

論文

항공사 객실 승무원의 정서적 조직몰입, 표면행동, 그리고 성취감의 관계

이동명*, 이동희**

Emotional Organizational Commitment, Surface Acting, and Personal Accomplishment among Flight Attendants

Dong-Myong Lee*, Dong-Hui Lee**

ABSTRACT

This study testifies the proposition that in the case of high emotional organizational commitment, through employees perform surface acting, they feel high personal accomplishment. Data was collected from 158 flight attendants of two airlines in Korea. From the hierarchical regression analysis, we could conclude such as follows.

First, emotional organizational commitment has a positive effect on surface acting. It means that because employees with high emotional organizational commitment accept organizational goals as theirs, they are willing to perform surface acting.

Second, surface acting has a positive effect on personal accomplishment. It means that surface acting has a "positive" side as well as negative one.

Third, according to above results, organizations should try to take measures to increase the emotional organizational commitment of flight attendants.

Key Words : Emotional Organizational Commitment(정서적 조직몰입), Surface Acting (표면행동), Personal Accomplishment(성취감), Flight attendant(객실승무원)

1. 서 론

정서노동이란 조직의 업무 상 요구에 의해 정서를 표현하는 구성원의 행동을 말한다(Hochschild, 1983). 고객을 주로 상대해야 하는 구성원은 자신의 정서표현을 조절하도록 조직으로부터 요구받는 상황에 놓이게 되고, 조직의 정서 표현 규칙에 따라 바람직한 정서를 나타내야 한다(Sutton, 1991; Sutton & Rafaeli, 1988). 그런

데 이러한 정서노동은 구성원의 정신적, 신체적 건강을 위협하는 것으로 보고되고 있다. 왜냐하면, 느끼는 정서와 표현 정서 사이의 불균형, 즉 부조화를 느끼기 때문이다(Ashforth & Humphrey, 1993; Morris & Feldman, 1996; Rafaeli & Sutton, 1987; Wharton & Erickson, 1993).

본 연구에서는 이러한 입장과는 달리 자신의 역할을 어떻게 정의하느냐에 따라 개인의 만족 수준이 달라질 수 있다는 입장이다. 만약 구성원이 표면행동을 수행하더라도 그것이 조직을 위한 바람직한 것으로 인식한다면, 구성원은 성취감과 만족을 느낄 수도 있다. 정서노동 자체는 아니라 조직의 목표를 자신의 목표로 얼마나 수용하는가가 중요하다는 것이다.

2007년 9월 12일 접수 ~ 2007년 9월 27일 심사완료

* 한국항공대학교 경영학과 교수
연락처, E-mail : dmlee@kau.ac.kr
경기도 고양시 덕양구 화전동 200-1

** 한국항공대학교 경영학과 석사 졸업

이러한 기본 관점에서 본 연구는 정서적 조직몰입을 중요한 변인으로 선정하였다. 구성원의 조직에 대한 애착 정도를 나타내는 정서적 조직몰입이 높은 경우, 구성원은 기꺼이 조직의 표현규칙을 수용하고, 이에 따라 성취감을 느낄 것이라는 입장이다. 따라서 본 연구는 구성원의 정서적 조직몰입이 표면행동으로서의 정서노동에 영향을 미치고, 그 결과 긍정적 측면의 성취감이 유발될 수 있다는 것을 증명하고자 한다.

2. 본 론

2.1 이론적 배경 및 가설 설정

(1) 표면행동과 연구 관점

일반적으로 정서노동은 서비스가 교환되는 동안 조직에서 요구하는 바람직한 정서를 표현하기 위해 자신의 감정을 조절하는 것을 말한다(Hochschild, 1983). 다시 말해, 대인관계에서 조직적으로 바람직한 정서를 표현하는데 필요한 노력, 계획, 통제를 포괄하는 용어이다(Morris & Feldman, 1996). 조직에는 구성원이 정서를 표현하여야 할 때와 방법을 지정하는 표준, 즉 표현규칙(display rule; Ekman, 1973)이 있다(Hochschild, 1979; 1983). 구성원은 표현규칙에 따라 업무 상황에서 맞는 바람직한 정서를 표현한다.

그런데 이러한 과정에서 구성원은 조직의 규칙이나 규범과는 다른 상태의 정서 상태를 지닐 수 있다. 서로 조화되지 않는 상태에 직면한 구성원은 적절한 정서관리방안을 마련하여야 한다(Morris & Feldman, 1996; Zerbe, 2000). 이때, 표면적 정서만을 변화시키는 방안과 느낌까지도 변화시키는 두 가지 방안이 있다. 전자를 표면행동(surface acting)이라 하고, 후자를 심화행동(deep acting)이라 한다(Hochschild, 1983). 표면행동이란 구성원이 조직의 요구에 따라 느끼지 않는 상태에서 자신의 행동을 변화하는 것을 말한다. 비록 느끼지는 않지만, 조직이 요구하는 목소리, 얼굴표정, 제스처 등을 표현하는 것이다(Ashforth & Humphrey 1993). 진심행동이란 구성원이 요구된 정서를 실질적으로 느끼고 표현하는 노력을 말한다. 조직의 바람직한 정서를 표현하기 위해 단순히 외적 행동만이 아니라 자신의 내적 감정 상태도 변화시키는 것이다(Hochschild 1983; Kruml & Geddes 2000). 본 연구는 이중 표면행동만을 대상으로 한다.

심화행동과 표면행동의 두 가지 정서노동은 기본적으로 서로 다른 내적 상태를 가지며, 구성원의 건강이나 복지에 다른 영향을 미친다. 표면행동은 바람직한 표현을 위해 자신의 정서를 억제하는 것이라면, 심화행동은 진실한 느낌을 가지려고 자신의 감정을 끌어 올리는 것이다. 따라서 표면행동은 궁극적으로 자신의 감정 상태와 다른 표현을 하는 것이므로 개인의 만족 수준을 낮추게 된다(Sheldon, et al., 1997).

그러나 본 연구에서는 자신의 업무 역할을 어떻게 정의하느냐에 따라 개인의 만족 수준이 달라질 수 있다는 입장이다. 만약 구성원이 표면행동을 수행하더라도 좋은 신념을 위한 정서표현(faking in good faith)이나 자신과 분리된(조직) 목표 수행을 위한 조치(faking to promote a separate agenda)로 인식한다면(Ashforth & Tomiuk, 2000), 개인의 만족은 저해되지 않을 수도 있다는 것이다.

본 연구는 이러한 입장에서 구성원이 조직의 목표를 자신의 목표로 수용하는 경우, 표면행동을 하더라도 성취감이 증대될 수 있다는 것을 살펴보고자 한다. 조직의 목표를 자신의 목표로 수용하는 정도를 정서적 조직몰입 개념을 도입하여 살펴 볼 것이다. 즉 정서적 조직몰입은 표면행동을 수행하는데 긍정적인 영향을 미치고, 이는 다시 개인의 성취감으로 연결될 것이라는 것이다. 다음은 이에 대한 구체적인 논의를 전개한다.

(2) 정서적 조직몰입과 표면행동

조직몰입이란 사회적 행위자가 조직을 위해 노력하고 충성심을 바치려는 의사나 조직에 대한 애착감으로 정의할 수 있다(Kantor(1968)). 그러나 조직몰입에 대한 정의는 매우 다양하다. 이를 체계화한 사람이 Meyer & Allen(1984)라 할 수 있다. Meyer & Allen(1984)는 다른 연구자의 업적을 종합하여 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입의 3차원 조직몰입 개념을 정립하였다. 정서적 몰입이란 조직 구성원이 조직에 대한 감정적 귀속감과 동일시하는 정도를, 계속적 몰입이란 조직 구성원이 조직을 떠나고 싶으나 여러 여건상 남으려는 경향을, 규범적 몰입이란 조직에 남으려는 조직 구성원의 의무감을 각각 의미한다. 본 연구에서는 이중 정서적 몰입만을 대상으로 한다.

정서적 조직몰입이 표면행동에 어떤 영향을 미칠 것인가? 구성원은 조직의 표현규칙을 수용하고, 어떤 구성원은 그렇지 못하다. 사회정체성이론(social identity theory) 관점에서 보면, 구성원

의 조직목표에 대한 수용 정도가 높은 경우 조직이 요구하는 표현규칙을 수행할 가능성이 커진다(Ashforth & Humphrey, 1993). 다시 말해 표현규칙의 수용성 여부는 구성원의 사회 정체감(social identification)에 따라 달리 나타난다는 것이다. 사회 정체감이란 자신이 속한 집단에 대한 소속의식을 의미한다(Ashforth & Humphrey, 1993; Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1985). 개인이 어떤 집단에 대한 사회 정체감이 높아지면, 자신을 특정 집단과 동일시하게 된다. 집단의 일원으로 느끼며, 집단의 가치, 목표, 신념을 수용하고, 집단이 요구하는 역할을 기꺼이 수행한다. 조직에 대한 사회 정체감의 또 다른 표현이 바로 정서적 조직몰입이라 할 수 있다. 따라서 구성원의 정서적 조직몰입이 높은 경우, 비록 본인이 느끼지 않은 상태에서도 조직의 표현규칙에 따라 요구되는 정서를 기꺼이 표현하고자 할 것이다.

이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1: 구성원의 정서적 조직몰입은 표면행동에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

(3) 표면행동과 성취감

정서노동은 서비스의 교환과정에서 구성원이 투입한 노력이다(Constanti & Gibbs, 2005). 또 이는 고객에 영향을 미쳐 조직의 목표를 달성하는 수단이기도 하다(Diefendorff & Gosserand, 2003). 따라서 정서노동은 기본적으로 조직의 업무 성과를 높이는데 기여한다(Ashforth & Humphrey, 1993). 정서노동을 통해 조직의 표현규칙을 따른다는 것 자체가 과업 수행을 촉진한다.

그동안의 연구를 통해서도 정서노동은 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 예컨대, 간호분야(Smith, 1992), 은행이나 병원종사자(Wharton, 1993), 채권담당자(Sutton, 1991), 식당종사자(Adelmann, 1995), 계산대 직원(Rafaelli, 1989; Rafaelli & Sutton, 1990; Tolich, 1993), 디즈니 직원(Van Maanen & Kunda, 1989) 등 다양한 서비스 분야에서 정서노동이 조직의 성과를 높이는데 기여하는 것이 증명되었다.

구성원 입장에서 보면, 정서노동을 수행하기 위해서는 다양한 능력이 필요하고, 노력도 기울여야 한다(Steinberg & Figart, 1999). Hochschild(1983)가 언급한 바와 같이 조직에서

의 정서표현은 일반적 대인관계에서의 그것과 다르다. 조직은 훈련, 정책, 감독 등을 통해 정서를 관리한다(Kruml & Geddes, 2000). 조직은 자신의 조직 특성과 부합하는 구성원을 선발하기 위해 노력한다(Wanous, 1992; Lashley, 2001). 항공 승무원의 경우 법률, 의학 분야의 대학원과 유사한 전문적 훈련을 받는 정규 대학교육기관도 있다. 적어도 승무원을 지망하는 학생은 일반 대학을 졸업하더라도 별도의 사설학원(academy)에서 승무원으로서의 기본 자세나 매너 교육을 받은 후, 항공사에 지원한다. 입사후에도 개인적 목표보다는 조직이나 고객 만족을 보다 중요한 성과 목표로 보며, 조직의 목표를 달성하기 위해 자신의 정서를 변화시키도록 훈련받는다(Kruml & Geddes, 2000). 따라서 조직이 요구하는 정서 표현을 충족시키는 경우, 조직의 기대를 달성했다는 성취감을 느낄 가능성이 크다.

앞서 설명한 사회정체성 이론 관점에서도 표면행동은 구성원에게 성취감을 줄 수 있다(Ashforth & Humphrey, 1993). 어떤 구성원이든 자신의 업무에 대한 정체성이 높은 경우, 그 구성원은 자신의 성격과는 상관없이 적극적으로 업무에 임하게 된다. 이러한 적극적인 업무 수행은 더 높은 성과를 가져오고, 따라서 구성원의 업무를 통한 만족, 즉 성취감을 높일 수 있다(Thoits, 1991). 특히 조직정체성이 높은 경우 표면행동을 가식적이라고 느끼기 보다는 더 큰 자아(조직)를 위한 당연한 행동으로 느끼게 된다(Gorden, 1989). 따라서 구성원은 표면행동을 하더라도 조직의 성과를 높이고, 이에 따라 성취감을 느끼게 된다.

이상의 논의를 통해 다음의 연구 가설을 설정하였다.

가설 2: 구성원의 표면행동은 성취감에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

2.2 표본 및 변수

(1) 표본

본 연구에서는 실증분석을 위해 항공사 승무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구는 총 158명의 승무원에 대한 설문 응답 결과를 바탕으로 하고 있다. 국내 2대 항공사 중 A사 100명(63.3%), B사 58명(36.7%)이 각각 설문에 응답하였다. 기타 주요 특징으로는 여성이 85.4%, 남성이 14.6%, 기혼자가 56.3%, 미혼인 경우가 43.7%, 근속연수는 평균 7.4년, 직급의 경우는 사

무장급 이상 57.0%, 사원급이 43.3%를 각각 나타내고 있다.

(2) 변수

본 연구의 핵심변수는 정서노동으로서의 정서적 조직몰입, 표면행동, 성취감이다. 정서적 조직몰입은 Allen & Meyer(1990)가 개발한 설문항목을 참조하여 5개 문항으로 구성하였다. Likert 5점 척도로 측정하였으며, 신뢰성분석결과인 α 값은 0.894로 나타났다. 표면행동은 Brotheridge & Lee(2003)와 Kruml & Geddes(2000)를 참조하여 세 문항으로 구성하였다. 각 문항은 5점 척도로 측정하였으며, α 값은 0.617로 나타났다. 성취감은 Maslach & Jackson(1986)을 참조하여 5개 문항으로 측정하였으며, 신뢰도는 0.817로 나타났다.

기타 통제변수로는 소속 항공사, 성, 연령, 결혼, 근속연수, 직급 등이 포함되도록 하였다. 소속 항공사와 성은 빈도가 많은 경우를 0으로, 결혼은 미혼인 경우를 0으로 하는 더미변수로 조작화하였다. 직급의 경우는 수석사무장, 선임사무장, 사무장, 보조사무장 등 사무장급을 1로 하고, 선임승무원과 일반승무원을 각각 0으로 하는 더미변수로 조작화하였다. 근속연수는 연속변수로 취급하여 분석에 사용하였다.

2.3 가설검증

(1) 기초통계 및 상관관계

가설 검증에 앞서 기초통계 및 상관관계를 살

펴보았다. Table 1에서와 같이 표면행동은 5점 기준으로 4.1로 나타나 매우 높았다. 정서적 조직몰입과 성취감은 각각 3.6과 3.5로 나타났다.

변수간의 상관관계에서는 정서적 조직몰입은 표면행동 및 성취감과 긍정적(+) 관계를 보여주고 있다. 표면행동 역시 성취감과 긍정적(+) 관계로 나타났다.

(2) 가설검증

① 정서적 조직몰입과 표면행동

정서적 조직몰입이 표면행동에 미치는 영향을 가정한 가설 1을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 모형 1에서는 개인 및 조직 특성 등 본 연구의 통제변수만으로 표면행동에 대한 회귀분석을 실시하였다. 모형 2에서는 모형 1에서 투입한 개인 및 조직 특성을 통제변수로 하고 추가적으로 정서적 조직몰입이 표면행동이 미치는 영향을 분석하였다. 위계적 회귀분석 결과는 Table 2와 같다.

Table 2에서 보는 바와 같이 정서적 조직몰입은 표면행동에 대해 개인 및 조직의 다양한 특성을 통제한 가운데 3.2%의 추가적 설명력을 지니는 것으로 나타났다. 이때, β 는 0.194, 유의확률 $p < 0.05$ 로 나타나 가설 1은 증명되었다. 즉 정서적 조직몰입은 표면행동을 증가시키는 것으로 나타났다.

② 표면행동과 성취감

표면행동이 성취감에 미치는 영향을 가정한 가

Table 1. 변수의 기초통계, 상관관계 및 신뢰성

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 정서적 조직몰입	3.596	0.717	(0.894)						
2. 표면행동	4.106	0.528	0.210 (**)	(0.617)					
3. 성취감	3.503	0.545	0.361 (**)	0.206 (**)	(0.817)				
4. 항공사	0.367	0.484	-0.283 (**)	0.005	-0.110	-			
5. 성	0.146	0.354	0.173 (*)	-0.037	0.087	-0.054	-		
6. 결혼	0.563	0.498	-0.244 (**)	-0.260 (**)	-0.116	0.009	-0.360 (**)	-	
7. 근속연수	7.405	4.376	0.139	0.152	0.128	0.071	0.398 (**)	-0.524 (**)	-
8. 직급	0.570	0.497	0.096	0.239	-0.001	-0.001	0.286 (**)	-0.456 (**)	0.692 (**)

주) N=158. ** $p < 0.01$, * $P < 0.05$. ()안은 신뢰성 지수임

설 2를 증명하기 위해 앞서와 같은 2단계 회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 Table 3과 같다. Table 3에서 보는 바와 같이 표면행동은 성취감에 대해 개인 및 조직의 다양한 특성을 통제한 가운데 4.5%의 추가적 설명력을 지니는 것으로 나타났다. 이때, β 는 0.225, $p < 0.01$ 로 나타났다. 따라서 표면행동이 개인의 성취감을 증가시킬 것이라는 가설 2는 채택되었다. 이러한 연구 결과는 Côté & Morgan(2002), Diefendorff & Richard(2003), Zapf & Holz(2006)의 연구 결과와 일치한다. 이들의 연구에서도 항공승무원과 같이 긍정적 정서의 표현이 구성원의 성취감을 증가시키는 것으로 나타났다.

Table 2. 정서적 조직몰입과 표면행동

변수	모형1	모형2
항공사	0.004	0.058
성	-0.165 ⁺	-0.179 [*]
결혼	-0.255 ^{**}	-0.215 [*]
근속연수	-0.065	-0.078
직급	0.215 [*]	0.228 [*]
정서적 조직몰입		0.194 [*]
ΔF	3.908 ^{**}	5.666 ^{**}
F	3.908 ^{**}	4.301 ^{**}
ΔR^2	0.114	0.032
$R^2(\text{조정 } R^2)$	0.114 (0.085)	0.146 (0.112)

주1) N=158. 회귀식에서의 β 값임

주2) +<0.10, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Table 3. 표면행동과 성취감

변수	모형1	모형2
항공사	-0.124	-0.125
성	0.019	0.056
결혼	-0.081	-0.023
근속연수	0.223 ⁺	0.238 [*]
직급	-0.198 ⁺	-0.246 [*]
표면행동		0.225 ^{**}
ΔF	1.713	7.506 ^{**}
F	1.713	2.740 [*]
ΔR^2	0.053	0.045
$R^2(\text{조정 } R^2)$	0.053 (0.022)	0.098 (0.062)

주1) N=158. 회귀식에서의 β 값임

주2) +<0.10, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

③ 표면행동의 매개효과 분석

이상의 분석을 통해 본 연구에서 가정한 두 가지 가설은 모두 채택되었다. 추가적으로 정서적 조직몰입이 표면행동을 통해 성취감에 미치는 영향, 즉 표면행동의 매개효과를 살펴보았다. 이를 위해 본 연구에서는 다음 Table 4와 같이 3단계의 회귀분석을 실시하였다.

어떤 변수가 매개역할을 하기 위해서는 4가지 조건이 필요하다(Baron & Kenny, 1986). 첫째, 독립변수가 종속변수에 의미있는 영향을 미쳐야 한다. 이는 Table 4의 모형 2를 통해 확인할 수 있다. 둘째, 독립변수가 매개변수에 의미있는 영향을 미쳐야 한다. 본 연구에서는 Table 2의 모형 2에서 증명되었다. 셋째, 매개변수가 종속변수에 의미있는 영향을 미쳐야 한다. 이는 가설 2의 검증에 해당되는 것으로 Table 3의 모형 2를 통해 확인되었다. 마지막으로 독립변수와 매개변수가 함께 종속변수를 설명할 때, 독립변수만으로 종속변수를 설명할 때 보다 설명력이 낮아져야 한다. 이는 Table 4의 모형 2와 모형3의 β 값 비교를 통해 알 수 있다. 즉 모형 2의 β 값은 0.341인 반면, 매개변수가 포함되는 경우 0.308로 낮아졌다. 따라서 표면행동은 조직몰입과 성취감의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 결론적으로 조직몰입은 표면행동을 통해서도 성취감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

주1) N=158. 회귀식에서의 β 값임

Table 4. 정서적 조직몰입, 표면행동, 성취감의 관계(매개효과 분석)

변수	모형1	모형2	모형3
항공사	-0.124	-0.028	-0.038
성	0.019	-0.006	0.024
결혼	-0.081	-0.009	0.027
근속연수	0.223 ⁺	0.201 ⁺	0.214 ⁺
직급	-0.198 ⁺	-0.175 ⁺	-0.213 ⁺
정서적 조직몰입		0.341 ^{**}	0.308 ^{**}
표면행동			0.167 [*]
ΔF	1.713	17.652 ^{**}	4.358 [*]
F	1.713	4.526 ^{**}	4.588 ^{**}
ΔR^2	0.053	0.099	0.024
$R^2(\text{조정 } R^2)$	0.053(0.022)	0.152(0.119)	0.176(0.138)

주2) +<0.10, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

주3) 종속변수 = 성취감

3. 결 론

참고문헌

본 연구는 기존의 정서노동에 대한 입장과는 달리 정서적 조직몰입이 높은 경우, 표면행동의 정서노동을 수행하더라도 높은 성취감을 나타낼 수 있다는 것을 증명하고자 하였다. 가설 검증 및 추가적인 분석을 통해 다음과 같은 결론을 제시하고자 한다.

첫째, 정서적 조직몰입은 표면행동에 긍정적(+) 영향을 미치는 것이 증명되었다. 조직에 대한 정서적 몰입정도가 높으면, 구성원의 표면행동도 함께 증가한다는 것이다.

둘째, 구성원의 표면행동이 개인의 성취감에 긍정적(+)인 역할을 한다는 것이다. 이는 전통적인 정서노동 연구 결과와는 서로 다른 결과라 할 수 있다.

셋째, 추가적 분석을 통해 정서적 조직몰입은 표면행동의 정서노동을 통해 구성원의 성취감을 증가시키는 것으로 나타났다. 정서적 조직몰입이 높은 경우, 그 구성원은 표면행동을 하더라도 성취감이 증가된다는 것이다.

이상의 연구 결과는 정서노동 연구 및 경영 현실에 다음과 같은 시사점이 있다고 생각된다.

첫째, 이론적 측면에서 정서노동, 특히 표면행동은 부정적 측면에서 구성원의 만족을 저해하는 요소만이 아니라, 긍정적인 측면, 예컨대 성취감을 높이는 역할도 한다는 것이다. 정서노동도 기본적으로 '노동'으로서의 긍정과 부정 양 측면을 동시에 지닌다는 것이다.

둘째, 경영 현실에서는 정서노동을 수행하는 구성원이 직무를 통해 긍정적인 결과, 예컨대 성취감을 느낄 수 관리하는 것이 중요하다는 것이다. 본 연구를 통해서 입증된 것은 구성원의 정서적 조직몰입을 증가시키는 것이 필요하다는 것이다.

마지막으로, 본 연구는 다음과 같은 한계가 있다고 생각한다.

첫째, 일반화에 한계가 있다. 본 연구는 국내 항공사 객실승무원을 대상으로 한 결과이다. 이를 외국 항공사나 다른 전문직종, 예컨대 의사, 간호사 등 전문적 서비스 직종으로 확대해 나갈 필요가 있다고 본다.

둘째, 정서적 조직몰입의 선행변수에 대한 탐구가 계속되어야 할 것으로 보인다. 본 연구에서는 정서적 조직몰입이 정서노동 수행에서 중요하다는 사실을 밝혔다. 이후 정서적 조직몰입을 높이기 위한 방안 연구가 필요하리라 본다.

[1] Adelman, P. K., "Emotional labor as a potential source of job stress," In Sauter, S. L. & Murphy, L. R. (Eds.), *Organizational risk factors for job stress*, American Psychological Association, Washington, 1995, pp.371~381.

[2] Allen, N. J. & Meyer, J. P. , "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1990, pp. 1~18.

[3] Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H., "Emotional labor in service roles: The influence of identity," *Academy of Management Review*, Vol. 18, 1993, pp.88~115.

[4] Ashforth, B. E. & Mael, F., "Social identity theory and the organization," *Academy of Management Review*, Vol. 14, 1989, pp.20~39.

[5] Ashforth, B. E., & Tomiuk, M. A., "Emotional labour and authenticity: Views from service agents," In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organization.*, Sage, London, 2000, pp. 18 4~203.

[6] Baron, R. M. & Kenny, D. A., "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 51, 1986, pp.1173~1182.

[7] Brotheridge, C. M. & Lee, R. T., "Development and validation of an emotional labor scale," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, 2003, pp.365~379.

[8] Constanti, P. & Gibbs, P., "Emotional labour and surplus value: The case of holiday 'reps'," *The Service Industries Journal*, Vol. 25, 2005, pp.103~111.

[9] Côté, S. & Morgan, L. M., "A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intention to quit," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 2002, pp.947~962.

[10] Diefendorff, J. M. & Gosserand, R. H., "Understanding the emotional labor process: a

- control theory perspective," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 2003, pp.945~959.
- [11] Diefendorff, J. M. & Richard, E. M., "Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 2003, pp.284~294.
- [12] Ekman, P., "Cross-culture studies of facial expression," In Ekman, P. (Eds.). *Darwin and facial expression: A century of research in review*, Academic Press, New York, 1973, pp.169~222.
- [13] Gordon, S. L. "Institutional and impulsive orientations in selectively appropriating emotions to self," In Franks, D. D. & McCarthy, E. D. (Eds.). *The sociology of emotions: Original essays and research papers*, JAI Press, Greenwich, 1989, pp.115~135.
- [14] Hochschild, A. R., "Emotion work, feeling rules, and social structure," *American Journal of Sociology*, Vol. 85, 1979, pp.551~575.
- [15] Hochschild, A. R., *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley, 1983.
- [16] Kanter, R. M., "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities," *American Sociological Review*, Vol. 33, 1968, pp.499~517.
- [17] Kruml, S. M. & Geddes, D., "Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work," *Management Communication Quarterly*, Vol. 14, 2000, pp.8~49.
- [18] Lashley, C., *Empowerment: HR strategies for service excellence*, Butterworth-Heineman, Oxford, 2001.
- [19] Maslach, C. & Jackson, S. E., *The Maslach Burnout Inventory*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 1986.
- [20] Meyer, J. P. & Allen, N. J., "Testing the "side-bet theory" of organizational commitment : Some methodological considerations", *Journal Applied Psychology*, Vol. 69, 1984, pp.372~378.
- [21] Morris, J. A. & Feldman, D. C., "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor," *Academy of Management Review*, Vol. 21, 1996, pp.986~1000.
- [22] Rafaeli, A. & Sutton, R. I., "Busy stores and demanding customers: How do they affect the display of positive emotion?" *Academy of Management Journal*, Vol. 33, 1990, pp.623~637.
- [23] Rafaeli, A., "When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers," *Academy of Management Journal*, Vol. 32, 1989, pp.245~273.
- [24] Rafaeli, A., & Sutton, R. I., "Expression of emotion as part of the work role," *Academy of Management Review*, Vol. 12, 1987, pp.23~37.
- [25] Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Ilardi, B., "Trait self and true self: Cross-role variation in the big-five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 73, 1997, pp.1380~1393.
- [26] Smith, P., *The emotional labour of nursing*, Macmillan, Basingstoke, 1992.
- [27] Steinberg, R. J., & Figart, D. M., "Emotional labor since *The Managed Heart*," In Steinberg, R. J. & Figart, D. M. (Eds.). *The annals of the American Academy of Political and Social Science*, Sage, Thousand Oaks, 1999, pp.8~26.
- [28] Sutton, R. I., "Maintaining norms about expressing emotions: The case of bill collectors," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, 1991, pp.245~268.
- [29] Sutton, R. I., Rafaeli, A., "Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: the case of convenience stores," *Academy of Management Journal*, Vol. 31, 1988, pp.461~487.
- [30] Thoits, P. A., "Emotional deviance: Research agendas," In Kemper, T. (Eds.). *Research agendas in the sociology of emotions*, State University of New York Press, Albany, 1990, pp.180~203.
- [31] Tolich, M. B., "Alienating and liberating emotions at work: Supermarket clerks' performance of customer service," *Journal of Contemporary Ethnography*, Vol. 22, 1993, pp.361~381.
- [32] Van Maanen, J., & Kunda, G., "Real

- feelings: Emotional expression and organizational culture," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11, 1989, pp.43~103.
- [33] Wanous, J. P., *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*, Addison Wesley, Reading, 1992.
- [34] Wharton, A. S., "The affective consequences of service work: Managing emotions on the job," *Work and Occupations*, Vol. 20, 1993, pp.205~232.
- [35] Wharton, A. S., "The affective consequences of service work," *Work and Occupations*, Vol. 20, 1993, pp.205~232.
- [36] Wharton, A. S. and Erickson, R. J., "Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles," *Academy of Management Review*, Vol. 18, 1993, pp.457~486.
- [37] Zapf, D. & Holz, M., "On the positive and negative effects of emotion work in organizations," *European of Work and Organizational Psychology*, Vol. 15, 2006, pp. 1~28.
- [38] Zerbe, W. J., "Emotional dissonance and employee well-being," In Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (Eds.). *Emotions in the workplace: Research, theory and practice*, Quorum Books, Westport, 2000, pp.189~214.