

연구논문

일선관료의 감정노동이 직무만족에 미치는 영향: 직무소진의 매개효과 탐색*

김 지 성**

한 승 현***

- I. 서 론
- II. 이론적 검토
- III. 연구 설계
- IV. 분석결과
- V. 논의 및 결론

〈요약〉

본 연구는 비교적 다양한 직렬에 종사하는 지방의 일선공무원(일반행정, 경찰, 소방, 보건)들을 대상으로 일선관료가 경험하는 감정노동이 직무만족에 미치는 영향을 검증하고자 하였다. 특히 감정노동의 수행전략인 표면행위와 내면행위에 초점을 두고 직무소진이 감정노동과 직무만족의 관계에서 어떤 역할을 하는지 구체화하였다. 분석결과 다수 선행연구에서 발견된 표면행위와 직무소진의 정의 관계 및 내면행위와 직무소진의 부의 관계, 또한 내면행위와 직무만족의 정의 관계 및 직무소진과 직무만족의 부의 관계를 검증하였다. 표면행위의 수행은 감정부조화의 경험을 포함하고 이는 감정자원을 소진시켜 직무소진을 일으키는데 매우 중요한 영향을 미쳤으며, 또한 직무소진을 매개로 직무만족도를 낮추는 것으로 확인되었다. 반면, 내면행위의 수행은 직무상 요구되는 감정과 실제 감정을 일치시키는 과정에서 감정부조화를 최소화하고 감정적 노력을 기울이는 과정에서 성취감을 형성하며 감정자원의 고갈을 방지할 수 있어 결과적으로 직무소진을 방지하고 직무만족도를 제고하는 것으로 나타났다. 추가적으로 본 연구의 분석모형을 직렬별로 분석한 결과 모든 집단에서 직무소진이 감정노동과 직무만족의 관계를 매개하지만 감정노동의 구체적 전략에서 차이를

* 이 논문은 2015년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015S1A3A2046562). 이 논문의 일부는 2016년 12월 한국행정학회 동계학술대회에서 발표되었음을 밝힙니다. 데이터 사용에 도움을 주신 아주대 김서용 교수님, 학술대회에서 토론해 주신 고려대 심동철 교수님, 그리고 심사과정에서 유익한 논평을 주신 익명의 심사위원님들께 깊이 감사드립니다.

** 교신저자, 고려대학교 정부학연구소 연구교수(babylamb@korea.ac.kr)

*** 조지아대학교 인적자원 및 조직개발학과 조교수(calebhan@uga.edu)

보였는데, 일반행정, 소방, 보건(간호)공무원의 경우 표면행위, 경찰공무원의 경우 내면행위와 직무만족의 관계를 직무소진이 매개하는 것으로 드러났다. 본 연구는 감정노동의 수행전략과 직무만족의 관계에서 직무소진의 매개효과를 조명함으로써 표면행위 및 내면행위가 각각 직무소진을 통하여 직무만족에 미치는 영향을 구체화했다는 의의를 지닌다.

[주제어: 감정노동, 직무소진, 직무만족, 매개효과, 일선관료]

I. 서론

최근 경찰, 사회복지 공무원, 집배원 등 일선공무원들이 민원인들로부터 겪는 언어 및 신체적 폭력과 그로 인한 극심한 스트레스 등의 부작용을 다루는 언론 보도를 자주 볼 수 있다. 일선공무원들의 과업 중 상당 부분은 대민 서비스, 즉 직·간접적 대민 접촉을 포함하며 고객응대시의 상호작용은 많은 경우 감정노동(emotional labor)을 수반한다. 감정노동은 Hochschild(1983: 7)의 저서인 “통제된 마음(The Managed Heart)”에서 처음 제시된 용어로, 직무상 조직 혹은 타인(직무상 고객)이 요구하는 가치의 표현을 위해 근로자가 원래 자신의 감정을 억누르고 통제하는 등의 감정관리를 뜻한다. 즉, 감정노동이란 두 사람, 즉 근로자와 고객 혹은 근로자와 근로자 사이의 (역)동적 관계요소를 내재하며(Guy, Newman, & Mastracci, 2014), 조직이 조직구성원의 고객에 대한 감정표현 방식을 지시 및 통제하고자 하는 경향이 증가함에 따라 조직에 의해 구체화되고 요구되는 바대로 감정을 표현해야 하는 것이 근로자 직무수행의 주요 요소로 포함된다.

1980년대 이래 사회학과 심리학자들을 중심으로 증가한 노동자의 “감정”에 대한 연구관심은 경영, 특히 조직행동분야에서 주목받아 왔다. 국내·외의 감정노동 연구경향을 보면 승무원, 호텔종사자 등 민간부문의 서비스종사자들을 대상으로 한 연구에서 시작되어 2000년대 이후 행정 및 공공부문의 영역으로 확대되고 있으며 최근 일선공무원을 대상으로 한 감정노동연구가 꾸준히 증가하고 있다.¹⁾ 그 배경으로서

1) Guy *et al.*(2014)은 정부부문의 인적자원관리에 있어 감정노동의 논의가 결여되었으며 감정노동이 연구자들의 관심을 끌지 못한 주요 이유 중 하나로 이론화 과정에서 나타난 성 편견(gender-bias)을 제시한다. 여성주의 관점의 조직이론이나 행정이론은 전통적 남성 관점에서 중요시하던 리더십 및 지휘(통솔)의 문제보다 “감정”을 중시한다는 것이다. 감정의 소모가 연

1990년대 후반 이후 신공공관리론에 기반한 행정 패러다임이 가져온 고객지향형 행정 및 수요자 중심 행정서비스의 제공을 강조하는 변화를 들 수 있다(Osborn & Gaebler, 1993). 이에 따라 일선공무원들은 대민 행정서비스 전달에 있어 행정서비스 현장제도에 기반한 친절봉사, 주민만족, 행정서비스 품질의 제고 등에 대한 요구에 직면하고 있으며, 인터넷 및 사회관계망서비스의 발달로 민원인들이 적극적으로 서비스에 대한 평가 및 의견을 개진함으로써 인해 업무부담 및 스트레스가 증가하고 있다(성영태, 2014).

고객대응의 예측가능성 측면에서 감정노동의 긍정적 기능으로 조직구성원들로 하여금 감정 표현 규칙 및 매뉴얼 등을 통한 대인적 상호작용에 대한 예측을 가능하게 하고(Ashford & Humphrey, 1993), 고객의 긍정적 서비스 경험 및 신뢰 형성, 그리고 고객과의 안정적 관계 유지를 도와 조직 수준에서는 긍정적 영향을 미친다는 주장도 있다(Zapf, 2002). 하지만 감정노동은 근로자의 감정이 시장 상품화되고 서비스의 일부로 포함됨을 전제하고 있으며(Hochschild, 1983), 전반적으로 기존 문헌의 초점은 근로자의 감정노동 경험이 개인 수준에서 삶의 질 및 성과 등에 미치는 부정적·역기능적 결과에 있었다고 할 수 있다.

앞서 지적하였듯이 정부기관의 일선공무원들이 다양한 대민서비스를 담당하고 있음에도 감정노동에 대한 연구가 다소 늦게 시작된 것이 사실이다.²⁾ 그러나 김구·한기민(2012)이 정리하였듯이 “공적” 업무의 처리에 있어 합리성을 강조하는 공공관료제에서 감정노동의 개념이 저평가 되어왔고(Meier, Mastracci, & Wilson, 2006), 신공공관리론의 맥락에서 대민행정 담당 일선공무원의 감정이 고객만족도와 행정서비스의 질, 나아가 정부의 성과에 중요한 영향을 미치는 요인으로서 주목을 받기 시작하면서(Guy & Newman, 2004) 그들이 대민서비스 제공시 겪는 감정노동의 중요성이 관심 받게 되었다. 이와 관련하여 한국에서도 최근 10년간 일선 경찰공무원, 사회복지공무원, 교사 등을 중심으로 감정노동에 대한 연구가 활발히 이루어져 꾸준히 축적되고 있다. 하지만 감정노동의 개념화 및 변수 간 관계에 대한 결과가 매우 다양하게 나타나 합의나 이론화가 이루어졌다고 보기 어려우므로 지속적인 경험적 증거의 축적이 필요

계된 직업군이 여성의 비중이 높은 직종이라는 점에서 감정노동을 여성문제라고 볼 수도 있으나, 직무를 수행하는 경우 감정노동에 있어 남녀의 편차가 유의하지 않다는 다수 경험적 연구결과에 비추어 볼 때 감정노동을 여성문제로만 치부하기는 어렵다.

2) Meier *et al.*(2006)에 따르면 Guy & Newman(2004)이 *Public Administration Review*에 기고한 논문이 공공조직에 최초로 감정노동의 개념을 소개했다.

하다. 본 연구는 비교적 다양한 직렬에 종사하는 일선공무원(일반행정, 소방, 경찰, 보건)을 대상으로 감정노동과 직무만족의 관계를 직무소진의 개념을 통해 구체화해보고자 한다. 또한 선행연구의 검토를 통해 도출된 분석틀이 집단별로 다른 특성을 갖는지도 분석한다. 선행문헌은 감정노동과 직무만족의 관계 혹은 감정노동과 직무소진의 관계를 각각 검증하였으나, 본 연구에서는 감정노동의 일차적 결과인 직무소진이 직무만족에 미치는 영향, 즉 직무소진의 매개효과 검증에 초점을 두고, 감정노동과 직무만족의 관계를 구체화하는데 기여하고자 한다.

본 논문은 총 다섯 부분으로 구성되며 그 내용은 다음과 같다. II장에서는 감정노동의 개념 및 관련 변수들과 관련된 선행연구를 이론적으로 검토하고 이를 바탕으로 연구의 분석틀 및 가설을 도출한다. III장에서는 연구에 활용된 자료와 측정 및 연구방법을 설명하고 IV장에서는 분석결과를 정리하며, V장에서 연구결과의 함의를 논하고 한계점을 정리한다.

II. 이론적 검토

1. 감정노동의 개념

1) 감정노동의 정의 및 구성요소

일반적으로 감정노동은 조직구성원이 고객에게 서비스를 제공할 때 조직이 요구하는 감정을 표현하는 행위를 의미한다(Morris & Feldman, 1996). 종종 감정노동은 직무를 수행에 있어 근로자의 감정에 대한 관여(engagement), 억압(suppression), 환기(evocation)를 요구한다(Jin & Guy, 2009). 감정노동에 대한 주요 학자들의 개념정의를 살펴보면 다음과 같다. Hochschild(1983)는 조직에서 요구하는 가치 전달을 위해 고객 기분을 맞추거나 자신의 진짜(authentic) 감정을 억누르고 통제 및 관리하는 노동 행위라고 정의했고, Morris & Feldman(1996)은 감정노동을 직무상 대인 관계를 매개로 한 거래활동에서 조직이 요구하는 감정을 표현하는데 필요한 노력, 계획 및 통제로 개념화하였다. Grandey(2000)는 포괄적 관점에서 조직 혹은 직무상의 표현규칙에 대응하기 위해 감정에 촉진, 억제, 가장 등의 수정을 가하여 관리하는 것을 감정노동으로 정

의하였다. 본 연구에서는 감정노동에 대한 주요 개념을 종합하는 한편 감정통제의 “인위성”에 초점을 둔다. 따라서 본 연구의 대상인 일선관료의 감정노동은 “일선공무원이 대민 서비스의 제공에 있어 소속기관이 요구하는 감정 표현을 위해 개인 내면의 감정을 조절 및 통제하기 위한 인위적 노력을 행하는 것”이라고 정의한다.

한편 감정노동 개념의 복잡성을 반영하여 설명하고 측정하기 위해 여러 학자들이 개념을 구성하는 하위 차원이나 요소들을 탐색하고자 하였다. Morris & Feldman(1996)은 감정노동의 4가지 하위 차원으로서 첫째, 적절한 감정표현의 빈도(frequency of appropriate emotional display), 둘째, 요구되는 표현규칙에 대한 주의성(attentioness to required display rules), 셋째, 표현이 요구되는 감정의 다양성(variety of emotions required to be displayed), 넷째, 감정부조화(emotional dissonance)를 제시하였다.

각각에 대해 간단히 살펴보면 감정표현의 빈도는 감정노동연구에서 가장 주목받았던 요소 중 하나로서 서비스 제공자와 고객 간 상호작용의 빈도를 뜻하며 두 당사자 간 호감 및 신뢰 등 정서적 유대(affective bonds)가 형성될 때 해당 고객이 조직과 거래할 확률이 높아진다고 가정한다(Morris & Feldman, 1996; Wharton & Erickson, 1993). 즉, 담당 업무가 직무상 적절하다고 규정된 감정표현을 자주 요구할수록 조직의 구성원들에 대한 감정통제요구가 증가한다고 볼 수 있으므로 감정표현빈도는 감정노동의 주요 지표가 될 수 있다(Morris & Feldman, 1996). 둘째, 직무상 요구되는 감정표현규칙에 대한 주의성은 감정표현규칙에 대한 주의력이 많이 요구될수록 개인의 정신적 에너지나 신체적 노력이 더 많이 수반된다는 것으로, 감정표현의 지속(duration) 및 강도(intensity)를 포함한다. 대인적 상호작용에 있어 감정표현이 오래 지속되는 상황일수록, 또한 경험하거나 표현해야 하는 감정의 정도가 깊을수록 감정노동이 더 많이 요구된다. Hochschild(1983)는 이와 관련하여 감정노동이 두 가지 방식 즉, 표면행위(surface acting)와 내면행위(deep acting)를 통해 이루어진다고 보았다. 전자는 실제로 느끼지 않은 감정을 가장하여 표현하는 것이며, 후자는 직무상 요구되는 감정을 실제로 느끼고자 노력하는 것을 의미한다. 감정표현의 강도가 높은 경우에는 표면행위가 이루어지기 어렵고 따라서 내면행위를 요구하게 된다. Ashforth & Tomiuk(2000)은 표면행위와 내면행위가 근본적으로 다른 내면의 상태를 요구하므로 근로자의 삶의 질(well-being)에 미치는 영향도 다를 수 있다고 지적한다. 셋째, 요구되는 감정표현의 다양성은 직무역할에서 표현이 요구되는 감정의 종류가 얼마나 다양한지에 관한 것으로 다양성이 증가할수록 상황에 맞추어 감정을 표현해야 하는 감정노동도 커지게 된다.

넷째, 감정 부조화는 개인이 실제 느끼는 감정과 직무상 표현이 요구되는 감정의 충돌을 의미한다(Middleton, 1989; Morris & Feldman, 1996). 감정의 부조화가 클수록 감정에 대한 통제, 기술, 주의행동이 필요하므로 감정노동이 심화된다.

이 외에 Guy *et al.*(2014)은 감정노동을 감정직무(emotion work per se), 감정노동-개인효능감(emotional labor, self-efficacy), 감정노동-가면행위(emotional labor, false-face acting) 등 세 차원으로 구분하였다. 감정직무는 직무가 감정노동 수행을 요구하는 정도를, 감정노동-개인효능감은 근로자가 자신 및 타인의 감정을 관리하는데 느끼는 자신감 정도를, 감정노동-가면행위는 근로자가 실제로는 반대로 느끼는 감정을 실제 느끼는 척 해야만 하는 정도로 개념화하였다. Brotheridge & Lee(2003)는 감정 관련 역할 요구로서 감정표현의 빈도, 강도, 다양성 및 상호작용의 지속과 표면행위, 내면행위를 감정노동의 6가지 양상으로 제시하고 있고, Kruml & Geddes(2000)는 정서적 노력(emotive efforts)과 감정부조화(emotive dissonance)를 감정노동의 하위차원으로 제시하는데 정서적 노력은 적극적 내면행위와 관련되며, 감정부조화는 표면행위(높은 감정부조화) 및 수동적 내면행위(낮은 감정부조화)와 관련된다(〈표 1〉 참조).

〈표 1〉 감정노동 개념의 구성요소 간 관계

표면행위	높은 빈도 높은 감정부조화 감정노동-가면행위
내면행위	높은 주의성(강도, 지속성) 낮은 감정부조화(소극적 내면행위) 감정적 노력(적극적 내면행위) 감정노동-개인효능감

2) 표면행위와 내면행위

본 연구에서는 감정노동의 수행전략으로 제시되는 표면행위와 내면행위를 중심으로 감정노동을 살펴보고자 한다. 감정노동에 대한 하위 구성요소나 차원에 대한 학자들의 합의가 이루어진 것은 아니지만 〈표 1〉에 정리된 바와 같이 표면행위와 내면행위 개념이 감정노동의 주요 개념을 포괄하고 있기 때문이다. 다수의 선행연구들 또한 감정노동의 영향에 대한 종합적·구체적 이해를 위해 표면행위와 내면행위로 구분하여 개념화하였다(송현진·조윤직, 2016a). Hochschild(1983)에 따르면 표면행위는 근로자

가 실제로 느끼지 않은 감정을 직무상 가장하는 것이며, 내면행위는 직무상 요구되는 감정을 실제로 내면화하고자 노력하는 것을 의미한다. 양자 모두 자연스러운 감정상태가 아니라 감정에 대한 인위적 통제 및 계획을 포함하므로 개인의 부가적 노력을 수반한다(Ashforth & Humphrey, 1993).

앞서 살펴본 주요 구성요소를 적용하여 보면 감정표현의 강도가 높은 경우에는 표면행위가 이루어지기 어려워 내면행위를 요구하게 된다. 표면행위의 경우 진심으로 느끼는 감정을 변화시키지 않고 겉으로 표현되는 감정을 직무상 요구되는 감정에 맞추는 것이기 때문에 감정의 불일치가 발생하므로(Grandey, 2000) 감정부조화와 높은 관련성을 지닌다고 설명된다(Hülshager & Schewe, 2011; Pugh, Groth & Henning-Thurau, 2011; 송현진·조윤직, 2016a). 또한 Guy *et al.*(2014)의 하위 차원 중 감정노동-가면행위와 관련된다. 표면행위와 내면행위가 직무태도 등에 미치는 영향은 다르다고 설명된다. 표면행위가 야기한 감정부조화가 직무스트레스를 높이고 개인의 직무태도 등과 조직수준의 성과변수에 부정적으로 영향을 주는 반면, 내면행위는 직무상 요구에 따라 고객에 대해 느끼는 감정과 개인이 진심으로 느끼는 감정을 일치시키고자 하는 노력을 포함하므로 개인효능감과 관련된다(Guy *et al.*, 2014). 따라서 감정부조화의 경험을 최소화하고 고객의 긍정적 경험 및 고객과의 긍정적 관계형성을 도우며, 결과적으로 고객서비스의 질 향상과 직무의 성과 제고에도 도움을 준다는 것이다(Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005; Hsieh, Jin, & Guy, 2012; Hülshager & Schewe, 2011; Totterdell & Holmann, 2003).

2. 감정노동의 결과: 직무소진과 직무만족

1) 감정노동과 직무소진

직무소진은 정서적 부담이 수반되는 과업 환경에 오랜 기간 관여한 경우 발생하는 신체적 및 정서적 소진상태(Cordes & Dougherty, 1993; Pine & Aronson, 1988; 신강현, 2003)로 정의할 수 있다. 직무 스트레스의 경우 개인이 적응 및 복원기제를 통해 일상 상태로 돌아올 수 있지만, 직무소진의 경우 적응기제가 작동할 수 없게 되어 일상 업무로의 복귀가 불가능하다(Schaufeli & Enzmann, 1998; 신강현, 2003)는 측면에서 주목할 필요가 있다. 즉 직무소진은 근로자의 직무 스트레스가 누적되어 나타나는

만성적 반응상태로서 근로생활의 질을 가늠할 수 있는 지표라 할 수 있다(Gaines & Jermier, 1983; 오창택, 2012).

Maslach & Jackson(1981)은 직무소진을 세 가지 하위차원인 정서적 고갈(emotional exhaustion), 비인격화(depersionalization), 개인성취감의 감소(diminished personal accomplishment)로 분류하였다. 정서적 고갈은 과도한 심리적 부담으로 개인의 정서·감정 자원이 과도하게 사용 및 소모되어 고갈되었다고 느끼는 심리적 상태를 뜻하며³⁾, 비인격화는 타인에 대한 시선의 사물화 및 냉소적 태도가 고착화한 상태를, 마지막으로 개인의 성취감 감소는 직무상의 성취도 미비에 기인한 부정적 자기평가로 정의될 수 있다. 신강현(2003)은 직무소진이 적용되는 주체를 간호사, 교사, 사회복지사 등 대인서비스 직업군으로 한정하여 개발된 Maslach & Jackson(1981)의 직무소진측정도구에 대해 한국의 사회적 맥락에서 일반직 종사자로 대상을 확장하여 타당도를 검증하였다.⁴⁾

감정노동과 직무소진을 다루는 다수의 경험적 선행연구들은 감정노동의 부정적 경험은 직무소진을 유발한다고 설명한다. 특히 내면행위보다 감정부조화 상태와 밀접히 연계되는 표면행위는 직무소진에 정의 영향을 미치는 것으로 나타난다(예: Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Cheung, Tang, & Tang, 2011; Grandey, 2003; Guy *et al.*, 2014; Hülshager & Schewe, 2011; Kinman, Wray, & Strange, 2011; Montgomery *et al.*, 2006; 성영태, 2014; 송현진·조윤직, 2016b; 임재강·성영태, 2013). 한편 내면행위는 오히려 감정일치의 경험을 통해 감정부조화를 감소시키고 정서적 소진 및 비인격화를 방지하며 성취감을 증가시켜 결과적으로 감정적 자원의 회복을 가져와 직무소진을 방지한다고 설명된다(Grandey, 2003). 이와 관련하여 내면행위와 직무소진과의 관계를 탐색한 선행연구들 또한 내면행위와 직무소진 간 부정적 관계가 있음을 경험적으로 확인하였다(예: Humphrey, Ashforth, & Diefendorff, 2015; Zhang & Zhu, 2008; 성영태, 2014).⁵⁾

3) 자원보존이론(conservation of resources theory) 관점에서는 서비스직 근로자가 고객과의 상호작용 중에 감정자원을 소모 및 상실할 경우, 이를 다시 복원하지 못하면 직무소진이 발생한다고 설명한다(Hobfoll, 1989; Jackson, Schwab, & Schuler, 1986).

4) Schaufeli *et al.*(1996)이 Maslach & Jackson의 직무소진측정도구(Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey, MBI-HSS)를 일반직 종사자들에게도 적용하기 위해 개발한 측정도구인 Maslach Burnout Inventory-General Survey(MBI-GS) 또한 소진(exhaustion), 냉소(cynicism), 직업효능감(professional efficacy)등 세 가지 하위 요소를 포함한다. 각각은 MBI-HSS의 세 차원인 정서적 소진, 비인격화, 개인의 성취감 감소에 의미상 대응하는 개념이다(신강현, 2003).

2) 감정노동과 직무만족

조직에서 구성원들이 경험하는 감정노동은 개인의 직무태도(job attitudes)에 많은 영향을 미친다(Weiss & Cropanzano, 1996; 송현진·조윤직, 2016b). 조직행태 연구에서 직무만족은 조직몰입과 더불어 직무태만, 이직, 업무성과 등 조직성과 관련 변수들을 예측할 수 있는 중요한 선행변수로 인식되어 왔다(Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Tett & Meyer, 1993; Trevor, 2001). 직무만족은 구성원 개인이 직무상 경험을 바탕으로 직무에 대해 느끼는 유쾌한 감정적 상태(emotional state)이다(Locke, 1976). 즉, 개념의 핵심이 근로자의 직무에 대한 “긍정적” 감정 상태이므로, 감정노동의 부정적 경험은 직무만족을 감소시킬 것이라 예측할 수 있다. 일반적으로 감정노동은 개인이 진심으로 느끼는 감정의 표현을 통제하여 직무상 요구되는 방향으로 인위적 노력을 가하게 하므로 직무만족을 감소시킬 수 있다. 한편 다수의 선행연구들은 감정노동 수행의 구체적 전략, 즉 내면행위 및 표면행위와 직무만족과의 관계가 각각 다른 양상을 보임을 경험적으로 발견하였다. 일반적으로 표면행위는 직무만족을 감소시키는 반면 내면행위는 직무만족을 증가시킨다고 설명된다. 구체적으로 표면행위는 내면행위와 달리 일치의 방향이 아니라 불일치의 방향으로 감정을 관리해야 하므로 감정부조화를 경험하게 되어 직무만족도를 낮출 가능성이 높으나, 반대로 내면행위의 경우 감정의 진정성(authenticity)을 해치지 않고 감정이 표리하지 않도록 노력하는 과정에서 개인적 효능감을 경험하는 한편 고객과의 긍정적 관계 형성 및 직무상의 평가 향상에 기여하여 결과적으로 직무만족도를 높일 수 있다고 설명된다. 이와 관련한 경험적 연구들에서도 표면행위가 직무만족에 부정적 영향을 미치며(예: Hsieh, Hsieh, & Huang, 2016; Hülsheger & Schewe, 2011; Kinman *et al.*, 2011; Seery & Corrigan, 2009; Sloan, 2014; 문영주, 2014; 송현진·조윤직, 2016a), 내면행위는 직무만족도를 증가시키는 것으로 나타난다(예: Hsieh *et al.*, 2016; Wang *et al.*, 2011; 문영주, 2014; 양승범·송민혜, 2010). 예를 들어 Hsieh *et al.*(2016)은 대만 공무원을 대상으로 한 최근 연

5) 내면행위와 직무소진 간 관계의 경우 유의성을 찾지 못한 선행 연구의 사례(Montgomery *et al.*, 2006; Schaible & Gecas, 2010; Wang, Seibert, & Boles, 2011; 오창택, 2012)나 가설과 반대된 결과를 발견한 연구(송현진·조윤직, 2016b)도 존재한다. 표면행위의 영향은 비교적 일관성을 보이는 반면 내면행위의 경우 관련변수에 대한 영향에 있어 그 결과가 다소 혼재한다.

6) 내면행위와 직무만족의 관계에서 가설과 반대의 결과를 확인한 연구(송현진·조윤직, 2016a)도 존재한다.

구에서 표면행위가 직무만족을 낮추는 반면 내면행위는 직무만족을 높인다는 것을 발견하였다.⁷⁾ 또한 국내 연구사례로 문영주(2014)는 사회복지시설 종사자를 대상으로 한 연구에서 표면행위와 직무만족의 부정적 관계와 내면행위와 직무만족의 긍정적 관계를 확인하였다.

3) 직무소진과 직무만족

감정노동으로 인해 발생하는 직무소진 및 직무만족의 감소는 결국 이직의도와 이직(Drake & Yadama, 1996; 송현진·조윤직, 2016b; 오창택, 2012) 및 성과저하 등 조직생산성 감소와 연계되므로(Kahill, 1988; Turnipseed, 1994) 관계 역학에 대한 정치(精緻)하고 통합적인 이해가 요구된다. 직무소진과 직무만족의 관계를 검증한 선행연구들은 상대적으로 적으나 이들은 조직구성원들이 소진을 경험할 때 직무만족도가 낮아진다고 설명한다. Cordes & Dougherty(1993)는 직무소진에 대한 개념적 논문에서 직무소진의 결과변수로서 직무만족을 제시하고 조직구성원이 직무소진을 느낄 때 직무만족이 줄어든다고 주장하였고, 이 관계에 대한 경험적 결과를 제시한 선행연구가 존재한다(예: Dolan, 1987; Koustelios & Tsigilis, 2005; Piko, 2006; Wolpin, Burke, & Greenglass, 1991; 고경동, 2015; 진종순, 2014; 진종순·남태우, 2014). 예를 들어 Dolan(1987)은 간호사를 대상으로 직무소진과 직무만족 간 부정적 관계를 확인하였다. 또한 국내 연구의 예로 진종순(2014) 및 진종순·남태우(2014)는 해양 경찰 파·출장소 직원을 대상으로 한 연구에서 직무소진의 하위요소 중 정서적 고갈과 비인격화가 직무만족을 감소시킴을 확인하였다.

본 연구에서 탐색하고자 하는 감정노동과 직무만족의 관계에서 직무소진의 매개효과를 검증한 연구는 거의 없다. 다만 자원보존이론의 관점에서 설명하는 감정자원의 소모가 야기한 부정적 결과물이 감정자원 고갈에 기인한 추가적 부정적 결과를 초래한다는 악순환 원리에 따르면(Hobfoll, 2011)⁸⁾ 감정자원의 소모를 초래하는 표면행

7) 다만 해당 연구에서는 자아효능감(self-efficacy)의 매개효과를 탐색하였는데, 자아효능감이 추가된 모델에서는 내면행위의 영향력이 작아지거나 통계적으로 유의성을 잃어 결과적으로 자아효능감이 내면행위와 직무만족의 관계를 매개함을 확인하였다.

8) 오창택(2012)은 사회복지종사자를 대상으로 한 연구에서 Hobfoll(2011)의 자원보존이론 악순환 원리에 근거하여 직무소진의 하위요소 중 정서적 고갈이 표면행위-이직의도 및 표면행위-고객지향성 간 관계를 매개함을 경험적으로 규명하였다.

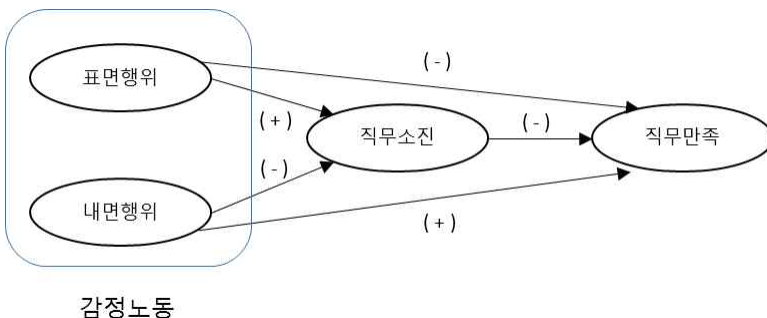
위는 일선공무원들로 하여금 감정부조화를 경험하게 하고 이로 인한 직무소진이 감정
 자원의 고갈 및 상실을 가져와 결국 직무만족에 부정적 영향을 미치는 반면, 의식적
 감정조절을 통한 감정일치를 경험하며 안정감과 성취감을 형성해 감정자원 및 에너지
 의 소모를 최소화하는 내면행위는 직무소진을 감소시켜 직무만족에 긍정적 영향을 미
 칠 것이라고 판단된다. 따라서 본 연구는 감정노동, 직무소진, 직무만족이 모두 정서
 (affect)와 감정(emotion)이라는 개념적 연결고리를 가지므로 감정노동이 직무만족에
 미치는 영향이 직무소진을 통해 매개될 것이라고 가정한다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 분석틀 및 가설설정

앞에서 논의된 선행연구 검토를 통해 도출된 본 연구의 분석틀(〈그림 1〉 참조) 및
 연구가설은 다음과 같다. 선행연구에서 검증된 감정노동이 직무만족 그리고 직무소진
 에 미치는 영향은 아직 완전한 합의가 이루어졌다고 보기 어렵다. 하지만 이론적 근거
 에 비추어 볼 때 본 연구는 감정부조화를 경험하는 표면행위가 정서적 소진 및 비인격
 화와 연계되어 직무소진을 일으키고, 반대로 감정부조화를 극복하려는 내면행위는 효
 능감·성취감 향상을 수반하여 직무소진을 감소시킨다고 가정한다. 특히 많은 선행연
 구들이 직무소진을 감정노동의 독립적인 결과변수로 본 것과 달리, 본 연구에서는 감
 정노동으로 인한 직무소진의 상태가 직무만족에 대한 영향을 매개한다고 가정한다.

〈그림 1〉 분석틀



[가설 1] 표면행위는 직무소진에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2] 내면행위는 직무소진에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 3] 표면행위는 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 4] 내면행위는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 5] 직무소진은 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2. 자료수집

본 연구는 직무수행 시 대민접촉비율이 높은 일반행정, 경찰, 소방, 보건(간호)직무에 종사하는 지방의 일선공무원을 대상으로 감정노동에 관련한 설문조사를 하였다. 설문지에 사용된 개념 구성의 각 문항은 선행연구의 검토를 통해 원문을 번역하여 활용하였다. 설문지에는 주요 연구 개념인 감정노동에 관한 문항 이외에도 매개변수인 직무소진 및 결과변수인 직무만족이 포함되었다. 실제 설문은 경기도 소속 소방공무원, 수원시 소속 공무원, 경기도의료원 소속 간호사, 경기도 경찰청(남부청) 소속 공무원을 대상으로 2016년 4월 1일부터 6월 30일까지 자기기입식 배포조사법을 통해서 수집하였고, 배포한 설문지 1800부 중 수거된 설문지는 총 1590부로 응답률은 88.3%이다.⁹⁾ 이들 중 1473부가 최종 결과분석에 사용되었다.

〈표 2〉는 본 연구에서 사용된 표본의 일반적 특성을 성별, 연령, 학력, 재직기간, 직급, 소속기관, 근무지역 별로 구성한 것이다. 조사대상자의 일반적 특성에 관한 기술분석 결과를 살펴보면 다음과 같다. 성별은 남녀 응답비율이 비슷하게 나타났는데, 남성 797명(54.1%), 여성 671명(45.6%)이 설문조사에 응답하였다. 연령대는 20대 281명(19.1%), 30대 615명(41.8%), 40대 394명(26.7%), 50대 176명(11.9%)으로, 과반수가 20-30대 젊은 연령층으로 구성된다. 학력으로는 고등학교 졸업 이하가 158명(10.8%), 전문대졸이 403명(27.4%), 학사가 834명(56.6%), 석사 이상이 67명(4.5%)으로 학사 이하의 학력이 대부분인 것으로 나타났다. 재직기간 별 분포는 5년 미만 542명(36.8%), 5

9) 소방공무원의 경우 34개 소방서 가운데 북부(11개서)를 제외한 23개 소방서 중 12개 소방서를 무작위 추출하여 각 소방서별로 일정 표본수를 할당하고, 다시 각 소방서별 부서 인원에 비례하여 부서별로 일정 설문지 부수를 할당한 후; 행정공무원의 경우 수원시 본청의 민원부서, 구청 민원부서, 동사무소를 무작위 추출하여 각 부서별 설문지 부수를 할당한 후; 간호사의 경우 경기도 의료원 소속 6개 병원을 대상으로 병원의 규모에 따라 표본수를 할당한 다음 각 병원 소속 간호 관련부서의 간호 인원에 비례하여 설문지 부수를 할당한 후; 경찰공무원의 경우 경기도 남부청 30개 경찰서 중 24개 경찰서를 무작위로 추출하여 각 경찰서별로 일정 표본수를 할당 및 경찰서 내 민원부서의 부서인원에 비례하여 설문지 부수를 할당한 후, 각 부서단위에서 최종 설문대상자를 무작위로 추출하였다.

년 이상-10년 미만 276명(38.2%), 10년 이상-15년 미만 204명(23.8%), 15년 이상-20년 미만 161명(10.9%), 20년 이상 150명(10.2%)을 차지하고 있다. 표본의 과반수이상은 10년 미만의 재직기간을 보여주고 있다. 이에 따라 직급 또한 7급 이하 공무원(1134명, 87%)이 본 연구 대상자의 대부분을 차지하였다. 이들 대부분은 도시에서 근무하고 있으며(90.5%), 농촌 등 읍면 소재지 근무자는 123명(8.4%)으로 매우 적은 비중을 보이고 있다.

〈표 2〉 조사대상자 특성 (n=1,473)

구분	내용	빈도(명)	퍼센트(%)
성별	남자	797	54.1%
	여자	671	45.6%
연령	20대	281	19.1%
	30대	615	41.8%
	40대	394	26.7%
	50대 이상	176	11.9%
학력	고졸	158	10.8%
	전문대졸	403	27.4%
	대졸	834	56.6%
	대학원졸	67	4.5%
재직기간	5년 미만	542	36.8%
	5년 이상 10년 미만	276	18.7%
	10년 이상 20년 미만	365	24.7%
	20년 이상 30년 미만	150	10.2%
	30년 이상	112	7.6%
직급	9급	338	22.9%
	8급	303	20.6%
	7급	501	34.0%
	6급	247	16.8%
	5급 이상	54	3.7%
지역	대도시	718	48.7%
	중도시	615	41.8%
	읍면소재지	123	8.4%
소속	일반행정	272	18.4%
	경찰	322	21.9%
	소방	417	28.3%
	보건(간호)	358	24.3%
	기타	87	5.9%
합계		1,473	100.0%

3. 측정도구 및 분석방법

본 연구의 주요 개념은 감정노동, 직무소진, 직무만족을 포함하고 있으며, 감정노동은 표면행위와 내면행위로 나누어 측정하였다. 측정 문항은 기존 선행연구의 이론적인 배경과 실증적 검정을 바탕으로 각 잠재변수를 구성하는 항목들이 선정되었다. 감정노동의 경우 Brotheridge & Lee(1998)는 초기 지표개발연구에서 감정표현의 빈도와 주의성, 다양성, 감정부조화 등 감정노동의 6가지 구성차원을 제시하였으나, 이후 감정노동척도(Emotional Labor Scale)의 개발과 타당성 연구(Brotheridge & Lee, 2003)를 바탕으로 많은 후속 연구들은 감정노동의 핵심개념으로서 표면행위 및 내면행위에 집중해 왔다(Chi & Grandey, 2016; Grandey, 2003; Humphrey *et al.*, 2015; 송현진·조윤직, 2016a). 국내 연구에서도 양승범·송민혜(2010)는 감정노동의 측정을 표면행위와 내면행위에 집중하여 살펴본 것이 응답자의 감정노동에 대한 개념 이해를 용이하게 하고 측정의 편의성을 향상시킨데 기여하였다고 기술하고 있다. 또한 매개변수로서 직무소진은 Schaufeli *et al.*(1996)이 개발한 MBI-GS에 대해 신강현(2003)이 한국의 일반근로자를 대상으로 타당도를 검증한 척도를 이용해 측정하였다. 종속변수의 경우 Ackfeldt & Coote(2005)가 개발한 일반적 직무만족을 포함하여 설문을 구성하였다. 이를 통해 완성된 설문은 자기응답을 바탕으로 실시하였으며 Likert 5점 척도에 의해 측정되었다. 수집된 자료의 진단, 신뢰도 분석, 요인분석 등을 위하여 SPSS 22.0을 사용하였으며, 구조방정식모형 분석을 위하여 AMOS 22.0을 사용하였다.

탐색적 요인분석은 동일 요인 내 변수들의 요인부하량의 벡터분산을 최대화하는 베리맥스(varimax) 직각회전을 활용하여 주성분분석을 하였다. 그 결과 추출된 네 개의 요인 중 고유치(eigenvalue)가 1이 넘는 요인들이 약 64.9 퍼센트의 변량을 설명해주는 것으로 나타났다. 구형성 검정 또한 KMO값이 0.81로 요인분석의 적절함을 나타내었고, Barlett의 카이제곱값도 7922.24($p < .01$)로 나타나 충분히 통계적으로 유의미하고 판단되었다. 탐색적 요인분석을 통하여 최종적으로 본 연구에서 사용된 구체적인 설문 문항들은 <표 3>에 제시되어 있다. 설문 문항에 대한 신뢰성 검증은 Cronbach's Alpha값을 사용하여 측정하였으며, 모든 요인이 만족할만한 수준의 신뢰도(> 0.7)를 보이며 각 요인에 대한 강한 응집력을 보여주었다. 특히 내용타당도(content validity), 즉 각 설문의 항목들이 구성하고 있는 개념의 의미가 설문내용에 적절하게 반영되어 있는지 여부를 확인하기 위하여 연구설계 과정에서 기존문헌의 검

토, 선행연구의 조작적 개념화 등을 조사 및 반영하였고, 연구자의 설문 의도와 응답자의 주관적 의견 일치 정도를 설문지에 충분히 수렴하고자 하였다.

〈표 3〉 변수의 신뢰도와 설문문항

감정노동 (Brotheridge & Lee, 2003)	
표면행위 ($\alpha = .78$)	• 나는 고객들을 대할 때 내가 느끼는 솔직한 감정을 억눌러야 하는 경우가 많다. • 나는 고객을 대할 때 내 진심이 아닌 감정을 겉으로 일부러 느끼는 척 한다.
내면행위 ($\alpha = .80$)	• 내가 고객들을 대할 때 보여주어야 하는 감정들을 온몸으로 체감하려 노력한다. • 내가 업무상 보여주어야 하는 감정들을 마음으로 느끼려고 노력한다.
직무소진 (Schaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996; 신강현, 2003)	
신뢰도 ($\alpha = .75$)	• 내 직무로 인해 정서적으로 지쳐버린다. • 하루 일을 마치고 나면 완전히 지쳐버린다. • 처음 시작할 때에 비해 현재의 직무에 대한 애정과 관심이 줄어들었다. • 현재 직무가 나에게 어떤 도움이 될지에 대해 다소 회의적이다. • 나는 내가 소속된 직장에 크게 기여하고 있다(역). • 조직에서 업무를 완수하고 나면 기분이 매우 좋아진다(역).
직무만족 (Ackfeldt & Coote, 2005)	
신뢰도 ($\alpha = .87$)	• 나는 내가 하는 일에 대해서 만족한다. • 나는 내가 하는 일이 매우 즐겁다.
인구통계 변수	
성별	• 여성 = 0, 남성 = 1
연령	• 20대 = 1, 30대 = 2, 40대 = 3, 50대 이상 = 4
학력	• 고졸 = 1, 전문대졸 = 2, 대학교졸 = 3, 대학원졸 = 4
재직기간	• 5년 미만 = 1, 10년 미만 = 2, 20년 미만 = 3, 30년 미만 = 4, 30년 이상 = 5
직급	• 9급 = 1, 8급 = 2, 7급 = 3, 6급 = 4, 5급 이상 = 5
지역	• 대도시 = 1, 중도시 = 2, 읍면 소재지 = 3

IV. 분석결과

1. 신뢰도와 타당도 검증

주요 변수의 올바른 측정을 위해서 신뢰도와 타당도를 검증하였다. 측정된 응답의 일관성을 기준으로 신뢰도를 확인하기 위해서 알파계수법을 활용하여 내적 일관성을 구하는 방법을 사용하였다. Cronbach's Alpha계수 값 0.6을 기준으로 하여 판단하였고 모든 값이 이를 상회하여 측정도구의 신뢰성을 확보하였다(〈표 4〉 참조). 상기한 개

념타당도 검토에 덧붙여 실제 수집된 데이터를 바탕으로 구성타당도(construct validity)를 검증하였다. 이는 조작적으로 정의된 설문지가 실제로 연구자의 측정 의도대로 적절하게 구성되어 측정되었는가를 판단하기 위함이며 본 연구에서는 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 실시하였다. 즉, 설문지의 각 항목 구성의 최적상태를 확인하기 위하여 적합도를 평가하는 것으로 $GFI(\geq 0.90)$, $CGI(\geq 0.90)$, $NFI(\geq 0.90)$, $RMSR(\leq 0.50)$ 등을 기준으로 하였다. 추가로 설문에서 조작된 정의가 상응하는 이론적 개념을 적절하게 측정하는지 알아보기 위해 변별타당도와 수렴타당도를 점검하였다. 우선 각 구성별 상호상관관계 계수가 기준점인 0.85보다 같거나 낮으므로 변별타당도가 입증되었고, 각 구성별 평균분산추출량(AVE) 또한 기준점인 0.50보다 높으므로 각 측정 항목의 최소 반 이상이 해당 개념의 구성을 충분히 설명하고 각 항목의 구성에 관한 수렴이 인정되었다 해석할 수 있다(Fornell & Larcker, 1981). 다만 두 개의 관측변수를 통해 잠재적으로 측정한 표면행위와 내면행위의 구조모형식별(model identification)에 관해서는 이견이 있을 수 있으나, 각 관측변수의 오차 간 상관관계가 없으며 다른 관측변수와의 오차와도 상관관계가 없으므로 잠재변수의 측정에는 문제가 없는 것으로 확증하였다(Bollen, 1989).

〈표 4〉 상관관계 및 신뢰도 검증

요인	평균	표준편차	1.	2.	3.	4.	AVE	CR
1. 표면행위	3.29	0.74	(0.78)				0.50	0.66
2. 내면행위	3.26	0.71	0.25**	(0.80)			0.67	0.80
3. 직무소진	3.27	0.67	0.36**	0.13**	(0.75)		0.59	0.85
4. 직무만족	3.52	0.84	-0.06**	0.19**	-0.35**	(0.87)	0.73	0.84

** $p < .01$.

주: 괄호안 계수는 Cronbach's α , AVE: Average Variance Extracted, CR: Composite Reliability

2. 분석모형의 적합성 검증

본 연구에서 사용한 설문지의 측정도구는 모두 신뢰도와 타당도 측면에서에서 적절하다고 판단되므로 변수 간 인과관계 및 경로분석을 위하여 구조방정식모형(structural equation modeling)을 분석하였다. 우선 분석모형의 적합성을 검증하기 위하여 2차 요인분석(second-order CFA)을 실시한 결과, $GFI = 0.955$, $CFI = 0.950$, $NFI = 0.940$, $IFI = 0.951$, $RMSEA = 0.07$ 등이 확인되었다(〈표 5〉 참조). 그러므로 본 연구의

분석모형에 대한 판단지수 결과를 바탕으로 분석모형의 적합성이 검증됨을 확인할 수 있다.

〈표 5〉 분석모형 측정모델 적합성 기준(fit indices)

구분	내용	Cut-off	결과
절대적합지수	chi-square	n/a	391.999
	GFI	0.9 이상	0.96
	CFI	0.9 이상	0.95
	RMSEA	0.08 이하	0.07
	RMR	0.05 이하	0.05
증분적합지수	NFI	0.9 이상	0.94
	IFI	0.9 이상	0.95

주: Cut-off는 Kline(2005) 최적모델 분류기준을 따름

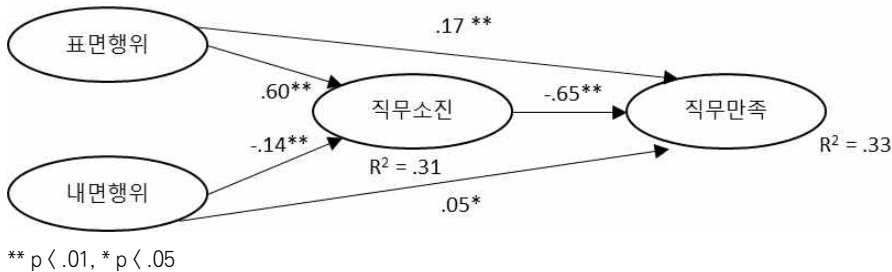
3. 분석모형의 경로검증

본 연구의 가설검증을 위해 잠재변수의 각 관측변수를 포함하여 구조방정식을 계산한 결과 도출된 경로계수는 아래와 같다(〈그림 2〉 참조). 먼저, 표면행위가 직무소진에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 [가설 1]에 대한 검증결과 통계적으로 매우 유의미한 ($p < .01$) 경로계수($\gamma = .60$)를 나타내어, 표면행위가 많아질수록 직무소진이 높아진다는 것을 확인하였다. 내면행위가 직무소진에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 [가설 2]의 경우 역시 통계적으로 유의미한 경로계수($\gamma = -.14$)를 확인하여 채택되었다. 또한 감정노동이 직무만족에 직접적인 영향을 준다는 [가설 3]과 [가설 4]의 경우, 표면행위는 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 [가설 3]의 경우는 통계적으로는 유의미했으나 정(+)의 결과($\gamma = .17$)를 보여 채택되지 않았다.¹⁰⁾ 이는 선행연구에 반하는 결과로 재해석의 여지가 있다. 이에 대해 표면행위에 따른 감정부조화 경험을 극복하고 직무상 요구되는 감정 규칙에 따라 공공서비스를 수행했다는 직무상 성취감이 직무만족의 증가에 기여했을 수 있다는 가능성을 제기해 볼 수 있다. [가설 4]의 경우 내면행위는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 내용으로, 이는 유의미한 정(+)의 경로계수($\gamma = .05$)를 나타내 채택되었다. 마지막으로 직무소진이 직무만족에 부(-)의 영향을

10) 하지만 간접효과와 직접효과를 합한 총 효과 값은 $-.218$ (〈표 6〉 참조)이므로 해석에 주의할 필요가 있다.

미칠 것이라는 [가설 5]는 유의수준 .01 이하에서 매우 유의미하게 나왔으며, 직무소진이 높을수록 직무만족이 낮아진다는($\beta = -.65$) 것을 확인하였다. 따라서 직무소진은 감정노동과 직무만족의 매개변수 역할을 하며 표면행위로부터 정(+)의 영향을 내면행위로부터 부(-)의 영향을 받는다는 가설이 검증되었다.

〈그림 2〉 경로분석 결과



분석결과를 구체적으로 살펴보면, 감정노동의 두 가지 수행전략인 표면행위와 내면행위가 일선공무원의 직무소진에 각각 다른 방향과 크기로 영향을 미치고 이는 다시 직무소진을 매개로 직무만족에 유의미한 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다(〈표 6〉 참조). 표면행위의 경우 직무소진의 매개효과를 통해 직무만족도에 부정적 영향을 미치는 반면 내면행위는 직무소진을 감소시켜 일선공무원의 직무만족에 직무소진이 미치는 부정적 영향을 상쇄하는 것을 확인할 수 있다. 또한 표면행위가 내면행위에 비해 직무소진 및 직무만족에 미치는 영향의 크기가 더 큰 것으로 나타난다(직접 및 간접효과의 크기 모두).

본 연구의 결과는 선행연구의 연구결과 중 표면행위와 직무만족의 관계를 제외한 변수 간 관계를 확인함과 동시에, 직무소진의 매개효과를 조명하고 검증하였다는데 의의가 있다. 즉 일선공무원의 감정노동 중 표면행위의 수행이 직무소진에 중요한 영향을 미치며, 이러한 직무소진의 심리적 상태는 직무만족에 굉장히 부정적인 영향을 미쳐 개인의 직무만족도를 낮추는 결과를 보여주었다. 따라서 일선공무원들의 대민업무 수행 시 과도한 표면행위가 요구되는 상황은 직무소진의 가능성을 높이고 직무소진은 표면행위의 영향을 매개하여 직무만족에 부정적 영향을 미치는 것으로 판단된다.

〈표 6〉 구조모형의 직·간접적 효과

구분	직접효과	간접효과	총 효과
표면행위 → 직무소진	.596**	n/a	.596
내면행위 → 직무소진	-.135**	n/a	-.135
표면행위 → 직무만족	.167**	-.386**	-.218
내면행위 → 직무만족	.049*	.088*	.137
직무소진 → 직무만족	-.647**	n/a	-.647

** $p < .01$, * $p < .05$

4. 집단별 분석모형의 경로검증

추가적 분석을 위해 본 연구에서 설계된 연구모형을 기반으로 각 집단별 차이를 경로계수의 비교 검증을 통해 살펴보았다. 집단을 구분 짓는 직렬의 차이는 일선공무원이 담당하는 업무의 특성을 반영한다. 또한 선행연구에서 감정노동, 즉 본 연구에서 주목한 표면행위와 내면행위 및 직무소진과 직무만족의 관계가 아직 합의를 이루지 못한다는 점에서 직무의 성격에 따라 감정노동의 구체적 결과 또한 달라질 수 있다(Brotheridge & Grandey, 2002; 김구·한기민, 2012).

직렬의 특수성을 중심으로 살펴보면 우선 일선 경찰공무원의 경우 과업의 범위가 넓고 예측하기 어려우며 급박한 상황에 자주 직면하게 된다(Anderson, Litzenberger, & Plecas, 2002). 감정표현의 다양성 차원에서 여러 가지 유형의 감정표현이 요구되는 데, 예를 들어 일반적 질서 유지 및 봉사와 관련된 대민 서비스의 경우 친절한 태도를, 치안유지와 범죄 대응업무 수행 시 범죄자를 대할 경우에는 부정적 감정을, 피해자를 대할 때에는 위로와 연민을 표현해야 한다(Rafaeli & Sutton, 1991; van Gelderen *et al.*, 2007; 김구·한기민, 2012). 특히 경찰공무원의 감정노동에 대한 연구들은 경찰공무원의 감정부조화가 초래하는 부정적 결과(직무소진, 직무불만족, 이직의도 증가 등)를 조명하고 있다(이정철 외, 2015). 상대적으로 소방공무원이나 간호공무원들에 대한 연구는 많지 않다. 소방공무원의 경우 화재 예방 및 진압부터 구급·구조 활동에 더해 국민편의증진봉사활동(예: 소방관련 상담훈련, 어린이 안전교실 운영 등)까지 경찰공무원과 마찬가지로 과업의 범위가 넓다. Dobson *et al.*(2011)은 소방관들이 정신적 외상을 초래할 만한 상황에 직면하는 경우가 많고 과업과 관련하여 내면행위를 더 적극적으로 수행하며 이것이 직무소진을 낮출 수 있다고 지적한다. 또한 재난대처 업무의 경우 친절에 더해 신속성 및 정확성까지 강조되므로(박찬석·김진근, 2015) 감정노동

을 요구하는 상황이 복잡성을 지닌다고 볼 수 있다. 여성의 비중이 매우 높은 간호직 업군을 대상으로 한 감정노동연구는 대개 민간병원의 간호사들을 대상으로 이루어졌지만(예: 김인순, 2009; 박석희·송윤정, 2013) 공공부문의 보건소 간호사를 조명한 연구도 존재한다(한숙정 외, 2012). 간호직무는 전통적으로 고도의 감정노동 직업군으로 분류되어 왔으며(Hochschild, 1983), 환자에게 직접 대면을 통한 간호를 제공하고, 의사 등과 협력하여 조정하는 역할을 포함한다(김인순, 2009). 최근 병원에서도 경쟁력 확보 차원에서 고객서비스의 개념이 강조되고 있어 의료전문직으로서의 직무 외에 환자 및 보호자들에 대한 친절한 응대가 직무에 추가되었다고 볼 수 있다. 상대적으로 환자 및 보호자 대응 시 요구되는 감정의 다양성 정도는 낮으나 환자의 병이 위중한 정도에 따라 감정표현규칙의 주의성 정도가 다를 것이라고 예측할 수 있다.

이러한 논의에 기반하여 본 연구는 각 집단별 평균의 차이가 유의미하다는 전제하에 경로계수를 집단별로 구분하여 분석하였다($F_{\text{표면행위}}(3, 1365) = 11.737, p = 0.001$; $F_{\text{내면행위}}(3, 1364) = 7.857, p = 0.001$). 또한 각 집단별 차이에 관한 측정동일성 검정을 위하여 경쟁모형을 설정하고 최적모형이 각 집단에 동일하게 선정되는지를 확인하였다(이순목·김한조, 2011). 다만 모형 선정에 있어서 카이제곱검정은 표본 크기에 영향을 많이 받으므로, RMSEA와 CFI, TLI 지수를 고려하여 판단하였다. 앞서 살펴본 바와 같이 전체집단의 감정노동, 직무소진, 직무만족에 관한 네 가지 잠재변수의 요인부하량 표준화계수는 만족할 수준을 보였으며, 요인부하량 동일성을 위한 기준으로 CFI 변화량은 < 0.010 , RMSEA 변화량은 < 0.015 를 기준으로 판단하였다(Chen, 2007). 형태 동일성과 요인부하량 동일성 모형의 카이제곱값 차이가 36.421($p < 0.001$)로 유의하였으나 적합도 지수를 살펴보면, CFI가 -0.003, RMSEA가 -0.001, 그리고 TLI가 0.006으로 좋아지며 Chen(2007)의 기준을 만족하는 것으로 나타나 요인부하량을 통한 측정동일성이 검증되었다. 한편 집단별 분석모형은 상기한 기준대로 모두 적합하다는 결과를 확인하였다($GFI > 0.9$, $CFI > 0.9$, $NFI > 0.9$, $RMSEA < 0.08$). 각 경로계수를 살펴보면 표면행위의 직무소진에 대한 정(+)의 영향은 일반행정직, 소방직, 보건(간호)직에서 유의미하게 나타났으며, 경찰직의 경우 내면행위와 직무소진이 부(-)의 관계로 유의미하게 나타났다. 다만 감정노동 중 내면행위의 직무만족 정도에 관한 직접적 영향은 정(+)의 관계로 일반행정, 경찰, 소방직에서 유의미하게 나타났다. 직무소진과 직무만족의 관계는 모든 집단에서 부(-)의 관계로 유의미하게 나타났다. 또한 모든 집단에서 감정노동, 즉 표면행위(일반행정, 소방, 보건) 혹은 내면행위(경찰)와 직무만족의 관계를 직

무소진이 매개하는 것으로 드러났다.

이러한 결과는 일선공무원의 표면행위와 내면행위가 직무만족에 미치는 영향의 구체적 과정에 있어 직렬 별로 차이가 있다는 것을 보여준다. 본 연구의 분석모형을 바탕으로 통계적으로 유의한 수치를 중심으로 살펴보면 기본적 방향성, 즉 표면행위로 인한 직무소진 증가, 내면행위로 인한 직무소진 감소, 내면행위로 인한 직무만족 증가, 마지막으로 직무소진으로 인한 직무만족 감소는 일치하는 것으로 나타난다. 구체적으로 일반행정직 일선공무원의 경우 표면행위가 직무소진에 미치는 영향의 크기가 1.120으로 매우 크게 나타난 부분이 주목할 만하다. 표면행위와 직무만족의 관계에서 직무소진의 매개효과는 경찰공무원을 제외한 모든 직렬에서 나타났고, 이와 관련하여 경찰공무원을 제외한 일반행정공무원, 소방공무원, 간호공무원의 경우 표면행위는 직접적 영향을 주지 않고 직무소진을 매개로 하여서만 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 내면행위와 직무만족의 관계에서 직접적 관계의 유의성은 간호공무원을 제외한 모든 직렬에서 나타났지만 직무소진의 매개효과는 경찰공무원에서만 나타났다. 경찰공무원의 경우 표면행위보다 내면행위의 역할이 직접 및 간접 효과 모두에서 두드러진 점은 주목할 만하다. 이는 앞서 직무특성에서 언급되었듯이 경찰 직무에 있어 요구되는 감정의 주의성이 강해 내면행위를 요구하는 상황이 많다는 부분과 연계해 해석해 볼 수 있다. 소방공무원의 경우 Dobson *et al.*(2011)의 주장과 달리 내면행위가 직무소진에 미치는 영향이 유의하지 않게 나타났는데, 이를 비롯해 각 직렬별 분석결과에 대한 보다 깊이 있는 해석을 위해서는 심층 면접 등 질적 방법에 근거한 추가적 연구가 필요할 것으로 보인다.

〈표 7〉 집단별 경로계수 비교

	일반행정	경찰	소방	보건
표면행위 → 직무소진	1.120**	0.130	0.491**	0.691*
내면행위 → 직무소진	0.107	-0.157**	0.095	-0.384
표면행위 → 직무만족	0.089	0.049	0.070	0.070
내면행위 → 직무만족	0.305**	0.230**	0.223**	0.209
직무소진 → 직무만족	-0.730**	-0.642**	-0.565**	-0.915**
R ²	0.412**	0.334**	0.235**	0.420**

** $p < .01$, * $p < .05$

V. 논의 및 결론

본 연구는 일선공무원들이 경험하는 감정노동의 주요 수행전략 중 표면행위와 내면행위가 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가에 초점을 두고 직무소진이 감정노동과 직무만족의 관계에서 어떤 역할을 하는지 구체화하였다. 선행연구의 경험적 결과가 일관되지는 않지만 다수 선행연구에서 발견했던 표면행위와 직무소진의 정의 관계 및 내면행위와 직무소진의 부의 관계, 또한 내면행위와 직무만족의 정의 관계 및 직무소진과 직무만족의 부의 관계를 확인하였다. 비록 영향력의 크기는 표면행위에 비해 작으나 내면행위의 수행은 직무상 요구되는 감정과 실제 감정을 일치시키는 과정에서 감정부조화를 최소화하고 감정적 노력을 기울이는 과정에서 효능감·성취감을 형성할 수 있어 그 과정에서 감정적 자원을 보전하게 되므로 직무소진을 막고 결과적으로 이를 통해 직무만족도를 제고하는 것이라 볼 수 있다. 한편 표면행위의 수행은 감정부조화상태의 경험을 수반하고 이는 감정자원을 소진시켜 직무소진을 일으키는데 매우 중요한 영향을 미쳤으며, 또한 직무소진을 매개로 직무만족도를 낮추는 것으로 나타났다. 다만 다수 선행연구가 가정하고 검증했던 표면행위와 직무만족의 부정적 관계가 직접 및 간접효과를 합한 총 효과에서는 나타났으나, 직접효과의 측면에서는 크기는 작더라도 유의하고 긍정적인 것으로 나타나 선행연구의 결과와 다르게 나타났다. 이에 대해 감정일치를 이루지는 못했더라도 표면행위를 수행하면서 감정부조화경험을 감수 혹은 극복하고 직무상 요구되는 바대로 민원인을 대응해 공공서비스 제공에 대한 사명감을 실현했다는 직무상의 성취감이 직무만족감을 형성했을 가능성을 제시해 볼 수 있다. 추가적으로 본 연구의 분석모형을 바탕으로 직렬별로 분석한 결과를 요약하면 표면행위로 인한 직무소진 증가, 내면행위로 인한 직무소진 감소, 내면행위로 인한 직무만족 증가, 마지막으로 직무소진으로 인한 직무만족 감소 등 연구가설에서 명시한 관계와 일치하는 것으로 나타난다. 또한 모든 집단에서 직무소진이 감정노동과 직무만족의 관계를 매개하지만, 감정노동의 구체적 전략에서 유의성에 차이를 나타냈는데 일반행정, 소방, 간호공무원의 경우 표면행위, 경찰공무원의 경우 내면행위와 직무만족의 관계를 직무소진이 매개하는 것으로 드러났다.

본 연구는 다음과 같은 함의를 갖는다. 우선 이론적 차원에서 감정노동의 수행전략과 직무만족과의 관계에서 직무소진의 매개효과를 조망하여, 표면행위와 내면행위가 각각 직무소진을 통하여 직무만족에 미치는 효과를 구체화하였다. 감정노동과 직

직무만족의 관계를 탐색한 경험적 연구가 다수 존재하지만 직무소진의 개념을 통해 구체화하고 매개효과를 검증한 연구는 없었다는 점에서 본 연구가 가지는 함의는 크다고 할 수 있다. 감정노동에 대한 많은 선행연구들이 직무소진에 대한 관심을 기울여 분석모형에 포함하였으나 대개의 경우 독립적 종속변수로 간주하였다. 특히 직무소진의 매개효과를 검증한 연구가 거의 존재하지 않으므로 후속 연구를 통한 관계의 확인적 검증이 필요하다.

다음으로 본 연구의 분석결과에서 주목할 점은 감정노동이 직무소진에 미치는 영향이다. 내면행위 및 표면행위가 각각 직무만족에 직접적으로 미치는 영향의 크기가 직무소진을 매개로 직무만족에 미치는 영향에 비해 작았다. 즉, 직무소진이 본 연구모형의 결과 해석에 있어 핵심변수라 할 수 있는데, 매개변수로서 감정노동의 수행전략이 직무소진에 미치는 영향 및 직무소진이 다시 직무만족에 미치는 영향이 컸음을 의미한다. 그렇다면 조직관리와 인적자원관리의 차원에서 일선공무원들의 직무소진을 최소화하고 예방하는 것이 필요할 것이다. 앞서 언급하였듯이 직무소진은 직무상의 스트레스와 달리 복원력의 관점에서 부정적 파급효과가 개인이나 조직 수준의 성과에 훨씬 더 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다. 따라서 본 연구의 결과는 공공관리자들로 하여금 일선공무원이 대민 서비스를 제공해야 할 상황에서 필요한 부분이 무엇인지에 대해, 정부기관 성과와 관련되는 지표로서 연구관심이 증가되고 있는 감정노동의 부정적 결과인 직무소진 방지의 중요성을 강조한다.

그렇다면 감정노동으로 인해 일선공무원이 경험하는 직무소진을 최소화하기 위해 무엇을 해야 하는가? 우선적으로 표면행위와 직무소진의 관계 차원에서 감정노동의 부정적 영향을 최소화하기 위한 공공조직관리 차원의 노력이 필요하다. 선행연구에서 감정노동이 직무태도와 기타 행태에 미치는 부정적 영향을 상쇄하는 역할을 하는 변수로서 자기효능감(self-efficacy) 및 사회적 지원(social support)에 많은 관심을 두었는데(Zapf, 2002), 특히 후자의 경우 조직 차원에서 공무원들이 감정을 보존하고 직무소진을 방지하기 위한 조직차원에서의 관리전략으로서 주목할 만하다. 현실에 적용해 본다면 표면행위의 반복으로 감정부조화가 누적되어 감정고갈 등 직무소진을 일으키지 않도록 조직차원에서 상담 등의 공무원 대상 근로자지원프로그램(Employee Assistance Program)이나 민원을 담당하는 일선공무원들을 보호할 수 있는 규칙 및 법령의 제정 등 안전망을 활성화할 필요가 제기된다. 이 외에도 본 연구의 분석틀에 포함되지 못한 직무특성 등 직무소진 관련 선행변수들을 탐색하여 감정노동과 직무소진과의 관계에

서 어떤 역할을 하는지 규명하는 것이 중요할 것이다. 또한 직무소진을 최소화하는 기제로서 작용할 수 있는 요인들을 체계적으로 검증할 필요가 있다. 예를 들어 표면행위와 내면행위가 직무소진이나 만족에 미치는 영향이 그 크기와 방향에 있어 다르므로, 각각에 대한 차별화된 정책 및 관리적 접근이 필요할 것이다. 개념적 차원에서 선행연구를 종합하여 감정노동수행전략을 구체화한 오창택(2012)의 “긍정적 감정조화행위”, “부정적 감정조화행위”¹¹⁾ 등 표면행위와 내면행위의 개념을 보다 구체적으로 분류하여 분석틀을 정교하게 설정할 필요성도 제기된다.

또한 표면행위의 부작용 최소화 및 내면행위의 긍정적 작용 극대화를 위한 개인 및 조직관리 차원의 대응 기제로서 공공서비스 동기나 사명감, 전문가 의식 등의 고취가 필요하다. 공공부문 조직을 대상으로 하는 감정노동 연구에서는 감정노동, 특히 내면행위가 공공서비스동기 및 사명감과 관련이 있으며 이를 기반으로 민원인의 만족에 기여함으로써 직무만족을 증가시킬 수 있다고 시사한다(Hsieh, Yang, & Fu, 2012; Jin & Guy, 2009). 본 연구결과는 감정부조화상태로 인한 표면행위가 직무소진을 발생시키는 반면 내면행위는 직무소진을 감소시켜 결과적으로 직무만족에 영향을 미침을 확인했다. 따라서 내면행위를 활성화하여 직무소진을 최소화할 수 있도록 공직에 대한 사명의식 강화를 위한 교육훈련 프로그램 등의 설계에 대한 고민이 필요하다.

본 연구가 가지는 한계점들은 후속연구에 대한 아이디어를 제시한다. 합의와 관련하여 직무소진을 최소화하는 기제로서 추가적 변수와 내면행위 및 표면행위의 개념을 구체화하여 체계적으로 검증할 필요가 있다고 기 언급하였다. 이 외에도 본 연구는 한 직종의 일선공무원이 아닌 상대적으로 여러 직렬을 포함한 지방의 일선공무원들을 대상으로 자료를 수집하여 분석하였다. 또한 대민 서비스를 담당하는 공통점을 가지지만 직렬에 따라 감정노동의 직무상 요구, 특히 Brotheridge & Lee(2003)의 감정노동의 하위 요소들 중 감정관련 역할규정(빈도, 강도, 다양성, 지속)의 정도에도 차이가 있을 수 있다는 판단 하에 추가적 분석을 통해 변수 간 관계의 구체적 기제에 있어 집단 간 차이가 있음을 확인하였다. 하지만 분석결과 상의 차이에 대한 구체적이고 정교한 해석을 위해 추가적 연구가 필요하다고 판단된다. 이는 향후 직렬에 따라 감정노동과 관련한 직무설계 및 인센티브 체계를 정교하게 고안하고 확립하는데 기여할 수 있을 것이다.

11) 긍정적 감정조화행위는 근로자 내면의 진심과 직무상 요구되는 감정에 대한 무의식적 및 자발적 조화를, 부정적 감정조화행위는 내면의 감정을 직무상 요구되는 감정에 일치시키고자 노력하나 결과적으로는 위반되는 결과적 상황을 포함한다(오창택, 2012).

참고문헌

- 고경동. (2015). 지역사회서비스 종사자의 감정노동과 프로세스 분석. 『지방행정연구』, 29(2): 211-241.
- 김구·한기민. (2012). 경찰공무원의 감정노동이 직무스트레스와 직무만족에 미치는 영향. 『한국사회와 행정연구』, 22(4): 497-523.
- 김인순. (2009). 간호사의 감정노동과 소진, 이직의도와의 관계에서 자기효능감과 사회적지지 역할. 『간호행정학회지』, 15(4): 515-526.
- 문영주. (2014). 사회복지시설 종사자의 감정노동 선행요인과 결과요인에 관한 연구- 자원보존 이론과 감정규제이론을 중심으로. 『한국사회복지행정학』, 16(3): 283-315.
- 박석희·송운정. (2013). 조직원들의 감정노동의 직무성과와의 관계: 차원, 영향 및 시사점. 『한국거버넌스학회보』, 20(1): 1-24.
- 박찬석·김진근. (2015). 서울종합방재센터 종합상황실 소방공무원의 감정노동이 조직몰입에 미치는 영향-사회적 지원의 매개효과를 중심으로. 『대한안전경영과학회지』, 17(2): 13-25.
- 성영태. (2014). 민원담당공무원의 감정노동이 자기효능감과 직무소진에 미치는 영향: 대구·경북 민원담당공무원을 중심으로. 『한국인사행정학보』, 13(2): 183-210.
- 송현진·조윤직. (2016a). 감정노동이 소진과 만족에 미치는 영향에 관한 연구: 사회복지사의 사례를 중심으로. 『한국행정학보』, 50(1): 201-234.
- _____. (2016b). 감정노동이 사회복지사의 행태에 미치는 영향에 관한 연구. 『행정논총』, 54(3): 137-173.
- 신강현. (2003). 일반직 종사자를 위한 직무 소진 척도(MBI-GS)에 대한 타당화 연구. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 16(3): 1-17.
- 양승범·송민혜. (2010). 한국 지방공무원의 감정노동(Emotional Labor)에 관한 연구. 『한국지방자치학회보』, 22(3): 219-236.
- 오창택. (2012). 사회복지종사자의 감정노동수행전략이 이직의도와 고객지향성에 미치는 영향-감정고갈의 매개효과를 중심으로. 『한국행정학보』, 46(4): 53-78.
- 이순목·김한조. (2011). 구조방정식 모형의 일반화 또는 집단차 연구를 위한 다집단 분석의 관행과 문제점. 『사회과학』, 43(1): 63-112.
- 이정철·이정옥·조윤직. (2015). 경찰공무원의 감정노동이 감정소진과 조직유효성에 미치는 영향과 사회적 지원의 조절효과에 관한 연구. 『한국사회와 행정연구』, 26(2): 353-383.
- 임재강·성영태. (2013). 경찰관의 감정노동, 감정소진, 냉소주의의 구조모형 분석. 『한국조직학회보』, 10(2): 153-178.
- 진종순. (2014). 직무탈진감과 직무만족, 조직몰입: 해양경찰파출소와 출장소를 중심으로. 『정

- 부학연구」, 20(2): 331-354.
- _____. 남태우. (2014). 직무탈진감, 공공서비스동기와 직무만족: 해양경찰파출소와 출장소를 중심으로. 「한국행정논집」, 26(2): 355-375.
- 한숙정·권명순·윤오순·문미영. (2012). 보건간호사의 감정노동과 직무스트레스. 「한국보건간호학회지」, 26(2): 314-327.
- Ackfeldt, A. L., & Coote, L. V. (2005). "A Study of Organizational Citizenship Behaviors in a Retail Setting." *Journal of Business Research*, 58(2): 151-159.
- Anderson, G. S., Litzenberger, R., & Plecas, D. (2002). "Physical Evidence of Police Officer Stress." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 25(2): 399-420.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity." *Academy of Management Review*, 18(1): 88-115.
- Ashforth, B. E., & Tomiuk, M. A. (2000). "Emotional Labour and Authenticity: Views from Service Agents." In S. Fineman (ed.), *Emotion in Organizations*, 184-203, London: Sage Publications.
- Bollen, K. A. (1989). "A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models." *Sociological Methods & Research*, 17(3): 303-316.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of 'People Work.'" *Journal of Vocational Behavior*, 60(1): 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). "Development and Validation of the Emotional Labour Scale." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3): 365-379.
- Chen, F. F. (2007). "Sensitivity of Goodness of Fit Indexes to Lack of Measurement Invariance." *Structural Equation Modeling*, 14(3): 464-504.
- Cheung, F., Tang, C. S. K., & Tang, S. (2011). "Psychological Capital as a Moderator between Emotional Labor, Burnout, and Job Satisfaction among School Teachers in China." *International Journal of Stress Management*, 18(4): 348-371.
- Chi, N. W., & Grandey, A. A. (2016). "Emotional Labor Predicts Service Performance Depending on Activation and Inhibition Regulatory Fit." *Journal of Management*, retrieved from online publication doi:0149206316672530.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). "A Review and an Integration of Research on Job Burnout." *Academy of Management Review*, 18(4): 621-656.
- 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.

- Dobson, M., Choi, B., Schnall, P., Israel, L., & Baker, D. (2011). "Surface Acting and Deep Acting: Emotional Labor and Burnout in Firefighters." Paper submitted to the APA NIOSH Work and Stress Conference, Orlando, Florida.
- Dolan, S. N. (1987). "The Relationship between Burnout and Job Satisfaction in Nurses." *Journal of Advanced Nursing*, 12(1): 3-12.
- Drake, B., & Yadama, G. N. (1996). "A Structural Equation Model of Burnout and Job Exit among Child Protective Services Workers." *Social Work Research*, 20(3): 179-187.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error." *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). "Emotional Exhaustion in a High Stress Organization." *Academy of Management Journal*, 26(4): 567-586.
- 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.
- Guy, M. E., Newman, M. A., & Mastracci, S. H. (2014). *Emotional Labor: Putting the Service in Public Service*. Routledge.
- Grandey, A. A. (2000). "Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor." *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 95-110.
- _____. (2003). "When 'The Show Must Go On': Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery." *Academy of Management Journal*, 46(1): 86-96.
- Hsieh, C. W., Hsieh, J. Y., & Huang, I. Y. F. (2016). "Self-efficacy as a Mediator and Moderator between Emotional Labor and Job Satisfaction: A Case Study of Public Service Employees in Taiwan." *Public Performance & Management Review*, 40(1): 71-96.
- Hsieh, C. W., Jin, M. H., & Guy, M. E. (2012). "Consequences of Work-related Emotions: Analysis of a Cross-section of Public Service Workers." *The American Review of Public Administration*, 42(1): 39-53.
- Hsieh, C. W., Yang, K., & Fu, K. J. (2012). "Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation." *Public Administration Review*, 72(2): 241-251.
- Hobfoll, S. E. (1989). "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress." *American Psychologist*, 44(3): 513-524.
- _____. (2011). "Conservation of Resource Caravans and Engaged Settings." *Journal of*

- Occupational and Organizational Psychology, 84(1): 116-122.
- Hochschild, A. R. (1983, 2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press (The 20th anniversary edition).
- Hülsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). "On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-analysis of Three Decades of Research." *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3): 361-389.
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., & Diefendorff, J. M. (2015). "The Bright Side of Emotional Labor." *Journal of Organizational Behavior*, 36(6): 749-769.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). "Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon." *Journal of Applied Psychology*, 71(4): 630-640.
- Jin, M. H., & Guy, M. E. (2009). "How Emotional Labor Influences Worker Pride, Job Satisfaction, and Burnout: An Examination of Consumer Complaint Workers." *Public Performance & Management Review*, 33(1): 88-105.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). "Job Attitudes." *Annual Review of Psychology*, 63: 341-367.
- Kahill, S. (1988). "Symptoms of Professional Burnout: A Review of the Empirical Evidence." *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 29(3): 284-297.
- Kinman, G., Wray, S., & Strange, C. (2011). "Emotional Labour, Burnout and Job Satisfaction in UK Teachers: The Role of Workplace Social Support." *Educational Psychology*, 31(7): 843-856.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. NY: Guilford Press.
- Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2005). "The Relationship between Burnout and Job Satisfaction among Physical Education Teachers: A Multivariate Approach." *European Physical Education Review*, 11(2): 189-203.
- 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.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1350. Chicago: Rand McNally.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). "The Measurement of Experienced Burnout." *Journal of Organizational Behavior*, 2(2): 99-113.
- Meier, K. J., Mastracci, S. H., & Wilson, K. (2006). "Gender and Emotional Labor in Public

- Organizations: An Empirical Examination of the Link to Performance.” *Public Administration Review*, 66(6): 899-909.
- Middleton, D. R. (1989). “Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions.” *Ethos*, 17(2): 187-201.
- Montgomery, A. J., Panagopolou, E., de Wildt, M., & Meenks, E. (2006). “Work-family Interference, Emotional Labor and Burnout.” *Journal of Managerial Psychology*, 21(1): 36-51.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). “The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor.” *Academy of Management Review*, 21(4): 986-1010.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. NY: Plume.
- Piko, B. F. (2006). “Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychosocial Health among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey.” *International Journal of Nursing Studies*, 43(3): 311-318.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. NY: Free press.
- Pugh, S. D., Groth, M., & Hennig-Thurau, T. (2011). “Willing and Able to Fake Emotions: A Closer Examination of the Link between Emotional Dissonance and Employee Well-being.” *Journal of Applied Psychology*, 96(2): 377-390.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1991). “Emotional Contrast Strategies as Means of Social Influence: Lessons from Criminal Interrogators and Bill Collectors.” *Academy of Management Journal*, 34(4): 749-775.
- Schaible, L. M., & Gecas, V. (2010). “The Impact of Emotional Labor and Value Dissonance on Burnout among Police Officers.” *Police Quarterly*, 13(3): 316-341.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London: CRC Press.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). *The Maslach Burnout Inventory- Test Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Seery, B. L., & Corrigan, E. A. (2009). “Emotional Labor: Links to Work Attitudes and Emotional Exhaustion.” *Journal of Managerial Psychology*, 24(8): 797-813.
- Sloan, M. M. (2014). “The Consequences of Emotional Labor for Public Sector Workers and the Mitigating Role of Self-efficacy.” *The American Review of Public Administration*, 44(3): 274-290.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover

- Intention, and Turnover: Path Analyses based on Meta-analytic Findings." *Personnel Psychology*, 46(2): 259-293.
- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). "Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor." *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1): 55-73.
- Trevor, C. O. (2001). "Interactions among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover." *The Academy of Management Journal*, 44(4): 621-638.
- Turnipseed, D. L. (1994). "An Analysis of the Influence of Work Environment Variables and Moderators on the Burnout Syndrome." *Journal of Applied Social Psychology*, 24(9): 782-800.
- van Gelderen, B., Heuven, E., van Veldhoven, M., Zeelenberg, M., & Croon, M. (2007). "Psychological Strain and Emotional Labor among Police-officers: A Diary Study." *Journal of Vocational Behavior*, 71(3): 446-459.
- Wang, G., Seibert, S. E., & Boles, T. L. (2011). 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, & W. J. Zerbe (eds.), *Research on Emotion in Organizations Vol. 7*, 15-43. Emerald Group Publishing Limited.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews Vol. 18*, 1-74. JAI Press.
- Wharton, A. S., & Erickson, R. I. (1993). "Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles." *Academy of Management Review*, 18(3): 457-486.
- Wolpin, J., Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1991). "Is Job Satisfaction an Antecedent or a Consequence of Psychological Burnout?" *Human Relations*, 44(2): 193-209.
- Zapf, D. (2002). "Emotion Work and Psychological Well-being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations." *Human Resource Management Review*, 12(2): 237-268.
- Zhang, Q., & Zhu, W. (2008). "Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout, and Satisfaction in Chinese Higher Education." *Communication Education*, 57(1): 105-122.