 상황에서 감정노동의 수행과 관련 사회적 지원이 어떠한 효과를 갖는지 확인해보고자 한다. 앞에서 살펴본 바와 같이 감정노동의 수행은 감정적 몰입과 노력, 그리고 감정부조화로 인한 긴장 때문에 직무소진을 유발할 가능성이 높은데, 동료 및 상사의 지원이 이 과정에서 여러 가지 유용한 자원들을 제공해줌으로써 직무소진의 경험 가능성을 줄여줄 수 있는 것으로 보고 다음과 같이 완충 효과의 관점에서 가설을 설정하였다.

가설 4: 사회적 지원은 감정노동 수행과 직무소진 간의 관계를 조절할 것이다. 사회적 지원의 수준이 높은 경우 감정노동 수행과 직무소진의 관계가 약한 반면, 사회적 지원의 수준이 낮은 경우 그 관계는 강하게 나타날 것이다.

Ⅲ. 연구방법

본 연구는 감정노동의 수행이 직무소진에 미치는 영향을 분석하기 위해 설문조사 방법을 활용하여 서비스 부문의 직원들로부터 자료를 수집하였다.

3.1. 표 본

본 연구는 호텔 직원, 은행 직원, 콜센터 직원과 백화점 판매사원 등 다양한 서비스 부문의 고객접점 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 서비스 부문에 따라서 감정노동의 빈도와 강도, 감정표현의 다양성, 고객과의 상호작용의 특성 등이 각각 다를 수 있기 때문에 이러한 특성들이 미치는 영향을 파악하기 위해 여러 직업군을 대상으로 조사를 실시하였다. 총 8개 기업을 대상으로 조사를 실시하였는데, 2개 호텔과 2개 은행의 고객접점 직원, 3개 회사(카드회사, 통신회사 및 제조업체)의 콜센터 직원,

그리고 1개 백화점의 판매사원이 조사에 포함되었다.

설문조사는 2007년 9월말부터 10월 중순까지 3주간 실시하였다. 8개 기업을 대상으로 30-40부씩 총 260부의 설문을 배포하여 234부(90.0%)가 회수되었으며, 이 중에 설문응답이 불성실한 14부를 제외하여 220개(84.6%)의 자료를 실제 분석에 활용하였다.

<표 1> 표본 현황

변수	구분	빈도 (명)	비율 (%)	비고
성별	여성	170	77.3	
	남성	50	22.7	
연령	25세 이하	49	22.3	※ '36-40세'와 '41세 이상'을 한 집단으로 묶어서 분석
	26-30세	110	50.0	
	31-35세	35	15.9	
	36-40세	14	6.4	
	41세 이상	12	5.5	
학력	고졸 이하	27	12.3	※ '대졸'과 '대학원 재학 이상'을 한 집단으로 묶어서 분석
	전문대졸	75	34.1	
	대졸	109	49.5	
	대학원 재학 이상	9	4.1	
근무경력	1년 미만	46	20.9	
	1년 - 3년 미만	69	31.4	
	3년 - 5년 미만	44	20.0	
	5년 - 10년 미만	32	14.5	
	10년 이상	29	13.2	
직급	사원	154	70.0	※ '계장/주임', '대리'와 '과장급 이상'을 한 집단(관리자급)으로 묶어서 분석
	계장/주임	31	14.1	
	대리	14	6.4	
	과장급 이상	21	9.5	
고용형태	정규직	124	56.4	
	비정규직	96	43.6	
직업군	은행 직원	46	20.9	
	호텔 직원	50	22.7	
	콜센터 직원	93	42.3	
	백화점 판매사원	31	14.1	
합계		220	100.0	

표본의 현황은 <표 1>과 같다. 성별은 여성이 170명(77.3%)으로 남성보다 훨씬 많으며, 연령은 26-30세의 직원이 110명(50.0%)으로 절반을 차지하고 있고 36세 이상의 직원은 26명(11.9%)에 그치고 있다. 학력은 전문대졸(75명, 34.1%)과 대졸(109, 49.5%)이 절대 다수를 차지하고 있고, 근무경력은 1년 미만 근무자(46명, 20.9%)와 1년 이상 3년 미만 근무자(69명, 31.4%) 등 근무기간이 짧은 직원들이 절반을 차지하고 있다. 이와 같이 연령이 젊고 근무기간이 짧은 직원들이 많기 때문에 직급도 평사원이 154

명(70.0%)으로 큰 비중을 차지하고 있다. 응답자들의 직업군을 보면, 은행 직원이 46명(20.9%), 호텔 서비스 직원이 50명(22.7%), 콜센터 직원이 93명(42.3%), 그리고 백화점 판매사원이 31명(14.1%)을 차지하고 있다.

<표 2> 감정노동에 대한 요인분석 결과

문 항	<요인 1> 심층 연기	<요인 2> 표면 연기
- 고객에게 보여주어야 하는 감정을 실제로 느끼기 위해 노력함	**.813**	.114
- 고객에게 표현할 필요가 있는 감정들을 내면에서부터 우러나게 하려고 노력함	**.802**	-.018
- 고객에게 회사의 좋은 이미지를 보여주기 위해 진심으로 친절하게 대하려고 노력함	**.732**	.146
- 친절하게 고객을 응대하는 것은 실제 감정에서 우러나와서 표현하는 것임	**.729**	-.272
- 고객에게 표현하는 감정은 대부분 나의 진심에서 우러나온 것임	**.700**	-.339
- 회사의 요구에 맞춰 특정한 감정들을 고객에게 표현하다 보면 실제로 그런 감정이 내 마음 속에 생겨남	**.611**	-.167
- 고객에게 실제로 느껴지지 않는 감정을 마치 내 마음 속에 갖고 있는 것처럼 가장하여 말과 행동을 함	.014	**.713**
- 고객에게 실제 느껴지지 않는 감정을 억지로 표현하는 경우가 많음	-.211	**.702**
- 업무상의 필요 때문에 특정한 감정을 가진 것처럼 나를 포장한 채 쇼나 연기를 하듯이 고객을 대함	-.139	**.697**
- 실제 감정을 숨긴 채 업무상 요구되는 감정을 꾸며내어 표현함	-.005	**.694**
- 고객에게 표현하도록 요구되는 감정을 내 마음 속에서 실제로 느끼고 있는 것처럼 위장함	.035	**.689**
- 서비스 업무에서 요구되는 감정표현은 내가 실제로 느끼는 기분과 다를 때가 많음	-.088	**.594**
고유치(Eigen Value)	3.808	2.545
설명된 변량(Percentage of Variance; %)	27.556	25.392
누적 변량(Cumulative Percentage; %)	27.556	52.948

3.2. 변수의 측정

3.2.1. 감정노동

감정노동에 대한 연구는 종업원들의 감정노동 수행전략에 초점을 두는 접근(employee-focused emotional labor)과 직무특성 그 자체에 초점을 두는 접근(job-focused emotional labor)으로 구분할 수 있는데(Brotheridge & Grandey, 2002), 본 연구는 고객과의 상호작용 특성이 서로 다른 여러 직업군을 대상으로 조사를 실시함으로써 직무특성 자체에도 일정 부분 관심을 기울이고 있지만, 기본적으로 종업원들이 어떠한 방식으로 감정노동을 수행하는지에 일차적인 관심을 기울이고 있다. Hochschild(1983)이 제시한 표면연기와 심층연기의 두 차원으로 서비스 직원들의 감정노동 수행 방식을 측정하였으며, Brotheridge & Grandey (2002)가 개발한 설문, 그리고 김상표(2000)에서 사용되어진 설문 문항들을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 측정에 활용하였다.

표면연기와 심층연기의 두 차원별로 각각 6개 문항씩 총 12 문항으로 설문을 구성하였으며, 각 문항들은 리커트형 5점 척도((1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 이들 12개 문항에 대해 측정도구의 구성타당도를 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석 방법으로는 주성분분석법(principal components analysis)을 사용하였으며 직교회전(varimax) 방식에 의해 아이겐값(eigen value)이 1 이상인 요인만을 선택하였고, 요인적재치(factor loading)는 0.4 이상인 경우를 유의적인 것으로 판단하였다. 요인분석 결과 감정노동의 두 차원과 일치하는 2개의 요인이 도출되었다.

<요인 1>은 심층연기를 나타내는 것으로서 "고객에게 보여주어야 하는 감정을 실제로 느끼기 위해 노력함," "고객에게 표현할 필요가 있는 감정들을 내면에서부터 우러나게 하려고 노력함" 등 6개 문항을 포함하고 있으며, 이들 6개 문항에 대해 신뢰도 분석을 실시한 결과 신뢰도(Cronbach's α)는 .832로 나타났다. <요인 2>는 표면연기를 측정하는 것으로서 "실제 감정을 숨긴 채 업무상 요구되는 감정을 꾸며내어 표현함," "고객을 대할 때 특정 감정을 마치 갖고 있는 것처럼 쇼나 연기를 하듯이 위장을 함" 등 6개 문항을 포함하고 있으며, 이들 6개 문항의 신뢰도는 .780이다. 따라서 감정노동의 두 차원을 묻는 본 연구의 측정도구는 타당성과 신뢰성을 갖고 있는 것으로 평가할 수 있다.

3.2.2. 직무소진(job burnout)

본 연구는 서비스 직원들의 직무소진 정도를 감정적 고갈(emotional exhaustion), 탈인격화(depersonalization)와 자아성취감 저하(diminished personal accomplishment)의 세 가지 하위차원으로 측정하였다. Maslach(1982)가 직무소진을 이들 세 가지 하위요인으로 구성되는 개념으로 주장한 이후, 그리고 이러한 구성개념을 측정하기 위한 직무소진 척도(Maslach Burnout Inventory)가 타당도와 신뢰도를 갖는 것으로 밝혀지면서 3요인 모델은 직무소진 연구에 있어서 가장 보편적으로 활용되어 왔다(신강

현, 2003; Lee & Ashforth, 1996; Maslach & Jackson, 1981, 1986).

본 연구에서는 Maslach & Jackson(1981, 1986)의 직무소진 척도(Maslach Burnout Inventory)를 활용하였는데, 세 가지 차원별로 각각 5문항씩 총 15개 문항으로 직무소진을 측정하였다. 이들 15개 문항에 대해 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하여 측정도구의 타당도와 신뢰도를 검증한 결과, 직무소진의 세 가지 차원과 일치하는 세 개 요인이 도출되었다. 그렇지만 일부 문항들의 경우 원래 측정하고자 한 차원이 아니라 다른 요인에 적재되거나 또는 두 개의 요인에 동시에 적재되는 등 개념 타당성을 저해하는 것으로 나타났다. 개념타당성을 확보하기 위해 이들 문항들을 제거하는 절차를 거쳤으며, <표 3>은 이들 문항을 제거한 후에 실시한 요인분석 결과이다.

<표 3> 직무소진(job burnout)에 대한 요인분석 결과

문 항	<요인 1> 감정 고갈	<요인 2> 탈 인격화	<요인 3> 성취감 저하
- 업무로 인해 기진맥진함을 느낌	**.869**	-.003	.037
- 아침에 일어나면 피곤함을 느끼며 일을 하루 쉬었으면 함	**.780**	.318	.104
- 퇴근할 무렵이면 몸과 마음이 완전히 탈진되곤 함	**.714**	.406	.139
- 하루 종일 고객을 응대하려면 정말 힘듦	**.701**	.222	.288
- 고객들이 자신의 문제를 나에게 전가하고 있다고 느낌	.223	**.764**	.058
- 고객들을 기계적으로 대하곤 함	.153	**.759**	.285
- 고객서비스 업무를 시작한 이후로 다른 사람들에 대해 점점 더 무감각해짐	.240	**.705**	.132
- 업무를 통해 가치 있는 일들을 성취하고 있다고 느낌 (R)	.178	.157	**.854**
- 내 업무가 고객들의 삶에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 느낌 (R)	.136	.104	**.837**
- 나의 업무는 성격상 성취감을 느끼기가 힘듦	.054	.508	**.571**
고유치(Eigen Value)	4.326	1.437	1.023
설명된 변량(Percentage of Variance; %)	25.489	22.651	19.725
누적 변량(Cumulative Percentage; %)	25.489	48.140	67.865

<요인 1>은 "업무로 인해 기진맥진함을 느낌," "퇴근할 무렵이면 몸과 마음이 완전히 탈진되곤 함" 등 4개 문항을 포함하고 있는데, 이는 업무 수행으로 인해 감정적 및 심리적 에너지가 완전히 소모되는 감정적 고갈을 측정하고 있다. 이들 4개 문항에 대

해 신뢰도 분석을 실시한 결과 신뢰도(Cronbach's α)는 .830으로 나타났다. <요인 2>는 "고객들을 기계적으로 대함," "고객서비스 업무를 시작한 이후로 다른 사람들에 대해 점점 더 무감각해졌음" 등 3개 문항을 포함하고 있는데, 고객이나 다른 사람들에 대해 무감각 및 무관심한 태도를 갖는 탈인격화를 나타내고 있다. 이들 3개 문항의 신뢰도는 .726으로 나타났다. 마지막으로 <요인 3>은 자아성취감 저하를 측정하고 있는 문항들로서 "업무를 통해 가치 있는 일들을 성취하고 있다고 느낌(역척도)," "고객들의 삶에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 느낌(역척도)" 등 3개 문항을 포함하고 있다. 이들 문항은 업무와 관련된 자아 효능감 및 성취감의 정도를 측정하고 있는데, 자아성취감에 대해 긍정적으로 진술한 문항(역척도)들은 '자아성취감 저하'라는 직무소진의 하위 개념에 적합하도록 역점수로 전환하여 분석에 활용하였다(따라서 각 하위요인들의 점수가 높을수록 직무소진이 더 많이 되었다는 것을 의미한다). 자아성취감 저하를 측정하고 있는 3문항의 신뢰도는 .742로 나타났다.

<표 4> 사회적 지원에 대한 요인분석 결과

문 항	<요인 1> 동료 지원	<요인 2> 상사 지원
- 내 직장 동료들은 내가 어려움을 토로할 때 진지하게 들어주고 조언을 해줌	**.893**	.162
- 내 직장 동료들은 내가 어려움에 처했을 때 나를 위해 변명하고 감싸줌	**.847**	.219
- 우리 회사에는 내 행동의 옳고 그름을 충고해줄 수 있는 동료가 있음	**.801**	.233
- 나의 상사는 나의 업무 상 실수를 덮어주고 잘하도록 격려해줌	.167	**.897**
- 내가 어려운 일에 처했을 때 상사는 기꺼이 나를 도와줌	.239	**.847**
- 나의 상사는 나의 업무수행능력을 높이 평가해줌	.208	**.794**
고유치(Eigen Value)	3.317	1.249
설명된 변량(Percentage of Variance; %)	38.074	38.029
누적 변량(Cumulative Percentage; %)	38.074	76.102

3.2.3. 사회적 지원(social support)

스트레스에 대한 연구에서 사회적 지원(social support)은 스트레스의 부정적 효과를 완화시켜준다는 인식하에 많은 관심을 끌어왔다. 사회적 지원의 원천은 가족, 친구, 종교단체 등 조직 외부와 조직, 상사, 동료 등 조직 내부로 구분할 수 있는데, 본 연구에서는 조직 내부의 원천에 초점을 맞추고 있다. 그리고 조직 전반적인 차원에서 조직후원 정도를 측정하기보다는 상사 및 동료들이 얼마나 후원적인지를 측정하고 있

다. 상사와 동료의 지원을 측정하기 위해 본 연구는 Eisenberger 등(1986)의 설문문항을 참고하였으며, 장민경(2005)에서 사용된 문항들을 활용하였다.

상사의 지원과 동료의 지원에 대해 각각 3문항씩 총 6개 문항으로 측정하였는데, <표 4>는 이들 문항들에 대해 요인분석을 실시한 결과이다. 두 개의 요인이 도출되었으며, <요인 1>에는 "내 직장 동료들은 내가 어려움을 토로할 때 진지하게 들어주고 조언을 해줌" 등 동료의 지원을 측정하는 세 문항이 적재되었고, <요인 2>에는 "내가 어려운 일에 처했을 때 상사는 기꺼이 나를 도와줌" 등 상사의 지원을 측정하는 세 문항이 적재되었다. 이들 문항들에 대해 신뢰도를 분석한 결과, 동료 및 상사의 지원을 측정하는 문항들이 각각 .842와 .841의 만족할 만한 수준의 신뢰도를 보였다.

3.2.4. 통제변수

성별, 연령, 교육수준, 근무경력, 고용형태와 직급 등 연구의 결과에 영향을 미칠 수 있는 인구통계 변수들을 통제변수로 분석에 포함시켰다. 성별의 경우 여성을 0, 남성을 1로 코딩하여 분석하였으며, 연령은 25세 이하를 1로, 26-30세를 2, 31-35세를 3, 그리고 36세 이상을 4로 코딩하였다. 교육수준의 경우 고졸은 1, 전문대졸은 2, 그리고 대졸 이상은 3으로 입력하였으며, 직무경력은 1년 미만을 1로, 1년 이상 3년 미만을 2로, 3년 이상 5년 미만을 3으로, 5년 이상 10년 미만을 4, 그리고 10년 이상을 5로 코딩하여 분석에 활용하였다. 고용형태의 경우 비정규직을 0, 정규직을 1로 놓고 분석하였으며, 직급은 평사원을 0, 계장급 이상의 관리자급 직원을 1로 범주화하여 분석하였다.

Ⅳ. 연구결과

4.1. 기초통계 분석

<표 5>는 본 연구에 포함된 변수들의 평균, 표준편차와 변수들 간의 상관관계를 보여주고 있다. 먼저 인구통계변수들과 연구변수들의 상관관계를 보면, 성별, 근무경력, 고용형태와 직급 등의 인구통계변수들은 심층연기, 상사 지원 및 직무소진 등 주요 연구변수들과 유의적인 관계를 보이고 있는데, 이는 이들 변수들을 통제변수로 포함시켜서 분석하는 것이 합리적임을 보여주는 결과이다. 그리고 연령과 근무경력 간의 상관관계가 .810으로 매우 높게 나타나고 있는데, 변수의 중복(redundancy) 및 다중공선성 문제를 피하기 위해서 이후의 분석에서 연령은 제외시켰다.

<표 5> 연구변수들의 평균, 표준편차와 상관관계 (N=220)

구 분	평균	표준편차	성별	연령	학력	경력	고용형태	직급	심층연기	표면연기	상사지원	동료지원	감정고갈	탈인격화
성별	.23	.42												
연령	2.17	.91	.470***											
학력	2.41	.70	.052	.152*										
근무 경력	2.68	1.31	.340***	.810***	.042									
고용형태	.56	.49	.346***	.319***	.049	.406***								
직급	.30	.46	.402***	.629***	.166*	.645***	.296***							
심층 연기	.56	.50	.159*	.302***	.024	.330***	.153*	.427***						
표면 연기	3.45	.69	-.060	-.097	-.127	-.005	.053	-.165*	-.220***					
상사 지원	3.45	.68	.267***	.205**	-.078	.164*	.077	.275***	.339***	-.087				
동료 지원	3.47	.81	.202**	.109	-.049	.085	.025	.117	.207**	.128	.456***			
감정 고갈	3.79	.78	-.335***	-.121	.146*	-.091	-.139*	-.193**	-.209**	.403***	-.332***	-.036		
탈인격화	3.83	.87	-.268***	-.248***	.091	-.283***	-.050	-.303***	-.399***	.358***	-.309***	-.166*	.539***	
성취감 저하	2.84	.88	-.297***	-.270***	-.053	-.271***	-.084	-.350***	-.569***	.343***	-.401***	-.224***	.403***	.497***

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001
1) 성별: 여=0, 남=1
2) 연령: 25세 이하=1, 26-30세=2, 31-35세=3, 36세 이상=4
3) 학력: 고졸=1, 전문대졸=2, 대졸 이상=3
4) 근무 경력: 1년 미만=1, 1-3년=2, 3-5년=3, 5-10년=4, 10년 이상=5
5) 고용형태: 비정규직 직원=0, 정규직 직원=1
6) 직급: 평사원=0, 계장급 이상=1

다음으로 감정노동 수행의 두 차원인 심층연기와 표면연기를 보면, 두 차원 모두 평균값이 3.45로서 본 연구의 응답자들이 전반적으로 보통 이상의 감정노동을 수행하고 있음을 보여주고 있다. 그리고 심층연기와 표면연기가 유의적인 역의 상관관계(r=-.220, p<.001)를 갖고 있으며, 심층연기는 직무소진의 세 차원들과 유의적인 역의 상관관계를 갖는 반면, 표면연기는 직무소진과 유의적인 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 이는 감정노동 수행의 두 차원이 직원들의 심리적 안녕(psychological well-being)에 미치는 영향이 서로 다를 수 있음을 보여주고 있다.

그리고 직무소진의 경우 감정고갈은 평균 3.83으로 높게 나타난 반면, 탈인격화와 성취감 저하는 2.84와 2.76으로 비교적 낮게 나타나고 있다. 이는 서비스 직원들이 감정고갈 차원의 직무소진을 경험하는 반면, 탈인격화와 자아성취감 저하는 상대적으로 덜 경험하고 있다는 것을 의미한다.

4.2. 직업군과 감정노동 및 직무소진

본 연구는 은행과 호텔 직원, 콜센터 직원, 백화점 판매사원 등 네 직업군을 대상으로 조사를 실시하였는데, 직업군에 따라서 직무 특성 및 고객과의 상호작용의 특성이 다르기 때문에 감정노동의 성격이 다르게 되며, 그로 인해 직무소진의 정도도 차이를 보일 수 있다. 감정노동이 직무소진에 미치는 영향을 분석하기에 앞서 직업군에 따라서 감정노동의 수행과 직무소진의 정도가 어떠한 차이를 보이는지 분석하였다.

<표 6> 직업군간 감정노동의 차이분석(Oneway ANOVA)

직업군	표본수	심층연기 (평균/표준편차)	표면연기 (평균/표준편차)
(1) 은행 직원	46	3.91 (.53)	3.39 (.73)
(2) 호텔 직원	50	3.68 (.61)	3.12 (.69)
(3) 콜센터 직원	93	3.19 (.68)	3.61 (.59)
(4) 백화점 판매사원	31	3.20 (.60)	3.61 (.65)
전체	220	3.45 (.69)	3.45 (.68)
분산분석 결과	*d.f.=3,216*	F=17.467 p=.000	F=6.618 p=.000
사후검증 (Scheffe)	집단1	(3) (4)	(2) (1)
	집단2	(2) (1)	(1) (3) (4)

<표 6>은 직업군에 따라서 감정노동의 두 차원이 어떤 차이를 보이는지 분산분석을 실시한 결과이다. 표에서 보는 바와 같이 직업군 간에 감정노동의 수행이 유의적인 차이를 보이고 있다. 은행과 호텔 직원의 경우 콜센터 직원과 백화점 판매사원보다 심층연기는 많이 수행하고 표면연기는 적게 수행하는 것으로 나타난 반면, 콜센터 직원과 백화점 판매사원은 이와 반대로 표면연기를 많이 수행하고 심층연기는 덜 수행하는 것으로 나타났다. 직업군에 따라 고객에게 제공하는 서비스의 성격 및 고객과의 상호작용의 특성이 기본적으로 다르기

때문에 감정노동의 수행방식도 차이를 보이는 것으로 해석해볼 수 있다. 고객으로부터 애프터서비스를 요구하는 전화를 받거나 또는 판매촉진을 위해 불특정 다수의 잠재고객에게 전화를 거는 콜센터 직원들, 그리고 맘에 드는 제품을 찾아서 이 가게 저 가게 기웃거리는 고객들을 상대하는 백화점 판매사원들은 한 고객과의 상호작용이 대부분 짧은 시간 동안 이루어지며, 또한 고객과의 관계가 일회성으로 끝나는 경우가 많기 때문에 굳이 자신의 내적 감정까지 바꾸는 심층연기에 의존하기보다는 잠시 동안만 고객에게 친절하게 대하는 등 표면연기에 의존할 가능성이 높다. 특히, 전화통화로 서비스를 제공하는 콜센터 직원들의 경우 고객들과 직접적인 대면접촉을 하는 것이 아니기 때문에, 즉 말투와 어조만 조절하면 되고 얼굴표정이나 자세 등은 고객들에게 노출되지 않기 때문에 자신의 감정을 위장하는 표면연기가 좀 더 쉽게 이루어질 수 있다. 반면에, 은행 직원이나 호텔 직원의 경우 특정 업무 또는 목적을 위해 내방한 고객들에게 다양한 종류의 전문적인 서비스를 제공해야 하며, 그리고 이들 고객과의 상호작용이 짧게 일회성으로 끝나는 것이 아니라 오래 지속되거나 반복적으로 이루어질 수 있다. 이러한 상황에서는 한 순간의 표정연기에 의존하는 것만으로는 불충분하며, 내면의 감정까지 바꾸고 고객과 긍정적으로 상호교감하는 심층연기가 요구된다고 할 수 있다.

<표 7>은 직무소진의 세 차원이 직업군에 따라서 어떠한 차이를 보이는지 분산분석을 실시한 결과이다. 표에서 보는 바와 같이 직업군 간에 직무소진의 정도가 유의적인 차이를 보이고 있다. 전반적으로 봤을 때, 콜센터 직원과 백화점 판매직원들이 은행 직원이나 호텔 직원들보다 직무소진을 더 많이 경험하는 것으로 나타났다. 특히, 콜센터 직원은 높은 수준의 감정적 고갈(평균 4.16)을 보이고 있는데, 이는 콜센터 직원들이 하루에도 많은 고객을 대해야 하고, 또 화가 난 고객들의 전화를 받아야 한다는 점에서 정신적으로 스트레스를 많이 느끼고 감정적으로 소진을 많이 경험한다고 할 수 있다.

<표 7> 직업군간 직무소진의 차이분석(Oneway ANOVA)

직업군	표본수	감정 고갈 (평균/표준편차)	탈인격화 (평균/표준편차)	성취감 저하 (평균/표준편차)
(1) 은행 직원	46	3.74 (.91)	2.61 (.86)	2.28 (.73)
(2) 호텔 직원	50	3.38 (.86)	2.35 (.88)	2.52 (.76)
(3) 콜센터 직원	93	4.16 (.62)	3.09 (.72)	3.07 (.68)
(4) 백화점 판매사원	31	3.70 (1.09)	3.23 (.95)	2.95 (.99)
전체	220	3.83 (.87)	2.84 (.88)	2.76 (.82)
분산분석 결과	*d.f.=3,216*	F=10.723 p=.000	F=12.279 p=.000	F=13.781 p=.000
사후검증 (Scheffe)	집단1	(2) (4) (1)	(2) (1)	(1) (2)
	집단2	(4) (1) (3)	(3) (4)	(4) (3)

이와 같이 직업군에 따라서 직무소진의 정도가 유의적인 차이를 보이고 있는데, 이는 업무량, 과업중요성, 자율성 등의 직무특성이 직무소진에 유의적인 영향을 미칠 수 있음을 보여주는 결과이다. 구성원들의 감정노동 수행과 별개로 고유의 직무특성이 직무소진에 영향

을 미칠 수 있으므로, 감정노동 수행이 직무소진에 미치는 순수한 효과를 파악하기 위해서는 이들 직무특성의 영향을 통제하는 것이 바람직하다. 본 연구에서는 직업군을 직무특성을 반영하는 대리(proxy) 변수로 보고 이후의 분석에 추가하였다.*

4.3. 감정노동, 사회적 지원과 직무소진

다음으로 감정노동의 수행 및 사회적 지원의 정도가 서비스 직원들의 직무소진에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다. 직무소진의 세 차원에 대해 각각 계층적 회귀분석을 실시하였는데, <표 8>은 그 결과를 요약하여 제시한 것이다. 계층적 회귀분석은 다음의 네 단계로 이루어졌다. 1단계로 인구통계 변수들을 투입하였고, 2단계로 직업군과 감정노동 수행의 두 차원, 즉 심층연기와 표면연기를 투입하였고, 3단계로 본 연구의 조절변수인 상사 및 동료의 지원 정도를 투입하였으며, 마지막 4단계로 상사 및 동료의 지원이 조절효과를 갖는지 확인하기 위해 감정노동과 사회적 지원의 상호작용 항목을 투입하여 분석을 실시하였다. 일련의 회귀분석에서 변수들 간의 다중공선성 문제가 발생하는지 먼저 확인해보았는데, 변수들의 변량증폭요인(variance inflation factor) 값이 모두 5 이하로서 다중공선성 문제가 발생하지 않았다.

4.3.1. 감정 고갈에 대한 분석

감정 고갈(emotional exhaustion)에 대한 분석 결과를 살펴보면, 인구통계 변수들을 투입한 1단계 설명모형이 유의적인 것으로 나타났으며, 인구통계 변수들 중에서 성별과 학력이 유의적이었다. 이들 변수의 회귀계수를 보면 여자 직원일수록, 그리고 학력이 높을수록 감정적 고갈을 더 많이 느끼고 있음을 알 수 있다. 2단계로 직업군과 감정노동의 두 차원을 투입하였는데, 설명모형이 유의하였으며 이들 변수의 추가로 인한 설명력의 증가(ΔR^2=.178, p<.001)도 유의적인 것으로 나타났다. 직업군의 경우 회귀계수가 정(+)으로 나타났는데, 이는 콜센터 직원과 백화점 판매직원이 은행직원과 호텔직원보다 감정적 고갈을 더 경험한다는 것을 뜻한다. 그리고 감정노동 수행의 두 차원인 심층연기와 표면연기의 경우 심층연기는 감정적 고갈에 대해 유의적인 영향을 보이지 않는 반면, 표면연기는 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 자신의 감정을 위장하고 겉으로 표출되는 감정만을 연출하는 경우 감정적 고갈을 더 많이 경험한다는 것을 의미한다. 따라서 "표면연기와 심층연기는 감정고갈과 각각 정(+)의 관계를 가질 것"이라는 <가설 1>은 부분적으로 지지되고 있다.

3단계로 상사 지원과 동료 지원을 설명모형에 투입하였는데, 이들 변수의 추가에 따르는 설명력의 증가가 유의적이었으며(ΔR^2=.041, p<.001) 상사의 지원은 감정적 고갈에 대해 유의적인 음(-)의 영향을 갖는 것으로 나타났다. 즉, 직장에서 상사가 후원적이고 협력적인 경우 직원들의 감정적 고갈을 줄여줄 수 있다는 것을 뜻한다. 그렇지만 동료의 지원은 감정적 고갈에 대해 유의적인 영향을 보이지 않고 있다.

---

* 집단간 차이에 대한 사후검증 결과에 의하면 은행 직원과 호텔 직원이 하나의 부집단으로 묶이고, 콜센터 직원과 백화점 판매직원이 하나의 부집단으로 묶이고 있기 때문에, 직업군을 두 개의 집단으로 범주화하여 분석에 포함시켰다.

<표 8> 직무소진에 대한 회귀분석(N=220)[1)]

종속 변수	감정적 고갈	탈인격화	성취감 저하
1단계 (통제변수):			
성별[2)]	-.253 (.000)	-.141 (.034)	-.139 (.024)
학력[3)]	.221 (.000)	.179 (.003)	.004 (.940)
직무경력[4)]	.070 (.367)	-.186 (.018)	-.091 (.203)
고용형태[5)]	-.066 (.318)	.139 (.036)	.090 (.141)
직급[6)]	.060 (.491)	.096 (.276)	.082 (.315)
	R^2=.157	R^2=.157	R^2=.160
2단계 (주효과1):			
직업군[7)]	.163 (.044)	.230 (.005)	.129 (.085)
심층연기	.007 (.913)	-.169 (.015)	-.407 (.000)
표면연기	.354 (.000)	.284 (.000)	.218 (.000)
	R^2=.335 ΔR^2=.178***	R^2=.348 ΔR^2=.191***	R^2=.427 ΔR^2=.267***
3단계 (주효과2):			
상사 지원	-.228 (.001)	-.110 (.122)	-.167 (.011)
동료 지원	.082 (.232)	-.064 (.355)	-.092 (.150)
	R^2=.376 ΔR^2=.041***	R^2=.369 ΔR^2=.021*	R^2=.461 ΔR^2=.035***
4단계 (조절 효과):			
심층 x 상사지원	.004 (.950)	.053 (.440)	.027 (.667)
심층 x 동료지원	.028 (.692)	-.038 (.589)	-.079 (.221)
표면 x 상사지원	.072 (.318)	-.014 (.849)	-.025 (.709)
표면 x 동료지원	.008 (.907)	.068 (.328)	-.060 (.352)
	F=9.010*** R^2=.381 ΔR^2=.005	F=8.724*** R^2=.373 ΔR^2=.004	F=12.933*** R^2=.469 ΔR^2=.008

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

1) 표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)이고, 괄호 안의 수치는 유의수준임.
2) 성별: 여=0, 남=1
3) 학력: 고졸=1, 전문대졸=2, 대졸 이상=3
4) 근무 경력: 1년 미만=1, 1-3년=2, 3-5년=3, 5-10년=4, 10년 이상=5
5) 고용형태: 비정규직 직원=0, 정규직 직원=1
6) 직급: 평사원=0, 계장급 이상=1
7) 직업군: 은행직원과 호텔직원=0, 콜센터 직원과 백화점 판매직원=1

마지막 4단계로 상사 및 동료 지원이 감정적 고갈에 대한 감정노동의 효과를 조절하는지 검증하기 위해 감정노동(심층연기와 표면연기)과 상사 및 동료 지원의 상호작용 항목을 추가로 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 표에서 보는 바와 같이 상호작용 항목의 추가로 인

한 설명력의 증분(ΔR^2=.005, p=.824)이 유의적이지 않았으며, 또한 상호작용 항목의 회귀계수가 네 개 모두 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 따라서 "사회적 지원이 감정노동과 직무소진(감정 고갈)의 관계를 조절할 것"이라는 <가설 4>는 기각되었다. 이처럼 완충가설은 기각된 반면, 상사의 지원의 경우 감정적 고갈을 직접 줄여주는 주효과를 갖는 것으로 밝혀졌다.

4.3.2. 탈인격화에 대한 분석

다음으로 탈인격화(impersonalization)에 대한 분석을 실시하였는데, 감정적 고갈에 대한 분석결과와 유사한 패턴을 보이고 있다. 구체적으로 그 결과를 살펴보면, 인구통계 변수들 중에 성별, 학력, 직무경력과 고용형태가 유의적이었다. 여자 직원일수록, 학력이 높을수록, 직무경력이 짧을수록, 그리고 정규직일수록 탈인격화를 더 많이 경험하는 것으로 나타났다. 그리고 감정노동의 효과에 대한 분석을 보면, 표면연기는 탈인격화에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 반면, 심층연기는 유의적인 음(-)의 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 진짜 감정을 위장하고 겉으로 표출되는 감정만을 연기하는 경우 탈인격화가 늘어나지만, 고객을 대하는 감정이 내면에서부터 우러나오도록 노력하는 경우 탈인격화를 덜 경험한다는 것을 의미한다. 즉, 고객을 대하는 감정이 진정성을 갖는 경우 인간을 도구적으로 바라보는 경향은 줄어든다고 하겠다. 한편, 상사 지원과 동료 지원의 경우 주효과와 조절효과가 모두 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 따라서 "표면연기는 탈인격화와 정의 관계를 갖는 반면, 심층연기는 탈인격화와 부(-)의 관계를 가질 것"이라는 <가설 2>는 지지된 반면, "사회적 지원이 감정노동과 직무소진(탈인격화)의 관계를 조절할 것"이라는 <가설 4>는 기각되었다.

4.3.3. 자아성취감 저하에 대한 분석

직무소진의 세 번째 차원인 자아성취감 저하(diminished personal accomplishment)에 대한 분석결과를 살펴보면, <표 8>에서 보는 바와 같이 인구통계 변수들 중에는 성별만이 유의적이었으며 여자 직원들이 남자 직원들보다 자아성취감 저하를 더 경험하는 것으로 나타났다. 감정노동의 경우, 표면연기는 자아성취감 저하에 대해 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 반면, 심층연기는 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 감정을 위장하는 표면연기는 자아성취감을 떨어뜨리지만, 내면에서부터 감정이 우러나오게 하는 심층연기는 오히려 자아성취감을 높여주는 효과를 갖는다고 할 수 있다. 즉, 자신의 감정을 적절히 통제하고 이를 통해 고객에게 서비스 전달을 효과적으로 한 경우 자신감과 자아효능감을 높일 수 있다는 것을 보여주고 있다. 특히, 심층연기의 회귀계수가 -.407(p<.001)로서 다른 변수들의 회귀계수보다 훨씬 크게 나타나고 있는데, 이는 심층연기가 자아성취감에 큰 영향을 미친다는 것을 의미한다. 따라서 "표면연기는 자아성취감 저하와 정의 관계를 갖는 반면, 심층연기는 자아성취감 저하와 부(-)의 관계를 가질 것"이라는 <가설 3>은 지지되고 있다.

다음으로 상사 및 동료 지원의 효과를 검증하였는데, 상사 지원은 자아성취감 저하에 대해 유의적인 부(-)의 영향을 갖는 것으로 나타났다. 이는 상사가 후원적일수록 직원들이 자아성취감을 더 경험한다는 것을 가리킨다. 한편, 동료의 지원은 유의적이지 않았으며, 또한 감정노동과 사회적 지원의 상호작용 항목들도 모두 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 즉,

감정노동과 자아성취감 저하 간의 관계에 있어서 사회적 지원은 조절효과를 갖지 않으며, 다만 상사의 지원만이 자아성취감을 높여주는 직접효과를 갖는다고 할 수 있다. 따라서 사회적 지원이 완충효과를 갖는다는 <가설 4>는 '자아성취감 저하'의 경우에도 기각되었고, 대신 상사 지원의 경우에 '자아성취감 저하'를 방지하는 주효과를 갖는 것으로 밝혀졌다.

이제까지의 가설검증 결과를 요약하면 <표 9>와 같다.

<표 9> 연구가설과 검증결과

연구 가설		연구결과	비고
가설 1	표면연기 → 감정고갈 (+) 심층연기 → 감정고갈 (+)	채택 기각	부분 채택
가설 2	표면연기 → 탈인격화 (+) 심층연기 → 탈인격화 (-)	채택 채택	
가설 3	표면연기 → 자아성취감 저하 (+) 심층연기 → 자아성취감 저하 (-)	채택 채택	
가설 4	사회적 지원의 조절효과: 감정노동 x 사회적 지원 → 직무소진 (-)	기각	'상사 지원'은 직무소진(감정고갈과 성취감 저하)을 줄여주는 직접효과

V. 토 론

5.1. 연구결과의 시사점

본 연구는 서비스 직원들의 감정노동 수행이 직무소진에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 그 과정에서 사회적 지원이 직무소진을 줄여주는 완충효과를 갖는지 실증분석하였다. 본 연구의 결과를 간략히 정리하고, 이들 결과가 갖는 이론적 및 관리적 시사점에 대해 논의하고자 한다.

첫째, 서비스 직원들의 직무소진 수준을 분석한 결과 감정고갈은 평균 3.83으로 높은 반면, 탈인격화와 성취감 저하는 비교적 낮게 나타나고 있다. 이는 기존 국내 연구들(박재순, 2002; 유성경 · 박성호, 2002; 유정이, 2002; 최혜윤 · 정남운, 2003)과 일치되는 결과로서 고객을 지속적으로 상대하는 직원들은 주로 감정고갈 차원의 직무소진을 경험한다는 것을 보여주고 있다. 그런데, 서비스직원들의 감정고갈 수준이 높다는 것은 감정자원의 결핍으로 인해 고객과의 접점에서 제대로 된 서비스를 제공하지 못할 수 있다는 것을 시사한다. 서비스 직원들은 최상의 신체적 · 심리적 상태에 있을 때 최상의 서비스가 가능하다고 할 수 있는데, 높은 수준의 감정고갈은 고객들에게 적절한 감정표현을 하지 못하게 만듦으로써 서비스 품질을 떨어뜨리는 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 고객에게 최상의 서비스를 제공하고 기업경쟁력을 높이기 위해서는 종업원들의 직무소진을 줄이기 위한 체계적인 관리 노력이 필요하다. 본 연구는 직무소진에 영향을 미치는 요인으로 감정노동 수행 및 사회적 지원에 초점을 두고 있는 만큼 감정노동, 사회적 지원과 직무소진의 관계에 대한 연구결과를 중심으

로 하여 직무소진을 줄이기 위한 방안을 모색해 보고자 한다.

둘째, 본 연구는 서비스 직원들이 감정노동을 수행하는 방식을 표면연기와 심층연기의 두 차원으로 구분하여 조사하였는데, 이러한 두 가지 유형의 감정노동 수행전략이 직무소진에 상반되는 영향을 미치고 있다. 표면연기 형태의 감정노동을 많이 수행할수록 감정고갈, 탈인격화와 자아성취감 저하의 세 차원으로 측정한 직무소진 증후가 모두 증가하고 있는 반면, 심층연기는 감정고갈과는 유의적인 관계를 보이지 않고 있고, 탈인격화 및 자아성취감 저하와는 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 요약하자면 표면연기 방식의 감정노동 수행은 직무소진을 증가시키는 반면, 심층연기는 직무소진을 줄여준다. 이는 Ashforth & Humphrey(1993)가 제시한 바와 같이 감정노동의 수행이 종업원들의 심리적 안녕에 부정적인 영향만을 미치는 것이 아니라 긍정적인 영향을 미칠 수도 있음을 보여주는 결과이다. 이는 또한 감정노동의 수행 그 자체가 아니라 감정노동을 어떠한 방식으로 수행하느냐가 직무소진의 결정요인으로서 더 중요하다는 것을 보여주고 있다.

표면연기의 경우, 서비스 품질을 높이는 것을 목적으로 이루어지는 감정노동의 수행이 직무소진을 유발함으로써 오히려 종업원들의 효과적인 서비스 전달을 저해하고, 결국 의도한 바와는 달리 서비스 품질을 떨어뜨리는 결과를 초래할 수 있다. 따라서 감정노동을 수행하는 과정에서 종업원들이 직무소진을 덜 경험하도록 하기 위해서는 표면연기보다는 심층연기 방식의 감정노동을 고양하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 체계적인 교육훈련과 공식적·비공식적 조직사회화를 통해 종업원들로 하여금 조직의 감정표현규칙을 수용하고 이를 자신의 가치로 내면화하도록 하는 것이 중요하다. 이와 더불어 조직에서 지향하는 감정표현의 규범이 조직의 핵심가치와 전통으로 자리 잡을 수 있도록 조직문화를 창출하고 정착시키는 노력도 요구된다. 또한, 성격, 가치 및 행동 특성에 있어서 감정노동의 수행에 적합한 인력의 모집 및 선발, 그리고 심층연기 수행을 이끌고 동기부여를 할 수 있는 평가 및 보상 시스템의 운영 등 감정노동의 특성에 부합되는 인적자원관리가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 감정노동의 수행과 직무소진의 관계에 있어서 사회적 지원이 완충효과를 갖는지 분석한 결과, 동료의 지원과 상사의 지원 모두 완충효과가 나타나지 않고 있고 다만 상사의 지원만이 직무소진을 줄여주는 주효과를 갖는 것으로 밝혀졌다. 그동안 완충가설과 주효과 가설의 두 가지 관점에서 사회적 지원의 효과에 대한 연구가 이루어져 왔는데, 본 연구에서는 완충가설은 지지되지 않았고 주효과 가설만이 부분적으로 지지되고 있다. 사회적 지원을 동료의 지원과 상사의 지원 두 차원에서 측정하였는데, 동료의 지원은 직무소진의 세 차원과 모두 유의적인 관계를 갖지 않는 반면, 상사의 지원은 감정고갈 및 성취감 저하와 부(-)의 유의적인 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이는 상사가 서비스 직원들에게 후원적이고 협력적으로 대하는 경우 감정노동의 수행과 무관하게 종업원들의 감정고갈을 줄여주고 자아성취감을 높여주는 효과를 갖는다는 것을 의미한다. 이는 거꾸로 말하자면 상사가 후원적이지 못한 경우 종업원들의 직무소진을 더 유발할 수 있다는 것을 뜻한다. "손님으로부터 받는 불쾌함은 일시적인 것이므로 쉽게 잊혀지지만 관리자들로부터 받은 스트레스는 하루 종일 마음을 불편하게 하거나 그 다음 날까지 이어지고 있었다(윤세준·김상표·김은민, 2000)"는 조사결과에서도 알 수 있듯이 상사는 종업원들의 스트레스 또는 직무소진에 중요한 영향을 미칠 수 있다.

따라서 서비스 직원들의 직무소진을 줄여주기 위해서는 상사의 역할이 매우 중요하다. 상사는 종업원들에게 감정표현 규범에 대한 교육을 실시하여 이를 내면화하도록 하고, 더 나

아가 감정노동의 수행에 있어서 솔선수범함으로써 종업원들에게 역할모델(role model)이 되는 것이 필요하다. 그리고 상사는 불합리한 지시와 명령을 통해 종업원들의 스트레스를 가중시키지 않도록 해야 하며, 또한 감정노동의 수행으로 인한 스트레스를 해소하는 데 도움이 되도록 후원적인 리더십을 발휘하는 것이 바람직하다. 서비스 부문의 기업들은 고객에게 서비스를 제공하는 무대(frontstage)와 고객들로부터 분리된 무대의 뒷면(backstage)을 분명하게 구분하고, 고객 접점의 무대에서는 엄격한 감정표현 규범을 강요하지만, 고객을 상대하지 않는 무대의 뒷면에서는 자신의 진정한 감정을 드러냄으로써 감정노동 수행에 따르는 스트레스를 해소하도록 허용한다(윤세준 · 김상표 · 김은민, 2000; Ashforth & Humphrey, 1993). 이러한 이분법적 구분에 따르자면 상사의 역할도 종업원들이 무대에서 감정표현 규범을 준수하도록 하는 역할과 무대 뒷면에서 감정노동 수행으로 인한 직무소진을 줄여주는 역할로 구분할 수 있으며, 상황에 따라서 그에 적합한 리더십을 발휘해야 한다. 예컨대, 무대의 전면에서는 감정표현 규범에 따라 감정노동이 수행되도록 하는 구조주도적 리더십을 발휘하는 반면, 무대의 뒷면에서는 종업원들의 스트레스를 해소하는 데 도움이 되는 배려적 또는 후원적 리더십을 발휘하는 것이 바람직하다.

넷째, 본 연구는 감정노동 수행과 직무소진의 관계를 분석하기 위해 은행 직원, 호텔 직원, 콜센터 직원과 백화점 판매사원을 대상으로 설문조사를 실시하였는데, 직업군에 따라서 감정노동 수행의 방식과 직무소진의 정도가 유의적인 차이를 보이고 있다. 은행 직원과 호텔 직원은 표면연기보다 심층연기 방식의 감정노동을 더 수행하는 반면, 콜센터 직원과 백화점 판매사원들은 반대로 심층연기보다는 표면연기 방식의 감정노동을 더 수행하는 것으로 나타났다. 그리고 콜센터 직원, 백화점 판매사원이 은행직원과 호텔직원들보다 직무소진을 더 경험하는 것으로 나타났다. 이는 직업군마다 직무특성과 고객과의 상호작용 방식이 다르기 때문에 종업원들이 선택하는 감정노동 수행전략이 다르고, 또 그에 따른 직무소진의 정도도 다르게 나타나는 것이라 할 수 있다. 일반적으로 조직은 고객들에게 진정성이 담긴 서비스를 제공하기 위해 종업원들로 하여금 직무특성에 관계없이 표면연기보다는 심층연기 방식의 감정노동을 수행하길 기대하는데, 본 연구의 결과는 이러한 기대와 달리 개인의 직무특성에 따라서 감정노동 수행방식이 다르다는 것을 보여주고 있다. 따라서 조직이 종업원들로부터 진정성이 담긴 감정표현을 원한다면, 직업군 또는 직무특성에 따라서 종업원들의 감정노동 수행방식이 다를 수 있다는 것을 인식해야 하며, 이러한 인식에서 출발하여 종업원들의 감정노동을 적절하게 관리하기 위한 노력을 기울여야 한다. 예컨대, 콜센터 업무나 백화점 판매업무 등 심층연기보다는 표면연기의 수행가능성이 높은 직무에서는 심층연기 방식의 감정노동을 고양하기 위한 노력을 배가해야 할 것이다.

5.2. 연구의 한계점과 향후 연구방향

마지막으로 본 연구가 지니고 있는 한계점과 향후 연구방향을 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구는 은행 직원, 호텔 직원, 콜센터 직원과 백화점 판매사원을 대상으로 설문조사를 실시하였지만 각 직업군별로 충분한 수의 표본을 확보하지는 못했다. 특히, 백화점 판매사원의 경우 응답자가 31명에 그치고 있다. 직업군 간에 적절한 비교분석을 하고 또 다변량 통계분석을 실시하기 위해서는 직업군별로 충분한 수의 표본을 확보해야 할 것이다. 그리고 본 연구의 결과 직업군 간에 감정노동의 수행방식과 직무소진이 유의적인 차이를 보이고 있는 만

큼, 좀 더 다양한 직업군들을 대상으로 조사를 실시하는 것이 바람직하다.

둘째, 본 연구는 구성원들이 수행하는 직무의 특성이 직무소진에 미치는 영향을 통제하기 위해 직무특성을 반영하는 대리변수로서 직업군을 포함하였는데, 동일 직업군 내에서도 구성원들에 따라 객관적 또는 주관적 직무특성이 다를 수 있으므로 이를 직접 측정하고 이들의 효과를 분석하는 것이 바람직하다. 즉, 감정노동의 순수한 효과를 파악하기 위해 감정노동 변수들과 더불어 과업중요성, 자율성, 업무량, 역할갈등 등 직무특성 변수들을 포함하는 연구가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 감정노동 및 직무소진에 대한 연구가 대부분 서비스 부문의 직원들을 대상으로 이루어져 온 것과 마찬가지로 본 연구도 서비스 접점의 직원들에 초점을 맞추고 연구를 진행하였다. 그렇지만 서비스 직원들만이 감정노동을 수행하는 것이 아니라 일반 직원들도 상사, 동료 및 부하와의 관계에서 감정노동을 또한 수행할 수 있다. 따라서 일반직의 감정노동을 설명하기 위한 이론의 개발 및 실증연구가 향후 이루어져야 할 것이다.

넷째, 본 연구는 직무소진이 개인 및 조직 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 인식하에 직무소진을 최종 결과변수로 다루고 있다. 그렇지만 감정노동의 수행 및 직무소진이 개인 및 조직에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고 관리적 시사점을 얻기 위해서는 종업원들의 조직몰입, 이직률과 서비스 품질 등에 실제로 어떠한 영향을 미치는지 연구하는 것이 바람직하다.

다섯째, 본 연구에서는 사회적 지원을 동료의 지원과 상사의 지원으로 측정하였는데, 사회적 지원은 이들뿐만 아니라 가족, 친구, 종교단체, 클럽 등 다양한 원천을 가질 수 있다. 따라서 사회적 지원의 효과를 제대로 파악하기 위해서는 사회적 지원의 다양한 원천에 대한 포괄적인 조사 분석이 이루어져야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구는 감정노동의 수행이 종업원들의 직무소진에 영향을 미치는 것으로 이론화하고 실증분석을 실시하였지만, 현실적으로는 역의 인과관계가 나타날 수 있다. 종업원들이 직무소진을 경험하는 경우 이는 감정노동의 수행에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 감정노동의 수행은 직무소진을 유발하고, 이는 다시 감정노동 수행에 영향을 미치는 등 감정노동 수행과 직무소진은 상호 영향관계를 가질 수 있다. 따라서 감정노동과 직무소진의 역동적 관계를 파악하기 위해서는 횡단면 자료에 의존하는 연구가 아니라 종단적 연구가 요구된다고 하겠다.

< 참고문헌 >

권이경 · 김광웅 (2005), "상담종결경험, 사회적 지지, 자기효능감이 놀이치료자의 심리적 소진에 미치는 영향," 『놀이치료연구』, 8.1, 1-15.

김민주 (2006), "감정노동의 결과에 대한 한국과 미국 간의 비교연구: 호텔종업원의 감정노동과 직무스트레스와의 관계를 중심으로," 『호텔경영학연구』, 15.1, 35-57.

김상표 (2007), "개인 특성, 고객과의 상호작용 특성 그리고 관리기제가 감정노동 수행전략

에 미치는 효과," 『경영학연구』, 36.2, 355-384.

김우진(1999), "감정적 부조화가 직무만족과 정신적 고갈에 미치는 영향," 서강대학교 대학원 석사학위논문.

박상언 · 김민용 (2006), "직무요구와 직무소진(Job Burnout) 그리고 조직공정성 요인간의 관계에 관한 연구," 『경영학연구』, 35.2, 367-388.

박상언 · 한수정 (2006), "직무요구-통제모형에 의한 간호사의 소진(Burnout)에 관한 연구," 『한국병원경영학회지』, 11.2, 32-60.

박재순 (2002), "병원 근무 간호사의 소진과 영향요인," 『여성건강간호학회지』, 8.4, 550-558.

신강현 (2003), "일반직 종사자를 위한 직무소진 척도(MBI-GS)에 대한 타당화 연구," 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 16.3, 1-17.

안선희 · 김지은 (2007), "영아 및 유아 보육교사의 개인적 특성, 근무여건, 사회적 지지가 소진에 미치는 영향," 『열린유아교육연구』, 12.5, 147-164.

유성경 · 박성호 (2002), "상담환경의 위험요소, 지각된 사회적 지지가 상담자의 심리적 소진에 미치는 영향," 『한국심리학회지: 상담 및 심리치료』, 14.2, 389-400.

유정이 (2002), "교육환경의 위험요소와 사회적 지지가 초등학교 교사의 심리적 소진에 미치는 영향," 『초등교육연구』, 15.2, 315-328.

윤세준 · 김상표 · 김은민 (2000), "감정노동: 조직의 감정표현 규범에 관한 질적 연구," 『산업노동연구』, 6.1, 215-254.

장민경(2005), "서비스 직원의 감정부조화가 부정적 직무성향에 미치는 영향," 세종대학교 대학원 석사학위논문.

조임현 (1999), "호텔종업원의 소진에 관한 연구," 『관광학연구』, 22.3, 277-294.

최혜윤 · 정남운 (2003), "상담자의 완벽주의 성향, 사회적 지지와 심리적 소진," 『한국심리학회지: 건강』, 8.2, 279-300.

Abraham, R. (1999), "The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover," *The Journal of Psychology,* 133.4, 441-455.

Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity," *Academy of Management Review,* 18.1, 88-115.

Bakker, A.B. & Heuven, E. (2006), "Emotional Dissonance, Burnout, and In-role Performance among Nurses and Police Officers," *International Journal of Stress Management,* 13.4, 423-440.

Bakker, A.B., Demerout, E., & Verbeke, W. (2004), "Using a Job Demand Resources Model to Predict Burnout and Performance," *Human Resource Management,* 43.1,

83-104.

Brotheridge, C.M. & Grandey, A.A. (2002), "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of 'People Work'," *Journal of Vocational Behavior,* 60, 17-39.

Chu, K.H. & Murrmann, S.K. (2006), "Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale," *Tourism Management,* 27, 1181-1191.

Cohen, S. & Wills, T.A. (1985), "Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis," *Psychological Bulletin,* 98.2, 310-357.

Cordes, C.L. & Dougherty, T.W. (1993), "A Review and an Integration of Research on Job Burnout," *Academy of Management Review,* 18.4, 621-658.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001), "The job Demands-Resources Model of Burnout," *Journal of Applied Psychology,* 86.3, 499-512.

Diefendorff, J.M., Croyle, M.H., & Gosserand, R.H. (2005), "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies," *Journal of Vocational Behavior,* 66, 339-357.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986), "Perceived Organizational support," *Journal of Applied Psychology,* 71.3, 500-507.

Gosserand, R.H. & Diefendorff, J.M. (2005), "Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment," *Journal of Applied Psychology,* 90.6, 1256-1264.

Grandey, A.A. (2003), "When 'The Show Must Go On': Surface and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery," *Academy of Management Journal,* 46, 86-96.

Gross, J.J. & Levenson, R.W. (1993), "Emotional Suppression: Physiology, Self-Report, and Expressive Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology,* 64.6, 970-986.

Heuven, E. & Bakker, A.B. (2003), "Emotional Dissonance and Burnout among Cabin Attendants," *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 12.1, 81-100.

Hochschild, A.R. (1979), "Emotional Work, Feeling Rules, and Social Structure," *American Journal of Sociology,* 85.3, 551-575.

Hochschild, A.R. (1983), *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feelings,* Berkeley: Univ. of California Press.

Jackson, S.E., Schwab, R.L., & Schuler, R.S. (1986), "Toward an Understanding of the

Burnout Phenomenon," *Journal of Applied Psychology,* 71.4, 630-640.

Kirmeyer, S.L. & Dougherty, T.W. (1988), "Work Load, Tension, and Coping: Moderating Effects of Supervisor Support," *Personnel Psychology,* 41, 125-139.

Kobasa, S.C.O. & Puccetti, M.C. (1983), "Personality and Social Resources in Stress Resistance," *Journal of Personality and Social Psychology,* 45.4, 839-850.

Kruml & Geddes (1998), "Catching Fire without Burning Out: Is There an Ideal Way to Perform Emotional Labor?" *Paper Presented at the 1st Conference on Emotions in Organizational Life,* San Diego, CA. *(Recited from Zapf, 2002).*

Lee, R.T. & Ashforth, B.E. (1996), "A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout," *Journal of Applied Psychology,* 81.2, 123-133.

Leiter, M.P. & Maslach, C. (1988), "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment," *Journal of Organizational Behavior,* 9.4, 297-308.

Lewig, K.A. & Dollard, M.F. (2003), "Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers," *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 12.4, 366-392.

Maslach, C. (1982), *Burnout: The Cost of Caring,* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout," *Journal of Occupational Behaviour,* 2, 99-113.

Maslach, C. & Jackson, S.E. (1986), *Maslach Burnout Inventory, 2nd ed.,* Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001), "Job Burnout," *Annual Review of Psychology,* 52, 397-422.

Morris, J.A. and Feldman, D.C. (1996), "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor," *Academy of Management Review,* 21.4, 986-1010.

Parasuraman, A., Zeitbaml, V.A., & Berry, L.L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing,* 49.4, 41-50.

Pugh, S.D. (2001), "Service with Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter," *Academy of Management Journal,* 44.5, 1018-1027.

Rafaeli, A. & Sutton, R.I. (1987), "Expression of Emotion as Part of the Work Role," *Academy of Management Review,* 12.1, 23-37.

Ross, R.R., Altmaier, E.M., & Russell, D.W. (1989), "Job Stress, Social Support, and Burnout among Counseling Center Staff," *Journal of Counseling Psychology,* 36.4,

464-470.

Russell, D.W., Altmaier, E., & Van Velzen, D. (1987), "Job-Related Stress, Social Support, and Burnout among Classroom Teachers," *Journal of Applied Psychology,* 72.2, 269-274.

Rutter, D.R. & Fielding, P.J. (1988), "Sources of Occupational Stress: An Examination of British Prison Officers," *Work and Stress,* 2, 291-299.

Stetz, T.A., Stetz, M.C., & Bliese, P.D. (2006), "The Importance of Self-Efficacy in the Moderating Effects of Social Support on Stressor-Strain Relationships," *Work and Stress,* 20.1, 49-59.

Wharton, A.S. (1993), "The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job," *Work and Occupation,* 20.2, 205-232.

Wright, T.A. & Bonett, D.G. (1997), "The Contribution of Burnout to Work Performance," *Journal of Organizational Behavior,* 18, 491-499.

Wright, T.A. & Cropanzano, R (1998), "Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover," *Journal of Applied Psychology,* 83.3, 486-493.

Zapf, D. (2002), "Emotional Work and Psychological Well-Being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations," *Human Resource Management Review,* 12, 237-268.

Two Types of Emotional Labor and Their Impacts on Job Burnout of Service Workers

Young-Joe Kim
Juhee Han

This paper is aimed to examine two different types of emotional labor and their impacts on the job burnout of service employees. In addition, this paper tests the buffering hypothesis that social support will moderate the impact of emotional labor on job burnout. Data were collected from 220 service employees of 8 companies. The participants included four occupational groups of customer-contact employees including bank tellers, hotel service-employees, call-center operators, and department store salesclerks.

The result showed significant occupational differences in the use of two types of emotional labor — surface acting and deep acting — and the level of job burnout. Second, two types of emotional labor had different impacts on job burnout. The use of deep acting significantly lowered the experience of job burnout, whereas surface acting significantly increased it. Third, the buffering hypothesis of social support was not supported. Only supervisor's support had a direct negative impact on job burnout. The implications of these findings and the future research direction were discussed.

Key Words: emotional labor, deep acting, surface acting, job burnout, social support