

감정노동: 고객 행복과 직원 만족의 비결

John H. Batchelor (미국 버지니아 커먼웰스대학교 박사과정(경영학))

Gerald F. Burch (미국 버지니아 커먼웰스대학교 박사과정(경영학))

Ronald H. Humphrey (미국 버지니아 커먼웰스대학교 경영학과 교수)

■ 머리말

한국 등 아시아 사회가 부의 증가를 경험하면서 시민들이 서비스의 질에 대해 요구하는 수준도 높아질 것으로 보인다. 과거에는 좋은 상품을 합리적인 가격에 제공하는 것만으로도 대부분의 소비자를 만족시킬 수 있었다. 그러나 지금은 부유해진 한국 고객이 서비스 직원에게 ‘미소 짓는 서비스’, 친절하고 상냥한 태도와 개인적인 관심을 기대한다. 이렇게 높은 수준의 서비스를 제공하기 위해 종업원은 감정노동 수행의 중요성을 이해해야 한다.

감정노동은 보통 서비스 직원의 측면에서 논의되지만, 매니저도 동료, 부하 직원, 상사를 대하면서 감정의 표현을 관리할 때마다 감정노동을 수행한다. 따라서 매니저도 동료, 직원의 동기부여를 위해 감정노동 활용법을 이해할 필요가 있다. 다음 장에서는 감정노동을 정의하고, 고객 및 직원 만족을 높이기 위해 조직과 매니저가 어떻게 감정노동을 활용할 수 있을지에 대해 설명하고자 한다.

■ 감정노동

Hochschild(1979, 1983)는 감정노동을 정의하고 연구한 최초의 학자이다. 서비스 제공자가 업무의 일환으로 자신의 감정표현을 수정할 때 감정노동을 수행하고 있는 것이라고 주장하였다. Hochschild는 직원이 업무를 수행할 때 느껴야 할 감정을 규정한 ‘감정 규칙’이 조직마다 있다고 하였다. 이후 조직은 내적 감정이 아니라 관찰가능한 감정표현만을 규제할 수 있다는 점에서 Rafaeli and Sutton(1987)는 ‘표현 규칙’이 조직의 규칙에 보다 정확한 표현이라고 주장하였다. 이러한 표현 규칙은 일반적인 사회 규범을 반영하는 경우가 많다. 예를 들어 미국에서 식당 종업원에게 기대되는 일반적인 사회 규범은 고객에게 미소를 짓고, 친절하며, 긍정적인 감정을 표현해야 한다는 것이다. 그러나 세부적으로 감정표현을 정하거나 감정노동을 크게 강조하는 매우 구체적인 조직 규범도 존재할 수 있다(Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1979, 1983; Humphrey, Pollack, & Hawver, 2008; Kelly & Barsade, 2001; Rafeli & Sutton, 1987; Van Maanen & Kunda, 1989). 또한 조직과 정부의 지방 지점은 직원, 관리자, 고객 간의 독특한 관계의 역사를 토대로 전체 조직 규범과는 다소 차이가 있는 그들만의 규범을 가지고 있을 수도 있다(Kelley & Barsade, 2001).

이러한 조직의 표현 규범은 조직이나 조직 내 부서의 이미지를 창출하는 데 큰 역할을 한다. 예를 들어, 디즈니는 ‘지구상 가장 행복한 곳’이 되도록 감정노동을 크게 강조함으로써 일반적인 카니발이나 테마파크와 차별화하였다. 이를 달성하기 위해 놀이기구 조작자들을 포함하여 모든 디즈니 직원(Van Maanen & Kunda, 1989)들은 고객을 위해 감정노동을 수행하도록 격려된다. 마찬가지로 화장품 회사인 메리 케이는 직원에게 의무적으로 ‘열정 선언’을 하도록 함으로써 여타 화장품 회사와 차별화하였다(Rafaeli & Sutton, 1989). 이러한 조직 표현 규칙은 조직의 모든 구성원에게 적용될 수도 있고 지리적 기반을 토대로 고객 맞춤을 할 수도 있다. Boas and Chain(1976)는 맥도날드의 ‘햄버거대학’ 매뉴얼은 종업원에게 진실성, 열정, 자신감, 유머 감각 등, 바람직한 특성을 ‘보이라’고 종업원에게 지시하고 있다고 하였다. 그와는 반대로 포시즌 호텔의 데이빗 크라우은 “맥도날드는 어디나 똑같다. 그러나 우리는 그렇지 않다. 우리는 빵어빵 찍어내듯 하는 회사가 아니다”라고 강조하였다(McShane & von Glinow, 2004). 대신 포시즌 호텔 직원들은 문화에 투영되어 있는 감정을 드러내는 것이 허용된다.

표현 규칙을 준수하기 위해 요구되는 감정을 이끌어내기 위해 적극적으로 애를 쓰거나 (흥분 또는 행복 등) 유사한 감정을 불러일으킬 수 있는 상상력 또는 이전 기억을 활용하는 것이다. Diefendorff, Croyle, and Gosserand(2005)는 이를 부연 설명하며 표면행위는 ‘악의의 행동’으로, 심층행위는 ‘선의의 행동’으로 표현하여 둘을 비교하였다(p. 340). 심층행위의 예로는 간호사가 처음 환자를 대하면서 공감을 느끼지 못한 경우 간호사가 노력을 통해 어느 정도 환자와 감정적으로 이어지도록 하는 등, 환자를 위해 진심으로 공감을 느끼고자 하는 경우를 들 수 있다. 감정노동은 빈도, 강도, 다양성, 지속기간에 따라서도 분류할 수 있다(Morris & Feldman, 1997). Brotheridge and Lee(2003)는 이러한 4가지 면과 표면행위, 심층행위를 측정하는 6면의 감정노동 척도를 개발하였다. 이러한 이론에 맞게 6면 구조를 뒷받침할 수 있는 근거도 발견하였다. 그 결과 종업원이 감정적 표현을 수정해야 할 빈도, 강도, 다양성, 지속기간이 다르기 때문에 감정노동의 수준도 다르다는 것이 확인되었다. 일례로, 병약한 친척과 여행을 해야 하는 고객을 위한 공감, 여가의 일부로 여행을 떠나는 고객을 위한 흥분, 여행 규칙을 준수하지 못하는 것에 대해 다른 환자에게 느끼는 좌절감 등 다양한 감정을 표현해야 하는 여행사 직원의 경우, 출장을 가는 회사원을 위해 일하거나 직접 만나지 않고 대부분의 업무 처리를 하는 여행사 직원보다는 감정노동을 하는 수준이 높을 것이다. 또한, 심층행위를 표면행위와 비교하여 심층행위가 성취감 등 긍정적인 결과와 연결되어 있는 반면, 표면행위는 감정적 소모와 관련될 뿐이라는 점을 발견하였다.

■ 감정노동을 표현하는 방법

Hochschild(1979, 1983)의 감정표현에 대한 설명에는 근로자가 적절한 감정 반응을 거짓으로 꾸미거나(표면행위), 바람직한 감정을 느끼려고 시도하는(심층행위) 노력을 해야 한다는 것이 함축되어 있다. Ashforth and Humphrey(1993)는 적절한 감정을 표현하기 위해 거의 노력이 필요하지 않는 제3의 방법이 있다고 하였다. 어떤 때는 개인이 진정으로 느끼고 자연스럽게 표현하는 감정이 그 사람의 직업이나 위치에서 요구되는 표현 규칙과 일치한다는 점을 지적한 것이다. 이런 경우 표현 규칙을 따르기 위해 따로 노력할 필요는 없다. 개인이 느끼는 자연스러운 감

정표현이 바로 기대되는 감정표현이기 때문에 이러한 감정표현을 유발하기 위해 따로 부가적인 노력을 할 필요가 없다. 이 경우 온라인 유통업체인 자포스(Zappos)의 고객접점 서비스직원은 진실된 감정을 그저 표현하기만 하면 되기 때문에 고객에게 응대를 할 때 따로 노력을 할 필요가 없다.

Glomb and Tews(2004)는 진실된 감정표현은 심층행위 및 표면행위와 구별되며 감정노동의 유효한 한 형태이라고 하였다. 마찬가지로 Diefendorff et al.(2005)는 자연스럽게 표현되는 감정, 심층행위, 표면행위가 직장에서 감정을 표현하는 3가지 방식임을 뒷받침하는 실증적 증거를 발견하여 개인이 직장에서 감정을 표현할 때 이러한 행동은 일반적으로 상기 3가지의 범주 중 하나에 해당한다는 주장을 뒷받침하였다.

개인의 성격과 감정노동 간의 관계를 관찰한 후 Diefendorff et al.(2005)은 진실되고 자연스런 감정을 표현하는 경우가 잦은 사람은 외향적이고 상냥한 성향이 강하게 나타나는 반면, 표면행위 전략을 구사하는 사람은 외향성, 진실성, 상냥함은 낮게 나타나고 신경과민은 높은 것으로 나타났다. 심층행위는 상냥함에만 연관이 있었다. 따라서 진실된 감정표현을 구사하는 사람이 나머지 2가지 전략을 구사하는 사람에 비해 5요인 성격 검사에서 보다 높은 점수를 받는다. 게다가 감정표현 규칙에서 벗어나지만 않는다면 고객은 진실된 감정표현에서 진정성을 느끼기 때문에 이에 보다 긍정적으로 대응하고 따라서 진실된 감정노동이 서비스 효과 면에서는 보다 뛰어나다(Hennig-Thurau, Groth, Paul, & Gremler, 2006).

■ 최근의 변화

감정노동에 대한 연구는 지속적으로 확대되고 있다. 현재는 감정노동이 언제, 어떻게 효과적인가에 대해 연구가 진행되고 있다. '미소 짓는 서비스'에 관한 연구 논문에서 Pugh(2001)는 은행 직원이 긍정적인 감정표현을 하는 경우 고객의 감정도 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인했으나 여기에는 한계가 존재한다. 예를 들어 줄을 길게 서 있는 상황이라면 고객은 지나치게 친절할 직원을 기대하지도, 이를 고맙게 여기지도 않는다. 친절은 곧 시간을 의미하기 마련이어서 줄을 서 있는 사람에게는 그만큼 대기시간이 길어지기 때문이다. 따라서 시간에 민감

한 상황에서 고객은 감정표현이 많은 서비스를 선호하지 않는다. 그 외의 경우 '미소 짓는 서비스' 또는 서비스 업무에서 긍정적인 감정을 표현하는 것은 고객에게 긍정적인 효과를 갖는다.

고객의 정서도 직원의 감정노동에 영향을 미칠 수 있다. Spencer and Rupp(2009)는 고객이 직원에게 부당한 대우를 한다고 인식하게 되면 직원의 감정노동은 증가하게 된다는 것을 밝혀냈다. 직원이 고객으로부터 부당한 대우를 받았다고 인식하고도 조직의 표현 규칙에 부합하려면 별도로 감정노동을 수행해야 한다. 고객의 부당함이 미치는 이러한 부정적인 영향은 해당 고객에게만 영향을 미치는 것이 아니라 동료에게까지 일파만파 영향을 미치게 되어 이들의 감정노동 수준도 증가시킨다.

감정노동을 수행하는 사람에게 휴식은 중요하다. 감정노동이 서비스 근로자에게 미치는 영향을 연구하면서 Trougakos, Beal, Green, and Weiss(2008)는 휴식이 직원의 긍정적인 감정표현에 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 따라서 조직 표현 규칙 준수와 관련하여 감정노동으로부터 휴식을 취하는 활동을 하는 것은 직원의 감정 상태에 영향을 미치고 직원의 성과에도 긍정적인 영향을 미친다.

개인 성격과 관련하여 고객 서비스에 적합한 성격을 가진 사람이 있다는 증거가 있다. Allen, Pugh, Grandey, and Groth(2010)는 직원 중에서 고객과의 상호작용에 관한 동기부여가 되어 있는 사람이 있으며 이러한 고객 지향성은 업무 중 감정노동 수행에 영향을 미친다. 고객지향성이 높은 사람은 조직의 표현 규칙의 강도가 증가하면 심층행위의 활용을 증가시키는 것으로 나타났다. 표면행위에 대해서는 조직의 표현 규칙이 보다 경직될수록 고객지향성이 높은 직원은 고객지향성이 낮은 사람보다 표면행위를 보다 많이 하는 경향이 있다. 이를 통해 고객서비스 지향적인 직원이 목표 달성을 위해 감정노동을 수행할 가능성이 높은 것을 알 수 있다.

■ 감정노동으로 리드하기

2005년까지만 해도 감정노동에 관한 연구는 주로 서비스 업무 분야에서 감정노동이 어떻게 구사되고 직원, 특히 평직원에게 어떠한 영향을 미치는지에 초점이 맞추어져 있었다. 이러한 구패러다임에서 벗어난 중요한 변화가 시도된 것은 감정노동이 매니저에게 미치는 효과에 대

리하여 스트레스를 줄이고 조직의 목표에 맞출 수 있도록 하며, 생산성이라는 결과를 이끌어 낼 수 있어야 한다. 동시에 조직의 표현 규칙에서 벗어나지 않도록 해야 한다. 온라인 유통업체인 자포스의 CEO Tony Hsieh는 고객만족을 장려하는 흥미있는 기업문화를 조성하여 이를 달성하였다. 자포스의 핵심가치(www.zappos.com) 중 첫 번째는 “평균 수준의 서비스를 뛰어넘어 서비스를 받는 사람에게 감정적인 임팩트를 주고 긍정적인 이야기거리를 제공하여 이들이 살아가면서 두고두고 생각할 수 있도록 하여야 한다”는 것이다. 이를 달성하기 위해 자포스 고객 서비스 담당자는 고객 문제에 대해서는 그 연관성을 따지지 말고 해결이 될 때까지 필요한 만큼 시간을 허용하도록 독려된다. 이와 함께 제시된 예시로는 고객이 근처에서 가장 가까운 피자 가게를 물어보기 위해 전화를 할 경우 자포스 직원은 이를 해결해야 한다는 것이다. Tony Sheih는 대부분의 회사가 이를 허용하지 않는 이유는 “경제적으로 볼 때 그 효과가 향후 2~3년 이후에나 기대할 수 있는 것인 반면, 대부분의 기업은 이번 분기, 또는 길게 보아야 올해를 중요시하기 때문이다”. 자포스의 독특한 고객서비스는 단골 고객이 75%나 되고 단골 고객이 신규 고객보다 2½배나 많은 주문을 한다는 점에서 충분히 보상되어 왔다.

감정표현 방법이 매니저에게 미치는 영향을 이해하는 것은 중요하다. 요구되는 표현 규칙이 매니저의 자연스러운 감정표현과 맞지 않을 경우 매니저는 표면행위나 심층행위를 해야 할 것이다. 심층행위를 활용하는 것이 때로 효과적일 수도 있지만 매니저에게 감정적 소모, 물개성화(depersionalization) 등, 보다 심각한 영향을 미칠 수 있다(Humphrey, 2008). 감정노동 수행이 서비스 직원에게 미치는 영향을 계량적으로 검토한 Bono and Vey(2005)는 감정적 소모와 느끼는 감정과 표현하는 감정 간의 격차 사이에 연결고리가 있음을 발견하였다. 이러한 사실을 매니저에게 확대 적용한다면 매니저와 관리자가 느끼는 감정과 이들이 표현해야 할 감정 사이에 간극이 크면 클수록 이들이 경험하는 감정적 소모 수준도 더욱 커진다는 것을 짐작할 수 있다.

■ 맺음말

한국을 포함하여 사회가 점차 발전함에 따라 고객은 보다 높은 수준의 서비스를 기대하게 된

동전술을 구사하는 조직은 직원의 업무수행 향상을 위한 동기부여 측면에서 경쟁우위를 확보할 수 있다. **KCI**

참고문헌

- Allen, J. A., Pugh, S. D., Grandey, A. A., & M. Groth (2010), "Following Display Rules in Good and Bad Faith? : Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship," *Human Performance* 23, pp. 101-115.
- Ashforth, B. E., & R. H. Humphrey (1993). "Emotional Labor in Service Roles: The influence of identity," *Academy of Management Review* 18, pp. 88-115.
- Ashkanasy, N. M., & R. H. Humphrey (2011), "A Multi-level View of Leadership and Emotions: Leading with emotional labor," In D. C. A. Bryman, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (ed.), *The Sage Handbook of Leadership*, pp. 365-379. London, UK : Sage Publications.
- Boas, M., & S. Chain (1976), *Big Mac: The unauthorized story of McDonalds*, New York : E.P. Dutton.
- Bono, J. E., & M. A. Vey (2005), "Toward Understanding Emotional Management at Work : A quantitative review of emotional labor research," In W. J. Z. C. E. Hartel, & N. M. Ashkanasy (ed.), *Emotions in Organizational Research*, Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Brotheridge, C. M., & R. T. Lee (2003), "Development and Validation of the Emotional Labour Scale," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76, pp. 365-379.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & R. H. Gosserand (2005), "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies," *Journal of Vocational Behavior* 66, pp. 339-359.
- Glomb, T. M., & M. J. Tews (2004), "Emotional Labor : A conceptualization and scale development," *Journal of Vocational Behavior* 64, pp. 1-23.

- Grandey, A. (2003), “When the Show Must Go on : Surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-related service delivery. *Academy of Management Journal* 46, pp. 86–96.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & D. D. Gremler (2006), “Are all Smiles Created Equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships,” *Journal of Marketing* 70, pp. 58–73.
- Hochschild, A. R. (1979), “Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure.” *American Journal of Sociology* 85, pp. 551–575.
- Hochschild, A. R. (1983), *The Managed Heart : Commercialization of human feeling*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Humphrey, R. H. (2005), “Empathy, Emotional Expressiveness, and Leadership,” Paper presented at the Southern Management Association, Charleston, SC.
- _____ (2006), *Leading with Emotional Labor*, Academy of Management. Atlanta, GA.
- _____ (2008), “The Right Way to Lead with Emotional Labor,” In R. H. Humphrey (ed.), *Affect and Emotion : New directions in management theory and research*, pp. 1–17. Charlotte, NC : Information Age Publishing.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & T. Hawver (2008), “Leading with Emotional Labor,” *Journal of Managerial Psychology* 23, pp. 151–168.
- Kelly, J. R., & S. G. Barsade (2001), “Mood and Emotion in Small Groups and Work Teams.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86, pp. 99–130.
- McShane, S. L., & von M. Glinow (2004), *Organizational Behavior : Emerging realities for the Workplace*, New York: McGraw Hill.
- Morris, J. A., & D. C. Feldman (1997), “Managing Emotions in the Workplace.” *Journal of Managerial Issues* 9, pp. 257–274.
- Pugh, S. D. (2001), “Service with a Smile : Emotional contagion in the service encounter.” *Academy of Management Journal* 44, pp. 1018–1027.
- Rafeli, A., & R. I. Sutton (1987), “Expression of Emotion as Part of the Work Role.” *Academy*

of Management Review 12, pp. 23–37.

- Spencer, S., & D. Rupp (2009). “Angry, Guilty, and Conflicted : Injustice toward coworkers heightens emotional labor through cognitive and emotional mechanisms.” *Journal of Applied Psychology* 94, pp. 429–444.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Green, S. G., & 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, pp. 131–146.
- Van Maanen, J., & G. Kunda (1989). “Real feelings : Emotional expression and organizational culture.” In *Research in Organizational behavior*, Greenwich, CT : JAI Press.