

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.14.2.201602.73>

## The Effects of Service Employee's Surface Acting on Counterproductive Work Behavior: The Mediating Roles of Emotional Exhaustion

### 서비스 종업원의 표면행위가 반생산적 과업행동에 미치는 효과에 관한 연구: 감정소모의 매개효과를 중심으로\*

Seong-Ho Kang (강성호)\*\*, Jong-Hak Chay (최종학)\*\*\*, Ji-Ae Lee (이지애)\*\*\*, Won-Moo Hur (허원무)\*\*\*

Received: January 14, 2016. Revised: January 23, 2016. Accepted: February 15, 2016

## Abstract

**Purpose** – Counterproductive work behavior(CWB) was typically categorized according to the behavior whether it targets other people(i.e., interpersonal CWB: I-CWB). Employing organizations(i.e., organizational CWB: O-CWB) has emerged as major concerns among researchers, managers, and the general public. An abundance of researches has informed us about the understanding for the antecedents of CWB, whereas little is known about the antecedents of CWB directed distribution service in employee's emotional labor. Therefore, the purpose of this research is to propose a research model in which surface acting enhances emotional exhaustion as an emotional labor strategy, which eventually increases counterproductive work behavior(including I-CWB and O-CWB).

**Research design, data, and methodology** – This empirical research data were gathered from the samples of full time frontline hotel employees(including front office, call center, food/beverage, concierge, and room service) in South Korea. Six hotels were selected ranged from four to five stars, including privately owned and joint-venture properties. A convenience sampling method was used to select hotels. Full time frontline hotel employees from the six hotels were surveyed using a self-administered instrument for data collection. With the strong support

of hotel managers, a total of 300 questionnaires were distributed, and 252 responses were collected indicating a response rate of 84.0%. In the process of working with the 252 samples, structural equation modeling is employed to test research hypotheses(H1: The relationship between surface acting and Interpersonal counterproductive work behavior(I-CWB) is mediated by emotional exhaustion, H2: The relationship between surface acting and organizational counterproductive work behavior(O-CWB) is mediated by emotional exhaustion). SPSS 18.0 and M-Plus 7.31 software were used for the data analysis. Descriptive statistics were used to assess the distribution of the employee profiles and correlations between factors. M-Plus 7.31 software was used to test the model fit, validity, and reliability of the factors, significance of the relationship between factors, and the effects of factors in the model.

**Results** – To test our mediation hypotheses, we used an analytical strategy suggested by Preacher & Hayes (2008) and Shrout & Bolger (2002). This mediation approach directly tests the indirect effect between the predictor and the criterion variables through the mediator via a bootstrapping procedure. Thus, it addresses some weaknesses associated with the Sobel test. We found that surface acting was positively related to emotional exhaustion. Furthermore, emotional exhaustion was a significant predictor from the two kinds of counterproductive work behavior. In addition, surface acting was not significantly associated with the two kinds of counterproductive work behavior. These results indicated that the surface acting by frontline hotel employees was associated with higher emotional exhaustion, which is related with higher interpersonal counterproductive work behavior(I-CWB) and organizational counterproductive work behavior(O-CWB). In sum, we confirmed that the positive relationship between surface acting and the two kinds of counterproductive work behavior was fully mediated by emotional exhaustion.

**Conclusions** – The current research broadens the conceptual work and empirical studies in counterproductive work behavior literature by representing a fundamental mechanism that how surface acting affects counterproductive work behavior.

\*The work was supported by the 2016 College of Business Administration Research Fund of Pukyong National University

\*\* First Author, Assistant Professor, College of Business, Chosun University, Korea. Tel: +82-62-230-6836, E-mail: shkang123@chosun.ac.kr

\*\*\* Second Author, Adjunct Professor, SKKU Business School, Sungkyunkwan University, Korea. E-mail: jhchaynew@gmail.com

\*\*\*\* Third Author, Part-time Lecturer, Department of Beauty Art, Myongji College, Korea. E-mail: sindare@naver.com

\*\*\*\*\* Corresponding author, Associate Professor, School of Business Administration, Pukyong National University, Korea. Tel: +82-51-629-5748, E-mail: wmhur@pknu.ac.kr

**Keywords:** Surface Acting, Emotional Exhaustion, Counterproductive Work Behavior, Interpersonal Counterproductive Work Behavior, Organizational Counterproductive Work Behavior.

**JEL Classifications:** L84, M31, M54.

## 1. 서론

자신의 감정과는 무관하게 조직에서 바람직하게 여기는 감정을 표현해야 하는 감정노동자들이 유통 및 서비스 환경에서 경험하는 다양한 심리적 장애활동들에 대한 관심은 특정 개인 수준을 넘어서 조직과 기업 수준으로 확대되고 있다(Lee & Ok, 2014). 감정노동에 대한 서비스유통기업들의 증가된 관심은 감정노동이 초래하는 부정적 결과들이 마케팅과 조직관리를 비롯한 거의 모든 기업관리 영역과 관련되어 있기 때문이다.

최근 이러한 감정노동의 부정적 결과 중 하나로 반생산적 과업행동(counterproductive work behavior: CWB)에 대한 관심이 증가하고 있다(Spector et al., 2006). 반생산적 과업행동은 공격(aggression), 일탈행위(deviance), 보복(retaliation), 복수(revenge) 등의 다양한 명칭으로 불리어져 온 조직구성원의 반사회적 행위이며, 유통서비스 종업원 중 약 85%가 지난 일주일 안에 반생산적 과업행동을 수행한 적이 있다고 응답할 정도로 흔하게 발생한다(Harris & Ogbonna, 2002).

반생산적 과업행동이 감정노동으로 인해 발생하는 가장 직접적이고 흔하게 발생하는, 그리고 가공되지 않는 반응이라는 측면에서 가장 우선적으로 검토되어야 할 결과변수이지만(Fox et al., 2001), 최근의 관심을 제외하면 상당부분 과소평가 되어 온 것이 사실이다. 이는 유통서비스 종업원들에 대한 기업의 표현규칙(display rule)의 정당성과 효율성이 과대평가되어 왔다는 점에 기인한다. 즉, 반생산적 과업행동을 방지할 수 있는 해결책이 기업이 제공하는 표현규칙의 준수에 있다는 관리적 시각이 반생산적 과업행동에 대한 통제가능성을 지나치게 부풀리게 하였다. 비록 미국의 과거 자료이긴 하지만 반생산적 과업행위로 인한 유통서비스 품질의 하락, 부정적 구전의 확산, 구성원의 업무 불만족으로 인해 초래되는 비용이 매년 2,000억 불에 달한다는 조사(Murphy, 1993) 역시도 간과할 수 없는 수치이다.

반생산적 과업행동과 관련된 기존의 연구들은 몇 가지 흐름으로 진행되었다. 첫 번째는 반생산적 과업행동들을 개념화함으로써 실제로 수행되는 반생산적 과업행동들을 몇 가지 맥락으로 구분하고자 하는 시도이다. 자산 일탈(property deviance), 생산적 일탈(production deviance), 개인적 일탈(personal deviance), 정치적 일탈(political deviance)로 구분하는 Robinson & Benenett(1995)의 연구들이 대표적이며, 생산적 일탈, 퇴출, 남용, 파괴, 절도 등으로 구분하는 Spector et al.(2006)의 구분도 이러한 연구 흐름에 해당한다. 두 번째 흐름은 반생산적 과업행동들의 선행요인들을 밝히하고자 하는 시도들로서 반생산적 과업행동들을 초래하는 직무스트레스요인(job stressor)을 확인하는 연구들이 여기에 해당된다. 주로 역할갈등과 모호성(Kahn et al., 1964), 조직(불)공정성(Scarlicki & Folger, 1997; Zohar, 1995; Scarlicki et al., 1999; Cropanzano & Baron, 1991), 상황적 제약(Peters & O'Connor, 1990) 등이 핵심변수들로 조사되고 있다. 세 번째로는 반생산적 과업행동들의 정도(magnitude)를 결정할 조절변수들에 대한 고찰이다. 대표적인 것으로는 과업자율성(task autonomy)과 같은 통제에 대한 인식수준(Storms & Spector, 1987), 그리고 성격적 특성(Fox et al.,

2001) 등이 대표적이다.

이러한 연구의 흐름들은 대체적으로 유통서비스 기업과 같은 조직 내부 특성과 구성원들에 의해 조성된 행위적 관계를 기반으로 의미 있는 연구결과들을 제시하고 있지만, 이러한 결과들의 대상이 주로 상사와 동료로 포함한 조직 내부 구성원이라는 측면에서 반생산적 과업행동의 또 다른 원천인 고객 간의 상호작용 과정을 도외시 하고 있다는 지적이 제기되고 있다. 또한 반생산적 과업행위는 왜 일어나는 것이며 어떠한 과정을 통해 구체화 되는지, 그리고 이 과정에서 심리적 기저는 무엇인지에 대한 의문은 여전히 해결되지 못하고 있다.

따라서 본 연구에서는 기존 연구들을 기반으로 하여 다음과 같은 구체적인 연구목적을 달성하고자 한다. 첫째, 본 연구에서는 유통서비스 종업원들에 의해서 수행되는 반생산적 과업행동들의 외연을 확대하여 고객과의 상호작용에서 발생하는 고객역발요인(customer stressor)으로 표면행위(surface acting)의 역할을 살펴보고자 한다. 유통서비스 종업원들의 표면행위는 고객 대상의 감정노동전략 중 하나로 기업의 표현규칙을 준수하기 위해 표현하는 인위적 감정조절행위이기 때문에 고객과의 상호작용 과정에서 다양한 문제를 초래한다고 알려져 왔으며(Bae & Kim, 2011) 이는 반생산적 과업행동에 대한 고객측면의 유발요인이 될 수 있음을 의미한다고 하겠다. 둘째, 본 연구에서 유통서비스 종업원들의 반생산적 과업행위가 발생하는 과정을 유발원천(stressor) - 감정(emotion: 감정고갈) - 반생산적 과업행위(CWB)의 모형을 통해 살펴봄으로써 반생산적 과업행위에 대한 예방과 관리 방안에 대한 구체적인 시사점을 제시하고자 하며 이러한 맥락에서 표면행위와 반생산적 과업행위와의 관계에 있어 감정소모(emotional exhaustion)라는 감정상태의 매개적 역할을 검증하고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1. 표면행위

Zapf et al. (2001)은 표면행위를 실제 감정과 제공된 감정사이의 차이를 해소하기 위한 물리적 시도이며, 실제 자아와 사회적 자아 사이의 차이를 경험하는 회피적 심리 상태이기 때문에 감정적 부조화의 상태라고 주장하였다. 이러한 감정적 부조화 상태는 실제와 연기(real self versus acted self)된 자아 사이의 차이가 반영되어 있어 진실을 숨기거나 거짓을 조작하는 등과 같은 일종의 사기행위로 자신의 행동을 인지하게 되고(Payne, 2008), 이는 결국 유통서비스 종업원들의 스트레스 유발요인으로 작용한다(Prati et al., 2009).

유통서비스 종업원들의 감정적 불균형을 통제할 관리적 수단으로 기업이나 조직들은 표현규칙(display rule)을 제시하곤 한다. 감정노동자들이 고객에게 제공해야 할 감정표현 방식들에 대한 기준이라고 할 수 있는 표현규칙은 유통서비스 종업원들이 수행해야 할 행위적 규범의 성격을 갖는다(Diefendorff et al., 2005). 표현규칙과 유통서비스 종업원들의 감정 간의 불균형은 유통서비스 종업원들의 감정적 조절을 강요하는데, 이 때 기업이나 조직이 원하는 바람직한 이미지를 창출하기 위해 자신의 감정을 변화시키지 않는 채로 기업의 표현규칙에 따라 자신의 감정적 표현만을 변화시키는 것을 표면행위(surface acting)라고 한다(Hochschild, 1983). 표면행위가 조직이나 기업이 원하는 감정을 실제로는 경험하지 못했지만 규칙을 준수하기 위해서 자신의 표정이나 목소리 등을 실제 자신의 감정인 것처럼 가장해서 표현한다는 측면에서 보았을 때, 자신

의 사고체계와 신체적 변화를 통해 자신의 내적 감정을 변화시키고자 적극적으로 노력하는 내면행위(deep acting)와는 다른 감정노동의 조절전략이라 할 수 있다(Grandey, 2003).

표면행위가 초래하는 결과들에 대한 연구들은 다양한 형태로 진행되고 있는데, 대체적으로 직무긴장이나 우울과 같은 심리적 압박이나 고혈압, 심장병, 암과 같은 생리적 압박이라는 부정적 결과들이 주를 이루고 있으나(Grandey, 2003; Totterdell & Holman, 2003), 일부 연구에서는 제공되는 서비스가 단순할 경우 소소하게 발생할 수 있는 작은 위험들을 예방 혹은 관리할 수 있다는 긍정적 역할론도 제기되고 있다(Spitzberg & Cupach, 1984).

## 2.2. 반생산적 과업행동

반생산적 과업행동(counterproductive work behavior: CWB)은 의도적으로 조직과 그 구성원들에게 부정적인 영향을 끼치는 행위들을 총칭하는 것으로 과거 비기능적 작업장 행동(Robinson & Bennett, 1995), 작업장 공격(Neuman & Baron, 1998) 등 다양한 형태로 불리지고 있으나 2000년대 이후 반생산적 과업행동으로 정리되고 있는 추세이다(Fox et al., 2001). 구성원이 조직이나 개인에게 저지르는 부정적 행동의 총칭이라는 면에서 공격이나 절도와 같은 명백한 행위뿐만 아니라 의도적으로 해야 할 과업을 수행하지 않거나 정확하지 않게 과업을 처리하는 수동적 행위까지를 모두 포함한다 하겠다(Fox et al., 2001).

반생산적 과업행동에 대한 대표적인 예로는 조직적 공격(Neuman & Baron, 1998), 반사회적 행위(Giacalone & Greenberg, 1997), 비행(Horgan & Horgan, 1989), 일탈(Robinson & Bennett, 1995), 보복(Skarlicki & Folger, 1997)과 같은 행위들이 해당되는데, 이 모든 행동들은 조직에 직접적으로 해를 끼치거나 조직구성원들의 효과성을 훼손시킬 목적으로 수행된다는 공통점을 지닌다. 이와 같은 맥락에서 반생산적 과업행동의 대상이 조직이나 조직의 구성원이라는 점에 착안하여 반생산적 과업행동을 개인을 대상으로 하는 개인대상 반생산적 과업행동(interpersonal counterproductive work behavior: I-CWB)과 조직을 대상으로 하는 조직대상 반생산적 과업행동(organizational counterproductive work behavior: O-CWB)으로 구분하기도 한다(Fox et al., 2001).

Robin & Bennett (1995)는 반생산적 과업행동에 대한 무분별한 나열을 지양하고 구조화함으로써 관리적 이점을 찾아야 한다고 주장하면서, 반생산적 과업행동의 정도(경미함 vs 심각함), 지향대상(조직지향 vs 대인 지향)을 축으로 하는 4가지 하위차원을 제시하였다. 첫 번째 차원으로는 조직을 대상으로 하는 심각한 반생산적 과업행동으로 재산적 일탈이라고 불리는 뇌물 받기, 근무시간 조작, 회사기를 훔치기, 장치파괴 등이 있다. 두 번째로는 생산적 일탈을 들 수 있는데 조직을 대상으로 하는 비교적 경미한 반생산적 과업행동을 의미한다. 대표적인 예로는 조기퇴근, 지나친 휴식, 조직 자원의 낭비, 수동적인 태업 등이 이에 해당한다. 세 번째로는 개인 간에 수행되는 심각한 반생산적 과업행동으로 개인적 일탈을 들 수 있다. 성희롱, 성폭행, 언어 학대, 동료물건 절도 등이 이에 해당한다. 마지막으로는 정치적 일탈을 들 수 있는데 대인간에 벌어지는 경미한 반생산적 과업행동을 의미한다. 대표적으로 예로는 동료에 대한 비난, 쓸데없는 내기, 지나친 호의 보이기 등이 이에 해당한다.

반생산적 과업행동은 자신과 동료들의 사기를 저하시킬 뿐만 아니라(Filipczak, 1993), 전체 조직의 비용을 증가시키는 경제적 손실을 초래하고(Murphy, 1993), 궁극적으로 최종 소비자들의 만족도에도 부정적 영향을 미치기 때문에(Detert et al., 2007) 반생산적 과업행동을 유발하는 원인을 파악하고 이를 제거하기 위한

노력을 기울여야 한다. 이러한 측면에서 반생산적 과업행동의 선행요인들은 연구자들의 다양한 관심을 받아 왔다. 이 과정에서 조직적 불공정성, 개인 간 갈등, 무례, 조직적 제한 등이 반생산적 과업행동의 대표적 선행요인으로 밝혀졌지만(Fox et al., 2001; Sprung & Jex, 2012), 이러한 결과들이 항상 일관되게 적용되는 것은 아니다. 특히 반생산적 과업행동은 개인 간의 관계에서 발생한 것인지 아니면 조직을 대상으로 하여 발생한 것인지에 따라 그 결과가 상이하게 나타나곤 한다. 예를 들면, Bruk-Lee and Spector(2006)는 동료들 간의 갈등은 개인대상 반생산적 과업행동과 밀접한 관련이 있지만, 상사와의 갈등은 조직대상 반생산적 과업행동과 더 강력하게 연관되어 있음을 보여준바 있다. 또한 Hershcovis et al.(2007)은 개인대상 반생산적 과업행동의 강력한 선행요인은 분노와 같은 성격과 개인 간 갈등이 주를 이루지만, 조직대상 반생산적 과업행동의 주요 선행요인은 이들 보다는 직무 만족이나 상황적 제한 등이 주를 이룬다고 주장하였다. 따라서 반생산적 과업행동의 선행요인을 밝히고자 하는 노력들은 보다 구조화된 분류와 함께 병행되어야 할 것이다.

## 2.3. 감정소모의 매개적 역할

타인 혹은 대상(objects)들과의 접촉으로 인해 도를 넘어 발생한 만성적인 심리적/신체적 고갈상태를 의미하는 감정소모(emotional exhaustion)는 유통, 서비스, 인적자원관리 영역에서 중요한 관리 변수로 여겨져 왔다(Kang et al. 2015). 유통서비스 종업원들이 과도하고 반복되는 감정적 수요 상황에 접하게 되면 감정자원에 대한 고갈을 경험하게 되고, 활동 에너지의 부족이나 극도의 피곤함 같은 물리적 탈진 현상이 일어난다. 이러한 감정소모에 대응하기 위해 유통서비스 종업원들은 자신과 고객들을 분리시키거나 비인격화(depersionalization)시킴으로서 감정적 관여수준을 감소시키게 되고, 이러한 현상들이 지속적이고 반복적으로 발생하게 되면 자신의 직무에 대한 자신감, 성취감, 생산성 등이 감소하게 된다(Lee & Ok, 2014).

자원보존이론(conservation of resources: COR, Hobfoll, 1989)에 따르면 사람들은 자신에게 가치가 있거나 소중하게 생각되는 자원을 획득하고 보호하고 유지하려는 성향이 있으며, 이러한 자원이 손실되거나 손실될 위협을 받게 되는 경우, 혹은 자원의 소모 후 보충할 방법이 매우 제한적인 경우에는 스트레스와 같은 감정적 불균형을 경험하게 된다. 따라서 사람들은 이러한 감정적 불균형을 줄이기 위해 가용 자원에 대해 안배하거나 자원의 활용을 줄여나가는 등 적절한 조치를 취하게 된다. 유통서비스 종업원 역시 상호작용관계에 있어 자신의 감정적 손실을 예방하고 관리하기 위해 고객 혹은 조직과 자신을 이격시키거나 비인격화시키는데 이러한 선택이 유통서비스 종업원의 자기효능감(self efficacy)과 자존감(self esteem)에 영향을 미쳐 반생산적 과업행동을 유발하게 될 것이다.

표면행위와 같은 인위적인 감정 조절전략과 감정소모와의 강력한 긍정적 관련성은 기존의 경험적 연구들을 통해 다양한 유통서비스 산업에서 검증되어져 왔다(Brotheridge & Grandey, 2002). 이러한 연구들은 공통적으로 고객과 조직과의 상호작용 과정에서 자신의 감정을 숙이거나 조절하는 행위는 자신과 조직(혹은 타인)을 강제적으로 격리시키는 역할을 하고, 자기 자신에 대한 통제가 능력을 약화시켜 진실된 감정으로부터 자신을 스스로 소외시키게 된다. 이러한 과정을 통해 심리적 에너지에 대한 고갈과 감정자원에 대한 회복 실패들을 경험하게 되고 결국 감정소모에 빠지게 된다는 것이다(Kim, 2008).

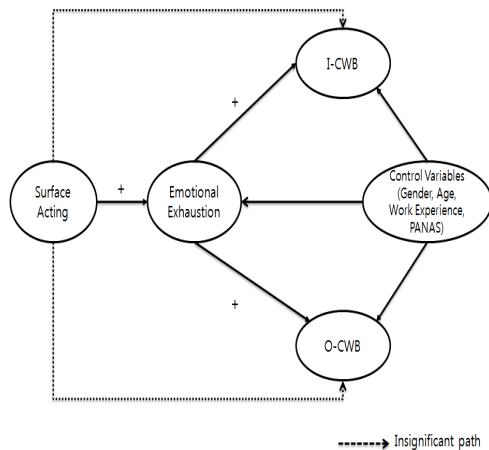
앞서 논의하였던 표면행위와 감정소모의 관계, 그리고 감정소모

와 반생산적 과업행동의 관계들이 각각 강력한 연관성이 있음이 증명되어 왔지만, 이 세 가지 개념들 간의 인과관계에 대한 논의는 부족하다. 따라서 본 연구에서는 앞서 논의된 자원보존이론과 자기효능감 등을 활용하여, 표면행위는 감정소모에 영향을 미치고 감정소모는 다시 반생산적 과업행동에 영향을 미칠 것이라는 감정소모의 매개적 역할을 검증하고자 하는 가설을 세우고자 한다. Maslach(1993)에 따르면 사람들은 아무리 작은 노력만을 한다고 하더라도(표현행위) 감정통제에 소모되는 자원들을 자신의 기적으로 저장하곤 하는데, 이는 효과적인 직무를 방해하는 요인으로 작용한다고 하였다. 따라서 감정자원의 손실을 최소화시키기 위해, 자신과 다른 주체(개인 혹은 조직)들을 격리시키는 행위들을 수행하고, 이는 다른 주체들과의 상호작용 의지를 현격히 감소시킨다. 이러한 활동의 반복은 자신에게 중요한 영향을 미치게 될 사건들을 통제할 수 없을 것이라는 자기효능감을 감소시키게 되는데 (Cherniss, 1993), 이는 결국 좌절감, 분노, 걱정 등과 같은 감정소모에 다다르게 된다. 이와 같은 상황에서 좌절감, 분노, 걱정 등의 감정소모 행위를 경험한 주체들은 자신의 잃어버린 감정적 자원을 회복하고 효과적인 성과 달성을 방해하는 대상으로 조직이나 타인을 떠 올리게 되고 이는 반생산적 과업행동으로 연결되게 된다. 따라서 다음과 같은 가설이 가능하다.

<가설 1> 서비스 종업원의 표면행위가 개인(조직구성원)에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 정(+)의 효과는 감정소모에 의해서 매개될 것이다.

<가설 2> 서비스 종업원의 표면행위가 조직에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 정(+)의 효과는 감정소모에 의해서 매개될 것이다.

위와 같은 가설들을 기반으로 하여 <Figure 1>같은 연구모형을 제시하였다.



<Figure 1> Research Model

### 3. 실증분석

#### 3.1. 자료수집과 표본의 특성

표면행위와 반생산적 과업행위와의 관계에 있어 감정소모의 매개적 역할을 검증하기 위해 본 연구에서는 1년 이상 호텔의 고객

접점(예: 프런트, 콜센터, 레스토랑, 예약 등)에서 근무하고 있는 유통서비스 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 자료는 자기기입식(self-administered instrument) 설문 조사방법을 통해 수집하였으며, 국내 특급호텔 6곳에 근무하는 호텔종업원에게 300부의 설문을 배부하여 252부를 회수했다(응답률 84.0%). 응답자 특성은 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Demographics of Sample

	category	frequency(n)	%
gender	male	113	44.8
	female	139	55.2
age	under 29	136	54.0
	30-39	89	35.3
	over 40	27	10.7
work experience	under 3years	85	33.7
	3-5	37	14.7
	5-10	61	24.2
	over 10 years	60	23.8
	missing	9	3.6
education	high school	2	.8
	college	85	33.7
	university	144	57.1
	graduated school	17	6.7
	missing	4	1.4

#### 3.2. 측정문항

본 연구의 주요 변수를 측정하기 위하여 선행연구에서 이미 검증된 척도를 토대로 본 연구에 맞게 설문문항을 수정하여 사용하였다(<Table 2> 참고). 표면행위는 Diefendorff et al. (2005)이 사용한 4개 문항을 사용하였고 감정소모는 Maslach and Jackson(1981)이 사용한 4문항을, 개인대상 반생산적 과업행동은 Bennet and Robinson(2000)이 사용한 7문항을 이용했다. 또한 조직대상 반생산적 과업행동은 Bennet과 Robinson(2000)이 사용한 8문항을 이용했다. 마지막으로 본 연구에서는 감정소모와 반사회적 행동에 영향을 미치는 유통서비스 종업원의 정서를 통제하기 위하여 긍정/부정적 정서(Positive and Negative Affection schedule: PANAS)를 활용하였는데 Watson et al.(1988)이 제시한 문항들을 활용하였다(긍정 정서: 4개 문항, 부정 정서: 4문항). 모든 측정문항은 5점 리커트 척도를 사용했으며, '1'은 전혀 그렇지 않다, '3' 보통이다. '5'는 '매우 그렇다'로 응답하도록 하였다.

#### 3.3. 신뢰성과 타당성 분석

표본의 일반적 특성을 분석하기 위해 기초통계분석과 신뢰도 분석은 SPSS 18.0 통계패키지를 사용하였으며, 측정모형의 신뢰성과 타당성 검증과 가설 검증은 M-plus 7.31을 사용하였다. 첫째, 항목간의 내적일관성이 존재하는지를 확인하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하였다. 모든 변수들의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 .7 이상으로 도출되어 내적일관성이 확보된 것을 확인할 수 있었다(Nunnally & Berstein, 1978). 둘째, 측정모형의 수렴타당성을 확인하기 위해서 확인적 요인분석을(confirmatory factor analysis) 수행했다

(<Table 2> 참고). 모형의 적합도를 확인한 결과, 측정모델의 자료 적합성이 확보된 것으로 나타났으며( $\chi^2(419)=902.17$ ,  $p<.05$ , CFI=.92, TLI=.91, RMSEA=.07, SRMR=.05), 측정문항의 요인적재량들이 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타나(Bentler & Bonett, 1980) 수렴타당성이 확보되었음을 알 수 있었다. 셋째, 합성신뢰도(composite reliability)값은 .7을 초과하는 것으로 나타났으며 평균추출분산(averaged variance extracted)값은 .5를 초과하는 것으

로 나타나(Bagozzi & Yi, 1988), 합성신뢰도 역시 확보된 것으로 판단되었다(<Table 2> 참고).

마지막으로, 판별타당성을 확인하기 위해서 AVE의 제곱근이 상관계수 값보다 큰 지를 분석했다(Fornell & Locker, 1981). <Table 3>에 나타난 것과 같이 AVE 제곱근 값이 다른 변수와의 상관계수보다 크게 나타나 판별타당성 기준도 충족되었다.

<Table 2> Scale Items and Construct Evaluation

Constructs	Items	$\lambda^*$
Surface Acting	1. I just pretend to have the emotions I need to display for my job.	.84
	2. I put on a "mask" on order to display the emotions I need for the job.	.90
	3. I show feelings to customers that are different from what I feel inside.	.87
	4. I fake the emotions I show when dealing with customers.	.84
Emotional Exhaustion	1. I feel frustrated with my jobs.	.69
	2. I feel used up at the end of the workday.	.87
	3. I feel like I am working too hard on my jobs.	.88
	4. I feel like I am at the end of my rope.	.84
Inter-personal CWB	1. I made fun of someone at work	.78
	2. I said something hurtful to someone at work	.71
	3. I made an ethnic, religious, or racial remark at work	.80
	4. I cursed at someone at work	.79
	5. I played a mean prank on someone at work	.89
	6. I acted rudely toward someone at work	.84
	7. I publicly embarrassed someone at work	.89
Organi-zational CWB	1. Taken property from work without permission	.72
	2. Spent too much time fantasizing or daydreaming instead of working	.77
	3. Taken an additional o r longer break than is acceptable at your workplace	.81
	4. Littered your work environment	.76
	5. Neglected to follow your boss's instructions	.83
	6. Intentionally worked slower than you could have worked	.83
	7. Put little effort into your work	.79
	8. Dragged out work in order to get overtime	.83
Negative Affect	1. distressed	.79
	2. upset	.88
	3. nervous	.91
	4. guilty	.86
Positive Affect	1. alert	.78
	2. enthusiastic	.83
	3. active	.89
	4. proud	.84
$\chi^2(419)=902.17$ , $p<.05$ , CFI=.92, TLI=.91, RMSEA=.07, SRMR=.05		

Note: \*  $p<.01$ ,  $\lambda$ : standardized loading

**<Table 3>** Construct Means, Standard Deviation, and Relation

	Surface Acting	Emotional Exhaustion	I-CWB	O-CWB	Negative Affect	Positive Affect
Surface Acting	.75					
Emotional Exhaustion	.22**	.68				
I-CWB	.17**	.36**	.67			
O-CWB	.19**	.41**	.72**	.64		
Negative Affect	.27*	.36**	.36**	.44**	.73	
Positive Affect	-.36**	-.22**	-.12#	-.12#	-.57**	.70
Mean	3.09	1.96	1.50	1.32	2.01	3.19
SD	.98	.78	.62	.54	.89	.88
CR	.92	.89	.93	.93	.92	.90
$\alpha$	.92	.89	.93	.93	.92	.90

Notes: # $p < .1$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , CR=Composite Reliability, the number in the diagonal is the AVE(average variance extracted)

한편, 모형에 사용된 모든 측정항목들은 자기보고식 설문지법으로 응답한 결과이기 때문에, 동일방법상의 편의(common method bias)가 발생할 가능성이 높다. 이 편이는 자료의 타당성뿐만 아니라 분석결과의 내적타당성(internal validity)을 크게 훼손할 수 있기 때문에 그 심각성 정도를 파악하고, 심각할 경우 모형에 반영해야 한다. 동일방법상의 편이 정도를 파악하기 위해서 확인적 요인분석을 통해 점검해 보았다(Podsakoff et al., 2012). 분석결과, 모형 적합도가  $\chi^2(434)=3923.97$ ,  $p < .05$ , CFI=.43, TLI=.39, RMSEA=.18, SRMR=.16과 같이 현저히 낮기 때문에 동일방법으로 인한 편이발생 가능성은 상대적으로 낮다고 판단되었다.

### 3.4. 가설검증결과

확인적 요인분석의 결과를 바탕으로 가설을 검증하였다(<Table 4> 참고). 한편, 선행연구에서 제시한 것과 같이 성별, 연령, 근무기간, PANAS가 감정소모(예: e.g., Chi & Liang, 2013; Dwyer, 1983; Karatepe & Tizabi, 2011; Zapf et al., 2001)와 반생산적 과업행동(예: Sakurai & Jex, 2012; Berry et al., 2007)에 영향을 미치기 때문에 이들 네 가지 변수를 통제하였다.

가설검증에 앞서서 구조모형의 모형적합도를 확인하였다. 모형 적합도 지수를 확인한 결과,  $\chi^2(503)=1020.34$ ,  $p < .05$ , CFI=.91, TLI=.91, RMSEA=.07, SRMR=.06로 나타나 대부분의 수치가 권장치를 넘거나 근사치를 보이고 있기 때문에 본 연구 모델이 가설검증을 하기에 적합하다는 것을 판단할 수 있었다. 다음으로, 내생변수의 설명력을 확인한 결과, 감정소모에 대한 설명력은  $R^2=19.4\%$ , 대인과 조직에 대한 반생산적 행동에 대한 설명력은 각각  $R^2=26.1\%$ 와  $R^2=34.6\%$ 로 나타났다.

다음으로 표면행위가 감정소모를 매개로 I-CWB/O-CWB에 미치

는 2개의 매개효과 가설을 검증했다. 매개효과를 추정하기 위해서 본 연구에서는 부트스트래핑(bootstrapping) 방법을 사용하였다(Hayes, 2013; Shrout & Bolger, 2002). 과거에는 매개효과를 추정하기 위하여 Sobel(1982)의 분석 방법이 많이 사용되었으나, 이 방법은 매개효과와 분포가 정규분포를 갖아야 한다는 가정을 전제로 한다. 그러나 최근 여러 연구에서는 매개효과가 반드시 정규분포를 따른다고 가정할 수 없다고 보고되고 있기 때문에(Hayes, 2013) 표본 자료를 재표본(re-sampling)해서 추정하는 부트스트래핑 방법이 대안으로 이용되고 있다(Hayes, 2013; Shrout & Bolger, 2002).

Hayes(2013)가 제시한 단순매개효과를 검증하기 위해 연구 모형에 설정된 각 경로계수를 추정했다. 표면행위는 감정소모에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $b=.15$ ,  $p < .05$ ). 감정소모는 I-CWB( $b=.26$ ,  $p < .01$ )와 O-CWB( $b=.28$ ,  $p < .01$ )에 각각 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 표면행위는 I-CWB( $b=.10$ ,  $p > .05$ )과 O-CWB( $b=.09$ ,  $p > .05$ )에 각각 통계적인 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로, 매개효과를 분석했다. 분석결과, 표면행위와 I-CWB간 관계는 감정소모에 의해 매개하는 것으로 나타나서 가설 1은 채택되었다( $b=.024$ , [.003, .065]). 동시에 표면행위가 I-CWB에 직접적인 영향을 미치지 않은 것으로 나타나( $b=.058$ , [-.016, .138]), 감정소모는 표면행위가 I-CWB에 미치는 관계를 완전 매개(full-mediation)한다는 사실을 알 수 있었다(<Table 5> 참고). 다음으로, 표면행위와 O-CWB관계는 감정소모에 의해 매개하는 것으로 나타나서 가설 2는 채택되었다( $b=.024$ , [.003, .065]). 동시에 표면행위가 O-CWB에 직접적인 영향을 미치지 않은 것으로 나타나( $b=.051$ , [-.013, .127]), 감정소모는 표면행위가 O-CWB에 미치는 관계를 완전 매개함을 알 수 있었다(<Table 5> 참고).

<Table 4> Path Coefficients for Research Model

Path		Standardized Coefficients	t-value
Pathsof Research Model	Surface Acting → Emotional Exhaustion	.15	2.18*
	Emotional Exhaustion → I-CWB	.26	3.88**
	Emotional Exhaustion → O-CWB	.28	4.38**
	Surface Acting → I-CWB	.10	1.45
	Surface Acting → O-CWB	.09	1.42
Controlled Path	Gender → Emotional Exhaustion	-.10	1.32
	Age → Emotional Exhaustion	.11	.97
	Work Experience → Emotional Exhaustion	-.22	1.94
	Positive Affect → Emotional Exhaustion	.07	.84
	Negative Affect → Emotional Exhaustion	.39	4.85
	Gender → I-CWB	-.09	1.27
	Age → I-CWB	.02	.15
	Work Experience → I-CWB	.13	1.16
	Positive Affect → I-CWB	.33	4.00
	Negative Affect → I-CWB	.12	1.42
	Gender → O-CWB	-.14	2.15
	Age → O-CWB	-.19	1.63
	Work Experience → O-CWB	.23	2.18
	Positive Affect → O-CWB	.44	5.79
	Negative Affect → O-CWB	.19	2.41

Notes: \*p<.05, \*\*p<.01

<Table 5> Indirect Effects for Mediation Model: Hypotheses Test

Effect	Path	b	CI95low	CI95%high
Total Effect	Surface Acting → I-CWB	.082	.007	.165
Indirect Effect	Surface Acting → Emotional Exhaustion → I-CWB	.024	.003	.065
Direct Effect	Surface Acting → I-CWB	.058	-.016	.138
Total Effect	Surface Acting → O-CWB	.075	.010	.157
Indirect Effect	Surface Acting → Emotional Exhaustion → O-CWB	.024	.003	.065
Direct Effect	Surface Acting → O-CWB	.051	-.013	.127

Notes: #p<.1, \*p<.05, \*\*p<.01, b: unstandardized coefficient

## 4. 결론

### 4.1. 요약

본 연구에서는 대표적인 감정노동의 유형인 표면행위가 개인과 조직에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 메커니즘을 매개변수(예: 감정소모)를 이용해서 분석하였다. 분석결과, 표면행위는 감정소모를 매개로 I-CWB와 O-CWB에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 논의하면, 첫째, 표면행위는 I-CWB와 O-CWB에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 표면행위가 I-CWB와 O-CWB에 미치는 총효과는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 둘째, 감정소모의 매개효과를 분석한 결과, 표면행위 → 감정소모 → I-CWB의 인과관계는 완전매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 셋째, 표면행위 → 감정소모 → O-CWB의 인과관계

는 완전매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 본 연구 결과는 다음과 같은 학술적, 실무적 시사점과 의미를 갖는다.

### 4.2. 학술적, 실무적 시사점

첫째, 본 연구는 표면행위의 결과변수로 반생산적 과업행동을 제시하였을 뿐만 아니라 표면행위가 반생산적 과업행동에 미치는 메커니즘을 규명했다는 데 1차적인 의미가 있을 수 있다. 몇몇 연구들(Hunter & Penney, 2014; Seo et al., 2012)을 제외하고는 볼 수 없었던 직무생산성 관련 변수들에 대한 인과관계를 파악할 수 있었을 뿐만 아니라, 반생산적 과업행동에 대한 세부적 구분(I-CWB와 O-CWB)을 통해 표면행위의 다양한 결과들을 확인할 수도 있었다. 이러한 반생산적 과업행동에 대한 세부적 구분은 감정노동의 매개효과를 설명하는데도 활용됨으로서 표면행위와 반생산

적 과업행동 간의 관계에 대한 구체적 메커니즘을 더욱 더 풍부하게 이해할 수 있게 되었다.

둘째, 충효과를 기준으로 할 때, 표면행위는 개인대상의 반생산적 과업활동과 조직대상의 반생산적 과업활동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 감정노동이 조직효과성에 부정적인 영향을 미친다는 선행 연구(Brotheridge & Grandey, 2002; Seo et al., 2012)와 일치하는 것으로, 서비스 종업원의 표면행위 수행 그 자체가 비용이 되어 유통서비스 종업원의 태도에 부정적인 영향을 미친다는 소외가설(alienation hypothesis)에 부합하는 결과라고 할 수 있겠다(Seo et al., 2012). 이러한 결과는 지속적인 표면행위로 감정적 불균형이 발생할 경우 유통서비스 종업원들은 공식적인 직무활동에 덜 집중하기 보다는 상대적으로 비공식적이고 자기재량권이 있는 지각, 결근, 태만, 동료에 대한 무례와 같은 행동을 통해 감정적 불균형을 해소하게 된다는 것을 의미한다. 유통서비스 종업원들은 지속적인 표면행위로 인해 발생하는 감정적인 불균형을 다양한 방식으로 해결하려고 한다. 이 경우, 고객과의 상호작용이 필수인 공식적 직무활동을 덜 집중하기 보다는 상대적으로 비공식적이고 자기재량권이 있는 지각과 결근, 태만, 동료에 대한 무례한 행동과 같은 일탈행위를 통한 감정적 불안정성을 해소하게 될 가능성이 높다는 것을 보여주고 있다(Bechtoldt et al., 2007; Seo et al. 2012).

셋째, 최근 감정노동의 연구를 종합한 두 개의 메타연구(e.g., Hülsheger & Schewe, 2011; Wang et al., 2011)에서는 표면행위가 직무성과에 부정적인 영향을 미치지만 통계적으로 유의미하지는 않는 것으로 나타나 표면행위가 직무성과를 저해하지 않는 것으로 인식될 수 있다. 그러나 본 연구는 표면행위가 직무 과정과 밀접한 관련이 있는 반생산적 과업행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표면행위가 가시적으로는 직무성과에 부정적인 영향을 미치지 않을 수 있으나, 서비스 종업원들의 반생산적 과업행동이 지속될 경우에는 직무성과에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 향후에는 표면행위가 반생산적 과업행동을 매개로 직무성과에 미치는 연구를 종단연구(longitudinal study) 형태로 진행할 필요가 있다는 것도 시사해 주고 있다.

한편 본 연구는 감정노동자를 채용하고 관리하는 유통서비스 기업에게 다음과 같은 실무적 시사점을 제공해 준다. 첫째, 앞서 언급한 것과 같이 표면행위가 비록 직무성과에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 조직구성원들의 반생산적 과업행동은 궁극적으로 기업의 비용 상승으로 이어질 수 있다. 종업원의 지각, 태만, 비리는 조직의 생산성에 부정적인 영향을 미치게 되고, 또한 이러한 부정적인 상황을 방지하기 위한 다양한 통제비용이 증가하게 된다. 또한 구성원 간의 갈등(예: I-CWB) 역시 조직 분위기에 부정적인 영향을 미치게 된다. 따라서 서비스 기업들은 표면행위로 인한 구성원들의 일탈행위를 방지하기 위한 다양한 노력이 필요하겠다. 즉, 표면행위 수행으로 인해 심리적 고통을 겪고 있는 구성원들이 심리적으로 회복될 수 있는 충분한 휴식을 제공하고, 일탈행위를 방지할 수 있는 카운슬링 프로그램을 제공하는 노력이 필요하겠다. 둘째, 고객과의 상호작용과정에서 표면행위는 빈번하게 발생하게 된다. 따라서 표면행위에서 감정소모로 이어지는 연결고리를 완화시키는 노력이 필요하다. 이를 위해서 서비스 조직 관리자들은 종업원들이 감정소진의 상황에 놓일 가능성을 지속적으로 체크하는 노력을 기울여야 한다. 예를 들면 정기적인 인터뷰나 감정노동/감정소모 서베이를 이용해서 진단하는 작업을 할 필요가 있다. 세 번째로, 고객접점시대의 확장 필요성이 제기되어 진다. 고객들과 유통서비스 종업원이 직접적으로 접촉하는 고객접촉시대의 범위를 접촉후면(back-office)으로 확대함으로써 유통서비스 종업원의 감정소모 가능성을 최소화 하여야 한다. 예를 들면,

고객접촉 시간을 감소시키고 감소된 시간만큼 접촉후면의 직무를 할당하는 것과 같은 직무 순환제를 활용함으로써 스스로 감정소모의 시간과 양을 줄일 수 있는 여유를 만드는 것이 필요하다. 마지막으로, 표면행위로 인해 발생하는 감정소모를 성공적으로 관리하는 사례를 발굴하고, 이를 공유하는 노력을 기울일 필요가 있다. 대부분의 종업원들은 감정소모와 같은 스트레스 상황을 개인적인 이슈로 받아들이고, 극복하려고 한다. 그러나 동료들도 자신과 같은 어려움에 있다는 공감대를 형성하게 되면, 감정소모를 극복하는 다양한 정보들이 공유될 수 있을 것으로 기대된다.

#### 4.3. 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

비록 이 연구가 앞서 제시한 학문적이고 실무적인 시사점을 제시함에도 불구하고, 다음과 같은 한계점도 동시에 갖고 있다. 첫째, 본 연구는 독립, 매개, 종속변수를 동일 시점에 측정하였으며, 동일인이 모든 변수에 대한 응답을 했다는 문제가 있다. 비록 단일요인분석 방법에 의해서 공통편의오류가 심각하지 않은 것으로 나타났으나, 완전히 편의오류를 통제했다고 단정할 수 없다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위해서 다음의 두 가지 방법을 사용할 필요가 있다. 즉, 독립변수, 매개변수, 종속변수를 각 시점별로 측정해서 분석하는 종단연구(longitudinal study)방법을 도입할 필요가 있으며 이를 통해 정교한 인과관계 효과를 측정할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 개인과 조직에 대한 반생산적 과업행동을 상사가 측정하는 방법도 공통편의오류를 피할 수 있는 대안이 될 수 있다. 둘째, 본 연구에서는 동료와 조직에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 효과를 분석하였다. 그러나 최근 Hunter and Penney(2014)는 고객에 대한 반생산적 과업행동(customer-directed CWB) 척도를 개발하였고, 고객으로부터의 스트레스가 이에 미치는 효과를 분석하였다. 향후에는 개인, 조직, 고객에 대한 반생산적 과업행동을 동시에 고려한 연구를 진행할 필요가 있을 것으로 판단된다. 셋째, 본 연구에서는 표면행위 → 감정소모 → 개인/조직대상 반생산적 과업행동의 정의 관계를 완화시켜줄 수 있는 조절변수를 도입하는 연구를 진행할 필요가 있다. 즉, 사회적 지원(예: 조직지원, 상사지원)이나 자기효능감(self-efficacy)와 같은 심리적 자원(psychological resources)의 완화(buffering)효과를 고려해 볼 수 있을 것이다. 마지막으로 연구결과의 일반화를 위한 추가적인 연구(replicated studies)도 진행될 필요가 있다. 본 연구는 특급호텔종업원을 대상으로 연구를 진행하였기 때문에 외적 타당성을 확보하는데 한계점이 있다. 따라서 향후에는 다양한 국가와 다양한 서비스 맥락에서 감정노동과 반생산적 과업행동 간의 인과관계를 분석하는 연구가 진행되어야 할 것이다.

#### References

- Bae, Jun-Chul, & Kim, Pan-Jin (2011). A study on the emotional labor of sales workers at department stores. *Journal of Distribution Science*, 9(4), 75-82.
- Bagozzi, Richard. P., & Yi, Youjaei (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(1), 74-94.
- Bechtoldt, Myriam N., Welk, Conny, Dieter, Zapf, & Hatig, Johannes (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behaviour at work. *European*



- Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 479-500.
- Bennett, Rebecca J., & Robinson, Sandra L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bentler, Peter M., & Bonnet, Douglass G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Berry, Christopher M., Ones, Deniz S., & Sackett, Paul R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424.
- Brotheridge, Céleste M., & Grandey, Alicia A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Bruk-Lee, Valentina, & Spector, Paul E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 145-156.
- Cherniss, Cary (1993). The role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. In Schaufeli, Wilmar B., Maslach, Christina, Marek, Tadeusz (ed.). *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 135-149), Washington, DC: Taylor & Francis.
- Chi, Shu-Cheng Steve, & Liang, Shin-Guang (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 125-137.
- Cropanzano, Russell, & Baron, Robert A. (1991). Injustice and organizational conflict: The moderating effect of power restoration. *International Journal of Conflict Management*, 2(1), 5-26.
- Detert, James R., Trevino, Linda K., Burris, Ethan R., & Andiappan, Meena (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993-1005.
- Diefendorff, James M., Croyle, Meredith H., & Gosserand, Robin H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Dwyer, James H. (1983). *Statistical models for the social and behavioral sciences*. New York: Oxford University Press.
- Filipczak, Bob (1993), Frick teaches frack. *Training*, 30(6), 30-34.
- Fornell, Claes, & Larcker, David F. (1981). Evaluating structural models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Fox, Suzy, Spector, Paul E., & Miles, Don (2001). Counterproductive work behavior in response to job stressor and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Giacalone, Robert A., & Greenberg, Jerald (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Grandey, Alicia A. (2003). When the show must go on: Surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Harris, Lloyd C., & Ogbonna, Emmanuel (2002). Exploring service sabotage the antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3), 163-183.
- Hayes, Andrew. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based Approach*. New York: Guilford Press.
- Hershcovis, M. Sandy, Turner, Nick, Barling, Julian, Arnold, Kara A., Dupré, Kathryne E., Inness, Michelle, LeBlac, Manon Mireille, & Sivanathan, Niro (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238.
- Hobfoll, Stevan E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hochschild, Arlie Russell (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hogan, Joyce, & Horgan, Robert (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied psychology*, 74(2), 273-279.
- Hunter, Emily M., & Penny, Lisa M. (2014). The waiter spit in my soup! Antecedents of customer-directed counterproductive work behavior. *Human Performance*, 27(3), 262-281.
- Hülshager, Ute R., & Schewe, Anna F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 361-389.
- Kahn, Robert L., Wolfe, Donald M., Quinn, Robert P., Snoek, J. Diedrick, & Rosenthal, Robert A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kang, Seong-Ho, Hur, Won-Moo, & Park, Kyung-Do (2015). A emotional labor and exhaustion as a predictor of job performance and turnover intention in Chinese service industry: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Korea Industrial Information Systems Research*, 20(4), 89-102.
- Karatepe, Osman M., & Tizabi, Ladan Zargar (2011). Work-related depression in the hotel industry: A study in the United Arab Emirates. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 608-623.
- Kim, Hyun-Jeong (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
- Lee, Jung-Hoon, & Ok, Chi-Hyung Michael (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of re-

- sources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36(1), 176-187.
- Maslach, Christina (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In Schaufeli, Wilmar B., Maslach, Christina, Marek, Tadeusz (ed.). *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp.19-32), Washington, DC: Taylor and Francis.
- Murphy, Kevin R. (1993). *Honesty in the workplace*. Pacific Grove, CA: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Neuman, Joel H., & Baron, Robert A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Nunnally, Jum C., & Bernstein, Ira H. (1978). *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Payne, Holly J. (2008). Targets, strategies, and topics of deception among part-time workers. *Employee Relations*, 30(3), 251-263.
- Peters, Lawrence H., & O'Connor, Edward J. (1980). Situational constraints and work outcomes: The influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5(3), 391-397.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., & Podsakoff, Nathan P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Prati, L. Melita, Liu, Yongmei, Perrewé, Pamela L., & Ferris, Gerald R. (2009). Emotional intelligence as moderator of the surface acting-Strain Relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 368-380.
- Robinson, Sandra L., & Bennett, Rebecca J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Sakurai, Kenji, & Jex, Steve M. (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 150-161.
- Seo, Hyo-Min, Won, Young-Seok, & Chang, Kyung-Ro (2012). The influence of emotional labor on non-task behavior among instructors in sports centers. *Korean Journal of Sport Management*, 17(1), 95-107.
- Shrout, Patrick E., & Bolger, Niall (2002). Mediation in experimental and non experimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Skarlicki, Daniel P., & Folger, Robert (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Skarlicki, Daniel P., Folger, Robert, & Tesluk, Paul (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100-108.
- Sobel, Michael E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Spector, Paul E., Fox, Suzy, Penney, Lisa M., Bruursema, Kari, Goh, Angeline, & Kessler, Stacey (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Spitzberg, Brian H., & Cupach, William R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Sprung, Justin M., & Jex, Steve M. (2012). Work locus of control as a moderator of the relationship between work stressors and counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management*, 19(4), 272-291.
- Storms, Phillip L., & Spector, Paul E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control. *Journal of Occupational Psychology*, 60(3), 227-234.
- Totterdell, Peter, & Holman, David (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55-73.
- Wang, Gang, Seibert, Scott E., & Boles, Terry L. (2011). Synthesizing what we know and looking ahead: A meta-analytical review of 30 years of emotional labor research. *Research on Emotion in Organizations*, 7, 15-43.
- Watson, David, Clark, Lee A., & Tellegen, Auke (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Zapf, Dieter, Seifert, Claudia, Schmutte, Babara, Mertini, Heidrun, & Holz, Melanie (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health*, 16(5), 527-545.
- Zohar, Dov (1995). The justice perspective of job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 487-495.