

# Expansion of Leader's Emotional Labor: Scale Revision and Mediation Analysis\*

## 리더 감정노동의 확장: 척도 개정 및 매개효과 연구

Jong-Hyun Lee(First Author)

Gyeongsang National University  
([tea4one@gnu.ac.kr](mailto:tea4one@gnu.ac.kr))

Young-Kook Moon(Corresponding Author)

Central Michigan University  
([moon1y@cmich.edu](mailto:moon1y@cmich.edu))

Young-Eun Yang(Co-Author)

Konkuk Graduate School of Public Administration  
([laviade9@gmail.com](mailto:laviade9@gmail.com))

Ji-Soo Park(Co-Author)

KiumTech  
([winter4713@naver.com](mailto:winter4713@naver.com))

.....

This research aimed to investigate the effect of the perceived leader's intention by the employees through an in-depth analysis on the scale of leader's emotional labor. First, a survey was conducted in on 496 Korean employees to explore factors of leader's emotional labor. The data demonstrated that the factors of surface acting was separated by the employees' perception of leaders' bad faith(faking) and contextual appropriateness(suppression). It also confirmed that each factor correlated differently with the employees' work outcomes. Secondly, another survey was conducted on 445 employees and the four factors of leader's emotional labor were reconfirmed. Lastly, follow-up survey was performed selecting 224 employees who participated in the previous survey. We analyzed the mediating effect of perceived leadership on the relationship between sub-types of leader's emotional labor perceived by the employees and their work attitude. Resultantly, we found that positive surface acting of leaders' appropriateness and negative surface acting of leaders' bad faith had different effects on work engagement via leader-member exchange quality. Also this research suggested theoretical and practical implications of the relationship between emotional labor and emotional display leadership hinting the directions of future research.

Key Words: Emotional labor, Leadership, LMX, Burnout, Work engagement

.....

Submission Date: 03. 29. 2022

Revised Date: (1st: 08. 11. 2022)

Accepted Date: 08. 25. 2022

\* A previous version of the study 1 was accepted in a poster presentation of first author at the 2018 conference of the Korean Society for Industrial and Organizational Psychology and the fourth author's master thesis.

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

정서는 개인의 삶과 직장생활에 많은 영향력을 끼친다. 특히 업무현장의 경우 직무에 대한 만족, 성과, 스트레스, 리더십 등 다양한 측면이 개인의 정서와 관련되기 때문에 1980년대부터 현재에 이르기까지 정서는 하나의 학문 영역으로 자리 잡았으며, 경영학과 조직심리학에서는 이러한 현상을 정서혁명(affective revolution: Barsade, Brief, & Spataro, 2003)으로 정의하고 있다. 직장에서의 정서 관련 초기연구 중 일부는 조직구성원 개인이 자신의 감정을 어떻게 관리하는지에 대한 연구로 시작하였다. 해당 연구에서는 조직에서 규정한 감정표현 규칙(emotional display rules)에 따라 구성원들이 업무 중 고객을 상대할 때 감정을 조절(emotion regulation)해야 한다는 점이 제시되어있으며, 이러한 조직원의 행동은 후속연구에서 서비스직만이 아닌 대부분의 직군에서 나타나는 것으로 확인되었다(e.g., Brotheridge & Grandey, 2002; Meier, 2009). Hochschild(1983) 외 관련 연구들에서는 해당 행동을 감정노동(emotional labor)으로 정의하였으며, 이를 표면행동(surface acting)과 내면행동(deep acting)로 구분하였다. 이를 근거로 진심행동(genuine acting: Ashforth & Humphrey, 1993) 개념이 논의되었고, 감정노동 및 이러한 행위의 핵심으로 작용하는 감정표현규칙(e.g., Diefendorff & Richard, 2003)이 직장인들의 스트레스와 건강에 미치는 영향력(e.g., Bono & Vey, 2007; Mann & Cowburn, 2005) 등 다양한 연구가 현재까지 지속되고 있다.

한편, 조직의 구성원만이 아닌 리더에 초점을 맞춘 감정노동의 연구도 시작되었다. 이는 리더의 감정이 부

하에게 미치는 영향력, 혹은 효과적인 리더십의 발휘에 있어 감정표현이 매우 중요하기 때문이다(Humphrey, Pollack, & Hawver, 2008). Brotheridge(2006)가 효과적 리더십으로서 감정노동 연구에 대한 필요성을 강조한 시점에 Humphrey, Pollack & Hawver (2008)는 부하들의 정서와 동기, 수행 등에 영향력을 끼치는 감정표현, 그리고 감정노동을 수행하는 리더의 행위를 '감정노동으로 이끄는 행동(leading with emotional labor)'이라 정의하였다. 이후 리더의 감정노동에 대한 연구가 증가하였으며, 여타 리더십 연구가 리더의 감정표현을 중요시하는 바와 마찬가지로 리더의 감정노동 역시 부하의 동기부여를 위한 올바른 감정의 전달에 힘쓰는, 긍정적 측면에 초점을 맞추고 있다는 논리가 강조되었다(Kellett, Humphrey, & Sleeth, 2006; Humphrey et al., 2008). 즉, 감정노동은 리더가 부하에게 행하는 리더십 행동의 일부이다. 선행연구에서 제언된 바에 따르면, 의심과 우려를 경험하면서도 부하들이 바라는 감정을 표현하는 리더의 감정노동이 리더 본인에게는 스트레스를 줄 수 있으나, 부하들에게는 호감과 신뢰를 주는 효과적인 리더행동이 될 수 있다(e.g., Gardner, Fischer, & Hunt, 2009; Humphrey et al., 2008). 또한, 반대로 리더가 효과적 리더십을 위해 감정노동을 수행하더라도 이는 부하들에게 부정적 영향을 끼칠 수 있다(Wang, Seibert, & Boles, 2013). 예를 들어, 자신의 감정을 조절하여 상황에 적합한 감정을 표현하려고 노력하는 리더의 내면행동은 부하들의 긍정적 업무태도 및 수행을 가져온다(Wang, Seibert, & Boles, 2011). 그리고 자신의 실제 감정이 조직의 규범이나 부하들의 목표와 일치할 때 나타나는 리더의 진심행동은 부하들에게 올바른 리더로 지각되는 긍정적 효과를 가져온다(e.g., Arnold, Connelly, Walsh, & Martin Ginis,

2015). 그러나 상사가 자신의 감정을 억누르고 내면과 다른 감정을 가장하는 표면행동은 부하들에게 진실하지 못한 기만행위로 지각될 수 있다(Grandey, Fisk, Mattila, Jansen, & Sideman, 2005).

이러한 리더의 감정노동에 대한 연구는 직원-고객 간 관계에 대한 감정노동 연구만큼 광범위하게 진행되지는 않았으나, 해당 연구들의 결과는 혼재되어 있다(e.g., Epitropaki, 2006; Kong & Woo, 2016; Nisar, Othman, & Kamil, 2018). 특히, 표면행동의 경우 그 효과가 명확하지 않은데, 이는 리더의 표면행동 전략에 따라 그 의도가 다르게 지각되기 때문일 가능성이 크다. 따라서 본 연구는 리더의 감정노동 중 표면행동에 대한 상세한 분석을 통해 부하들이 지각하는 긍정적 영향력과 부정적 영향력을 동시에 탐색하였고, 척도를 일부 수정하여 각 감정노동의 하위변수가 부하들의 리더십 지각을 통해 직무태도에 미치는 영향력을 확인하고자 한다. 연구목표는 다음과 같다. 첫째, 부하들이 지각하는 리더의 감정노동의 하위요인을 탐색하여 각 요인들과 직무·조직 태도변수 간 관련성을 살펴보고자 한다. 둘째, 도출된 하위요인을 재확인하고, 각 요인이 부하들의 리더십 지각에 미치는 영향력을 살펴보고자 한다. 셋째, 리더의 감정노동이 리더십 지각을 통해 부하의 직무태도 변수에 미치는 영향력을 검증하고자 한다. 리더 감정노동의 하위요인에 대한 차별적 영향력을 검증함으로써 리더십 관련 감정표현이 어떻게 이루어져야 하는지, 이에 따라 부하의 직무·조직 태도는 어떻게 변화할 수 있는지 상세히 기술하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 리더십으로 지각되는 리더의 감정노동

감정노동이란, 공개적으로 관찰 가능한 얼굴 및 신체 표현을 구성하기 위한 감정을 관리하는 것이다(Diefendorff, Croyle, & Gosserandm, 2005; Hochschild, 1983). 이는 상황에 따라 표면행동과 내면행동으로 구분되는데, 표면행동은 실제 감정을 통제하면서 감정을 표현하는 것을 말하며, 내면행동은 조직 및 고객이 기대하는 감정을 지각하기 위해 노력하는 것이다(Grandey, Diefendorff, & Rupp, 2013; Hochschild, 1983). 추가로 감정의 억제나 노력 없이 조직의 감정표현규칙이 개인의 내적 감정과 일치할 때 진심행동이 나타난다(Ashforth & Humphrey, 1993).

감정노동의 주체를 상사나 리더로 전환했을 때 부하가 지각하는 리더의 감정노동은 리더십으로 지각된다. 사회적 정보로서의 감정이론(emotions as social information theory: Van Kleef, 2009)에 따르면, 부하에 대한 리더의 감정표현은 감정적 전염(emotional contagion)으로 나타난다(Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994). 또한, 이는 부하들의 직무태도 및 성과의 변화를 가져온다(Van Kleef, Homan, Beersma, Van Knippenberg, Van Knippenberg, & Damen, 2009). 즉, 리더의 감정표현은 부하들의 긍정·부정정서에 영향을 미치며, 이는 리더십으로 지각되어 수행과 성과에 영향을 미치게 된다(e.g., Arnold, Connelly, Walsh, & Martin Ginis, 2015; Brotheridge & Lee, 2002; Moon, Hur, & Choi, 2019). 또한, 정서사건이론(affective event theory: Weiss & Cropanzano,

1996)에 따르면, 조직구성원들은 업무 중 다양한 사건에 의해 영향을 받는다. 만약 구성원들이 부정적 사건을 경험한다면, 이때 나타나는 부정적 영향력에 대한 개인적 대처가 필요한데, 이러한 대처에 리더십이 긍정적 도움을 줄 수 있다(e.g., Pirola-Merlo, Haertel, Mann, & Hirst, 2002). 그러므로 리더는 감정노동이라는 리더십을 통한 효과적 관리를 위해 낙관성 및 자신감(e.g., Luthans & Avolio, 2003), 혹은 부하들 자신이 가치 있는 구성원이라는 인식을 제공해야 한다(e.g., Iszatt-White, 2009).

리더의 감정노동이 리더십으로 지각되는 또다른 이유는 기존 연구에서 제시된 다양한 리더십에 감정노동의 요소가 포함되기 때문이다. 예를 들어, 카리스마 리더십(charismatic leadership)은 리더의 특성과 업무맥락, 상호작용 등이 중요하나, 그 핵심은 비언어적 신호를 통해 감정을 표현함으로써 구성원들에게 신뢰를 얻는 것이다(Gardner & Avolio, 1998; Mio, Riggio, Levin, & Reese, 2005). 다른 예로, 변혁적 리더십(transformational leadership: Bass & Riggio, 2006) 또한 감정표현의 역할을 중요하게 다루고 있다. 이는 감정표현이 변혁적 리더십의 하위요인에 해당하는 영감에 의한 동기부여(inspirational motivation), 구성원에 대한 배려(individual consideration) 등에 포함되기 때문이다(Bass & Avolio, 1994). 리더의 감정노동은 특히 조직구성원들과의 관계에 긍정적 영향을 끼친다. 불확실성에 대한 자신감, 공감, 배려 등의 감정표현이 부하들의 감정에 전염되어 유사한 감정을 갖추게끔 하고, 이러한 공명(resonance)을 통해 리더에게 더욱 주의를 기울이게 하기 때문이다(Epitropaki, 2006; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

## 2.2 리더 감정노동의 혼재된 연구결과

업무현장에서의 감정노동이 크게 표면행동 및 내면행동, 진심행동으로 구분된 것과 마찬가지로 리더의 감정노동 역시 선행연구의 이론과 경험적 증거를 근거로 그 효과가 차별적으로 나타나야 마땅하나, 이론과 연구결과는 혼재되어 있다. 리더의 감정노동은 조직 내부를 향한 리더십이다(Grandey, Kern, & Frone, 2007). 표면행동은 리더가 실제 지각하는 감정이 아닌 상황에 적합한 감정을 꾸미는 것이며, 내면행동은 업무상황에서 요구되는 감정을 실제로 경험하기 위해 노력하는 것이다. 또한, 진심행동은 리더가 표현하는 감정과 요구되는 감정이 일치하는 것이며, 부가적인 노력이나 역제가 필요치 않다. 따라서 리더의 표면행동은 부하들에게 연기(acting)로 지각되어 실제 감정과 겉으로 표현하는 감정의 차이로 인해 리더에 대한 비호의적 인상을 지니게 된다(Gardner et al., 2009). 그리고 내면행동은 표면행동과 유사한 연기행동임에도 불구하고 내적 감정을 수정하기 위해 노력하는 것이므로 호의적으로 지각하게 되고, 진심행동은 부하들이 바라는 감정을 자연스럽게 표현하는 것이어서 리더에 대한 매우 높은 수준의 진정성(authenticity)을 지각하게 된다(Gardner et al., 2009).

선행연구에서 나타난 이론적 제언과 경험적 결과에서 내면행동과 진심행동은 대부분 부하들의 긍정적 태도나 성과와 관련성이 있으나, 표면행동은 연구결과가 혼재되어 있다. 예를 들어, Yoo와 Yoo(2016)에서 리더의 표면행동은 부하들의 직무열의(work engagement)를 감소시키고, 내면행동은 직무열의를 증가시킨다. 그리고 Liu와 Liang(2016), 그리고 Nisar, Othman, 및 Kamil(2018)에서도 마찬가지로 표면행동과 내면행동의 직무·조직 결과변

수에 대한 영향력이 각각 반대 방향으로 나타났다. 리더 진심행동의 경우 경험적 연구가 부족하나, 부하들이 바라는 감정의 표현과 일치한다는 점에서 리더의 진정성과 연결되어 내면행동과 마찬가지로 긍정적 결과가 나타났다(e.g., Kellett et al., 2006). 반면, Epitropaki(2006)에서는 표면행동과 내면행동 중 내면행동만이 부하들의 변혁적 리더십 지각에 유의한 영향력이 있었고, 표면행동의 영향력은 유의미하지 않았다. Arnold 등(2015)에서는 표면행동이 직원의 웰빙에 부정적 효과가 나타날 것이라는 중단측정에 의한 매개효과 가설이 기각되었으며, Kong & Woo(2016)의 국내 연구에서는 리더의 표면행동과 부하의 직무열의 간 관련성이 정적으로 나타났다. 추가로, Kafetsios, Nezhik, & Vassilakou(2012)에서도 표면행동의 핵심인 감정억제가 부하들의 긍정정서와 정적 관련성이 있는 것으로 나타났다. 이에 대해 일부 연구에서 표면행동이 개인 내적 정서 비용과 관련이 있어 리더가 자신의 감정을 억누를수록 사회적 상호작용에 의해 부하들에 대한 부정적 영향력이 최소화되기 때문이라고 해석하고 있으나(Weiss & Cropanzano, 1996; Kafetsios et al., 2012 재인용), 연구들을 종합해보았을 때 리더 표면행동의 영향력은 혼재되어 있어 개인의 표면행동과 타인을 향한 표면행동 간 근본적인 차이가 상세히 규명되어야 마땅하다(Anorl et al., 2015, p488).

### 2.3 부하들이 지각한 리더의 의도 및 상황 적합성

리더의 감정노동에 대해 부하들이 부정적으로 지각한다면 이는 리더의 부정직함에서 나타나나, 만약 리더의 좋은 의도가 지각된다면 이는 호의적으로 변화할 수 있다(Dasborough & Ashkanasy, 2002). 즉, 리더의 표면행동은 부하들이 지각한 리더의 의

도에 따라 그 결과가 다르게 나타날 수 있다. 초기연구에서 조직구성원의 고객에 대한 표면행동과 내면행동의 차이는 각각 거짓된 의도와 선한 의도로 구분되었으며(good faith / bad faith: Rafaeli & Sutton, 1987), 표면행동은 구성원의 부정적 직무태도와 조직태도 변수에 영향을 끼치고, 내면행동은 긍정적 영향력을 지닌다(e.g., Celiker, Ustunel, Guzeller, 2019; Humphrey, 2021). 중요한 점은 이러한 두 가지 감정노동 방식, 또는 진심행동 모두 고객의 만족감이나 상대방의 부정적 지각을 감소시키기 위한 목적을 지닌 행동이라는 점이다(Gabriel & Diefendorff, 2015). 만약 고객의 입장에서 상대방의 선한 의도와 거짓된 의도를 구분할 수 있다면, 고객만족이나 충성도에 있어 차별적 효과가 나타날 것이다. Ekman, Davidson, 및 Friesen(1990)은 참미소(duchenne smile)를 통해 사람들이 겉으로 보이지 않은 이면의 감정과 해당 감정의 진실성을 구분할 수 있다는 점을 확인하였다. 그 외 연구들에서도 고객들이 직원의 표면행동과 내면행동을 구분할 수 있는 것으로 나타났다(e.g., Grove & Fisk, 1989; Gong, Park, & Hyun, 2020; Mann, 1999). 게다가 고객과 직원의 관계가 아닌, 조직이나 팀 내에서 장시간 상호작용을 하는 리더와 부하는 상대방의 의도를 파악하기에 상대적으로 더 수월할 것이다. 따라서 조직 내부의 대인관계에서 부하의 리더 감정노동에 대한 지각은 차별적 영향력이 나타날 수 있다.

위에서 언급했듯이, 표면행위와 내면행위는 거짓된 의도와 선한 의도로 구분되며, 추가로 감정조절이론에 의해서도 설명이 가능하다. Gross(1998; 2001)는 감정조절과 관련된 선행연구들의 내용을 통합하여 감정조절 절차모형(process model of emotion regulation)을 제시하였는데, 해당 모형은 선행사

건에 초점을 맞춘 감정조절(antecedent-focused emotion regulation)과 반응에 초점을 맞춘 감정조절(response-focused emotion regulation or response modulation)로 구분된다. 우선 전자의 경우 특정 대상 및 상황이 자신에게 끼칠 부정적 영향력을 감소시키기 위해 인지적 재평가(cognitive reappraisal)를 실시하는 것, 즉 개인에게 감정적 영향이 있는 외부 투입요인에 대한 지각수준을 조절하는 것이다. 후자의 경우 이미 경험되고 있는 감정에 대한 내적 조절이며, 강화(intensification) 및 축소(diminishment), 과장(exaggeration), 왜곡(faking), 억제(suppression) 전략을 포함한다. Hochschild(1983)는 개인이 경험하고 있는 감정 및 상황에서 요구되는 감정이 서로 다를 때 감정 불일치(emotional dissonance)가 발생한다고 하였으며, 이러한 불일치에 의해 나타나는 압박이나 스트레스 등은 반응 초점 감정조절의 결과이다(Gross, 1998; Schaubroeck & Jones, 2000). 따라서 선행연구에서 부정적 결과의 원인이 되는 표면행동, 즉 반응 초점 감정조절을 지속하는 개인은 부정적인 심리적·신체적 증상을 경험하게 되고, 개인의 노력이 필요한 인지적 재평가를 통해 수행하는 내면행동은 긍정적 결과를 가져온다(Gross, 2002).

표면행위 전략 중 부정적 감정의 억제, 그리고 긍정적 감정을 가장한 왜곡은 표면행위의 대표적 기제이며, 두 기제는 많은 연구에서 표면행동의 원리를 설명할 때 순차적으로 나타나거나 유사한 것으로 다루어지기도 한다(e.g., Lam, Walter, & Lawrence, 2021; Mann, 1999). 왜곡은 상대방에 대한 친밀감이 없는 상태에서 거짓된 미소를 짓는 행동이 그 예이며, 이와 관련하여 Hochschild(1983)의 저서에 포함된 연구에서는 기내 승무원들의 거짓된 미소에 부정적으로 반응하는 고객들이 관찰되었다. 억제의

경우 실제 감정을 꾸미거나 바꾸는 것이 아닌 억누르는 전략이며, 마찬가지로 상대방에게 진정성 수준이 낮게 지각된다(Impett, Le, Kogan, Oveis, & Keltner, 2014). 그러나 비교적 최근 연구들에 의하면, 개인이 억제 전략을 자신이 놓인 사회적 맥락에 적합하다고 지각할 때 긍정적 효과가 나타난다. 예를 들어, 의사소통 시 해당 주체들이 비교적 가까운 관계이거나, 최근의 COVID-19 상황, 혹은 스타트업 기업과 같이 불안정한 상황이나 조건에 놓여 있을 때 억제는 개인에게 적합성 수준의 지각을 높이거나, 상대방의 기대를 충족시켜 긍정적 효과가 나타난다(e.g., English, Lee, John, & Gross, 2017; Ivanova, Treffers, Langerak, & Groth, 2022; Le & Impett, 2013; Lee et al., 2016; Trougakos et al., 2020). 즉, 기업 현장의 구성원들은 매 순간 경쟁상황에 놓여 있으며, 실적압박, 고용불안 등을 겪는다. 또한, 앞서 언급했듯이, 직원-고객의 관계보다 리더-부하의 관계는 상호작용의 질과 빈도가 더 높은 수준이기 때문에 상대방의 의도를 파악하기에 수월하다. 따라서 업무현장이라는 사회적 맥락에서 긍정적 감정을 가장하는 왜곡전략은 조직구성원들에게 부정적으로 지각될 수 있으나, 상황에 적합한 리더의 억제 전략은 팀의 목표를 달성하거나, 장애물을 극복하기 위한 목표지향적 신호로 해석될 수 있으며, 리더가 냉정하고 침착하기를 기대하는 구성원들을 충족시켜 리더-부하 관계를 더욱 견고하게 만들 수 있다(Barret, Gross, Christensen, & Benvenuto, 2001; Richards & Gross, 1999; Ivanova et al., 2022).

## 2.4 리더의 진심행동

진심행동은 요구되는 정서와 개인의 정서가 일치할

때 발생하기 때문에 표현규칙에 따른 감정을 자연스럽게 지각하고, 이를 표현하게 되며, 연기(acting)가 필요치 않은 행동이다(Hochschild, 1983). 즉, 진심행동은 표면행동이나 내면행동과 비교해 인지적 노력이 필요치 않거나 최소한의 수준이다(Ashforth & Humphrey, 1993). 또한, 진심행동을 하는 직장인은 요구되는 업무행동이 때로는 도전적일 수 있으나, 즐겁고 보람찬 것으로 간주하기 때문에 이를 통해 금전적 이득이나 승진과 같은 외적 보상이 아닌 내적 보상(intrinsic reward)을 추구한다(Mahoney, Buboltz, Buckner, & Doverspike, 2011). 따라서 구성원의 업무에 대한 만족수준과 조직에 대한 기여 측면에서 진심행동은 최상의 감정노동이라 볼 수 있으며, 그 내적 기제는 표면행동이나 내면행동과 다르지만, 진심행동의 효과는 내면행동과 유사할 가능성이 크다. 이는 요구되는 감정을 실제 감정으로 표현한다는 점에서 상대방에게 내면행동과 유사하게 지각되기 때문이다. 게다가 Kruml과 Geddes (2000)에서는 진심행동을 (노력을 적게 들이는) 수동적 내면행동이라 지칭하고 세 가지 감정노동 분류에 대해 비판한 바 있다. 또한, 선행연구들에서는 감정불일치/일치의 연속선 상에서 내면행동과 진심행동을 감정일치 영역의 동일 선상에 분류하기도 한다(e.g., Mesmer-Magnus, DeChurch, & Wax, 2012). 따라서 리더의 진심행동은 내면행동에 비해 표현규칙에 따른 인지적 재평가를 위한 노력이 필요치 않으나, 바람직한 감정을 자연스럽게 표현한다는 점에서 진정성 수준이 높게 지각되어 긍정적으로 지각될 것이다.

## 2.5 리더 감정노동의 평정 원천

리더 감정노동 연구는 리더의 자기 보고식 측정과

부하들이 지각한 측정변수에 의한 연구가 동시에 존재한다(e.g., Kong & Woo, 2016; Li, Mehmood, Zhang, & Crossin, 2019; Wang, 2011). 조직 관련 연구에서는 자기 보고식 측정 및 제 3자 측정의 차이에 따라 연구대상의 태도나 수행이 다르게 나타난다(Pransky, Finkelstein, Berndt, Kyle, Mackell, & Tortorice, 2006). 특히, 리더십 연구의 경우 상사가 직접 보고하는 리더십과 부하에 의해 평가된 리더십은 평정 원천이 다르다. 연구에 포함된 리더십 관련 변수들의 측정이 리더에 의한 자기 보고식으로 이루어질 때 동일방법편의(common method bias)나 후광효과, 사회적 바람직성(social desirability)의 영향을 받기 때문에 이에 대한 대처 방법 중 하나가 평정의 원천을 다양하게 구성하는 것이다. 기존 리더십 연구들에 의하면, 자기 보고식 측정보다 외부 원천에 의한 측정이 앞서 언급한 영향력에 덜 민감하며, 각각의 평가는 관련성이 비교적 낮게 나타난다(Rosch, Collier, Zehr, 2014). 따라서 본 연구에서는 리더행동에 대한 정확한 평가를 위해 부하가 평정한 데이터를 사용하고자 한다. 부하들이 평정한 리더 표면행동에 거짓된 의도와 맥락에 따른 적합성이 구분되지 않고, 하나의 변수에 동시에 포함되어 있다면 해당 변수에 대한 부하들의 지각은 혼재될 수밖에 없다. 즉, 리더의 감정노동에 의해 리더의 선한 의도가 지각되는가, 진정성을 감소시키는 거짓된 의도가 지각되는가, 혹은 맥락에 적합한가에 따라 조직구성원들의 직무·태도 결과변수는 다른 양상을 보일 것이다.

## 2.6 감정노동과 직무열의

직무열의(engagement)는 업무에 대한 긍정적이고, 열정으로 헌신하고, 몰두하는 태도이다(Schaufeli,

Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). 직무열의의 하위요인은 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption) 세 가지인데, 활력은 일하는 동안의 높은 에너지와 회복력, 업무에 대한 의지, 인내력을 의미하며, 헌신은 일에 대한 열정, 자부심, 도전정신을 의미한다. 그리고 몰두는 일을 하지 않은 자신을 생각하기 어려울 정도로 직무에 집중하는 것을 의미한다(Schaufeli & Bakker, 2003). 이러한 하위요인을 지닌 직무열의는 일부 논쟁이 존재하나, 직무탈진의 반대개념으로 알려져 있다. 구체적으로 설명하자면, 하위요인 중 활력과 헌신은 직무탈진의 하위요인인 소진(exhaustion), 냉소(cynicism)와 각각 반대개념으로 다루어지고 있다(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). 즉, 활력과 소진은 에너지의 높고 낮음의 관점에서 연속선에 놓이고, 헌신과 냉소는 업무에 연관된 사람들과 업무 자체에 대한 개인의 동일시 정도에 대한 연속선에 위치하는 대치되는 개념이라 할 수 있다(Schaufeli, & Salanova, 2007). Kahn(1990, p.700)은 개인의 직무열의에 대해 일과 타인 간 연결 및 개인의 신체적, 인지적, 정서적 상태, 그리고 능동적인 수행을 촉진하는 고용상태를 나타낸다고 하였다. 또한, 직무만족이나 조직몰입 등 직무와 조직에 대해 긍정적인 태도를 지닌 이들은 직무열의에 대한 수준을 높게 지각한다(e.g., Kovjanic, Schuh, & Jonas, 2013; Saks, 2006). 즉, 직무열의는 다양한 긍정적 직무·조직태도를 포괄하는 변수이다.

관련 선행연구에서 표면행위는 직무열의에 부적 영향력이 있는 것으로 가정하고, 내면행동은 반대 방향을 가정하지만 연구결과는 제각각이다(e.g, Kwon, Kim, & Han, 2015; Yoo & Jeong, 2017). 직무탈진 역시 메타분석 결과에 의하면, 내면행동의 경우 양방향으로 나타나거나, 표면행위만 정적으로 유의

미하게 나타나고 있다(Humphrey, 2021; Hülsheger & Schewe, 2011). 비록 개인이 수행하는 감정노동의 직무열의에 대한 효과는 단일연구에서는 샘플의 특성이나 직군에 따라 다르게 나타날 수 있으나, 이러한 감정노동이 리더십으로서 부하에 의해 지각되었을 때 리더십이 직무태도에 미치는 효과와 유사하게 나타날 수 있다. 앞서 언급한 리더의 정서가 포함된 변혁적 리더십, 그리고 리더의 진정성 수준에서 평가되는 진성리더십(authentic leadership)의 경우 메타분석에 의한 결과가 일관되게 유의미하다(Decuyper & Schaufeli, 2021). 또한, 이러한 리더십의 효과는 긍정적 사회적 교환관계, 즉 LMX(leader member exchange)에 의해 그 효과가 증폭된다. 그 사례로 변혁적 리더십과 관련한 선행연구 및 메타분석연구에서 LMX의 핵심적 매개변수 역할이 검증되었다(Gottfredson & Aguinis, 2016; Ng, 2017). 따라서 조직구성원이 지각한 리더의 감정노동은 각각 다른 전략에 따라 리더와의 관계지각을 통해 직무열의에 대한 효과가 다르게 나타날 수 있다.

### III. 연구방법

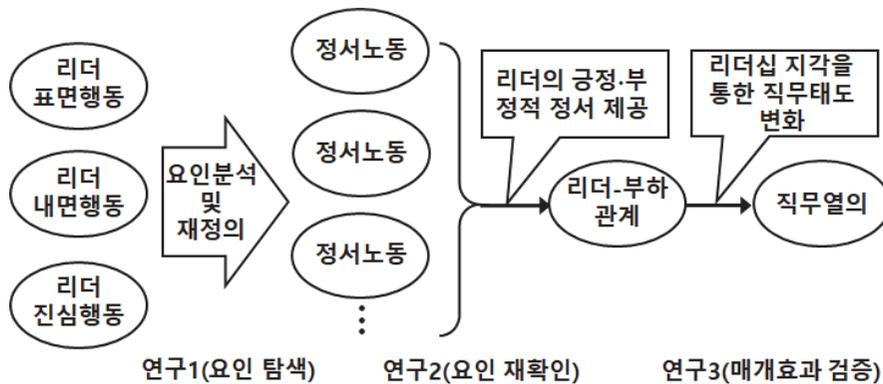
#### 3.1 연구목표 및 측정절차

본 연구는 총 3회에 걸친 설문측정을 통해 부하들의 평정에 의해 나타나는 리더의 감정노동 양상과 리더-부하 관계 지각, 부하들의 업무태도 간 관련성을 세 개의 연구로 살펴보았다. 우선 연구1에서는 설문1을 통해 리더 감정노동과 관련 변수들을 측정하였고(LMX, 직무탈진, 직무열의), 내면행동 및 진

심행동과 함께 표면행동이 하위 기체에 따라 구분되는지 요인을 탐색하고, 각 요인의 특성을 살펴보았다. 선행연구에서 리더의 감정노동을 측정하기 위해 사용된바 있는 Diefendorff, Croyle, 및 Gosserand (2005)의 척도를 탐색적 요인분석을 통해 살펴보았으며, 새롭게 도출된 요인을 정의하고, 관련 변수들과의 관련성을 검증하여 수렴·변별 타당도를 확인하였다. 다음으로 연구2에서는 설문2에서 측정된 리더의 감정노동과 LMX 척도 중 리더 감정노동을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였으며, 연구1에서 나타난 요인구조와 유사하게 도출되는지 재확인하였다. 또한, 연구3에서는 각 리더 감정노동 요인이 부하들의 리더-부하 관계지각을 통해 직무태도 변수에 미치는 매개효과를 검증하였다. 이를 위해 설문2에 응답한 표본을 대상으로 설문3을 실시하였으며, 직무열의를 측정하였다. 매개효과 검정을 위해 구조방정식 모형을 이용하여 각각의 감정노동 지각 요인이 LMX를 매개하여 직무열의에 미치는 영향력을 검증하였다(Figure 1).

### 3.2 설문1의 연구대상 및 분석절차

국내 통신기업에 근무하는 496명을 대상으로 온라인 설문을 실시하였으며, 부하가 직속상사의 감정노동에 대해 응답하도록 하였고, 그 외 변수는 부하본인이 자기보고식으로 응답하였다. 불성실응답을 제거하기 위해 개인 응답 분산도(individual response variability: Dunn, Heggstad, Shanock, & Theilgard, 2018)를 살펴보았으며, 표준편차 0.5 미만 2.5 이상의 표본 7명을 제외한 총 489명이 분석에 포함되었다. 우선 SPSS 25.0을 이용하여 기술통계와 빈도분석을 통해 표본의 특성을 파악하였고, 다음으로 리더의 감정노동 측정치에 대한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 공통요인분석을 시행하였고, 사각회전 중 direct oblimin을 사용하였으며, 고유값(eigenvalue), 공통성, 요인부하량을 확인하여 요인구조를 살펴보았다. 또한, 요인의 수렴·변별 타당도를 검증하기 위해 상관분석을 실시하였다.



〈Figure 1〉 전체 연구모형

### 3.3 설문1 측정도구

#### 3.3.1 리더 감정노동

감정노동은 Diefendorff 등(2005)이 개발하고, 선행연구에서 리더 감정노동 측정에 사용되었던 표면행동, 내면행동, 진심행동 척도를 사용하였다(e.g., Kong & Woo, 2016; Nisar et al., 2018). 본 척도는 Kong과 Woo(2016)에서 번안된 척도이며, 표면행동 7문항, 내면행동 4문항, 진심행동 3문항, 총 14문항으로 구성되어있다. 표면행동 예시문항은 '나의 상사는 구성원으로 인해 부정적인 감정이 생기더라도, 이를 숨기면서 적절히 응대한다.'이며, 내면행동 예시문항은 '나의 상사는 구성원들에게 보일 필요가 있는 감정들이 자신의 내면에서 우러나도록 노력한다.', 진심행동 예시문항은 '나의 상사가 구성원들에게 보이는 감정은 자연스럽다.' 등이다. 척도의 내적 합치도 Cronbach's  $\alpha$ 는 표면행동 .744, 내면행동 .914, 진심행동 .665로 확인되었다.

#### 3.3.2 LMX

상사의 감정노동이 리더십과 관련이 있는지 확인하기 위해 Lind와 Maslyn(1998)의 LMX 척도를 사용하였다. 정서적 애착, 충성도, 공헌의욕, 전문성에 대한 존경 4요인으로, 각 3문항씩 12문항으로 구성되어있으며, 문항의 예시는 정서적 애착 '나는 나의 상사를 인간적으로 매우 좋아한다.', 충성도 '나의 상사는 내가 다른 이들에게 공격받을 때 나를 옹호해 줄 것이다', 공헌의욕 '나는 나의 상사를 위해 내 직무명세서에 명시된 일보다 더 많은 일을 할 수 있다.', 전문성에 대한 존경 '나는 내 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존중한다.' 등이다. 전체 문항의 내

적 합치도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .936으로 확인되었다.

#### 3.3.3 직무열의

부하의 직무에 대한 긍정적 태도를 측정하기 위해 Schaufeli, Bakker, 및 Salanova(2006)의 UWES-9(utrecht work engagement scale) 단축형 척도를 사용하였다. 활력, 헌신, 몰두 3요인으로, 각 3문항씩 9문항으로 구성되어있으며, 문항의 예시는 활력 '나는 일을 하면서 활기를 느낀다.', 헌신 '나의 직무는 내가 열심히 일하도록 만든다.', 몰두 '나는 나의 직무에 푹 빠져있다.' 등이다. 전체 문항의 내적 합치도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .929로 확인되었다.

#### 3.3.4 직무탈진

부하의 직무에 대한 부정적 태도를 측정하기 위해 Schaufeli, Leiter, Maslach, 및 Jackson(1996)의 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory-General Survey)에 대해 Shin(2003)에서 타당화된 직무탈진 척도를 사용하였다. 소진, 냉소, 효능감 3요인으로, 소진 5문항, 냉소 5문항, 효능감 6문항, 총 16문항으로 구성되어있으며, 문항의 예시는 소진 '나는 많은 일을 하는데 있어서 정서적으로 지쳐있음을 느낀다.', 냉소 '나는 방해받지 않고 일하기를 원한다.', 효능감 '나는 현재의 직무에서 가치 있는 많은 일들을 이루어 왔다.' 등이다. 전체 문항의 내적 합치도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .885로 확인되었다.

### 3.4 설문2, 3의 연구대상 및 분석절차

패널조사회사를 통해 국내 기업과 공공기관에 재직 중인 직장인을 대상으로 한 달 간격을 두고 온라

인 설문을 2회 실시하였다. 불성실응답의 경우 사전에 가짜문항(bogus item) 5문항을 포함시켜 불성실응답으로 판명된 응답자는 제외되었으며, 가짜문항의 예시는 '나는 한국이 유럽에 있다고 생각한다', '매우 그렇다를 선택하십시오' 등이다. 이에 따라 1차 445명이 분석에 포함되었고, 1차 설문에 참가한 응답자들을 대상으로 2차 설문을 실시하여 224명이 설문을 완료하였으며, 응답률은 약 50.3%였다. 또한, 두 차례에 걸친 설문에 대한 응답률을 높이기 위해 LMX와 직무열의 척도의 경우 단축형 척도를 사용하였다.

우선 SPSS 25.0을 이용하여 기술통계와 빈도분석을 통해 표본의 특성을 파악하였고, 다음으로 1차 445명을 대상으로 설문1의 탐색적 요인분석에서 나타난 리더 감정노동 모형이 타당한지 확인하기 위해 AMOS 22.0을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 모형의 적합도는 증분적합지수인 CFI(Comparative Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), NFI(Normed Fit Index), 그리고 간명적합지수인 AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index), 절대적합지수 RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)를 사용하였고, 각 모형 적합도의 기준은  $CFI \geq .9$ ,  $TLI \geq .9$ ,  $NFI \geq .9$ ,  $AGFI \geq .9$ ,  $RMSEA < .10$ 을 기준으로 하였다(Bagozzi & Yi, 1988; Kline, 1998; Byrne, 2016; Hong, 2000; Hu & Bentler, 1999; Browne & Cudeck, 1993).

다음으로 설문2와 설문3 측정에 모두 응답한 표본을 대상으로 리더 감정노동이 부하들에게 리더십으로 인식되어 이를 통해 직무 관련 준거변수에 영향을 미치는지 AMOS 22.0 구조방정식 모형을 통해 살펴보았다. 1차(설문2)에서 측정된 리더 감정노동의 하위요인들이 LMX 매개변수를 통해 2차(설문3)

에서 측정된 직무열의에 미치는 매개효과를 검증하였다. 이를 위해 완전매개모형과 부분매개모형을 경쟁시켜 모형 간 비교를 실시하였으며, 다음 단계로 채택된 매개모형에서 Bootstrap을 통해 간접효과의 유의미성을 확인하였다(Bollen & Stine, 1993). 모형의 적합도를 평가하기 위해 마찬가지로 CFI, TLI, NFI, AGFI, RMSEA 지수를 확인하였다.

### 3.5 설문2, 3 측정도구

#### 3.5.1 리더 감정노동

감정노동은 연구1과 마찬가지로 Diefendorff 등(2005)의 척도를 사용하였다. 척도의 내적 합치도 Cronbach's  $\alpha$ 는 표면행동 .741, 내면행동 .870, 진심행동 .721로 확인되었다.

#### 3.5.2 LMX

리더와 부하 관계를 측정하기 위해 Scandura와 Graen(1984)의 LMX7척도를 사용하였다. 총 7문항으로 구성되어있으며, 문항의 예시는 '나의 직속 상사는 내가 업무에서 겪는 문제를 해결하고자 할 때 힘써 도와준다.' 등이다. 전체 문항의 내적 합치도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .857로 확인되었다.

#### 3.5.3 직무열의

직무열의를 측정하기 위해 Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova, 및 De Witte(2019)의 UWES-3을 사용하였다. 활력, 헌신, 몰두 각 1문항씩 3문항으로 구성되어 있으며, 전체 문항의 내적 합치도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .849로 확인되었다.

## IV. 연구결과

### 4.1 리더 감정노동에 대한 탐색적 요인분석 결과

리더 감정노동 14문항에 대한 구성개념 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다(Table 1). 분석결과, KMO 표본적합도는 .838로 나타나 요인분석에 적합한 것으로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정결과,  $\chi^2=3248.164(p < .001)$ 으로 문

항 간 상관관이 나타나 전반적으로 요인분석이 가능하다고 판단되었다. 고유값을 기준으로 표면행동 2요인과 기존 내면행동 1요인, 기존 진심행동 1요인으로 구성된 4개 요인으로 추출되었으며, 고유값은 1.166였다. 각 성분의 분산비율은 요인1이 32.142였으며, 요인2 21.152, 요인3 9.939, 요인4 8.327로 누적분산비율은 71.559로 나타났다. 본래 요인부하량과 공통분산의 일반적 기준은 각각 .4 이상, .5 이상이나(Hair, Black, Babin, & Anderson, 2022), 본 요인분석은 자료축소 목적이 아닌 문항 수가 결

<Table 1> 리더의 감정노동 탐색적 요인분석 결과

문항	공통분산	요인부하량
<b>요인1: 리더 내면행동</b>		
나의 상사는 구성원들에게 보여야 하는 열정, 희망 등과 같은 감정을 느끼기 위해 열심히 노력한다.	.754	.907
나의 상사는 업무관계자 등 다른 사람에게 보여야 할 감정(열정, 희망, 친절 등)을 갖기 위해 노력한다.	.780	.899
나의 상사는 구성원들에게 반드시 보여야 하는 열정, 희망 등과 같은 감정을 실제 갖기 위해 시도한다.	.781	.879
나의 상사는 구성원들에게 보일 필요가 있는 감정들이 자신의 내면에서 우리나라도 노력한다.	.650	.746
<b>요인2: 리더 부정 표면행동</b>		
나의 상사는 구성원들을 대할 때 일에 대한 열정이 있는 것처럼 행동한다.	.609	.825
나의 상사는 실제 느끼는 감정과 다르게 구성원들을 대한다.	.594	.693
나의 상사는 일에 대한 열정이나 확신 등을 느끼지 있지 않더라도, 겉으로는 그러한 것처럼 행동한다.	.488	.644
<b>요인3: 리더 진심행동</b>		
나의 상사가 구성원들에게 보이는 감정은 실제로 상사 자신이 느끼는 감정과 동일하다.	.486	.822
나의 상사는 구성원들에게 실제로 느끼는 감정 그대로 표현한다.	.472	.668
나의 상사가 구성원들에게 보이는 감정은 자연스럽다.	.681	.387
<b>요인4: 리더 긍정 표면행동</b>		
나의 상사는 구성원으로 인해 부정적인 감정이 생기더라도, 이를 숨기면서 적절히 응대한다.	.545	.758
나의 상사는 구성원들과 소통할 때 속으로는 그렇지 않더라도 기분 좋은 상태인 것처럼 행동한다.	.686	.727
나의 상사는 분노, 화남 같은 감정이 있더라도 구성원들에게 드러내지 않는다.	.464	.681
나의 상사는 부정적인 감정들을 가지고 있더라도 구성원들과 소통할 때 이를 숨기기 위해 연기를 한다.	.467	.561

정된 상태에서 의미 있는 구조를 추출하기 위한 것이므로 그 기준을 엄격하게 설정하지 않았다. 문항 내용을 살펴보았을 때 표면행동 문항으로만 구성된 요인2의 경우 리더가 부하들에게 긍정적 감정을 가장하는 왜곡행동이 주로 포함된 것으로 판단하였으며, 요인4의 경우도 마찬가지로 표면행동 문항으로만 구성되어 있고, 업무상황에 적합한 억제행동이 주로 포함된 것으로 판단하였다. 따라서 연구자들 간 논의를 통해 요인2를 '부정적 표면행동(왜곡)' 및 '긍정적 표면행동(억제)'으로 명명하였다.

#### 4.2 리더 감정노동에 대한 수렴·변별타당도 분석결과

연구1에 사용된 설문1에 포함된 변수들의 평균과 표준편차, 그리고 Pearson 상관계수를 산출한 결과는 <Table 2>와 같다. 상관계수 결과, 선한 의도로 지각된 긍정적 표면행동의 경우 LMX( $r=.333, p<.001$ ) 및 직무열의와 정적 상관이 나타났으며( $r=.238, p<.001$ ), 직무탈진과 부적 상관이 확인되었다( $r=-.137, p<.01$ ). 반면, 거짓된 의도로 지각된 부정적 표면행동의 경우 LMX( $r=-.302, p<.001$ )

및 직무열의와 부적 상관이 나타났으며( $r=-.129, p<.01$ ), 직무탈진과 정적 상관이 확인되었다( $r=.188, p<.001$ ). 그 외 진심행동과 직무탈진의 관련성이 유의미하지 않은 결과를 제외하고, 내면행동과 진심행동의 방향성은 선행연구들과 유사하게 나타나 요인분석을 통해 새롭게 구분된 표면행동을 비롯한 각각의 리더 감정노동이 리더십 및 직무 관련 변수와 수렴·변별되는 것으로 볼 수 있다.

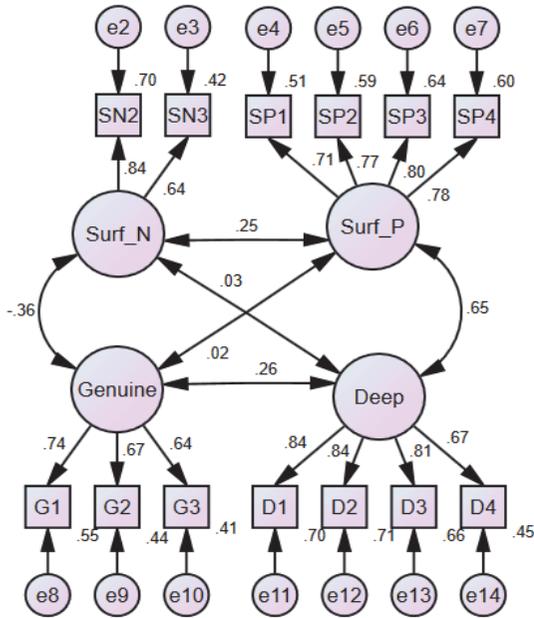
#### 4.3 리더 감정노동에 대한 확인적 요인분석결과

탐색적 요인분석에서 나타난 4요인 모형이 타당한지를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석결과, 경로계수가 모두 유의미하였으나, 부정적 표면행동의 문항1(나의 상사는 구성원들을 대할 때 일에 대한 열정이 있는 것처럼 행동한다.)의 SMC(squared multiple correlation) 값이 .03으로 설명량이 매우 낮은 수준으로 나타났다(Figure 1). 이에 따라 해당 측정변수를 제거 후 재분석 결과, 모형의 경로계수가 유의미하였으며, SMC 값이 모두 .4 이상으로 나타났고, 모형 적합도가 개선되었다

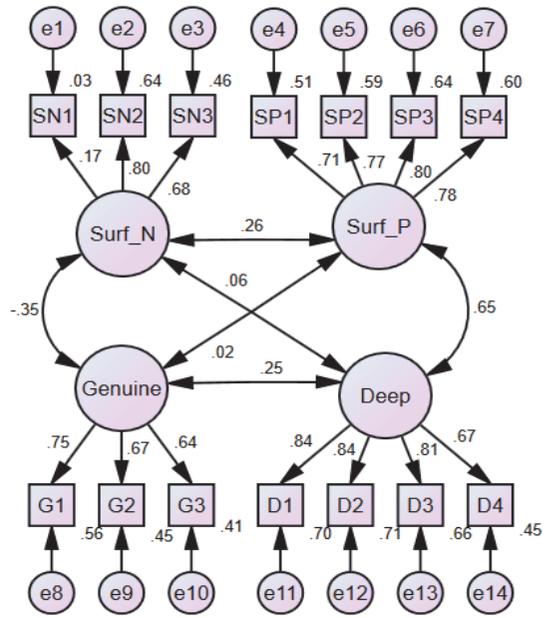
<Table 2> 설문1 측정변수들의 상관, 평균, 표준편차(N=489)

	1	2	3	4	5	6	7
1. 긍정 표면행동							
2. 부정 표면행동	.208**						
3. 내면행동	.429***	-.184***					
4. 진심행동	-.045	-.305***	.307***				
5. LMX	.333**	-.302***	.521**	.310**			
6. 직무탈진	-.137**	.188***	-.348***	-.031	-.463***		
7. 직무열의	.238***	-.129**	.420***	.127**	.507***	-.752***	
<i>M</i>	3.335	2.406	3.901	3.387	2.815	2.448	3.778
<i>SD</i>	.785	.802	.749	.688	.472	.519	.653

Note. \*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$



Note. Surf\_N: 부정적 표면행동, Surf\_P: 긍정적 표면행동, Genuine: 진심행동, Deep: 내면행동 수치는 표준화계수  
 〈Figure 2〉 리더 감정노동 확인적 요인분석 결과 (문항 제거)



Note. Surf\_N: 부정적 표면행동, Surf\_P: 긍정적 표면행동, Genuine: 진심행동, Deep: 내면행동 수치는 표준화계수  
 〈Figure 3〉 리더 감정노동 확인적 요인분석 결과

〈Table 3〉 모형적합도 비교

모형	$\chi^2(df)$	CFI	TLI	NFI	AGFI	RMSEA
4요인 모형	328.649(71)	.898	.869	.874	.867	.090
4요인 모형(문항제거)	214.393(59)	.936	.915	.914	.900	.077

〈Figure 2, Table 3〉.

#### 4.4 설문2, 3 변수들에 대한 상관분석결과

설문2와 3에 포함된 변수들의 평균과 표준편차, 그리고 Pearson 상관계수를 산출한 결과는 〈Table 4〉와 같다.

#### 4.5 매개모형 검정결과

연구3의 매개모형 검정에 앞서 동일방법편의 (common method bias)의 수준을 평가하기 위해 매개모형에 포함될 모든 문항들에 대해 탐색적 요인 분석을 통한 단일요인검정을 실시하였다(single factor test: Harman, 1976). 분석결과, 고유치 1이상인 요인이 6개로 나타났으며, 가장 많은 설명력을 차지

(Table 4) 설문2, 3 측정변수들의 상관, 평균, 표준편차(N=224)

	설문2					설문3
	1	2	3	4	5	6
1. 긍정 표면행동						
2. 부정 표면행동	.140*					
3. 내면행동	.486***	-.039				
4. 진심행동	-.106	-.327***	.113			
5. LMX	.382**	-.190**	.586***	.310**		
6. 직무열의	.076	.036	.178**	-.074	.287***	
<i>M</i>	2.968	3.109	3.218	3.244	3.149	3.273
<i>SD</i>	.798	.764	.728	.704	.683	.802

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

하는 요인의 설명분산이 28.542로 나타나 측정방법에 의한 동일방법편의의 문제가 심각하지 않은 것으로 확인되었다(Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012).

다음으로 리더 감정노동과 LMX, 직무열의에 대한 매개모형의 효과를 검증하기 위해 완전매개모형과 부분매개모형을 경쟁시켜 모형 비교를 실시하였으며, 다음 단계로 Bootstrap을 통해 채택된 매개모형에서 감정노동이 LMX를 통해 직무열의에 이르는 효과가 유의미한지 확인하였다. 또한, 모형의 적합도를 평가하기 위해 CFI, TLI, NFI, RMSEA 지수를 확인하였다.

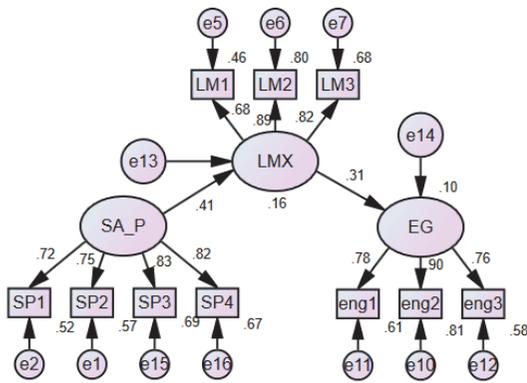
#### 4.5.1 긍정 표면행동과 직무열의 간 관계에서 LMX의 매개효과

긍정 표면행동과 직무열의 간 관계에서 LMX의 매개효과모형이 (Figure 5, 6)에 제시하였다. 완전매개모형의 경우 경로계수가 유의미하였으나, 부분매개모형은 긍정 표면행동과 직무열의 간 경로계수가 유의미하지 않았다. 모형 적합도 지수를 살펴본

결과, 부분매개모형의 AGFI 지수를 제외한 모든 적합도가 수용 가능 수준 이상으로 나타났다(Table 5). 내재된 두 모형에 대한  $\chi^2$  차이 검정결과, 자유도를 기준으로 차이가 유의미하지 않아 완전매개모형이 채택되었다. Bootstrap을 이용한 간접효과에 대한 검정결과, 95% 신뢰구간에서 0을 포함하지 않아 유의미한 것으로 나타났다(Table 6). 따라서 긍정 표면행동은 LMX를 통해 직무열의에 정적효과가 있는 것으로 확인되었다. 또한, 경로계수가 모두 유의미하고, 적합도가 수용 가능 수준 이상이며, 차이검정에 의해 더 간명한 완전매개모형이 적절한 것으로 나타났다. 또한, 경로계수가 모두 유의미하고, 적합도 지수가 모두 수용 가능 수준 이상이며, 차이검정에 의해 더 간명한 완전매개모형이 적절한 것으로 나타났다.

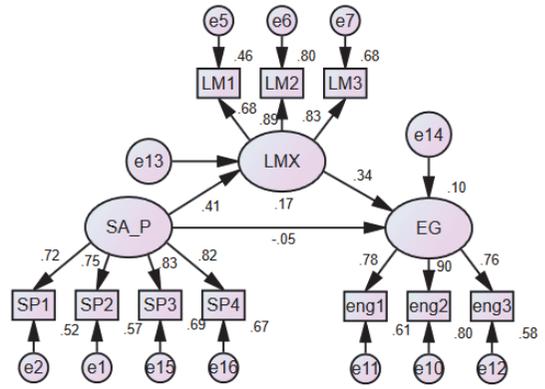
#### 4.5.2 부정 표면행동과 직무열의 간 관계에서 LMX의 매개효과

부정 표면행동과 직무열의 간 관계에서 LMX의 매개효과모형을 (Figure 7, 8)에 제시하였다. 완전



Note. SA\_P: 긍정적 표면행동, EG: 직무열의, 수치는 표준화계수

〈Figure 5〉 긍정 표면행동과 직무열의 간 관계에서 LMx의 완전매개효과



Note. SA\_P: 긍정적 표면행동, EG: 직무열의, 수치는 표준화계수

〈Figure 6〉 긍정 표면행동과 직무열의 간 관계에서 LMx의 부분매개효과

〈Table 5〉 긍정 표면행동 매개모형 적합도 비교결과

모형	$\chi^2(df)$	CFI	TLI	NFI	AGFI	RMSEA
완전매개모형	70.400(33)	.965	.952	.936	.900	.071
부분매개모형	69.989(32)	.964	.950	.937	.897	.073

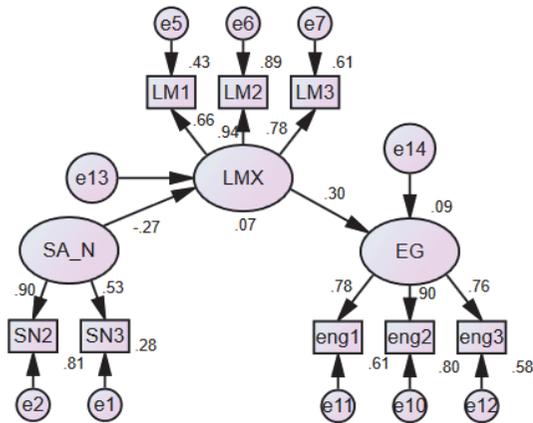
〈Table 6〉 긍정 표면행동 완전매개모형 Bootstrap 결과표

	Estimate	SE	95% CI	
			Percentile	Bias-corrected
Direct effect	-	-	-	-
Indirect effect	.139	.047	LL: .061, UL: .234	LL: .063, UL: .241
Total effect	.139	.047	LL: .061, UL: .234	LL: .063, UL: .241

Note. LL: 하한값(Lower Limit), UL: 상한값(Upper Limit), CI: 신뢰구간(Confidence Interval)

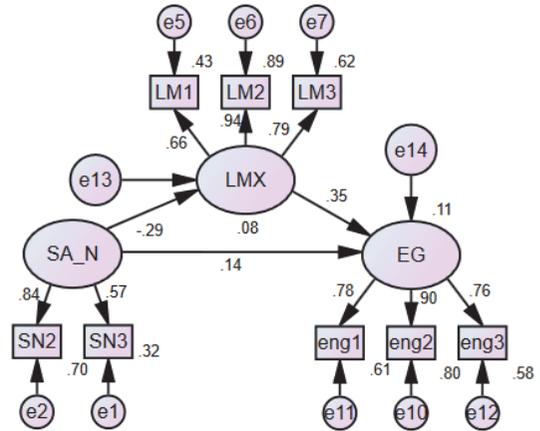
매개모형의 경우 경로계수가 유의미하였으나, 부분 매개모형은 부정 표면행동과 직무열의 간 경로계수가 유의미하지 않았다. 모형 적합도 지수를 살펴본 결과, 두 모형 모두 수용 가능 수준 이상의 적합도를 보여주고 있다(Table 7). 내재된 두 모형에 대한  $\chi^2$  차이 검정결과, 자유도를 기준으로 차이가 유의미

하지 않아 완전매개모형이 채택되었다. Bootstrap 을 이용한 간접효과에 대한 검정결과, 95% 신뢰구 간에서 0을 포함하지 않아 유의미한 것으로 나타났 다(Table 8). 따라서 부정 표면행동은 LMx를 통 해 직무열의에 부적 효과가 있는 것으로 확인되었다. 또한, 경로계수가 모두 유의미하고, 차이 검정에 의해



Note. SA\_N: 부정적 표면행동, EG: 직무열의, 수치는 표준화계수

〈Figure 7〉 부정 표면행동과 직무열의 간 관계에서 LMX의 완전매개효과



Note. SA\_N: 부정적 표면행동, EG: 직무열의, 수치는 표준화계수

〈Figure 8〉 부정 표면행동과 직무열의 간 관계에서 LMX의 부분매개효과

〈Table 7〉 부정 표면행동 매개모형 적합도 비교결과

모형	$\chi^2$ (df)	CFI	TLI	NFI	AGFI	RMSEA
완전매개모형	41.343(18)	.966	.947	.942	.913	.076
부분매개모형	38.616(17)	.969	.948	.946	.913	.076

〈Table 8〉 부정 표면행동 완전매개모형 Bootstrap 결과표

	Estimate	SE	95% Confidence Interval	
			Percentile	Bias-corrected
Direct effect	-	-	-	-
Indirect effect	-.082	.031	LL: -.150, UL: -.029	LL: -.165, UL: -.033
Total effect	-.082	.031	LL: -.150, UL: -.029	LL: -.165, UL: -.033

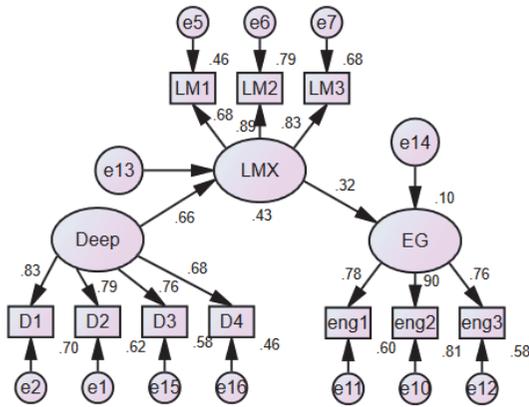
Note. LL: 하한값(Lower Limit), UL: 상한값(Upper Limit), CI: 신뢰구간(Confidence Interval)

더 간명한 완전매개모형이 적절한 것으로 나타났다.

#### 4.5.3 내면행동과 직무열의 간 관계에서 LMX의 매개효과

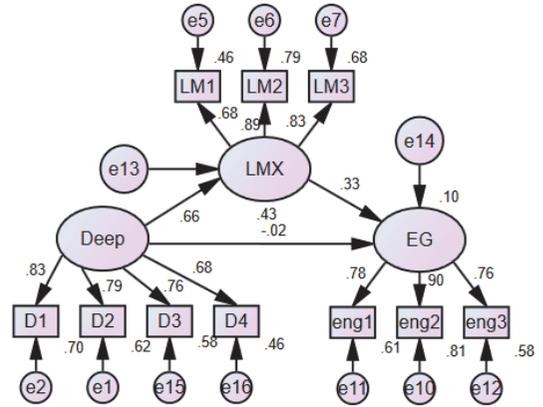
내면행동과 직무열의 간 관계에서 LMX의 매개효

과모형을 〈Figure 9, 10〉에 제시하였다. 완전매개 모형의 경우 경로계수가 유의미하였으나, 부분매개 모형은 내면행동과 직무열의 간 경로계수가 유의미하지 않았다. 모형 적합도 지수를 살펴본 결과, 부분매개모형의 AGFI 지수를 제외한 모든 적합도가 수용 가능 수준 이상으로 나타났다〈Table 9〉. 내재된



Note. Deep: 내면행동, EG: 직무열의, 수치는 표준화계수

<Figure 9> 내면행동과 직무열의의 간 관계에서 LMX의 완전매개효과



Note. Deep: 내면행동, EG: 직무열의, 수치는 표준화계수

<Figure 10> 내면행동과 직무열의의 간 관계에서 LMX의 부분매개효과

<Table 9> 내면행동 매개모형 적합도 비교결과

모형	$\chi^2(df)$	CFI	TLI	NFI	AGFI	RMSEA
완전매개모형	67.800(33)	.968	.956	.940	.901	.069
부분매개모형	67.758(32)	.967	.954	.940	.898	.071

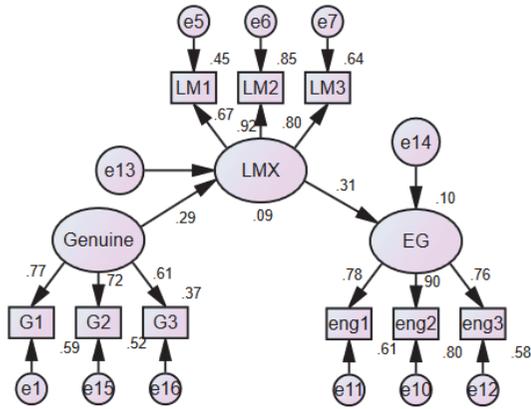
<Table 10> 내면행동 완전매개모형 Bootstrap 결과표

	Estimate	SE	95% CI	
			Percentile	Bias-corrected
Direct effect	-	-	-	-
Indirect effect	.208	.060	LL: .095, UL: .342	LL: .111, UL: .367
Total effect	.208	.060	LL: .095, UL: .342	LL: .111, UL: .367

Note. LL: 하한값(Lower Limit), UL: 상한값(Upper Limit), CI: 신뢰구간(Confidence Interval)

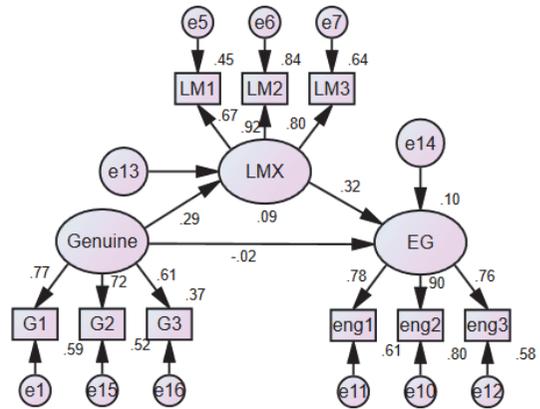
두 모형에 대한  $\chi^2$ 차이 검정결과, 자유도를 기준으로 차이가 유의미하지 않아 완전매개모형이 채택되었다. Bootstrap을 이용한 간접효과에 대한 검정결과, 95% 신뢰구간에서 0을 포함하지 않아 유의미한 것으로 나타났다<Table 10>. 따라서 내면행동은

LMX를 통해 직무열의에 정적 효과가 있는 것으로 확인되었다. 또한, 경로계수가 모두 유의미하고, 적합도 지수가 모두 수용 가능 수준 이상이며, 차이 검정에 의해 더 간명한 완전매개모형이 적절한 것으로 나타났다.



\* EG: 직무열의, 수치는 표준화계수

〈Figure 11〉 진심행동과 직무열의의 간 관계에서 LMX의 완전매개효과



\* EG: 직무열의, 수치는 표준화계수

〈Figure 12〉 진심행동과 직무열의의 간 관계에서 LMX의 부분매개효과

〈Table 11〉 진심행동 매개모형 적합도 비교결과

모형	$\chi^2$ (df)	CFI	TLI	NFI	AGFI	RMSEA
완전매개모형	91.303(25)	.920	.884	.894	.861	.109
부분매개모형	91.231(24)	.918	.878	.894	.855	.112

〈Table 12〉 진심행동 완전매개모형 Bootstrap 결과표

	Estimate	SE	95% Confidence Interval	
			Percentile	Bias-corrected
Direct effect	-	-	-	-
Indirect effect	.091	.052	LL: .006, UL: .218	LL: .020, UL: .237
Total effect	.091	.052	LL: .006, UL: .218	LL: .020, UL: .237

Note. LL: 하한값(Lower Limit), UL: 상한값(Upper Limit), CI: 신뢰구간(Confidence Interval)

#### 4.5.4 진심행동과 직무열의의 간 관계에서 LMX의 매개효과

진심행동과 직무열의의 간 관계에서 LMX의 매개효과모형을 〈Figure 11, 12〉에 제시하였다. 완전매개모형의 경우 경로계수가 유의미하였으나, 부분매개모

형은 진심행동과 직무열의의 간 경로계수가 유의미하지 않았다. 모형 적합도 지수를 살펴본 결과, 두 모형의 RMSEA를 제외한 모든 적합도가 수용 가능한 것으로 나타났다(Table 11). 내재된 두 모형에 대한  $\chi^2$  차이 검정결과, 자유도를 기준으로 차이가 유의미하지 않아 완전매개모형이 채택되었다. Bootstrap

을 이용한 간접효과에 대한 검정결과, 95% 신뢰구간에서 0을 포함하지 않아 유의미한 것으로 나타났다(Table 12). 또한, 경로계수가 모두 유의미하고, 차이 검정에 의해 더 간명한 완전매개모형이 적절한 것으로 나타났다.

## V. 논의

### 5.1 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 부하가 지각한 리더의 감정노동에 대한 연구로, 표면행동에 대한 탐색을 통해 요인이 구분됨을 확인하고, 감정노동이 리더-부하 관계지각을 통해 직무태도에 미치는 영향력을 살펴보았다. 분석 결과의 내용은 다음과 같다.

첫째, 선행연구에서 나타난 감정노동의 혼재된 효과를 해결하기 위해 부하가 지각한 리더 감정노동을 분석하여 요인구조를 탐색하였으며, 지각된 의도 및 상황의 적합성에 따른 두 개의 표면행동 요인을 확인하였다(Rafaeli & Sutton, 1987). 또한, 각 표면행동 요인과 직무탈진 및 직무열의, 리더-부하 관계 간 서로 다른 관련성을 확인하였다. 둘째, 추가적인 표집을 통해 탐색적 요인분석에서 나타난 요인구조를 재확인하기 위해 확인적 요인분석을 통해 변수를 확정하였다. 셋째, 2차 표본에 대해 표집을 추가로 실시하여 리더 감정노동 네 개 하위요인이 각각 리더-부하 관계에 대한 지각을 통해 직무열의에 영향력이 있음을 분석하였다. 분석결과, 리더십으로 지각되는 감정노동은 부하에게 긍정·부정 정서를 제공하여 리더-부하 관계에 영향을 끼치며, 이는 부하의 직무태도에 대한 변화를 일으키는 것으로 확인되

었다(Arnold et al., 2015; Epitropaki, 2006; Goleman et al., 2002).

본 연구의 시사점은 첫째, 그간 혼재되어 있던 리더 감정노동 관련 선행연구에 대한 새로운 관점을 제시하였다는 점이다. 인간은 성장하면서 타인에게도 자신과 마찬가지로 의도나 욕구, 감정이 있다는 점을 학습하게 되며, 이는 타인 행동의 원인을 명확히 파악할 수 있는 경로이다(Apperly & Butterfill, 2009; Gordon, 1996). 업무현장에서 리더와 부하 간 관계는 리더가 제공하는 감정표현을 통한 리더십이 많은 부분을 차지한다(Humphrey et al., 2008). 또한, 본 연구를 통해 부하들이 리더의 각기 다른 의도, 혹은 상황에 따른 적합한 행동을 지각했을 때 리더와의 관계지각에 서로 다른 영향력이 있음을 확인하였다. 즉, 부하가 지각하는 리더와의 관계는 리더가 표면적으로 보여주는 감정이나 행동이 아닌 리더의 실제 의도에 달려있다. 따라서 선행연구에서 제각각이었던 리더 표면행동의 원인은 부하가 탐지한 리더의 감정노동 세부전략에 의한 것이며, 이를 요인구조의 재탐색을 통해 왜곡과 억제 기제가 각기 포함된 부정적 표면행동요인과 긍정적 표면행동요인으로 구분하여 실증적으로 규명하였다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 위에서 언급한 표면행동의 두 개 요인 중 부정 표면행동은 본래 선행연구에서 제안된 부정적 결과를 초래하고, 긍정 표면행동의 경우 감정노동의 또 다른 형태인 내면행동 및 진심행동이 리더-부하 관계, 업무태도에 유사한 영향력이 있음을 확인하였다. 우선 부정 표면행동은 리더-부하 관계 및 직무열의와 부적 관련성이 나타났으며, 직무탈진과는 정적 관련성이 확인되었다. 이러한 양상은 기존 연구에서 조직구성원들의 표면행동이 조직 내 대인관계나 업무태도에 미치는 부정적 영향력과 유사한 것처럼

보이나(e.g., Kim, Kim, & Lee, 2014; Humphrey, 2021), 이는 감정노동 행위자의 부정적 태도를 유발하는 것이 아닌, 상대방의 거짓된 의도, 즉 선한 감정을 가장한 왜곡을 지각했을 때 나타나는 반응이다. 다음으로 긍정 표면행동의 경우 리더-부하 관계 및 직무열의와 정적 관련성이 나타났으며, 직무탈진과 부적 관련성이 확인되었다. 이는 기존 연구에서 나타난 내면행동 및 진심행동이 직무·조직태도변수에 미치는 긍정적 영향력과 그 맥락을 같이하는 것처럼 보인다. 그러나 긍정 표면행동의 효과는 리더가 실제 감정을 억제하고 제어하려는 선한 의도, 즉 업무현장에서 기대되는 바람직한 모습의 지각에서 나온 것인 반면, 내면행동의 효과는 리더 자신의 감정억제가 아닌, 조직 전체가 요구하는 감정표현방식을 적극적으로 자신의 감정으로 수정하고 인정하려는 인지적 재평가를 위한 노력을 지각한 효과라 볼 수 있다(Ashforth & Humphrey, 1993). 또한, 진심행동의 경우 요구되는 긍정적 감정이 자신의 감정과 일치하기 때문에 별도의 의도나 노력 없이 구성원들을 배려할 때 나타나는 효과이다(Hochschild, 1983). 이와 같이 본 연구는 네 개의 감정노동에 대해 서로 다른 원리와 절차에 의한 차별적 효과를 확인하였다.

셋째, 리더십으로 지각되는 감정노동이 리더-부하 관계에 영향을 끼쳐 구성원들의 업무태도로 이어지는 모형을 검증하였다. 업무목표의 달성은 조직구성원의 동기와 노력에 달려있으나, 목표지향적 행동을 끌어내기 위한 리더-부하 관계의 역할이 매우 중요하다(Janssen, & Van Yperen, 2004). 업무 중 불확실한 상황이나 어려움이 발생했을 때 선한 의도를 지니고 긍정적 감정표현을 위해 노력하는 리더에 공감하게 되고, 부정적 감정을 억제하려는 적절한 리더십은 구성원의 기대를 충족하며, 이는 리더를 향

한 신뢰 및 관계의 질을 높은 수준으로 지각하게 만들어 업무에 대한 긍정적 태도 및 성취로 이어진다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 반대로 리더의 거짓된 의도가 감지된다면, 표면적으로 나타나는 행동과는 무관하게 상사로부터의 배려나 구성원으로서의 가치 지각 수준이 낮아져 관계의 질을 낮게 지각하게 되며, 이는 업무수행 저하로 이어질 것이다.

## 5.2 한계점 및 후속연구과제

본 연구의 한계점과 후속연구과제를 살펴보면, 첫째, 본 연구의 표본은 공기업과 사기업에 근무하는 다양한 직종과 직급을 대상으로 분석을 실시하였으며, 이는 편향이 발생할 가능성이 비교적 낮아 표본의 대표성이 적절하고, 일반화가 수월하다고 볼 수 있다. 그러나 모형검정 시 측정된 인구통계변수의 통제 및 집단차이가 고려되지 않아 감정노동의 더욱 세부적인 영향력에 대해 추가적으로 검증할 필요성이 제기된다. 예를 들어, 여성 리더의 감정노동이 남성 리더보다 더 부하에게 신뢰감과 긍정적 효과를 지녀 과업수행을 주도하기에 적합한 것과 같이(Chen, Satoshi, Katsumura, Liu, & Zhang, 2017), 각 성별이나 직급, 직종에 따른 리더 감정노동의 하위요인 및 모형의 효과를 살펴볼 필요가 있다.

둘째, 요인구조의 확인을 통해 리더 감정노동의 새로운 요인을 발견할 수 있었으나, 본 연구는 국내 직장인들을 대상으로 시행한 연구이므로 문화 간 차이가 존재할 수 있다. 본 연구에서도 연구 2의 확인적 요인분석을 통해 부정 표면행동 1문항이 제거되었기 때문에 하나의 변수로 구성하여 신뢰도를 확인하기에 논쟁의 소지가 있으며(Eisinga, Grotenhuis, & Pelzer, 2013), 연구에 사용된 척도는 번안척도이기 때문에 원척도를 국외 표본을 대상으로 분석할

시 설문 등가성(item equivalence) 수준에 따른 문장효과가 낮게 나타날 수 있다. 또한, 번안과정에서 표면행동 문항이 각각 왜곡과 억제 기제로 번역되었을 가능성 역시 간과할 수 없다(Gjersing, Caplehorn, & Clausen, 2010; Kim & Kim, 2020). 후속연구에서는 번역-역번역부터 시작되는 타당화 절차를 포함해야 하며, 국외 표본을 대상으로 모형에 대한 교차검정이 필요하다.

셋째, 전체 연구에서 감정노동에 대한 부하 평정을 사용하였으며, 설문2와 3에서는 독립변수 및 매개변수를 1차에 측정하고, 준거변수를 2차에 측정하여 모형검정 시 나타날 수 있는 동일방법편의(common method bias)에 따른 인과관계 문제를 방지하였다. 또한, 매개모형 표본에 대한 단일요인검증을 통해 통계적 확인을 추가하였으나, 그럼에도 불구하고 모든 매개모형이 완전매개효과로 나타나 감정노동이 준거변수에 미치는 직접적 효과가 유의미하지 않았다. 종단측정연구는 특정 변수가 서로 다른 시점에서 변화하는지를 검정할 수 있는 유용한 측정방식이며, 연구의 설계와 변수의 특성에 따라 짧게는 일주일에서 10년 단위로 측정 간격을 조절할 수 있다(Caruana, Roman, Hernandez-Sanchez, & Solli, 2015). 본 연구에 포함된 직무열의의 경우 다양한 직무환경 요인에 영향을 받는 상태적(state-like) 태도 변수이기 때문에 비교적 짧은 간격으로 설정하였음에도 불구하고 독립변수로부터의 직접적 효과가 관찰되지 않았다. 또한, 타당한 종단연구를 위해서는 각 측정 시점에 따른 변수들에 대한 확인적 요인분석과 모든 변수들 간 상관, 변화양상을 살펴보아야 한다. 따라서 후속연구에서는 모형에 직접적 연관이 있는 변수(e.g., 리더십 효과성, leadership effectiveness; Yukl & Lepsinger, 2005)나, 즉각적 상황에서 판단이 가능한 리더 관련 준거변수를 통해 검정할

필요성이 있으며(Phillips, 1984), 타당한 종단연구설계를 통해 모형을 재확인할 필요성이 있다.

넷째, 본 연구에서 도출된 긍정 표면행동과 내면행동, 진심행동은 모두 리더-부하 관계에 대한 긍정적 지각을 통해 직무열의를 증가시킨다. 그러나 앞서 언급했듯이, 각각의 감정노동은 서로 다른 원리와 절차를 지니고 있으므로 효과의 방향성만이 아닌 강도에 대한 확인이 필요하다. 예를 들어, Russell (1980)의 정서원형모형(circumplex model of affect)에 따르면, 개인의 정서는 쾌/불쾌(pleasant/unpleasant), 활성화/비활성화(high activation/low activation)의 두 차원으로 이해될 수 있다. 이를 업무현장에 적용한 국내 연구사례에서는 각 기준에 따라 직무열의 및 직무만족, 일중독(workaholism), 직무탈진을 구분하였으며, 직무 관련 변수가 각 업무태도 변수에 미치는 차별적인 영향력과 강도를 검증하였다(Park, Lee, & Shin, 2020). 이를 감정노동에 적용한다면, 앞서 언급한 바와 같이, 리더의 감정노동에 내재된 의도만이 아닌, 선행사건에 초점을 맞춘 감정조절을 위한 인지적 재평가 및 반응에 초점을 맞춘 왜곡, 억제를 위한 노력 등에 대해 방향성만이 아닌 활성화 차원을 추가해야 한다. 이러한 방법을 통해 리더가 긍정 표면행동 시 실제 감정억제를 위한 노력에 투입되는 활성화 수준 및 내면행동 시 조직에서 요구하는 감정을 자신의 감정으로 수정하려는 노력에 투입되는 활성화 수준의 차이를 확인할 수 있을 것이다. 따라서 후속연구에서는 모형 내 경로계수 간 유의미한 효과 차이를 확인할 필요성이 있으며, 추가로 특정 감정노동 하위요인에 적합한 준거변수를 설정하여 모형을 확장할 필요성이 있다.

마지막으로, 위에서 언급한 활성화 수준의 차원을 통해 긍정 표면행동과 내면행동, 진심행동이 구분될 지라도 여전히 이러한 차이의 효과가 조직구성원들

이나 서비스 장면의 고객들에 의해 차별적으로 지각될 수 있는지는 불확실하다. 선행연구에서 거짓된 의도에 의한 표면행동과 선한 의도에 의한 내면행동을 고객이나 직원이 구분하고 탐지할 수 있다는 결과는 상당수에 이르나, 내면행동과 진심행동의 구분은 그 개념에서부터 잘못 분류되었다는 비판(Kruml & Geddes, 2000)과 함께 동일하게 긍정적인 직무·조직 태도변수와 연관된다는 점에서 두 감정노동전략에 대한 탐지를 확신할 수는 없다. 따라서 후속연구에서는 내면행동과 진심행동의 차이인 인지적 노력(활성화 수준)에 의한 감정표현 및 자연스러운 감정표현의 차별적 탐지를 위한 추가적인 이론을 제시하거나 이를 위한 준거변수를 탐색해야 한다. 예를 들어, 리더의 진정성을 근거로 정의되는 진성리더십(authentic leadership)은 부하들의 자기인식과 자기규제 절차를 형성하도록 영향력을 끼치는데, 이를 통해 구성원들은 자신의 내재화된 가치나 신념에 대해 지각하게 되며, 리더에 대한 더욱 진실한 태도를 지니게 된다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). 또한, 진성리더십은 다양한 업무수행에 효과가 있으며, 특히 구성원들의 LMX를 증진시키고, 조직정치 지각에 의해 효과가 약화되는 특성을 지니고 있다(e.g., Munyon, Houghton, Simarasl, Dawley, & Howe, 2021; Zhang, Guo, Zhang, Xu, Liu, & Newman, 2021). 이러한 측면에서 진성리더십을 인지적 노력이 아닌 진정성 수준을 근거로 판단되는 리더의 진심행동 원리에 적용시켜 관련 변수들의 효과 차이를 파악해 볼 수 있을 것이다.

위에서 제시한 한계점에도 불구하고 본 연구는 리더 감정노동의 요인구조 재탐색을 통해 혼재된 선행연구에 대한 해결의 실마리를 제공하였으며, 감정을 표현하는 리더의 감정노동이 조직 내 대인관계에 영

향을 끼치는 리더십의 한 형태라는 것을 재확인하였다. 무엇보다 리더십에 의한 부하의 태도나 행동이 리더의 의도 및 서로 다른 표면행동 전략을 지각한 결과라는 핵심 원리를 밝혔다라는 점에 의의를 찾을 수 있다.

## 참고문헌

- Apperly, I. A., and S. A. Butterfill(2009), "Do humans have two systems to track beliefs and belief-like states?," *Psychological Review*, 116(4), pp.953-970.
- Arnold, K. A., C. E. Connelly, M. M. Walsh, and K. A. Martin Ginis(2015), "Leadership styles, emotion regulation, and burnout," *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4): pp.481-490.
- Ashforth, B. E., and R. H. Humphrey(1993), "Emotional labor in service roles: The influence of identity," *The Academy of Management Review*, 18(1), pp.88-115.
- Avolio, B. J., and W. L. Gardner(2005), "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership," *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp.315-338.
- Barrett, L. F., J. J. Gross, T. C. Christensen, and M. Benvenuto(2001), "Knowing what you're feeling and knowing what to do about it: Mapping the relation between emotion differentiation and emotion regulation," *Cognition & Emotion*, 15(6), pp.713-724.
- Barsade, S. G., A. P. Brief, and S. E. Spataro(2003), "The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm," In

- J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd Ed.) (pp. 3-52). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Bagozzi R. P., and Y. Yi(1988), "On the evaluation of structural equation models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), pp.74-94.
- Bass, B. M., and B. J. Avolio(1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Bass, B. M., and R. Riggio(2006), *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum Associated.
- Bollen, K. A., and R. A. Stine(1993), "Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models," in K. A. Bollen and J. S. Long (Eds.) *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Bono, J. E., and M. A. Vey(2007), "Personality and emotional performance: Extraversion, neuroticism, and self-monitoring," *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), pp. 177-192.
- Brotheridge, C. M.(2006), "A review of emotional labour and its nomological network: Practical and research implications," *Ergonomia IJE& HF*, 28, pp.295-309.
- Brotheridge, C. M., and A. A. Grandey(2002), "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "People Work"," *Journal of Vocational Behavior*, 60, pp.17-39.
- Brotheridge, C. M., and R. T. Lee(2002), "Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor," *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, pp.57-67.
- Browne, M. W., and R. Cudeck(1993), "Alternative ways of assessing model fit," in K. A. Bollen and J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp.136-162). Beverly Hills, CA: Sage.
- Byrne, B. M.(2016), *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Third Edition. Routledge.
- Caruana, E. J., M. Roman, J. Hernandez-Sanchez, and P. Solli(2015), "Longitudinal studies," *Journal of Thoracic Disease*, 7(11), pp. E537-40.
- Celiker, N., M. F. Ustunel, and C. O. Guzeller(2019), "The relationship between emotional labour and burnout: a meta-analysis," *Anatoila*, 30(3), pp.328-345.
- Chen, L., A. Satoshi, F. Katsumura, H. Liu, and Y. Zhang(2017), "Leading with emotional labor: Gender differences in leader emotional labor and employee performance," *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2017(1), 15283
- Dasborough, M. T., and N. M. Ashkanasy(2002), "Emotion and attribution of intentionality in leader - member relationships," *The Leadership Quarterly*, 13, pp.615-634.
- Decuyper, A. and W. B. Schaufeli(2021), "Exploring the Leadership - Engagement Nexus: A Moderated Meta-Analysis and Review of Explaining Mechanisms," *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 8592.
- Diefendorff, J. M., and R. H. Gosserand(2003), "Understanding emotional labor process: A control theory perspective," *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp.945-959.
- Diefendorff, J. M., M. H. Croyle, and R. H. Gosserand

- (2005), "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies," *Journal of Vocational Behavior*, 66, pp.339-357.
- Dunn, A. M., E. D. Heggstad, L. R. Shanock, and N. Theilgard(2018), "Intra-individual response variability as an indicator of insufficient effort responding: Comparison to other indicators and relationships with individual differences," *Journal of Business and Psychology*, 33(1), pp.105-121.
- Eisinga, R., M. t. Grotenhuis, and B. Pelzer(2013), "The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown?," *International Journal of Public Health*, 58, pp.637-642.
- Ekman, P., R. J. Davidson, and W. V. Friesen(1990), "The Duchenne smile: emotional expression and brain physiology. II," *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), pp. 342-353.
- English, T., I. A. Lee, O. P. John, and J. J. Gross (2017), "Emotion regulation strategy selection in daily life: The role of social context and goals," *Motivation and Emotion*, 41(2), pp. 230-242.
- Epitropaki, O.(2006), "Leading the show: The impact of leader's emotional labor on subordinates' transformation leadership perceptions and collective emotional labor," *paper presented at the Academy of Management Conference*, Atlanta, GA.
- Gabriel, A. S., J. M. Diefendorff(2015), "Emotional labor dynamics: A momentary approach," *Academy of Management Journal*, 58(6), pp.1804-1825.
- Gardner, W. L., B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, and F. Walumbwa(2005), "'Can you see the real me?' A self-based model of authentic leader and follower development," *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp.343-372.
- Gardner, W. L., D. Fischer, and J. G. Hunt(2009), "Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?," *The Leadership Quarterly*, 20, pp.466-482.
- Gardner, W. L. and B. J. Avolio(1998), "The charismatic relationship: A dramaturgical perspective," *Academy of Management Review*, 23(1), pp.32-58.
- Gjersing, L., J. R. Caplehorn, and T. Clausen(2010), "Cross-cultural adaptation of research instruments: Language, setting, time and statistical considerations," *BMC Medical Research Methodology*, 10, 13.
- Goleman, D., R. Boyatzis, and A. McKee(2002), *Primal Leadership*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Gong, T., J. K. Park, and H. Hyun(2020), "Customer response toward employees' emotional labor in service industry settings," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101899
- Gordon, R. M.(1996), "'Radical' simulationism," in P. Carruthers and P. K. Smith (Eds.), *Theories of theories of mind*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gottfredson, R. K. and H. Aguinis(2016), "Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms," *Journal of Organizational Behavior*, 38, pp. 558-591.
- Graen, G. B., and M. Uhl-Bien(1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a

- multi-level multi-domain perspective," *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp.219-247.
- Grandey, A. A., J. M. Diefendorff, and D. Rupp (2013), *Emotional labor in the 21st century: Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work*. Routledge.
- Grandey, A. A., G. M. Fisk, A. S. Mattila, K. J. Jansen, and L. A. Sideman(2005), "Is 'service with a smile' enough? Authenticity of positive display during service encounters," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), pp.38-55.
- Grandey, A. A., J. H., Kern and M. R. Frone(2007), "Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor," *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, pp.63-79.
- Gross, J. J.(1998), "Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences or experience, expression, and physiology," *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, pp.224-237.
- Gross, J. J.(2002), "Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences," *Psychophysiology*, 39, pp.281-291.
- Gross, J. J.(2001), "Emotion regulation in adulthood: Timing is everything," *Current Directions in Psychological Science*, 10, pp.214-219.
- Grove, S. J., and R. P. Fisk(1989), "Impression management in services marketing: A dramaturgical perspective," in R. A. Giacalone and P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp.427-438.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson(2022), *Multivariate data analysis* (7th Edition). New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Harman, H. H.(1976), *Modern factor analysis*, University of Chicago press.
- Hatfield, E., J. T. Cacioppo, and R. L. Rapson(1994), *Emotional Contagion*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Hochschild, A. R.(1983), *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press. ISBN 978-0-520-05454-7.
- Hong, S.(2000), "The Criteria for Selecting Appropriate Fit Indices in Structural Equation Modeling and Their Rationales," *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19(1), pp. 161-177.
- Hu L, and P. M. Bentler(1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives," *Structural Equation Modelling*, 6, pp.1-55.
- Humphrey, N. M.(2021), "Emotional labor and employee outcomes: A meta-analysis," *Public Administration*. doi.org/10.1111/padm.12818
- Humphrey, R. H., J. M. Pollack, and T. Hawver, (2008), "Leading with emotional labor," *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), pp.151-168.
- Hülshager, U. R., and A. F. Schewe(2011), "On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research," *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), pp.361-89
- Impett, E. A., B. M. Le, A. Kogan, C. Oveis, and D. Keltner(2014), "When you think your partner is holding back," *Social Psychological and Personality Science*, 5(5), pp.542-549.
- Iszatt-White, M.(2009), "Leadership as emotional

- labour: The effortful accomplishment of valuing practices," *Leadership*, 5(4), pp.447-467.
- Ivanova S., T. Treffers, F. Langerak, and M. Groth (2022), "Holding back or letting go? The effect of emotion suppression on relationship viability in new venture teams," *Entrepreneurship Theory and Practice*, online published.
- Janssen, O., and N. W. Van Yperen(2004), "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction," *Academy of Management Journal*, 47(3), pp.368-384.
- Kafetsios, K., J. B. Nezlik, and T. Vassilakou (2012), "Relationships between leaders' and subordinates' emotion regulation and satisfaction and affect at work," *Journal of Social Psychology*, 152(4), pp.436-457.
- Kahn W. A.(1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work," *Academy of Management Journal*, 33, pp.692-724.
- Kellett, J. B., R. H. Humphrey, and R. G. Sleeth (2006), "Empathy and the emergence of task and relations leaders," *The Leadership Quarterly*, 17, pp.146-162.
- Kim, M., Y. Kim, and S. Lee(2014), "The relationships between emotional labor and job-related variables," *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 27(4), pp.683-717.
- Kim T., and J. Kim(2020), "Analysis of equivalence and reliability of Korean translated abbreviated profile of hearing aid benefits," *Audiology and Speech Research*, 16(3).
- Kong, J. S., and J. Woo(2016), "The effect of leader emotional labor on followers' work engagement," *The Journal of the Korea Contents Association*, 16(2), pp.422-445.
- Kovjanic, S., S. C. Schuh, and K. Jonas(2013), "Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement," *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 86(4), pp.543-555.
- Kown, D. K., M. S. Kim, and Y. S., Han(2015), "The effect of subordinate's emotional labor on job burnout and job engagement: The moderating effect of perceived organizational support," *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 28(3), pp.457-480.
- Kruml, S. M., and D. Geddes, (2000), "Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work," *Management Communication Quarterly*, 14(1), pp.8-49.
- Le, B. M., and E. A. Impett(2013), "When holding back helps: Suppressing negative emotions during sacrifice feels authentic and is beneficial for highly interdependent people," *Psychological Science*, 24(9), pp.1809-1815.
- Lee, M., R. Pekrun, J. L. Taxer, P. A. Schutz, E. Vogl, and X. Xie(2016), "Teachers' emotions and emotion management: Integrating emotion regulation theory with emotional labor research," *Social Psychology of Education*, 19(4), pp.843-863.
- Lam, C. K., F. Walter, and S. A. Lawrence(2021), "Emotion suppression and perceptions of interpersonal citizenship behavior: Faking in good faith or bad faith?," *Journal of Organizational Behavior*, 42, pp.365-387.
- Li, Y., K. Mehmood, X. Zhang, and C. M. Crossin

- (2019), "A Multilevel Study of Leaders' Emotional Labor on Servant Leadership and Job Satisfaction," *Emotions and Leadership* (Research on Emotion in Organizations, Vol. 15), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp.47-67.
- Li, M. and L. L. Liang(2016), "Emotional Labor between Supervisors and Subordinates: Literature Review and Future Research," *Open Journal of Business and Management*, 4, pp.130-137.
- Lind, R. C., and J. M. Maslyn(1998), "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development," *Journal of Management*, 24(1), pp.43-72.
- Luthans, F. and B. J. Avolio(2003), "Authentic leadership: A positive developmental approach," in Cameron, K.S., J.E. Dutton, and R.E. Quinn, (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*, Barret-Koehler, San Francisco, pp.241-261.
- Mahoney, K. T., W. C. Buboltz, J. E. Buckner, and D. Doverspike(2011), "Emotional labour in American professors," *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), pp.406-423.
- Maslach, C., W. B. Schaufeli, and M. P. Leiter (2001), "Job burnout," *Annual Review of Psychology*, 52, pp.397-422.
- Mann, S.(1999), *Hiding what we feel, faking what we don't: Understanding the role of your emotions at work*, New York: Harper-Collins.
- Mann, S., and J. Cowbum(2005), "Emotional labour and stress within mental health nursing," *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 12, pp.154-162.
- Meier, M.(2009), *The invisibility of emotional labor: A case study of faculty members at small liberal arts colleges*. Saarbrücken, Germany: VDM Verlag Dr. Muller Aktiengesellschaft & Co. KG.
- Mesmer-Magnus J. R., L. A. DeChurch, A. Wax (2012), "Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A discordance - congruence perspective," *Organizational Psychology Review*, 2(1), pp.6-53.
- Mio, J. S., R. E. Riggio, S. Levin, and R. Reese (2005), "Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor," *The Leadership Quarterly*, 16(2), pp.287-294.
- Moon, T. W., W. M. Hur, and Y. J. Choi(2019), "How leaders' perceived emotional labor leads to followers' job performance : A serial mediation model," *Journal of Service Theory and Practice*, 29(1), pp.22-44.
- Munyon, T. P., J. D. Houghton, N. Simarasl, D. D. Dawley, and M. Howe(2021), "Limits of authenticity: How organizational politics bound the positive effects of authentic leadership on follower satisfaction and performance," *Journal of Applied Social Psychology*, 51 (6), pp.594-609.
- Nisar, Q. A., N. Othman, and B. A. M. Kamil (2018), "Leaders' Emotions and Followers' Behaviors: A New Perspective with Perceived Emotional Sincerity," *Behavioral & Social Sciences Librarian*, 8(9), pp.1434-1449.
- Ng, T. W.(2017), "Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways," *Leadersh Quarterly*, 28(3), pp.385-417.
- Park, J., J. H. Lee, and K. H. Shin(2020), "Expansion of job demands-resources model by applying the circumplex model of affect: The role of

- dominant promotion-focus and LMX on the effects of job demands to two-dimensional view of work-related subjective well-being," *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 33(4), pp.501-543.
- Phillips, J. S.(1984), "The accuracy of leadership ratings: A cognitive categorization perspective," *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(1), pp.125-138.
- Pirola-Merlo, A., C. Haertel, L. Mann, and G. Hirst(2002), "How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams," *The Leadership Quarterly*, 13(5), pp.561-581.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, and N. P. Podsakoff(2012), "Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it," *Annual Review of Psychology*, 63, pp.539-569.
- Pransky, G., S. Finkelstein, E. Berndt, M. Kyle, J. Mackell, and D. Tortorice(2006), "Objective and self-report work performance measures: A comparative analysis," *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(5), pp.390-399.
- Rafaeli, A., and R. I. Sutton(1987), "Expression of emotion as part of the work role," *Academy of Management Review*, 12, pp.23-37.
- Richards, J. M., and J. J. Gross(1999), "Composure at any cost? The cognitive consequences of emotion suppression," *Personality & Social Psychology Bulletin*, 25(8), pp.1033-1044.
- Rosch, D. M., D. A. Collier, and S. M. Zehr(2014), "Self-vs.-teammate assessment of leadership competence: The effects of gender, leadership self-efficacy, and motivation to lead," *Journal of Leadership Education*, 13(2), pp.96-124.
- Russell, J. A.(1980), "A circumplex model of affect," *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), pp.1161-1178.
- Saks, A. M.(2006), "Antecedents and consequences of employee engagement," *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp.600-619.
- Scandura, T. A., and G. B. Graen(1984), "Moderating effects of initial Leader-Member Exchange status on the effects of a leadership intervention," *Journal of Applied Psychology*, 69(3), pp.428-436.
- 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, pp.163-183.
- Schaufeli, W. B., A. B. Bakker, and M. Salanova (2006), "The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study," *Educational and Psychological Measurement*, 66, pp.701-716
- Schaufeli, W. B., and M. Salanova(2007), Chapter 5 Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organization in Research in S. W. Gilliland (Eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, and A. B. Bakker(2002), "The measurement of Engagement and burnout: A confirmative analytic approach," *Journal of Happiness Studies*, 3, pp.71-92.
- Schaufeli, W. B., M. P. Leiter, C. Maslach, and S. E. Jackson(1996), *MBI-General Survey*, Palo Alto.
- Schaufeli, W. B., A. Shimazu, J. Hakanen, M.

- Salanova, and H. De Witte(2019), "An ultra-short measure for work engagement," *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), pp.577-591.
- Shin, K. H.(2003), "The Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS): An Application In South Korea," *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 16(3), pp. 1-17.
- Trougakos, J. P., N. Chawla, and J. M. McCarthy (2020), "Working in a pandemic: Exploring the impact of COVID-19 health anxiety on work, family, and health outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1234-1245.
- Van Kleef, G. A.(2009), "How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) Model," *Current Directions in Psychological Science*, 18(3), pp.84-188.
- Van Kleef, G. A., A. C. Homan, B. Beersma, D. Van Knippenberg, B. Van Knippenberg, and F. Damen(2009), "Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation," *Academy of Management Journal*, 52(3), pp.562-580
- Wang, G.(2011), "What role does leaders' emotional labor play in effective leadership? An empirical examination," Unpublished PhD dissertation, University of Iowa.
- Wang, G., S. E. Seibert, and T. L. Boles(2011), "Chapter 1 synthesizing what we know and looking ahead: A meta-analytical review of 30 years of emotional labor research," in C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy, and W. J. Zerbe (Eds.), *What have we learned? Ten years on (Research on Emotion in Organizations, Volume 7)* (pp. 15-43). Bingley, England: Emerald Group Publishing Limited.
- Wang, G., S. Seibert, and T. L. Boles(2013), "The interactive roles of leaders' emotional labor in followers' outcome," *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1.
- Weiss, H. M., and R. Cropanzano(1996), "Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work," in Staw, B. M. and L. L. Cummings, (Eds), *Research in Organizational Behavior*, (pp.1-74). Greenwich, CT: JAI Press
- Yoo, J. and J. Jeong(2017), "The effects of emotional labor on work engagement and boundary spanner creativity," *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(2), pp.214-232.
- Yoo, J., and J. Yoo(2016), "Perceived customer participation and work engagement: the path through emotional labor," *International Journal of Bank Marketing*, 34(7), pp.1009-1024.
- Yukl, G., and R. Lepsinger(2005), "Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness," *Organizational Dynamics*, 34(4), pp.361-375.
- Zhang, Y., Y. Guo, M. Zhang, S. Xu, X. Liu, and Newman(2021), "Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review," *Asia Pacific Journal of Management*, Online Published.

## 〈부 록〉

〈부록 1〉 설문1 표본의 인구통계학적 특성(N=489)

변수		N (%)
성별	남	398 (81.4)
	여	91 (18.6)
연령	20대	24 (4.9)
	30대	77 (15.7)
	40대	245 (50.1)
	50대 이상	143 (29.2)
학력	고졸	28 (5.7)
	전문대졸	95 (19.4)
	대졸	304 (62.2)
	대학원졸	62 (12.7)
직종	관리/사무직	349 (71.4)
	생산/기술직	61 (12.5)
	판매/영업직	69 (14.1)
	연구/개발직	4 (0.8)
	기타	6 (1.2)
직급	사원	28 (5.7)
	대리	32 (6.5)
	과장	98 (20.0)
	차장	217 (44.4)
	부장 이상	114 (23.3)
근무기간	1년 미만	8 (1.6)
	1~5년	56 (11.5)
	5~10년	70 (14.3)
	10~20년	98 (20.0)
	20년 초과	257 (52.6)

〈부록 2〉 설문2 표본의 인구통계학적 특성(N=445)

변수		N (%)
성별	남	227 (51.0)
	여	218 (49.0)
연령	20대	86 (19.3)
	30대	92 (20.7)
	40대	89 (20.0)
	50대	100 (22.5)
	60대 이상	78 (17.5)
학력	고졸	33 (7.4)
	대졸	356 (80.0)
	대학원졸	56 (12.6)
직종(기업)	관리/사무직	261 (77.4)
	생산/기술직	15 (4.5)
	판매/영업직	30 (8.9)
	연구/개발직	26 (7.7)
	기타	5 (1.5)
직종 (공공기관)	행정지원	56 (51.9)
	민원봉사	16 (14.8)
	세무	1 (0.9)
	기술	17 (15.7)
직급(기업)	기타	18 (16.7)
	사원	100 (24.8)
	주임	33 (8.2)
	대리	69 (17.1)
	과장	71 (17.6)
	차장	29 (7.2)
직급 (공공기관)	부장 이상	101 (25.1)
	9급	9 (21.4)
	8급	5 (11.9)
	7급	9 (21.4)
	6급	13 (31.0)
	5급	5 (11.9)
근무기간	4급 이상	1 (2.3)
	1년 미만	41 (9.2)
	1~5년	162 (36.4)
	5~10년	99 (22.2)
	10~20년	84 (18.9)
	20년 초과	59 (13.3)

## 〈부록 3〉 설문2, 3에 모두 응답한 표본의 인구통계학적 특성(N=224)

변수		N (%)
성별	남	114 (50.9)
	여	110 (49.1)
연령	20대	40 (17.9)
	30대	39 (17.4)
	40대	53 (23.7)
	50대	48 (21.4)
	60대 이상	44 (19.6)
학력	고졸	10 (4.5)
	대졸	188 (83.9)
	대학원졸	26 (11.6)
직종(기업)	관리/사무직	134 (75.7)
	생산/기술직	7 (4.0)
	판매/영업직	15 (8.5)
	연구/개발직	21 (11.9)
	기타	0 (0.0)
직종 (공공기관)	행정지원	27 (75.7)
	민원봉사	7 (4.0)
	세무	15 (8.5)
	기술	21 (11.9)
직급(기업)	사원	46 (22.5)
	주임	17 (8.3)
	대리	32 (15.7)
	과장	34 (16.7)
	차장	14 (6.9)
	부장 이상	61 (29.9)
직급 (공공기관)	9급	4 (20.0)
	8급	3 (15.0)
	7급	3 (15.0)
	6급	6 (30.0)
	5급	4 (20.0)
	4급 이상	0 (0.0)
근무기간	1년 미만	27 (12.1)
	1~5년	62 (27.7)
	5~10년	57 (25.4)
	10~20년	48 (21.4)
	20년 초과	30 (13.4)

- The author Jong-Hyun Lee is an assistant professor at Dept. of Psych. Gyeongsang National University. He received his M.A. and Ph.D. in I/O Psychology from Ajou University. After receiving degree, he worked as a senior researcher and research professor at the Social Science Research Institute at Ajou University. His research interests include job embeddedness, workplace meeting, mindfulness, and job stress.
- The author Young-Kook Moon is a PhD candidate in Industrial and Organizational (I/O) Psychology at the Central Michigan University. Before he attended the doctoral program at the Central Michigan University, he received his Master of Arts degree in I/O Psychology at the Ajou University in 2020 and his Bachelor of Arts degree in History and Psychology from the Ajou University. His primary research focuses on occupational health psychology, personality and individual difference, employee turnover, and workplace meeting.
- The author Young-Eun Yang is an adjunct professor at Konkuk University Graduate School of Public Administration. She received her B.A. in French language and literature from Seoul National University and MBA from MIT Sloan School of Management. Also, she received Ph.D. in Management from Konkuk University. Her research interests include work engagement, job crafting, and psychological ownership.
- The author Ji-Soo Park is currently working as a senior consultant at KiumTech. He graduated from Department of Psychology at Ajou University and obtained a master's degree in industrial and organizational psychology at Ajou University. The main work areas are education consulting and curriculum development.