

노동정책연구
2022. 제22권 제3호 pp.33-66
한국노동연구원
<http://doi.org/10.22914/jlp.2022.22.3.002>

연구논문

감정노동자 보호제도의 효과에 대한 실증연구*

양경옥**

2018년부터 감정노동자 보호법이 시행되면서 사업주는 감정노동자의 건강을 보호하기 위한 조치를 취할 의무를 가지게 되었다. 현재는 감정노동자 보호조례들이 계속 신설되고 있고 고용노동부는 감정노동자 보호매뉴얼을 배포하고 있다. 그동안 학술적 연구들은 감정노동자가 겪는 심리적 건강 악화의 문제를 집중적으로 다루어 온 반면, 감정노동자 보호제도의 효과성에 대해서는 관심을 기울이지 않았다. 그래서 현재 많은 조직들이 감정노동자 보호제도를 수립하고 있지만 그것이 감정노동자를 보호하는 데 과연 실효성이 있는지는 검증되지 않고 있다. 감정노동 종사자 465명의 설문조사 자료를 기반으로 구조방정식 모형을 분석한 결과, 휴식지원 제도는 감정소진을 직접 낮추었고, 고객대처지원 제도는 표면연기와 고객비시민성을 낮춤으로써 간접적으로 감정소진을 저하시켰다. 요컨대 감정노동자 보호제도는 감정소진에 대해서 예방효과와 사후적 회복효과를 가진 것으로 나타났다.

핵심용어 : 감정노동, 고객 비시민성, 감정노동자 보호제도, 감정소진

논문접수일: 2021년 10월 12일, 심사의뢰일: 2021년 10월 18일, 심사완료일: 2022년 1월 28일

* 본 연구는 순천향대학교 학술연구비 지원으로 수행하였다.

** 순천향대학교 경영학과 조교수(k-yang@sch.ac.kr)

I. 서론

20세기 후반 이후 선진국은 서비스 산업 중심으로 경제구조가 재편되면서 감정노동(emotional labor)이 사회적으로 크게 주목을 받게 되었다. 감정노동이란 조직이 요구하는 감정을 표현하기 위해 자신의 진정한 감정은 억누르는 행위를 의미한다(Hochschild, 1983). 대부분의 서비스 조직들은 고객에게 친절하고 따뜻한 감정을 표현하기를 요구하므로, 서비스업 노동자들은 자신의 부정적인 감정은 억제하면서 따뜻하고 친절한 감정을 표현하기 위해 노력한다. 서구사회에서는 1980년대 이후부터 감정노동의 문제가 이슈화된 데 반해, 한국은 1990년대 이후부터 전체 고용에서 서비스업이 차지하는 비중이 늘어나면서 다소 뒤늦게 서비스업 종사자들의 근로조건이 화제가 되기 시작했다. 2010년대에는 라면 상무, 땅콩회항 등의 사건이 발생하면서 대중들은 고객응대 노동자의 건강 문제에 본격적으로 관심을 가지기 시작했다.

감정노동자의 심리적 건강이 사회적으로 이슈화되면서 이들을 보호하기 위한 제도들이 점차 구상되기 시작하였다. 먼저 서비스업종 노동조합들이 단체교섭에서 감정노동자 보호를 위한 조치들을 요구 조건으로 내걸기 시작했다. 2012년 로레알코리아의 노사는 최초로 감정노동 수당 및 휴가, 감정노동 해소 프로그램 등을 포함한 단체협약을 체결하였다. LVMH 코스메틱스 노조는 선제적으로 악성고객 응대매뉴얼을 만들어 감정노동의 피해에 대처하고자 했고 감정노동이 사회적 이슈가 되면서 사측도 이를 받아들였다. 민주노총 서비스연맹은 노동, 법률, 여성, 의료 등 각계 기관 및 전문가들과 결합하여 감정노동 네트워크를 출범시켜 감정노동자 보호제도를 담은 법안을 마련하고 통과하는 데 힘을 쓰기 시작했다. 이러한 노력들은 마침내 감정노동자 보호법 설립으로 그 결실을 맺게 되었다. 산업안전보건법 제26조 2항이 신설되어 2018년 10월 18일부터 전국적으로 시행되었는데 이를 세칭 감정노동자 보호법이라고 한다.¹⁾ 이

1) 이 법은 이후 산업안전보건법 제41조로 개편되었다.

법은 사업주가 고객응대 노동자의 건강장해를 예방하기 위해서 필수적으로 취해야 할 조치들을 명시하고 있다. 감정노동자 보호법 제정 이후 서울시를 비롯한 여러 지방자치단체들은 감정노동자 보호 조례를 발표하고 있다.²⁾ 법과 조례에 따라 이제 서비스 조직들은 감정노동자 보호를 위한 여러 제도들을 의무적으로 도입하고 있다.

Hochschild의 저서(Hochschild, 1983)가 출판된 이래 많은 학자들이 감정노동을 수행하는 서비스업 종사자가 겪는 심리적 건강의 악화를 조사하였다(Grandey and Gabriel, 2015; Zap et al., 2021). 감정노동자는 직무탈진(job burnout), 특히 감정소진(emotional exhaustion)을 경험하는 것으로 알려져 있고(Hülshager and Schewe, 2011), 그 밖에 자기 소외감, 우울감, 스트레스뿐만 아니라(Hülshager et al., 2010; Hülshager and Schewe, 2011; Huppertz, et al., 2020) 알코올 섭취 장애도 겪는 것으로 보고되고 있다(Grandey et al., 2019; Sayre et al., 2020). 최근에는 연구 관심이 더욱 넓어져서 감정노동이 직장 내 노동자들 간의 사회적 관계를 악화시키고(Deng et al., 2017), 퇴근 후 가정생활에 부정적 영향을 미치는 과정이 연구되고 있다(Krannitz et al., 2015; Wagner et al., 2014; Xanthopoulou et al., 2018). 한국 학자들도 감정노동이 여러 정신적 스트레스와 심신상의 장애를 유발한다는 것을 밝히고 있다(이재원, 2020; 이지연 외, 2021; 채연주·양경옥, 2019).

이와 같이 지난 논문들은 감정노동의 부정적 효과를 검증하는 데 주력하고 있지만, 상대적으로 조직이 시행하고 있는 감정노동자 보호조치들이 종업원에게 어떠한 영향을 미치는지를 거의 연구하고 있지 않다. 소수의 연구들은 지각된 조직지원(perceived organizational support)과 동료 및 상사의 지원이 감정노동과정에서 수행하는 역할에 대해서 검증하거나(McCance et al., 2013; Ortiz-Bonnin et al., 2016; Uy et al., 2017), 업무 중의 휴식이 감정노동의 악영향을 완화하는 효과를 가진다는 것을 보고하고 있다(Trougakos et al., 2008). 그러나 이 연구들은 한국사회에서 의무화되고 또 권고되고 있는 구체적인 감정노동자 보호제도에 초점을 맞추고 있지 않다. 이제 감정노동자 보호법이 시행된

2) 서울시가 2016년 감정노동자 보호 조례를 발표한 이후에 총 15개의 광역자치단체, 49개 기초자치단체에서 조례가 신설되었다(2021년 6월 기준).

지 약 3년의 시간이 흘렀고, 과연 그 법에 따라 도입되고 있는 감정노동자 보호제도가 의도된 바의 효과를 가지고 있는지를 검토할 필요가 있다. 그리해야 이 제도가 기관 및 조직들에 더욱 전파되도록 사회적 방안을 강구할 수 있다.

본 연구는 감정노동자 보호제도의 효과를 설명하는 이론적 모형을 구성하고 통계적으로 모형의 타당성을 입증한다. 이론적 모형의 종속변수로 감정소진에 초점을 맞추는데, 이는 지치고 피곤한 느낌을 가리키는 것으로서 감정노동자들이 가장 흔히 겪는 심리적 건강장애로 알려져 있다(Hülshager and Schewe, 2011; Mesmer-Magnus et al., 2012). 본 연구는 감정노동자 보호제도는 예방효과와 사후적 피해복구 효과가 있을 것으로 예측하는데, 전자는 보호제도가 노동자들의 감정관리행동 및 그들이 직면하는 고객 비시민성(customer incivility)의 빈도를 줄임으로써 감정소진의 피해를 예방할 것을 의미한다. 사후적 피해복구 효과란 노동자들이 감정노동과정에서 피해를 입은 후에 보호제도가 노동자의 심리적 건강을 회복시키는 데 기여할 것을 뜻한다. 감정노동자 보호제도가 어떤 방식으로 노동자를 보호하는지, 그 메커니즘을 해명한다는 점에서 본 연구의 의의가 있다.

본 논문은 먼저 이론적 배경을 설명하면서 연구가설을 수립한다. 그 후 설문조사 과정과 연구대상자에 대해서 설명하고 연구방법을 구체적으로 제시한다. 그에 이어서 구조방정식을 통한 분석 결과를 제시하고 이 연구결과의 이론적·실무적 함의에 대해서 언급하며 논문의 결론을 제안한다.

II. 이론적 배경 및 가설

1. 감정노동자 보호제도의 유형과 직무요구-자원 모형

본 연구는 감정노동자 보호제도가 감정노동의 피해로부터 서비스직 노동자를 실질적으로 보호하는지를 실증하는 데 목적이 있다. 사실 제도의 효과를 검증하는 데에는 여러 방법들이 있는데, 제도들 각각의 개별적 효과를 검증하거

나, 몇 개의 하위 번들 또는 묶음의 효과에 주목하거나 또는 총 제도의 단일한 효과를 검토하는 것이 있다. 본 연구는 유사한 제도들끼리 묶어서 3개의 번들을 구성하고 이 제도 번들의 효과를 검증 및 비교하는 접근을 취한다. 그렇게 하는 이유는 첫째, 제도 각각을 변수화하는 경우 모형의 복잡성 때문에 제도의 개별적 효과를 검증하고 비교하기가 용이하지 않다. 둘째, 현실적으로 조직은 여러 제도들을 동시에 채택하고 있기 때문에 개별 제도의 효과를 검증하는 것은 실무적인 함의를 도출하는 데 문제가 있을 수 있다. 셋째, 제도는 따로 존재할 때보다 유사한 다른 제도들과 함께 시행될 때 더 효과적일 수 있으며, 따라서 제도 번들을 검증하는 것이 더 타당할 것이다(양동훈, 2017). 마지막으로, 총 제도는 서로 구분되는 하위제도들을 포함하고 있는데, 이들의 효과가 상이할 수 있으므로 제도를 하위 번들로 분해하여 검증하는 것이 통계적으로 더 타당할 수 있다. 3개의 하위 요인들은 서로 구분되기 때문에 이들 간의 효과는 상이할 수 있으며, 따라서 이들을 비교하는 것이 중요한 연구문제가 될 수 있다.

본 연구는 감정노동자 보호제도를 3개의 하위 요인 또는 번들로 구분한다. 이전에 김종진 외(2021)는 감정노동자 보호제도를 고객폭력관리, 매뉴얼 및 교육, 건강관리 등으로 구분했다. 이 연구를 참조하여 본 연구에서는 보호제도를 고객대처지원, 교육·건강관리, 휴식지원의 세 유형으로 구분한다. 첫째, 고객대처지원 제도는 고객의 불량행동으로부터 감정노동자를 보호하는 제도인데, 산업안전보건법은 사업주가 고객이 폭언 등을 하지 않도록 요청하는 문구를 사업장에 게시하거나 음성으로 안내하며, 문제 상황 시 감정노동자가 고객에 대처할 수 있는 매뉴얼을 마련하도록 의무화하고 있다. 또한 고객의 폭언 등으로 건강장해가 발생할 우려가 있을 때 업무를 중단하고 노동자에게 휴게시간을 부여하도록 의무화하고 있다. 서울시 감정노동센터의 매뉴얼은 고객의 문제적 행동을 악성 및 강성으로 유형화하고 각 사례별 감정노동자의 대처 요령을 적시하고 있으며, 고객의 불량행동이 발생할 경우 동료 및 상사가 대신 응대하거나 해당 노동자를 정서적으로 지원할 것을 권장하고 있다. 또한 고객의 폭언, 폭행, 성희롱 등의 문제가 발생했을 때 조직이 감정노동자를 대신하여 고객을 고발 조치하도록 권하고 있다. 둘째는 감정노동자 교육 및 건강관리 제도인데, 산업

안전보건법은 사업주가 고객응대 매뉴얼 및 건강장해 예방 교육을 실시하고 심리상담을 지원하도록 의무화하고 있다. 이에 더해서 감정노동센터 매뉴얼은 주기적인 건강검진을 제공하고 힐링 프로그램 및 동호회 활동을 지원하도록 권하고 있다. 마지막으로 휴식지원 제도가 있는데 조직은 감정노동자가 충분한 휴식시간을 누리며 사업장에 마련된 휴게시설을 자유롭게 이용하도록 보장해야 한다.

본 연구는 이렇게 권장 및 의무화되고 있는 감정노동자 보호제도가 실제 감정노동자에게 어떤 효과를 미치는지를 검증하고자 하는데, 이 제도의 효과를 추론할 수 있는 이론적 근거로 직무요구-자원 모형(Job Demand-Resource model, JD-R)(Bakker and Demerouti, 2007)에 주목한다. 이 모형에 따르면 조직의 직무 특성들은 크게 두 가지 유형으로 구분할 수 있다(박상언, 2012; Demerouti et al., 2001). 하나는 직무요구(job demand)인데, 이는 직무를 성공적으로 수행하기 위해서는 막대한 노력이나 집중을 요하며 따라서 개인이 심리적·신체적으로 급속히 자원을 소모함으로써 탈진에 이르게 하는 직무적 특성을 말한다(Bakker and Demerouti, 2007). 또 하나의 요소는 직무자원(job resources)인데, 이는 직무요구에 효과적으로 대처하게 도와주는 개인적·조직적 자원이며 이를 많이 확보할수록 개인은 직무요구 수준이 높은 작업을 하더라도 심리적 건강이 훼손되지 않는다(Bakker and Demerouti, 2007; Bakker et al., 2005).

서비스직 노동자에게 대표적인 직무요구는 표면연기(surface acting)와 고객 비시민성이다(Glomb et al., 2004). 대다수 조직들은 감정노동자가 고객을 친절하게 대우하도록 요구하기 때문에 노동자들은 자신의 감정이 조직의 요구와 일치하지 않을 때 자신의 감정을 변화시키기 위해 노력하지 않을 수 없다(Hochschild, 1983). 또한 서비스 조직들은 무례한 고객에 대해서도 감정노동자가 무조건적으로 친절히 응대하도록 요구한다. 서비스 조직의 이러한 정책은 고객과 노동자 간 힘의 불균형을 초래하며 그리하여 고객의 무례한 행동이 증가하게 된다(Koopmann et al., 2015). 지금까지 연구들은 표면연기와 고객 비시민성이 감정노동자들의 자원을 급격히 소모하여 그들을 감정적으로 지치게 만든다고 보고함으로써 이것들이 건강을 해치는 직무요구임을 경험적으로 뒷받침하고 있다(채연주·양경옥, 2020; Hülshager and Schewe, 2011; Huppertz et

al., 2020). 서비스직 노동자에게 가용한 직무자원은 감정노동자 보호제도일 것이다. 감정노동자 보호제도는 일종의 조직적 자원(organizational resource)인데(최용득·한준구, 2018), 악성 민원을 제기하는 고객에 대해서 감정노동자가 자율적으로 대처하도록 돕는 제도적 기반일 뿐만 아니라 휴식을 통해 소진된 감정적 자원을 회복하는 기회를 부여하기 때문이다. 이전 연구들에서 직무 자율성(박상연, 2012)과 휴식시간(Hunter and Wu, 2016)은 직무자원으로 분류되고 있다.

본 연구에서 감정노동자 보호제도는 감정노동과정에서 크게 두 가지 역할을 할 것으로 기대한다. 첫째로 보호제도는 예방적 효과를 가질 것인데, 직무요구의 수준을 낮춤으로써 노동자가 심리적 건강의 악화를 경험하지 않도록 할 것이다(최용득·한준구, 2018). 다시 말해 감정노동과 고객 비시민성의 수준을 줄임으로써 보호제도는 간접적으로 심리적 건강을 증진시킬 것이다. 둘째로 보호제도는 사후적 피해복구의 효과를 가질 것이다. 즉 보호제도는 높은 수준의 직무요구 때문에 탈진된 노동자들에게 자원을 공급함으로써 심리적 건강이 향상되게 할 것이다.

본 연구는 이상과 같은 논의에 근거하여 감정노동자 보호제도의 예방적 효과와 사후적 회복효과를 가설화한다. 본 연구의 이론적 모형은 종속변인으로서 감정소진을 포함하는데 감정노동이 노동자에게 미치는 효과를 검증하면서 지금까지 가장 많이 거론되고 있는 것이 감정소진이기 때문이다(Hülshager and Schewe, 2011). 감정소진이란 노동자가 보유한 인지적·감정적 자원들을 모두 소모해 버려서 극도로 지치고 피곤한 느낌을 갖는 것을 말한다(Maslach and Jackson, 1981).

2. 감정노동자 보호제도의 예방효과

서비스 업종의 조직들은 친절하고 따듯하며 다정한 감정을 노동자들이 고객에게 표현하기를 요구하며 이러한 감정표현과 관련된 조직규범을 만드는데, 이를 감정표현규칙(display rules)이라고 한다(Ashforth and Humphrey, 1993). 감정표현규칙이 요구하는 감정을 실제 노동자들이 느끼지 못하는 경우에 그들은

감정-규칙 부조화(emotion-rule dissonance)를 경험한다(양경옥 외, 2015; Grandey et al., 2013; Zapf et al., 2021). 이러한 감정적 불일치 때문에 개인은 심리적으로 불쾌함을 느끼고, 이 감정적 간극을 해결하기 위해서 두 가지 행동을 취하게 된다(Grandey et al., 2013). 하나는 감정표현규칙을 무시하고 자신의 진정한 감정을 그대로 표현하는 것이고 다른 하나는 감정표현규칙에 맞추어서 자신의 감정을 바꾸는 것이다(양경옥 외, 2015; Zapf et al., 2021). 첫째 행동을 정서위반(emotional deviance)이라고도 하는데(Zerbe, 2000) 감정표현규칙에 저항하는 성격을 가지므로 조직 내 불복종 행동(organizational misbehavior)에 가깝고, 따라서 이 행동에 대해서 조직이 제재를 가하게 된다. 그래서 실제 노동자가 정서위반을 하게 되는 경우는 드물다 할 수 있고, 남은 유력한 선택지는 자신의 감정표현을 감정표현규칙에 맞추어 변경하는 것, 즉 감정노동을 수행하는 것이다(양경옥 외, 2015).

감정노동을 수행하는 방법에는 여러 가지가 있는데 특히 노동자들에게 감정소진을 일으키는 주된 직무 스트레스로 꼽히는 것이 표면연기이다(Hülshager and Schewe, 2011; Mesmer-Magnus et al., 2012). 표면연기란, 자신의 진짜 감정은 억제하면서 조직이 요구하는 감정을 거짓으로 꾸며내거나 가장하는 것을 말한다(Hochschild, 1983). 노동자들이 표면연기를 하게 되면 세 가지 이유에서 감정소진이 유발되는데(Huppertz et al., 2020), 첫째로 그들은 진정한 감정을 억제하면서 그것이 겉으로 표출되지 않도록 노력해야 하며, 또한 계속해서 자신의 인상을 관리함으로써 거짓 감정에 상대방이 속도록 해야 한다(Deng et al., 2017; Grandey et al., 2019). 그러므로 표면연기를 하는 사람들은 급속도로 자원을 소모한다. 둘째로, 표면연기를 지속하는 노동자들은 부정적 감정을 느끼면서 이를 억제하고 있는데, 이 부정적 감정은 감정소진을 일으키는 요인 중 하나이다(Grandey and Gabriel, 2015; Huppertz et al., 2020). Gross는 실험을 통해서 부정적 감정을 억제하는 사람들은 비록 겉으로는 긍정적 감정을 연기할 지라도 부정적 감정은 계속 느끼고 있다고 보고한다(Gross, 2015). 마찬가지로 표면연기를 하는 노동자들은 부정적 감정을 억누르면서도 계속해서 부정적 감정을 느끼고 있을 것이며, 이 부정적 감정은 정신적 스트레스로 이어지고 후자는 다시 감정소진을 일으킨다(Hülshager and Schewe, 2011). 셋째로 표면연기

를 하는 노동자들은 거짓된 감정을 꾸며내어 표현하는데 이는 그들의 성취감을 저하시킬 수 있다(Xanthopoulou et al., 2018). 특히 고객들이 노동자들의 감정 표현이 가장된 데 불과하다는 것을 알게 되면 서비스 질이 낮은 것으로 인지하게 되고, 노동자들에게 직접 불만을 토로할 수 있다(Zhan et al., 2016). 이에 따라 노동자들은 성취감이 낮아지게 되고 성취감은 개인의 주요한 심리적 자원 중 하나이기 때문에, 성취감이 낮은 개인은 감정소진을 겪을 수 있다.

서비스직 노동자는 고객응대 과정에서 고객 비시민성을 경험하는데 이것도 감정소진을 일으키는 대표적인 요인으로 손꼽힌다(Koopmann et al., 2015). 고객 비시민성이란 고객의 무례한 행동을 말하는데, 성적 폭행이나 신체적·언어적 폭력과는 달리, 상대를 해하겠다는 뚜렷한 의도는 없는, 낮은 강도로 무례를 범하는 행동으로서 상대에게 부정적 영향을 미친다(채연주·양경옥, 2020; Sliter et al., 2010). 고객 비시민성이 감정소진을 일으키는 이유는 두 가지 방식으로 설명할 수 있다(채연주·양경옥, 2020; Wang et al., 2011; Zhan et al., 2016). 첫째로 고객 비시민성은 노동자에게 부정적 감정을 일으키며, 이 부정적 감정은 전술한 것처럼 감정소진과 연관된다. 근대 사회에서 사람들은 서로 동등한 권리를 가진 시민으로 간주되며 이들은 서로를 존대하는 것이 암묵적인 사회적 규칙이다(Sliter et al., 2010). 그런데 고객이 무례한 행동을 하는 것은 이 상호존중의 사회적 규칙을 위반하는 것이 되며 따라서 노동자들은 고객의 행동에 대해 분노하게 된다(Sliter et al., 2010). 작업장에서 부정적 감정을 느끼면 노동자들이 경험하는 심리적 스트레스 수준이 높아지고, 이 스트레스는 감정소진의 주요한 요인이다. 둘째로 고객 비시민성은 노동자의 자원을 고갈시킴으로써 감정소진을 초래한다(Koopmann et al., 2015). 고객이 무례한 행동을 하면 노동자들은 부정적 감정을 느끼며, 이 부정적 감정은 업무의 효율성을 떨어뜨린다. 그래서 노동자들은 평소에 하던 동일한 업무를 할 때에도 더 많은 노력과 정성을 기울여야 한다(Wang et al., 2011; Zhan et al., 2016). 이는 노동자들의 인지적 자원이 급속히 소모된다는 것을 의미하며 그리하여 노동자들은 감정소진을 겪게 된다.

이상의 논의는 직무요구로서 표면연기 및 고객 비시민성이 각각 감정노동자의 자원을 소모함으로써 감정소진을 일으킨다는 것을 가리킨다. 그러므로 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 1a : 표면연기는 감정소진과 정(+)적 관계에 있을 것이다.

가설 1b : 고객 비시민성은 감정소진과 정(+)적 관계에 있을 것이다.

감정노동자 보호제도 중 고객대처 지원제도는 고객 비시민성의 수준을 낮추는 데 효과가 있을 것이다. 이 제도는 우선 고객이 감정노동자를 존중하기를 요청하는 포스터나 입간판을 사업장에 게시하거나 또는 이러한 문구를 안내하는 음성을 전화 대기음에 삽입하는 것을 포함한다. 사업장에 따라서는 고객의 성희롱, 폭언 등에 법적 처벌이 가해질 수 있다는 안내 문구가 추가되기도 하는데 이는 고객의 비시민성을 낮추는 데 효과가 있을 것이다. 다른 한편으로 이 제도는 고객의 문제행동에 대한 대처 요령을 담은 매뉴얼을 사업장이 마련하도록 의무화하고 있는데 이러한 매뉴얼도 고객 비시민성의 수준을 낮출 수 있다. 예컨대 매뉴얼은 노동자가 고객으로부터 성희롱을 당할 경우 자제 요청을 하고 그럼에도 고객이 멈추지 않는 경우 업무를 중단하게 한다. 덕분에 감정노동자는 장시간에 걸쳐 고객으로부터 성희롱을 당하지 않아도 된다. 또한 성희롱 등을 하여 서비스 중지를 경험하거나 단호한 경고를 들은 고객은 다음에는 감정노동자를 조심스럽게 대하게 되며, 이리하여 고객 비시민성의 빈도가 낮아질 수 있다.

이 제도는 감정노동(표면연기)의 수준도 낮출 것이다. 고객응대 매뉴얼은 감정노동자로 하여금 문제행동을 범하는 고객에게 계속 친절히 응대하기보다는 단호히 대처하도록 한다. 감정노동자들은 무례한 고객을 대면했을 때 이들을 친절하게 응대하기 위해서 자신의 감정표현을 바꾸는 표면연기를 한다(Sliter et al., 2010). 고객응대 매뉴얼은 감정노동자가 성희롱을 범하는 고객에게 법적 조치에 대한 경고를 표현하거나 업무가 중지될 수 있음을 예고하게 함으로써 친절한 응대를 하지 않아도 된다는 사실을 보증한다. 그리하여 감정노동자는 무례한 고객에 대해서 표면연기를 하지 않을 것이다. 또한 사업장에 고객응대근로자를 존중할 것을 요청하는 문구가 게시된 경우 고객은 감정노동자를 동등한 시민으로서 대우할 것이며, 이럴 때 노동자는 감정노동을 하지 않을 것이다. 이전 연구에서 고객이 감정노동자에게 예의를 갖추어 존중할 때 노동자의 표면연기 수준이 감소한다고 보고하고 있다(채연주 · 양경옥, 2020).

감정노동자 보호제도의 다른 하부 요인들도 고객 비시민성 및 감정노동 수준을 낮추는 데 기여할 수 있다. 고객응대 매뉴얼 교육을 실시하는 경우, 감정노동자의 대인관계 숙련도가 향상되어 무례하고 인간적 모멸감을 주는 고객에게 더 단호하게 응대할 수 있게 되며 그리하여 고객 비시민성과 감정노동 수준이 낮아질 수 있다. 또한 휴게설비가 잘 갖추어진 휴게시설에서 감정노동자가 충분히 휴식을 취할 수 있거나, 또는 심리적 문제에 봉착했을 때 심리상담을 지원받을 수 있다면 그들이 가지는 개인적·심리적 자원이 증가할 것이다. 심리적 자원이 풍부한 감정노동자는 긍정적인 감정을 가지게 되며 자신의 감정과 조직이 요구하는 감정이 일치하므로 표면연기를 할 동기가 낮아진다(Judge et al., 2009). 이상의 주장에 따라서 다음의 가설이 나온다.

가설 2a : 감정노동자 보호제도는 표면연기와 부(-)적 관계에 있을 것이다.

가설 2b : 감정노동자 보호제도는 고객 비시민성과 부(-)적 관계에 있을 것이다.

본 연구는 감정노동자 보호제도는 표면연기와 고객 비시민성을 낮추며 이를 통해서 간접적으로 감정노동자의 감정소진 수준을 감소시킬 것으로 간주한다. 요컨대 표면연기와 고객 비시민성이 감정노동자 보호제도가 감정소진에 미치는 영향을 매개할 것이다. 그러므로 아래와 같은 가설이 성립된다.

가설 2c : 감정노동자 보호제도와 감정소진의 부(-)적 관계를 표면연기가 매개할 것이다.

가설 2d : 감정노동자 보호제도와 감정소진의 부(-)적 관계를 고객 비시민성이 매개할 것이다.

3. 감정노동자 보호제도의 사후적 회복효과

감정노동자 보호제도 중 휴식지원 제도는 감정소진의 정도를 떨어뜨릴 것으로 볼 수 있다. Trougakos et al.(2008)에 의하면 근로시간 중 휴게시간을 제공하는 것은 노동자가 소모된 자원을 회복할 시간적 여유를 부여하는 것이다. 그들의 연구는 휴게시간에 업무를 중단하고 휴식을 취한 노동자는 그렇지 않은 노동자에 비해서 실제 부정적 정서를 덜 경험하는 것으로 보고하고 있다.

Bosch et al.(2018)과 de Jonge et al.(2012) 또한 휴게시간 동안 일과 심리적으로 거리를 두고 신체적으로 이완하는 것(relaxing)은 개인의 심리적 자원을 회복하는 데 도움이 된다고 주장한다. 이러한 연구들에 근거할 때, 휴식지원 제도는 자원을 회복하는 역할을 하며 따라서 감정소진의 수준을 낮출 것으로 기대할 수 있다.

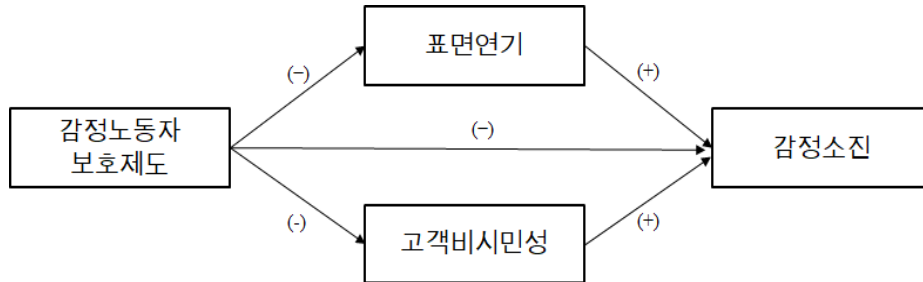
고객대처 지원제도 또한 감정소진을 낮추는 데 기여할 것인데, 고객이 폭언을 했을 때 감정노동자가 주의를 주거나 서비스를 중지할 경우 노동자들의 심리적 피해가 덜 할 것이며 따라서 그들의 심리적·정서적 자원이 덜 소진될 것이다. 이 제도는 감정노동자가 폭언이나 성희롱을 당했을 때 업무를 중지하고 휴식시간을 가지도록 하는데, 그렇다면 노동자는 고객응대로 인한 스트레스를 해소할 기회를 가지게 되어 그들의 심리적 자원은 빠르게 회복될 것이다. 교육·건강관리 제도도 감정소진을 직접으로 떨어뜨리는 데 도움이 될 것이다. 정신건강을 스스로 회복하는 요령을 가르치는 교육이나 직접적인 심리상담은 감정노동 및 고객 비시민성 때문에 소진된 심리적 자원을 보충하는 역할을 할 것이다. 또한 업무시간 중에 취미 생활 및 심신 회복의 활동을 수행하는 힐링 프로그램과 퇴근 후 동료들과의 동호회 활동을 조직이 지원하는 것도 심리적 자원을 회복하게 한다. 업무시간 중이나 퇴근 후 레저 활동을 하는 것은 흥미와 재미를 유발하여 궁극적으로 긍정적 감정을 가지게 하며, 이러한 긍정 정서는 심리적 자원 중의 하나로 알려져 있다(Xanthopoulou et al., 2018).

요컨대 감정노동자 보호제도는 감정노동자의 감정소진 수준을 낮출 것이며, 이로써 다음과 같은 가설이 나온다.

가설 3 : 감정노동자 보호제도는 감정소진과 부(-)적 관계에 있을 것이다.

이상의 가설들을 종합하면 [그림 1]과 같은 연구모형을 제시할 수 있다. 감정노동자 보호제도는 감정소진에 직접 부(-)적 영향을 미치며(사후적 보호효과), 고객 비시민성과 표면연기를 매개로 감정소진에 부(-)적 영향을 간접적으로 미칠 것이다(예방효과).

(그림 1) 감정노동자 보호제도의 효과에 관한 연구모형



Ⅲ. 연구방법

1. 자료의 수집 및 연구대상

본 연구는 A시에 거주 중이면서 A시 소재의 사업장에서 근무하는 고객응대 노동자들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. A시는 설문조사 당시인 2019년 하반기에 지역별 고용조사 기준 취업자가 1,584,427명이었다. 이 중에서 감정노동자의 규모는 558,564명으로 추정되어 전체 취업자의 35.3%이었다. 전국 규모에서 전체 취업자의 33.1%가 감정노동자임을 감안하면 다소 높은 비율이다. 감정노동자들의 직업별 비율을 보면, 매장 판매직이 23.7%, 조리 및 음식 서비스직이 17.6%, 보건/사회복지 및 종교 관련직이 13.1%, 이·미용/예식 및 의료보조 서비스직이 10.4%였다.

설문조사 전문 업체에 연구비를 지불하고 설문조사를 의뢰하였다. 업체에 고용된 전문 조사요원들이 직접 설문지와 커버레터를 소지하고 잠재적인 연구대상자들을 찾아가 현장에서 설문조사를 실시했다. 커버레터에는 본 설문조사의 목적과 설문결과가 어떻게 활용될 것인지에 대해서 안내하는 문구들이 포함되어 있었다. 설문요원들은 효과적인 설문조사를 위해서 사전에 조사 요령과 관련된 훈련을 받았다. 본 논문은 감정노동자 보호제도의 효과를 분석하는 데 목적이 있으므로, 감정노동 종사자로 연구대상을 한정할 필요가 있었다. 그래서 본인이 감정노동 업무를 수행하고 있는지 여부를 묻는 문항에서 그렇다고 응답

한 사람만 우선 연구대상자로 선정하였고, 그렇지 않다고 응답한 사람들은 연구대상에서 제외하였다. 그 결과, 총 730명의 응답 자료가 확보되었다. 그런데 여기서 그치지 않고 연구대상자의 수를 더 한정했는데, 감정노동자 보호제도의 존재 유무에 대해서 ‘해당 없음’에 응답한 사람들을 제외했다. 왜냐하면 ‘해당 없음’에 응답한 이유가 여러 가지여서 어느 하나로 특정할 수 없다고 판단했기 때문이다. 해당 제도가 직종과 무관하기 때문이거나, 해당 제도의 유무에 대해서 응답자가 잘 모르거나 또는 해당 제도의 의미를 응답자가 잘 이해하지 못하기 때문에 ‘해당 없음’으로 응답했을 수 있다. 그 결과 최종적으로 총 465명의 응답자료가 남았다.

연구참여자들의 인구통계학적 특성을 요약하면 다음과 같다. 먼저, 응답자들 중에서 여성이 286명(62%)으로 여성이 남성에 비해 더 많았다. 이는 감정노동을 요하는 서비스업에 종사하는 사람들이 대다수 여성이라는 현실을 반영한다. 응답자들의 평균연령은 38세(표준편차=13.1)였다. 동일 직장에 계속 근무한 직장근속연수는 46.67개월(표준편차=57.67)이었다.

2. 측정도구 및 분석방법

가. 감정노동

표면연기를 측정하기 위해서 본 연구에서는 Brotheridge and Lee(2003)가 개발한 Emotional Labor Scale(ELS)을 활용하였다. 이는 현재까지 감정노동 연구에서 가장 자주 사용되고 있는 척도이다. 척도는 연구자와 동료 교수가 직접 한국어로 번역하여 사용하였는데 번역-역번역의 절차를 거쳤다. 한국 번역본을 영어를 모국어로 하는 번역전문가에게 의뢰하여 영어로 역번역(back translation)하고, 이 역번역본과 원 척도를 번역전문가가 비교하여 번역을 점검하였다. 표면연기를 측정하는 척도는 총 3개의 문항으로 구성되어 있는데, “나의 진짜 감정은 표현하지 않는다”, “내가 실제 느끼지 않은 감정을 느낀 척 한다”, “내가 느낀 진짜 감정은 숨긴다” 등이다. 연구참여자들이 이 문항들에 대해서 동의하는 정도를 5점 척도(1= “전혀 그렇지 않다”, 5=“매우 그렇다”)로 응답하게 하였다. 척도의 내적 일관성을 확인하기 위해서 신뢰도를 분석하였고, 표면연기의

크론바흐 알파계수는 .73으로, 내적 일관성이 확보되었다.

나. 감정소진

감정소진을 측정하기 위해서 본 연구는 Maslach Burnout Inventory-General Survey(MBI-GS, Schaufeli et al., 1996)를 활용하였다. 이 척도는 직무탈진(job burnout)을 구성하는 3개의 하위요인인 감정소진, 냉소(cynicism), 그리고 직업 효능감(professional efficacy)을 측정하는데, 본 연구는 그 중 감정소진을 측정하는 총 5개의 문항을 활용하였다. 척도는 앞서 언급했던 번역-역번역의 절차를 거쳐서 연구자와 동료 교수가 직접 번역하였다. “업무에 지쳐 고갈되어 있다고 느낀다”, “업무시간이 끝날 때쯤이면 탈진상태가 된다” 등의 문항을 포함한다. 연구참여자들이 이 문항들에 대해서 동의하는 정도를 5점 척도(1= “전혀 그렇지 않다”, 5=“매우 그렇다”)로 응답하게 하였다. 척도의 내적 일관성을 확인하기 위해서 신뢰도를 분석하였고, 감정소진의 크론바흐 알파계수는 .90으로, 내적 일관성이 확보되었다.

다. 고객 비시민성

고객 비시민성을 측정하기 위해서 Cortina et al.(2001)의 Workplace Incivility Scale(WIS)을 적절히 수정하여 활용하였다. 고객 비시민성을 측정하기 위해서 이 척도를 구성하는 설문문항들이 ‘고객’을 포함하도록 문구를 수정하였다. 이 척도는 본래 총 7개의 문항으로 구성되어 있는데 본 연구에서는 그 중 5개를 선별하여 사용하였다. 두 개 문항을 선택하지 않은 이유는, 그것들을 한국어로 번안했을 때 다른 문항들과 크게 구별되지 않으며, 또한 서비스 직종 종사자들과 사전 인터뷰를 했을 때 이 문항들이 묘사하는 고객행동을 거의 경험하지 않는다고 응답했기 때문이다. 척도는 번역-역번역의 절차를 이용하여 연구자와 동료 교수가 번역하였다. 본 연구에 사용된 척도는 “고객이 나를 비하하거나 모욕적인 말을 했다”, “고객은 나를 깎아내리거나 업신여겼다” 등의 문항을 포함하고 있다. 연구참여자들은 이 문항들이 묘사하는 고객의 무례한 행동을 얼마나 자주 경험하고 있는지를 염두에 두고, 5점 척도(1=“한 달에 한 번 이하”,

5=“하루에 한 번 이상”)에 응답하게 하였다. 척도의 내적 일관성을 확인하기 위해서 신뢰도를 분석하였고, 고객 비시민성의 크론바흐 알파계수는 .91로, 내적 일관성이 확보되었다.

라. 감정노동자 보호제도

본 논문의 연구대상인 감정노동자 보호제도는 고객의 무례한 행동에 감정노동자들이 대처할 수 있는 조직의 제도적 지원을 말하며, 감정노동의 피해로부터 감정노동자를 보호할 수 있는 지원방안도 포함하고 있다. 그동안의 연구들은 조직지원인식, 동료 및 상사지원과 같은 변인들을 사용해 왔지만(최용득 · 한준구, 2018; McCance et al., 2013; Ortiz-Bonnin et al., 2016; Uy et al., 2017), 이 연구에서는 한국의 감정노동자 보호법과 지방자치단체 조례 및 고용노동부 매뉴얼 등에서 명시화된 감정노동자 보호제도의 실질적 효과를 규명하는 목적을 가진다. 그러므로 현재 한국의 조직들이 사용하고 있는 감정노동자 보호조치를 구체적으로 반영하는 형태로 설문문항을 만들 필요가 있었다.

설문문항을 만든 절차는 다음과 같다. 먼저, 감정노동자 보호법과 조례, 그리고 고용노동부 및 서울시 감정노동센터의 감정노동자 보호매뉴얼을 검토하고 여기서 사업자에게 강제 및 권고하고 있는 감정노동자 보호 조치들을 확인하였다. 그리고 선행연구로서 서울시 감정노동센터에서 발표한 『공공부문 감정노동 평가제도 연구』(서울시 감정노동종사자 권리보호센터, 2019)도 참고하였는데, 이 연구는 감정노동자 보호법에서 감정노동자 보호제도를 추출하여 공공기관에 보호제도 존재 여부를 묻고 있다. 결과적으로 감정노동자 보호를 위한 16개의 제도를 확인하였고 그에 따라 총 16개의 문항을 만들었다. 과연 이 16개의 문항들이 감정노동자 보호제도를 포괄하고 있는지 확인하기 위해 관련 분야의 전문가들을 초빙하여 조언을 받았다. 본 연구는 응답자들이 자신이 소속된 회사에서 이 제도를 실행하고 있는지 여부(1=“예”, 2=“아니오”, 3=“해당 없음”)를 체크하도록 했고, 앞서 언급했듯이 “해당 없음”에 표시한 응답자들의 자료는 해석의 문제 때문에 제외했다. 척도는 “직장은 무례하고 비인격적인 행동을 하는 고객에 대해 법적인 조치를 취할 수 있음을 미리 안내한다”, “직장은 무례하고 비인격적인 행동을 하는 고객에 대해서 직원이 서비스 전달을 거부할 수

있게 한다' 등의 문항들을 포함한다.

본 연구는 감정노동자 보호제도를 하위 3개의 요인으로 구분하고 이를 연구 모형에 투입한다. 고객대처 지원 제도는 무례한 고객을 접했을 때 법적 조치 실행, 서비스 중지, 관리자 개입, 동료 지원, 업무 중지 후 휴식, 악성고객 응대 매뉴얼 마련, 매뉴얼 내 고객 서비스 내용 최소화 등 총 7개의 세부 제도들로 구성된다. 교육·건강관리 제도는 악성고객 대처 교육, 건강검진, 심리상담 프로그램, 건강관리법 교육, 힐링 프로그램 지원, 동호회 활동 지원 등 6개의 세부 제도로 이루어져 있다. 마지막으로 휴식지원 제도는 휴게시설 제공, 자유로운 휴게시설 이용, 휴게시간 제공 등 3개의 세부 제도로 구성된다. 각 변수의 값을 구하기 위해서 응답자들이 자신이 소속된 회사 및 기관들이 시행 중이라고 응답한 세부 제도의 수를 합산하였다.

마. 통제변수

가설 검증을 위해 구조방정식을 구성하면서 몇 개의 변수를 통제하였다. 먼저, 성별을 통제하였는데 고객은 여성이 남성에 비해 더 낮은 직급일 것으로 가정하고 여성들에게 더 무례한 행동을 빈번하게 범하는 경향이 있는데, Hochschild(1983)는 이를 두고 여성의 지위 보호막(status shield)이 낮다고 언급하였다. 게다가 여성은 1차 사회화 단계에서부터 자신의 감정을 조절할 것을 요구 받기 때문에 감정관리가 마치 그들의 당연한 기능(skill)인 것처럼 취급받으며, 그래서 직장에서 더 자주 감정노동을 수행하도록 강요받는다(Hochschild, 1983). 그러므로 여성이 남성에 비해 더 감정적으로 소진될 것으로 생각할 수 있다. 또한, 연령이 더 높은 사람들은 젊은 사람들에 비해서 감정관리에 더 능숙하며, 그래서 감정노동의 악영향에서 비교적 자유로울 것으로 생각할 수 있으므로(Dahling and Perez, 2010) 연령을 통제했다. 조직 근속연수도 통제했는데, 서비스 조직에서 오래 근무할수록 그 조직의 감정표현 규범을 깊이 내면화하여 비교적 수월하게 감정관리를 할 수 있을 것이고 그리하여 감정노동의 피해를 덜 받을 것으로 생각할 수 있다.

주당 노동시간(weekly working hours)도 통제했는데, 주당 노동시간이 길면 길수록 장시간 근무로 인해 더 탈진될 것이기 때문이다. 마찬가지로 이유에서 고

객응대 빈도와 지속시간도 통제했다. 고객응대 빈도란 하루에 얼마나 많은 고객을 응대했는지를 제시하는데, 고객을 많이 응대하면 할수록 노동자들은 다양한 고객들의 요구를 충족시키기 위해 인지적 자원을 급격히 소모함으로써 결과적으로 빠르게 소진될 것이다(Diefendorff et al., 2005). 고객응대 지속시간이란 한 명의 고객을 응대하는 데 걸리는 시간을 말한다. 고객 한 명을 응대하는 데 시간이 많이 걸리면 걸릴수록 고객의 특수한 개인적 욕구를 충족시키기 위해 노력해야 하고 이 때문에 노동자들은 소진될 것이다(Diefendorff et al., 2005). 마지막으로 본 연구는 노동자가 재직 중인 조직이 공공부문에 속하느냐 또는 민간부문에 속하느냐 여부를 통제하였다. 공공기관의 경우 모범 사용자로서의 역할이 기대되기 때문에 감정노동자 보호법을 선도적으로 준수할 가능성이 더 크다.

IV. 연구결과

1. 요인분석

감정노동(표면연기), 감정소진, 고객 비시민성을 측정할 척도들의 타당도를 평가하기 위해서 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis : CFA)을 실시하였다. 확인적 요인분석의 결과 모형 적합도를 판단하기 위해 네 가지 기준치를 활용하였다(Taasobshirazi and Wang, 2016). RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation; Steiger, 1990), SRMR(Standardized Root Mean Square Residual; Bentler, 2007)은 그 값이 .08 이하일 때 적합도가 양호한 것으로 판단하였다(Vandenberg and Lance, 2000). CFI(Comparative Fit Index)와 TLI(Tucker-Lewis Index)는 .90 이상일 때 적합도가 양호한 것으로 판단된다(Vandenberg and Lance, 2000). 확인적 요인분석을 위한 프로그램은 Mplus8을 사용하였다.

표면연기, 감정소진, 고객 비시민성을 측정하는 총 13개의 문항으로 측정모형을 구성하였는데, 3요인 모형의 적합도는 위에서 언급한 권장기준에 부합했

다($\chi^2[62]=163.74$, RMSEA=.06, CFI=.97, TLI=.96, SRMR=.04). 측정모형 이외의 대안모형을 몇 가지 구성하고 이를 비교함으로써 측정모형의 타당도를 확인하였다. 표면연기와 감정소진을 결합한 2요인 모형의 적합도는 권장기준에 부합하지 않았고($\chi^2[64]=414.44$, RMSEA=.11, CFI=.89, TLI=.88, SRMR=.08), 고객 비시민성과 감정소진을 결합한 2요인 모형의 적합도도 마찬가지로 권장기준에 부합하지 않았다($\chi^2[64]=1370.88$, RMSEA=.21, CFI=.62, TLI=.54, SRMR=.18). 그러므로 3요인 모형을 가장 나은 측정모형인 것으로 판단하였다. 3요인 모형에서 문항들은 모두 각 요인들에 통계적으로 유의하게 적재되었고, 표준화 요인부하량은 모두 .60 이상으로서 타당도가 확보된 것으로 판단할 수 있었다.

본 연구는 추가적으로 타당도 검증을 하기 위해 복합신뢰도(composite reliability : CR)와 평균분산추출(average variance extracted : AVE)을 계산하였고(Fornell and Larcker, 1981), 그 결과는 <표 1>에 제시하였다. 각 변인의 복합신뢰도 값은 기준치인 .70 이상이었고, 평균분산추출 값 역시 기준치인 .50 에 근접하거나 또는 이상이어서 수렴타당도가 확인되었다. 분산추출지수의 제공근도 <표 1>에 제시하였는데 이 값이 변수 간 상관관계보다 큰 것으로 나타나 판별타당도도 확보되었다(Gefen and Straub, 2005).

본 연구는 응답자의 자기보고(self-report)에 의해서 자료를 수집하였기 때문에 동일방법에 의한 편의(common method bias)가 발생할 수 있다. 그래서 동일방법에 의한 편의가 발생했는지 진단하기 위해서 Harman의 단일요인검증 방법을 따랐다. 단일요인에 설문문항들이 적재되는 단일요인 측정모형을 구성하였는데 결과적으로 권장기준에 부합하지 않았다($\chi^2[65]=1795.80$, RMSEA=.24, CFI=.50, TLI=.40, SRMR=.18). 표준화 요인부하량을 확인했을 때 8개 요인들의 값이 .50 미만으로 모형의 타당도가 낮았다. 모형을 비교한 결과, 3요인 모형

<표 1> 변수의 타당도 검증값

	CR	AVE	AVE의 제공근
표면연기	.74	.49	.70
감정소진	.90	.65	.81
고객 비시민성	.92	.69	.83

이 단일요인 모형에 비해서 더 나은 것으로 나타났다($\Delta\chi^2=1632.06$, $\Delta df=3$, $p<.001$). 그러므로 동일방법의 편이가 발생했을 가능성이 낮고 그것이 본 연구의 결과를 왜곡했을 개연성 또한 낮을 것으로 판단하였다(Podsakoff et al., 2003).

2. 기초통계분석 및 가설 검증

<표 2>에 본 연구에서 사용된 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계 계수를 표시하였다. 표에서 보듯이 표면연기와 감정소진 간에 정(+)^적 상관관계가 있고($r=.29$, $p<.001$), 고객 비시민성과 감정소진 간에도 정(+)^적 상관관계가 있다($r=.32$, $p<.001$). 고객대처 지원은 감정소진과 부(-)^적 상관관계에 있고($r=-.18$,

<표 2> 변수들의 기술통계와 상관관계

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
(1) 성별													
(2) 연령	-.03												
(3) 근속연수	.11*	.40***											
(4) 주 노동시간	.13**	.14**	.08										
(5) 응대빈도	-.01	-.04	-.06	.01									
(6) 응대시간	.06	.13**	.01	.01	-.14**								
(7) 부문	-.04	.08	.05	.01	-.07	.13**							
(8) 표면연기	-.03	-.06	-.02	.04	.08	-.01	-.13**						
(9) 감정소진	-.11*	-.01	-.04	.02	.14**	.01	-.03	.29***					
(10) 고객 비시민성	-.07	-.05	-.07	-.01	.14**	-.03	-.02	.04	.32***				
(11) 고객대처 지원	-.10*	.10*	.12*	-.05	-.08	.12*	.13**	.19***	-.18***	-.15**			
(12) 교육·건강 관리	.01	.08	.15**	-.06	-.04	.13**	.21***	-.09*	-.10*	-.07	.69***		
(13) 휴식 지원	-.01	.07	.04	-.03	-.07	.11*	.17*	-.07	-.20***	-.08	.58***	.65***	
평균	.38	38.00	46.66	37.85	30.48	16.76	.12	3.82	3.37	1.79	2.85	1.34	.89
표준편차	.49	13.09	57.67	13.66	43.74	37.22	.32	.66	.78	.89	2.71	1.95	1.18

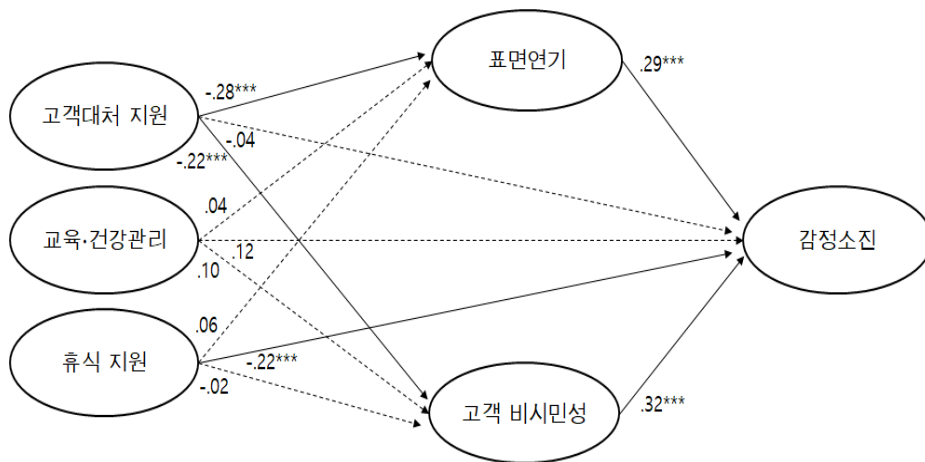
주: N=465. 성별(0=여, 1=남); 연령(연도); 근속연수(개월); 주 노동시간(시간); 응대빈도(명); 응대시간(분); 부문(0=민간기업, 1=공공기관); * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$.

p<.001), 교육·건강관리도 감정소진과 부(-)적 상관관계에 있으며(r=-.10, p<.05), 휴식 지원도 감정소진과 부(-)적 상관관계에 있다(r=-.20, p<.001). 고객 대처 지원은 표면연기와 부(-)적 상관관계를 가지고(r=-.19, p<.001), 교육·건강관리도 표면연기와 부(-)적 상관관계를 가지고 있다(r=-.09, p<.05). 고객 비시민성은 고객대처 지원과 부(-)적 상관관계에 있다(r=-.15, p<.01). 본 연구의 가설들이 상정한 변수 간 관계가 상관관계 분석에서는 유의한 것으로 나타났고, 그러므로 구조방정식을 통해서 가설을 검정하는 것이 가능했다.

가설을 검증하기 위해서 구조방정식 모형을 구성하였다. 감정노동자 보호제도가 표면연기 및 고객 비시민성과 연결되고, 또 감정노동자 보호제도, 표면연기, 고객 비시민성이 모두 감정소진과 연결되는 모형이다. 위에서 언급한 통제변인들도 모두 감정소진과 직접 연결된다. 이 모형의 적합도는 권장기준에 부합하였다($\chi^2[177]=358.77$, RMSEA=.05, CFI=.95, TLI=.94, SRMR=.05). 이 모형에서 변인들 간 경로계수는 [그림 2]에 제시되어 있다.

먼저, [그림 2]에서 보듯이 표면연기가 감정소진에 연결되는 경로의 표준화 계수는 .29로 정(+)적이고 유의하였다(p<.001). 고객 비시민성이 감정소진에 연결되는 경로의 표준화 계수는 .32로 역시 정(+)적이고 유의하였다(p<.001). 그

[그림 2] 구조방정식을 통한 연구모형의 검증



주: N=465. 통계적으로 유의한 경로는 실선으로 표시. 통계적으로 유의하지 않은 경로는 점선으로 표시. 통제변인은 그림에 표시하지 않음. * p<.05, ** p<.01, *** p<.001.

러므로 가설 1a와 1b는 지지되었다. 감정노동자 보호제도 중 고객대처 지원이 표면연기에 연결되는 경로의 표준화 계수는 $-.28(p<.001)$, 고객 비시민성에 연결되는 경로의 표준화 계수는 $-.22(p<.01)$ 이었고 모두 통계적으로 유의하였다. 그러므로 가설 2a와 2b는 부분적으로 지지되었다. 매개가설에 대해서 검증하기 위해 bootstrap 반복 복원추출을 10,000으로 설정하였고, Mplus를 이용하였다. 분석결과, 고객대처 지원은 표면연기를 매개로 감정소진으로 연결되는 경로계수가 $-.08$ 로 유의하였고($p<.01$), 95%의 신뢰구간은 $-.15$ 에서 $-.04$ 로 0을 포함하지 않았다. 고객 대처지원이 고객 비시민성을 매개로 감정소진으로 연결되는 경로계수는 $-.07$ 로 유의하였($p<.01$)고, 95%의 신뢰구간은 $-.12$ 에서 $-.03$ 로 0을 포함하지 않았다. 그러므로 가설 2c와 2d는 부분적으로 지지되었다.

가설3은 감정노동자 보호제도가 감정소진에 대해서 부(-)적으로 연관될 것이라고 하는데, [그림 2]에서 보듯이 휴식 지원이 감정소진으로 연결되는 경로가 표준화 계수 $-.22$ 로 유의하였다($p<.001$). 다른 두 개 제도들의 경로 계수 값들은 유의하지 않았다. 그러므로 가설 3은 부분적으로 지지되었다.

V. 토론 및 결론

고객응대 노동자들의 정신적 건강이 사회적으로 큰 주목을 끌면서 그들이 안전하게 노동할 권리를 보장하기 위한 정책적 개입이 강구되기 시작했다. 노동계는 단체교섭 과정에서, 그리고 사회적 캠페인을 통해서 감정노동을 선제적으로 이슈화하였다. 그러한 사회운동의 결실로서 맺어진 것이 감정노동자 보호법이다. 이 법에 근거해서 지방 자치단체들에서 조례가 세워지고 감정노동자 보호를 위한 구체적 가이드라인을 담은 고객응대 매뉴얼들이 서울시 감정노동센터와 고용노동부를 중심으로 발간되고 보급되었다.

감정노동자 보호법이 만들어진 지도 어언 3년이 되었지만 아직 사업장에서 감정노동 보호를 위한 조치들이 얼마나 충분히 보급되었는가는 알려지지 않고 있다. 하지만 더 시급히 답이 구해져야 할 것은, 과연 이 감정노동자 보호조치들이 실효성이 있는 것인가에 관한 문제이다. 본 연구는 감정노동자 보호제도

들의 실효성을 검증하기 위한 목적에서 시작되었고, 고객응대 노동자 465명이 완료한 설문조사 응답자료를 토대로 연구모형을 분석하였다. 분석결과, 감정노동자 보호제도 중 휴식지원은 감정소진을 직접 감소시키는 것으로 나타났다. 다시 말해, 근무 중 어느 때나 자유롭게 휴게시설을 이용할 수 있고, 휴게시간을 제공하는 것은 고객응대 노동자의 소진을 회복하는 데 기여한다. 또한 무례한 고객에 효과적으로 대처하도록 돕는 제도적 장치들(법적 고발 고지, 서비스 중지, 관리자 및 동료 지원, 휴식 제공, 대처 매뉴얼 제공)은 표면연기 및 고객 비시민성의 수준을 낮추고 이를 통해서 간접적으로 감정소진을 줄이는 것으로 나타났다. 즉, 무례한 고객 대처와 관련된 제도들은 무례한 고객행동을 예방하고 노동자들이 감정 관리를 과도하게 하지 않도록 함으로써 그들이 소진되는 것을 사전에 막는 효과가 있다.

본 연구의 이론적 의의는 다음과 같다. 첫째로 이 연구는 감정노동자 보호제도의 효과를 실제 검증하려 했다는 데 의의가 있다. 지금까지 연구들은 고객응대 노동자들의 심리적 건강에 주목하면서 그것을 해치는 요인으로서 감정노동 및 고객 비시민성을 연구해 왔다. 이에 반해 고객응대 노동자의 심리적 건강을 증진시키고 감정노동 및 고객 비시민성의 수준을 낮출 수 있는 조직의 제도적 실천에 대해서는 연구가 미진하다. 몇몇 연구들은 감정노동의 효과를 조절하거나 또는 감정노동의 수준을 낮출 수 있는 변인으로 노동자의 개인 특질에 주목하고 있을 뿐(Johnson and Spector, 2007; Judge et al., 2009; Scott and Barnes, 2011), 조직의 정책적 개입이 어떻게 감정노동과정에서 긍정적 역할을 할 수 있는지에 관심을 거의 기울이지 않고 있다. 물론 소수의 연구들은 관리자 및 동료 직원들의 지원에 초점을 맞추고 있기는 하지만(McCance et al., 2013; Ortiz-Bonnín et al., 2016; Uy et al., 2017), 여전히 조직의 정책적 개입에는 주목하고 있지 않다. 본 연구는 조직의 감정노동자 보호제도의 효과를 검증했다는 데에서 그 의의가 있다.

둘째로, 본 연구는 감정노동자 보호제도를 그 자체로 측정했다는 점에서 의미가 있다. 앞서 언급한 것처럼 이전 연구들은 감정노동의 수준을 낮추거나 감정노동자의 심리적 건강을 보호할 수 있는 조직의 정책 및 제도에 대해서 관심을 가지지 않았다. 소수의 연구들만이 관리자·동료의 지원 또는 조직지원인식

이 감정노동과정에서 가지는 효과에 초점을 맞추고 있는데, 이들 변인은 현재 한국에서 서비스 조직이 실시하고 있는 보호제도를 반영하고 있지는 않다. 그러므로 감정노동자 보호법이 의무화하고 있는 보호제도가 과연 실제로 효과가 있는 것인지 검증하기가 어려웠다. 또한 감정노동자의 심리적 건강을 증진시키고 그들의 직무요구를 낮출 수 있는 제도의 내용이 구체적으로 무엇인지도 알기 어려웠다. 본 연구는 감정노동자 보호제도를 변수화하고 또 이를 실제 측정할 수 있는 방안을 제시했다는 점에서 의의가 있다.

셋째로, 본 연구는 감정노동자 보호제도의 효과를 예방적 효과와 사후적 회복효과로 나누어 분석했다는 점에서 의미가 있다. 본 연구는 보호제도를 3개의 하위요인으로 유형화하였는데 각각 무례한 고객에 대한 대처 지원, 교육 및 건강관리, 그리고 휴식 지원이다. 고객대처 지원제도는 예방적 효과를 가지고 있었다. 고객의 존중과 예의를 요청하는 입간판을 세우거나 음성으로 안내하고, 고객의 문제적 행동에 감정노동자들이 단호하게 대처하고 업무를 중지하도록 규정한 매뉴얼을 도입하고, 문제적 고객에 대해 동료 및 상사가 지원하도록 하는 이 제도는 고객 비시민성의 빈도를 줄이고 감정관리의 필요성을 낮춤으로써 결과적으로 감정노동자들이 감정소진을 덜 느끼도록 한다. 휴게공간과 휴식시간을 지원하는 제도는 사후적 회복효과를 가지고 있었다. 노동자들에게 휴게시설이 갖추어진 휴게공간에 자유롭게 접근하도록 보장하고 충분한 휴식시간을 제공하는 것은 노동자들이 소모된 자원을 회복하도록 도우며 이로써 직접적으로 감정소진을 낮춘다. 본 연구는 각각의 감정노동자 보호제도는 감정노동과정에서 서로 다른 방식으로 기능한다는 점을 밝혀냈다.

본 연구는 실무적 시사점 또한 가지고 있는데, 감정노동 보호제도의 효과성을 뒷받침해주는 첫 실증 증거로 활용될 수 있다. 감정노동자 보호법이 시행된 지 3여 년이 지난 현재, 이 법이 의무화하고 있는 각종 조치들이 감정노동자의 건강을 증진하는 데 실제 효력이 있는지 검증할 때가 왔다. 민간과 공공 부문을 불문하고 많은 조직들이 감정노동자를 보호하기 위해서 각종 제도들을 도입 및 시행하고 있다. 그런데 감정노동자 보호조치들은 의도했던 대로 감정노동의 피해로부터 고객응대 노동자들을 보호하는가? 이 조치들은 어떤 메커니즘을 통해서 고객응대 노동자들의 정신적 건강을 지키는가? 이 문제들에 대해서는 아직

해답이 주어지지 않고 있다. 본 연구의 결과에 따르면 고객응대 매뉴얼 배포, 업무중지권 보장, 감정노동자 존중 안내, 문제적 고객 응대 이후 휴식 부여, 상사와 동료 지원 등이 고객응대 근로자의 감정노동 수준과 고객 비시민성 경험의 빈도를 줄임으로써 결과적으로 감정소진을 약화시킨다는 것을 입증한다. 또한 휴식시간과 휴게시간을 보장하는 것이 직접적으로 감정소진을 저하시키는 것으로 나타났다. 실제 감정노동자를 보호하는 데 실효성이 있는 것으로 입증된 이 제도들을 조직이 실제 실행하게끔 정책적 방안을 강구해야 한다.

이상의 의의에도 불구하고 본 연구에는 한계도 있다. 첫째로 감정노동자 보호제도 중 교육·건강관리 제도는 통계적으로 유의미한 효과가 나타나지 않았는데 이는 연구모형에 포함된 결과변수가 하나이기 때문에 그러한 것일 수 있다. 만일 감정소진만이 아니라 다른 결과변인을 포함한다면 교육·건강관리 제도의 효과가 유의하게 나타날 수 있다. 예를 들어, 교육·건강관리 제도는 직무만족에 긍정적 영향을 미칠 수도 있는데, 직원들의 복지에 조직이 관심이 있다는 신호이기 때문에 노동자들의 직무 만족도가 향상될 수 있는 것이다. 그러므로 향후 연구에서는 다른 결과변수들도 포함하여 연구모형을 구성할 필요가 있다.

둘째로, 본 연구는 표면연기와 고객 비시민성의 관계를 설정하지 않았는데 추후 연구에서는 이 관계를 더 명확히 할 필요가 있다. 이전 연구들에서 고객 비시민성은 때로는 표면연기의 선행요인으로 상정되기도 하고(채연주·양경욱, 2020; Sliter et al., 2010), 때로는 표면연기와 감정소진의 관계를 조절하는 요인으로 간주되었다(최민혜·김인신, 2015; Lin and Lai, 2020). 이는 표면연기와 고객 비시민성 간의 관계가 아직 이론적으로 잘 정립되지 않았다는 것을 시사한다. 다만, 표면연기와 독립적으로 고객 비시민성이 감정소진에 영향을 미친다는 점은 시사하고 있다. 표면연기를 고객 비시민성의 매개변인으로 상정하는 몇몇 논문들에서도 고객 비시민성은 표면연기에 의해 완전매개되고 있지 않으며, 따라서 고객 비시민성의 독립적인 효과가 증명되고 있다(신지윤 외, 2015; 채연주·양경욱, 2020). 본 연구는 감정노동자 보호제도의 효과를 검증하는 것이 주 목적이기 때문에 이 제도가 감정소진의 원인인 표면연기뿐만 아니라 고객 비시민성도 감소시키는지를 규명해야 했다. 요컨대 연구모형에서 표면연기

와 고객 비시민성을 감정소진의 두 독립변인으로 상정하는 것으로 연구목적은 충분히 달성되었다. 그러나 앞으로는 고객 비시민성과 표면연기 간의 관계를 더 철저히 규명할 필요가 있다.

셋째로, 변인 간 인과관계를 확인하기 위해서는 종단연구를 수행해야 한다. 본 연구는 조직원의 제도 인식과 감정노동, 고객 비시민성, 감정소진 등의 변인들을 동시에 측정하였다. 그러나 제도의 인과적 효과를 제대로 포착하기 위해서는 변인 간에 시간차를 설정하는 종단연구를 수행하는 것이 필요하다. 예를 들어 제도인식을 측정한 뒤 1주 후에 고객 비시민성, 감정노동을 측정하고 다시 1주 후에 감정소진을 측정함으로써 변인 간에 시간차를 둔다면 본 모형이 전제된 인과관계를 검증할 수 있다. 비록 본 연구는 횡단면분석을 하였지만 역인과성의 문제는 거의 없을 것으로 생각한다. 감정소진의 경험 유무에 따라서 제도 인지의 수준이 달라질 것으로 판단할 합리적 근거가 희박하기 때문이다. 그러나 인과성을 철저히 검증하기 위해서는 추후에 종단연구를 수행해야 한다.

마지막으로, 본 연구에 조절변수를 도입하는 것을 고려할 수 있다. 본 연구의 결과에 따르면 감정노동자 보호제도는 노동자의 감정소진을 줄이는 데 효과가 있는 것으로 나타났는데 사실 이 효과는 개인에 따라 다를 수 있다. 예를 들어 직원의 성별에 따라서 제도의 효과가 달라질 수 있는데, 여성 노동자의 경우 고객 불량행동의 대상이 되기 쉬우며 이에 따라 감정노동의 피해를 남성보다 더 자주 경험하는 것으로 보고되고 있다(Johnson and Spector, 2007; Scott and Barnes, 2011). 그러므로 여성 직원에게서 제도의 효과가 더 클 것으로 기대된다. 또한 연령도 조절변인으로 고려할 수 있는데, 연령대가 높을수록 감정관리의 숙련도가 높다(Dahling and Perez, 2010). 그러므로 연령대가 낮은 직원에 대해서 제도의 효과가 더 클 것으로 추정된다. 부족한 감정관리의 숙련도를 고객응대 매뉴얼이 보충할 수 있기 때문이다.

참고문헌

- 김종진·윤자호·정성진(2021). 「감정노동 제도화 현황과 개선과제 검토」. 『한국노동사회연구소 이슈페이퍼』 152 : 1~14.
- 박상언(2012). 「직무수행 과정에서 지각된 정서적 안녕(Affective Well-Being) 이 직무요구-자원 모형에서 수행하는 역할에 대한 실증연구」. 『인사조직연구』 20 (1) : 177~220.
- 신지윤·오상아·이형룡·진경미(2015). 「항공사 이용 고객의 불량행동이 객실승무원의 직무스트레스에 미치는 영향: 감정노동의 매개효과를 중심으로」. 『호텔경영학연구』 24 (2) : 237~253.
- 양경옥·장희은·채연주(2015). 「감정-규칙부조화와 감정-표현부조화의 통합적 연구」. 『조직과 인사관리연구』 39 (3) : 87~110.
- 양동훈(2017). 「가족친화제도와 조직성과의 관계: 1인당 매출액과 자발적 이직률을 중심으로」. 『인사조직연구』 25 (1) : 81~107.
- 이재원(2020). 「감정노동을 위한 감정규율전략의 선행변수 및 결과변수 연구」. 『조직과 인사관리연구』 44 (4) : 49~70.
- 이지연·채준호·오현성(2021). 「잠재 프로파일 분석을 통한 콜센터 상담원의 감정노동 유형분류와 직무만족 및 우울 수준에 관한 탐색적 연구」. 『조직과 인사관리연구』 45 (1) : 147~178.
- 채연주·양경옥(2019). 「감정노동전략의 장단기 효과 비교연구: 감정소진과 자아 비진정성을 중심으로」. 『연세경영연구』 56 (1) : 57~84.
- _____(2020). 「고객의 시민성 및 비시민성과 감정노동: 다층매개모형의 구성과 검증」. 『경영학연구』 49 (3) : 627~654.
- 최민혜·김인신(2015). 「항공사 객실 승무원의 감정노동과 서비스 사보타주행동 고찰: 고객 불량행동의 조절효과와 함께」. 『관광연구』 30 (5) : 335~354.
- 최용득·한준규(2018). 「고객의 무례한 행동의 부정적 영향과 조직의 제도적 지원의 조절효과」. 『인사조직연구』 26 (4) : 31~58.

- Ashforth, B. E. and R. H. Humphrey(1993). “Emotional Labor in Service Roles : The Influence of Identity”. *Academy of Management Review* 18 (1) : 88~115.
- Bakker, A. and E. Demerouti(2007). “The Job Demands-resources Model : State of the Art”. *Journal of Managerial Psychology* 22(3) : 309~328.
- Bakker, A. B., E. Demerouti, and M. C. Euwema(2005). “Job Resources May Buffer the Impact of Job Demands on Burnout”. *Journal of Occupational Health Psychology* 10 (2) : 170~180.
- Bentler, P. M(2007). “On Tests and Indices for Evaluating Structural Models”. *Personality and Individual Differences* 42 (5) : 825~829.
- Bosch, C., S. Sonnentag, and A. S. Pinck(2018). “What Makes for a Good Break? A Diary Study on Recovery Experiences During Lunch Break”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 91 (1) : 134~157.
- Brotheridge, C. M. and R. T. Lee(2003). “Development and Validation of the Emotional Labour Scale”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76 (3) : 365~379.
- Cortina, L. M., V. J. Magley, J. H. Williams, and R. D. Langhout(2001). “Incivility in the Workplace : Incidence and Impact”. *Journal of Occupational Health Psychology* 6 (1) : 64~80.
- Dahling, J. J. and L. A. Perez(2010). “Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies”. *Personality and Individual Differences* 48 (5) : 574~578.
- de Jonge, J., E. Spoor, S. Sonnentag, C. Dormann, and M. van den Tooren (2012). “‘Take a Break?!’ Off-job Recovery, Job Demands, and Job Resources as Predictors of Health, Active Learning, and Creativity”. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21 (3) : 321~348.
- Deng, H., F. Walter, C. K. Lam, and H. H. Zhao(2017). “Spillover Effects of

- Emotional Labor in Customer Service Encounters Toward Coworker Harming : A Resource Depletion Perspective”. *Personnel Psychology* 70 (2) : 469~502.
- Demerouti, E., F. Nachreiner, A. B. Bakker, and W. B. Schaufeli(2001). “The Job Demands-resources Model of Burnout”. *Journal of Applied Psychology* 86 (3) : 499~512.
- Diefendorff, J. M., M. H. Croyle, and R. H. Gosserand(2005). “The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies”. *Journal of Vocational Behavior* 66 (2) : 339~357.
- Fornell, C. and D. F. Larcke(1981). “Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error”. *Journal of Marketing Research* 18 (1) : 39~50.
- Gefen, D. and D. Straub(2005). “A Practical Guide to Factorial Validity Using Pls-graph : Tutorial and Annotated Example”. *Communications of the Association for Information Systems* 16 (1) : 91~109.
- Glomb, T. M., J. D. Kammeyer-Mueller, and M. Rotundo(2004). “Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials”. *Journal of Applied Psychology* 89 (4) : 700~714.
- Grandey, A. A., J. M. Diefendorff, and D. E. Rupp(2013). “Bringing Emotional Labor Into Focus : A Review and Integration of Three Research Lenses”. In A. Grandey, J. Diefendorff, and D. Rupp(eds), *Emotional Labor in the 21st century : Diverse perspectives on emotion regulation at work*. New York, NY : Routledge. pp.3~27.
- Grandey, A. A., M. R. Frone, R. C. Melloy, and G. M. Sayre(2019). “When Are Fakers Also Drinkers? A Self-control View of Emotional Labor and Alcohol Consumption Among Us Service Workers”. *Journal of Occupational Health Psychology* 24 (4) : 482~497.
- Grandey, A. A. and A. S. Gabriel(2015). “Emotional Labor at a Crossroads : Where Do We Go From Here?”. *Annual Review of Organizational*

- Psychology and Organizational Behavior* 2 : 323~349.
- Gross, J. J.(2015). “Emotion Regulation: Current Status and Future Prospects”.
Psychological Inquiry 26 (1) : 1~26.
- Hochschild, A. R.(1983). *The Managed Heart : Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA : University of California Press.
- Hülshager, U. R., J. W. Lang, and G. W. Maier(2010). “Emotional Labor, Strain, and Performance : Testing Reciprocal Relationships in a Longitudinal Panel Study”. *Journal of Occupational Health Psychology* 15 (4) : 505~521.
- Hülshager, U. R. and 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.
- Hunter, E. M., and C. Wu(2015). “Give Me a Better Break : Choosing Workday Break Activities to Maximize Resource Recovery”. *Journal of Applied Psychology* 101 (2) : 302~311.
- Huppertz, A. V., U. R. Hülshager, J. De Calheiros Velozo, and B. H. Schreurs(2020). “Why Do Emotional Labor Strategies Differentially Predict Exhaustion? : Comparing Psychological Effort, Authenticity, and Relational Mechanisms”. *Journal of Occupational Health Psychology* 25 (3) : 214~226.
- Johnson, H. A. and P. E. Spector(2007). “Service With a Smile : Do Emotional Intelligence, Gender, and Autonomy Moderate the Emotional Labor Process?”. *Journal of Occupational Health Psychology* 12 (4) : 319~333.
- Judge, T. A., E. F. Woolf, and C. Hurst(2009). “Is Emotional Labor More Difficult for Some Than for Others? A Multilevel, Experience Sampling Study”. *Personnel Psychology* 62 (1) : 57~88.
- Koopmann, J., M. Wang, Y. Liu, and Y. Song(2015). “Customer Mistreatment : A Review of Conceptualizations and a Multilevel Theoretical Model”. In P. Perrewé, J. Halbesleben, and C. Rosen(Eds.), *Research in*

- Occupational Stress and Well-being, Vol. 13, Mistreatment in Organizations* (pp.33~80). Bradford, UK : Emerald Group Publishing.
- Krannitz, M. A., A. A. Grandey, S. Liu, and D. A. Almeida(2015). “Workplace Surface Acting and Marital Partner Discontent : Anxiety and Exhaustion Spillover Mechanisms”. *Journal of Occupational Health Psychology* 20 (3) : 314~325.
- Lin, C. C. and F. Y. Lai(2020). “The Mechanism and Boundary Conditions of the Relationship Between Customer Incivility and Service Quality”. *Journal of Management & Organization* 26 (2) : 201~218.
- Maslach, C. and S. E. Jackson(1981). “The Measurement of Experienced Burnout”. *Journal of Organizational Behavior* 2 (2) : 99~113.
- McCance, A. S., C. D. Nye, L. Wang, K. S. Jones, and C. Y. Chiu(2013). “Alleviating the Burden of Emotional Labor : The Role of Social Sharing”. *Journal of Management* 39 (2) : 392~415.
- Mesmer-Magnus, J. R., L. A. DeChurch, and A. Wax(2012). “Moving Emotional Labor Beyond Surface and Deep Acting : A Discordance-Congruence Perspective”. *Organizational Psychology Review* 2 (1) : 6~53.
- Ortiz-Bonnín, S., M. E. García-Buades, A. Caballer, and D. Zapf(2016). “Supportive Climate and Its Protective Role in the Emotion Rule Dissonance-Emotional Exhaustion Relationship : A Multilevel Analysis”. *Journal of Personnel Psychology* 15 (3) : 125~133.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff(2003). “Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”. *The Journal of Applied Psychology* 88 (5) : 879~903.
- Sayre, G. M., A. A. Grandey, and N. W. Chi(2020). “From Cheery to ‘Cheers?’ Regulating Emotions at Work and Alcohol Consumption After Work”. *Journal of Applied Psychology* 105 (6) : 597~618.
- Schaufeli, W. B., M. P. Leiter, C. Maslach, and S. E. Jackson(1996). “Maslach

- Burnout Inventory-General Survey”. In C. Maslach, S. E. Jackson, and M. P. Leiter (eds.), *The Maslach Burnout Inventory : Test Manual* (3rd ed., pp.22~26). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Scott, B. A. and C. M. Barnes(2011). “A Multilevel Field Investigation of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawal, and Gender”. *Academy of Management Journal* 54 (1) : 116~136.
- Sliter, M., S. Jex, K. Wolford, and J. McInnerney(2010). “How Rude! Emotional Labor as a Mediator Between Customer Incivility and Employee Outcomes”. *Journal of Occupational Health Psychology* 15 (4) : 468~481.
- Steiger, J. H(1990). “Structural Model Evaluation and Modification : An Interval Estimation Approach”. *Multivariate Behavioral Research* 25 (2) : 173~180.
- Taasoobshirazi, G. and S. Wang(2016). “The Performance of the SRMR, RMSEA, CFI, and TLI : An Examination of Sample Size, Path Size, and Degrees of Freedom”. *Journal of Applied Quantitative Methods* 11 (3) : 31~39.
- Trougakos, J. P., D. J. Beal, S. G. Green, and H. M. Weiss(2008). “Making the Break Count : An Episodic Examination of Recovery Activities, Emotional Experiences, and Positive Affective Displays”. *Academy of Management Journal* 51 (1) : 131~146.
- Uy, M. A., K. J. Lin, and R. Ilies(2017). “Is It Better To Give or Receive? The Role of Help in Buffering the Depleting Effects of Surface Acting”. *Academy of Management Journal* 60 (4) : 1442~1461.
- Vandenberg, R. J. and C. E. Lance(2000). “A Review and Synthesis of the Measurement Invariance Literature : Suggestions, Practices, and Recommendations for Organizational Research”. *Organizational Research Methods* 3 (1) : 4~70.
- Wagner, D. T., C. M. Barnes, and B. A. Scott(2014). “Driving It Home : How

- Workplace Emotional Labor Harms Employee Home Life”. *Personnel Psychology* 67 (2) : 487~516.
- Wang, M., H. Liao, Y. Zhan, and J. Shi(2011). “Daily Customer Mistreatment and Employee Sabotage Against Customers : Examining Emotion and Resource Perspectives”. *Academy of Management Journal* 54 (2) : 312~334.
- Xanthopoulou, D., A. B. Bakker, W. G. Oerlemans, and M. Koszucka(2018). “Need for Recovery After Emotional Labor : Differential Effects of Daily Deep and Surface Acting”. *Journal of Organizational Behavior* 39 (4) : 481~494.
- Zapf, D., M. Kern, F. Tschan, D. Holman and N. K. Semmer(2021). “Emotion Work : A Work Psychology Perspective”. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 8 : 139~172.
- Zerbe, W. J(2000). “Emotional Dissonance and Employee Well-being”. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, & W. J. Zerbe (eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice* (pp.189~214). Westport, CT : Quorum/Greenwood.
- Zhan, Y., M. Wang, and J. Shi(2016). “Interpersonal Process of Emotional Labor : The Role of Negative and Positive Customer Treatment”. *Personnel Psychology* 69 (3) : 525~557.

A Statistical Test of the Effects of Emotional Laborer Protection Institution

Yang, Kyunguk

As the so-called Emotional Workers Protection Act was newly enacted, employers have been obliged to protect the emotional workers' safety and health. Following this, the Emotional Laborer Protection Ordinance was newly established, and the Ministry of Employment and Labor distributed the Emotional Laborer Protection Manual. While past studies have focused on emotional workers' poor health, they have not paid much attention to the effectiveness of the emotional worker protection institutions. Many organizations have established the institutions, but whether they are effective in protecting emotional workers has not yet been examined. This study analyzed the structural equation model based on a survey of 465 emotional labor workers. The organizational policy to offer rest breaks and rest space directly lowered workers' emotional exhaustion. The organizational policy to help employees cope with customers indirectly reduced emotional exhaustion by lowering surface acting and customer incivility. On the contrary, the training and education, and health care policy in organizations have no effects.

Keywords : emotional labor, customer incivility, emotional laborer protection institutions, emotional exhaustion