

공공기관 감정노동자의 표면행위와 감정소모

— 조직지원과 상사지원의 조절효과 —

한수진* · 강소라**

〈요 약〉

민간 기업에서 뿐만이 아니라 공공기관의 대민업무를 수행하는 공무원들에게도 중요한 개념으로 강조되고 있는 감정노동은 그 중요성에도 불구하고 상대적으로 이론적 연구는 부족한 상황이다. 본 논문은 민원 업무를 수행하는 공무원들을 대상으로 감정노동 중 표면행위의 부정적 영향을 파악하고 이를 줄이기 위한 사회적 지원의 조절영향을 검증하는 것으로 연구목적으로 하였다. 사회적 지원으로는 조직지원인식(POS)와 상사지원을 구분하여 그 완화효과를 파악하였으며, 더 나아가 어떠한 지원이 보다 효과가 큰가를 파악하였다. 본 연구모델과 가설을 검증하기 위하여 공공기관에서 민원을 처리하는 업무를 수행하는 종업원 250명을 대상으로 진행하였다. 본 연구 결과들을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 표면행위는 감정소모에 매우 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 내면의 감정과 표현된 감정 간의 부조화로 인한 감정소모의 증가는 기존의 민간 기업들을 대상으로 한 연구결과와 동일하게 나타났다. 둘째, POS와 상사 지원 모두 표면행위와 감정소모 간의 관계를 유의하게 줄이는 것으로 나타났다. 셋째, POS와 상사지원의 조절효과는 상사지원의 조절효과가 보다 강하게 나타남으로써 표면행위가 감정소모의 영향을 보다 강하게 줄여주는 것으로 나타났다. 본 연구 결과는 민원업무를 수행하는 공무원들 대상의 감정노동 교육 실시의 중요성과 민원담당 공무원들의 감정소진과 스트레스를 해소할 수 있는 다양한 프로그램들이 제공되어야 함을 시사하고 있다. 더불어, 높은 수준의 POS와 상사지원을 위한 보다 적극적인 조직 지원제도 및 리더십훈련 설계의 필요성을 제안하고 있다.

핵심주제어: 감정노동, 표면행위, 감정소모, 조직지원인식, 상사지원

논문접수일: 2018년 10월 11일 수정일: 2018년 11월 26일 게재확정일: 2018년 11월 28일

* 호서대학교 경영학부 부교수(제1저자), humanhan06@gmail.com

** 호서대학교 경영학부 부교수(교신저자), sorak@hoseo.edu

I. 서론

고객접점(front-line employees)에서의 업무는 까다롭고 불편한 고객들을 자주 접하게 되지만, 이런 불편한 경험에도 불구하고 감정노동자들은 미소와 함께 정중한 서비스를 제공하게 된다(Kim, 2008). 이렇듯 고객과의 상호작용 과정상에 조직에서 정한 감정표현 규칙에 따라 개인의 감정을 조절하여 외부로 표출하여야 하는 노동을 감정노동이라고 한다(Hochschild, 1983). 감정노동을 수행하는 과정에서는 감정노동자들은 자신의 내면 감정과 표현해야 하는 감정 간의 불일치로 경험하게 되며 그 과정에서 표면행위와 내면행위의 두 가지 감정노동 전략 중 하나를 선택하게 된다(Grandey, 2000; 정현우, 2011; 홍용기, 2008).

내면의 감정과는 별개로 외부로 표현되는 감정만을 변화시키는 표면행위와 내부의 감정까지 변화하여 표현규칙과 동일화하여 감정을 표현하는 내면행위는 감정을 조절하는 방식의 차이를 가지게 된다. 내면행위가 내면감정의 조절(regulation of feelings)로 사전적 감정의 조절의 방식이라면 표면행위는 표현의 조절(regulation of expressions)로 반응적 형태의 감정 조절방식이라고 할 수 있다(Pugh, Groth & Hennig-Thurau, 2011).

기존의 감정노동에 대한 메타연구 분석결과에 의하면 내면행위는 감정노동자의 직무만족을 증가시키고, 직무 스트레스 등의 부정적 직무 태도는 유의하게 줄이는 것으로 나타났다(Hülsheger & Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013; Wang, Seibert, & Boles, 2011).

반면에 표면행위는 내적 감정과 표현되는 감정과의 불일치로 인한 긴장상태가 지속되며 이를 통한 정서적 소모와 직무 스트레스 등을 증

가시키는 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이렇듯 표면행위는 감정노동이 발생하는 과정에서 사전적인 감정조절과정을 거치게 되며 이를 통한 내/외부의 감정 불일치로 부정적 영향이 나타나는 것으로 파악된다. 따라서 표면행위를 수행하는 감정노동자들은 내면행위를 수행하는 노동자들에 비하여 조직적 관리가 필요하다고 할 수 있다(Wang, Seibert, & Boles, 2011). 오랜 기간 진행된 감정노동 연구들이 많은 이론적, 실무적 시사점을 제공하고 있으나, 여전히 요구되는 연구 과제들이 있다.

첫째, 감정노동의 부정적 결과를 줄일 수 있는 방안들에 대한 연구들이다. 특히, 표면행위의 경우 부정적 결과를 유발하는 감정노동으로 이에 대한 보다 구체적인 연구의 필요성이 제기되고 있다. 둘째, 연구대상의 다양화를 통한 연구결과 일반화 기여이다(Hur et al. 2015). 기존의 많은 감정노동 연구들이 다양한 서비스업종 분야에서 이루어졌으나 다수의 연구들이 민간 기업을 대상으로 진행되었다. 최근 들어 공공부문에 대한 연구들이 진행되고 있으나, 여전히 부족한 상황이라고 할 수 있다(Sliter et al., 2012).

한편, 최근의 공공부문은 시장 경쟁원리 도입과 능률적이고 고객지향적인 행정으로의 전환이 강조되면서, 공공부문에서의 감정노동 개념이 실천적으로 적용되고 있다(양승범, 송민혜, 2010). 특히 공공부문의 특성상 봉사와 헌신 그리고 공익성 추구의 가치는 감정노동을 하는 공무원들에게 보다 강한 감정표현 규칙이나 규율이 제시되기 때문에, 이로 인한 공무원들의 스트레스는 보다 악화될 수 있다(Sliter et al., 2012). 즉, 지속적으로 요구되는 공공기관에서의 감정노동은 민원인과 공무원들간의 관계 특이성으로 인하여 감정노동의 부정적 결과는 더욱 증가되고 있는 상황이다. 하지만, 공무원 대상의 감정노동 연구가 미흡한 상황으로 감정노동을 수행하고 있는

공무원의 정신적 신체적 영향에 대한 이해가 부족한 상황이다. 따라서 공공기관 공무원들의 감정노동의 특화된 상황에 대한 연구의 필요성이 제기되고 있다.

이에 본 논문에서는 대민업무 수행 공무원들을 대상으로 감정노동 중 내면의 감정과 표현된 감정간의 부조화를 수행하는 표면행위(surface acting)와 감정소진과의 관계를 파악하고자 한다. 본 연구는 자원보존이론을 바탕으로 표면행위의 부정적 효과를 감소시키기 위한 사회적 지원과 관련된 조절변수를 구체적으로 파악하고자 한다. 자원보존 이론에 의하면 개인은 자신이 보유한 자원을 유지하기 위하여 노력하게 되며, 자신의 자원이 손실되거나 손실될 위협을 인지하게 되면 이에 따른 스트레스가 증가한다고 설명한다. 본 이론을 바탕으로 표면행위를 수행하는 과정에서 고갈되는 여러 자원들은 감정소진을 유발하게 되며, 조직은 훼손되는 구성원들의 사회적, 정서적, 물질적 자원의 지원이 표면행위의 부정적 효과를 줄일 수 있을 것이라 설명된다. 사회적 지원으로 조직지원과 상사지원을 파악하며 좀 더 나아가 각 지원별 표면행위와 감정소모간의 관계를 조절하는 효과의 차이를 파악하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구 가설

1. 감정노동

많은 감정노동 연구들은 감정노동에 종사하는 종업원들의 직무 성과뿐만이 아닌 사회 심리적 측면에 대한 관심을 강조하고 있다(예: Holman et al., 2008; Hülshager et al., 2010; Hur et al., 2015). 이는 기존의 많은 연구들이 감정노동을 통

한 종업원들의 부정적 효과(낮은 직무만족, 높은 직무스트레스 등)가 실증 분석되었기 때문이다.

감정노동자들은 감정노동을 수행하는 과정에서 내면의 감정과 표현된 감정을 표현함에 있어 두 가지의 감정노동 전략 중 하나를 선택하여 수행하게 된다(Grandey, 2003). 이는 감정노동자들이 내면에 가지고 있는 감정과 표현되는 감정과의 관계를 바탕으로 내면행위(deep acting)와 표면행위(surface acting)로 구분된다. 내면행위는 기존의 경험한 감정들을 상기하며, 내면의 감정을 변화시켜 작업장 상황에 적절한 감정 표현을 만들어내는 것이라 할 수 있다. 즉, 내면행위는 실제 느끼고 있는 감정과 표현되는 감정이 동일한 진정성 있는 고객응대 방식이라 할 수 있으며, 이를 “선의로 행동하는 것(acting in good faith)”으로 설명한다(Grandey, 2003). 반면에 표면 행위는 원하는 정서적 표현을 생산하기 위해 내면감정과는 별개로 외부에 표현되는 감정을 위장하는 것을 의미한다. 이러한 이유로 실제 감정과 표현 감정간의 부조화가 발행하게 된다(Grandey, 2000, 김성은·김철희 2014). 결과적으로, 표면 연기는 실제로 느껴지는 내부 감정의 변화를 포함하지 않으므로 “불의한 행동(acting in bad faith)”으로 간주되기도 한다(Grandey, 2003).

감정노동의 두 유형은 감정노동자들의 태도 및 행동에 다른 결과를 유발하게 된다. 내면행위는 고객과의 긍정적인 사회적 상호 작용 덕분에 긍정적 형태의 결과(직무만족, 조직몰입 등)를 나타낸다. 반면에, 표면 행위는 감정부조화로 인한 정서적 자원 손실과 이로 인한 스트레스 증가 등의 부정적 결과를 나타내는 것으로 실증 분석되고 있다. 따라서 최근에는 감정노동 중 표면행위의 심리적 건강 측면에 대한 관심이 증가하고 있으며, 이를 보다 구체적으로 파악하는 연구들이 증가하고 있다.

2. 감정노동과 감정소모

자원보존이론(Conservation of resource theory)에 의하면 개인은 자신이 보유하고 있는 물리적, 정서적, 사회적 자원을 보존하고자 노력하게 되며, 만일 자신이 보유한 자원을 손실하거나 손실의 위협을 인지하게 되면 스트레스를 유발하게 된다고 설명하고 있다(Hobfoll et al., 1996). 특히 개인은 자원의 획득보다는 손실이나 손실 가능성에 대한 위기에 보다 민감하게 반응하게 된다. 따라서 자원이 손실되었다고 인지하거나 손실의 가능성이 있는 작업환경에 위치하게 되면 자원 보존에 대한 긴장을 강화하게 되며 이는 정서적, 육체적 피로를 유발하게 된다.

감정노동 중 표면행위는 내면에 보유한 실제 감정과 조직에서 요구하는 표현된 감정 간의 부조화로 인하여 인지적, 정서적 자원의 투자를 유발하게 된다. 그 결과, 표면행위는 자원을 소모시키게 되며, 이 과정에서 종업원들은 직무 소진을 경험하게 된다(Hülshager & Schewe, 2011; Goldberg & Grandey, 2007). 또한, 표면연기를 하는 종업원들은 감정의 진정성이 고려되지 않기 때문에, 고객에게 제공되는 서비스를 표현하는 과정에서 위장된 감정표현이 지속적으로 수행되며 이는 감정소모를 더욱 강하게 경험하게 될 것이다. 표면행위와 감정소모와의 유의한 정관계는 기존 연구들에서 검증되어 있다. 그러나 Hülshager와 Schewe(2011)의 감정노동 메타분석연구와 Hur et al.(2015)의 감정노동 연구에서는 감정노동 연구의 일반화와 발전을 위해 다양한 산업이나 문화 등에서 발생하는 감정노동을 다방면으로 파악하는 것이 중요하다고 제안하고 있다. 기존의 감정노동 연구들은 서양에서 다수가 이루어졌으며, 더불어 개인주의 문화나 일반 사기업의 서비스 업종이 대다수를 차지하

고 있어 이에 포함되지 못한 산업에서의 연구 필요성이 제기되고 있다. 그러나 이러한 중요성에도 불구하고 공공부문에서의 감정노동연구는 아직까지 미흡한 상황이다.

공공기관에서의 민원업무 수행과정에 있는 공무원들의 표면행위는 다른 서비스산업에서보다 부정적 효과를 더욱 유발할 것이라 예측된다. 공무원이 제공하는 서비스는 국민에 대한 봉사를 기반으로 한 공공 서비스로서 국민과 공무원간의 관계의 비가시적이며, 불균형적인 권력 관계가 형성된다(Sliter et al., 2012; 한수진, 최민석, 2018). 이 과정에서 서비스 수혜자는 공무원들이 제공하는 서비스를 당연한 것으로 인식하며, 가끔은 무례한 행동 등이 나타나는 경우도 존재한다. 실제 사례에서도 민원 업무를 수행하는 공무원들 중 90% 이상이 민원인들의 비상식적이며 비윤리적 행동을 경험하였으며 이로 인한 직무스트레스가 증가한 것으로 나타나고 있다. 이러한 특징은 기존 민간기업들 대상으로 실증된 표면행위와 감정소모간의 유의한 정관계가 공무원의 대민업무 수행과정의 감정노동 상에서도 일관적으로 나타날 것이라 기대할 수 있다. 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1: 공무원의 표면행위는 감정소모를 증가시킬 것이다.

3. 사회적 지원(POS와 상사지원)

조절효과

지원적 작업환경(supportive work environments)은 종업원들의 작업장 태도와 직무 성과에 긍정적 영향을 준다(Day & Bedeian, 1991). 이와 같은 맥락으로, 기존 연구들은 사회적 지원

이 활발히 이루어지고 있는 작업장은 역할 스트레스와 이로 인한 부정적 영향을 감소시킨다고 설명한다(Meyer and Allen, 1997; Penney and Spector, 2005). 특히, 사회적 지원은 긍정적 상황에서보다는 부정적 상황에서의 부정적 결과를 완화 시키는 것에 보다 효과가 있음을 설명하고 있다(Schreurs et al., 2012). 기존의 다수 연구들은 감정노동의 부정적 결과를 지원하는 변수로 조직지원인식 POS를 파악하였으나, 본 논문에서는 이에 추가적으로 상사지원을 동시에 파악하고자 한다. 이는 공무원들에게 있어 POS와 상사지원은 민간기업과는 다른 특징을 가지기 때문이다. 우선 민간기업과는 달리 조직에 대한 공무원들에 인식은 민간기업의 직원들과 달리 추상적일 수 있어, POS와 더불어 상사지원을 동시에 파악하는 것이 감정노동의 부정적 영향을 완화시키는 주요 영향요인을 파악하는 데 보다 중요할 것이라 생각된다. 따라서 본 논문에서는 사회적 지원을 조직지원인식(perceived organizational support; 이하 POS)과 상사지원(leader support) 두 차원에서 파악하고자 한다.

POS는 “직원들이 조직의 기여도를 중요하게 여기며 회사가 직원들의 복지를 중요하게 생각하는 정도”로 정의된다(Eisenberger et al., 1986). 즉, POS는 적절한 근무 조건의 제공 및 구성원들에 대한 배려 정도에 대한 전반적인 신념이라 할 수 있다. 사회 교환 이론과 호혜주의의 규범에 따르면, 조직 지원을 받는 직원은 조직에 대한 헌신이 강화되어 더 열심히 업무를 수행한다고 설명한다. 기존의 몇몇 감정적 노동 연구는 감정노동과 관련성과 사이의 관계에 대한 POS의 중재 역할을 제안했다(Duke et al., 2009; Morris and Feldman, 1996). Duke et al.(2009)는 POS가 감정노동과 직무 만족 및 직무 수행과 같은 조직성과 사이의 부의 관계를 완화한다는 것을 발견했다. Chen et al.(2012)는 POS를 지각

한 종업원은 표면 행위로 인한 정서적 부조화가 유발하는 반생산적 태도 및 행동을 유의하게 완화시켜 주는 것을 검증하였다.

사회적 지원의 요소인 상사지원 또한 다양한 작업장 스트레스 요인에 대한 중요한 완충제로 제안되어 왔다(Halbesleben, 2006). Eisenberger et al.(2002)은 상사지원을 “종업원들이 자신들의 상사가 자신들의 기여에 가치를 두는 정도 및 자신들의 복지에 관심을 가지는 정도”로 정의하였다. 종업원들이 상사들의 지원을 높게 지각할수록, 작업장은 지원적 작업환경이 형성되어 직무태도 및 행동에 긍정적 영향을 미치게 된다(Lee and Peccei, 2007; Sagie and Koslowsky, 1994). 지원적인 상사는 종업원들이 업무에 몰입할 수 있도록 도구적 도움을 줄뿐만 아니라, 심리적 스트레스를 완화하는데 도움을 줄 수 있는 정서적 지원도 제공하게 된다(Wayne et al., 1997).

표면행위는 감정소모를 유발하게 되며 이 과정에서 심리적 사회적 자원의 손실은 사회적 지원인 POS와 상사지원을 통하여 손실 손실을 상쇄할 가능성이 있다. 또한 조직과 상사의 심리적 배려 및 격려 등을 통한 지원이 표면행위가 감정소모에 미치는 정의 관계를 완화시킬 수 있을 것이라 기대한다. 이상의 내용을 바탕으로 가설을 세우면 다음과 같다.

가설 2: POS는 표면행위와 감정소모간의 관계를 약화시킬 것이다.

가설 3: 상사지원은 표면행위와 감정소모간의 관계를 약화시킬 것이다.

추가적으로 본 논문에서는 공공조직의 특성과 대면업무인 감정노동의 특성을 고려하여 상사지원이 POS보다 표현행위와 감정소모간의 조절효과가 더욱 클 것이라 기대한다. 민간 사기업에

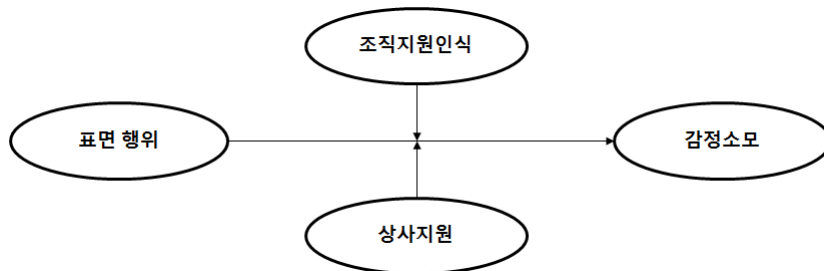
서의 종업원들은 조직의 실체가 명확하며 구체적이라고 할 수 있지만, 공무원에게 있어서 조직은 국가라는 추상적이면서 매우 포괄적 형태의 것이라 할 수 있다. 따라서 조직지원은 국가차원에서 지정된 요건의 것이기 때문에 이에 대한 공무원들의 인식은 거의 유사하다고 할 수 있다.

반면에 상사지원은 지원을 제공하는 주체가 명확하며 이들과의 관계에 대한 인식은 관계의 정도에 따라 인식하는 정도의 차이가 존재할 것이다. 따라서 상사지원에 대한 인식이 조직지원 인식의 경우보다 보다 강하게 스트레스를 완충하는 작용을 할 것이라 기대할 수 있다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 상사지원이 POS보다 표면행위와 감정소모간의 부의 조절효과가 강하게 나타날 것이다.

4. 연구모형

이상의 토론을 바탕으로 본 연구에서는 자원보존이론을 기반으로 공공기관에서 민원업무를 처리하는 공무원의 감정노동을 파악하고자 한다. 특히 감정부조화를 내포하고 있는 표면행위를 중심으로 감정소모간의 관계를 파악하며, 이들간의 관계에 조직지원인식과 상사지원이 어떠한 영향을 미치는가를 파악하고자 한다. 본 논문의 연구모형은 다음과 같다.



<그림 1> 연구의 개념적 틀

Ⅲ. 연구방법론

1. 변수의 측정

본 연구는 총 4개의 변수를 사용하고 있다. 독립변수로는 표면행위, 조절변수로는 지각된 조직지원(POS)와 상사지원, 그리고 종속변수로는 감정소모이다. 고객과의 접점에서 실제로 느끼지 않는 감정을 조직의 감정표면 규칙에 맞추어 외적으로 표현하는 표면행위는 Diefendorff et al.

(2005)이 개발한 3문항을 7점 척도로 측정하였다. 상사가 부하의 웰빙에 대한 고려나 물질적, 심리적, 정서적 지원에 대한 부하의 지각을 의미하는 상사지원은 Shanock & Eisenberger(2006)에 의하여 사용된 3개의 문항을 7점 척도로 측정하였다. 조직지원에 대한 개인의 믿음정도를 의미하는 POS는 Lynch et al.(1999)에 의하여 개발된 문항 중 4문항을 수정하여 사용하였다. 종속변수인 감정소모는 Maslach & Jackson(1981)에 의하여 개발된 문항 중 4문항을 7점 척도로 측정하였다.

그리고 설문참여자들의 개인적 특성을 통제하기 위해서 참여자의 성별, 연령, 교육수준 및 근속년수를 통제변수로 사용하였다. 독립변수와 조절변수변수, 그리고 종속변수는 Likert 7 척도로 측정 되었다.

2. 분석 대상

본 연구는 연구모형 및 가설을 검증하기 위하여 설문지를 통하여 자료를 수집하였다. 설문지 배부와 수집은 2017년 3월부터 2017년 4월까지 공공기관에서 민원을 처리하는 업무를 하는 중업원을 대상으로 진행하였으며, 총 400부의 설문지를 천안시청 아산시청, 종로구청, 평택시청, 청주시청에 배부하여, 이중 273부를 회수하였다. 이중 결측치가 발생한 설문지와 불성실하게 응답한 설문지 23부를 제외하고 총 250부를 대상으로 최종 분석을 실시하였다.

응답자의 특성을 보면, 성별 분포는 남자는 126명(50.4%), 여자는 124명(49.6%)으로 나타났고, 연령별 분포는 30대 103명(41.2%)으로 가장 많았으며, 20대 98명(39.2%), 40대 40명(16%) 등으로 나타났다. 교육수준은 직급별 분포는 고졸 75명(30.0%), 대졸 126명(50.4%), 대학원졸 49명(19.6%)로 나타났다. 근무년수 분포는 1년 미만이 10명(4.0%), 1년 이상~5년 미만 89명(35.6%), 5년 이상~10년 미만 68명(27.2%), 10년 이상~15년 미만 41명(16.4%), 15년 이상이 42명(16.8%)로 나타났다.

IV. 연구결과

1. 신뢰도 및 타당성 분석

본 연구에서는 Windows SPSS/PC version 22 와 AMOS 18의 통계 프로그램을 사용하여 확인적 요인분석과 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저, 척도의 타당성을 검증하기위해 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 분석결과, 모든 요인 적재치가 0.60을 초과하였고 복합신뢰성인 CCR 역시 기준값(0.70)을 충족하였다. 그리고 AVE 값 역시 기준값(0.50)보다 높게 나타나서 전반적으로 변수들의 타당성이 확보되었다(Anderson & Gerbing, 1991; Fornell & Larcker, 1981). 다음으로, 측정항목에 대한 내적일관성이 있는지를 알아보기 위해 Chronbach'a 계수를 이용하여 신뢰성을 검증하였다. 본 연구에서 검정된 변수들의 항목들에 한 Chronbach's a 계수는 0.743~0.885로 나타나 신뢰성은 비교적 높은 것으로 나타났다(Nunnally & Bernstein, 1994). 분석결과는 <표 1>에 정리하였다.

다음으로 <표 2>는 판별타당성 분석 결과를 제시하고 있다. 즉 본 연구에서 사용된 변수들의 상관관계계수와 AVE의 제곱근을 제시하고 있는데 표의 대각선에 있는 굵은 수치는 AVE의 제곱근을 의미한다. 모든 AVE의 제곱근의 값이 0.5를 초과하고 상관관계 계수보다 큰 것으로 나타나 판별타당성이 확보되었다(Fornell & Larcker, 1981).

<표 1> 신뢰도 및 타당도 검정 결과

변수 항목	요인적재치	CCR	AVE	Cronbach's a
고객을 위해 감정과 상관없이 적절한 방식으로 대응	.602			.743
고객 대응 시 특정 감정 제시	.655	.784	.596	
직무 수행을 위해 감정의 위장	.698			

업무상 문제시 상사를 믿을 수 있는 정도	.850	.922	.799	.853
상사가 업무관련 문제를 기꺼이 들으려는 정도	.798			
상사가 내 업무수행에 도움을 주는 정도	.799			
조직이 내 의견을 고려하는 정도	.832	.902	.854	.885
조직이 업무에서의 내 성취를 자랑스러워하는 정도	.859			
조직이 내 업무를 흥미롭게 만들려고 하는 정도	.854			
업무에 감정적으로 지친 정도	.606	.864	.551	.807
일과 후 기진맥진 정도	.709			
아침에 일어나서 하루 더 일을 해야 할 때 피곤함을 느끼는 정도	.793			
하루 종일 사람들과 일하는 것에 대한 부담 정도	.760			

<표 2> 상관관계 및 판별타당성 분석 결과

변수	평균	표준편차	1	2	3	4
1. 표면행위	5.73	.67	.772			
2. 상사지원	5.70	.89	-.204**	.893		
3. 조직지원인식	5.08	1.03	-.305**	.269**	.924	
4. 감정소모	5.95	.67	.431**	-.175**	-.381**	.742

주) 대각선: AVE의 제곱, 대각선외: 상관계수, **p < 0.01

2. 분석 결과

2.1 독립효과 분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해 표면행위를 독립변수로, 감정소모를 종속변수로 하고, 설문 참여자의 연령, 성별, 교육수준, 근무기간을 통제

변수로 포함한 후 다중회귀분석을 실시하였다. 가설검증 결과를 살펴보면, 표면행위는 감정소모에 0.471(p<0.01)로 매우 유의한 정(+)향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 공무원의 표면행위는 감정소모를 증가시킬 것이라는 가설 1은 지지되었다.

<표 3> 가설 1의 분석 결과

변수	종속변수: 감정소모	
독립변수		
표면행위	.471***	(7.865)
통제변수		
나이	.291**	(2.905)
성별	.065	(1.131)
교육정도	.056	(.788)
근무년수	-.222*	(-2.610)
R ²	.214	
수정 R ²	.198	
F 값	13.267***	

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2.2 조절효과 분석

표면행위와 감정소모 간의 관계에서 조직지원 인식과 상사지원의 조절효과에 대한 가설 2~4를 검증하기 위하여 계층적 회귀분석을 실시하다. 먼저, 1 단계에서는 가설1의 분석과 동일하게 감정소모를 종속변수, 표면행위를 독립변수로 포함하고, 2 단계에서는 조절변수인 POS와 상사지원을 독립변수로 추가하였으며, 3 단계에서는 표면행위와 조절변수(조직지원인식과 상사지원)를 곱한 상호작용 변수를 추가하여 각 단계별로 모형의 적합도가 유의하게 증가하는지를 검증하였다.

분석결과는 <표 4>에 제시되어 있다. 먼저, 계층적 회귀분석의 1 단계에서 표면행위는 감정

소모에 유의한 영향을 미쳤으며, 2 단계에서는 조절변수인 조직지원인식과 상사지원이 모두 감정소모에 부적(-) 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 3 단계 분석을 실시하였으며, 계층 회귀분석의 3 단계에서는 조직지원인식과 상사지원과의 상호작용이 모두 표면행위와 감정소모 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

이상의 결과에서 조직지원인식과 상사지원이 표면행위와 감정소모간의 관계를 약화시킬 것이라는 가설2와 가설3이 지지되었으며, 상사지원이 조직지원인식보다 표면행위와 감정소모간의 조절효과가 강하게 나타날 것이라는 가설4 역시 지지되었다.

<표 4> 가설 2~가설4의 분석 결과

변수	종속변수: 감정소모		
	모형 1	모형 2	모형 3
독립변수			
표면행위(A)	.471(7.865)***	.335(5.912)***	.231(2.059)**
통제변수			
나이	.291(2.905)**	.261(2.885)**	.294(3.318)***
성별	.065(1.131)	.093(1.784)*	.077(1.510)
교육정도	.056(.788)	.054(.843)	.069(1.108)
근무년수	-.222(-2.610)*	-.216(-2.705)**	-.217(-2.784)**
조절변수			
조직지원인식(B)		-.225(-4.113)***	-.165(-1.797)*
상사지원(C)		-.308(-5.801)***	-.745(-4.864)***
A * B			-.159(1.695)*
A * C			-.533(3.625)***
R ²	.214	.367	.404
수정 R ²	.198	.349	.382
F 값	13.267***	20.070***	18.093***

주) *p<0.1, **p<0.05; ***p<0.01

V. 결 론

1. 본 연구의 결과

본 논문은 민원업무를 수행하는 공무원들을

대상으로 감정노동 중 표면행위의 부정적 영향을 파악하고 이를 줄이기 위한 사회적 지원의 조절영향을 검증하였다. 사회적 지원으로는 조직지원인식(POS)와 상사지원을 구분하여 그 완화효과를 파악하였으며, 더 나아가 어떠한 지원이

보다 효과가 크가를 파악하였다. 본 연구 결과들을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 표면행위는 감정소모에 매우 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 내면의 감정과 표현된 감정 간의 부조화로 인한 감정소모의 증가는 기존의 민간 기업들을 대상으로 한 연구결과와 동일하게 나타났다. 민원인들과의 접점에서 근무하는 공무원들은 다양한 정서적 경험을 하게 되며 이 과정에서 감정불일치를 통한 감정소모를 겪게 된다. 이러한 감정소모는 직무 스트레스를 유발하게 되기 때문에 이에 대한 관리가 필요하리라 판단된다. 둘째, POS와 상사 지원 모두 표면행위와 감정소모 간의 관계를 유의하게 줄이는 것으로 나타났다. 셋째, POS와 상사지원의 조절효과는 상사지원의 조절효과가 보다 강하게 나타남으로써 표면행위가 감정소모의 영향을 보다 강하게 줄여주는 것으로 나타났다. 즉, 사회적 지원(POS와 상사지원)의 효과는 조직의 형태에 따라 그 효과가 차이가 존재함을 실증분석으로 통하여 파악하였다. 본 연구결과에서는 표면행위의 감정소모와의 관계를 완화하는 POS와 상사지원의 효과를 비교하였으며 그 결과 상사지원이 보다 효과가 있음을 파악하였다. 국가 조직에서 업무를 수행하는 과정에서 정서적 심리적 지원 역할을 인지함에 있어 추상적 수준의 국가의 물질적 지원(제도적 차원의 지원)보다는 근거리에서 심리적 지원이 보다 효과가 크음을 알 수 있다.

2. 학문적, 실무적 시사점

본 연구를 토대로 제시할 수 있는 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 대민업무를 수행하는 공무원들을 대상으로 감정노동 중 표면행위와 감정소모 간의 관계를 파악하였으며 이를 통하여 감정노동과 감정소모 간 관계에 대한 더 깊은 이해에 기여할 수 있다. Hülsheger와

Schewe(2011)의 메타 분석은 감정노동과 그 결과 간의 관계가 조직마다 다르므로 일반화 된 결과를 얻기 위해 감정 노동 연구가 다른 다양한 조건과 문화적 맥락에서 수행되어야 함을 강조하였다. 본 연구는 기존의 민간영역에서 대다수가 진행된 감정노동의 영역을 대민업무를 수행하는 공무원의 감정노동의 영역까지 확장하였다는 데 의미가 있다고 할 수 있다.

둘째, 표면행위의 부정적 효과는 POS와 상사 지원을 통하여 그 효과가 완화될 수 있음을 파악하였다. 즉, POS와 상사 지원을 높게 지각할수록 표면행위와 감정소모간의 부정적인 관계를 감소시키는 것을 실증적으로 분석하였다. 이는 자원보존이론에서 언급한 자원 손실의 방지 및 보충의 개념으로 이해할 수 있다. 이는 사회적 지원에 대한 부정적 효과의 완화작용(buffering effect)를 다시 한 번 확인 할 수 있었다.

다음 실무적 시사점은 다음 세 가지로 정리될 수 있다. 첫째, 현재 공무원들 대상의 감정노동에 대한 교육이 부재하며 이를 통한 부정적 효과에 대한 관리가 미흡한 상황이다. 따라서 민원 업무를 수행하는 공무원들 대상의 감정노동 교육을 실시하는 것이 필요하다. 이를 통하여 공공 부문에서 직원들의 감정노동에 대한 전반적인 인식 확대를 수행하며, 더불어 감정노동의 부정적 영향력에 대한 공통의 이해기반을 형성하여야 한다. 더불어 대민업무를 수행하는 공무원들의 직무스트레스 및 직무 소진의 상황을 정기적으로 체크할 필요가 있다. 이러한 적극적 관리는 공공서비스의 질적 상승을 유발할 수 있을 것이라 기대한다.

둘째, 민원담당 공무원들의 감정소진과 스트레스를 해소할 수 있는 다양한 프로그램들이 제공되어야 한다. 민간 기업들에서는 정기적인 상담과 정서적 치유를 통하여 종업원들의 삶에 대한 질을 적극적으로 관리하고 있다. 따라서 정부차

원에 공무원 대상의 다양한 스트레스 해소 방안 및 관리가 필요하리라 판단된다.

셋째, 본 연 결과는 POS와 상사지원의 중요성을 언급하고 있다. 즉, 높은 수준의 POS는 감정노동자들의 감정소모에 미치는 영향을 크게 줄어 들기 때문에 특히 필요함으로 이에 따른 조직 지원을 설계를 보다 적극적으로 수행하는 것이 필요하다. 즉 조직은 보상, 업무 조건 또는 공정성에 대한 인식을 향상시키는 정책을 통해 직원이 조직에서 받는 지원에 대한 인식을 향상시켜야 한다(Rhoades and Eisenberger, 2002).

3. 연구 한계와 향후 연구방향

본 연구가 가지는 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 감정노동의 유형 중 표면행위만을 중심으로 파악하였다. 이는 감정노동 유형 중 감정부조화를 보다 적극적으로 경험하는 형태이기에 선택한 것이지만, 향후에는 내면행위에 대한 실증분석을 통하여 감정노동에 대한 보다 포괄적 이해를 수행하여야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 공공기관의 공무원들을 대상으로 감정노동의 부정적 영향 및 이를 완화시키는 조절변수를 파악하는데 유의미한 시사점을 제공하였으나, 사용된 감정노동 문항들이 민간 기업에서 사용된 것들을 일부 수정하여 사용하고 있다. 그러나 공공기관은 민간기업과 다른 특성을 가지고 있으므로 향후 연구에서는 공공기관 구성원들이 지각하는 감정노동의 측정항목의 개발 및 측정을 통하여 이에 따른 공공기관 감정노동자들의 감정노동 관리 전략의 개발이 필요하리라 여겨진다.

셋째, 본 연구에서는 사회적 지원을 수혜를 받는 사람의 인식으로 측정하여, 한 측면에서만 사

회적 지원정도를 이해하였다. 이러한 인식측면의 측정은 개인차가 존재할 수 있어 이에 대한 통제 등이 필요하다. 따라서 향후 연구에서는 상사의 객관적 지원을 직접적으로 측정하거나, 조직적 차원의 지원을 측정하는 것이 보다 다양한 시사점을 제공할 수 있을 것이라 기대한다.

참고문헌

1. 김성은·김철희(2014), “비서의 감정노동, 직무만족, 이직의도와 회복탄력성간의 관련성에 대한 연구”, *경영과 정보연구*, 33(5), 261-283.
2. 정현우(2011), “감성지능과 논리지능이 조직시민행동에 미치는 영향: 감정노동의 조절효과”, *경영과 정보연구*, 30(3), 107-132
3. 홍용기(2008), “감정노동, 감정지능이 종업원의 감정고갈에 미치는 영향에 관한 연구”, *경영과 정보연구*, 25, 243-273.
4. Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y. and J. A. Zhong(2012), “Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance”, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 826-845.
5. Day, D. V. and Bedeian, A. G.(1991), “Predicting job performance across organizations: The interaction of work orientation and psychological climate”, *Journal of Management*, 17(3), 589-600.
6. Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., and R. H. Gosserand(2005), “The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies”,

- Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
7. Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., and J. W. Breland(2009), "Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships", *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), 1013-1034.
 8. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and D. Sowa(1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-525.
 9. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., and L. Rhoades(2002), Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention", *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-582.
 10. Goldberg, L. S., and A. A. Grandey(2007), A. A., "Display rules versus display autonomy: emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation", *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 301-333.
 11. Grandey, A. A.(2003), "When 'the show must go on': Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery", *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
 12. Grandey, A. A.(2000), "Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
 13. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and R. L. Tatham(2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th Edition, New Jersey, NJ: Prentice Hall.
 14. Halbesleben, J. R.(2006), "Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model", *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134-1145.
 15. Han, S. J., and M. S. Choe(2018), "The effect of customer incivility on emotional exhaustion through negative affectivity", *Journal of the Korea Academia- Industrial Cooperation Society*, 19(1), 486-496.
 16. Hobfoll, S. E., Freedy, J. R., Green, B. L., and S. D. Solomon(1996), "Coping in reaction to extreme stress: The roles of resource loss and resource availability", In M. Zeidner & N. S. Endler(Eds.), *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications*(pp. 322-349). Oxford, England: John Wiley & Sons.
 17. Hochschild, A. R.(1983), *The managed heart: Commercialization of human feeling*, Berkeley, CA: University of California Press.
 18. Holman, D., Martinez-Iñigo, D., and P. Totterdell(2008), "Emotional labour and employee well-being: an integrative review", *Research Companion to Emotion in Organizations*, 301-315.
 19. Hülshager, U. R., and A. F. Schewe(2011), "On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research", *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389.
 20. Hülshager, U. R., Lang, J. W., and G. W.

- Maier(2010), "Emotional labor, strain, and performance: Testing reciprocal relationships in a longitudinal panel study", *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 505-523.
21. Hur, W. M., Han, S. J., Yoo, J. J., and T. W. Moon(2015), "The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes", *Management Decision*, 53(3), 605-624.
22. Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., and Song, Z.(2013). "Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days", *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104-1124.
23. Kim, H. J.(2008), "Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout", *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
24. Lee, J., and R. Peccei(2007), "Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization based self esteem in the context of job insecurity", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(6), 661-685.
25. Lynch, P. D., Eisenberger, R., and S. Armeli(1999), "Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees", *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
26. Maslach, C., and S. E. Jackson(1981), "The measurement of experienced burnout", *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
27. Meyer, J. P., Allen, N. J., and N. J. Allen(1997), *Commitment in the Workplace*, Sage Publications.
28. Morris, J. A., and D. C. Feldman(1996), "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor", *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
29. Nunnally, J. C., and I. H. Bernstein(1994), *Psychometric Theory*, 3th Edition, New York, NY: McGraw-Hill.
30. Penney, L. M., and P. E. Spector(2005), "Job stress, incivility, and counter-productive work behavior(CWB): The moderating role of negative affectivity", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 777-796.
31. Pugh, S. D., Groth, M., and Hennig-Thurau, T.(2011), "Willing and able to fake emotions: A closer examination of the link between emotional dissonance and employee well-being", *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 377.
32. Rhoades, L., and R. Eisenberger(2002), "Perceived organizational support: a review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
33. Sagie, A., and M. Koslowsky(1994), "Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: an application of path-goal theory", *Journal of Organizational*

- Behavior*, 15(1), 37-47.
34. Schreurs, B. H., Hetty van Emmerik, I. J., Günter, H., and F. Germeys(2012), "A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance", *Human Resource Management*, 51(2), 259-279.
35. Shanock, L. R., and R. Eisenberger(2006), "When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance", *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
36. Sliter, M., Sliter, K. and S. Jex(2012), "The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance", *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121-139.
37. Wang, G., Seibert, S. E., and Boles, T. L.(2011), "Chapter 1 synthesizing what we know and looking ahead: a meta-analytical review of 30 years of emotional labor research", In *What Have We Learned? Ten Years On*(pp. 15-43). Emerald Group Publishing Limited.
38. Wayne, S. J., Shore, L. M., and R. C. Liden(1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
39. Yang, S., and M. Song(2010), "Emotional Labor of Local Government Officials in Korea", *Korean Association for Local Government Studies*, 22(3), 219-236.

Abstract

Emotional labor's surface acting and emotional exhaustion in public institution

- The moderating effect on perceived organizational support and leader support -

Han, Su-Jin* · Kang, So-Ra**

Emotional labor is now emphasized as a very important concept not only for private companies but also for public servants who perform public affairs in public institutions, but relatively theoretical research is lacking. The purpose of this study is to examine the negative effects of the surface acting on emotional labor and to examine the moderating effect of social support to reduce it. As for the social support, we distinguished between POS support and supervisor support. Furthermore, we found that any support among POS and supervisor support has a large effect on the relationship between surface acting and emotional exhaustion. In order to verify this research model and hypothesis, we conducted 250 employees who perform civil affairs in public institutions.

The results of this study are summarized as follows. First, it was found that surface acting had a very significant effect on emotional exhaustion. The increase in emotional exhaustion due to the incongruity between inner emotions and display emotions appeared to be the same as the results of research on existing private companies. Second, both POS and supervisor support significantly reduce the relationship between surface acting and emotional exhaustion. Third, the moderating effect of POS and supervisor support showed that the control effect of superiors' support was stronger, so that the surface act reduced the influence of emotional exhaustion more strongly. The results of this study refer to the importance of emotional labor education for civil servants performing civil affairs. In addition, it suggests that various programs should be provided to relieve emotional exhaustion and stress of civil service officials. In addition, it suggests a more aggressive organizational support design for high-level POS.

Key Words: Emotional labor, Surface acting, Emotional exhaustion, Perceived organizational support, Supervisor support

* First Author, Associate Professor, Dept. of Business Administration, Hoseo University, humanhan06@gmail.com

** Corresponding Author, Associate Professor, Dept. of Business Administration, Hoseo University, sorak@hoseo.edu