

감정노동 : 비용과 편익 사이의 균형 찾기

Alicia A. Grandey (미국 펜실베이니아주립대학교 산업조직심리학과 교수)

■ 머리말

그렇게 생각하지 않을지 모르지만 서비스 제공자의 업무는 고단하다. 하루 종일 서 있어야 하기 때문에 육체노동이라 할 수 있다. 고객의 별스런 요청과 조직의 정책 간에 균형을 이루어야 하기 때문에 인지노동도 개입된다. 업무를 하는 중에는 조직의 ‘얼굴’이 되어야 한다. 고객과의 인간적인 관계를 형성하여 고객을 다시 찾게 하거나 다른 고객에게 추천을 할 정도로 긍정적인 감정을 심어주게 해야 한다. 이러한 세 번째 구성요소를 사회학자인 Arlie Hochschild(1983)는 “관리된 마음: 인간감정의 상품화(*The Managed Heart: The commercialization of human feeling*)”에서 ‘감정노동’이라고 칭하였다. 전 세계에서 서비스 부문이 놀라운 성장을 거듭하면서 감정노동의 개념을 이해하는 것은 갈수록 중요해졌다.

본질적으로 이러한 유형의 노동은 업무환경이 갖는 공통적인 문제를 대표적으로 보여준다. 즉 성과 및 이윤 극대화와 노동자 스트레스 비용의 최소화 간의 거래인 것이다. 미소를 짓는다는 것이 겉으로는 그렇게 보이지 않지만 실은 스트레스를 많이 유발한다. 감정노동의 아이러니는 노동자에게 ‘미소를 짓거’나 ‘좌절감을 숨기’도록 요구할수록 노동자는 더욱 지치게 되어 성과의 핵심이라고 할 수 있는 감정노동을 할 여력이 그만큼 줄어든다는 점이다.

본고에서는 감정노동이 고객서비스에 주는 혜택과 노동자 건강에 유발하는 비용 사이에 존재할 수 있는 잠재적 갈등에 관해 조직학으로부터 얻은 최근 증거 자료를 제시하고자 한다. 이후

감정노동이 성과와 건강 모두에 ‘윈-윈’이 될 수 있도록 하는 현실적인 개입을 제시할 것이다.

■ 감정노동은 무엇인가?

감정노동은 업무 또는 직업, 감정적 전략, 관찰가능한 감정 성과의 한 유형으로 설명할 수 있다(표 1 참조).

감정노동의 직업

Hochschild(1983)는 감정노동을 임금을 받기 위해 수행되는 “외부로 드러나는 얼굴 및 신체적 표현을 만들어내기 위한 감정의 관리”로 정의하였다. Hochschild 는 감정노동으로 간주될 수 있는 업무 또는 직업의 특성을 다음과 같이 3가지로 규정하였다: ① 일반 대중과의 빈번한 상호작용, ② 다른 사람에게 감정을 이끌어내고자 하는 분명한 목적, ③ 다른 사람과의 상호작용에 대한 관리직의 통제 및 모니터링. 따라서 많은 업무가 감정관리를 잘할 때 보다 효과적으로 수행될 수 있지만(예: 업무에 집중하기 위해 분노를 억제, 동료와 원만한 관계 유지) 감정노동은 충성도와 조직의 이익을 높이기 위해 특히 고객과의 사이에서 발생하며, 따라서 관찰가능한 감정행동을 가리킨다. Hochschild 는 이러한 유형의 노동, 즉 감정노동이 한 사람의 감정을 고객이 사고 팔 수 있는 상품으로 바꾸어 놓았다는 점을 지적한다. 이를 위한 노력은 노동자에게 부담을 가중시키지만 급여에서는 충분히 평가받지 못하고 있다.

감정노동의 전략

이러한 관찰가능한 표현을 만들어내기 위하여 노동자는 2가지 감정 통제전략을 활용한다. 첫째, 심층행위(deep acting)로서 노동자는 자신의 감정을 수정한다(예: 상황을 재평가하여 긍정적인 면에 초점을 맞춘다). 노동자가 고객에게 진심으로 대하기 위해 노력한다는 점에서 이는 ‘선의’의 행위로 알려져 있다. 둘째는 표면행위(surface acting)로서 노동자는 타인에게 향하는 표현

만을 수정한다(예: 억제, 가장, 과장). 노동자가 규칙을 따르기는 하지만 다른 사람에게 가장(假裝)되거나 또는 진심이 아닌 것으로 보일 수 있다는 점에서 이는 ‘악의’의 행위로 알려져 있다.

〈표 1〉 감정노동

감정노동의 직업	감정노동의 전략	감정노동의 성과
- (고객, 환자, 주민 등) 일반 대중과 빈번한 상호작용 - 직무의 일환으로 다른 사람에게 감정을 이끌어내고자 함. - 감정표현이 상급자에 의해 감시 또는 관리됨.	- 심층행위(선의): 자신의 감정을 수정해서 감정표현을 바꿈. - 표면행위(악의): 감정은 바꾸지 않고 감정표현만 바꿈.	- 긍정적인 표현: 친밀함을 전달(미소짓는 서비스) - 중립적인 표현: 공정성 전달 - 부정적인 표현: 권위, 두려움, 죄책감 전달

감정노동의 성과

감정노동은 감정적인 성과, 또는 노동자의 표현이 업무 요구사항에 부합하는 정도를 가리킬 수도 있다. 감정 성과는 중립적인 표현을 하기 위해 감정을 억제하거나(예: 판사, 치료자), 부정적인 감정을 표현(예: 채권추심원, 경찰)할 수도 있다. 그러나 업무의 대다수, 따라서 과학적으로나 기업이 관심을 갖는 분야는 ‘미소 짓는 서비스’가 표현의 요구조건인 업종이다. 최근 증거 자료에 따르면 노동자가 행복감을 표현하고 고객에게 분노를 감추도록 기대하는 것(예: 프랑스, 이스라엘, 싱가포르, 미국)은 문화적 차이에도 불구하고 놀랍게도 유사한 것으로 나타났다. 다만 동료나 상사와의 관계에서는 기대수준이 다르게 나타났다(Grandey, Rafaeli et al., 2010). 아웃소싱과 해외 창업을 통해 서비스 상호작용이 갈수록 글로벌화되면서, 미국식의 ‘미소 짓는 서비스’는 세계 어디서나 공통이 되어가는 듯싶다. 일례로 일본에서는 공항에서 근무하는 서비스 제공자가 자신의 미소를 모니터링하고 고객에게 진심으로 친절하게 보이도록 돕는 기술을 최근 도입하였다(<http://news.bbc.co.uk/2/hi/8170088.stm>).

■ 감정노동이 기업활동에 혜택을 주는가?

감정노동은 경영진이 이를 통해 고객만족도와 충성도가 높아질 것이라고 믿는다는 점에서 기대수준이라 할 수 있다. 이러한 가정을 뒷받침하는 증거도 존재한다. 다양한 서비스 상황에서 노동자가 고객과의 상호작용 중 긍정적인 표현을 할 경우 고객은 해당 서비스에 대해 보다 나은 반응을 보인다. 구체적으로 말해 서비스를 제공하는 노동자가 미소를 더 많이 짓고, 눈을 마주치며, 친절한 목소리를 내면 고객은 보다 긍정적인 감정을 느끼고, 서비스 성과를 더 높게 평가하며, 다시 찾고 싶어하고, 매장 방문시 매장에 머무는 시간이 늘어난다. 이러한 긍정적인 효과는 타이완의 신발 소매점(Tsai, 2001), 미국과 영국의 식품점, 커피숍, 은행(Barger & Grandey, 2006; Groth et al., 2009; Pugh, 2001), 이스라엘의 편의점(Rafaeli & Sutton, 1990) 등에서 확인되었다.

이와 유사하게 표면행위뿐 아니라 심층행위를 통한 감정노동 전략은 서비스의 성과를 개선하는 것으로 나타났다(Hülshager, Langa, & Maier, 2010). 따라서 노동자가 진심으로 친절한 것으로 보이는 경우 서비스의 지역, 문화와 무관하게 고객으로부터 보다 긍정적인 반응을 얻어낸다는 상당히 탄탄한 증거 자료가 있는 듯싶다. 다른 조사에서는 이러한 긍정적인 반응(예: 고객만족도)이 고객의 재방문, 매장의 수익과 관련이 있는 것으로 나타난 반면, 전술한 연구조사에서는 감정노동과 매출 간에 어떠한 관계도 없는 것으로 나타났다. 따라서 감정노동은 고객의 사회적 관계의 효과는 가질지 몰라도 고객의 구매행위를 결정하는 원동력은 아닐 수 있다.

■ 감정노동이 노동자에게 비용을 발생시키는가?

감정노동이 고객에게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보인다. 그렇다면 노동자에게는 어떠한 영향이 있는가? 4시간의 비행을 마치고 승객 하나하나에게 환한 미소와 함께 “안녕히 가세요”라고 인사를 하는 승무원이 좌석을 정리하는 승무원보다 피로를 덜 느낄까 아니면 더 느낄까? Hochschild(1983)는 감정노동이 정신건강이라는 형태로 개인에게 비용을 발생시킨다고 주장하였지만 기업에 간접적인 비용을 발생시킬 수도 있다.

감정노동의 3가지 특징을 가지고 있는 직업은 직무소진(job burnout)과 신체적인 증상을 유발할 가능성이 높다(Grandey et al., 2007; Schaubroeck & Jones, 2000). 감정노동 전략을 반복적으로 써야 할 경우, 특히 빈번히 감정을 억제하거나 감추어야 한다면(예: 표면행위) 노동자의 이직률에 영향을 미친다(Côté & Morgan, 2002). 사실 노동자에게 발생하는 이러한 비용은 장기적으로 나타나 결국에는 노동자가 퇴사하게 될 수도 있다. 서비스 일자리는 이직률이 높기로 유명하다. 이 때문에 저숙련직에서조차 수익과 매장 효율성이 떨어진다(Kacmar, et al., 2006).

감정노동을 하는 노동자가 감정을 억누르거나 감추어야 하는 이유 중 하나는 고객으로부터 받는 부당한 대우가 많기 때문이다(Rupp & Spencer, 2006). 이는 직무소진과 결근으로 연결된다(Grandey et al., 2004). 노동자는 고객에게 친절하고 상냥하게 대해야 하지만 고객은 이러한 요구사항이 전혀 없다. 사실 동료나 상사보다 고객이 부당한 대우를 하는 경우가 많다(Grandey et al., 2007). “고객은 항상 옳다”는 마케팅 때문에 고객은 노동자보다 힘이 세다고 느끼고 그 힘을 남용하고 있는지도 모른다. 요약하면 이러한 부당한 대우에도 불구하고 ‘미소 짓는 서비스’를 유지하는 경우 노동자에게 감정과 행위 간의 불일치, 불편한 불협화음을 만들어내고 나아가 직무소진과 퇴사에까지 이르게 한다(Bakker & Heuven, 2006).

■ 이러한 비용편익의 비율이 어떻게 관리될 수 있는가?

따라서 감정노동은 고객 반응과 충성도를 향상시키기 위해 수행되지만 서비스 제공자의 건강과 직원관리라는 차원에서는 비용을 발생시킨다. 경영자는, 어떻게 하면 성과 결과를 극대화 하면서 노동자에게 발생하는 비용은 최소화할 수 있을까?

감정노동에 관한 연구조사를 통해 이러한 비용을 조정하고 혜택을 높이는 요소가 파악되었다. 이는 인력관리와 상황관리를 위한 시사점으로 파악해야 할 것이다.

인간 중심적인 접근법: 감정관련 기술을 위한 선택 및 훈련

상기 연구조사의 주요 특징은 노동자가 감정노동 요구사항에 대응하는 방식-표현행위 또는

심층행위-가 감정노동의 혜택과 비용에 차이를 만든다는 것이다. 노동자가 감정을 감추거나 억누를수록(표면행위) 성과에는 별다른 차이가 없으면서 직무소진은 커진다; 반면 인지적 전략으로 감정을 바꾼(심층행위) 노동자는 직무소진에는 거의 영향이 없지만 성과는 높아졌다. 그렇다면 고객과의 상호작용에서 보다 효과적인 심층행위를 활용하고 표면행위를 덜할 것 같은 사람을 노동자로 선택할 수 있을까? 노동자가 보다 효과적인 전략을 구사하도록 훈련할 수 있는가?

감정적 특성을 보고 선택

신경증 또는 부정적 감정 성향이 높은 직원은 일반적으로 표면행위를 보다 많이 채택한다. 아마도 모르는 사람에게 긍정적인 감정을 표현하기 위해서는 연기를 해야 하기 때문일 것이다. 이와 대조적으로 친화성이 높은 직원은 고객에게 심층행위를 하거나 진정으로 긍정적인 감정을 보일 가능성이 더 높다(Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005). 외향성, 사회성이 높거나, 에너지가 많고 주도적인 직원은 대체로 표면행위를 사용하지 않고, 표면행위를 할 경우에도 스트레스가 높지 않고, 불쾌한 감정을 덜 느끼기 때문에(Judge, Woolf, & Hurst, 2009) 이러한 유형의 업무에 보다 적합하다.

감정전략의 훈련

관리자는 전문적인 기술 훈련은 중시하는 반면 감정기술 훈련에는 많은 노력을 경주하지 않는다. 그저 표현을 모니터링하고 통제하려고 하는데 이는 감정노동을 관리하는 일반적인 관행이 되고 있다. 그러나 정서지능(emotional intelligence), 또는 감정을 인식하고 규제하는 능력을 개발하는 것은 가능하며, 이는 감정노동의 업무성과에 긍정적인 영향을 미친다. 정서지능은 연습을 통해 개발될 수 있다. 예를 들어, 사람들은 문화나 인종이 자신과 유사한 사람의 감정을 보다 잘 인식하는 경향이 있다. 하지만 특정 문화에 오래 노출될수록 다른 사람의 감정을 인식하는 것도 잘하게 된다(Elfenbein & Ambady, 2002). 마찬가지로 감정을 규제하거나 심층행위를 위해 훈련하는 기술을 습득할 수도 있다. 감정이 어떻게 생겨나고, 이러한 감정을 어떻게 규정해야 하는지에 대해 가르치기, 상황을 피할 수 있는 방법 파악, 감정의 꼬리표를 다는 방식을 변경하는 방법 파악 등이 그 예다. 이러한 전략에는 까다로운 고객에 대한 재평가(예: 고객이 오늘 기분이 안 좋구나), 관심의 재집중(예: 다음 고객을 만족시키도록 집중하자), 긍정적인 집중(예:

한 노동, 또는 그 자체로 보람 있는 일이기 때문에 금전적 보상이 필요 없다고 간주되기 때문일 것이다. 하지만 전술한 사항을 통해 그렇지 않다는 점을 증명하고자 하였다. 저자의 연구실에서 진행되는 업무 시뮬레이션 연구에서는 감정노동에 대해 금전적인 인센티브를 제공할 경우 업무에서 오는 피로와 긴장을 줄일 수 있는 것으로 확인되었다. 이러한 금전적 보상은 감정노동의 가치에 대해 인정을 하는 것이고, 이렇게 어려운 업무에 대해 직원에게 보상을 하는 것이다. 하지만 금전적 인센티브가 관리통제의 한 유형으로 간주되는 경우 그 효과를 기대하기 어렵다.

고객 관리

관리자들은 자신들이 관리할 수 있는 대상은 노동자뿐이라고 생각한다. 하지만 고객은 서비스 과정의 공동생산자다. 고객에게 적대적 감정을 불러일으키고 부당한 대우를 하도록 하는 작업장 요소 또는 과정을 파악하라. 고객이 서 있는 줄이 지나치게 길지는 않은가? 계산원의 수를 늘려야 하지 않은가? 언제 고객이 적대적으로 변하는 경향이 있는가? 하루 중 일정 시간 혹은 서비스 전달의 일정 시점이 존재하는가? 이에 대해 관찰 결과를 얻었다면 조치가능 항목을 파악해낼 수 있다. 고객은 '왕'이라고만 말하는가, 아니면 노동자가 소중한 자산이라는 표현도 함께 사용하는가? 당신의 영업 장소에서 합부로 구는 고객이 용인되지 않는다는 점을 행동으로 보여준다- 이렇게 해서 영업 기회를 잃게 된다 하더라도 스트레스로 인한 직무소진, 사보타주, 이직률 등의 문제를 낮춘다는 점에서 가치가 있을 수 있다(Harris & Reynolds, 2004).

감정상황 관리

서비스의 상호작용을 지원하고 소중히 여기며, 보상하는 업무 환경, 즉 서비스 환경은 병원 직원에 대한 연구에서도 드러난 것처럼 고객과의 감정적 상호작용으로부터 얻게 되는 피로, 긴장을 완충할 수 있다(Drach-Zahavy, 2010). 보다 비공식적으로, 현재 저자의 연구실에서 진행 중인 연구에서는 업무 집단에게 진정성의 환경, 즉 직원 수가 적더라도 동료와 있을 때는 연기를 하지 않아도 되고, 좌절감을 표현할 수 있도록 독려할 경우 환자와의 관계에서 표면행위를 함으로 발생하는 소진을 줄일 수 있다. 관리자는 사회·감정적 업무환경을 폭넓게 살핌으로써 이러한 업무환경이 감정노동을 더 용이하게 하는지, 아니면 보다 어렵게 만드는지 예의주시해야 한다.

■ 맺음말

한마디로 감정노동은 노동자·고객의 상호작용의 한 측면으로 잘 관리된다면 영업 차별화를 기할 수 있으며 고객 충성도 증가, 긍정적인 입소문 등을 가져올 수 있다. 동시에 노동자에게는 눈에 보이지 않거나 무시되는 업무다. 내적으로 보람을 느끼고, 즐거운 것으로 인식되기 때문에 금전적 보상이나 관리를 할 필요가 없다고 비취지기도 한다. 전술한 바와 같이 이는 사실과 거리가 멀다. 감정노동은 높은 수준의 노력이 필요하며, 노동자의 생리적·심리적 피로와 직결되어 있고, 잘 하지 못할 경우 높은 이직률, 성과하락 등을 가져올 수도 있다. 관리자는 직원에게 거는 감정적 기대를 보다 직접적으로 파악하고, 고객 반응을 제고할 수 있는 사람 중심, 업무 중심의 변화를 고려해야 한다. 또한 어느 기업이든 간에 가장 소중한 자산인 노동자를 보다 잘 보살피고 챙겨야 한다. **KLI**

참고문헌

- Bakker, A. B., & E. Heuven (2006), “Emotional Dissonance, Burnout, and In-Role Performance Among Nurses and Police Officers,” *International Journal of Stress Management* 13(4), pp.423-440.
- Barger, P., & A. Grandey (2006), “Service with a Smile’ and Encounter Satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms,” *Academy of Management Journal* 49(6), pp.1229-1238.
- Côté, S., & L. Morgan (2002), “A Longitudinal Analysis of the Association between Emotion Regulation, Job Satisfaction, and Intentions to Quit,” *Journal of Organizational Behavior* 23(8), pp.947-962.
- Diefendorff, J., Croyle, M., & R. Gosserand (2005), “The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies,” *Journal of Vocational Behavior* 66(2), p.339.
- Drach-Zahavy, A. (2010), “How does Service Workers’ Behavior Affect their Health?”

Service Climate as a Moderator in the Service Behavior–health Relationships,” *Journal of Occupational Health Psychology* 15(2), pp.105–119.

- Elfenbein, H., & N. Ambady (2002), “On the Universality and Cultural Specificity of Emotion Recognition : A meta–analysis. *Psychological Bulletin* 128(2), pp.203–235.
- Glomb, T. A., Kammeyer–Mueller, J. D., & M. Rotundo (2004), “Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials,” *Journal of Applied Psychology* 89(4), pp.700–714.
- Goldberg, L., & A. Grandey (2007), “Display Rules Versus Display Autonomy : Emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation,” *Journal of Occupational Health Psychology* 12(3), pp.301–318.
- Grandey, A., Fisk, G. M., & D. D. Steiner (2005) “Must ‘Service with a Smile’ be Stressful? The moderating role of personal control for American and French employees,” *Journal of Applied Psychology* 90(5), pp.893–904.
- Grandey, A., Kem, J., & M. Frone (2007), “Verbal Abuse from Outsiders Versus Insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor,” *Journal of Occupational Health Psychology* 12(1), pp.63–79.
- Grandey, A., Rafaeli, A., Ravid, S., Wirtz, J., & D. Steiner (2010), “Emotion Display Rules at Work in the Global Service Economy : The Special case of the customer,” *Journal of Service Management* 21(3), pp.388–412.
- Groth, M., Hennig–Thurau, T., & G. Walsh (2009) “Customer Reactions to Emotional Labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy,” *Academy of Management Journal* 52(5), pp.958–974.
- Harris, L. C., & K. L. Reynolds (2004) “Jaycustomer Behavior : An exploration of types and motives in the hospitality industry,” *The Journal of Services Marketing* 18, pp.339–357.
- Hochschild, A. R. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Hülshager, U. R., Langa, J. W. B., & G. W. Maier (2010), “Emotional Labor, Strain, and Performance: Testing reciprocal relationships in a longitudinal panel study,” *Journal of*

Occupational Health Psychology 15(4), pp.505–521.

- Johnson, H. & 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), pp.319–333.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., & C. Hurst (2009), “Is Emotional Labor more Difficult for some than for Others? A multi-level, experience sampling study,” *Personnel Psychology* 62, pp.57–88.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & S. Cerrone (2006), “Sure Everyone Can be Replaced...But at what Cost? Turnover as a predictor of unit-level performance,” *Academy of Management Journal* 49(1), pp.133–144.
- Pugh, S. (2001), “Service with a Smile: Emotional contagion in the service encounter,” *Academy of Management Journal* 44(5), pp.1018–1027.
- Rupp, D. E., & S. Spencer (2006), “When Customers Lash Out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions,” *Journal of Applied Psychology* 91(4), pp.971–978.
- Schaubroeck, J., & J. R. Jones (2000), “Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of their Effects on Physical Symptoms,” *Journal of Organizational Behavior* 21, pp.163–183.
- Sutton, R. I., & A. Rafaeli (1988), “Untangling the Relationships between Displayed Emotions and Organizational Sales: The case of convenience stores,” *Academy of Management Journal* 31(3), p.461.
- Tsai, W. C. (2001), “Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions,” *Journal of Management* 27(4), pp.497–512.