

## 감정부조화의 영향과 그 조절요인에 관한 실증연구: 직무자율성과 사회적 지원의 조절효과를 중심으로\*

박상언

충북대학교 경영대학 교수  
(separk@chungbuk.ac.kr)

.....

감정노동이 그 수행자의 심리적 안녕과 태도에 미치는 영향과 관련하여 최근 감정부조화 개념이 주목되고 있다. 즉, 감정노동의 여러 부정적인 효과는 특히 감정노동 수행자가 그 과정에서 감정부조화를 느낄 때 주로 발생한다는 것이다. 이러한 점에서, 본 연구는 감정노동과 관련한 다양한 개념 가운데 감정부조화와 그 영향에 대해 분석해 보았다. 구체적으로, 본 연구에서는 감정부조화가 직무만족과 조직몰입, 이직의향 등 감정노동 종사자의 직무 및 조직관련 태도에 미치는 영향을 실증해 보았다. 아울러, 본 연구에서는 감정부조화의 이러한 영향을 완화시킬 수 있는 다양한 조절 요인들 가운데, 직무자율성과 상사 및 동료로부터 주어지는 사회적 지원의 역할에 대해 확인해 보고자 하였다.

중합병원에 근무하는 234명의 임상간호사들을 대상으로 한 설문조사 결과, 감정노동 수행과정에서 경험하는 감정부조화는 이들의 직무만족과 조직몰입 그리고 이직의향과 부정적인 영향관계에 있음을 알 수 있었다. 즉, 감정부조화는 직무만족과 조직몰입은 떨어뜨리는 반면, 이직의향은 증대시키는 영향관계에 있었다. 또한 상사지원과 함께, 특히 동료지원 요인은 임상간호사들의 고갈되기 쉬운 감정자원을 보충해주고, 감정부조화의 부정적인 영향을 완화시켜주는 의미있는 심리적 직무자원으로 기능한다는 사실을 확인하였다. 그렇지만 예상과는 달리, 직무자율성은 이러한 완충적 조절효과를 보여주지 못하였다. 이러한 분석결과가 나타난 이유에 대한 토론과 함께, 본 연구의 시사점과 한계점이 제시되었다.

주제어: 감정부조화, 감정노동, 직무자율성, 사회적 지원, 직무만족, 조직몰입, 이직의향

.....

### 1. 서론

서비스 산업이 급속히 팽창하고, 그래서 고객과의 접점을 가지는 다양한 직무들이 생겨나고 있는 만큼, 고객만족과 고객감동을 선점하고 쟁탈하기 위한 조직간 경쟁도 더욱 치열해지고 있다. 그래서 요즘은 고객과의 대면(face to face) 접촉이 일어나는 창구나 혹은 음성(voice to voice) 접촉이 일어나는 콜센터에서, 심지어 “최고로 모시겠습니다. 고객님” 혹은 “사랑합니다. 고객님”과 같이, 예전 같으면 다소 부담스러울 수 있는 인사를 받는

것도 하등 어색하지 않게 되었다. 대다수 서비스 종사자들이 수행하는 감정노동(emotional labor)이 이미 보편화되어, 이제 당연하게 받아들여지고 있는 것이다.

이처럼, 상냥한 미소와 다감한 표정, 그리고 다소 과장된 억양과 인사 등 다양한 감정노동의 수행을 통해 고객의 마음을 사로잡기 위한 노력이 집중적으로 이루어질 경우, 이는 고객의 반복구매와 긍정적인 구전 및 평판을 유도하여 조직의 실제 성과 제고에 큰 보탬이 될 수도 있다. 하지만 이러한 감정노동의 수행이 해당 직무수행자의 개인적인 건강과 심리적 안녕(psychological well-being) 측면

논문접수일: 2008. 9                      게재확정일: 2008. 12

\* 이 논문은 2008학년도 충북대학교 학술연구지원사업의 연구비 지원에 의하여 연구되었음. 본 연구에 대해 유익한 제언을 주신 심사자 분들께 감사드립니다.

에는 상당한 부정적 영향을 초래할 수 있다는 주장이 계속 보고되고 있다(Abraham, 1998; Bakker & Heuven, 2006; Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2003; Zapf, et al., 1999, 2001 등). 선행연구들에 따르면, 감정노동이 이처럼 부정적인 영향을 미치는데 있어서는 감정노동 수행자가 경험하는 감정부조화(emotional dissonance)의 발생 여부가 중요한 관건이 된다는 사실이 밝혀져 왔다(Lewig & Dollard, 2003; Morris and Feldman, 1997; Zapf & Holz, 2006). 즉, 감정노동의 여러 부정적인 효과는 특히 감정노동 수행자가 그 과정에서 감정부조화를 느낄 때 주로 발생한다는 것이다.

그렇다면, 감정부조화의 느낌과 그로 말미암은 부정적인 영향을 완화시켜 줄 수 있는 요인이나 관리방안은 없는 것일까? 있다면, 구체적으로 어떠한 요인들이 그러한 역할을 수행할까? 고객 접점을 가지는 대부분의 서비스 직무들에서 감정노동의 수행은 이제 자연스런 한 직무요구(job demand)가 되고 있다는 점을 감안 해 볼 때, 이러한 문제에 대한 해결책을 강구함에 있어서는 직무요구와 그로 인한 직무긴장 및 스트레스 문제를 주로 다루었던 기존 연구들이 좋은 참고가 될 수 있다. 일찍이 직무요구-통제 모형(job demand-control model) (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990)이나 혹은 자원보존이론(the conservation of resources theory)(Hobfoll, 1989, 2002) 등에 기반하여 직무소진이나 스트레스를 다루어온 연구들에 있어서는, 과도한 직무요구가 초래하는 부정적인 영향을 완화시켜 줄 수 있는 다양한 완충요인들(buffering factors)이 탐색되어 온 바 있다. 그리하여, 직무수행자의 성격이나 능력 등 개인적인 차원의 심리적 자원은 물론(예를 들면, Parkes,

1994; Van der Doef & Maes, 1999 등의 연구를 참조), 직무환경이나 조직여건에서 찾을 수 있는 직무통제 및 사회적 지원 등 다양한 직무자원(job resources) 요인들이 이러한 완충역할을 하는 조절요인들로 지목되어 왔던 것이다(예를 들면, Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001 등의 연구를 참조).

이런 취지에서, 본 연구에서는 우선 감정노동과 관련한 다양한 개념 중 감정부조화와 그 영향에 대해 주목해 보고자 한다. 구체적으로, 본 연구에서는 감정부조화가 직무만족과 조직몰입, 이직의향 등 감정노동 종사자의 직무 및 조직관련 태도에 미치는 영향을 실증해 보고자 한다. 왜냐하면, 직무소진 등 감정부조화가 조직구성원의 심리적 안녕에 미칠 수 있는 부정적인 영향은 곧 그가 하고 있는 일과 소속 조직에 대한 태도에까지 연장될 수 있음에도 불구하고, 아직 감정부조화와 이러한 직무 및 조직관련 태도간의 관계를 실증한 연구는 흔치 않기 때문이다. 아울러, 그간의 선행연구들에 기반하여, 본 연구에서는 감정부조화의 이러한 영향을 완화시킬 수 있는 다양한 조절 요인들 가운데, 특히 직무자율성과 상사 및 동료로부터 주어지는 사회적 지원의 역할에 대해 실증해 보고자 한다.

감정노동에 관한 사회적 관심을 반영하듯, 최근 국내에서도 감정노동에 관한 실증적 연구들이 속속 제기되고 있다(예를 들어, 김상표, 2007; 박동수 외, 2005; 김영조·한주희 2008; 박상언, 2008; 이동명 외, 2007 등). 하지만 김영조·한주희(2008)와 같은 일부 연구들을 제외한다면, 그간의 연구들은 대개 감정노동에 영향을 미치는 선행조건들을 규명하는 실증연구들이어서, 상대적으로 감정노동의 영향과 그 조절요인에 초점을 맞춘 연구는 아직 많지 않다. 본 연구는 감정노동과 관련한 이러한

실증연구의 갭(gap)을 메우는데 일조를 할 수 있을 것으로 생각된다.

## II. 이론적 배경과 연구기설

### 2.1 감정노동과 감정부조화

전체 산업에서 서비스 부문이 차지하는 비중이 날로 확대되어 감에 따라, 이제 다양한 직무 현장에서 이루어지는 감정노동이 해당 조직의 경쟁력을 좌우하는 한 핵심 요인으로 주목되고 있다(Philips et al., 2006; Pugh, 2001; Rafaeli & Sutton, 1987). 그래서 고객과의 서비스 접점을 가지는 거의 모든 조직들은 단순히 사원들의 ‘몸’과 ‘머리’만이 아니라, 그들의 ‘표정’과 ‘마음’에 대한 전략적 관리를 통해, 고객 만족과 감동을 유인해 내는 경쟁을 치열하게 치르고 있다. 주지하듯이, 이러한 감정노동에 대한 관리는 기존 고객의 반복적인 구매와 긍정적인 구전 효과를 유인하고 또 신규 고객을 유치하는 등, 해당 조직으로서는 경쟁우위 확보에 결정적으로 중요할 수 있기 때문이다.

이러한 감정노동에 대한 본격적인 연구는 일찍이 사회학자 Hochschild(1983)로부터 제기되었다. 그녀는 자신이 사례로 삼은 항공기 승무원과 연체금 수금원(bill collectors)의 직무 특성에 대한 분석을 통해, 서비스 분야의 종사자들이 기존의 육체노동이나 정신노동뿐만 아니라, 자신의 고유한 업무의 일부로서 고객들과의 상호작용 과정에서 자신의 감정을 통제하고 적절한 감정을 표출하는 또 다른 형태의 노동을 함께 수행하고 있음을 주목하면서, 이처럼 ‘외적으로 표출되는 표정과 몸짓 연기를 위

해 자신의 감정을 관리해 가는’ 부분을 ‘감정노동’이라 지칭하였다(Hochschild, 1983, 7). 그 이후, 이러한 감정노동에 대한 일련의 개념적, 실증적 연구들이 활발하게 진행되면서, 감정노동은 통상 ‘대인적 상호작용과정에서 조직이 요구하는 감정을 표현하기 위해 자신의 어조, 표정, 몸짓 등을 조절하려는 노력’으로 정의되어져 왔다(Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996).

Hochschild는 감정노동에 관한 자신의 선구적인 저작물인 *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*을 통하여, 사회학의 한 하위 분야로서 사회적 상호작용 분석을 위해 연극적 개념과 은유를 많이 적용하는 연출이론(dramaturgy)의 영향을 받은 흔적을 강하게 보여주고 있다. 즉 그녀는 서비스 종사자를 마치 서비스 접점이라는 ‘무대’에서, 고객이라는 ‘관객’들을 대상으로, 조직이 요구하는 표현규칙(display rule)이라는 ‘대본’에 따라 연기하는 ‘연기자’(actor)로 간주하고 설명하기를 즐겨했던 것이다(Hochschild, 1983). 그리하여 조직의 일정한 감정표현규칙에 직면한 구성원은, 그러한 표현규칙이 요구하는 감정과 자신의 원래 감정 간의 차이에 따라 두 가지 종류의 연기 전략을 선택할 수 있다. 먼저, 조직이 표현규칙을 통해 요구하는 규범적 감정을 내면화시키고, 이를 자신의 내적 감정으로 동일화 시킨 상태에서 감정노동을 수행하는 경우가 있을 수 있다. 이는 바로 ‘심층연기’(deep acting) 혹은 ‘심층행동’이다. 이처럼 심층행동을 수행하는 경우에는 조직이 요구하는 규범적 감정과 본인의 내적 감정 사이에 별다른 괴리가 존재하기 않기 때문에 일반적으로 감정적 조화가 이루어질 수 있다. 하지만, 조직의 규범적 감정을 내면화하기 위해서는 통상 의도적인 심리적 노력이 많이 수반되어지기 마련이다(Grandey, 2003;

Rafaeli & Sutton, 1987, 1989; Trougakos et al., 2008). 반면, 사원들은 자신의 내적 감정을 변화시키지 않고 외적인 표현만을 조직이 요구하는 표현규칙에 준하여 행할 수 있다. 속마음은 그렇지 않으면서도, 겉으로만 공손하게 고객을 대하는 경우가 그 한 예이다. 이는 '표면연기' (surface acting) 혹은 '표면행동'에 해당한다. 이럴 경우, 사원들은 자신의 내적 감정과 조직이 요구하는 규범적 감정 간의 괴리와 충돌로 인해 대개 '감정적 부조화'를 경험할 가능성이 높다(Rafaeli & Sutton, 1987; Van Dijk & Kirk-Brown, 2006; Zapf, 2002).

앞서 지적한 바와 같이, 서비스 부문 조직에서 이루어지는 적절한 감정노동의 수행은 고객의 반복 구매 유도과 구전효과, 서비스 품질에 대한 긍정적인 평가를 이끌어냄으로써 조직의 경쟁력 제고와 성과에 매우 중요할 수 있으며, 여러 연구들이 이를 실제로 입증해 주고 있기도 하다(Grandey, 2003; Parasuraman et al., 1985; Pugh, 2001). 또한 감정노동은 해당 직무수행자 개인에게도 여러 면에서 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 즉, 감정노동의 수행은 고객과의 상호작용을 보다 예측가능하게 만들어 주어, 사원들로 하여금 적절한 자기 감정조절과 통제를 할 수 있도록 도와줄 수 있다(Ashforth & Humphrey, 1993). 또 조직의 규범을 따르는 감정노동을 수행함으로써 성공적으로 직무요구를 충족시켰다는 성취감과 함께, 자기효능감(self-efficacy)의 증진도 기대해볼 수 있다(Rafaeli & Sutton, 1989; Staw et al., 1994; Wharton, 1993, 1999; Zapf & Holz, 2006 등).

하지만 지금까지 수행된 감정노동에 관련된 또 다른 많은 연구들은 이러한 감정노동 수행이 해당 직무수행자의 심리적 안녕과 정신적 건강에는 여러

면에서 부정적일 수 있음을 보여주고 있다. 특히 감정노동의 수행과정에서 자신의 본연의 감정과, 조직이 요구하는 감정표현이 서로 상충됨으로써 감정부조화를 느끼게 될 경우, 이는 자신이 가식적이고 위선적이라는 느낌과 함께, 그에 따른 자기 비하와 냉소주의, 정서적 소진과 직무불만족의 심화 등 여러 가지 심각한 역기능을 초래할 수 있다는 것이다(Abraham, 1998; Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2003; Heuven & Bakker, 2003; Martinez-Inigo et al., 2007; Zapf, et al., 1999, 2001 등). 바로 이러한 이유로, 일찍이 Ashforth & Humphrey(1993)는 감정노동의 이러한 양면적 효과를 '양날의 칼'에 비유하기도 하였다(Ashforth & Humphrey, 1993, 96 & 107).

이처럼 감정노동이 조직구성원의 심리적 반응과 안녕에 미치는 영향과 관련해서는 특별히 감정부조화의 개념이 그간의 연구들에서 많은 주목을 받아왔다. 심지어 일부 논자들에 의하면, 그간 감정노동과 그 영향에 관한 실증연구들이 일관되지 못한 결과를 보여준 한 이유도, 바로 이 감정부조화 개념에 대한 불완전한 이해와 그에 따른 잘못된 측정에서 기인한 바가 크다고까지 주장된 바 있다(Van Dijk & Kirk-Brown, 2006). 사실, 지금까지 감정부조화는 논자에 따라 다소 상이하게 개념화되어왔다. 우선, 감정부조화를 감정노동이 일어나기 위한 일종의 선행조건(antecedent)으로 인식하는 견해가 있다. 이에 의하면, 감정부조화는 외적으로 표현해야 할 감정과 자신의 원래 감정 간의 불일치를 의미하며, 이는 일종의 심리적 긴장을 유발함과 동시에, 해당 직무수행자로 하여금 그 상황에서 심층행동을 수행해야 할 지 아니면 표면행동을 해야 할 지를 결정하도록 만드는 한 조건을 형성하게 된다고 본다(Brotheridge & Grandey, 2002; Zapf

et al., 1999).

또한 감정부조화를 감정노동을 구성하는 한 부분이나 요인으로 보는 견해도 있다(Morris and Feldman, 1997; Schaubroeck & Jones, 2000). 즉, 본연의 감정이 아닌 것을 표현하거나 혹은 지각된 원래의 감정을 억제하는 행동(혹은 노동) 자체가 감정부조화이며, 이는 조직의 목적과 표현규범을 쫓아 수행되는 감정노동의 자연스런 한 구성 부분이라는 것이다. 하지만 감정부조화를 이렇게 인식하는 것은, 감정부조화가 '표면행동' 개념과 유사하거나 혹은 두 개념 간에 사실상 구별이 쉽지 않은 난점을 제기한다고 지적된 바 있다(Grandey, 2000; Kruml & Geddes, 2000).

이에 비해, 최근의 많은 연구들은 감정노동과 감정부조화, 그리고 그에 따른 직무태도나 심리적 반응 면에서의 영향 등을 일련의 인과적이고 순차적인 관계 하에서 파악하는 경향이 커지고 있다. 이럴 경우, 표면행동과 같은 감정노동을 수행하는 것은, 직무수행자의 행동이 자신의 실제 감정과 상충될 수 있는 한 조건이나 상황을 제기하는 것이 되고, 감정부조화는 이러한 감정노동의 수행 결과 직무수행자가 갖게 되는 일종의 심리적 갈등상태로서 파악되게 된다. 그래서 이처럼 감정부조화를 감정노동의 결과적 측면으로서 인식하는 견해에 따르면, 감정부조화는 '감정노동 수행 이후, 자신의 순수한 내적 감정과, 조직이 표현규칙을 통하여 요구하는 감정표현내용이 서로 상충할 경우 경험하게 되는 불편한 느낌이나 갈등상태'로서 정의되어진다(Abraham, 1999a, 2000; Lewig & Dollard, 2003; Van Dijk & Kirk-Brown, 2006). 또한 이 경우, 감정부조화는 수행된 감정노동과, 정서적 소진이나 직무만족 등 감정노동의 다른 심리적 결과 측면들을 연결하는 중요한 매개요인으로 인식되

게 된다. 실제로 지금까지 수행된 많은 국내외 실증연구들에 따르면, 감정부조화는 감정노동이 야기하는 여러 가지 부정적인 생리심리적 반응이나 혹은 직무태도들을 매개하는 중요 요인인 것으로 확인되고 있다(박상연, 2008; 이동명 외, 2007; Bakker & Heuven, 2006; Lewig & Dollard, 2003; Van Dijk & Kirk-Brown, 2006; Zapf & Holz, 2006 등). 이러한 최근의 연구 경향을 따라, 본 연구에서도 감정부조화는 기본적으로 감정노동 수행의 결과적 측면을 의미하는 것으로 개념화하고자 한다.

## 2.2 감정부조화의 영향

앞서 지적한 바와 같이, 감정노동 수행 그 자체가 반드시 해당 직무수행자에게 부정적인 영향을 미치는 것만은 아니다. 하지만 지금까지의 많은 연구들에 따르면, 감정노동 수행이 직무수행자에게 부정적 영향을 미치도록 결정하는데 있어서는, 단순히 감정노동의 빈도나 지속 정도와 같은 양적인 차원이 중요한 것이 아니라, 직무수행자가 감정노동의 수행과정에서 감정부조화를 경험했는지의 여부와 같은 질적인 차원이 매우 중요한 전제 조건이 된다는 사실이 반복적으로 재확인되어져 왔다(Kruml & Geddes, 2000; Lewig & Dollard, 2003; Morris and Feldman, 1997; Zapf & Holz, 2006). 이는 결국, 감정노동의 수행 그 자체 보다는, 감정부조화의 경험 여부가 감정노동의 여러 부정적인 심리적 결과를 초래하는 핵심 관건이라는 주장인 것이다.

한편, 감정부조화가 감정노동 수행자의 심리적 안녕과 건강, 그리고 관련 직무태도 형성에 부정적인 영향을 미치는 이유에 대해서는 다음과 같은

논의들이 제기되어 왔다. 우선, 감정노동 수행자가 감정부조화를 경험할 경우, 그에 따라 이중성(duplicity)과 비진정성(in-authenticity)의 느낌이 수반될 가능성이 크다는 점을 들 수 있다. 즉, 자신이 경험하지 않은 감정을 억지로 표현하는 표면행동을 수행함으로써 오는 감정부조화는, 곧 스스로를 속이고 있다는 이중적이고 위선적인 느낌을 주게 되기 쉽고, 이는 자기 비하는 물론, 자신과 타인에 대한 냉소주의적 태도로 연결될 수 있다는 것이다(Abraham, 1999a; Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1983; Rafaeli & Sutton, 1987). 아울러 인지부조화이론에 따르면, 자신이 느끼지 않는 감정을 억지로 표현하거나 혹은 자신이 느끼는 정서를 제대로 표현하지 못함으로써 오는 불편한 느낌인 감정부조화는, 일반적으로 그러한 감정상황이 자신의 자아 개념이나 자신의 정체성을 훼손한다고 생각되어질 경우 특히 더 심해질 수 있다(Aronson, 1994; Jansz & Timmers, 2002). 그러므로 우리는 표면행동의 결과 가지게 되는 감정부조화의 느낌이 특히 자신의 기존 자아나 정체성에 위협을 주는 경우일수록, 감정부조화의 이러한 부정적인 영향은 더욱 심각해 질 수 있다고 생각해 볼 수 있다.

또한 감정부조화 개념은 일부 논자들에 의해 감정노동의 수행 맥락에서 조직의 감정표현 기대와 역할수행자의 반응 간에 빗어지는 역할갈등의 한 유형으로 간주되기도 하였다(Morris and Feldman, 1997; Rafaeli & Sutton, 1987; Zapf, 2002). 그리하여 역할갈등이 일반적으로 역할 수행자의 스트레스와 소진을 가져오는 중요한 한 요인이었던 것처럼, 감정부조화 역시 그 해소를 위해서는 상당한 심리적 에너지와 노력을 요함으로써 결국 정서적 고갈(emotional exhaustion)과 직무소진의

중요 원인이 된다는 것이다(Giardini & Frese, 2006; Grandey, 2000, 2003).

감정부조화가 조직구성원의 심리적 안녕에 미치는 이러한 부정적 영향은 곧바로 그의 직무관련 태도에도 이어질 수 있다. 즉, 업무수행과정에서 경험하는 감정부조화로 인해 사원들이 느끼는 자괴감과 정서적 고갈 및 직무소진이 계속 심화, 누적될 수록, 이는 곧 자신이 하고 있는 일에 대한 냉소적 태도와 직무불만족으로 이어질 수 있는 것이다. 또한 Hochschild(1983)의 주장에 따르면, 계속되는 감정부조화의 느낌은 심지어 개인의 '감정'과 같이 사적이고 민감한 부분까지 조직이 자신의 상업적인 목적을 위해 통제하려 드는 것은 부당하다는 식의 생각을 키울 수 있고, 그 결과 감정부조화는 결국 조직구성원이 자신이 속해 있는 조직에 대해 갖는 생각 즉, 조직몰입에도 부정적인 영향을 미칠 수 있게 된다. 실제로 지금까지 이루어진 많은 연구들은, 감정부조화가 정서적 고갈이나 직무소진 등 심리, 생리적인 안녕에 부정적이었을 뿐만 아니라 (Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2003; Heuven and Bakker, 2003; Holman et al., 2002; Schaubroeck & Jones, 2000; Zapf, et al., 1999, 2001), 직무불만족과 조직몰입 등 조직구성원들이 자신의 일과 소속 조직에 대해 갖는 평가적 태도에도 부정적인 영향을 미침을 확인해 주었다(Abraham, 1998, 1999a, 1999b; Bakker & Heuven, 2006; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002; Morris and Feldman, 1997; Zapf, et al., 1999).

아울러, 감정부조화는 사원들이 가지는 이직의향(turnover intention)에도 부정적일 수 있음이 입증된 바 있다. 즉, 감정부조화는 사원들의 직무불만족과 조직몰입의 저하를 통하여 종국적으로 이

직의향을 키울 수 있는 것이다(Abraham, 1999b; Côté & Morgan, 2002). 또한 조직의 과도한 감정노동 요구에 직면하여 감정부조화를 자주 겪는 사원들이 경험하게 되는 누적된 생리적 긴장과 그로 말미암은 심적 스트레스, 정서적 고갈 등도 이들의 이직의향을 가중시키는 중요한 요인들임이 지적되어 온 바 있다(Gross, 1998; Gross & Levenson, 1993).

이상의 논의와 선행연구들에 기초하여, 본 연구에서는 감정부조화가 직무만족과 조직몰입, 이직의향 등 조직구성원들의 직무관련 태도에 미치는 영향과 관련하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 I-1: 조직구성원이 업무수행과정에서 느끼는 감정부조화는 이들의 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-2: 조직구성원이 업무수행과정에서 느끼는 감정부조화는 이들의 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-3: 조직구성원이 업무수행과정에서 느끼는 감정부조화는 이들의 이직의향에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 직무자율성과 사회적 지원의 조절효과

감정노동의 수행과정에서 직무수행자가 비록 감정부조화를 경험하게 되더라도 그것이 미칠 부정적인 영향을 완화시키는데 기여하는 다양한 요인들이 존재할 수 있다. 우선 다양한 개인차 요인들을 생각해 볼 수 있다. 즉, 동일한 감정노동수행 상황에 직면하더라도 직무수행자가 그 상황을 어떻게 인식하고 받아들이며, 또 그러한 상황에 대해 어떠한 대응 능력을 발휘하느냐에 따라서 감정부조화의

영향이 상당부분 조절될 수 있는 것이다. 선행연구들에 따르면, 정서성(affectivity)이나 자기 통제성(self-monitoring), 역할에의 동일시 정도, 감성지능(emotional intelligence) 혹은 감성역량(emotional competence) 등 다양한 개인차 요인들이 이러한 역할을 하는 것으로 확인된 바 있다(Abraham, 1999a, 1999c; Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendorff et al., 2005; Giardini & Frese, 2006; Schaubroeck & Jones, 2000; Wharton, 1993 등).

또한 다양한 직무여건(job context) 요인들도 감정부조화의 영향을 조절하는 중요한 '직무자원'(job resources)의 구실을 할 수 있다. 이 때 직무자원이란, 원래 직무긴장 및 스트레스에 관한 일련의 연구들에서 비롯된 개념으로서, 직무담당자가 자신의 직무요구에 효과적으로 대처하게끔 도와 주고 또 그 과정에서 발생하는 직무긴장 등 관련 부정적인 영향을 적절히 감소시켜주는데 기여하는 여러 가지 직무여건들을 통칭하는 개념이다(Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001). 이를테면, 직무수행자에게 부여된 직무자율성이나 직무통제력, 의사결정에의 참여, 다양한 업무처리 기술(skill variety), 역할 명료화, 성과피드백 제공 등 개별 직무차원과 관련된 요인들은 물론, 상사나 동료 사원들의 지원과 협력적인 팀 분위기, 조직문화 등 다양한 대인관계 및 조직차원의 요인들이 직무긴장과 소진 등 과도한 직무요구가 야기하는 여러 가지 부정적인 영향을 완화시켜 주는 직무자원의 구실을 하는 것으로 확인되어 왔다(Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001; Karasek & Theorell, 1990; Van Maanen & Kunda, 1989; Van Yperen & Hagedoorn, 2003 등). 본 연구에서는 이러한 직무자원 요인들 가운데, 감

정노동의 수행 맥락에서 직무자율성과 상사 및 동료로부터의 사회적 지원이 수행하는 조절효과에 대해 주목해 보고자 한다.

먼저, 직무자율성(job autonomy)은 원래 '직무수행자가 자신의 과업을 수행하는 과정에서 발휘할 수 있는 재량의 정도'를 의미한다(Hackman & Oldham, 1975; Morris and Feldman, 1996). 감정노동의 맥락에서 보자면, 이는 직무수행자가 감정노동의 수행과정에서 자신의 감정을 표현하고 고객의 요구에 대응해 가는데 있어서 얼마나 많은 재량을 부여받고 있는지의 정도를 의미한다고 볼 수 있다. 일반적으로, 세세하게 구체화된 감정표현 규칙이 제정되고 또 이의 준수 여부가 엄격히 감시, 평가되어질수록, 조직의 이러한 방침은 사원들로 하여금 업무수행 과정에서 자율적으로 표현가능한 감정의 대안과 범위를 제한시켜 이것 자체가 감정부조화를 가중시키는 또 다른 요인이 될 수 있다고 지적되어온 바 있다(Diefendorff & Gosserland, 2003; Holman et al., 2002).

따라서 직무수행 과정에서 일정한 재량을 가질수록, 그는 감정노동수행 과정에서도 자신의 진실된 자아를 더 많이 개입시킴으로써 감정부조화가 발생할 여지를 줄이거나, 혹은 상대와 자신의 성격이나 스타일에 따라 적절한 감정적 대응과 조절을 해 감으로써 감정부조화의 심각성을 완화시켜 받아들일 가능성이 크다고 볼 수 있다. 많은 선행연구들도 직무자율성은 감정노동의 부정적 영향을 완화시키거나 혹은 감정부조화의 경험 가능성을 낮추는데 기여한다는 사실을 실제 입증해 주고 있다(Abraham, 1998; Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendorff et al., 2005; Grandey et al., 2005; Kruml & Geddes, 2006; Morris and Feldman, 1997; Wharton, 1993; Zapf,

et al., 1999 등). 이상의 논의에 기반하여, 본 연구에서는 직무자율성의 조절효과와 관련해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 II: 조직구성원이 지각하는 직무자율성의 정도는 감정부조화가 직무만족, 조직몰입, 그리고 이직의향에 미치는 영향 관계를 조절할 것이다. 즉, 구성원이 직무자율성의 정도를 크게 지각할수록, 감정부조화가 직무만족, 조직몰입, 그리고 이직의향에 미치는 영향은 완화되어 나타날 것이다.

사회적 지원(social support) 역시 많은 연구가 이루어지고 있는 직무자원 요인이다. 일반적으로, 사회적 지원은 타인에게 따뜻한 관심과 격려를 제공해 주는 '정서적 지원'과, 타인의 문제해결을 도와주고 과제의 완수를 실질적으로 도와주는 '도구적 지원' 등 두 가지 측면으로 나누어 볼 수 있다(Cohen & Wills, 1985). 또한 사회적 지원은 상사, 동료 등 조직 내부로부터 주어질 수도 있고, 가족과 지인 등 조직 외부로부터 주어질 수도 있다. 지금까지의 연구 결과에 따르면, 이러한 사회적 지원은 격무에 시달리는 직무담당자의 각종 스트레스와 직무긴장을 완화, 경감시켜줄 수 있는 효과적인 한 요인인 것으로 확인되어 왔다(Belicki & Woolcott, 1996; Cohen & Wills, 1985; Eastburg et al., 1994; Frese, 1999; Stetz et al., 2006; Thompson & Prottas, 2005 등). 하지만 누가 이러한 사회적 지원을 제공하는가에 따라 직무스트레스나 소진 등에 미치는 효과는 조금씩 다를 수 있음이 입증되어 왔다. 예컨대, 상사의 지원은 직무담당자의 소진을 경감시켜주는

데 있어서 매우 효과적인 요인인 반면, 동료 혹은 가족 등 다른 원천으로부터 주어지는 사회적 지원은 직무담당자의 소진과 직무스트레스 완화에 대해 일관된 효과를 보여주지는 못하였다(Eastburg et al., 1994; Lee & Ashforth, 1996; Ray & Miller, 1991). 일반적으로 볼 때, 상사로부터의 지원은 과업수행과 관련된 공식적이고 도구적인 지원의 성격이 강한 반면, 동료나 가족으로부터의 지원은 좀 더 비공식적이고 정서적인 차원의 지원이기 쉽다. 바로 이러한 차이가 그러한 실증연구 결과의 양상을 가져온 한 원인일 수 있을 것이다.

그렇지만 직무소진 및 스트레스 영역과는 달리, 감정노동의 맥락에서 수행된 사회적 지원에 관한 실증연구는 아직 그리 많지 않다. 주지하듯이, 직무역할의 일부로서 요구되는 감정노동을 수행하기 위해서는 상당한 심리적 자원(psychological resources)이 소모되기 마련이다. 많은 경우, 조직이 요구하는 표현규칙에 따라 자신이 경험하지 못한 감정을 인위적으로 표현하는 것 자체가 상당한 심적 에너지와 노력을 요구하는 활동일 수밖에 없다. 스트레스에 관한 Hobfoll(1989, 2002)의 자원보전이론(the conservation of resources theory of stress)에 따르면, 이처럼 감정노동의 수행을 위해 자신의 심리적 에너지와 자원을 소진한 직무담당자로서는, 자신의 고갈된 감정 자원을 보충하고 보전할 필요와 욕구를 느끼게 된다. 이 경우, 상사와 동료 사원들로부터 제공되는 다양한 정서적, 도구적 지원은 유용한 직무자원으로서 기능하게 되고, 따라서 직무담당자가 느끼는 감정부조화의 부정적인 영향을 효과적으로 완화시키는 수단이 될 수 있다. 실제로, 선행 실증연구들 역시 상사 및 동료로부터 주어지는 사회적 지원은 감정노동의 수행과정에서 역할내면화와 명료화를 촉진하여 표면행동을 줄이

고 심층행동을 더 많이 유인함으로써 감정부조화를 줄여 주거나, 혹은 감정부조화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 부정적인 영향을 완화시킨다는 것을 보여주었다(Abraham, 1998, 1999b; Brotheridge & Lee, 2002). 이러한 논의에 기초하여, 본 연구에서는 상사 및 동료의 사회적 지원이 발휘할 이러한 완충효과와 관련하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 III-1: 조직구성원이 지각하는 상사 지원의 정도는 감정부조화가 직무만족, 조직몰입, 그리고 이직의향에 미치는 영향 관계를 조절할 것이다. 즉, 구성원이 상사 지원의 정도를 크게 지각할수록, 감정부조화가 직무만족, 조직몰입, 그리고 이직의향에 미치는 영향은 완화되어 나타날 것이다.

가설 III-2: 조직구성원이 지각하는 동료 지원의 정도는 감정부조화가 직무만족, 조직몰입, 그리고 이직의향에 미치는 영향 관계를 조절할 것이다. 즉, 구성원이 동료 지원의 정도를 크게 지각할수록, 감정부조화가 직무만족, 조직몰입, 그리고 이직의향에 미치는 영향은 완화되어 나타날 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 표본조직과 자료수집

이러한 연구가설들을 검증하기 위하여, 본 연구

에서는 대학 부속병원과 일반 종합병원 등 2개의 종합병원에서 근무하고 있는 임상간호사들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 전통적으로 간호사 직무는 간호업무 수행과정에서 환자의 고통과 죽음 등 여러 가지 부정적인 심리적 경험을 직면하게 되고, 그 결과 업무수행 중에 높은 수준의 스트레스와 직무소진을 경험하는 직무로 평가되어 왔다(김영옥, 2002; 윤숙희, 2004; Farrington, 1995; MaCraine et al., 1987). 또한 종합병원 임상간호사들의 경우, 업무수행과정에서 환자와 그 보호자, 그리고 병원내 의사와 행정직 등 다양한 사람들과 빈번한 접촉을 해야 하기 때문에, 대인관계 및 감정노동과 연관된 업무요구가 많은 대표적인 직무로 지적되어 왔다(Bakker & Heuven, 2006; Bolton, 2001; Smith, 1992). 따라서 종합병원 임상간호사들은 본 연구와 같이 감정노동과 그에 수반되는 감정부조화, 그리고 감정노동 수행의 결과 이들이 갖게 되는 여러 직무관련 태도들을 연구하기에 잘 부합되는 표본이라고 판단되었다.

본 연구는 사전 인터뷰와 본 조사로 나누어 진행되었다. 먼저, 종합병원내 간호사들에 대한 일반적인 관리 현황과 임상간호사들의 근무여건에 대한 파악을 위해 표본 병원의 간호부장에 대한 사전 인터뷰가 시행되었다. 이에 따르면, 최근 우리나라 종합병원간 경쟁이 심화됨에 따라, 의사와 간호사, 병원 행정직 등 모든 병원 종사자들에 대해 고객 및 서비스 마인드 교육이 한층 강화되고 있으며, 특히 환자와 그 보호자 등 내원 고객과의 접촉 빈도가 많은 간호사들에 대한 친절 응대 교육이 집중적으로 이루어지고 있음을 알 수 있었다. 또한 표본 병원을 위시한 우리나라 대부분의 종합병원들이 선진국에 비해 간호사 1인이 담당해야 하는 환자 수는 아직도 높은 수준인 반면, 전반적으로 경력

간호사 비율은 그리 높지 않아서 기존 간호사들이 경험하는 노동강도와 업무부담은 비교적 높은 수준이라는 평가도 들을 수 있었다.

한편, 설문조사는 임상간호사의 직급에 따른 차이를 통제하기 위하여 책임간호사와 수간호사를 제외한 일반(평)간호사들만을 측정대상으로 하였다. 또한 외래, 수술실, 일반병동 등 근무 장소에 따라서 이들 간호사들의 근무여건과 노동강도에 차이가 있을 수 있다는 점을 고려하여, 본 연구에서는 일반병동에서 근무하는 임상간호사들만을 연구대상으로 한정하였다. 편의표집 방법을 통해 배포된 총 290부의 설문 가운데 266부가 회수되었으나, 불성실한 일부 설문지를 제외한 총 234부의 설문지가 실제 분석에 활용되었다. 회수율이 이처럼 높은 이유는, 조사자가 직접 표본 조직을 방문하여 해당 병원의 간호부장과 인사담당자의 협조를 구한 뒤 설문조사를 실시하고 설문지를 직접 회수해 왔기 때문이다.

## 3.2 변수의 측정

### 3.2.1 감정부조화(Emotional Dissonance)

앞서 논한 바 있듯이, 감정부조화는 지금까지 논자에 따라 다양하게 정의되어 왔다. 즉, 감정부조화는 감정노동이 일어나기 위한 한 선행조건이나 혹은 감정노동 그 자체를 구성하는 한 요인으로 간주되기도 하였던 것이다. 하지만 이미 지적한 것처럼, 본 연구에서는 '부조화'(dissonance)를 '심리적으로 (경험하는) 불편한 상태'(psychologically uncomfortable state)에 초점을 맞추어 개념화하는 인지부조화 이론을 바탕으로 하여(Aronson, 1994; Elliot & Devine, 1994; Van Dijk &

Kirk-Brown, 2006), 감정부조화를 감정노동 수행의 결과 해당 직무수행자가 갖게 되는 일종의 심리적 갈등 상태로 파악하고자 한다. 즉, 본 연구에서는 감정부조화를, 감정노동의 수행과정에서 자신의 순수한 내적 감정과, 조직이 표현규칙을 통하여 요구하는 감정표현내용이 서로 상충할 경우 해당 직무수행자가 경험하게 되는 불편한 상태와 느낌을 의미하는 것으로 간주하고자 한다.

본 연구에서는 이러한 감정부조화의 개념을 잘 반영하고 있다고 볼 수 있는 Van Dijk & Kirk-Brown(2006) 등 선행연구들에서 제시된 설문문항들을 종합병원 간호사의 직무상황에 적합하도록 연구자가 부분적으로 수정하여 작성하였다. ‘환자나 보호자와 접촉할 때, 내가 느끼는 진심을 그대로 표현할 수 없기 때문에 때때로 불편한 심기를 느끼게 된다’, ‘내가 느끼는 감정과 일치하지 않는 감정을 업무상 표현해야 하기 때문에 힘들 때가 있다’ 등 4문항을 7점 척도로 측정하였으며, 문항간 신뢰도는 .780으로 확인되었다.

### 3.2.2 직무자율성(Job Autonomy)

직무자율성은 직무수행자가 자신의 업무수행과정에서 발휘할 수 있는 재량의 정도를 의미한다. 이 변수 역시 본 연구의 측정대상인 간호사들의 직무특성과 근무상황을 감안하여, ‘업무수행 계획’, ‘업무수행 순서’, ‘업무수행 방법’, ‘개별 업무에 대한 시간 할당’ 등에 대해 본인이 얼마나 결정권을 행사할 수 있는 지를 측정하였다. de Rijk 등 (1998)과 Van Yperen & Hagedoorn(2003)이 개발한 문항을 주로 활용하였으며, ‘나는 업무수행을 위한 구체적인 방법을 스스로 선택해 갈 수 있다’, ‘내 일을 하는데 있어서, 나는 어떤 일에 얼마

만큼 시간을 할당할지 스스로 정할 수 있다’ 등 4개의 문항을 7점 척도로 측정하였다. 문항간 신뢰도는 .738로 나타났다.

### 3.2.3 사회적 지원(Social Support)

사회적 지원은 상사나 동료로부터 업무수행과 관련하여 주어지는 유용한 사회적 상호작용으로 흔히 정의된다(Karasek & Theorell, 1990, 69). 본 연구에서는 종합병원에서 책임간호와 수간호사 등 통상적인 ‘상사로부터의 지원’과 함께, 교대근무를 위주로 하고 또 진료부서간 협업이 많이 요구되는 간호사들의 업무특성을 고려하여, ‘동료로부터의 지원’ 역시 간호사들의 직무관련 태도 형성에 상당히 독립적인 중요성을 가진다고 보고 이를 별개의 문항으로 측정하였다. 설문문항은 Van Yperen & Hagedoorn(2003)이 개발한 문항을 참조하여, ‘나의 직속상사(동료직원)는 내가 어려움에 처했을 때 의지할 수 있는 사람이다’, ‘필요한 경우, 나는 직속상사(동료직원)에게 문제 해결을 위한 도움을 요청할 수 있다’ 등 각기 2문항으로 측정하였다. 전자의 경우에는 주로 정서적 차원의 지원을, 그리고 후자의 경우는 도구적 차원의 지원을 묻는 문항이라 할 수 있다. 신뢰도는 상사지원의 경우 .747, 동료지원은 .721로 나타났다.

### 3.2.4 직무만족, 조직몰입, 그리고 이직의향 (Turnover Intention)

본 연구에서 직무만족은 Hackman & Oldham (1975)의 문항을 이용하여 전반적인 차원의 직무만족도를 측정하였다. ‘전반적으로 볼 때, 나는 지금 하는 일에 매우 만족한다’ 등 3문항(7점 척도)

으로 측정하였으며, 신뢰도는 .818로 나타났다.

또 조직몰입은 구성원들이 자신이 속한 조직에 대해 일체감을 느끼고, 조직 성원으로 계속 남아 있으려는 태도를 지칭한다(Mowday & Steers, 1979). 일반적으로 조직몰입은 '정서적 몰입'(affective commitment)과 '계산적 몰입'(continuance commitment), 그리고 '규범적 몰입'(normative commitment) 등 3가지 하위차원을 갖는 다차원적 개념으로 인식되고 있지만(Meyer & Allen, 1991), 본 연구에서는 이 가운데 가장 핵심차원이라 볼 수 있는 '정서적 몰입'에 국한하여 조직몰입을 측정하였다. Cook & Wall(1980)과 McGee & Ford(1987) 등에 활용된 문항을 약간 변형하여, '나는 내 직장에 대해 강한 소속감을 느끼고 있다', '나는 우리 병원의 일원임을 자랑스럽게 생각한다' 등 5문항(7점 척도)으로 측정하였으며, 신뢰도는 .879로 비교적 높게 나타났다.

아울러, 이직의향은 직장을 그만두고 싶어 하는 태도를 의미한다. 본 연구에서는 Brockner et al. (1990)과 Price & Mueller(1986)를 참조하여, '기회만 닿는다면, 나는 이 병원을 그만두고 다른 직장을 구했으면 한다' 등 3문항을 역시 7점 척도로 측정하였다. 이들 문항의 신뢰도는 .789로 나타났다.

한편, 각 변수들을 측정하는 문항들의 구성타당도를 확인해 보기 위해 본 연구에서는 요인분석을 실시하였다. 요인분석 방법으로는 주성분분석법(principal components analysis)을 사용하였으며, 직교회전(varimax) 방식에 의해 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인만을 선택하였고, 요인적재치(factor loading)는 0.4 이상인 경우를 유의적인 것으로 판단하였다. 요인분석 결과, 설문문항들은 각 측정변수들에 대응되는 요인들로 잘 묶여

적재되었으며, 이들 요인적재치는 모든 문항들에서 0.5 이상으로 나타나 개념간 구성타당도가 있는 것으로 확인되었다.

### 3.2.5 통제변수

간호사들이 지각하는 감정부조화, 직무자율성, 조직몰입 등 본 연구의 주요 변수 측정치들에 대해 응답자들의 인구통계적 속성들이 일정한 영향을 미칠 수 있다. 하지만 본 연구는 종합병원의 일반병동에서 근무하는 일반 평간호사들(수간호사와 책임간호사는 제외)만을 측정대상으로 제한함으로써, 표본설계 과정에서부터 간호사의 근무 장소와 직급에 따른 차이를 일정하게 통제하고 있다. 그 외에도 본 연구에서는 응답자의 연령과 재직기간, 학력을 추가적인 통제변수로 도입하였다.

또 본 연구의 측정대상 조직인 2개의 종합병원은 동일한 광역권 내에 존재하는 일반종합병원과 대학부속병원으로서, 비록 병원의 설립유형이 상이하긴 하지만 병원의 규모(일반종합병원 680병상, 대학종합병원 810병상)나 간호사들의 기본적인 근무조건은 그리 큰 차이가 없다고 볼 수 있었다. 즉, 표본 조직의 일반병동 간호사들은 1개 병동마다 4팀 3교대 방식의 유사한 근무교대제를 실시하고 있었고, 간호사의 급여체계나 급여수준 면에서도 별다른 차이는 없었다. 하지만 이러한 병원조직에 따르는 차이를 통제하기 위해 소속 병원을 추가적인 통제변수로 도입하였다.

## IV. 분석 결과

### 4.1 기초분석

가설검증에 앞서, <표 1>은 본 연구에서 측정된 변수들의 평균과 표준편차, 그리고 변수들 간의 상관관계를 요약해 주고 있다. 먼저, 설문 응답자들의 인구통계적 특성을 간단히 살펴보면, 응답자 전원이 여성이며, 평균 연령은 24.6세였다. 비록 응답자들의 연령대가 20-38세에 걸쳐 분포했지만, 이들 가운데 84%가 22-28세에 집중 분포되어 있었다. 또 평균 재직기간은 2.3년으로 나타났다. 이처럼 평균 재직기간이 상대적으로 짧은 것은, 응답자중 재직기간이 1년 6개월에 미치지 못하는 사람이 109명(47%)에 달하는 반면, 5년 이상인 자는 16.5%에 불과했기 때문이다. 234명의 응답자들

가운데 전문대 졸은 145명, 대졸은 89명이었다.

한편, 응답자의 연령과 재직기간, 그리고 학력은 그들이 지각하는 직무자율성과 긍정적인 상관관계를 보여주고 있다. 앞서 지적한 바와 같이, 전반적으로는 간호사들의 평균 재직기간이 그리 길지 않지만, 그 가운데서도 상대적으로 재직기간이 길어 숙련된 간호사들일수록 자신의 업무영역에서 일의 순서나 방법 그리고 개별 과업에 대한 시간 할당 면에서 더 많은 재량을 행사하고 있음을 추측해 볼 수 있다. 하지만 이처럼 재직기간이 긴 간호사들일수록 조직몰입은 더 낮게 그리고 이직의향은 더 높게 나타나고 있음이 주목된다. 또한 본 연구의 측정대상 조직인 2개의 종합병원 가운데, 일반종합병원에 속한 간호사들일수록 대학부속병원의 경우보다 평균 연령과 재직기간이 좀 더 길게 나타나고 있다. 이는 대학부속병원의 경우 설립된 지 9년밖에 되지 않았음에 비해, 일반종합병원은 설립 이후

<표 1> 연구변수들 간의 상관관계 (N=234)

	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
(1) 연령	24.59	2.85	1.00										
(2) 재직기간	2.30	1.55	.736**	1.00									
(3) 학력	.38	.49	.284**	.222**	1.00								
(4) 소속 병원	.51	.50	.262**	.287**	.341**	1.00							
(5) 감정부조화	5.00	.91	.077	.087	.026	.012	1.00						
(6) 직무자율성	4.39	.77	.223**	.251**	.245**	.085	.130*	1.00					
(7) 상사 지원	4.57	1.15	-.051	-.066	.059	.069	-.141*	.175**	1.00				
(8) 동료 지원	4.55	.99	-.106	-.057	.125	.003	-.238**	.151*	.551**	1.00			
(9) 직무만족	4.04	1.09	-.025	-.072	-.003	-.057	-.181**	.300**	.217**	.192**	1.00		
(10) 조직몰입	3.80	.89	-.162*	-.250**	.007	-.060	-.130*	.087	.454**	.301**	.543**	1.00	
(11) 이직의향	4.81	1.24	.139*	.185**	.075	.099	.425**	-.012	-.303**	-.166*	-.516**	-.589**	1.00

\*\* P < .01, \* P < .05

1) 학력의 경우 전문대 졸은 0, 대졸은 1로 처리함.

2) 소속 병원의 경우 대학부속병원은 0, 일반종합병원은 1로 처리함.

역사가 26년 된 비교적 오래된 병원이라는 사실과 무관하지 않아 보인다.

#### 4.2 가설 I의 검증: 감정부조화의 주 효과 분석

본 연구는 감정부조화가 직무만족과 조직몰입, 그리고 이직의향에 미치는 주 효과(main effect)와 함께, 이들 변수간 관계에서 직무자율성과 사회적 지원이 수행하는 조절효과를 확인하는 것을 주요 연구가설로 설정하였다. 이러한 가설검증을 위해 시행된 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)의 결과는 <표 2>에 요약되어 있다. 본 연구에서 측정하고 있는 여러 인구통계변수들 중 앞서 <표 1>에서 확인할 수 있듯이, 연령과 재직기간은 서로 상관관계가 매우 높게 나타나고 있다( $r = .736, p < .01$ ). 따라서 다중공선성(multicollinearity)의 문제를 피하고 또 연구모형의 간명성(parsimony)을 높이기 위해 이 가운데 재직기간 변수만 투입하였다. 아울러, 독립변수로 투입되는 상사지원과 동료지원 등 두 사회적 지원 변수들 간의 상관관계가 비교적 높을 뿐만 아니라, 본 연구에서처럼 상호작용 항목을 회귀방정식에 포함된 변수들의 곱으로 생성하는 경우, 이들 상호작용 항목들은 기존의 독립변수들과 다중공선성의 문제를 야기할 가능성이 있다(Aiken & West, 1991). 따라서 이러한 문제를 피하기 위하여, 본 연구에서는 모든 변수들의 원자료를 중심화(centering)시킨 후 상호작용 항목을 구성하고 이를 분석에 투입하였다.

직무만족과 조직몰입, 이직의향 등 3개의 종속변수에 대해, 첫 번째 단계에서는 응답자들의 재직기간과 학력 그리고 소속병원 등 통제변수의 영향을 사전 통제하고자 이들 변수들이 투입되었다(모형 I). 또한 두 번째 단계에서는 감정부조화와 직무자

율성, 그리고 사회적 지원 등 일련의 독립변수들이 투입되었으며(모형II), 마지막 단계에서는 직무자율성과 사회적 지원의 조절효과를 확인하기 위한 목적으로, 감정부조화와 직무자율성, 그리고 감정부조화와 사회적 지원 변수의 상호작용 항목들이 투입되었다(모형III).

<표 2>의 분석결과에 의하면, 감정부조화가 직무만족과 조직몰입, 그리고 이직의향에 미치는 영향은 모두 가설에서 예상한 바와 같이 나타났다. 즉, 일련의 통제변수들과 직무자율성, 그리고 사회적 지원 요인의 영향을 통제한 상태에서도, 감정부조화는 임상간호사들의 직무만족과 조직몰입에는 부(-)의 영향을, 그리고 이직의향에는 정(+ )의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 이로써 가설 I은 모두 지지되었다. 또한 본 연구에서 비록 가설로 설정한 것은 아니었지만, 직무자율성과 사회적 지원 변수가 각 종속변수에 대해 미치는 영향관계의 모습은 조금씩 다르게 나타났다. 즉, 직무만족에는 직무자율성과 동료의 지원이, 조직몰입에는 상사지원이 긍정적인 영향을 미치고 있는 반면, 임상간호사들이 지각하는 이직의향에는 상사지원과 동료지원 등 사회적 지원 요인이 부(-)의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

#### 4.3 가설 II 및 III의 검증: 직무자율성과 사회적 지원의 조절효과 분석

감정부조화가 일련의 종속변수들에 미치는 영향관계에 있어서, 직무자율성과 사회적 지원이 수행하는 조절효과를 확인하기 위한 가설 II와 가설 III의 검증 결과는 <표 2>의 [모형 III]에서 확인할 수 있다. 먼저, 직무만족의 경우에는 별다른 상호작용 효과를 관찰할 수 없는 반면, 조직몰입의

경우 상사지원과 동료지원 모두 유의적인 상호작용 효과를 보여주고 있다. 또 이때, 상호작용 항목이 추가된 [모형 III]은 그 이전 모형에 비해 설명력 ( $R^2$ )이 일정하게 증가하였으며(31.0% → 34.4%), 그 설명력의 증분( $\Delta R^2$ )에 대한 F검증 결과 역시 유의한 것으로 나타났다( $p < .05$ ). 그리고 이직의향에 있어서는 동료지원 항목만이 미약한 수준이긴 하지만 일정한 상호작용효과를 나타내 주고 있고, 상호작용 항목의 추가로 인한 모형의 설명력 증분 ( $\Delta R^2$ ) 역시  $p < .10$  수준에서 유의한 것으로 나타나고 있다. 결론적으로, 본 연구에서는 선행연구들에 기반하여 예상해 보았던 직무자율성의 상호작용

효과는 관찰되지 않은 반면, 사회적 지원의 상호작용 효과는 부분적으로 확인되었다고 볼 수 있다.

이러한 상호작용의 관계를 좀 더 자세히 파악해 보기 위해, 응답자들 가운데 사회적 지원을 상대적으로 더 높게 지각하는 집단과 그렇지 않은 집단을 구분하여 감정부조화와 조직몰입 및 이직의향간의 관계를 추가적으로 비교분석해 보았다. 즉, 상사지원이나 동료지원 등 사회적 지원에 대한 지각이 평균보다 표준편차 1단위 이상 높거나 낮은 두 집단을 대상으로(M+1SD; M-1SD), 감정부조화와 종속변수간 관계를 단순회귀분석하여 그 기술통계를 비교해 보았다(Aiken & West, 1991).

〈표 2〉 계층적 회귀분석 결과

	직무만족			조직몰입			이직의향		
	모형 I	모형 II	모형 III	모형 I	모형 II	모형 III	모형 I	모형 II	모형 III
제작기간	-.084	-.115 <sup>†</sup>	-.098	-.280 <sup>***</sup>	-.225 <sup>***</sup>	-.185 <sup>**</sup>	.204 <sup>***</sup>	.133 <sup>*</sup>	.107 <sup>†</sup>
학력	.027	-.072	-.074	.072	.025	.008	.032	.065	.067
소속 병원	-.032	-.013	.003	-.002	-.015	-.024	.052	.060	.067
직무자율성(JA)		.351 <sup>***</sup>	.376 <sup>***</sup>		.079	.082		-.062	-.047
상사지원(SS)		.092	.070		.395 <sup>***</sup>	.349 <sup>***</sup>		-.276 <sup>***</sup>	-.262 <sup>***</sup>
동료지원(CS)		.157 <sup>*</sup>	.177 <sup>*</sup>		.096	.145 <sup>*</sup>		-.116 <sup>†</sup>	-.140 <sup>*</sup>
감정부조화(ED)		-.278 <sup>***</sup>	-.254 <sup>***</sup>		-.230 <sup>***</sup>	-.199 <sup>**</sup>		.485 <sup>***</sup>	.471 <sup>***</sup>
ED x JA			-.096			.006			-.037
ED x SS			.025			-.193 <sup>*</sup>			-.061
ED x CS			-.134			-.277 <sup>**</sup>			.159 <sup>†</sup>
$R^2$	.009	.224	.250	.075	.310	.344	.055	.349	.372
조정 $R^2$	-.004	.199	.215	.063	.288	.314	.043	.329	.333
F값	.672	9.069 <sup>***</sup>	7.220 <sup>***</sup>	6.086 <sup>**</sup>	14.102 <sup>***</sup>	11.381 <sup>***</sup>	4.368 <sup>**</sup>	16.874 <sup>***</sup>	12.351 <sup>***</sup>
$\Delta R^2$	.009	.215 <sup>***</sup>	.026 <sup>†</sup>	.075 <sup>**</sup>	.234 <sup>***</sup>	.034 <sup>*</sup>	.055 <sup>**</sup>	.294 <sup>***</sup>	.023 <sup>†</sup>

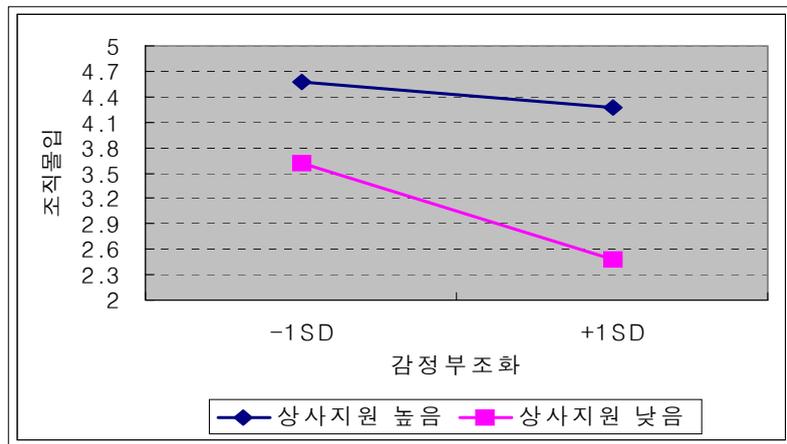
\*\*\*  $p < .001$  , \*\*  $p < .01$  , \*  $p < .05$  , †  $p < .10$

1) 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임.

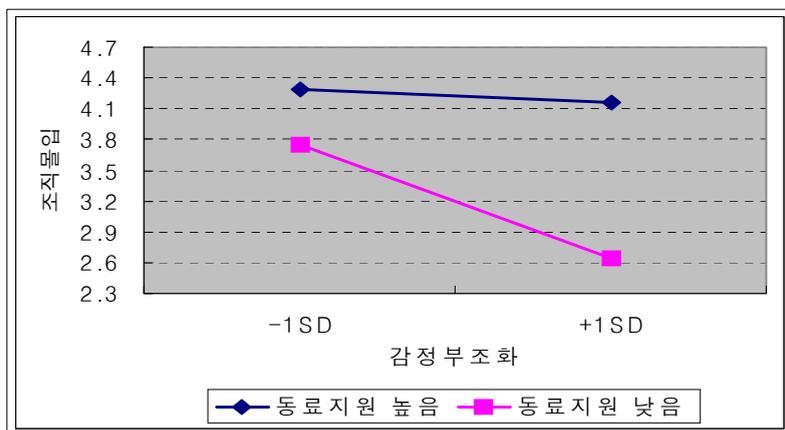
〈그림 1〉은 먼저 감정부조화와 조직몰입의 관계에서 상사지원이 수행하는 상호작용효과의 양상을 도식화해주고 있다. 이에 따르면, 상대적으로 상사지원을 높게 지각하는 집단은 감정부조화와 조직몰입이 비록 부(-)의 관계를 나타내고 있지만 그 정도가 유의적이지는 않은 반면( $b=-.147$ ,  $t=-.847$ , n.s.), 상대적으로 상사지원을 낮게 지각하는 집단에서는 감정부조화가 증가됨에 따라 조직몰입이 유

의적으로 낮아짐을 확인해 볼 수 있다( $b=-.361$ ,  $t=-2.115$ ,  $p<.05$ ). 즉, 조직몰입에 미치는 감정부조화의 부정적인 영향은 특히 상사지원을 낮게 지각한 집단에서 현저히 더 크게 나타나고 있는 것이다. 이로써, 상사의 지원 정도는 감정부조화가 조직몰입에 미치는 부정적인 영향을 일정하게 완충시키고 있음을 확인해 볼 수 있다.

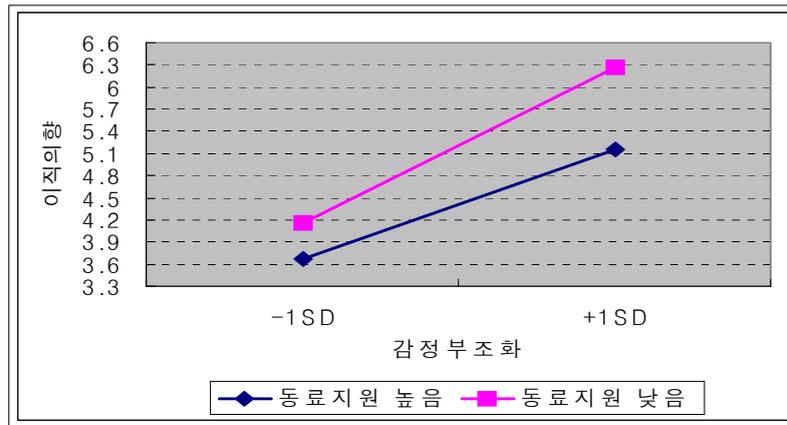
〈그림 2〉는 동료지원의 조절효과 양상을 보여주



〈그림 1〉 조직몰입에 대한 감정부조화와 상사지원간의 상호작용



〈그림 2〉 조직몰입에 대한 감정부조화와 동료지원간의 상호작용



〈그림 3〉 이직의향에 대한 감정부조화와 동료지원간의 상호작용

고 있다. 앞서 상사지원의 경우와 비슷하게, 감정부조화가 조직몰입에 미치는 부정적인 영향은 동료 지원을 높게 지각하는 집단( $b = -.069, t = -.544, n.s.$ )보다 동료 지원을 낮게 지각하는 집단( $b = -.506, t = -3.060, p < .01$ )에게서 더 크게 나타나고 있다. 따라서 동료의 지원 역시 감정부조화가 조직몰입에 미치는 부정적인 영향을 일정하게 완충시키는 역할을 한다고 볼 수 있다.

〈그림 3〉은 감정부조화가 이직의향에 미치는 영향관계를 동료지원이 조절하는 양상을 도시화해주고 있다. 본 연구에서는 비록 크지 않았지만  $p < .10$  수준에서 동료지원의 상호작용효과가 관찰된 바 있다. 분석결과, 감정부조화가 이직의향에 미치는 정(+)의 영향관계는 동료지원을 높게 지각한 집단( $b = .507, t = 3.217, p < .01$ )보다도, 낮게 지각한 집단( $b = .960, t = 4.314, p < .001$ )에게서 더 크게 나타나고 있었다. 그러므로 비록 미약한 수준이긴 하지만, 감정부조화가 이직의향에 미치는 영향에 있어서도 동료의 지원은 일정한 완충역할을 하는 것으로 추정해 볼 수 있다.

## V. 토론 및 연구의 한계

본 연구가 검증하고자 한 첫 번째 가설은, 감정부조화가 직무만족과 조직몰입, 그리고 이직의향에 미치는 영향을 확인하는 것이었다. 분석 결과, 본 연구의 대상인 종합병원 임상간호사들에게 있어서도 감정부조화는 이들의 직무만족과 조직몰입, 그리고 이직의향에 대해 예상했던 부정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. 본 연구의 이러한 분석결과는, 감정노동 수행시 경험하는 감정부조화가 조직구성원의 심리적 안녕과 건강은 물론, 자신의 일과 조직에 대해 가지는 여러 직무관련 태도에 대해서도 부정적인 영향을 초래함을 실증해 주었던 기존 연구결과들과도 일치하는 것이라 볼 수 있다. 즉, 선행연구들에서도 감정부조화는 조직구성원들의 직무소진과 각종 스트레스를 증가시키는 물론(Bakker & Heuven, 2006; Heuven and Bakker, 2003; Lewig & Dollard, 2003; Zapf, et al., 2001 등), 직무만족과 조직몰입의

저하를 통해 이들의 이직의향에도 좋지 못한 영향을 미칠 수 있음이 확인되었던 것이다(Abraham, 1998; 1999a, 1999b; Morris & Feldman, 1997 등).

앞서 이론적 배경 부분에서도 논한 바 있듯이, 감정노동을 수행하는 것 자체는 직무수행자에게 반드시 부정적인 영향을 미치지 않을 수 있다. 긍정적인 감정을 표출하여 고객으로부터 긍정적인 피드백을 받았을 때, 직무수행자 자신의 성과는 물론, 심지어 자신감과 자기효능감을 증진시켜 나갈 수도 있는 것이다(Staw et al., 1994; Wharton, 1993, 1999; Zapf & Holz, 2006 등). 하지만 많은 선행 연구들이 지적하고 있듯이, 조직이 요구하는 표현규칙을 따라 감정노동을 수행할 때, 직무수행자가 감정부조화를 경험하게 되는 것은 감정노동의 영향을 부정적으로 만드는데 매우 중요한 한 선행 조건이 될 수 있다(Kruml & Geddes, 2000; Lewig & Dollard, 2003; Zapf & Holz, 2006). 이런 맥락에서 볼 때, 본 연구 역시 감정부조화를 많이 경험하는 것은 조직구성원의 직무관련 태도의 형성에 있어서 부정적인 결과를 초래할 수 있다는 사실을 재확인해 주고 있다고 볼 수 있다.

한편, 감정부조화가 직무만족과 조직몰입, 그리고 이직의향에 미치는 영향관계에 있어서 직무자율성과 사회적 지원이 수행하는 완충적 조절효과를 확인하는 것이 본 연구의 두 번째 연구과제였다. 분석결과, 직무자율성은 기대했던 완충효과를 나타내지 못했던 반면, 상사 및 동료지원은 감정부조화가 조직몰입에 미치는 부정적 영향을 일정하게 완충시켜 주는 것으로 나타났다. 즉, 임상간호사들이 표면행동 등 감정노동을 수행하면서 감정부조화를 느끼게 되더라도, 상사 및 동료로부터의 따뜻한 격려와 지지 그리고 실질적인 업무도움을 얻을 수 있

을 경우에는, 자신이 속한 직장에 대해 더 큰 애착심과 자부심을 가지게 된다는 것을 알 수 있었다.

사실, 간호사 직무는 본질적으로 '보살핌'(caring)적인 노동의 성격을 가지고 있다고 볼 수 있다(강현아, 2002; Bolton, 2001). 그렇기 때문에, 처치나 투약, 라운딩, 병실관리 등 다양한 업무를 수행하는 과정에서 환자 및 보호자들과 지속적으로 상호작용하면서 이들을 보살피고 위로하기 위해 늘 미소 띤 얼굴을 보여야 하는 임상간호사들은, 그 어떤 직무보다도 장시간의 감정노동 수행으로 인한 감정자원의 고갈 가능성이 크다고 볼 수 있다. 이런 이유로 인해, 의사와 간호사 등 병원의 전문직 종사자들은 환자와의 상호작용과정에서 '초연한 관심주기'(detached concern)를 통해 지나친 감정 이입을 자제함으로써 정서적 중립성(emotional neutrality)을 유지하려고 애써 노력하기도 한다(Smith & Kleinman, 1989). 이런 차원에서 볼 때, 상사인 책임간호사나 파트장 혹은 동료 간호사들로부터 제공되는 여러 가지 정서적, 도구적 지원은, 이처럼 자칫 고갈되기 쉬운 간호사들의 감정자원을 보전하기 위한 매우 효과적인 직무자원으로 기능할 수 있을 것이라고 짐작해 볼 수 있다.

아울러, 본 연구에서처럼 조직몰입과 이직의향에 대한 영향관계에 있어서 동료지원이 중요한 직무자원으로 나타난 것은 교대근무제 등 임상간호사들의 독특한 근무환경과 무관하지 않아 보인다. 즉, 종합병원 임상간호사의 경우 1개 병동마다 4팀 3교대 방식에 의거하여 근무하는데, 보통 3-4명의 간호사들이 한 팀을 이루어, 많게는 40-50명의 입원 환자들을 돌보게 된다. 따라서 주당 평균 2회에 이르는 심야근무를 포함하여 여러 가지 힘든 업무부담을 소화해야 하는 임상간호사들로서는, 동료 간호사들 간의 융통성있는 상호 도움과 격려, 유머의

교환이 근무분위기와 여건을 긍정적이고도 원활하게 만들어 가는데 결정적인 역할을 하는 수가 많다(표본 조직 임상간호사들과의 인터뷰 결과). 바로 이런 이유로, 본 연구에서는 동료지원이 직무만족을 제고시키는 직접적인 영향요인일 뿐만 아니라, 또한 조직몰입에 대해서는 감정부조화의 부정적 영향을 완충해 주는 조절변수 역할을 담당하고 있는 것으로 풀이해 볼 수 있겠다. 앞서 지적한 바와 같이, 직무소진과 스트레스 영역의 연구들과는 달리, 감정노동이라는 연구주제와 관련해서는 사회적 지원의 역할을 규명하는 실증연구가 아직은 드물다고 볼 수 있다. 이런 점에서 본 연구의 분석결과는 그 간의 실증연구를 보완하는 나름의 의의를 가질 수 있을 것이라 생각된다.

그렇지만, 본 연구에서는 기대했던 직무자율성의 조절효과가 관찰되지 않았다. 직무자율성은 사회적 지원과는 달리, 감정노동과 관련해서도 그 간 상대적으로 많은 연구가 이루어져 왔던 직무자원 요인임을 감안해 볼 때, 본 연구의 결과는 다소 예상 밖이라 볼 수 있다. 하지만 본 연구에서 이러한 분석결과가 나타난 이유는 직무자율성에 대한 본 연구의 개념화 및 실제 측정방법과 연관이 있어 보인다. 앞서 제시한 바 있듯이, 본 연구에서 직무자율성은 '과업을 수행하는 과정에서 발휘할 수 있는 재량의 정도'로 정의하고, 이를 업무수행의 계획과 방법, 순서, 시간할당 면에서 얼마나 재량이 주어지는 지로 측정하였다. 이처럼 본 연구에서는 직무자율성 개념이 과업수행과 관련하여 직무수행자에게 허용된 일반적인 재량권의 정도로 측정되었기 때문에, 감정노동의 수행과정에서 구체적으로 자신의 감정을 표현하는 것과 관련한 재량의 정도로 측정되지는 않았다고 볼 수 있다. 이러한 이유로, 본 연구에서는 직무자율성이 선행연구들에서처럼 주

효과 면에서는 임상간호사들의 직무만족과 정(+)의 영향관계를 보여주고 있었지만, 감정부조화가 종속변수들에 미치는 영향을 완화시키는 조절변인 으로서는 별다른 구실을 하지 못한 것으로 추정된다. 따라서 감정노동 연구 영역에서 이 개념을 활용하고자 하는 향후 연구에서는, 본 연구에서처럼 일반적인 차원의 직무자율성을 측정하기 보다는, Kruml & Geddes(2000)의 연구에서와 같이 고객에 대해 감정표현을 함에 있어서 허용된 재량의 정도 즉, '표현 재량'(display latitude)을 측정해야 할 것으로 생각된다.

결론적으로, 본 연구는 많은 선행연구들에서 실증된 것처럼 감정부조화가 직무소진이나 스트레스 등 생리 및 심리적 반응에 대해서 뿐만 아니라, 직무만족과 조직몰입, 그리고 이직의향 등 조직구성원들이 자신의 일과 조직에 대해 갖는 태도에 대해서도 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사해 주고 있다. 또한 사회적 지원과 같이 직무수행자의 고갈된 감정자원을 보충해 줄 수 있는 일련의 직무자원들은, 경우에 따라 효과적인 완충요인으로 기능할 수 있다는 사실도 확인할 수 있었다. 따라서 이러한 본 연구의 분석결과에 비추어 볼 때, 긍정적인 감정표현 등 일련의 감정노동의 수행이 당연한 직무요구의 하나로 간주되고 있는 많은 서비스 직종에 있어서는, 무엇보다 감정부조화의 발생을 가능한 한 낮추어 줄 수 있는 관리방안을 강구해 보는 것이 중요할 수 있을 것이다.

이를 위해서는, 우선 개인-직무 적합성을 확보할 수 있는 모집과 선발과정을 설계, 운영하는 것이 한 방안일 수 있다. 즉, 감정노동수행이 요구되는 직무에는 사전에 그러한 직무요구에 대한 수용성이 좋은 사람을 선발, 배치하는 것이 여러 면에서 부작용을 줄일 수 있는 한 방법일 것이다(Grandey,

2003; Morris & Feldman, 1996). 아울러, 감정노동 수행 측면에 대한 별도의 보상책을 시행하는 것도 바람직할 수 있다. 이러한 조치는 그동안 많은 서비스 직종에서 간과되어 왔던 감정노동 부분에 대한 정당한 평가와 보상을 시행함으로써 일-보상관리의 공정성을 제고시키는 한 방안이 될 수 있다(Guy & Newman, 2004; Steinberg, 1999). 뿐만 아니라, 이러한 보상책은 감정노동 수행자가 경험하는 감정부조화에 대해 외부 귀인 요인을 제 공해 주게 됨으로써, 건강한 자아개념의 훼손 등 감정부조화가 조직구성원의 심리적 안녕과 태도에 미칠 수 있는 여러 가지 심각한 부정적 영향을 적절히 완화시켜 주는데 기여하게 될 것이다. 또한 그간의 여러 연구들에 따르면, 감정부조화는 높은 직무요구 수준에서 직무소진을 더욱 가중시키고, 그 결과 구성원의 직무태도에도 더욱 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Lewig & Dollard, 2003; Zapf, et al., 2001). 따라서 감정노동이 요구되는 직무들일수록 가능한 한 구성원의 업무부담이 지나치게 과중하지 않을 수 있도록 적극 배려하는 것도 필요할 것이다. 여기에 더하여, 본 연구의 결과에 의하면, 상사와 동료의 적절한 지원은 감정부조화의 부정적인 영향을 완화시키는 또 다른 효과적인 수단이 될 수 있다. 그러므로 비록 고객 접점에서 이루어지는 감정노동 수행과정에서는 엄격한 감정표현규칙이 적용되더라도, 고객을 상대하지 않는 무대의 뒷면(backstage)에서는 상사와 동료들 간에 따뜻한 격려와 도움이 오갈 수 있도록 팀 분위기를 형성해 가는 것이 중요할 것이다.

이러한 시사점에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 내재하고 있어, 향후 연구에서는 이 부분에 대한 보완이 필요하다고 생각된다. 우선, 본 연구는 불과 2개의 종합병원 임상간호사들을

연구대상으로 하고 있다. 따라서 연구결과의 일반화를 위해서는 감정노동이 수행되는 보다 다양한 서비스 직종을 대상으로 반복 연구가 이루어질 필요가 있다. 또한 본 연구에서는 독립변수와 종속변수, 그리고 조절변수들을 동일한 정보원천으로부터 측정하였기 때문에, 이른바 동일방법 사용문제(common method variance)가 개재되었을 가능성도 있다. 따라서 앞서 제기했던 직무자율성 개념의 측정 문제와 함께, 향후 연구에서는 종속변수의 측정 원천을 달리하는 등 보다 정교한 연구설계 및 측정방법의 개선이 필요할 것이다. 끝으로, 본 연구에서는 직무자율성과 사회적 지원 등 2가지 변수들만을 포함하고 있지만, 앞서 지적한 바와 같이 감정노동의 결과에 영향을 미칠 수 있는 조절요인이자 직무자원으로는 다양한 요인들이 있을 수 있다. 향후 이러한 요인들에 대한 풍성한 후속연구가 이루어지길 기대해 본다.

## 참고문헌

- 강현아(2002), "간호전문직 노동의 변화: 감정노동의 강화," **경제와사회**, 55: 142-168.
- 김상표(2007), "개인특성, 고객과의 상호작용 특성 그리고 관리기제가 감정노동 수행전략에 미치는 효과," **경영학연구**, 36(2): 355-384.
- 김영옥(2002), "병원 일반간호사의 소진에 대한 영향요인 분석," **성인간호학회지**, 14(4): 591-601.
- 김영조·한주희(2008), "서비스 직원의 감정노동 수행과 직무소진의 관계에 관한 연구," **인사관리연구**, 32(3): 95-128.
- 박동수·전명구·정성한(2005), "감정노동의 개념화와 실행요인," **인사관리연구**, 29(4): 133-167.

- 박상언(2008), "감정표현요구와 감정부조화, 그리고 심리적 반응 간의 관계에 관한 연구," *인사관리연구*, 32(1): 25-53.
- 윤숙희(2004), "조직관리특성과 직무특성이 직무스트레스 및 조직효과성에 미치는 영향: 임상간호사를 중심으로," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 17(3): 451-466.
- 이동명 · 김강식 · 김수련(2007), "정서노동과 소진의 관계에서 감정부조화의 매개효과," *인사관리연구*, 31(3): 133-155.
- Abraham, R. (1998), Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124: 229-246.
- Abraham, R. (1999a), Negative affectivity: Moderator or confound in emotional dissonance-outcome relationships? *The Journal of Psychology*, 133(1): 61-72.
- Abraham, R. (1999b), The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *The Journal of Psychology*, 133(4): 441-455.
- Abraham, R. (1999c), Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125: 209-224.
- Abraham, R. (2000), The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence-outcome relationships. *The Journal of Psychology*, 134(2): 169-184.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Aronson, E. (1994), *The Social Animal*. San Francisco: Freeman Press.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993), Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18: 88-115.
- Bakker, A. B. & Heuven, E. (2006), Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4): 423-440.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004), Using the job demand resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43: 83-104.
- Belicki, K., & Woolcott, R. (1996), Employee and patient designed study of burnout and job satisfaction in a chronic care hospital. *Employee Assistance Quarterly*, 12(1): 37-45.
- Bolton, C. S. (2001), Changing faces: Nurses as emotional jugglers. *Sociology of Health & Illness*, 23(1): 85-100.
- Brockner, J., DeWitt, R. L., Grover, S. L. & Reed, T. F. (1990), When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to a layoff. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26: 389-407.
- Brotheridge, C. M. & Grandey, A. A. (2002), Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work? *Journal of Vocational Behavior*, 60: 17-39.
- Brotheridge, C. M. & Lee, R. T. (2002), Testing a conservation of resources model of dynamics of emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1): 57-67.
- Cohen, S. & Wills, T. A. (1985), Stress, social support, and the buffering hypothesis,

- Psychological Bulletin*, 98: 310-357.
- Cook, J. & Wall, T. (1980), New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- Côté, S. & Morgan, L. M. (2002), A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intention to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 947-962.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001), The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499-512.
- de Rijk, Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B. & de Jonge, J. (1998), Active coping and need for control as moderators of the job-demand-control model: Effects on burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71: 1-18.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005), The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2): 339-357.
- Diefendorff, J. M. & Gosserand, R. H. (2003), Understanding the emotional labor process: a control theory perspective *Journal of Organizational Behavior*, 24: 945-959.
- Eastburg, M. C., Williamson, M., Gorsuch, R., & Ridley, C. (1994), Social support, personality, and burnout in nurses. *Journal of Applied Social Psychology*, 24: 1233-1250.
- Elliot, A. J. & Devine, P. G. (1994), On the motivational nature of cognitive dissonance: Dissonance as psychological discomfort. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3): 382-394.
- Farrington, A. (1995), Stress and nursing. *British Journal of Nursing*, 4(10): 574-578.
- Frese, M. (1999), Social support as a moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning: A longitudinal study with objective measures. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(3): 179-192.
- Giardini, A. & Frese, M. (2006), Reducing the negative effects of emotion work in service occupations: Emotional competence as a psychological resource. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1): 63-75.
- Grandey, A. A. (2000), Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5: 95-110.
- Grandey, A. A. (2003), When "the show must go on": Surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46: 86-96.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J. & Sideman, L. A. (2003), Is service with a smile enough? Authenticity of positive display during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96: 38-55.
- Gross, J. J. (1998), Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 224-237.
- Gross, J. J. & Levenson, R. W. (1997), Hiding emotions: The acute effects of inhibiting negative and positive emotions. *Journal of*

- Abnormal Psychology*, 106: 95-103.
- Guy, M. E. & Newman, M. A. (2004), Women's jobs, men's jobs: Sex segregation and emotional labor. *Public Administration Review*, 64(3): 289-298.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975), Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Heuven, E. & Bakker, A. B. (2003), Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12: 81-100.
- Hochschild, A. R. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hobfoll, S. E. (1989), Conservation of resources: A new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44: 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002), Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6: 307-324.
- Holman, D., Chissick, C. & Totterdell, P. (2002), The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1): 57-81.
- Jansz, J. & Timmers, M. (2002), Emotional dissonance: When the experience of an emotion jeopardizes an individual's identity. *Theory and Psychology*, 12(1): 79-95.
- Karasek, R. A. (1979), Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24: 285-311.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York: Basic Books.
- Kruml, S. M. & Geddes, D. (2000), Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(1): 8-49.
- Kunda, G. & Van Maanen, J. (1999), Changing scripts at work: Managers and professionals. In Steinberg, R. J. & Figart, D. M. (Eds.). *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*: 64-80. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996), A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81: 123-133.
- Lewig, K. A. & M. F. Dollard (2003), Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4): 366-392.
- MaCraine, E. W., Lambert, V. A. & Lambert, C. E. (1987), Work stress, hardiness and burnout among hospital staff nurses. *Nursing Research*, 36(6): 374-378.
- McGee, G. W. & Ford, R. C. (1987), Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72: 638-642.
- Martinez-Inigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M. & Holman, D. (2007), Emotional labor and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanism. *Work and Stress*, 21(1): 30-47.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*

- Review*, 1: 61-89.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996), The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21: 986-1000.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1997), Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9: 257-274.
- Mowday, R. & Steers, R. M. (1979), The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224- 247.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4): 41-50.
- Parkes, K. R. (1994), Personality and coping as moderators of work stress processes: Models, methods and measures. *Work and Stress*, 8: 110-129.
- Phillips, B., Tan, T. T. W. & Julian, C. (2006), The theoretical underpinnings of emotional dissonance: A framework and analysis of propositions. *Journal of Services Marketing*, 20(7): 471-478.
- Price, J. L. & Muller, C. W. (1986), *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield, MA: Pitman Publishing Inc.
- Pugh, S. D. (2001), Service with smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5): 1018-1027.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1987), The expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12: 23-37.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1989), The expression of emotion in organizational life. In Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 11: 1-42. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ray & Miller, K. I. (1991), The influence of communication structure and social support on job stress and burnout. *Management Communication Quarterly*. 4: 506-527.
- Schaubroeck, J. & Jones, J. R. (2000), Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 163-183.
- Smith, P. (1992), *The Emotional Labor of Nursing*, London: Macmillan.
- Smith, A. C. & Kleinman. (1989), Managing emotions in medical school: Students' contacts with the living and the dead. *Social Psychology Quarterly*, 52: 56-69.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994), Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1): 51-71.
- Steinberg, R. J. (1999), Emotional labor in job evaluation: Redesigning compensation practices. In Steinberg, R. J. & Figart, D. M. (Eds.). *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*: 8-26. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stetz, T. A., Stetz, M. C., & Bliese, P. D. (2006), The importance of self-efficacy in the moderating effects of social support on stressor-strain relationships. *Work and Stress*, 20(1): 49-59.
- Thompson, C. A. & Protzas, D. J. (2005), Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational*

- Health Psychology*, 10(4): 100-118.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Green, S. G. & Weiss, H. M. (2008), Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays. *Academy of Management Journal*, 51(1): 131-146.
- Van der Doef M. & Maes, S. (1999), The job demand-control(-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work and Stress*, 13(2): 87-114.
- Van Dijk, P. A. & Kirk-Brown, A. (2006), Emotional labour and negative job outcomes: An evaluation of the mediating role of emotional dissonance. *Journal of Management and Organization*. 12(2): 101-115.
- Van Yperen, N. W. & Hagedoorn, M. (2003), Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46(3): 339-348.
- Wharton, A. S. (1993), The affective consequences of service work. *Work and Occupations*, 20: 205-232.
- Wharton, A. S. (1999), The psychological consequences of emotional labor. In Steinberg, R. J. & Figart, D. M. (Eds.). *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*: 158-176. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Zapf, D. & Holz, M. (2006), On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European of Work and Organizational Psychology*, 15 (1): 1-28.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. & Holz, M. (2001), Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16: 527-545.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999), Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3): 371-400.

# The Effects of Emotional Dissonance on the Employee's job Attitudes and the Moderating Role of Job Autonomy and Social Supports

Sang-Eon Park\*

## Abstract

Since the concept of emotional labor was first introduced by Hochschild(1983), there have been much debate about the impacts of emotional labor. Although Hochschild's original work has focused on the negative psychological effects of expressing emotions in order to comply with job expectations, their positive consequences have also been conceptualized and empirically found by many researchers. According to these previous researches, emotional labor can serve to facilitate task performance by providing the service worker with a means to regulate the interactions with the clients and make those interactions more predictable, and thus by providing the service employee with a sense of increased self-efficacy. On the other hand, emotional labor can become dysfunctional and detrimental for the service worker especially when dissonance between felt emotions and displayed emotions is experienced. This emotional dissonance may ultimately lead to lowered self-esteem, job burnout, and job dissatisfaction.

As this, a facet of emotional labor that is of both theoretical and practical interest is that of emotional dissonance. However, most of the literature on emotional dissonance so far have conceptually dealt with its negative impacts on the employee's psychological well-being yet to be empirically tested. In this respect, this paper is aimed to investigate empirically the consequential effects of emotional dissonance. Especially this study examined the relationships between emotional dissonance and employee's job and organizational attitudes such as job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit.

In addition, this article tries to find the factors that can protect service employee against these negative effects of emotional dissonance. The job strain and stress researches, such as

---

\* Professor, School of Business, Chungbuk National University

job demand-control model and the conservation of resources theory, have sought to identify the factors in the work environment or in the person that might buffer against negative stress effects. These studies have documented numerous cases in which job autonomy and social supports provided by supervisors or co-workers have been found to have a buffering effect on the stress. It has been argued that emotional labor is a source of work stress and that it taxes the psychological and physiological efforts of the service employee. So, we can expect that job autonomy and social support can also buffer and alleviate the negative effects of emotional dissonance. In this respect, this paper also tested the buffering hypotheses that job autonomy and social support will moderate the impacts of emotional dissonance on job satisfaction, organizational commitment, and intention to turnover.

To test these relationships, data were collected from nurses who are working in two general hospitals in Korea. In a stage of pilot research, semi-structured interviews were executed with nurses in order to get some qualitative data about their organizations and general work environments. After that, questionnaire survey has been implemented as a main stage of research. Based on the quantitative survey data from 234 respondents, a series of hierarchical regression analyses were used for the test of hypotheses. Findings are as follows.

First of all, as expected in the hypotheses, nurses's perceived emotional dissonance was negatively related to their job satisfaction and organizational commitment, whereas it was positively related to their intention to quit. So it was confirmed in our study that emotional dissonance might explain a significant amount of variance in predicting job satisfaction, organizational commitment and turnover intention of service employee like nurses in this study.

In addition, we found that social supports from supervisor and especially from co-worker played a very important role in attenuating the negative impacts of emotional dissonance on their job attitudes. But we found no interaction effect of job autonomy that was expected in the hypotheses. The implications of these findings for management of organizations and the limitations of this study are then discussed.

Key words: emotional dissonance, emotional labor, job autonomy, social support, job satisfaction, organizational commitment, intention to quit