

개인 특성, 고객과의 상호작용 특성 그리고 관리기제가 감정노동 수행전략에 미치는 효과

김상표
진주산업대학교 벤처경영학과 부교수
(tao@jinju.ac.kr)

시장 경쟁의 심화와 서비스 산업의 부상이라는 20세기 말의 사회적 조건은 모든 것을 경쟁의 도구로 활용하려는 경향을 강화시켰고 그 과정에서 감정의 상품화, 즉 감정노동이 주목받게 되었다. 감정노동은 대인적 상호작용과정에서 어조, 표정, 몸짓 등 외부적으로 드러나는 감정표현을 직무의 일부로 연기하기 위해 종업원이 자신의 감정을 조절하려는 노력을 의미한다. 이 논문의 목적은 감정노동의 두 가지 쟁점들을 경험연구를 통해 확인하는 것이었다. 첫째로 이 논문은 감정노동 수행전략에 대한 기존 논의를 비판적으로 검토한 후, 새로운 감정노동 수행전략의 분류방식을 제안하고, 이의 타당성을 경험적으로 검증하는 것이었다. 둘째로 이론적 논의를 통해 감정노동 수행전략의 선행변수들을 개인 특성, 고객과의 상호작용 특성, 감정노동 관리기제들 세 가지로 구분하고 이것들이 감정노동 수행전략의 선택과 활용에 어떠한 영향을 미치는지를 경험적으로 검증하는 것이었다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 우리나라 5개 종합병원에 근무하는 간호사들을 대상으로 설문조사를 실시하여 470명으로부터 자료를 수집하여 분석한 결과는 다음과 같다. 우선, 감정노동 수행전략을 심층연기, 표면연기, 자발적 연기, 감정일탈 4가지로 구분한 방식의 타당성이 경험적으로 입증되었다. 다음으로는 개인 특성, 고객과의 상호작용 특성, 감정노동의 관리기제들 중 감정노동 수행전략에 가장 강력한 영향을 미치는 것은 개인 특성으로 나타났다. 고객과의 상호작용 특성이나 감정노동의 관리기제들은 선택적으로만 감정노동 수행전략에 영향을 미치고 있었다. 마지막으로 이 연구의 이론적·실천적 시사점과 한계를 제시하였다.

주제어: 감정노동 수행전략, 개인 특성, 고객과의 상호작용 특성, 관리기제

1. 문제 제기

서비스 조직에 근무하는 종업원들은 주로 기쁨이나 즐거움 혹은 공손함과 같은 긍정적 감정을 표출하도록 요구받는다(Hochschild, 1983; Sutton & Rafaeli, 1988; Van Maanen & Kunda, 1989). 예를 들어, 델타(Delta)항공사의 여승무원들은 승객들의 요구에 대해 언제든지 도와줄 준비가 되어 있다는 느낌을 전달하거나 항공여행에 두려움을 느끼는 승객에게는 시종일관 따뜻하고 안

정된 미소를 보여주어야 한다. Peters와 Waterman (1982)은 그들의 책 *In Search of Excellent Company*에서 회사가 고객에게 좋은 이미지로 다가가게 되면, 고객의 상표 충성도가 높아지게 된다고 주장한 바 있다. 이들의 주장에 깊은 감명을 받은 7-11(Seven-eleven)사의 최고경영진은 종업원들로 하여금 1) 인사말을 건넬 것, 2) 미소를 지을 것, 3) 시선을 교환할 것, 4) '감사합니다'라고 말할 것 등 네 가지를 고객에게 표현하도록 요구했다. 이 네 가지는 서비스 조직이 종업원들에게 기대하는 가장 전형적인 감정표현들이다. 항공사나

편의점 이외에 주유소, 슈퍼마켓, 호텔, 패스트푸드점, 연체금 수금회사, 보험회사 등 서비스업체의 종업원들도 감정표현을 직무의 일부로 수행하고 있다(Rafaeli & Sutton, 1989; Wharton & Erickson, 1993). 전체 산업에서 서비스 산업이 차지하는 비중이 커지고 고객만족과接客서비스가 기업의 경쟁우위를 결정하는 수단으로 인식되기 시작하면서 인간감정의 상품화(commercialization of human feeling)가 전면적으로 진행되기 시작하고 있는 것이다(Hochschild, 1983).

Hochschild(1983)는 감정노동(emotional labor)이라는 개념을 도입하여 감정이 상품화되는 현상을 분석한다. Hochschild는 특히 서비스 노동(service work)에 종사하는 사람들은 육체노동과 정신노동 이외에도 그것들과 차별화 될 수 있는 또 하나의 노동을 수행하고 있음에 주목하고 이를 감정노동이라고 명명하였다. 감정노동은 자본주의에 특유한 감정관리(emotion management)의 한 형태이다. 감정관리는 '외적으로 드러나는 표정과 몸짓을 연기하기 위한 느낌의 관리'를 의미하는데(Hochschild, 1983: 7), 자본주의를 포함해 어떠한 시대에도 인간은 사적 영역에서 자아를 지키고 타인과의 원만한 상호작용을 유지하는 등의 목적으로 자신의 감정을 관리해 왔다(Goffman, 1969). 개인의 감정관리 활동이 사적 영역을 벗어나 공적 영역에서 임금을 받고 팔리게 되어 사용가치(use value)로서 뿐만 아니라 교환가치(exchange value)의 성격을 동시에 지니게 되는 경우에, 감정관리 활동은 상품화된 노동력의 일부가 된다.

감정노동은 특히 서비스 직종에 종사하는 사람들의 직무에서 두드러지는데, 서비스 노동만이 갖고 있는 독특한 특성에서 그 이유를 찾을 수 있다. 서비스 노동에서는 종업원과 서비스 수용자 사이에

이루어지는 상호작용의 질(quality)은 그 자체가 고객에게 전달되는 서비스로서 제품의 일부분을 구성한다. 이 때문에 서비스 노동에서는 종업원, 노동과정, 제품들이 분명하게 구분되지 않는다(Leidner, 1999: 82). 고객은 단순한 관찰자가 아니라 상호작용의 공동창출자로서 그들 또한 노동과정의 일부분으로 기능하므로, 고객의 협력이 수반되지 않는다면 노동과정은 지체되고 방해되며 극단적으로는 중단될 위험마저 있다. 서비스 종업원들이 노동과정을 원활하게 진행시키려면, 자신의 감정표현을 전략적으로 조작하여 서비스 수용자가 원하는 특정한 심리적 상태(예, 기쁨, 놀람, 공포, 흥겨움 등)를 충족시킴으로써 직무수행에 적합한 고객과의 상호작용 형태를 창출해야 한다(Steinberg & Figart, 1999). 요컨대 서비스 과정의 원활한 진행을 위해서 서비스 종업원들의 감정노동이 필수적으로 요청된다는 것이다. 서비스 조직의 입장에서 볼 때, 종업원의 적절한 감정표현은 고객의 추가주문(immediate gains)과 반복구매(encore gains)를 유도하고 소개 고객의 유치(contagion gain) 가능성을 높인다(Rafaeli & Sutton, 1987; Rafaeli, 1988). 이와 같은 이유들로 기업들은 종업원의 감정표출행위에 깊이 개입하게 된다.

많은 영역에서 점차 인간의 감정표출행위가 노동력의 일부가 되어 가고 있는 추세이기에, 이제 우리 학계도 감정노동에 대한 문제를 이론적으로 진지하게 따져 묻고, 체계적인 경험연구를 수행할 때가 되었다. 그럼에도 불구하고 국내에서는 김은민(1995), 박홍주(1995), 김상표(2000, 2006), 윤세준·김상표·김은민(2000), 김상표·윤세준(2002) 등 소수의 연구자들에 의해 감정노동에 대한 연구가 이루어졌을 뿐이다. 이들 연구들은 개념적 논의나 몇몇 기업에 대한 사례연구에 머무르

거나 감정노동의 쟁점들을 포괄하지 못한 초기 단계의 경험연구에서 벗어나지 못하였다.

이러한 문제의식에서, 이 글은 감정노동의 두 가지 쟁점들을 경험연구를 통해 확인할 것이다. 첫째로 이 논문은 감정노동 수행전략에 대한 기존 논의를 비판적으로 검토한 후, 새로운 감정노동 수행전략의 분류방식을 제안하고, 이의 타당성을 경험적으로 검증할 것이다. 감정노동에 대한 연구가 체계를 갖추기 위해서는 무엇보다도 먼저 종업원들이 감정노동을 수행하기 위해 구사할 수 있는 전략들에는 어떠한 것들이 있는지가 확인되어야 한다. 그렇지 않고서 감정노동에 영향을 미치는 선행요인이나 감정노동의 결과를 탐색한다는 것은 의미가 없다. 즉, 감정노동 연구의 첫걸음은 감정노동 수행전략의 분류방식에 대한 연구에서부터 시작되어야 한다. 둘째로 이 논문은 감정노동 수행전략의 선행변수들을 개인의 성격 특성, 고객과의 상호작용 특성, 감정노동 관리기제를 세 가지로 구분하고 이것들이 감정노동 수행전략의 선택과 활용에 어떠한 영향을 미치는지를 경험적으로 검증할 것이다. 이러한 검증과정을 통해 우리는 감정노동을 관리하는데 있어서 주안점을 두어야 할 지점들을 발견할 수 있을 것이다. 또한 종업원들로 하여금 특정한 감정노동 수행전략들을 선택하도록 만들기 위한 구체적인 방법들을 확인할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경: 가설의 설정

2.1 감정노동 수행전략

감정노동이 육체노동이나 정신노동을 비롯한 그밖

의 노동과 분명한 차별성을 가지려면, Hochschild (1983)의 주장처럼 '감정의 조절(regulation of emotion)'에 초점을 맞춰 감정노동을 정의하는 것이 가장 적절하다(Thompson & McHugh, 2002). Krumel과 Geddes(2000), Schaubroeck와 Jones (2000), Grandey(2003) 등도 Hochschild(1983)를 따라 감정노동을 정의하고 있다. 이 논문에서는 Hochschild(1983)의 정의를 바탕으로 감정노동을 '대인적 상호작용과정에서 어조, 표정, 몸짓 등 외부적으로 드러나는 감정표현을 직무의 일부로 연기하기 위해 종업원이 자신의 감정을 조절하려는 노력'으로 정의한다.

Hochschild(1983)는 감정노동 수행전략을 이분법적으로 분류하였는데, 심층연기(deep acting)와 표면연기(surface acting)가 그것이다. 그 후, Rafaeli와 Sutton(1987)은 Hochschild (1983)가 제안한 두 가지 전략에 감정일탈(emotional deviance)를 추가한 삼분법적 분류방식을 채택하였다. 이어서 Ashforth와 Humphrey(1993)는 Hochschild(1983)의 두 가지 전략에 자발적 연기(the expression of naturally felt emotions)를 추가하여, Rafaeli와 Sutton(1987)의 것과는 다른 새로운 삼분법적 분류방식을 제시하였다. 그렇지만 심층연기, 표면연기, 자발적 연기, 감정일탈 4가지 모두를 감정노동 수행전략으로 포착하고 이의 타당성을 경험적으로 검증한 경우는 국내는 물론이고 국외에서도 전무하다. 이 논문에서는 이들 네 가지 모두가 감정노동 요구상황에서 종업원이 구사할 수 있는 서로 구분 가능한 독특한 전략들이라고 본다. 아래에서는 이에 대해 좀 더 상세히 논의하겠다.

Hochschild(1983)가 제시한 심층연기(deep acting)와 표면연기(surface acting) 두 전략은

공통점이 있다. 두 전략 모두 종업원이 자연스럽게 적절한 감정을 표현하지 못할 때 사용하는 일종의 보완적인 감정노동전략들(compensatory strategies)로서(Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2004), 조직이 종업원으로 하여금 고객에게 표현하도록 요구하는 감정, 즉 규범적 감정(normative emotion)과 일치하는 방식으로 감정노동을 수행하려고 시도한다는 점에서 그렇다(Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2003).

그렇지만 두 가지 전략의 의도는 명확히 다르다. 심층연기전략을 구사하는 경우에 종업원은 규범적 감정과 일치하는 방향으로 자신의 내적 감정까지도 변화시키려고 시도한다. 호텔종업원이 비 때문에 구두에 흙을 잔뜩 묻힌 손님에게 연민을 표현하기 위해 자신이 비에 흠뻑 젖은 모습을 상상하는 경우에, 이것은 심층전략의 한 예라고 볼 수 있다. 종업원은 자신의 감정표현이 고객에게 진실한 모습으로 비춰지도록 만들기 위해 심층연기전략을 구사하는 것인데, 이런 점에서 Rafaeli와 Sutton(1987)은 심층연기전략을 '좋은 신념으로 속이기(fake in good faith)'로 명명한 바 있다.

표면연기전략에서 종업원은 내적 감정을 변화시키려는 노력 없이, 외적 표현만을 규범적 감정에 일치시키려고 시도한다. 속마음은 그대로 둔 채 겉으로만 가장하여 조직이 요구하는 감정을 고객에게 표현하고 있는 것이다. 이때, 종업원들은 규범적 감정과 내적 느낌 간의 충돌로 인해 감정적 부조화를 체험할 수 있다(Rafaeli & Sutton, 1987). 표면연기전략의 예로써 백화점의 한 판매사원이 무례한 고객에게 화가 났으면서도 공손하게 대하는 경우를 들 수 있다. 이 판매사원은 표현규칙(display rule)에 순응하고 있지만 진실한 마음으로 고객과의 상호작용을 하고 있는 것은 아니다.

이런 점에서 표면연기전략을 심층연기전략과는 반대로 '나쁜 신념으로 속이기(fake in bad faith)'라고 명명할 수 있다(Rafaeli & Sutton, 1987).

Hochschild(1983)이후에 Rafaeli와 Sutton(1987), Ashforth와 Humphrey(1993), Zapf(2002), Diefendorff, Croyle와 Gosserand(2004), Tschan, Rochat와 Zapf(2005) 등은 감정노동 수행전략으로 심층연기와 표면연기 이외에도 자발적 연기와 감정일탈을 제시한 바 있다. 하지만 종업원이 이 두 가지 방식으로 감정노동 요구상황에 대처하는 것은 의식적인 노력을 필요로 하지 않는다는 이유로, 그 동안 감정노동 수행전략의 범주에 포함시키지 않는 것이 일반적이었다. 그런데 최근 들어 이를 감정노동 수행전략의 일환으로 보아야 한다는 주장들이 등장하고 있는 것이다.

자발적 연기전략은 Ashforth와 Humphrey(1993)에 의해 처음으로 제기되었다. 자발적 연기전략은 규범적 감정과 내적 감정의 일치를 경험하면서 감정노동을 수행하는 방식을 의미하기 때문에, 심층연기나 표면연기 방식보다는 더 적은 노력을 필요로 하겠지만, 의식적인 노력이 전무한 상태에서 이루어질 수는 없다. 예를 들어, 고객에게 좋은 감정을 느낀 레스토랑 종업원이라 할지라도 접객 서비스를 수행하는 경우에 기업의 감정표현규칙에서 제시한 구체적인 방식(인사말, 시선교환, 미소 등)에 따라 감정표현이 이루어져야 한다. 즉, 감정표현규칙에 따라 표정이나 몸짓 혹은 말씨를 연출해야 하기에, 자발적 연기전략을 구사하는 종업원에게도 감정을 조절하기 위한 최소한의 의식적인 노력이 필요하다는 것이다(Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2004). Diefendorff, Croyle와 Gosserand(2004)는 자발적 연기전략이 심층연기나 표면연기와는 다른 차원의 감정노동 대처전략임

을 경험적으로 입증해 보인 바 있다.

마지막으로 감정일탈은 Rafaeli와 Sutton(1987)에 의해 처음으로 감정노동 대처전략에 포함되었다. 종업원이 감정표현규칙에서 요구하는 것에 따르지 않고 이와는 다른 감정을 고객에게는 표현하는 것을 감정일탈이라고 부른다. 이것 또한 심층연기나 표면연기와 마찬가지로 규범적 감정과 내적 느낌이 일치하지 않는 상황에서 종업원이 감정노동 요구상황에 대처하기 위해 사용한다는 점에서 보완적인 감정노동전략들 중의 하나라고 볼 수 있다. 이러한 공통점에도 불구하고 감정일탈만의 독특한 특성이 있다. 규범적 감정과 일치하는 감정을 표현하려고 시도하지 않고 자신의 감정을 일정 부분 누수시키는 형태로 감정노동을 수행한다는 점이다. 하지만 대부분의 논자들은 감정일탈을 감정노동의 범주에 포함시키기 보다는 단지 잔여범주(residual category)로만 취급해왔다.

그런데 Zapf(2002), Tschan, Rochat와 Zapf(2005)는 감정일탈을 감정노동 수행전략의 일종으로 보아야 한다는 주장을 펴려한다. 종업원이 감정적 거래(emotional transaction)¹⁾ 과정에서 규범적 감정과는 다른 감정을 고객에게 표현한다 할지라도 종업원이 의식적인 노력을 기울이지 않는 경우는 거의 발생하기 힘들다. 레스토랑 종업원이 고객에게 '똑바로 일하라'는 불쾌한 말을 듣고서 '어떤 상황에서도 고객에게 친절한 미소를 지어야 한다'는 조직의 감정표현규칙을 위반하여 냉소적 표정을 짓는 경우가 감정일탈의 한 예이다. 이 예에서 감정일탈은 자아 통제력의 부족 때문에 발생하

는 것이 사실이다. 그런데 이러한 상황을 보다 적극적으로 해석하여, 우호적인 감정표현으로는 감정적 거래 과정을 진행하기 힘든 상황에서, 종업원이 자아의 상처를 최소화하기 위해 대처기제(coping mechanism)의 일환으로 감정일탈을 범하는 것으로 해석할 수도 있다. 또한 자아 통제력의 부족 때문에 감정일탈이 발생한다 할지라도 자신의 내적 느낌을 전적으로 혹은 극단적으로 누출시키는 경우는 거의 발생하기 힘들다. 이 예에서 보듯이 종업원이 직장을 떠날 마음을 먹지 않는 한, 의식적인 노력을 통해 내적 느낌을 순화된 방식(예: 짧은 시간의 냉소적 혹은 무관심한 표정 짓기)으로 드러내야 한다. 한편, 감정표현규칙을 수용하지 않은 종업원이 개인적으로 선호하는 감정표현방식으로 고객을 응대하는 경우에도 감정일탈이 발생할 수 있다. 이때도 고객의 특정한 심리상태를 충족시키기 위해 종업원이 의식적인 노력을 하지 않을 수 없다. 따라서 사실상 극단적인 상황을 제외한다면 종업원이 감정일탈전략을 구사할 때도, 자신의 감정을 조절하기 위해 의식적인 노력을 하고 있다고 말할 수 있다.

이상의 네 가지 감정노동 수행전략을 감정표현규칙, 내적 감정, 감정표현행위 등 세 가지를 기준으로 도식화하면 <표 1>과 같다. 이 도식은 네 가지 수행전략들이 각기 어떤 점에서 차이가 나는지를 명확히 보여줄 수 있다는 장점이 있다. <표 1>에 제시되어 있듯이, 자발적 연기가 다른 세 가지 전략과 다른 점은 처음부터 조직에서 고객에게 표현하기를 기대하는 감정과 종업원의 내적 감정이 일

1) 감정적 거래란 감정의 표현자(sender)와 그 표현을 받는 사람(receiver) 간에 이루어지는 일련의 의사소통을 의미한다. 종업원들이 전달하는 최초의 감정은 고객을 자극하여 그의 반응을 이끌어내게 되는데, 이것은 최초의 감정표현을 계속할 것인지의 여부를 판단하는 단서로 작용한다. 고객으로부터 되먹임되는 언어적 혹은 비언어적 단서들의 성격에 따라 감정표현행위를 강화하거나 포기하거나 혹은 바꾸는 방식으로 재반응한다(Rafaeli & Sutton, 1987).

〈표 1〉 감정노동 수행전략의 논리구조

자발적 연기	(감정표현규칙=내적 감정)⇒(감정표현규칙=감정표현행위)
심층연기	(감정표현규칙≠내적 감정)⇒(감정표현규칙=감정표현행위)=내적 감정
표면연기	(감정표현규칙≠내적 감정)⇒(감정표현규칙=감정표현행위)≠내적 감정
감정일탈	(감정표현규칙≠내적 감정)⇒ 감정표현규칙≠(감정표현행위=내적감정)

치한다는 점이다. 그렇기에 자발적 연기에서는 종업원의 감정표현행위는 감정표현규칙과 일치하는 방식으로 이루어진다. 반면에 심층연기, 표면연기, 감정일탈의 공통점은 처음에는 조직에서 고객에게 표현하기를 기대하는 감정과 종업원의 내적 감정이 일치하지 않는다는 점이다. 그런데 (감정표현규칙 ≠ 내적 감정)인 조건은 동일하지만, 심층연기, 표면연기, 감정일탈에서 종업원들이 감정노동을 수행하는 방식은 다르다. 감정일탈이 심층연기나 표면연기전략과 가장 크게 차이가 나는 점은 심층연기나 표면연기와는 달리 종업원은 겉으로조차도 감정표현규칙과 일치하는 감정을 표현하지 않는다는 것이다. 한편, 〈표 1〉에 제시된 바와 같이 심층연기와 표면연기 둘 모두에서 종업원은 최초에는 조직에서 기대하는 감정과 내적 감정 간의 불일치를 경험하나 이러한 부조화를 극복하기 위해 감정표현규칙과 일치하는 방식으로 외적인 감정을 표현하려고 시도한다는 점에서는 일치한다. 하지만 이 두 전략에서 외적인 감정표현행위가 내적 감정의 변화를 수반하느냐의 여부에 있어서는 완전히 다르다. 심층연기에서는 종업원이 내적 감정을 조직의 기대와 일치시키려고 의식적인 노력을 기울이는 반면에, 표면연기에서는 내적 감정은 그대로 둔 채 단지 외적으로만 감정표현규칙을 지키려고 시도할 뿐이다.

종업원들이 이러한 네 가지 감정노동 수행전략을 선택하는데 영향을 미치는 요소들은 매우 많다. 이 논문은 감정노동 수행전략의 선행요인들을 개인의

성격 특성, 고객과의 상호작용 특정, 감정노동 관리기제 등 세 가지로 크게 구분한다. 아래에서는 이 세 가지 요인들의 구체적인 내용을 살펴보고 이것이 감정노동 수행전략과 어떠한 관련성을 갖고 있는지를 이론적으로 논구할 것인데, 이 과정에서 이 연구의 가설을 설정할 것이다.

2.2 감정노동 수행전략의 선행요인

이 논문에서는 감정노동의 수행방식에 영향을 미치는 개인의 성격 특성 변수로 정서성(affectivity)과 자아성찰(self-monitoring) 두 가지를 채택하였다. 이 두 변수는 Rafaeli와 Sutton (1989), Brotheridge와 Lee(2003), Diefendorff, Croyle와 Gosserand(2004) 등의 여러 연구에서 가장 빈번하게 감정노동에 영향을 미치는 변수들로 언급된 바 있다. Lazarus(1991)는 정서성을 감정적 일관성(예: 행복하거나 슬퍼하는 것)을 유지하면서 대상(예: 직무, 사람 등)에 반응하는 일반적 경향으로 정의한다. 긍정적 정서성(positive affectivity)은 사람이 열정적이고 활기차며 빈틈없다고 느끼는 정도를 반영한다. 부정적 정서성은 화, 경멸, 모욕, 두려움을 비롯하여 피하고 싶은 다양한 기분상태를 포함한다(Watson & Tellegen, 1985). 역할수행자가 표현해야 하는 규범적 감정과 그/그녀의 정서성이 일치하는 경우에는 쉽게 직무에 적응하는 경향이 있으므로, 긍정적, 부정적 정서성이 감정노동

수행방식의 선택에 영향을 미칠 것이다(Ashforth & Humphrey, 1993). 자아성찰은 사회적 상호작용과정에서 특정한 상황에 적절한 감정을 표현하고 있는지의 여부를 사람들이 스스로 관찰하고 통제할 수 있는 것으로 정의된다(Sydney, 1974). 자아성찰 능력이 낮은 사람들은 역할 기대와 상관 없이 그들이 느끼는 바대로 행동하는 반면에 자아성찰 능력이 높은 사람들은 역할 기대에 맞춰 자신의 행동을 조절하는 경향이 있다(Kilduff & Day, 1994). 이런 점에서 서비스 종사자의 자아성찰 능력의 차이는 감정노동 수행방식에 영향을 미칠 것이다.

다음으로는 감정노동 수행전략에 영향을 미치는 고객과의 상호작용 특성에 대해 살펴보자. Morris와 Feldman(1996, 1997), Diefendorff, Croyle와 Gosserand(2004) 등은 서비스 종사자가 대면하는 고객과의 상호작용특성이 특정한 감정노동 수행전략을 선호하도록 만드는 압력으로 작용할 가능성이 있음을 지적한 바 있다. Morris와 Feldman(1996)이 고객과의 상호작용 특성을 감정표현의 빈도(frequency), 지속성(duration), 강도(intensity), 다양성(variety) 등 네 차원으로 구분한 이래, 일반적으로 이러한 구분도식에 대해 다른 연구자들도 동의하고 있다. 이 논문은 네 차원 모두를 연구에 포함시켰다. 감정표현빈도는 종업원이 고객과 얼마나 자주 접촉하느냐의 여부에 관한 것이다(Morris

& Feldman, 1996). 감정표현의 지속성은 고객과의 상호작용을 얼마나 오랫동안 지속하느냐와 관련되어 있다(Morris & Feldman, 1996). 감정표현의 강도는 고객을 상대할 때 얼마나 많은 양의 감정을 실어서 감정노동을 수행하느냐를 의미한다(Morris & Feldman, 1996). 감정표현의 다양성은 감정노동의 수행과정에서 종업원이 얼마나 많은 종류의 감정을 표현하느냐를 의미한다(Morris & Feldman, 1996).

마지막으로 조직의 통제메카니즘들 또한 종업원의 감정노동 수행전략에 영향을 미칠 수 있는데, 이는 조직의 여러 통제메카니즘들이 조직의 기대를 구성원에게 전달하는 기능을 수행하기 때문이다. 조직은 종업원이 고객에게 표현하기를 바라는 감정을 담은 감정표현규칙을 만들고, 이를 유지하기 위해 선발도구와 각종 사회화 기제 그리고 감시 및 보상체계 등 다양한 관리기제들을 활용한다. 감정표현규칙은 직무에서 표현해야 할 적절한 감정에 대한 표준적 내용을 담고 있다. 감정표현규칙은 말이나 표정 혹은 몸짓의 외적 표현을 연출하기 위한 각본(script)으로 짜여있다(Leidner, 1999). 대부분의 서비스 조직은 일반적으로 긍정적인 감정표현규칙을 갖고 있다. 항공회사, 편의점, 호텔, 병원 등에 근무하는 종업원들은 기쁨이나 즐거움 혹은 공손함과 같은 긍정적 감정을 표출하도록 요구받는다.²⁾ 감정노동에 적합한 기질적 특이성을 가진 사

2) 감정표현규칙의 형태는 감정노동이 수행되는 맥락에 따라 상당한 차이를 보이는데 크게 긍정적, 부정적, 중립적인 것으로 나누어 볼 수 있다. 부정적인 감정표현규칙을 가진 조직도 있다. 연체금 수금회사는 종업원들이 채무자들에게 주로 위협, 분노, 흥분 등의 부정적인 감정을 표출하도록 요구한다. 감정전달자의 행위가 조직에 의해 관리되는 경우로는 볼 수 없지만, 형사취조관(police interrogator)도 범인의 자백을 받아내기 위해 혐오감과 불쾌감을 표현하여 상대방을 멸시한다는 느낌을 전달한다. 그밖에 고객을 상대하는 서비스 조직에서 부정적인 감정표현의 규범이 존재하는 경우는 거의 찾아 볼 수 없다. 중립적인 감정표현의 규범은 주로 객관적이며 공정한 정보를 전달하는 역할을 수행하는 전문가들에게서 발견된다. 특히 의사들은 고객이 의사의 권위에 도전할 소지를 줄이기 위해 환자로부터 정서적 중립성(affective neutrality)을 유지해야 한다(Forbes & Jackson, 1980). 의사들 이외에 중립적인 감정표현이 요구되는 직업으로는 판사나 운동경기의 심판을 예로 들 수 있다. 이들은 대립적인 이해를 지닌 개인 또는 집단들 중 어느 편에도 자신의 감정을 드러내서는 안 된다는 역할기대를 받고 있다.

람을 끌어내는 엄격한 선발과정을 통과한 신입사원들이 처음에는 조직으로부터 기대되는 감정을 느끼지 못할지라도, 서비스 업체는 공식적 교육훈련 프로그램, 직장훈련(on-the job training) 등 다양한 교육훈련 프로그램을 활용하여 그들에게 감정표현규칙을 내면화시킨다(Leidner, 1999). 교육훈련을 통해 감정표현규칙을 내재화한 종업원들은 조직의 개입이 없을 때라도 자기검열(self-discipline)을 거쳐 표현규칙과 동일한 감정을 느끼면서 역할 행동을 수행할 가능성이 높다(Etzioni, 1961; Lebas & Weigenstein, 1986; Perrow, 1986; Leidner, 1999). 많은 조직들은 종업원들이 고객에게 적절한 감정을 표현하고 있는가를 확인하기 위해 직접적인 감독은 물론이고 암행감사(mystery shopper), 전화도청감독시스템(spy-and-tell system) 등 다양한 감시장치를 활용한다. 그밖에도 고객, 역할연기대회 등 매우 광범위한 수단들이 종업원들의 감정노동을 평가하고 점검하는데 활용되고 있다(Rafaeli & Sutton, 1997). 감시장치들을 통해 수집된 결과는 종업원의 보상과 처벌을 결정하는 근거자료로 활용된다. 조직이 기대하는 감정을 표현한 종업원에게는 승진, 상급, 칭찬 등의 보상을 실시하며 그렇지 않은 종업원에게는 감봉, 해고 등의 벌칙을 부과함으로써 종업원의 바람직한 감정표현을 지속적으로 강화시키게 된다. 감시장치와 보상체계는 고객에 대한 적절한 감정표현이 과업 역할의 필수적인 부분이라는 신호를 종업원들에게 보낸다(Morris & Feldman, 1996). 감시장치와 보상체계가 보내는 신호를 포착하여 종업원들은 조직에서 성공하기 위한 기준을 확인하고 역할 행동에 요구되는 감정표현 기술이나 지식 그리고 능력을 향상시키려고 노력할 것이다(Holman, Chissick,

& Totterdell, 2002). 요컨대 조직은 감정표현규칙을 만들고 이를 교육훈련을 통해 종업원들에게 내재화시키며 감시체계와 보상제도를 통해 유지하고 강화시킴으로써 종업원들의 감정노동 수행방식에 영향을 미치게 된다.

지금까지 우리는 대체로 감정노동 수행전략을 심층연기와 표면연기에만 한정했던 기존의 연구들을 넘어서 자발적 연기와 감정일탈을 포함할 것을 제안하였다. 그리고 경험연구에서 감정노동 수행전략의 선행요인으로 주로 언급되어 왔던 개인성격 특성과 고객과의 상호작용 특성 이외에도 조직의 관리기제들을 포함하였다. 이상의 논의를 간략하게 표시하면, <그림 1>과 같다.

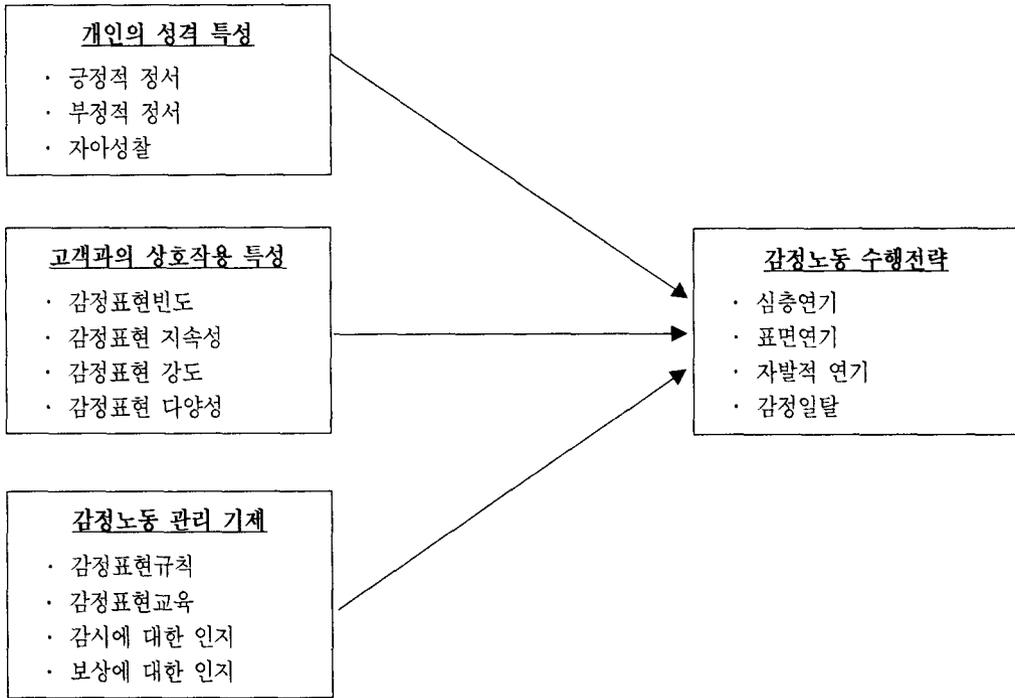
2.3 가설의 설정

2.3.1 개인의 성격 특성과 감정노동 수행전략

먼저 개인의 성격 특성과 감정노동 수행전략들 간의 관계를 살펴보자. 긍정적 정서성이 높은 사람일수록 삶을 대하는 태도와 긍정적 감정표현규칙이 어긋나지 않으므로 자발적 연기전략을 더 많이 구사할 가능성이 있다. 그리고 이들은 비록 고객에게 불쾌한 감정을 느낄지라도 자신의 감정을 이내 윤택한 감정으로 되돌리기가 쉬울 것이다. 또한 긍정적 정서성이 높은 사람일수록 타인과 우호적인 관계를 지향하고 가식적인 행위를 가능한 한 회피하려고 할 것이기에 표면연기를 하려는 경향이 줄어들 것이다. 따라서 아래의 가설이 가능하다.

가설 1a: 긍정적 정서성은 심층연기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1b: 긍정적 정서성은 표면연기에 부(-)의



〈그림 1〉 연구모델

영향을 미칠 것이다.

가설 1c: 긍정적 정서성은 자발적 연기에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1d: 긍정적 정서성은 감정일탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

한편 부정적 정서성이 높은 사람은 직무와 성격 간의 불일치로 인해 긍정적 감정표현이 요구되는 상황에서 마지못해 조직의 요구에 맞춰 겉으로만 표면연기를 하거나 감정일탈전략을 구사할 가능성이 높다. 또한 자연스럽게 긍정적 감정이 느껴지거나 긍정적 마음상태를 끌어내는 데 애먹을 것이기에, 심층연기나 자발적 연기를 하는 데 어려움을 겪을 것이다. 이상의 논의를 통해 다음의 가설을 설정한다.

가설 2a: 부정적 정서성은 심층연기에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 2b: 부정적 정서성은 표면연기에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2c: 부정적 정서성은 자발적 연기에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 2d: 부정적 정서성은 감정일탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

자아성찰 능력이 낮은 사람들은 역할 기대와 상관없이 그들이 느끼는 바대로 행동하는 반면에, 자아성찰 능력이 높은 사람들은 역할 기대에 맞춰 자신의 행동을 조절한다(Kilduff & Day, 1994). 자아성찰 능력이 높은 사람은 조직에서 요구하는 규범적 감정을 쉽게 수용하고 내면화함으로써 감정

노동 요구상황에서 자발적 연기나 심층연기전략을 구사할 가능성이 높다. 또한 고객이나 조직이 요구하는 역할 기대에 자신을 동조화시킴으로써 역할 갈등이나 스트레스를 피하려고 하므로, 표면연기나 감정일탈을 범하는 정도가 낮을 것이다. 이상의 논의를 종합하면 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

가설 3a: 자아성찰은 심층연기에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 3b: 자아성찰은 표면연기에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 3c: 자아성찰은 자발적 연기에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 3d: 자아성찰은 감정일탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

2.3.2 고객과의 상호작용 특성과 감정노동 수행 전략

감정표현빈도가 감정노동 수행전략에 미치는 영향을 살펴보자. 많은 고객을 상대하는 종업원은 내면에서 긍정적 감정을 빈번히 느끼기는 어려울 것이므로, 자발적 연기전략이나 심층적 연기전략을 구사할 가능성이 낮고 표면연기를 할 가능성이 높다. 또한 고객과의 너무 빈번한 접촉은 종업원을 감정적 무감각(emotional numb) 상태에 빠뜨려 감정일탈을 범하게 만들 것이다(VanMannen & Kunda, 1989). 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 4a: 감정표현빈도는 심층연기에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 4b: 감정표현빈도는 표면연기에 정의 영향을

을 미칠 것이다.

가설 4c: 감정표현빈도는 자발적 연기에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 4d: 감정표현빈도는 감정일탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

다음으로, 감정표현 지속성도 감정노동 수행전략에 영향을 미친다. 한 개인과 상호작용하는 시간이 길 경우에 고객과 종업원과의 상호작용은 공적 성격뿐만 아니라 사적 성격도 띠기에(Diefendorf, Croyle, & Gosserand, 2004), 이 상황에서 종업원은 자발적 연기방식이나 심층연기전략을 구사할 가능성이 높은 반면에, 감정일탈전략을 사용할 가능성이 낮을 것이다. 또한 긴 시간의 상호작용과정에서 종업원이 속마음과 다른 감정을 겉으로만 표현할 때, 고객은 종업원의 비진정성(inauthenticity)을 쉽게 눈치 챌 것이기에(Diefendorf, Croyle, & Gosserand, 2004), 표면연기전략을 구사하는 데는 한계가 있을 수밖에 없다. 이상의 논의는 다음과 같은 가설의 설정을 가능하게 한다.

가설 5a: 감정표현 지속성은 심층연기에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 5b: 감정표현 지속성은 표면연기에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 5c: 감정표현 지속성은 자발적 연기에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 5d: 감정표현 지속성은 감정일탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

감정표현강도 또한 감정노동 수행전략과 연관성을 갖고 있다. 고객에 대한 감정표현을 강하게 하도록 요구받는 경우, 즉 지나칠 정도로 환하게 미

소를 짓거나 비굴할 정도로 공손하게 손님을 응대할 필요가 있는 종업원들의 경우에는 규범적 감정과 일치하는 내적 느낌을 갖기 어렵다. 둘 간의 괴리감으로 말미암아 종업원이 심층연기전략을 구사하는 데는 높은 내적 긴장과 많은 감정적 자원이 요구된다. 이 상황에서는 종업원이 표현규칙에 따라 겉으로만 긍정적 감정을 연출하거나 감정일탈을 범할 가능성이 높다. 이러한 이유로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 6a: 감정표현강도는 심층연기에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 6b: 감정표현강도는 표면연기에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 6c: 감정표현강도는 자발적 연기에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 6d: 감정표현강도는 감정일탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

마지막으로 감정표현 다양성에 대해 살펴보자. 고객의 특성에 따라 혹은 특정 고객과의 감정적 거래 도중에 긍정적, 부정적, 중립적 감정을 교대로 사용하도록 요구받는 종업원은 자신의 감정을 자주 변화시켜야 하지만, 상황에 따라 자아의 감정을 자연스럽게 이동시킨다는 것은 쉽게 이루어질 수 있는 일이 아니다. 종업원이 빈번히 변화하는 규범적 감정에 맞춰서 그와 일치하는 내적 느낌을 이끌어내는 전략을 구사한다면, 많은 감정적 자원을 소모하고 높은 내적 긴장을 경험할 것이다. 따라서 심층연기를 줄이고 표면연기나 감정적 일탈로 대처하려 들 것이다. 이러한 이유를 근거로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 7a: 감정표현 다양성은 심층연기에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 7b: 감정표현 다양성은 표면연기에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 7c: 감정표현 다양성은 자발적 연기에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 7d: 감정표현 다양성은 감정일탈에 정의 영향을 미칠 것이다.

2.3.3 감정노동 관리기제들과 감정노동 수행전략

개인의 성격 특성이나 고객과의 상호작용 특성에 비해, 감정노동 관리기제들의 활용여부에 대한 종업원의 인지와 감정노동 수행전략들 간의 관련성에 대해서는 거의 경험연구가 이루어지지 않았다. 특히 감정표현규칙뿐만 아니라 교육 나아가 감시와 보상체계를 포괄한 감정노동 관리기제들과 감정노동 수행전략들 간의 관련성에 대한 경험연구는 국내 및 해외를 망라하여 이 논문이 처음이다.

이제 감정표현규칙과 감정노동 수행전략 간의 관계를 살펴보자. 감정표현규칙은 자신의 내적 감정과 거리두기를 하면서 객관성과 감정적 균형을 유지하도록 돕는 기능을 함으로써(Ashforth & Humphret, 1993; Leidner, 1999), 종업원이 내적 감정에 휩싸여서 감정일탈을 범할 가능성을 줄여준다. 하지만 감정표현규칙이 심층연기나 자발적 연기전략의 선택 및 활용에 영향을 줄 것 같지는 않다. 감정표현규칙은 기업이 교육이나 감시 및 보상체계를 설정하는 기준을 제공해주지만, 이것이 사회화 수단이나 감시 및 보상기제로 뒷받침되지 않는다면, 종업원에 대한 강화수단으로 기능하지 못할 수도 있다. Grandey(2003), Diefendorf, Croyle와 Gosserand(2004) 등의 연구에서도 감

정표현규칙이 표면연기나 자발적 연기와는 관련성이 없는 것으로 나타났다. 이상의 논의를 통해 우리는 다음의 가설을 설정한다.

가설 8a: 감정표현규칙의 명확성은 감정일탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 8b: 감정표현규칙의 명확성은 심층연기, 표면연기, 자발적 연기에 유의한 영향을 미치지 않을 것이다.

감정표현교육은 감정표현규칙을 종업원들에게 내재화하는 사회화 수단으로 기능하기에, 한편으로는 종업원의 심층연기와 자발적 연기를 촉진시키지만 다른 한편으로는 감정일탈을 줄일 것이다. 하지만 감정표현교육이 표면연기에 영향을 미칠만한 이유가 제시된 적은 없다. Kruml과 Geddes(2000)의 연구에서도 감정표현교육은 심층연기에 정의 영향을 미치지만 표면연기와는 아무런 관련성이 없는 것으로 확인되었다. 이러한 이유로 다음의 가설을 설정한다.

가설 9a: 감정표현교육은 심층연기에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 9b: 감정표현교육은 표면연기에 유의한 영향을 미치지 않을 것이다.

가설 9c: 감정표현교육은 자발적 연기에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 9d: 감정표현교육은 감정일탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

조직이 종업원의 감정노동 수행방식에 개입해 들어가는 또 하나의 수단이 감시(monitoring)장치와 보상체계이다. 이를 통해 조직은 규범적 감정의 준

수 여부가 직무에서의 성공을 위한 핵심 사항이라는 신호를 종업원들에게 계속적으로 보내고 바람직한 감정표현 행동을 강화시킴으로써 그들이 감정표현규칙을 내면화하도록 유도한다. 즉, 기업은 규범적 감정, 종업원의 내적 느낌, 표출된 감정 간의 삼각 일치가 이루어지는 감정적 조화(emotional harmony)를 종업원으로부터 불러일으키려고 시도한다. 이런 점에서 감시장치와 보상체계는 종업원의 심층연기와 자발적 연기 구사를 촉진시킬 것이고, 반대로 표면연기와 감정일탈을 줄일 것이다. 이상의 논의에 더해 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 10a: 감시에 대한 인지는 심층연기에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 10b: 감시에 대한 인지는 표면연기에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 10c: 감시에 대한 인지는 자발적 연기에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 10d: 감시에 대한 인지는 감정일탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 11a: 보상에 대한 인지는 심층연기에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 11b: 보상에 대한 인지는 표면연기에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 11c: 보상에 대한 인지는 자발적 연기에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 11d: 보상에 대한 인지는 감정일탈에 부의 영향을 미칠 것이다.

III. 연구방법

3.1 표본 및 자료수집 절차

경남지역에 위치한 2차 진료기관 이상의 종합병원의 간호부장들과 접촉하여 참여의사를 확인하였는데, 3차 진료기관 두 곳과 2차 진료기관 세 곳이 최종적으로 참여의사를 밝혔다. 2003년 10월부터 12월까지 석달 동안 병원 다섯 곳의 총 간호사 718명을 대상으로 설문지를 배포하여 484개를 회수하였다. 회수된 설문지 중 불성실하게 응답했다고 판단되는 것을 제거하고 470개의 설문지가 최종분석에 활용되었다.

간호사의 연령별 분포를 살펴보면, 20대가 59.7%로 과반수를 차지하며 이어서 30대가 33.9%, 40대가 6.4%이었다. 학력은 전문대졸이 59.4%로 가장 많았고 대졸은 32.6%, 대학원졸은 6.7%를 차지하였으며 고졸은 단지 3명에 불과했다. 근속년수는 1년 차와 2년 차가 각각 12.%와 15.2%로 가장 많았고 평균 근속년수는 5년 6개월로 나타났다.

3.2 변수의 측정

인구생태학적 변수들을 제외하고 다른 변수들은 모두 리커트의 7점 척도로 측정되었고, 해당 변수의 측정에 활용한 항목들의 평균값을 구하여 각 변수의 지표(composite variable)로 삼았다.

3.2.1 감정노동 수행전략

심층연기, 표면연기, 자발적 연기에 대한 문항을 만

드는 데는 Grandey(1999), Krumer과 Geddes(2000), Brotheridge와 Grandey(2002), Grandey(2003), Diefendorff, Croyle와 Gosserand(2004) 등의 연구를 참조하였다. 감정일탈 문항은 이 연구가 이루어지기 전까지 다른 연구자들에 의해 만들어진 것이 없었기 때문에, 직접 개발하였다. 네 개의 감정노동전략들은 각 3개 문항씩 총 12개의 문항으로 구성되었는데, <표 2>에 구체적으로 제시되어 있다.

먼저 심층연기 문항의 구성에 대해 살펴보자. 심층연기는 종업원이 규범적 감정과 일치하는 감정을 내면에서 느끼려고 노력하는 정도를 측정하는 3문항으로 구성되었다. 예를 들어, '병원측에서 환자에게 표현하도록 요구하는 감정들과 일치하는 방향으로 환자에 대한 나의 실제 느낌을 바꾸어 가려고 시도한다'와 같은 문항들이 포함되었다. 표면연기는 겉으로만 규범적 감정과 일치하는 감정을 표현하는 정도를 묻는 3문항으로 측정하였다. '간호사라는 직업상의 필요 때문에 있지도 않은 특정한 감정을 가진 것처럼 자신을 포장한 채 쇼나 연기를 하듯이 환자를 대한다' 등의 문항이 여기에 속하였다. 자발적 연기는 조직이 요구하는 감정과 내적으로 느끼는 감정의 일치 정도를 묻는 3문항으로 측정하였다. 예를 들어 '병원에서 내가 환자들에게 표현하기를 바라는 감정들과 환자에게 느끼는 나의 감정들이 대체로 일치하는 편이다' 등의 문항으로 구성되었다. 감정일탈은 내적 감정이 규범적 감정과 일치하지 않을지라도 내적 감정을 고객에게 누수시키는 정도로 조작적 정의하고, 이를 반영하여 3문항을 독자적으로 개발하였다. 예를 들어, '병원측에서 환자에게 표현하기를 바라는 감정들과는 다른 감정들을 환자에게 느낀다 할지라도, 나의 실제 감정을 환자에게 여과없이 표출한다' 등이다. <표 2>에서

〈표 2〉 감정노동 수행전략 설문문항들에 대한 요인분석 및 신뢰성 검증의 결과

설문문항들	심층연기	표면연기	자발적 연기	감정일탈
환자에게 표현할 필요가 있는 감정들을 나의 내면에서부터 우리나라에 하려고 노력한다.	0.78			
병원측에서 환자에게 표현하도록 요구하는 감정들과 일치하는 방향으로 환자에 대한 나의 실제 느낌을 바꾸려고 시도한다.	0.89			
병원측이 환자에게 심어주고 싶은 이미지의 연출에 필요한 특정한 감정들이 내 마음 속에서 생겨나도록 노력한다.	0.80			
간호사라는 직업에서 요구되는 적절한 감정을 환자에게 표현하기 위해서 나의 실제 감정을 숨긴다.		0.77		
배우가 실제 자신의 모습과는 다르지만 배역에 맞는 감정을 표현하는 것처럼, 병원측에서 내가 환자에게 표현하기를 기대하는 감정을 겉으로만 연기한다.		0.89		
간호사라는 직업상의 필요 때문에 특정한 감정을 가진 것처럼 자신을 포장한 채 쇼나 연기를 하듯이 환자를 대한다.		0.81		
나는 직업상 환자들에게 표현할 필요가 있는 감정들을 쉽게 표현한다.				0.70
나는 환자들이 드러내는 감정들에 편안하고 자연스럽게 대처한다.				0.86
병원측에서 내가 환자들에게 표현하기를 바라는 감정들과 환자에게 느끼는 나의 감정들이 대체로 일치하는 편이다.				0.81
병원측에서 환자에게 표현하기를 바라는 감정들과는 상반된 감정들을 환자에게 느낀다 할지라도, 나의 실제 감정을 환자에게 여과없이 표출한다.				0.87
병원측에서 환자에게 표현하기를 기대하는 감정이 아닐지라도, 내가 환자에게 실제로 느끼고 있는 감정들을 숨기지 않은 채 표현한다.				0.92
병원측에서 내가 환자에게 표현하기를 바라는 감정들과 어긋날지라도, 환자에게 느끼고 있는 실제 감정들을 그대로 드러낸다.				0.91
Eigenvalue	2.15	2.11	2.00	3.16
Variance	17.95	17.62	- 16.24	21.66
Cronbach's α	0.78	0.78	-0.71	0.90

보듯이 감정노동 수행전략 변수들의 Cronbach's α 값은 0.71 이상으로 신뢰성이 있었다.

3.2.2 개인의 성격 특성

3.2.2.1 정서성

정서성은 긍정적 정서성과 부정적 정서성으로 측

정하였는데, Watson, Clark와 Tellegen (1988)에 의해 개발된 PANAS(Positive and Negative Affect Schedule)를 사용하였다. PANAS는 긍정적 정서성과 부정적 정서성을 측정하는 문항들이 각각 10개로 총 20개 문항들로 이루어졌다. 긍정적 정서성은 열광적인(exited), 활기찬(active), 고무된(inspired)기분 등 10가지를 업무수행과정

과 일상생활에서 느끼는 정도로 확인하였다. 부정적 정서성은 신경질적인(nervous), 피로운(distressed), 심란한(upset) 기분 등 10가지로 확인하였다. 긍정적 정서성과 부정적 정서성의 Cronbach's α 값은 각각 0.85와 0.90이었다.

3.2.2.2 자아성찰

자아성찰 문항은 Lennox와 Wolfe(1984)의 '수정된 자아성찰 척도(Revised Self-Monitoring Scale)'를 사용하였다. 자아성찰 문항들은 '자기표현(self-presentation)을 수정할 수 있는 능력'과 '다른 사람의 행동에 대한 민감성(sensitivity)'을 확인하는 총 11개의 문항들로 측정하였다. 예를 들어, '사회생활을 하면서 필요한 경우에는 기존의 행동스타일을 고집하지 않고 다른 방식의 행동스타일을 보일 수 있는 능력을 갖고 있다', '나는 다른 사람들이 어떤 눈빛을 하고 있는가를 보면, 그들의 진정한 감정이 무엇인지를 파악할 수 있다' 등의 문항이 포함되었다. 자아성찰의 Cronbach's α 값은 0.82로 나타났다.

3.2.3 고객과의 상호작용 특성

고객과의 상호작용 특성은 Morris와 Feldman(1996)이 제시한 감정표현의 빈도, 지속성, 강도, 다양성 4차원을 모두 포함하였다. 설문문항들은 Brotheridge와 Grandey(2002), Brotheridge와 Lee(2003) 등의 연구를 참조하여 만들었다. 감정표현의 빈도는 종업원이 고객과 접촉하는 빈도를 확인하기 위한 3문항으로 구성되었고, 예를 들어 '나는 통상적으로 환자들을 상대하면서 업무시간을 보낸다' 등이 포함되었다. 감정표현의 지속성은 고객과의 상호작용 시간으로 조작적 정의되었고, '한

사람의 환자를 상대하는데 내가 사용하는 시간은 일반적으로 채 몇 분이 되지 않는다(역문항)'등 3문항으로 측정하였다. 감정표현의 강도는 고객에게 실어 보내는 감정의 양으로 조작적 정의되었고, '나는 환자에게 강렬한 감정들을 표현한다' 등 2문항으로 측정하였다. 감정표현의 다양성은 '나는 환자에게 여러 가지 다양한 감정들을 표현한다' 1문항으로 측정하였다. 감정표현의 빈도, 지속성, 강도의 Cronbach's α 값은 각각 0.74, 0.67, 0.84이었다.

3.2.4 감정노동 관리기제들

감정표현규칙의 명확성, 감정표현교육, 감시와 보상에 대한 인지 등 4차원으로 측정하였다. 감정표현규칙의 명확성은 Morris와 Feldman(1997)의 연구를 참조하여 4문항으로 측정하였다. 하나의 예로써, '우리 병원에는 간호사가 환자를 대할 때 어떤 감정을 표현해야 하는지를 지시하는 구체적인 규정이 마련되어 있다' 문항이 포함되었다. 감정표현규칙의 명확성에 대한 Cronbach's α 값은 0.77로 확인되었다. 감정표현교육은 Krumei과 Geddes(2000)의 연구에 사용된 문항들을 참조하여 만들었다. '나는 업무에 배치된 후에도 환자를 대하는데 필요한 감정들을 표현하는 방법에 관한 교육 훈련을 정기적으로 받는다' 등 3문항으로 측정하였다. 감정표현교육의 Cronbach's α 값은 0.69이었다. 이 연구의 설문조사가 진행된 시점에서는 감정표현에 대한 감시와 보상과 관련된 경험연구가 전혀 이루어진 바 없었다. 그래서 부득이 이와 관련된 문항들은 독자적으로 개발하였다. 감정표현의 감시에 대한 인지는 조직에 감정표현 감시장치들이 얼마나 잘 마련되어 있는지의 여부를 확인하는 4

문항으로 측정하였다. '우리 병원의 관리자는 간호사들이 환자들에게 어떤 감정을 표현하고 있는지를 면밀하게 감독한다', '우리 병원은 간호사들에 대한 환자의 불만을 기록하고 추적하는 공식적인 기구나 제도가 마련되어 있다' 등이 여기에 포함되었다. 감정표현의 보상에 대한 인지는 감정표현이 보상으로 연결되는지를 묻는 2문항으로 측정하였다. '병원측에서 요구하는 특정한 감정을 환자에게 잘 표현하는 경우에 나는 그에 따른 보상이나 인센티브를 받게 된다', '병원측에서 환자에게 표현하기를 요구하는 감정을 얼마나 잘 표현하느냐의 여부가 나의 인사고과와 직결된다'가 그것이다. 감시와 보상에 대한 인지의 Cronbach's α 값은 각각 0.71, 0.66으로 나타났다.

3.2.5 통제변수

Schaubroeck와 Jones(2000), Brotheridge와 Grandey(2002) 등의 연구를 참조하여 성별, 나이, 학력, 근속년수, 직위, 결혼여부를 통제변수로 활용하였다.

IV. 연구결과

4.1 감정노동 수행전략 분류방식의 타당성 검증

감정노동 수행전략들을 측정한 12개의 문항들의 타당성을 확인하기 위해 먼저 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 위의 <표 2>에는 각 전략의 측정항목과 Varimax 방법에 의한 탐색적 요인분석의 결과가 제시되어 있

다. 여기서 보듯이 고유치(eigenvalue)가 1이상인 4개의 요인이 출현하였고, 각 측정항목들은 예정된 요인들에 적절하게 적재되었다. 요인분석에서는 일반적으로 요인적재값이 0.4 이상인 경우에는 받아들여지는데(Rummell, 1967), 각 요인으로 묶인 항목들의 요인적재값은 모든 항목에서 0.7 이상으로 판별타당성이 있다고 볼 수 있다.

이제 감정노동 수행전략을 4개로 분류하는 것의 타당성을 좀더 구체적으로 검증하기 위해 확정적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시한 결과를 <표 3>을 통해 살펴보자. 감정노동 수행전략 유형분류의 적합성을 검증하기 위해 AMOS 4.0을 활용하였다. 투입자료로는 상관관계 행렬(correlation matrix)을 이용하였는데, 상관관계 행렬은 계수의 유의성에 대한 상당히 안정적인 추정치(more conservative)를 제공해주기 때문에 과대편기를 일으키지 않는 장점이 있다(Dillon, Kumar, & Mulani, 1987). 모수추정방법은 최대우도비 추정방법(Maximum Likelihood Estimation)을 사용하였다.

<표 3>에는 다섯 개의 모형이 제시되어 있다. 첫 번째 영 모형은 어떤 감정노동 문항들도 감정노동 수행전략에 적재되지 않음을 가설화한 모형이다. 다음으로 감정노동방식을 심층연기와 표면연기로 구분한 2요인 모형은 Hochschild(1983)가 제시한 분류방식이다. 여기서 자발적 연기 문항들은 심층연기에 그리고 감정일탈 문항들은 표면연기에 포함시켰다. 세 번째 모형은 심층연기, 표면연기, 감정일탈로 구분한 Rafaeli와 Sutton(1987)의 모형인데, 이 모형의 적합성 검증은 자발적 연기 문항들을 심층연기에 포함시켜 실시하였다. 네 번째 모형은 감정노동 수행전략을 심층연기, 표면연기, 자발적 연기 등 세 차원으로 제시한 Ashforth와

〈표 3〉 감정노동 수행전략의 분류방식에 대한 적합성 검증

측정모형	x^2	자유도	p값	GFI	AGFI	NFI	RMSEA
영 모형	2362.24	66	0.00	0.53	0.44	0.00	0.27
2요인 모형 (심층연기 + 자발적 연기) (표면연기 + 감정일탈)	906.47	53	0.00	0.76	0.64	0.61	0.19
3요인 모형 (심층연기 + 자발적 연기)	458.56	51	0.00	0.86	0.78	0.91	0.13
3요인 모형 (표면연기 + 감정일탈)	620.63	51	0.00	0.83	0.73	0.74	0.15
4요인 모형	168.76	48	0.00	0.95	0.91	0.93	0.07

Humphrey(1993)의 모형으로 최근 들어 Difendorff, Croyle 와 Gosserand(2004)도 이러한 분류방식을 따르고 있는데, 이 모형의 적합성 검증을 위해 감정일탈 문항들을 표면연기에 포함시켰다. 다섯 번째 모형은 이 논문에서 새롭게 주장하고 있는 4요인 모형이다. 즉, Rafaeli와 Sutton (1987)의 연구와 Ashforth와 Humphrey(1993)의 연구를 종합하여 개인의 감정노동 수행전략을 심층연기, 표면연기, 자발적 연기, 감정일탈 등 4가지로 구분한 모형이다.

여러 측정모형들 중 최적 모형을 선정하기 위해서는 부합도 지수들을 평가해 보아야 한다(이순목, 1990). 〈표 3〉에 측정모형들 간의 적합도를 비교한 결과가 제시되어 있다. 4요인 모형은 2요인이나 3요인 모형보다 훨씬 적합도가 높은 것으로 나타났다. 4요인이외에 가장 적합도가 높은 3요인 모형(심층연기 + 자발적 연기)과 비교해 볼 때, 자유도의 감소($\Delta df=2$)에 비해 x^2 이 아주 크게 감소($\Delta x^2=290$)하고 있음을 알 수 있다. 이것은 자유도 2만큼을 희생하더라도 부합도가 좋아지는 4요인 모형이 더욱 우수함을 의미한다. 또한 〈표 3〉을 통해 4요인 모형은 GFI, AGFI, NFI,

RMSEA 등 여러 적합도 지표들에서도 다른 모형들보다 우수함을 확인할 수 있다. 뿐만 아니라 4요인 모형은 GFI와 AGFI 그리고 NFI가 바람직한 기준인 0.9를 모두 상회하고 있다. 결론적으로 4요인 모형이 다른 모형들보다 주어진 자료에 잘 부합한다고 할 수 있다. 요컨대 감정노동 수행전략을 4요인으로 분류한 새로운 모형이 상대적으로 가장 좋은 모형인 것이다.

4.2 예비적 검증: 기초통계분석

아래에서는 가설을 본격적으로 검증하기에 앞서 예비적으로 감정노동 수행전략과 선행요인들 간의 관계를 〈표 4〉를 통해 개략적으로 살펴본다. 먼저 개인의 성격특성과 감정노동 수행전략 간의 관계를 살펴보자. 긍정적 정서성과 자아성찰은 심층연기 및 자발적 연기와 정의 상관관계를 가진 반면에 부정적 정서성은 이들과 부의 상관관계를 맺고 있었다. 그리고 부정적 정서성은 표면연기 및 감정일탈과 정의 상관관계를 가졌다. 한편, 고객과의 상호작용 특성 중 감정표현빈도와 감정표현강도는 세 가지의 감정노동 수행전략들과 상관관계를 가진 반

〈표 4〉 변수들의 평균과 표준편차 그리고 상관관계(N=470)

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	4.23	.81	-													
2	3.12	1.05	-.09*	-												
3	4.56	.78	.38*	-.08	-											
4	4.80	1.13	.09	-.22**	.15**	-										
5	3.69	1.04	-.04	-.04	-.14**	.11*	-									
6	3.26	1.21	.25**	.22**	.05	-.08	.01	-								
7	4.25	1.22	.08	.06	.15**	.06	-.05	.07**	-							
8	3.77	1.06	.17**	-.07	.10*	.00	.07	.08	-.02	-						
9	3.94	1.05	.17**	-.09*	.16**	.14**	.09*	.05	.02	.48**	-					
10	4.10	1.05	.18**	-.01	.20**	.13**	.01	.02	.00	.51**	.44**	-				
11	2.92	1.30	.13**	.11*	.03	-.07	.12*	.17**	.07	.44**	.37**	.35**	-			
12	4.71	.94	.31**	-.18**	.28**	.17**	-.05	.00	.08	.15**	.16**	.20**	.14**	-		
13	3.28	1.02	-.02	.33**	-.03	-.12*	-.15**	.13**	.01	.03	-.05	-.04	.05	-.07	-	
14	4.27	.92	.31**	-.13**	.44**	.15**	-.03	.10*	.10*	.08	.15**	.19**	.06	.25**	-.06	-
15	2.86	1.13	.05	.35**	-.01	-.06	.03	.31**	.15**	-.04	.04	-.04	.17**	-.16**	.23**	.07

주1) 1: 긍정적 정서성, 2: 부정적 정서성, 3: 자아성찰, 4: 감정표현빈도, 5: 감정표현 지속성, 6: 감정표현강도, 7: 감정표현 다양성, 8: 감정표현규칙, 9: 감정표현교육, 10: 감시에 대한 인지, 11: 보상에 대한 인지, 12: 심층연기, 13: 표면연기, 14: 자발적 연기, 15: 감정일탈
 주2) *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

면에, 감정표현 지속성은 단지 표면연기와만 부의 상관관계를 맺고 있었다. 감정노동 관리기제들과 가장 관련성이 높은 감정노동 수행전략은 심층연기 인 반면에, 표면연기는 전혀 관련성이 없는 것으로 나타났다. 자발적 연기는 감정표현교육과 감시에 대한 인지와 정의 상관관계를 갖고 있었다.

4.3 연구가설의 검증 및 토론

4.3.1 개인의 성격 특성과 감정노동 수행전략 간의 관계에 대한 가설 검증 및 토론

개인 특성이 감정노동 수행전략에 어떠한 영향을

미치는가를 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과가 〈표 5〉에 제시되어 있다. 〈표 5〉에 제시된 바와 같이 개인 특성 변수들은 대체로 감정노동 수행전략에 상당한 영향을 미치고 있었다. 긍정적 정서는 심층연기($\beta = 0.21, p < 0.001$)와 자발적 연기($\beta = 0.10, p < 0.05$)에 정의 영향을 미쳤지만 표면연기와 감정일탈과는 관련성이 없었다. 가설 1a와 1c는 채택된 반면에 1b와 1d는 기각된 것이다. 부정적 정서는 심층연기($\beta = -0.12, p < 0.05$)에는 부의 영향을 미친 반면, 표면연기($\beta = 0.32, p < 0.001$)나 감정일탈($\beta = 0.30, p < 0.001$)에는 정의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 가설 2c를 제외하고 2a, 2b, 2d는 채택되었

〈표 5〉 선행요인들이 감정노동 수행전략들에 미치는 영향에 관한 다중회귀분석의 결과(N=470)

	심층연기	표면연기	자발적 연기	감정일탈
<u>통제변수</u>				
성	0.01	-0.06	0.03	-0.11*
나이	0.06	-0.03	0.15	0.15
학력	0.03	-0.10*	-0.06	-0.03
근속기간	0.04	-0.02	-0.01	-0.11
직위	0.05	0.15**	0.08	0.04
결혼	0.13*	0.04	0.10	0.01
<u>개인의 성격 특성</u>				
긍정적 정서	0.21***	-0.01	0.10*	0.01
부정적 정서	-0.12*	0.32***	-0.06	0.30***
자아성찰	0.14**	0.01	0.34***	-0.01
<u>고객과의 상호작용 특성</u>				
감정표현빈도	0.05	-0.01	0.04	0.03
감정표현 지속성	-0.05	-0.14**	0.02	0.03
감정표현강도	-0.08	0.07	0.05	0.22***
감정표현 다양성	0.05	-0.03	0.02	0.07
<u>감정노동 관리기제들</u>				
표현규칙의 명확성	0.01	0.09	-0.08	-0.12*
감정표현교육	0.00	-0.02	0.03	0.07
감시에 대한 인지	0.07	-0.08	0.10*	-0.08
보상에 대한 인지	0.12*	0.07	0.02	0.13**
R ²	0.17	0.14	0.24	0.20
F	6.68***	5.24***	9.72***	8.14***

주1) Coefficients는 standardized beta weights(two-tailed tests)임.

주2) *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

다. 자아성찰은 심층연기($\beta = 0.14, p < 0.01$)와 자발적 연기($\beta = 0.34, p < 0.001$)에만 정의 영향을 미쳤을 뿐이다. 가설 3a와 3c는 채택되고 3b와 3d는 기각된 것으로 판명되었다.

개인 특성과 감정노동 수행전략 간의 관계를 검

정한 결과들을 크게 두 가지로 정리할 수 있다. 세 상을 긍정적으로 인식하면서 동시에 자신의 감정을 적절히 통제할 수 있는 능력을 가진 사람들은 내적 감정이 규범적 감정과 자연스럽게 일치한 상황에서 혹은 둘 간의 충돌을 가능하면 조화시키려고 노력

하면서 감정노동을 수행할 가능성이 훨씬 높다는 것이다. 이 결과들은 긍정적 정서성과 부정적 정서성은 물론이고 자아성찰도 심층연기에 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 Grandey(2002), Brotheridge와 Lee(2003)의 연구결과와는 충돌한다. 그럼에도 이러한 결과가 출현한 이유에 대해 충분한 설명이 가능하다. 역할에서 요구하는 감정과 동일한 정서성을 가진 종업원들은 자신의 직무에서 더 효과적으로 역할연기를 할 수 있기 때문에(Ashforth & Humphrey, 1993), 긍정적 정서성이 높은 종업원들이 내적 느낌을 규범적 감정과 일치시키려고 더 많이 시도했을 것이다. 또한 자아성찰 능력이 높은 사람은 타인의 감정변화를 민감하게 포착하여 자신의 감정을 이에 맞춰 변화시킬 수 있기에, 고객과의 바람직한 상호작용의 창출을 위해 통제기제(control move)³⁾로서 심층연기전략을 쉽게 구사했을 것이다. 한편 세상을 부정적으로 인식하는 사람들은 직무에서 표출하도록 요구하는 긍정적 감정과는 정반대의 정서성을 갖고 있으므로, 자신의 내적 느낌을 조작하는데 많은 어려움을 겪을 것이고, 그에 따라 속마음은 그대로 둔 채 겉으로만 규범적 감정을 표현하거나 혹은 규범적 감정에서 벗어나는 방식으로 감정노동을 수행했을 것이다.

이상의 연구결과를 통해 다음의 주장을 이끌어낼 수 있다. 특정한 기질을 가진 사람들은 다른 부류의 사람들보다 규범적 감정과 내적 느낌간의 불일치를 더 적게 경험할 것이고, 설혹 내적 느낌이 감정표현규범과 충돌하는 경우에도 내적 감정을 적절히 조절하고 통제하여 자신의 진정한 감정을 밖으로 그대로 드러내지 않은 채 고객과의 상호작용을

계속해 나갈 수 있을 것이다(Staw, Bell, & Clausen, 1986). 실제로 많은 서비스 기업들은 개인의 성격 특성이 서비스 품질에 커다란 영향을 미친다는 사실에 주목하고, 외모검사, 면접, 필기시험, 추천서, 직무실연 등의 선발도구를 활용하여 조직으로부터 기대되는 감정표현에 적합한 기질과 성격을 갖고 있는 종업원들을 선발한다(Rafaeli & Sutton, 1987; Leidner, 1999). 한 예로, 델타항공사는 세심하고 철저한 면접과정과 직무실연 등을 통해 승객에게 유쾌한 감정을 표현하면서도 장시간의 비행에 버틸 수 있는 감정적 지구력(emotional stamina)⁴⁾을 가진 사람을 선발한다(Hochschild, 1983). 이 연구는 조직의 이러한 노력들이 실질적으로 서비스 종사자의 감정노동 수행방식에 영향을 미칠 수 있음을 보여주는 중요한 증거이다.

4.3.2 고객과의 상호작용 특성과 감정노동 수행 전략 간의 관계에 대한 가설 검증 및 토론

<표 5>에서 확인할 수 있듯이, 감정표현빈도와 감정표현 다양성은 기대와 달리 감정노동 수행전략에 전혀 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 가설 4(4a-4d)와 가설 7(7a-7d)은 모두 기각되었다. 감정표현 지속성은 표면연기($\beta = -0.14, p < 0.01$)에만 그리고 감정표현강도는 감정일탈($\beta = 0.22, p < 0.001$)에만 영향을 미쳤다. 가설 5 중에서는 5b, 가설 6 중에서는 6d를 제외하고는 모두 기각되었다. 요컨대 고객과의 상호작용 특성들은 감정노동 수행전략에 포괄적으로 영향을 미치는 것이 아니라, 특정한 상호작용 특성이 특정한 감정

3) 통제기제란 다른 사람의 행위에 영향을 미치기 위해 개인이 자신의 감정표현을 전략적으로 조작하는 것을 의미한다(Goffman, 1969).

4) 감정적 지구력은 특정한 감정을 장시간 동안 표현할 수 있는 능력을 의미한다(Hochschild, 1983).

노동 수행전략에 선택적으로만 영향을 미치고 있는 것이다.

감정표현 지속성이 표면연기에 부의 영향을 미친 결과를 좀 더 깊이 있게 살펴보자. Ekman, Friesen과 O'Sullivan(1988), Frank, Ekman과 Friesen(1993), Surakka와 Hietanen (1998) 등은 진실한 미소와 진실하지 않은 미소는 눈가에 있는 서로 다른 근육을 사용하기 때문에(Ekman, 1992), 두 미소가 구분될 수 있다는 주장을 제기한 바 있다. Surakka와 Hietanen (1998)의 한 실험에서 피험자는 중립적인 미소보다 진실한 미소를 짓는 사진을 보았을 때 더욱 긍정적인 기분을 보였지만, 가짜로 웃는 사진을 보았을 때는 긍정적 효과가 나타나지 않는다는 사실이 확인되었다. 이러한 연구결과들로 미루어 보아, 상당한 시간이 소요되는 감정적 거래 과정에서는 종업원의 가식적인 감정표현은 고객에게 가짜로 인식될 가능성이 크고, 이로 인해 종업원은 의도하는 바의 특정한 감정을 고객으로부터 이끌어낼 수 없을 것이다. 결국, 고객과의 접촉 시간이 길어질수록 가식적 행위를 줄이는 방향으로 감정노동을 수행하지 않을 수 없는 것이다. 한편 감정표현강도가 감정일탈에 미치는 영향을 미치는 원인에 대해서는 어렵지 않게 설명이 가능하다. 과장스러운 정도로 환대하는 미소를 짓거나 겸손을 떨어야 하는 직무요구 상황에 직면한다고 인식하는 종업원일수록, 규범적 감정과 내적 느낌 간의 괴리를 자주 느낄 것이므로, 이들에게는 감정일탈 성향이 높게 나타났을 것이다. 최근 들어 서비스 산업에서 경쟁이 격화됨에 따라 기업들은 종업원들이 모욕감을 느낄 정도의 과잉친절 행위를 고객에게 베풀도록 요구하는 경향이 증가하고 있다. 예를 들어 필자가 과거에 사례연구한 가족레스토랑의 경우에 우리나라에서는 매우 예외

적으로 종업원이 의자에 앉은 고객과 눈높이를 맞추기 위해 거의 바닥에 무릎을 꿇을 정도로 자신을 낮춘 상태에서 접객 서비스를 수행했는데, 이제 이러한 모습을 다른 레스토랑이나 호텔 등에서 쉽게 발견할 수 있다. 이와 같이 과다할 정도의 감정투입을 요구하는 업무상황에서는 종업원들이 고객에 대해 비하감을 느끼기 쉬워 감정일탈로 이어질 가능성이 높다는 것을 이 연구결과는 보여주고 있다.

한편 단지 두 경우를 제외하고는 고객과의 상호작용 특성과 감정노동 수행전략 간에 관련성이 없게 나타난 것에 대해서는 조심스럽기는 하지만 다음과 같은 해석이 가능하다. 고객과의 상호작용 특성은 그 밖의 직무특성 요인들인 과업복잡성, 과업의 상호의존성, 과업자율성 등과 상호작용하면서 종업원의 감정노동 수행전략에 영향을 미칠 가능성이 있다. 예를 들어, 감정표현에 대한 자율성이 높은 사람은 비록 고객과의 상호작용에 대한 요구가 강할지라도 감정적 부조화를 느끼는 표면연기는 회피할 가능성이 높다(Morris & Feldman, 1997). 그리고 고객과의 상호작용 특성은 개인의 통제성향(locus of control)과 같은 개인특성이나 사회적 지원 등과 같은 직무자원과 결합되어 개인의 감정노동 수행전략에 영향을 미칠 수 있다(Ashforth & Humphrey, 1993). 가령, 사회적 지원이 높은 경우에 개인은 고객과의 상호작용 요구가 높더라도 감정일탈을 범할 가능성이 낮아질 것이다.

4.3.3 감정노동 관리기제들과 감정노동 수행전략 간의 관계에 대한 가설 검증 및 토론

<표 5>를 통해 감정표현규칙의 명확성은 감정일탈($\beta = -0.12, p < 0.01$)과만 부의 인과관계를

맷을 뿐, 심층연기, 표면연기, 자발적 연기와는 무관한 것을 확인할 수 있다. 가설 8a와 8b 모두 채택되었다. 이는 감정표현규칙이 종업원의 고객에 대한 내적 느낌을 변화시키는데 개입해 들어가지 못하고, 단지 종업원들이 감정일탈을 범할 가능성을 줄여주는 최소한의 기능만을 하고 있다는 것이다. 감정표현규칙은 내적 자아와 거리두기를 유지하면서 역할연기를 할 수 있는 각본을 제공함으로써, 불쾌감을 유발하는 고객을 응대하는 경우에도 종업원이 감정적 균형을 유지할 수 있도록 도와주기 때문에, 감정일탈을 줄이고 있는 것으로 보인다. 예측한 바와 같이 감정표현규칙이 심층연기나 표면연기 혹은 자발적 연기와 관련성이 없는 것으로 나타난 것은, 비록 감정표현규칙이 명확하게 설정되어 있다 할지라도 그러한 규칙에 종업원들이 몰입하느냐의 여부에 따라 감정표현규칙이 감정노동 수행방식에 미치는 영향이 달라질 수 있기 때문이다(Gosserand & Diefendorff, 2005).

감정표현교육은 감정노동 수행전략과 무관한 것으로 나타났다. 가설 9b만 채택되었고, 9a, 9c, 9d는 기각된 것이다. 감정표현규칙에는 종업원이 고객에게 표현하는 감정의 표준이 들어있는데, 조직은 감정표현교육을 통해 이를 종업원들에게 전달하고 내면화하려고 노력한다. 하지만 감정표현규칙이 명확하고 감정표현교육이 이루어진다 할지라도 이 자체가 감정표현규칙의 내면화를 촉진하는 기제로 작용하지 않는다는 사실을 이 연구결과는 말해주고 있다.

〈표 5〉를 살펴보면, 감시에 대한 인지는 자발적 연기($\beta = 0.10, p < 0.05$)에만 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 10c만 채택되고, 10a, 10b, 10d는 기각되었다. 감독자를 비롯하여 고객불만처리제도 등 다양한 감시장치들을 통해 감정표현규칙

의 준수 여부가 기업에서 성공하는데 중요한 요소라는 신호를 확인한 종업원들은 선도적으로 규범적 감정을 내면화하면서 이를 고객과의 상호작용 과정에서 자연스럽게 표현할 수 있는 기술과 능력을 향상시킬 것이다. 따라서 이러한 결과가 출현한 것으로 보인다. 그런데 감시에 대한 인지가 자발적 연기를 제외하고 심층연기, 표면연기, 감정일탈에는 영향을 미치지 않고 있다.

〈표 5〉를 통해 보상에 대한 인지는 표면연기나 자발적 연기와는 관련성이 없고, 심층연기($\beta = 0.12, p < 0.05$)와 감정일탈($\beta = 0.13, p < 0.01$)에만 정의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 가설 11a만 채택되었고 가설 11b, 11c, 11d는 기각되었는데, 특별히 가설 11d의 경우에는 예측과는 정반대의 결과가 출현하였다. 보상에 대한 인지는 종업원들이 감정표현규칙을 지키고 이를 내면화하도록 유도하는 강력한 강화기제이다. 감정표현규칙의 준수 여부가 보상과 직결된다고 생각하는 종업원일수록, 진정성을 바탕으로 심층연기 방식으로 감정노동을 수행함으로써 고객으로부터 바람직한 감정을 이끌어내려고 노력하고 있음을, 이 연구를 통해 확인할 수 있었다. 그런데 〈표 5〉에 제시되어 있듯이 보상에 대한 인지가 심층연기만을 강화시키는 것이 아니라, 다른 한편으로는 감정일탈도 부추킨다는 사실에 주목할 필요가 있다. 보상에 대한 인지가 종업원들에게 모순적인 효과들을 동시에 산출하고 있는 것이다. 이러한 결과는 매우 당혹스럽다. 그럼에도 신중하게 그 원인을 추론해 보고자 한다. 바람직한 감정표현이 보상으로 이어질 경우에, 노력에 상응하는 보상을 받을 수 있다는 기대감이 높아지고 조직에 대한 신뢰가 증대한다. 이러한 과정을 통해 보상에 대한 인지가 심층연기를 강화시키는 것으로 나타났을 것이다.

그렇지만 고객에게 긍정적인 감정을 표현하는 행위가 보상을 결정하는 요소가 된다고 생각할수록, 종업원들은 자신의 감정표현행위가 자발적인 것이 아니라 단지 도구적인 것이라는 인식을 갖게 될 가능성이 높아지고, 감정표현규칙에 순응하는 것을 '실제 자아(real self)'에 대한 포기행위로 간주할 수도 있다. 따라서 종업원들은 조직에서 요구하는 역할 행위를 충실히 수행함으로써 더 많은 기회와 보상을 노리는 한편, 그러한 역할에 지나치게 함몰되는 것은 개인의 자아개념과 자존을 위협하는 것으로 인식하는 모순적인 태도를 취할 수 있다(Kunda, 1992). 요컨대 보상에 대한 인지가 높은 종업원일수록 감정표현규칙을 내면화하면서 실제 자아를 조직에서 요구하는 거짓 자아로 대체하려는 태도를 취하다라도 종종 자아의 보호를 위해 냉소적 태도로 감정일탈을 감행한다는 사실을 이 연구결과는 시사하고 있다.

V. 맺음말

5.1 연구의 요약 및 시사점

감정노동을 직무의 일부로서 수행하는 직업들은 우리가 의식하고 있지는 않지만 이미 우리의 일상 삶에 아주 가까이 와 있다. 항공사, 백화점, 호텔, 레스토랑 등의 서비스업체에서 흡사 봉건시대의 왕이나 왕비가 된 착각을 불러일으킬 만큼 우리를 친절하고 공손하게 맞아주는 직원들은 자신의 감정을 조직이 요구하는 방식대로 연출할 것을 요구받는다. 인간의 감정관리활동이 조직목적에 귀속되는 현상이 광범위하게 진행되면서 노동의 형식과 내용

에 심대한 변화가 일어나고 있는 것이다.

하지만 아직까지 학자들 간에 감정노동에 대한 정의와 감정노동 수행전략의 분류방식에 대한 합의가 이루어져 있지 않다. 이러한 문제의식에서 이 논문은 '감정의 조절'에 초점을 맞춰 감정노동을 정의하고 감정노동의 새로운 분류방식을 제안하였다. Hochschild(1983) 이후 대부분의 감정노동에 관한 경험연구들은 단지 심층연기와 표면연기만을 감정노동 수행방식에 포함시켰을 뿐이다. 기껏해야 자발적 연기를 감정노동 수행전략에 포함시킨 연구가 2004년에야 비로써 Diefendorff, Croyle와 Gosserand에 의해 이루어졌을 뿐이다. 심층연기와 표면연기뿐만 아니라 자발적 연거나 감정일탈 또한 감정노동 수행과정에서 종업원들이 구사할 수 있는 전략들임에도 불구하고, 네 가지 모두를 고려한 감정노동에 대한 경험연구는 전무하다. 이 논문은 경험연구를 통해 감정노동 수행전략을 네 가지로 분류하는 것의 타당성을 입증해보임으로써 감정노동 연구에 중요한 이론적 기여를 했다고 생각한다. 앞으로 자발적 연거나 감정일탈을 초래하는 원인과 그 결과에 대한 연구를 통해 감정노동이 조직과 개인에 미치는 영향을 더 깊이 있게 밝힐 수 있는 계기가 마련된 것이다. 이것이 이 논문의 첫 번째 의의이다.

감정노동 수행전략을 네 가지 구분한 후, 이 논문은 개인의 성격 특성, 고객과의 상호작용 특성, 감정노동 관리기제들이 심층연기, 표면연기, 자발적 연기, 감정일탈에 어떠한 방식으로 영향을 미치는지를 살펴보았다. 개인의 성격 특성이 종업원의 감정노동 수행전략의 선택에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직의 입장에서는 표면연기나 감정일탈보다 종업원이 마음으로부터 우러나오는 긍정적 감정을 표현하는 자발적 연기와 심층연

기를 더욱 선호할 것이다. 그런데 긍정적 정서성과 자아성찰 능력이 높고 부정적 정서성이 낮은 기질특이적 성격을 가진 사람이 심층연기나 자발적 연기를 할 가능성이 높고 표면연기를 하거나 감정일탈을 범할 가능성이 낮은 것으로 판명되었다. 요컨대 서비스 산업에 속한 조직들은 선발과정을 효과적으로 설계하여 개인과 직무 간의 적합성(person-job fit)을 확보하는 일이 무엇보다도 중요하다는 사실을 이 연구결과는 시사하고 있는 것이다(Morris & Feldman, 1996; Grandey, 2003). 바로 이것이 이 논문의 두 번째 의의이다.

이 논문의 세 번째 의의는 서비스직 종사자의 바람직한 직무설계 방향에 대한 착상을 이 논문을 통해 얻을 수 있다는 것이다. 이 논문에서는 감정노동 종사자의 직무 특성을 특히 고객과의 상호작용에 초점을 맞춰 감정표현빈도, 지속성, 강도, 다양성 네 가지로 구분하고, 이들과 감정노동 수행전략 간의 관계를 살펴보았다. 그 결과, 고객과의 상호작용방식이 부분적으로는 종업원의 감정노동 수행전략에 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 조직이 종업원들에게 과다할 정도의 감정표현 강도를 요구하지 않으면서 고객과의 상호작용 시간을 충분히 보장하는 방향으로 서비스 종사자의接客 서비스 방식을 설계하는 경우에, 종업원들의 표면연기나 감정일탈을 낮출 수 있음을 이 연구는 시사하고 있다. 그런데 표면연기나 감정일탈은 조직이나 개인에게 부정적인 영향을 미칠 가능성이 크다(Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2003; 김상표, 2006). 따라서 조직이 종업원의接客 서비스 과정을 설계할 때 감정표현지속성과 감정표현강도를 고려하는 것은 조직과 개인 양측 모두에게 이익이 될 것이다.

이 논문의 네 번째 의의는 감정노동 관리기제들

이 감정노동 수행방식에 부분적으로 영향을 미친다는 사실을 밝혔다는데 있다. 조직이 감정노동 수행자들에 대한 역할 기대를 전달하기 위해 감정표현규칙, 사회화수단, 감시와 보상체계를 활용하고 있다는 사실은 Rafaeli와 Sutton(1987, 1989), Van Maanen과 Kunda(1989), Ashforth와 Humphrey(1993), Leidner(1999) 등 많은 학자들에 의해 상당히 오래 전부터 주장되어 왔다. 그럼에도 아직까지 감정노동 관리기제와 감정노동 수행방식 간의 관련성을 경험적으로 확인한 체계적 연구는 거의 없다. 이 연구에 의하면, 관리기제들이 감정노동 수행전략에 강력한 영향을 미치는 것은 아니지만, 조직은 관리기제들의 효과적 활용을 통해 제한적으로나마 종업원들의 심층연기와 자발적 연기를 강화시키고 감정일탈을 줄일 수 있는 것으로 확인되었다. 그런데 관리기제로서 보상체계를 활용하여 조직이 종업원의 감정노동에 개입하려고 할 때는 감정노동이 지나치게 도구적인 것으로 인식되지 않도록 각별한 주의를 기울일 필요가 있다는 것을 이 연구결과는 동시에 시사해주고 있다.

5.2 연구의 한계점 및 미래연구를 위한 제언

이제 이 연구의 한계와 앞으로 연구방향에 대해 살펴보자. 연구의 첫 번째 한계로는 감정노동의 관리기제들에 대한 보다 정교한 측정도구를 개발할 필요가 있다는 점을 들 수 있다. 예를 들어, 감시에 대한 인지의 경우에도 감시의 내용(content of monitoring), 목적(purpose), 강도 등으로 세분화하여 이것들과 감정노동 수행전략 간의 차별적 관계를 살펴볼 필요가 있다(Holman, Chissick, & Totterdell, 2002). 두 번째는 이 연구는 표본이 경남지역 종합병원에 근무하는 간호사로 한정되

었다는 점이다. 병원과 마찬가지로 호텔이나 백화점 등 긍정적인 감정표현 규칙을 갖고 있는 다른 서비스 산업에서도 동일한 결과가 출현하는지를 확인하는 것도 흥미로운 과제가 될 것이다. 나아가 병원과는 전혀 다른 부정적 감정표현규칙을 갖고 있는 채권추심원에 대한 연구도 추후 연구되어야 할 과제이다. 세 번째는 감정노동 수행전략이 조직과 개인에게 미치는 영향을 확인하지 못했다는 점이다. 심층연기와 표면연기 이외에 이 논문에서 감정노동 수행전략에 포함시킨 자발적 연기와 감정일탈이 조직과 개인에게 미치는 영향에 대한 경험연구는 전무한 실정이다. 특히 감정일탈은 개인에게는 자아를 보호하려는 책략이 될 수 있지만, 조직에게는 부정적 영향을 미칠 가능성이 있다. 감정일탈의 선행요인과 결과변수에 대한 연구는 앞으로 감정노동 연구에서 기대되는 분야이다. 네 번째는 종업원의 감정노동에 대한 스트레스를 해소하기 위한 개인 및 조직의 수단들에 대해서도 연구할 필요가 있다. 개인은 인지적 평가(cognitive appraisal), 방어기제 등 다양한 심리적 기제들을 동원하여 감정노동 수행과정에서 직면하는 스트레스 상황에 대처하려고 한다(Ashforth & Humphrey, 1993). 그리고 조직의 스트레스 해소대책의 한 예로, 어려운 고객을 상대한 종업원이 짧은 시간이나마 고객 서비스 업무에서 벗어나 휴식을 취할 수 있도록 하는 방안을 들 수 있다. 이와 같은 개인 및 조직의 스트레스 해소대책이 감정노동에 미치는 효과에 대해서도 검토할 필요가 있다.

시장 경쟁의 심화와 서비스 산업의 부상이라는 20세기 말의 사회적 조건은 모든 것을 경쟁도구로 활용하려는 경향을 강화시켰고 그 과정에서 감정의 상품화, 즉 감정노동이 주목받게 되었다. 육체노동이나 정신노동에 비해 감정노동을 수행하는 종업원

들은 훨씬 더 많은 자아를 노동과정에 투입해야만 한다. 이로 인해 감정노동 수행자들은 자칫하면 자아에 커다란 손상을 입기 쉽다. 인간의 감정을 기업경영에 도구적으로 활용하려는 추세가 멈추지 않는 한 이러한 현상은 더욱 강화되어 갈 것이다. 우리가 감정노동을 수행하고 있는 현실을 근본적으로 바꾸어 놓지는 못한다 할지라도 개인의 심리적, 육체적 안녕을 보존하면서도 동시에 조직의 이익에 도움이 되는 방향의 감정노동 수행방식에 대해 깊이 있게 고민해야 할 것이다. 이 논문이 작은 밑거름이 되기를 바란다.

참고문헌

- 김상표 (2000), "감정노동: 통제수단, 종업원의 심리적 반응, 그리고 방법론적 문제," *산업경제연구*, 13(4), 195-214.
- 김상표 (2006), "감정노동 수행전략과 개인의 심리적 안녕에 관한 연구," *진주산업대학교 산업과학기술연구소보*, 13, 371-378.
- 김상표·윤세준 (2002), "감정노동: 인간감정의 상업화에 대한 평가와 대안의 모색," *연세경영연구*, 39(2), 205-234.
- 김은민 (1995), "감정노동: 조직의 감정표현규범에 관한 질적 연구," 연세대학교 석사학위논문.
- 박홍주 (1995), "판매여직원의 감정노동에 관한 일연구: 서울시내 백화점 사례를 중심으로," 이화여자대학교 석사학위논문.
- 윤세준·김상표·김은민 (2000), "감정노동: 조직의 감정표현규범에 관한 질적 연구," *산업노동연구*, 6(1), 215-214.
- 이순목 (1990), *공변량구조분석*, 서울: 성원사.
- Ashforth, B. E. and R. H. Humphrey (1993),

- "Emotional labor in service roles: The influence of identity," *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Brotheridge, C. B. and A. A. Grandey (2002), "Emotional Labor and Burnout: Comparing two Perspectives of "people work," *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C. B. and R. T. Lee (2003), "Development and validation of the emotional labor scale," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Diefendorff, J. M., M. C. Croyle, and R. H. Gosserand (2004), "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies," *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Dillon, W., A. Kumar, and N. Mulani (1987), "Offending estimates in covariance structure analysis-comments on cause and solutions to heywood cases," *Psychological Bulletin*, 101, 126-35.
- Dormann, C. and D. M. Kaiser (2002), "Job conditions and customer satisfaction," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2002, 11, 257-283.
- Ekman, O., W. V. Friesen, and M. O'Sullivan (1988), "Smiles when lying," *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 414-420.
- Etzioni, A. (1961), *A comparative analysis of complex organizations*, New York, Free Press.
- Frank, M. G., O. Ekman, and W. V. Friesen (1993), "Behavioral markers and recognizability of the smile of enjoyment," *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 83-93.
- Fineman, S. (1996), "Emotion and organizing," in S. R. Clegg, C. Cynthia, and W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage Publications, 543-564.
- Goffman, E. (1969), *Strategic interaction*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press.
- 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, 86-96.
- Hall, E. J. (1993), "Smiling, deferring, and flirting: Doing gender by giving good service," *Work and Occupations*, 20, 452-471.
- Holman, D. H., C. Chissick, and P. Totterdell (2002), "The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers," *Motivation and Emotion*, 26, 57-81.
- Hochschild, A. R. (1979), "Emotion work, feeling rules, and social structure," *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- _____ (1983), *The Managed heart*, Berkeley and Los Angeles, CA, University of California Press.
- Kilduff, M. and D. V. Day (1994), "Do chameleons get ahead: The effects of self-monitoring on managerial careers," *Academy of Management Journal*, 37, 1047-1060.
- Kunda, G. (1992), *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*, Philadelphia, Temple University Press.
- Kruml, S. M. and D. Geddes (2000), "Exploring the dimensions of emotional labor," *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.

- Lazarus, R. S. (1991), *Emotion and adaptation*, New York, Oxford University Press.
- Lebas, M. and J. Weigenstein (1986), "Management control: The roles of rules, markets and culture," *Journal of Management Studies*, 23, 259-271.
- Leidner, R. (1999), "Emotional labor in service work," *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 81-95.
- Lennox, R. and R. Wolfe (1984), "Revision of the self-monitoring scale," *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1349-1364.
- Martin, J., K. Knopoff, K. and C. Beckman (1998), "An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at the Body Shop," *Administrative Science Quarterly*, 43, 429-469.
- Maslach, C. and S. E. Jackson (1981), *The Maslach Burnout Inventory*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologist Press.
- Morris, J. A. and D. C. Feldman (1996), "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor," *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- _____ (1997), "Managing emotions in the workplace," *Journal of Managerial Issues*, 4, 257-274.
- Mumby, D. K. and L. L. Putnam, (1992), "The politics of emotion: A feminist readings of bounded rationality," *Academy of Management Review*, 17, 465-486.
- Perrow, C. (1986), *Complex organizations: A critical essay* (3rd.), New York, Newbery Award Record Inc.
- Rafaeli, A. and R. I. Sutton (1987), "The expression of emotion as part of the work role," *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- _____ (1989), "The expression of emotion in organizational life," *Research in Organizational Behavior*, 11, 1-42.
- Rummell, R. J. (1967), Understanding factor analysis. *Journal of Conflict Resolution*, 444-480.
- Schaubroeck, J. and J. R. Jones (2000), "Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms," *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-183.
- Staw, B. M., N. E. Bell, and J. A. Clausen (1986), "The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test," *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.
- Steinberg, R. J. and D. M. Figart (1999), "Emotional Labor since the Managed Heart," *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 8-26.
- Sura, S. and J. K. Hietanen (1998), "Facial and emotional reactions to Duchenne and non Duchenne smiles," *International Journal of Psychophysiology*, 29, 23-33.
- Sutton, R. I. (1991), "Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors," *Administrative Science Quarterly*, 36, 245-268.
- Sydner, M. (1974), "Self monitoring of expressive behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.
- Thompson, P. and D. McHugh (2002), *Work organizations: A critical introduction*,

- (3rd.), New York, Palgrave.
- Tschan, F., S. Rochat, and D. Zapf (2005), "It's not only clients: Studying emotion work with clients and co-workers with an event-sampling approach," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 195-220.
- Van Maanen, J. and G. Kunda (1989), "Real feelings: Emotional expression and organizational Culture," *Research in Organizational Behavior*, 11, 43-104.
- Wharton, A. S. and R. J. Erickson (1993), "Managing emotions on the job and at home," *Academy of Management Review*, 18, 457-486.
- Watson, D. and A. Tellegen (1985), "Toward a consensual structure of mood," *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.
- Watson, D., L. A. Clark., and A. Tellegen (1988), "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales," *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Zapf, D. (2002), "Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations," *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.

The effects of individuals' characteristics, interaction characteristics, and control mechanisms on emotional labor strategies

Sang-Pyo Kim*

Abstract

This investigation had two purposes. The first purpose was to determine whether emotional deviance and the expression of naturally felt emotions are distinct from deep acting and surface acting. The second purpose was to examine dispositional(i.e., affectivity and self-monitoring) and situational(i.e., interaction characteristics and control mechanisms) antecedents of deep acting, surface acting, the expression of naturally felt emotions, and emotional deviance.

To test these research purposes, we collected data from nurses in 5 Korean hospitals. Based on 470 completed surveys, we conducted structural equation modeling analysis using AMOS 4.0 for testing the first purpose. The second purpose was tested by multiple hierarchical regression analysis using SPSS 12.0.

Result supported a four-dimensional structure separating deep acting, surface acting, the expression of naturally felt emotions, and emotional deviance. This finding is important because most researchers argue that the expression of naturally felt emotions and emotional deviance do not belong to emotional labor strategies. Dispositional variables were also much stronger predictors of emotional labor strategies than were situational variables. Overall, dispositional variables were predictive of emotional labor strategies. In contrast, duration of interaction characteristics was significant unique predictor of surface acting and intensity was of emotional deviance. No interaction characteristics were uniquely related to deep acting and the expression of naturally felt emotions. As unexpected, control mechanisms

* Associate Professor, Department of Venture & Business, Jinju National University, Jinju, Kyungsangnam-Do, Korea

were not strong predictors. Specifically, display rule and compensation was related to emotional deviance. In addition, compensation of control mechanisms was significant unique predictor of deep acting and monitoring was of the expression of naturally felt emotions. No control mechanisms were uniquely related to surface acting. The limitation and implications of these findings for further research on emotional labor are discussed.

Key words: Emotional Labor Strategies, Individual Characteristics, Interaction Characteristics, Control Mechanisms