

# 직장 내 정서 경험에 따른 감정노동 프로세스 모델 구축에 관한 연구: 근거이론을 중심으로

공 혜 원\*  
김 효 선\*\*

본 연구는 정서적 사건 이론을 바탕으로 감정노동맥락에서 직장 내 정서 경험에 영향을 미치는 사건 및 환경관련 요인은 무엇이며, 정서 경험으로 인해 야기될 수 있는 상호작용 및 결과 측면의 요인들은 무엇인가에 탐색하였다. 또한 이들 과정에 있어 정서반응 결과인 상호작용 및 결과 측면을 촉진 혹은 완화할 수 있는 요인들은 무엇이 있는지 살펴보고자 하였다.

연구 방법은 질적 연구의 근거 이론 접근 방식을 취하였으며, 실제 현장에서 감정 노동을 수행하고 있는 12명의 근로자를 대상으로 반 구조화된 심층 인터뷰를 실시하였고, 이들 참가자들의 인터뷰는 근거 이론의 프레임워크에 기반하여 분석을 실시하였다.

분석 결과, 근로자의 성취감, 고객의 친사회적 행동, 조직 내 칭찬 및 인정이 근로자들의 긍정 감정을 유발하는 것으로 확인되었다. 고객의 인권침해 행동, 관리자의 관계관리 능력 부족과 같은 요인들이 부정 정서를 유발하는 것으로 확인되었다. 부정정서, 긍정정서에 영향을 미치는 맥락적 특성은 직무특성, 고객만족 중심 문화, 직업에 대한 사회적 인식 등과 같은 요인이 확인되었다. 상호작용은 내면행위, 표면행위, 감정일탈, 고객회피, 자발적 내면행위 등이 나타났고, 결과 요인으로는 심리적 웰빙, 고객지향적 행동, 조직 건설적 행동 및 이탈행동 등이 확인되었다. 정서 경험으로 인해 야기되는 상호작용 및 결과 관계를 촉진, 완화하는 요인은 개인측면과 조직측면으로 나뉘었다. 개인측면의 경우, 경력, 경험, 성격과 같은 개인특성과, 소속감, 일과 삶의 조화와 같은 심리적 특성 및 감성지능역량이 확인되었다. 조직측면으로는 조직학습, 도구적 지원, 정서적 지원과 인권보호장치 등이 중재적 조건으로 확인되었다.

이와 같은 근거 이론에 입각한 분석 과정 및 결과는 감정노동 프로세스에 대한구체적인 이해를 가능하게 하고, 현장에서 근로자들의 실제 경험을 반영함으로써 실질적인 실무적 시사점을 제공한다.

주제어: 근거 이론, 질적 연구, 정서적 사건, 감정 노동 모델, 감정노동, 정서

## 1. 서론

최근 들어 '감성 경영'이 조직 관리에 중요한 키워드로 떠오르면서 조직 관리자들은 고객뿐만 아니라 근로자들의 감정 관리의 중요성에 대해 인지하기 시작하였다. 이제는 고객뿐만 아니라 근로자의 본질적인 권리를 인정하고 존중하는 것이 조직 경영에 있

어 매우 중요해 졌을 뿐만 아니라, 근로자들이 행복감을 느끼고 조직에 대해 긍정 태도를 지닐 수 있도록 근로자들의 감정을 관리할 필요가 있다. 근로자들의 감정 관리를 통한 감성 경영을 위해서는 개인들의 가치를 존중함으로써 직무로 인한 스트레스 및 소진을 치유하는 것이 필요하다(장용석, 조희진, 2013).

최근에는 감정노동 근로자들의 문제가 사회적으로

논문접수일: 2014. 07. 09.

1차 수정본 접수일: 2014. 09. 30.

게재확정일: 2014. 10. 08.

\* 중앙대학교 경영학과 박사수료(chomiri79@daum.net), 주저자

\*\* 중앙대학교 경영경제학부, 경영학과 교수(hkim3@cau.ac.kr), 교신저자

이슈화되면서, 이들과 관련된 문제를 제도적으로 개선하고자 하는 움직임이 사회 곳곳에서 일어나고 있다. 감정노동 근로자들의 문제가 개인 문제 차원을 넘어 이제는 사회적 문제로 인식하게 됨에 따라 이들을 보호하고자 하는 정부 및 인권 단체를 비롯한 기업 담당자들의 관심이 더욱 증가되고 있는 현실이다. 이러한 움직임을 고려해 볼 때, 조직 장면에서 감정 노동과 관련된 문제는 여전히 중요한 이슈이며, 특히 인적자원 요소가 핵심인 서비스 산업에서는 더욱더 지속적인 관심과 연구가 필요한 부분이다.

그러나 기존에 이뤄진 감정노동 연구 대부분은 근로자들의 직무 소진, 직무 만족, 이직 등(Brotheridge & Grandey, 2002; Kim, 2008)과 같은 직무 태도에 편중되어 연구가 이루어져 온 것은 물론이고, 감정 노동에 대한 연구 틀 또한 Grandey (2000)의 프레임웍(framework)을 크게 벗어나지 못하고 있다. Grandey (2000)의 연구 틀에 의하면, 감정 노동의 상호작용에 대한 기대 정도(빈도, 다양성, 행위 규칙 등)와 정서적 사건은 감정 조절(표면 행위, 내면 행위) 과정을 통해 개인의 안녕과 조직의 성과에 영향을 미치고, 이러한 일련의 관계에 있어 개인 성격 혹은 특성 변인이 조절적 영향을 미칠 수 있다고 주장한다. Grandey (2000)의 연구 모델은 감정 노동에 관한 많은 실증적 연구에 영향을 미쳤지만, 이러한 연구의 틀은 감정노동의 전 과정을 설명하는데 다소 부족하다. 예를 들어 감정노동이 요구되는 직무의 경우, 직무 특성 상 고객과 대면하는 일이 잦거나, 고객과 빈번한 상호작용이 이루어지기 때문에 직장 내에서 다양한 긍정 혹은 부정 사건을 경험하게 될 가능성이 높다. 이러한 정서적 사건은 근로자들의 직장 내 특정 감정, 가령, 화, 분노, 짜증, 행복, 즐거움 등과 같은 감정을 유발하게 되며 (Basch & Fisher, 1998), 개인의 상호작용 방식, 즉 감정 노동에서 말하는 감정 노동 전략을 선택하는데 영향을 미칠 수 있다. 그럼에도 불구하고, 그녀

의 연구에서는 감정적 사건 및 맥락이 개인의 정서 경험과 행동 결과에 영향을 미칠 수 있는 메커니즘에 대해서는 간과하였다.

이러한 점에서 정서적 사건 이론(Affective events theory) 모델은 Grandey (2000)의 감정노동 연구 틀을 보완해 줄 수 있는 모델이다. 정서적 사건 이론 모델이란, 조직 내 다양한 사건들이 개인에게 특정 감정을 유발하며, 이렇게 유발된 특정 감정이 근로자들의 태도 및 행동과 조직 성과에 어떠한 영향을 미칠 수 있는가를 설명한 모델이다(Ashkanasy & Daus, 2002; Weiss & Cropanzano, 1996). 특히 근무를 수행하는 동안 조직 내 부정 사건들은 근로자 개인의 성과 및 조직의 성과에 부정적 영향을 미칠 수 있기 때문에 정서적 사건 이론은 조직 관리자들에게 중요한 메시지를 전달할 수 있다. 가령, Ashkanasy & Daus (2002)는 직장 내에서 경험하게 되는 부정 감정은 다른 사람에게 부정 감정을 전염시키는 것은 물론이고, 이직, 반생산적 행동, 결근, 충동적 행동 등과 같은 부정 행동을 야기할 수 있다는 점을 무엇보다도 강조하면서 근로자들의 부정감정 기류에 관심을 가져야 한다고 지적한 바 있다. 또한 Brief & Weiss (2002)는 직장 내에서 발생하는 매 순간의 감정은 직무 만족, 조직몰입, 이직 의도와 같은 직무 성과와 관련이 있다고 주장하면서 직장 내 정서관리의 중요성에 대해 시사하고 있다. 이러한 몇몇의 연구 결과만 보더라도 직장 내 근로자들의 정서는 직무 태도 및 행동과 깊은 관련이 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 근로자들의 정서를 유발하게 되는 사건들은 무엇인지, 이러한 사건들이 어떠한 특정 정서(화, 분노, 행복, 슬픔 등) 반응과 관련이 있는지, 이러한 정서반응으로 인해 야기될 수 있는 결과들은 무엇이 있는가에 대한 심층적인 연구가 필요한 부분이다.

이처럼 감정노동에 대한 심층적인 이해가 필요함에도 불구하고, 기존에 경영학 분야의 연구는 대부

분의 정량적 연구를 중심으로 수행되어 왔고, 정성적 연구는 상대적으로 매우 부족하다. 김효근, 이현주, 문윤지 (2003)의 연구에 따르면, 국내 경영학 연구에 게재된 논문 중의 85%가 실증주의 연구이며, 나머지 15%가 모형 연구 및 역사 연구에 해당되는 개념적 연구로 실증주의 연구가 해석주의 연구보다 많은 비율을 차지하고 있음을 지적하였다. 비록 계량적인 연구 방법이 변수간의 관계성을 밝힘으로써 이론을 경험적으로 검증하는데 매우 적합하지만, 경영 현장의 다양하고 복잡한 양상을 설명하고, 조직 행위자들에 대한 심도 깊은 이해를 위해서는 질적 연구가 필요하다.

경영학 분야에서 국내 기업들을 대상으로 감정노동과 관련하여 이뤄진 정성적 연구는 윤세준, 김상표, 김은민 (2000)이 감정 표현규범이 근로자들의 행동 및 심리적 반응에 대한 일련의 과정에 대한 연구와 박상연, 신다혜 (2011)가 정량적 연구 결과의 추가 인터뷰를 통해 간호사들이 경험할 수 있는 심리적 이면의 현상에 대한 파악을 시도한 연구 이외는 거의 이뤄지지 않은 것이 현실이다. 따라서 감정노동이 이루어지는 전 프로세스에 대한 심도 있는 이해와 그 동안에 감정노동 맥락에서 발견되지 않았던 현상을 파악하기 위해서는 조직 현장 근로자들의 목소리를 직접 듣는 질적 연구 접근법이 더 적합하다. 이러한 접근 방법은 감정노동이 이루어지는 프로세스 내에서 벌어지고 있는 인과적인 요인들 간의 역학 관계를 파악할 수 있게 하기 때문에 더욱 가치가 있다(김효근 외, 2003; Morey & Luthans, 1984).

본 연구에서는 근로자들의 감정에 영향을 미칠 수 있는 사건, 근로자들이 몸담고 있는 조직 환경, 직무 및 조직적 특성을 파악하고, 감정노동 근로자들과 관련된 구체적인 요인들을 질적 연구를 통해 파악해 보고자 한다. 또한 정서적 사건 이론(Affective Events Theory)과 Grandey (2000)의 프레임워크

를 토대로 발전된 감정노동 프로세스 모델을 제시하고, 새로운 변수 탐색을 시도하고자 한다. 이러한 시도는 감정노동 현장의 이면에 얽힌 요소들 간의 프로세스와 메커니즘을 이해하고, 조직 환경이 근로자들의 감정 풍토에 미칠 수 있는 영향을 파악함으로써 향후 정서로 인해 근로자 및 조직에 야기될 수 있는 결과에 대한 진단 모델로 사용될 수 있을 것으로 기대된다.

단, 본 연구는 해석주의 관점의 접근법을 취하되, 어느 한 현상에 대해 심층적인 논의보다는 감정노동 전반적인 맥락에서 나타날 수 있는 다양한 현상들을 이해하고, 본 연구를 통해 그 동안에 밝혀지지 않은 요인들을 중심으로 감정노동 프로세스 모델 구축을 시도하는 탐험적 연구라는 것을 미리 밝히고자 한다.

해석주의적 관점은 연구대상이 되는 현상에 대해 이를 경험하는 개인이 주어진 상황에서 어떤 의미를 부여하고 있는지를 이해할 때만이 참된 지식에 이를 수 있다고 주장한다(Hatch, 2012). 같은 상황이라도 이를 경험하는 개인들이 각기 다른 의미를 부여할 수 있기 때문에 하나의 진실이 있다고 보지 않고 다양한 해석이 존재할 수 있다고 본다. 실증주의 접근은 대규모 샘플에 대해 설문조사 혹은 재무자료를 수집하는 '하드 자료'를 선호하는 것에 비해, 해석주의 접근은 연구 대상자들의 근무지 혹은 일상생활의 맥락에서 참여관찰을 하거나, 비구조화된 인터뷰를 함으로써 얻어진 '소프트 자료'를 수집하는 연구방법을 택한다. 즉, 해석주의 관점은 현실은 주관적인 틀을 배제할 수 없다고 보기 때문에 과학적 방법을 통한 실증주의적 접근은 실제 상황을 이해하는데 매우 제한적일 수 있다고 한다. 따라서 본 연구의 목적을 달성하기 위해서는 질적 연구를 통해 해석주의 관점에서 연구를 수행하고자 한다. 본 연구에 적용된 근거이론에 대한 설명은 연구 방법론을 다룰 때, 상세히 설명하고자 한다.

이상 본 연구에서 살펴보고자 하는 연구 문제는

다음과 같다. 첫째, 서비스 근로자가 직무수행과정에서 느끼는 정서 반응의 현상은 무엇이 있는가? 둘째, 직장 내 근로자의 긍정/부정 정서를 유발하는 요인들은 무엇인가? 셋째, 근로자의 정서 반응으로 인한 결과들은 무엇인가? 넷째, 긍정 부정 정서의 효과를 완충 혹은 촉진 역할을 하는 개인 및 조직요인들로 어떠한 요인들이 있는지 살펴보고자 한다.

이와 같은 탐색적 연구는 한국 기업 내 현장의 감정노동 근로자들을 대상으로 시도된 바가 없을 뿐만 아니라 경영학 분야의 연구도 거의 전무하다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구 결과를 통해 도출된 요인들은 향후 실증 분석을 위한 새로운 변수 및 가설을 제안하는 등의 양적 연구를 수행하기 위한 기반을 제공함으로써 학문적, 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것으로 본다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 감정노동(Emotional labor)

감정노동이란, 조직에서 요구하는 바람직한 감정을 표현하기 위해 외부로 보여지는 얼굴 및 신체적 표현 등 일련의 감정관리를 위해 노력하는 행위를 의미한다. 즉, 조직 목표를 위해 개인이 느낀 감정과 표현하는 감정상 괴리가 있을 때 이를 관리하고자 하는 시도가 감정노동인 것이다(Hochschild, 1983). 이와 유사하게 Grandey (2000)는 감정노동을 일종의 조직 목표를 위해 개인의 '느낌 감정(felt emotion)'과 '표현 감정(expressed emotion)'을 조절하는 것으로 감정조절 과정을 감정노동이라고 정의하기도 하였다. 가령, 직무 기대에 부응하기 위해 자신의 겉모습만 변경하거나(표면행위) 혹은 자신의 내면의 감정 즉 느낌 자체를 변경하기 위한

노력(내면행위)의 조절 과정을 가리켜 감정노동이라고 본 것이다.

Grandey (2000)가 제시한 감정노동 모델에 따르면 감정 노동은 표면행위와 내면행위로 구분될 수 있는데, 감정노동에 영향을 미치는 상황적 단서로서 상호작용에 대한 기대와 정서적 사건을 제시하였다. 상호작용에 대한 기대는 고객과의 상호작용 빈도, 고객과의 상호작용 지속성, 고객의 다양성, 조직의 행위 규칙 등이 포함되었고, 정서적 사건은 긍정 혹은 부정적 사건 등이 포함되었다. 즉 고객과 상호작용하는 빈도가 증가하거나, 조직의 감정 표현 규칙이 강하게 요구 될 경우 근로자들의 표면행위, 내면행위와 같은 감정노동에 영향을 미치는 강도가 높아질 수 있다고 본 것이다.

또한 감정노동에 영향을 미치는 요인들로 개인의 기질적 정서, 성별, 정서 표현성, 감성지능 등과 같은 개인 특성 변인이 영향을 미칠 수 있다고 밝혔으며, 이외에도 조직 관련 요인으로 직무 자율성, 상사 및 동료의 지원 등이 감정노동에 영향을 줄 수 있음을 주장하였다. 가령, 여성은 자신이 경험하게 되는 감정과는 다른 감정을 더욱 잘 표현하는 경향성이 있으며 여성이 감정노동 특히 표면행위에 뛰어날 수 있음을 시사했다(Kruml & Geddes, 2000). 또한 부정적 성향이 강한 사람은 부정적 사건에 더욱 예민하고 민감하게 반응하는 경향성이 있어서 더욱 높은 수준의 감정 노동을 경험하게 될 수 있다(Morris & Feldman, 1996). 감정노동으로 인해 야기될 수 있는 장기적인 결과로 개인 및 조직의 안녕을 제시하였다(Grandey, 2000). 개인의 안녕으로는 직무소진 및 직무만족을, 조직의 안녕으로는 성과 및 철회 행동에 영향을 줄 수 있다고 본 것이다.

Grandey (2000)의 감정노동 모델은 감정노동을 수행하는 방식을 표면행위와 내면행위로 구분하였다는 점, 각각의 감정노동 방식이 야기할 수 있는 결과들을 제안하였다는 점에서 향후 연구자들에게 다양

한 통찰력을 제공할 수 있었다는데 큰 의미가 있다.

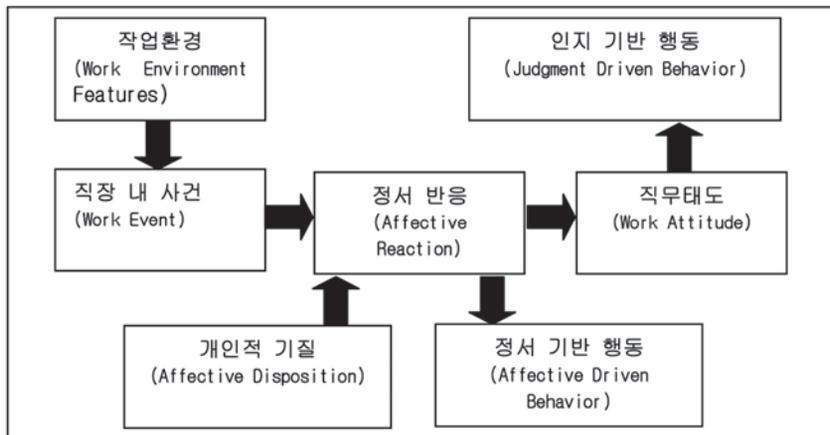
## 2.2 정서적 사건 이론(affective events theory)

Grandey (2000)의 연구 모델은 감정 노동에 관한 많은 실증적 연구에 영향을 미쳤지만, 이러한 연구의 틀은 감정노동 전 과정을 설명하는데 다소 부족하다. 예를 들어 감정노동이 요구되는 직무의 경우, 직무 특성 상 고객과 대면하는 일이 잦거나, 고객과 빈번한 상호작용이 이뤄지기 때문에 직장 내에서 다양한 긍정 혹은 부정 사건을 경험하게 될 가능성이 높다. 게다가 정서적 사건은 근로자들의 직장 내 특정 감정을 유발하게 되는데, 근로자들은 이러한 감정에 대한 대응방식으로 고객에 대한 개인의 상호작용 방식, 감정 노동 방식에 영향을 미칠 수 있다(Basch & Fisher, 2002). 그럼에도 불구하고, Grandey (2000)의 연구에서는 직장 내 어떠한 사건 및 맥락이 근로자들의 어떠한 정서를 유발하는지, 유발된 정서에 대한 반응 및 대응방식은 무엇이며 이로 인해 초래될 수 있는 결과들은 무엇이 있는지 등에 대한 메커니즘에 대해서는 간과하였다. Grandey (2000) 자신도 특정 정서가 감정노동에

직접적으로 어떠한 영향을 미치는지 살펴본 연구는 매우 부족하다고 언급함으로써 이들 간의 관계를 살펴볼 필요성을 시사한바 있다.

이러한 면에서 정서적 사건 이론 모델은 Grandey (2000)의 모델을 보완해 줄 수 있다. 정서적 사건 이론(Affective Events Theory: AET)이란, Weiss & Cropanzano (1996)에 의해 처음으로 제시되고 모델화된 이론으로 직무 환경을 비롯한 직장에서 일어나는 다양한 사건이 근로자들의 태도 및 행동 반응에 영향을 미칠 수 있다는 메커니즘을 제안한 이론이다(Ashkanasy & Daus, 2002; Weiss & Cropanzano, 1996).

〈그림 1〉에서 보여 주듯이 정서적 사건 이론에서는 근로자의 정서는 그들을 둘러싸고 있는 작업 환경에서 발생하는 다양한 사건에 대한 개인의 반응이라고 인식한다. 작업 환경은 과업의 다양성, 직무 자율성, 그리고 조직의 감정 표현 규범과 같은 개인의 직무를 둘러싸고 있는 모든 것을 의미하는데, 이러한 작업 환경 특성은 정서적 사건에 맥락적 영향을 미치게 된다(Brief & Weiss, 2002). 가령, 고객의 컴플레인을 처리하는 직무의 경우 부정적 사건이 발생할 가능성이 많고, 이러한 사건들은 근로자들의



〈그림 1〉 정서적 사건이론 모델(Weiss & Cropanzano, 1996)

부정적 정서 반응에 영향을 미치게 된다. 또한 피드백, 과업 성취, 그리고 도전 가능한 업무를 포함하는 충실화된 직무(enriched job) 칭찬, 인정과 같은 사기증진이 발생할 수 있는 정서적 사건을 통해 근로자들의 자부심, 행복, 열정과 같은 긍정 정서를 야기시킬 수 있다(Basch & Fisher, 1998). 선행연구에 따르면 사기 진작을 일으키는 사건으로는 개인의 목표 달성, 동료의 지지, 조직의 업무 능력 인정과 같은 요인들이었고, 반대로 사기저하를 야기하는 사건으로는 경영자의 지시, 초과 근무 등과 같은 요인이 확인되었다(Basch & Fisher, 1998).

근로자들이 경험하는 정서 반응은 다른 유형의 행동, 즉 정서 기반 행동과 인지 기반 행동에 영향을 미친다. 정서 기반 행동은 정서 반응이 직접적으로 행동을 유발하는 것으로, 예를 들면 고객의 욕설(정서적 사건)이 근로자들의 우울, 화(정서 반응)와 같은 감정을 유발함으로써 즉각적인 행동`을 유발하는 것을 의미한다. 인지 기반 행동은 정서 반응이 직접적으로 행동을 유발하는 것이 아니라, 어떠한 사건으로 인해 유발된 정서가 태도를 형성하게 되고, 이러한 태도가 행동을 유발하게 되는 인지적 프로세스에 의한 행동을 의미한다. 예를 들어, 고객의 욕설(정서적 사건), 근로자의 화, 우울 감정을 유발하고(정서 반응), 이러한 정서 반응이 직무 불만족(직무 태도)에 영향을 미쳐 결근 혹은 이직(인지 기반 행동)과 같은 행동을 유발하는 것을 의미한다(Basch & Fisher, 1998).

요약하자면, 다양한 정서적 사건은 근로자의 긍정, 혹은 부정의 감정인 감정 반응을 유발시키게 되는데, 이때 직장 내 정서적 사건에 영향을 미치는 맥락적 효과가 작업환경 특성이라는 것이다. 개인의 감정적 반응의 강도는 근로자들의 성격이나 기분에 의해 조절되며, 이러한 정서적 반응들은 결국 근로자들의 정서기반행동 및 인지기반 행동에 영향을 미칠 수 있다는 것이 정서적 사건 이론 모델의 핵심이다.

정서적 사건 이론 모델은 감정노동 모델에 비해서 정서적 사건에 영향을 미치는 맥락적 특성과, 특정 정서에 대한 경험이 조직에 미치는 효과에 대한 파악을 촉구한다는 점에서 감정노동에 비해서 더 포괄적으로 감정과 관련된 모델을 제공하고 있다. 그러나, 정서 사건 이론은 감정노동 과정의 핵심인 내면 행위와 표면행위 같은 감정조절이 태도와 행동에 영향을 미치는 과정에 대해서는 간과하였기 때문에 이 두 모델을 통합하는 것이 정서와 관련된 포괄적인 모델을 구축하는데 도움이 된다.

따라서 본 연구에서는 정서적 사건 이론 모델과 감정노동 프레임워크를 통합하여 새로운 감정노동 모델을 제시하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 Strauss & Corbin(1996)의 근거 이론 패러다임을 토대로 어떠한 정서적 사건이 근로자들의 특정 감정을 유발하는지, 이러한 유발된 특정 정서가 개인의 상호작용 방식과 태도, 행동에 어떠한 영향을 미치는가를 이해하고, 그 과정에서 주요한 중재 요인은 무엇인지 밝힘으로써 감정노동 과정에 대한 모델을 구축하고자 한다.

### III. 연구방법

#### 3.1 연구방법

본 연구의 목적을 달성하기 위해 질적 연구 방법 중 Strauss & Corbin (1996)의 근거 이론(Grounded Theory)을 연구 방법으로 선정하였다. 근거 이론이란 개방코딩(Opencoding), 축코딩(Axialcoding)과 같은 체계적인 일련의 분석 과정을 통해 근거 이론 패러다임 모형인 원인적 조건, 맥락적 조건, 중심 현상, 중재적 조건, 상호작용, 결과와 같은 모델을 이끌어 냄으로써 어떤 현상에 대한 귀납적 접근 방

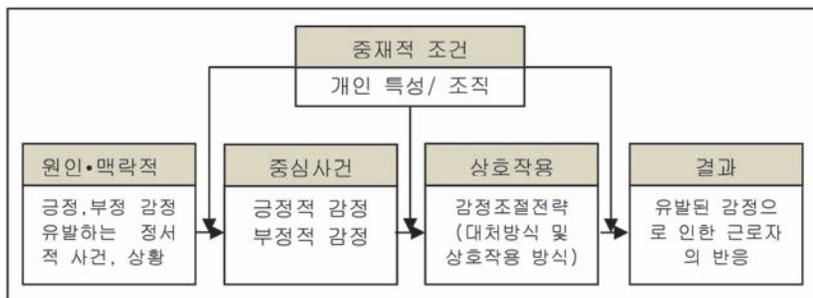
식을 통해 하나의 이론을 발전시키는 질적 연구 방법이다(Strauss & Corbin, 1996). 그러나 본 연구에서는 하나의 체계적인 이론 개발보다는 근거이론의 패러다임을 활용하여 감정노동의 프로세스에 대해 이해해 보고자 한다. 근거 이론의 패러다임 틀은 원인적 조건을 시작으로 과정의 마지막 결과까지 어떠한 상황에 대한 전반적인 큰 그림을 이해하는데 도움이 된다. 따라서 본 연구는 Strauss & Corbin (1996)의 근거 이론의 패러다임 틀을 적용하여 전반적인 감정노동 프로세스를 이해하고자 하고자 하였으며, 분석 틀은 <그림 2>와 같다. 단, 본 논문은 정서적 사건을 이해하는데 있어 고객 관점이 아닌 근로자들의 관점에 초점을 두고 감정노동 프로세스에 대한 현상을 이해하고자 하였기 때문에 직장 내 정서적사건이 어떻게 근로자들의 감정적 반응에 영향을 미치는지, 또한 감정적 반응들이 근로자들의 태도 및 행동에 어떠한 영향을 미치는지, 이러한 과정에 조절적 역할을 하는 요인들은 무엇이 있는지 근거 이론에 입각하여 감정노동 과정에 대해 풀어 나가하고자 한다.

### 3.2 연구 대상의 선정 및 참가자 특성

Hochschild (1983)는 직무 분석을 토대로 감정노동 요구가 높은 주요 6가지 직업 군으로 영업직,

사무직(은행원, 연체 수금원), 서비스 근로자, 사설 고용인, 전문 기술직(변호사, 간호사) 등과 직업 군을 제시한 바 있다. 따라서 본 연구에서는 긍정감정 표현이 요구되는 감정 노동으로 제한하고, 외식 서비스, 콜센터, 영업직(영업, 판매), 사무직(은행원) 근로자들을 감정노동 연구 대상에 포함하였다. 연구 참여자는 영업 직무를 수행하고 있는 2명의 사례, 판매원 2명, 은행 고객 창구에서 여신 및 출납을 맡고 있는 사례자 2명과, 콜센터 상담원 3명, 증권회사 콜센터 임원 1명, 국내 카지노 영업 관리 사례자 2명 총 12명의 사례를 의도적 표집(Purposive Sampling)으로 선정하였다. 본 연구 대상 참여자들의 경우, 비록 직무 유형에 따라 고객 접근 방식, 근로 환경, 평가 및 유형 등 직무 특성에 있어 다소 차이를 보이기는 하지만, 본 연구의 목적이 보다 일반적으로 적용될 수 있는 감정노동 프로세스에 대한 프레임워크를 제시하고자 하였기 때문에 이러한 직무 특성에 중점을 두지 않고 보다 다양한 자료 수집 방식을 선택하였다.

본 연구 참여자들의 일반적 특성은 다음과 같다. 참여한 사례 조직은 제조업, 금융업, 유통, 카지노, 공공기관과 같은 조직의 근로자들이 포함되었고, 참가자 2를 제외하면 대부분의 한 직장에서 최소 5년 이상의 직무를 수행해 온 것으로 나타났다. 직무는 직원관리, 영업, 판매, 영업 관리, 여신, 수신, 고객



<그림 2> 연구 분석 틀

서비스와 같은 직무를 수행하고 있었으며, 성별은 남성 참가자 6명, 여성 참가자는 6명으로 이루어졌다. 직급은 사원부터 임원까지 다양한 직급이 포함되었고, 연령은 29세부터 48세로 나타났다. 이러한 참여자 특성 및 직군 특성은 <표 1>에 나타내었다.

### 3.3 자료 수집

본 연구를 위한 자료는 2013년 7월부터 2013년 9월까지 총 3개월에 걸쳐 9명으로부터 수집되었고, 2013년 3월 한달 동안 금융기관 종사자 3명으로부터 추가 자료가 수집되었다. 참가자 및 인터뷰는 은행, 콜센터, 백화점 판매원, 영업 사원 등에 종사하는 감정노동 근로자들을 대상으로 반 구조화된 인터뷰(Semi-Structured Interview)를 통해 이루어졌다. 모든 인터뷰는 참가자들의 사전 동의 후 실시되었고, 참가자들에게 더 이상의 새로운 이야기가 나타나지 않을 때까지 진행되었다. 인터뷰가 마무리된 후에는 연구자가 지금까지 논의된 내용을 인터뷰 대상자에게 간략하게 요약하여 설명한 후, 연구자가

응답자의 답변을 올바르게 이해했는지 확인 작업을 실시하였다. 마지막으로 더 추가할 사항이 없는가에 대한 최종 확인 후 인터뷰를 마무리 하였다.

인터뷰 질문은 다른 동료 연구자들과 논의 과정을 통해 연구 지침에 포함될 항목들을 분류하고, 그 항목을 효과적으로 파악 될 수 있는 질문들을 도출하였다. 또한 연구 참가자와 인터뷰하는 과정에서 추가로 필요하다고 여겨지는 질문 사항은 다시 연구 질문에 포함시켰다. 인터뷰 시간은 총 40분에서 1시간가량 이루어졌고, 모든 대화 내용은 사전 양해를 구하고 녹취하여, 24시간 이내에 전사 작업을 완료하였다. 이러한 인터뷰 내용 구성 및 질문 내용은 다음과 같다. (<표 2> 참조)

### 3.4 분석 방법

인터뷰 자료 분석은 Nvivo 10 프로그램을 사용하였다. Nvivo는 질적 자료 분석을 위한 소프트웨어로서, 신속하게 많은 양의 자료 처리를 도와 줄 뿐만 아니라, 자료의 부호화 작업이 쉬울 뿐만 아니라, 방

<표 1> 참여자 및 직군 특성

참가자	사례 조직	직군	성별	연령	직무	직급	현 근무 경력 (총 경력)
1	제조업	영업직	남성	36	영업 및 직원 관리	부장	12년
2	금융업	보험영업	남성	30	보험안내 및 계약	사원	2년
3	유통업	판매원	여성	42	제품 판매 및 고객관리	매니저	2년(12년)
4	유통업	판매원	여성	30	제품 판매 및 고객관리	사원	10년
5	금융업	은행원	남성	35	여신	팀장	9년
6	금융업	은행원	여성	31	여신, 수신	대리	8년
7	금융업	텔러	여성	29	수신	주임	5년
8	카지노	영업직	남성	37	고객 및 객장관리	대리	13년
9	카지노	영업직	남성	40	고객 및 객장관리	과장	7년(17년)
10	금융업	증권(콜센터)	남성	48	고객 및 직원 관리	임원	2년(20년)
11	공공기관	콜센터	여성	35	고객서비스 및 상담	대리	8년(6년)
12	유통업	콜센터	여성	30	고객서비스 및 상담	사원	5년

\*연령은 한국 나이를 기준으로 하였고, 근무 기간은 면담 시점을 기준으로 작성하였음

〈표 2〉 인터뷰 질문 구성 및 내용

질문 구성	인터뷰 내용
인구 통계학적 특성	- 연령, 현 조직 근무 기간 및 총 경력, 직급, 직무 내용
직장 내 특정 감정을 유발하는 사건, 상황	- 일하면서 매우 기분이 좋았거나 즐거웠던 사건이나 경험 - 직장 내 일을 힘들게 하거나 짜증나게 했던 사건이나 경험 - 특정 사건으로 인해 느끼는 감정 및 생각
특정 감정 유발 시 개인 상호작용 방식	- 특정 감정 유발 시 고객에게 대응하는 방식 및 행동의 변화
특정 감정 유발 시 개인의 태도 및 행동	- 감정 유발 시 직무 수행 과정에서 보여 지는 태도 및 행동의 변화
기타 개인 및 조직 관련 질문	- 개인의 성격 및 특성 - 직무를 수행하는데 힘든 부분, 만족 및 불만족 사항 - 올바른 직무 수행을 위해 조직에게 바라는 점 - 직무 및 조직을 위해 필요한 인재상, 요구되는 자질 - 기존 퇴사자의 경우 조직을 떠난 이유

대한 자료로부터 만들어 진 수많은 부호화된 자료를 쉽게 분류화(Categorization)하는데 있어 매우 용이하다. 또한 핵심단어를 찾고 자료 속에 나타나는 유형을 보여 주며 서로 다른 참여 집단 간의 차이를 알 수 있으며, 검색 범위를 설정하여 자료를 도식화하여 나타내는 등 질적 연구 분석을 보다 편리하고 효율적으로 수행할 수 있도록 도와주는 유용한 프로그램이다(박종원, 2013).

분류화 작업은 Strauss & Corbin (1996)의 근거이론에 기반하여 인터뷰 원자료(Raw Data)를 통해 도출 될 수 있는 핵심 개념들을 발견하고, 이를 개방 코딩 하였다. 또한 의미상 관련 있는 개념끼리 범주화 작업을 통해 축 코딩을 실시하였고, 이러한 과정을 토대로 하나의 현상을 설명하기 위한 패러다임을 구축하였다.

### 3.5 신뢰성 검증

본 연구는 질적 연구 방법을 사용한 것으로 타당도(Validity), 신뢰성(Reliability), 진실성(Truth Value), 일관성(Consistency) 등과 같은 신뢰 가

치성을 높이기 위해 다음과 같은 일련의 과정을 수행하였다. 먼저 타당도 및 신뢰도를 확보하기 위해 연구 참가자 4명(참가자1, 3, 4, 5)에게 참가자들의 생각과 본 연구에서 부여한 코딩명과 일치 여부를 확인하고, 만약 일치하지 않을 경우 참가자들에게 구체적으로 의미하는 바를 직접 재확인함으로써 진정한 의미의 에믹 범주(Emic Category)를 만들어 갈 수 있었다. 연구의 진실성 기준을 충족시키기 위해 연구 참가자들이 자신의 생각을 허심탄회하게 표현할 수 있도록 편안한 분위기를 조성하였다. 이외에도 일관성을 유지하기 위해 연구방법, 자료 수집 및 분석 과정을 상세하게 기술하여, 전공 교수 1명과 동료 연구자 3명이 모든 연구 분석 과정에 참여하였고, 지속적인 비교 분석(Consistency Comparative Analysis) 과정을 통해 주관적 의견을 배제하기 위한 노력을 시도하였다. 또한 중립성(Neutrality)의 요건 충족을 위해서 현장에서 나타난 인터뷰 내용은 있는 그대로를 녹음 파일로 담아 실제 상황이 왜곡되지 않도록 객관적인 시각을 유지하였다.

## IV. 연구 결과

### 4.1 중심 현상

감정노동 근로자들은 직무를 수행하는 과정에서 다양한 사건 및 상황을 통해 다양한 감정을 경험하게 된다. 직장 내 다양한 사건 및 상황을 통해 경험된 근로자들의 정서는 개인의 업무 수행방식 및 고객과의 상호작용 방식에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 개인의 심리적 정신적 건강과 조직 내 다양한 직무 행동 및 태도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 근로자들은 직무를 수행하는 과정에서 경험하게 되는 일련의 사건으로 인해 경험하게 되는 현상은 크게 긍정 정서 경험과 부정 정서 경험으로 확인되었다.

먼저 긍정 정서와 관련된 중심 현상으로는 근로자들은 칭찬, 인정, 목표달성 등과 같은 요인들로 인해 직무 및 자신에 대한 뿌듯함이나 보람과 같은 ‘긍정

에너지’를 느꼈다. 또한 대다수의 참가자들로부터 무언가를 할 수 있다는 직무에 대한 ‘자신감이 상승’한다거나, 타인으로부터 인정받고 있거나 롤 모델이 되는 등의 과정을 통해 자신에 대해 긍정적으로 평가함으로써 ‘자아감이 상승’하는 것으로 확인되었다.

반면 근로자들의 부정 정서와 관련된 중심 현상으로는 고객의 무시와 같은 행동으로 인해 자신의 일에 대한 회의감이 들면서 ‘자신의 일에 대한 의욕 상실’을 경험한다거나, 자신의 직무에 대한 ‘자부심이 사라짐’과 같은 현상을 대다수의 근로자들이 경험하는 것으로 나타났다. 또한 근로자는 자신의 부정 감정에 핵심적 역할을 한 대상에게 ‘공격적 감정 및 태도 형성’과 같은 부정적 태도를 형성하게 되고, 이는 근로자들의 심리적 상태에 좋지 않은 영향을 미치는 등의 현상을 경험하게 되는 것으로 확인되었다. 이러한 요인들에 해당되는 개념들에 대한 근로자들의 인터뷰 내용을 지면상 직접 인용하지 않고 <표 3>과 같이 처리하여 나타내고, 다른 결과도 마찬가지로

<표 3> 중심 현상

	상위범주	하위범주	대표 예	
중심 현상	긍정정서 경험	긍정에너지 (뿌듯함 및 보람)	참가자 7: “고객의 감사표현이 기분 좋죠”	
			참가자 3: “칭찬 시 인정받는 다는 기분으로 인한 뿌듯하죠”	
			참가자 1: “목표 달성 시 희열과 뿌듯함을 느껴요”	
			참가자 4: “고객이 기분 좋게 감사 인사 해주시면 너무 보람되죠”	
		자신감 상승	참가자 5: “목표달성 및 성과 향상이 되면 뭔가 성취감을 느끼죠”	
			참가자 8: “고객 컴플레인 해결하는 것도 뭔가 해냈구나”	
			참가자 2: “상사나 동료가 칭찬이나 인정해주면 내 자신이 자랑스럽죠”	
		자아감 상승	참가자 1: “목표달성 및 성과가 좋아지면 자신이 자랑스럽죠”	
			참가자 3: “제가 다른 직원들에게 롤 모델이 된다는 게 좋죠”	
	부정정서 경험		일에 대한 의욕 상실	참가자 11: “기운 빠지고 우울해지죠”
				참가자 12: “고객으로 인한 상처가 크죠”
				참가자 7: “이렇게 까지 해야 하나 제일에 대한 회의감이 들죠”
		참가자 12: “아무래도 다른 고객한테 서비스에 안 좋은 여파가 가죠”		
		자부심이 사라짐	참가자 6: “자존심이 되게 상해요”	
참가자 11: “내가 왜 이런 사람한테 이렇게 당해야 하나 그런 생각이 들죠”				
공격적 감정 및 태도형성	참가자 7: “분노가 치밀고, 손님을 때려주고 싶죠”			
	참가자 6: “화가 치밀어 오르고, 회사 고객에서 빼버리고 싶죠”			

이와 같이 정리하여 나타내었다.

## 4.2 근로자의 긍정/부정 정서 유발하는 원인적 조건

### 4.2.1 긍정 정서 유발 요인

원인적 조건이란 조직 내 근로자들의 긍정적 혹은 부정적 정서를 직접적으로 유발시키는 사건이나, 상황을 의미한다. 먼저 근로자의 긍정정서를 유발하는 요인들로 '근로자의 성취감', '고객의 친 사회적 행동', '조직 내 칭찬 및 인정'과 3가지 차원으로 분류되었다. <표 4 참조>

먼저 근로자 성취감의 경우, 근로자들의 목표 달성이나, 조직에 대한 기여도 지각과 같은 요인이 긍정 감정을 유발하는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 결과는 주로 남성 참가자들에게서 확인되었는데 (참가자 1, 5, 9), 이는 대부분 감정노동 분야의 관리자들이 대부분 남성들로 이루어져 있기 때문에 이러한 결과가 나타난 것으로 보여진다(Hochschild, 1983).

또한 고객의 긍정 감정 표현이나, 고객의 이타적 행동과 같은 '고객의 친 사회적 행동'요인이 근로자들의 긍정 감정을 유발시키는 것으로 확인되었다. 제시한 사례 이외에도 참가자 5, 7, 8, 11, 12 등 으로부터 고객의 친사회적 행동이 근로자들의 긍정 정서를 유발하는 것으로 확인되었는데, 감정노동은 상호작용 과정에서 발생하는 노동이기 때문에 고객의 행동은 근로자의 정서에 많은 영향을 미칠 수 있음이 확인되었다. 이외에도 '상사 및 동료의 칭찬이나 인정'과 같은 요인이 근로자들의 긍정 감정을 경험하게 하는 것으로 나타났는데, 흥미로운 것은 참가자 3의 사례에서 볼 수 있듯이, 조직 내 칭찬과 인정도 중요하지만, 이러한 것들이 개인에 대한 보상으로 이어지는 것 또한 중요하다는 것을 보여 준다.

이러한 긍정적, 부정적 정서를 유발하는 요인은

Basch & Fisher (1998)가 호텔 근로자들을 대상으로 실시한 연구에서 긍정적 감정을 유발하는 요인으로 제시한 '목표성취', '인정받는 것', '어려운 문제 극복', '동료의 행동', '고객의 행동'과 같은 요인과 상당부분 유사한 것으로 나타났다. 다만 본 연구에서는 Basch & Fisher (1998)의 목표성취, 어려운 문제 극복 등이 근로자의 성취감이라는 상위항목으로 묶였고, Basch & Fisher (1998)의 동료의 행동, 인정받는 것이 조직 내 칭찬 및 인정이라는 상위항목으로 분류되었다는 점이 차이가 있다. 그러나 Basch & Fisher (1998) 연구와 약간 차이가 있는 것은 이들은 고객의 행동이라고 제시만 하였을 뿐, 구체적 행동에 대해서는 언급되지 않았다. 또한 본 연구에서는 고객의 친사회적 행동에 포함되는 고객의 긍정적 감정 표현 행동 및 고객의 이타적 행동이라는 하위 요인으로 분류하여 제시하였다는 점이 차이가 있다.

### 4.2.1 부정 정서 유발 요인

부정 정서를 유발하는 원인으로는 '고객의 인권침해 행동', '관리자의 관계 관리 능력 부족'요인 등이 부정 정서를 유발하는 것으로 나타났다. <표 5>에 제시되어 있듯이 먼저 고객의 인권침해 행동으로는 욕설 및 언어폭력, 성희롱, 폭력적 행동, 악의적 민원, 고객의 무시, 고객만족 악용한 군림행동, 무조건적인 사과 강요 등이 포함되었다. 참가자 7의 사례와 같은 고객만족에 근로자들이 약자라는 것을 악용하여 지나치게 '무릎 꿇고 사과하라'는 식의 고객의 과도한 요구와 행동은 근로자 개인뿐만 아니라, 근로자 전체에게 부정적 감정에 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있다. 게다가 콜센터에 근무하는 한 임원은 고객의 욕설, 무시, 폭언, 성희롱과 같은 고객의 인권침해행동 이 큰 문제임을 지적하고 있어 현장 근로자들뿐만 아니라, 관리자의 입장에서도 고객

〈표 4〉 긍정정서 유발 요인

	상위범주	하위범주	대표 예
긍정정서	근로자 성취감	목표달성	참가자 5: "내 할당된 목표를 초과 달성했을 때가 좋죠."(은행원, 남성)
		고객문제 해결	참가자 9: "고객의 컴플레인을 알아서 잘 해결했을 때 땀을 흘렸다는 매우 성취감을 느끼죠"(카지노, 남성)
		조직 기여도	참가자 1: "경쟁 입찰에서 성공하거나, 제품 판매가 증가하거나, 수익창출이 많이 일어날 때가 좋죠. 땀이 면도 서고, 조직에 기여 했다는 게"(영업부장, 남성)
	고객의 친 사회적 행동	고객의 긍정적 감정 표현 및 행동	참가자 6: "고객들이 별거 아닌데도 진심 어린 고마움을 전해준다거나 다른 은행 보다 상냥하고 친절해서 기분 좋다고 말해줄 때 되게 좋죠. 심지어 손님 많아 기다리게 해드려 죄송하다고 오히려 내가 미안한 상황인데도 실제로 밥은 먹었다, 간식이나 케익 사다 주시는 분들도 있고. 전 세계 주어진 당연한 일을 하고 있음에도 감사해하고 감동해 하고 그러면 정말 뿌듯해요" (은행원, 여)
		고객의 이타적 행동	참가자 7: "뒤에 기다리던 고객이 멀었다고 짜증낼 때 저 고객 먼저 해주라면서 양보해주시고, 저 희를 땀가 배려해 주실 때, 그러면서 힘들지 않느냐고 먼저 물어봐 주시고 그러면 정말 힘도 나고 감사하죠" (은행원 여성)
	조직 내 칭찬 및 인정	상사의 칭찬	참가자 5: "상사한테 우리 팀이나, 내가 칭찬받으면 좋죠. 그게 조직 내에서 인정받는다는 기분이 들면서 좋죠" (은행원, 남성)
		공격적 인정	참가자 3: "아침 조회시간에 모니터링 점수를 잘 받은 사람은 이 사람이 일등이다 해서 박수 쳐주고, 사내게시판에 칭찬 글 같은 거 올라오면 공격적으로 밝혀서 땀가 인정 받는 거 같고..."(판매원, 여성)
		노력에 대한 보상	참가자 3: "가장 중요한 건 말로만 하는 것보다 월급 플러스 알파라던가 공격적이고 확실하게 이런 걸 했을 때는 이런 보상이 주어진다던가 그러면 좋지요. -중략- 자기가 잘했다고 칭찬받고 땀 조직에서 인정받는 것도 한 두 번이지 땀 맨날 칭찬이나 인정받고 싶어서 그런걸 하지는 않잖아요" (판매원, 여)
	부정정서	고객의 인권침해 행동	욕설 및 모욕적 언어 폭력
성희롱			참가자 12: "고객이 조금만 기분 나빠도 바로 공격적으로 나오는데다가 여자로서 수치스러움을 느낄 정도로 말을 하는 사람들이 있어요. 정말 너무 화가 나죠"(콜센터, 여성)
폭력적 행동			참가자 6: "제가 잘못된 것도 아닌데 욕하면서 통장이나 서류 같은걸 던진다거나, 책상을 세게 치면서 뒷사람 불러오라고 마구 소리 지르면 정말 무서우면서 화가 나죠. 욕하는 사람은 다른 은행에도 많다고 하더라고요" (은행원, 여성)
상사의 비인격적 대우		고객의 악의적 민원	참가자 4: "반말은 제일 소소하게 빈번하게 일어나는 일이고요. 음..교환이나 이런 것 할 때도 상식 선에서는 이해되지 않는 건데 당연하다는 식으로 요구를 하고 가령 입었던 티가 너무 나는 속옷을 바꿔달라거나 그런 사람들이 있어요. 요구를 안 들어주면 역으로 게시판에 안 좋은 글 올라 오니까 울며 겨자 먹기로 해줄 때..."(백화점, 여성)
		고객의 무시	참가자 3: "가장 큰 원인은 멀리당하는 기분과 자존심 상하는 거죠. 우리가 백화점 직원이니까 내가 어떻게 해도 너희가 어떻게 할 거냐. 손님이 왕이다. 이런 식이죠"(백화점, 여성)
		고객만족 약속한 고객 군림행동	참가자 7: "전 금융사가 고객만족에 약하다는 걸 알고 고객들이 악용해서 더욱 못되게 구는 사람들이 있어요. 얼마 전에도 신입이 잘못 안 했는데 굳이 고객이 무릎 꿇고 사과하라고 그래서 사과 해서 우리 직원들 다 기분 나빠 했어요" (은행원, 여)
		고객만족 위한 무조건적 사과 강요	참가자 6: "제가 잘못된 것도 아닌데 욕하면서 서류 던지면서 막 그런 손님한테 무조건 죄송하다고 뒷사람이 시키고 또 저도 따라야 할 때는 정말 화가 나죠"
관리자의 관계 관리 능력 부족	상사의 이해 부족	참가자 3: "각 층의 매니저들이 매장을 관리하는데, 우리를 무시하듯 대하고, 무슨 용역 다루듯이 할 때 땀가 백화점 직원으로서 인격 존중을 받는다는 생각이 안 들죠. 자존심도 상하고. 회사 전 체이름은 백화점 브랜드인데 우리는 각 의류회사의 매니저이거나 소속이다 다르다 보니까 백화점 관리자들이 우리를 마치 용역대하듯 하는 거죠"	
	상사의 성차별적 행동	참가자 6: "그럴 때는 (고객과 갈등 상황) 뒷사람도 내 이야기도 좀 들어보고 그랬으면 좋겠어요. 정말 내가 잘못된 일도 아닌데.. 위 사람이 더 저한테 마구 뭐라고 그러면 정말 화가 나죠. 그럴 때는 좀 뒷사람들도 마음을 헤아려주고 알아줬으면 좋겠는데 무조건 직원들한테만 뭐라 하니까"	
	직장 내 따돌림	참가자 6: "저희 팀장은 여자인데 뭘 하나 말해도 아주 저희 여직원들한테는 너무 못되게 말해요. 그런데 남자 직원한테는 뭐라고 잘 안하고 말투도 저희 대할 때랑 달라요. 그러면 좀 싫죠. 기분도 나쁘고."(은행원, 여성)	
	직장 내 따돌림	참가자 8: "아무래도 가장 힘든 건 동료간의 관계죠. 직장 내에도 왕따 같은 게 있어요. 여기도 학교랑 똑같아요. 결국 그런 사람들은 회사를 그만두고 나가서 장사를 하던지 다른 곳에서 일하죠."(카지노, 남성)	

〈표 5〉 맥락적 조건

	상위범주	하위범주	대표 예
맥락적 조건	직무 특성	과도한 업무량	참가자 11: “우리 콜센터의 경우는 급여가 콜 응답 등급별로 지급되기 때문에 쉬고 싶어도 제대로 쉴 수가 없습니다. 특히 우리 같은 경우 화가 나거나 감정이 고조되었을 때 잠시 쉬었다가 일하면 좋은데 하루에 받아야 하는 콜량도 있으니까 참고 일하니까 더 힘들죠” (콜센터, 여성)
		작업 환경	참가자 7: “내 체력과는 상관없이 9-4시까지 영업장이 열려 있잖아요. 제 의지와는 상관없이 어쩔 때는 정신없이 바쁘고, 어쩔 때는 덜 바쁘고. 제 몸이 안 좋을 때는 이런 게 좀 힘들죠.. 일반 회사원처럼 주어진 업무만 하면 내가 스스로 내일을 조절해가면서 할 텐데, 가령 오늘 내가 밤새고 일하고 나면 다음 날은 일이 좀 덜 바쁘다던가 이런 식으로 조절을 할 수 가 있을 것 같아요. 그런데 저는 바로 온 손님을 상대하고 그 안에 업무를 처리해야 하니까 그게 힘들죠”(은행원, 여성)
	감정 표현 요구	긍정감정 표현요구	참가자 4: “나중에는 기계적으로 되는 거 같아요. 그냥 얼굴만 웃고 있는 거죠. 그게 기계적으로 되요 나중에는. 회사에서도 그걸 원하고”(백화점, 여성) 참가자 3: “아침 조회시간에 웃는 연습, 인사 연습 같은 거 하죠”(백화점, 여성)
		부정감정 표현자제	참가자 6: “우리는 일하는 동안 최대한 우리의 감정을(부정 감정) 죽여야 해요. 무슨 일이 있으면 우리 잘못이 없어도 고객에게 죄송하다고 사과해야 하죠. 윗사람들도 그렇게 시키고”(은행원, 여성)
	고객 만족 중시 문화	고객 만족 근거한 기업평가	참가자 7: “은행, 증권, 보험 등 기업들이 가장중요시 하는 부분이 고객만족이거든요. 쟁 첫 번째예요. 저희 은행은 특히 그래요. 고객 만족이라는 게 전 금융사들이 업평이나, 일 년치 평가하는데 항목 중에 실적뿐만 아니라 고객만족이 모든 평가에 매달 매월 매 분기 매년에 들어가 있어서 매우 중요하죠” (은행원, 여성)
		고객 만족 중시 문화	참가자 7: “고객이 왕이에요. 고객에게 컴플레인 이 들어오기라도 하면 정말 힘들어요. 고객들도 우리가 약자라는 걸 잘 알아요. 그래서 더 그러는 분들도 계시죠” (백화점, 여성)
	사회적 인식	고객의 편견	참가자 6: “어떤 손님은 같은 말이라도 직급이 높은 사람이 하는 말을 더 믿고, 같은 이야기라도 남자가 얘기하면 어 능력 있네 그러고 제가 얘기하면 잘 안 믿고, 아예 들으려고조차 안 하죠” (은행원, 여성)
		직업에 대한 부정적 인식	참가자 9: “사람들이 아직까지도 카지노에 대해 부정적으로 바라보는 시선이 사회적으로 많아요. 너희들 여기에서 일하면서 돈 빼돌릴 수 있지 않냐 뭐 그런 식으로 자꾸 물어봐요. 아, 정말 그런 소리 진짜 듣기 싫어요. 왜냐하면 그런 유사한 큰 사건들이 언론에 보도되면 여기를 와보지도 못한 사람들이 우리를 모두 도둑놈 취급하고 그런 게 있으니까 일하는 게 더 힘들죠” (카지노, 남)
		직업 경시 풍조	참가자 3: “아는 사람들은 제가 하는 일을 전문적인 직업이라고 인정해주는 게 아니라, 백화점에서 일하는 자체만으로 놀래고, 전 제 일을 떳떳하게 하고 있는데도 불구하고 아는 사람들의 시선 때문에 내가 서 있는 것 자체만으로 창피함을 느끼게 된다는 거예요. 단순히 서서 일 하려고 하는 사람 돈 벌려고 하는 사람으로 본다는 거죠. 일하는 여성으로 멋있게 봐준다거나 전문적으로 그 일을 잘해서 한다고 인정 해 주는 게 아니라 자꾸 그렇게 보는 게 그렇죠”(백화점, 여성)

의 이러한 행동이 근로자뿐만 아니라, 조직에게도 부정적 영향을 미칠 수 있다는 것을 인지하고 있었다. 상사의 비인격적 대우, 상사의 이해 부족, 성차별적 행동, 직장 내 따돌림 등과 같은 요인이 행동과

같은 ‘관리자의 관리 능력 부족’요인 또한 근로자의 부정 정서를 유발하는 것으로 나타났다. 특히 상사의 비인격적 대우나, 직장 내 따돌림은 근로자의 부정 정서뿐만 아니라, 이직과 같은 더욱 극단적인 결

정을 유발하게 되는 원인으로 확인되었다.

근로자의 부정적 정서 경험에 영향을 미치는 요인들로 '근로자의 심신피로', '고객의 인권침해 행동', '관리자의 관계관리 능력 부족'과 같은 요인들이 도출되었다. 이러한 결과는 Basch & Fisher (1998)의 연구에서 분류된 '관리자의 행동', '동료의 행동', '고객행동', '과업문제', '외부환경'요인들과 비교했을 때, 외부환경 요인과 동료의 행동은 본 연구에서도 도출되지 않았다. 비록 동료의 행동이 나타나지 않았지만, 본 연구에서는 직장 내 따돌림이라는 하위요인으로 확인되었고, 이는 관리자의 관계관리 능력 부족이라는 상위항목으로 묶였다. 그러나, 선행연구에서는 "고객의 행동" 요인을 단일요인으로 제시하였으나, 본 연구에서는 고객의 행동을 "고객의 인권침해 행동 요인"으로 명명하고 그 하위 범주를 좀 더 다양하게 제시하였다는 점이 선행 연구결과와 다르다고 할 수 있다. 이러한 부정적 감정을 유발하는 원인적 조건에 대한 범주화 결과는 <표 5>에 나타내었다.

#### 4.3 맥락적 조건

맥락적 조건으로는 중심현상에 영향을 줄 수 있는 요인으로서 직장 내 근로자들의 긍정적 혹은 부정적 감정을 더욱 촉발시키거나, 감소시키는 조직의 특수한 상황 및 특성을 맥락적 조건으로 보았다. 연구 분석 결과, 맥락적 특성으로 크게 '직무특성', '고객만족 중시문화', '사회적 인식'과 같이 좀 더 상위의 요인들로 도출되었다. 이러한 맥락적 특성으로 도출된 요인들에 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 직무특성으로는 제한된 시간 내에 고객을 응대해야 하고, 고객 응대 별 보상이 지급으로 인해 야기되는 과도한 업무량이나, 하루 종일 고객에게 오픈 되어있는 작업 환경 등이 근로자들의 부정 감정을 더욱 증폭시키는 특성으로 확인되었다. 특히 본 연구에서 도출된 긍정감정 표현요구, 부정감정 표현

자체라는 감정표현 규칙은 긍정감정 표현, 부정감정 표현 자체라는 요인으로 분류한 Brotheridge & Grandey (2002)와 Diefendorff et al. (2005)의 감정표현 규칙과 유사한 결과이다

게다가 조직의 감정표현 규칙, 고객만족에 근거한 기업평가, 고객만족 핵심 추구 정책과 같은 고객만족 중시문화가 근로자들의 감정을 조장하는 것으로 확인되었다. 더욱이 고객만족 중시문화 속에서 고객 유형에 상관없이 무조건적인 친절 강요나 분쟁 발생 시 무조건적인 사과 강요와 같은 지침은 근로자들의 부정적인 감정을 더욱 고조시키는 것으로 확인되었다. 이는 조직이 더 이상 근로자에 대한 소중함이나, 개인의 가치를 존중하지 않는다고 지각하게 함으로써 조직에 대한 신뢰 감소뿐만 아니라, 조직이 더 이상 자신을 보호해주지 않는다고 지각함으로 조직에 대한 부정적 감정이 더욱 강해질 수 있다는 것이다.

이외에도 고객의 여성차별 행동이나, 직업에 대한 부정적 인식 및 경시 풍조와 같은 사회적 인식은 근로자들의 업무를 수행하는 과정에서 근로자들이 느끼게 되는 감정에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 직업에 대한 경시 풍조와 같은 사회적 인식은 카지노, 백화점 판매원, 콜센터 등 다양한 직군에서 발견되었다. 이러한 결과는 일부 감정노동 직종에 대한 고객의 폄하된 인식이 고객과 근로자의 관계를 마치 갑을 관계와 같은 사회적 지위를 형성함으로써 근로자들의 사회적 정체성을 훼손(박상인, 신다혜, 2011)하게 되기 때문에 근로자들의 부정 정서 경험을 더욱 야기할 수 있다.

지금까지 중심사건에 영향을 미치는 원인적 조건과 맥락적 조건에 대해 살펴보았는데, 이러한 조건에 포함되는 요인들은 원인과 맥락적 상황에 대한 통제 및 조절을 통해 얼마든지 상황이 바뀔 수 있는 부분이기 때문에 향후 중재적 조건으로도 분류 될 수 있다는 점을 밝힌다.

#### 4.4 상호작용

상호작용은 참가자들이 직무를 수행하는 대인 상호작용 과정에서 특정 정서 유발 시, 조직의 감정표현 규칙에 순응하기 위한 개인의 감정조절 및 전략 대처방식을 의미한다. 본 연구결과 서비스 근로자는 긍정 혹은 부정 감정이 유발 되었을 경우, 감정노동 수행방식에 차이가 있음이 확인되었다. 이 결과는 <표 6>에 제시되어 있다.

근로자는 긍정감정이 유발되었을 경우, 자신의 긍정 감정을 그대로 고객에게 표현하거나, 자신의 긍정감정이 타인에게 전이되는 긍정감정 전이, 더욱 친절하게 되는 증폭적 긍정감정 표현과 더욱 적극적

이면서도 자발적인 내면행위를 하는 것으로 확인되었다. 반면, 부정 감정이 유발되었을 경우에는 표면 행위, 내면행위, 감정일탈, 고객회피 등 부정정서에 대응하는 상호작용 방식이 다양한 것으로 확인되었다. 즉 긍정정서는 근로자들의 적극적인 내면행위 및 자연스런 긍정감정 표현행동을 용이하게 하는 반면, 부정정서에 대응하는 상호작용 방식은 이른바 감정노동을 위한 노력을 좀 더 요구하는 것으로 나타났다.

좀 더 구체적으로, 부정 정서에 대응하게 되는 상호작용 방식에 대해 살펴보면 근로자들은 직무를 수행하기 위해 표정관리를 위한 노력이나, 의도적으로 얼굴만 웃는 등의 표면행위를 한다거나, 역지사지

<표 6> 상호작용

	상위범주	하위범주	대표 예
부정 감정 시 상호작용	표면 행위	표정 관리	참가자 6: “화가 치밀고 얼굴도 빨개지고 말도 하기 싫지만, 어쨌든 보내려면 무조건 참고 죄송하다고 달래서 보내야 하죠. 이제는 습관처럼 죄송하다고 하고 표정관리 하면서 일을 해요” (은행원, 여)
		기계적 웃음	참가자 4: “일을 계속해야 되는 입장이면 그거를 우리가 본인 느낌을 배제하는 편이죠. 나중에는 기계적으로 되는 거 같아요. 그냥 얼굴만 웃고 있는 거죠. 그게 기계적으로 되요 나중에는”(판매원 여)
	내면 행위	역지사지	참가자 1: ‘상대방이 왜 나한테 섭섭했는지 원인을 파악하고, 그 사람 입장에서 생각해보려고 노력해요. 그러면 일하는 게 좀 쉬워지죠’ (영업관리, 남)
		공감	참가자 9: “저 같은 경우에는 들을 때는 내가 이런 얘기까지 들어야 하나 그런 생각이 들다가도 그 사람의 입장에서 생각해 보면 감정을 생각하면 그 부분은 내가 잘못된 거라고 내가 스스로 인정을 하게 되고 또 그러면 금방 풀리니까 고객 대하는 게 좀 낫죠” (카지노, 남)
	부정 감정 분출		참가자 5: “우리 회사는 단위 조합이라 조직차원의 고객만족 교육 같은 것이 잘 안 돼 있어서 고객에게 무조건 잘해야 한다 그런 게 없어요. 그래서 어떤 남자 직원들은 열 받으면 같이 고객이랑 싸우고 그래요” (은행원, 남)
	고객회피		참가자 8: “고객이 잘못해놓고도 괜히 직원들한테 뒤집어씌우는 분들이 있어요. 그런 분들한테는 솔직히 저도 이성적으로 대하기 힘들어서 회피하게 되더라고요. 회피하다 보니 업무적인 면에서 실수도 있게 되고” (카지노, 남성)”
긍정 감정 시 상호작용	자발적 내면 행위	긍정 감정 전이	참가자 4: “저는 기분 좋으면 더 친절하게 되는 것 같아요” (판매원, 여) 참가자7: “내 기분도 좋고, 그러면 다른 손님 맞을 때도 기분 좋고 그래요. 그러면 고객들도 더 좋아하고” (은행원, 여성)
		증폭적 긍정감정 표현	참가자 5: “기분 좋으면 아무래도 고객한테 더 친절하게 되고, 괜히 문밖까지 배웅도 해주죠”(은행원, 남),

입장이 되어 본다거나 고객의 감정을 공감함으로써 스스로 심리적 상태를 변경하게 되는 내면행위를 하는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 Hochschild (1980)가 제시한 표면행위, 내면행위의 분류와 유사하다.

이외에도 고객에게 자신의 부정적 감정을 드러내게 되는 '감정일탈'이나, 고객을 의도적으로 회피하게 되는 '고객회피' 등과 같은 상호작용 또한 추가로 확인되었다. '감정일탈'은 Grandey, Dickter, & Sin (2004)은 감정분출(Venting)이라는 일종의 감정노동 유형에 포함하여 표면행위, 내면행위, 분출이라는 감정노동을 측정할 바 있다. 그러나 본 연구에서 확인된 '고객회피' 요인은 기존의 연구에서 등장하지 않았던 요인이다. '회피' 요인 또한 상호작용 요인으로 볼 수 있는데, 예를 들면 조직의 목표에 해가 되는 행동을 최소화하기 위해 고객과의 상호작용을 회피하거나, 개인의 정서를 환기하기 위해 자리 이탈과 같은 '회피' 행동 또한 조직의 목표에 해가 될 수 있는 부정적 행동을 최소화하고자 한다는 점에서 상호작용 요인이 될 수 있다고 사료된다. 즉 본 연구의 상호작용 방식에 대한 결과를 통합해 보면 회피를 제외하면 김상표 (2007)가 표면행위, 내면행위, 자발적 감정표현, 감정일탈과 같은 유형으로 분류한 연구 결과와 유사하다.

흥미로운 것은 영업직과 같이 개인의 매출성과가 개인의 보상과 직접적인 관련이 있거나, 지속적으로 고객과 관계를 유지해야 하는 경우, 외부적 강제보다는 고객과의 지속적 관계나 정서적 유대감에 기반하여 친밀한 상호작용을 하게 되는 것으로 확인되었다. 예를 들면, 고객과의 갈등과 같은 문제에 직면하게 될 경우, 역지사지 입장에서 생각한다면, 문제의 원인을 자신에게 귀인 함과 같은 내면적 감정조절 행위를 통해 상호작용 하는 것으로 나타났다. 그러나 은행원이나 일부 판매원이라 할지라도 고객과의 상호작용이 개인의 성과가 직접적으로 급여, 보

상과 직접적인 관련이 적고, 고객관계유지가 덜 요구되는 경우는 부정적 감정 유발이나 갈등 상황 시, 위장된 웃음이나, 위장된 친절한 말투와 같은 표면적인 친절함 감정표현과 같은 표면적 감정조절 행위를 통해 상호작용을 하는 것으로 확인되었다.

#### 4.5 정서 반응에 대한 결과

직장 내 근로자들의 긍정 혹은 부정 정서 경험은 정신적 심리적 건강, 직무태도 및 행동 등에 직접적으로 각각 다른 영향을 미치기도 하지만, 직원들의 다른 감정노동 수행 방식에 영향을 미쳐 심리적 건강, 직무태도 및 행동 등에 각각 다른 영향을 야기하는 것으로 확인되었다. 본 연구를 통해 확인된 결과들은 <표 7>에 제시되어 있다.

직장 내 특정 정서 경험 및 상호작용 방식은 근로자의 직장 내 직무 태도 및 행동에 차별적 영향을 미치게 된다. 긍정적인 결과로는 동기부여 증가, 효능감 증가와 같은 '심리적 웰빙', 고객에게 이득이 되는 근로자의 친사회적 규칙위반 행동 및 친절 행동과 같은 '고객 지향적 행동', 정서적 몰입, 적극적 업무처리, 조직시민행동과 같은 '조직 건설적 행동'이 증가할 수 있음이 확인되었다.

흥미로운 것은 지나친 긍정 감정은 극도의 긍정 정서는 오히려 업무가 손에 잘 잡히지 않는다는 대답을 확인함으로써 적정 수준의 긍정정서가 업무 몰입을 증가시킨다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 좋은 고객에게는 조건이 안 맞더라도 중도금 이자를 면제 및 금리 인하와 관련된 혜택을 제공하기 위해 좀 더 노력한다거나, 회사 사은품이나 쿠폰 같은 것을 더 챙겨 주는 등의 친사회적 규칙위반 행동을 보이는 것으로 확인되었다. 이러한 고객을 위한 친사회적 규칙위반 행동은 Galperin (2012)이 제안한 고객에 대한 규칙위반 행동에 포함된다. 여기에서 친사회적 규칙위반 행동이란, 최근에 새롭게 등장

〈표 7〉 결과

	상위범주	하위범주	대표 예
긍정적 결과	심리적 웰빙 증가	동기부여 증가	참가자 3: "아무래도 미래적이라고 해야 되나? 조직 내에서 인정받기 시작하니 기분도 좋고 '앞으로 내가 이런 식으로 더 잘 해나가야겠다' 뭐 이런 생각을 하게 되죠"(판매원, 여성)
		효능감 증가	참가자 9: "고객의 컴플레인을 알아서 잘 해결했을 때 뭔가를 해냈다는 매우 성취감을 느끼죠. 가끔은 컴플레인 걸리면 '아, 기회다' 생각하죠. 어떤 기회냐 하면 성취감을 얻을 수 있는 기회인 거죠. 그렇게 고객을 위해 뭔가를 만족스럽게 잘 하고 나면 되게 좋아요. 정말 뿌듯하고"(카지노, 남성)
	고객 지향적 행동	친사회적 규칙위반 행동	참가자 5: "좋은 고객에게는 조건이 안 맞더라도 중도금 이자를 면제해 다거나, 금리를 내려주거나 그러죠. 아니면 회사 사은품이나 쿠폰 같은 걸 더 챙겨드리고(은행원, 남성)"
		친절 행동	참가자 7: "기분 좋거나 그럴 때는 나도 모르게 손님에게도 더사방 사방 분홍빛으로 웃으면서 대하고 뭐 하나라도 더 챙겨주게 되죠"(은행원, 여성)
	조직 건설적 행동	정서적 몰입	참가자 5: "저는 조그만 지점의 책임자로 와있어서 제가 일이 있으면 외부업무 보면서 보고, 퇴근할 때 눈치 안보고 퇴근하고, 돈도 많이 주고. 이만한 직장이 어디 있어요. 그래서 가끔 힘들어도 전 제일이 너무 좋아요. 회사가 저를 해고 않는 이상 그만둘 생각이 전혀 없어요"(은행원, 남성)
		적극적 업무처리	참가자 5: "기분 좋을 때는 직원들한테 재미있는 말도 잘하고, 좋은 예기도 더하고, 맛있는 것도 사 주려고 하고 뭐 그러죠. 또 그 동안 밀려 있던 일까지 전부 하죠. 그런데 그게 또 너무 기분이 좋으면 그것도 맘이 설레서 일이 손에 잘 안 잡히긴 하네요. 이게 너무 나빠도 안 하게 되고, 너무 좋아도 이게 안 하게 되는 것 같더라고요"(은행원, 남성)"
조직시민 행동		참가자 7: "직원들에게도 커피 드실 분 이라던가 음료를 챙겨준다거나, 하는 업무 있으면 옆에서도 봐준다거나 그러죠. 내 기분이 좋으면 신나서 내 업무가 빨라지거든요. 내가 마무리 해야 되는 일들이 내기 기분 좋아서 빨리 해결되니까 다른 동료나 선배들을 도와주게 될 수 있죠"(은행원, 여성)	
부정적 결과	심리적 웰빙 감소	직무소진	참가자 3: "매일 고객 상대하는 일을 반복해서 하니 힘들어요. 정말 퇴근 할 때는 완전히 녹초가 되죠. 일이 고되고 힘든데 이런 모든 스트레스 감안했을 때 충분한 시간이 없으니까 더 빨리 지쳐 버리게 되고"(판매원, 여성)
		우울증	참가자 12: "매일 자존심 상하고 내가 이런 대우를 받아 가면서 이런 일을 해야 하나 이런 생각이 들면서 우울하죠"(콜센터, 여성)"
		동기 부여 감소	참가자9: "매일 하는 일이 똑같아요. 그러니 일에 대한 열정이 좀 없죠. 단순히 일의 강도에 비해 돈을 많이 주니까 못나가고, 그렇다고 일이 좋은 것도 아니고, 일이 너무 단조롭잖아요. 일을 해도 집에 들어갈 때 별로 뭔가를 했다 그런 뭔가가 심리적 보상이 안되니까"(카지노, 남성) 참가자 11: "그렇게 간신히 고객을 대하고 나면 다음 고객을 즐겁게 대할 힘이 없어요"(콜센터, 여성)
	직무 태도	이직 행동	참가자 10: "실제로 급여 수준도 낮은데다가 스트레스로 힘들어하다가 그만두는 직원들이 너무 많아요"(콜센터 상무, 남성)
		계산적 몰입	참가자 9: "그만두고 싶어도 여기가 돈을 많이 줘요. 가족들을 먹여 살려야 하니깐 참고 일하는 거죠"(카지노, 남성)
	고객 지향적 행동 감소	고객추가 편익상실	참가자 4: "그렇게 고객을 대할 때는 내가 해야만 하는 범위 내에서만 하고 더 안 하죠. 일도 하기 싫고...그리고 고객도 손해예요. 더 해줄 수 있는 것도 안 해주거든요"(판매원, 여성)
		고객응대 지연	참가자 11: "다음 고객 상대하는 게 싫어서 일부러 업무를 늦게 처리한다거나, 꼴을 안받고 있을 때도 있어요"(콜센터, 여성)
		친절 행동 감소	참가자 12: "고객의 이러한 행동(공격적 행동)은 정말 필요한 사람에게 필요한 서비스 제공을 방해하고, 이러한 기분이 다음 고객 서비스에도 이어진다는 거예요. 아무래도 기분 좋게 응대를 해드리는 게 어렵죠. 저희도 사람이다 보니까"(콜센터, 여성)
	직장내 일탈 행동	의도적 업무 미룸	참가자 5: "말을 안하고 좀 버티다가 6시 땀 되면 퇴근하죠. 업무적인 면에서는 꼭 필요한 것 외에는 안하고 내일로 미루게 되죠. 열 받으면 일이 손에 안 잡혀서 그냥 잊게 되더라고요"(은행원, 남성)
		근로시간 감소	참가자 2: "일하다가 그냥 옆 동료나 후배들 데리고 나가서 담배 피우죠"(영업, 남성)
상호간 이직 감정 증폭		참가자 9: "동료들한테 이직하고 싶다고 얘기하죠. 그리고 동료들도 그러고, 서로 그러죠. 그러다 보면 진짜 자기 장사한다고 그만두는 사람들도 있어요"(카지노, 남성)	
일-가정 감정전이	부정감정이 가정으로 확장	협담 행위	참가자 8: "동급생들이랑 마시면서 회사 욕도 하고 상사 욕, 고객 욕 하면서 풀죠. 상사나 후배나 이런 사람들이랑 남 욕하기는 모하잖아요"(카지노, 남성)
			참가자 11: "문제는 이렇게 일하고 나면(표면행위) 저의 이런 감정(부정 감정)이 가족들한테 풀게 된다는 것이 문제죠. 아무래도 짜증나고 힘들면 저도 모르게 아이들에게 감정적으로 대하게 되는 거 같아요. 아이들도 제 눈치 보고...그러면 안 되는걸 아는데 너무 힘들고 지쳐서 아이들에게 나도 모르게 그렇게 되니까 속상하죠"(콜센터, 여성)

한 개념인데, 조직을 돕기 위해 규범이나 규칙을 위반하는 행동으로 조직의 변화에 도움이 될 수 있는 행동을 의미하며, 고객, 동료, 조직을 위한 세 가지 규칙 위반 행동으로 분류된다(Galperin, 2012).

반면 부정적인 결과로는 직무소진, 우울증, 동기 부여와 같은 '심리적 웰빙'이 감소하고, 이직행동이 나타나거나, 가족의 생계를 위해 어쩔 수 없이 조직에 남게 되는 계산적 몰입과 같은 '직무태도'가 형성되는 것으로 확인되었다. 또한 근로자는 자발적으로 제공할 수 있는 추가적 편익을 줄인다거나, 고객응대 지연, 친절행동 감소 등과 같은 '고객 지향적 행동 감소'등을 보이는 것으로 나타났으며, 근로자가 의도적으로 업무를 미룬다거나, 잦은 휴식으로 근로시간 감소, 직장 내 험담 행위 등과 같은 '직장 내 일탈행동'을 보이는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 Ashkanasy & Daus (2002)가 제시한 직장 내 긍정 혹은 부정 정서가 직무만족, 충성, 몰입과 같은 직무태도 및 반사회적 행동, 비생산적 업무 등에 영향을 미칠 수 있다고 제시한 결과와 유사하다. 한 가지 흥미로운 점은 이러한 부정적 감정이 직장에서 그치는 것이 아니라, 가정으로 까지 이어지는 일-가정 감정전이 현상 등이 나타나고 있다는 점이다. 이는 최근의 일-가정 연구에서 일-가정 간의 부정적인 전이 (spillover) 현상에 대한 연구를 지지해주는 결과이다(Roehlin, Moen, & Batt, 2003).

#### 4.6 중재적 조건

중재적 조건은 감정노동 근로자들이 경험한 긍정적, 부정적 정서 강도를 심화 혹은 완화시키는 조건으로서 상호작용 및 개인의 태도 및 행동을 촉진하거나 방해하는 역할을 하는 것을 의미한다. 중재적 조건은 본 연구 결과 크게 개인차원의 접근과 조직차원의 접근으로 구분되었으며, 각각의 요인들에 대한 예시는 <표 8>에 제시하였다.

##### 4.6.1 개인특성

개인측면에서는 크게 '개인특성', '심리적 특성', '감성지능역량'과 같은 차원으로 나뉘었다. 먼저 '개인특성'차원으로는 경력, 경험, 성격특성 요인이 확인되었다. 또한 '심리적 특성' 차원으로는 소속감, 일-가정 균형과 같은 요인들이 나타났고, '감성지능역량'차원으로 자기감정 인지 및 통제, 자기감정 회복능력, 타인감정 인지능력, 타인감정 회복 및 활용능력, 경청 등과 같은 요인이 나타났다. 개인적 측면에서 도출된 요인들에 대해서 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 업무 경험 및 경력이 중재적 조건으로 확인되었는데, 업무 경력이 많을수록 다양한 업무경험을 하게 되고 이러한 경험이 축적되어 상호작용 방식 및 개인, 조직 측면의 결과가 다르게 나타날 수 있음을 보여주었다. 가령, 참가자 6의 사례처럼 고객과 다투는 직원은 신입직원 밖에 없거나, 오랫동안 다양한 사건 경험이 상황에 대처하는 방법을 스스로 터득하게 된다는 것에서 그 의미를 찾을 수 있다. 또한 개인의 타고난 성격에 따라 동일한 사건에 대한 반응이나, 감정표현 및 행동과 같은 측면에 차이가 나타날 수 있다. 이러한 결과는 Grandey (2000)가 제안한 개인의 정서 기질과 유사한 부분이다. 감정노동 및 정서적 반응과 관련된 많은 연구들이 개인의 성격, 정서적 특성 등을 중요한 요인으로 보고 있는데 이는 긍정적 혹은 부정적 성격인가에 따라 동일한 사건에 대한 민감도나 반응하는 성향이 다를 수 있고, 이로 인해 야기될 수 있는 결과 또한 다르게 나타나기 때문이라고 밝히고 있다(Grandey, 2000; Weiss & Cropanzano, 1996).

둘째, 소속감, 일-가정(삶)의 균형 '심리적 특성'차원으로 나타났다. 근로자들이 조직에 대한 소속감을 얼마나 느끼는가에 따라 직무수행을 위한 노력을 덜 기울이거나, 유연한 업무 처리행동을 철회하는 등의

행동을 보였다. 흥미로운 것은 근로자들의 가치관이 변화하고 있다는 것이다. 특히 참가자 1의 사례를 통해 최근 입사한 젊은 근로자들의 경우 남녀 구별 없이 일과 개인의 삶에 대한 질이나 가족과의 시간 공유와 같은 부분에 관심이 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 근로자들의 조직 내 긍정 감정을 유지하기 조직이 근로자들의 일과 삶의 조화를 통해

개인의 삶에 대한 만족도와 조직 성과 향상(김효선, 박찬희, 구자숙, 2007)을 동시에 이루어 낼 수 있도록 조직제도 개선의 필요성을 보여준다.

마지막으로, 중재적 조건으로 자기감정 인지 및 통제, 자기감정 회복능력, 타인감정 인지능력, 타인감정 회복 및 활용능력, 경청 등과 같은 '감성지능 역량'요인이 발견되었다. 이러한 결과는 자기감정 인

〈표 8〉 중재적 조건

	상위범주	하위범주	대표 예
개인 특성	개인특성	경험	참가자 6: “그냥 우리가 오랫동안 일하다 보니 많이 꺾어봐서 ‘아, 어떤 상황일 때는 어떻게 대처하는 것이 좋더라’ 라고 스스로 터득을 하는 거죠” (은행원, 여성)
		경력	참가자 7: “고객들과 싸우는 사람에 대해 화나고 분출하는 건 사람들은 신입사원밖에 없어요. 왜냐면 우리는 그렇게 시행착오를 거쳐서 좋은 게 좋은 거라고 우리가 스스로 체득하게 되는 거죠. 그래서 오래 일하는 윗분들은 정말 고객 문제가 발생했을 때 어떻게 처리해야 하는지 알고 계시죠”(은행원, 여성)
		성격	참가자 3: “웃는 연습 시킨다고 하는 게 아니라 성격상 잘하는 사람이 있고, 고객을 올 때만 하는 사람도 있고, 아예 안 하는 사람이 있어요” (판매원, 여성)
	심리적 특성	소속감	참가자1: “우리 일은 다 사람관계에서 이뤄지는 거라 적극적으로 상황에 맞게 유연하게 할 수 있거든요. 사람이 하는 일이라 다 돼요. 예전에는 유두리 있게 좀 상대방 입장도 맞춰져 가면서 회사입장도 맞춰가면서 했는데 저희 기준요건에 맞지 않으면 안 하죠. 일단 소속감이 떨어지니까 지금은 딱 선 곳고, 그러한 틀 안에서 규정 안에서만 일하려고 하죠”(영업관리, 남성)
		일과삶 조화	참가자 1 :“복리후생이 잘 돼 있으면 좋겠어요. 저만해도 안 그런데 최근에 들어온 어린 직원들은 개인 여가 생활 여가도 즐기려고 하더라고요. 그래서 입사했다가 자기가 아니다 싶으면 그만두고 가죠. 어쩔 수 없어요. 요새는 애들이 먹고 사는 것보다 자기들 삶을 더 중요하게 따지는 거 같더라고요 (영업관리, 남성)
	감성지능 역량	자기감정 인지 및 통제능력	참가자 6: “저는 화가 나면 얼굴이 빨개지고, 몸에서 열이 나는데, 그런 손님을 만날 때는 정말 말도 하기 싫지만, 어쨌든 고객 일을 빨리 처리해서 보내려면 참고 일해야죠”(은행원, 여성)
		자기감정 회복 능력	참가자 3: “저는 짜증나도 고객이 오기 전에 웃으려고 거울보고 미리 연습하는 편이에요. 표정을 자꾸 밝게 하고 내가 웃고 있어야 고객이 편하게 오지 않을까 생각해요”(판매원, 여성)
		타인감정 인지능력	참가자 3: “저는 원래 고객입장이 잘되는 편이라 전 고객입장에서 잘 생각하기 때문에 고객이 뭘 원하는지 고객입장에서 뭘 해줘야 하는지 잘 아니까 먼저 알아서 해주고 그래요. 그래서 고객이 더 기분이 좋아서 나중에 다시 우리 집 찾아오고 그러죠” (판매원, 여성)
		타인감정 회복 및 활용능력	참가자 6: “어떤 지점장 같은 경우는 되게 좋아요. 진취적이고 개방적인 사고도 갖고 있고 유머러스 하셔서 지점 분위기가 좋대요. 거기는 지점장님이 알아서 부하직원들 챙겨주고 힘들어하면 관심 가져주고 풀어주고 그래서 밑에 일하는 사람들이 다 윗사람을 좋아한다고 하더라고요. 그러니 일하는 분위기도 좋다고 하구” (은행원, 여성)
		경청	참가자 2: “고객과 문제가 있을 때는 윗사람도 내 이야기도 좀 들어보고 그랬으면 좋겠어요. 말을 들으려고 조차 안 하니깐 말하고 싶지도 않고” (영업, 남성)

〈표 8〉 중재적 조건 (계속)

	상위범주	하위범주	대표 예
조직 특성	조직 학습 지원	팀워크	참가자 7: “업무적으로 요령껏 쉬기는 하는데 그건 우리 팀원간의 요령이죠. 가령 행원들이 고객 때문에 화나고 컨트롤이 안될 때는 주변 같이 일하는 사람들이 다 알아요 그래서 동료들이나 상사들이 들어가서 쉬라고 하죠. 그게 팀워크이죠. 그런 건 매뉴얼로 있는 게 아니고, 서로 알아서 케어해 주고, 그 사람의 빈자리를 채워주는 거죠” (은행원, 여성)
		모니터링과 피드백	참가자 3: “고객을 위장해서 일부러 까다로운 고객으로 위장해서 암행감찰을 하는데, 이러한 내용은 아침 조회시간에 각 층별 회의할 때 말해요. 일부 고객에게 무성의하고 불친절하게 행동한 직원들은 자신이 뭐가 들켰다 생각해서 불쾌하게 생각하는데, 전 그렇게 해야 된다 라고 생각해요. 그래야 우리가 다양한 상황을 경험해보고, 어떤 게 좋고 나쁜지 아니까요. 실제로 모니터링 하는 사람 같은 그런 고객이 있으니까요” (판매원, 여성)
	도구적 지원	내재적 보상	참가자 8: “포상이 1년에 한번 이런 형식적인 게 아니라 누가 보더라도 저 사람은 그 분야에서는 그런 사람이야”라고 인정해줄 수 있는 공식적인 그런 것 있었으면 좋겠어요”(카지노, 남성)
		외재적 보상	참가자 9: “여직원들 경우는 ‘임금 올려주세요’ 그런 게 많지만 남자들은 승진의 기회가 좀더 있었으면 좋겠어요. 아무래도 남자는 회사 들어왔는데 하위직급만 하다가 나가면 사람이 우울하잖아요. 우리는 승진이 어려워서 가끔 내가 뭐했나 그런 생각이 들어 우울하죠” (카지노, 남성)
		내재적, 외재적 보상의 연계	참가자 3: “가장 중요한 건 말로만 하는 것보다 월급 플러스 알파라던가 공개적이고 확실하게 이런걸 했을 때는 이런 보상이 주어진다던가 그러면 좋지요. 자기가 잘했다고 칭찬받고 뭐 조직에서 인정받는 것도 한 두 번이지 뭐 맨날 칭찬이나 인정받고 싶어서 그런걸 하지는 않잖아요” (판매원, 여)
	정서적 지원	적절한 칭찬과 조언	참가자 6: “상급자로서 좀 이해해주려는 마음과 잘 들어주려고 노력하는 게 필요할 것 같아요. 그리고 잘못된 것에 대해서는 지적과 조언도 필요하지만, 잘한 것에 대해 칭찬을 해주면 일하는 사람들이 힘을 낼 수 있을 것 같아요. 칭찬만큼 동기부여가 되는 없잖아요. 그래서 윗사람들은 칭찬에 인색하면 안될 것 같아요. 왜 칭찬은 고래도 춤추게 한다잖아요” (은행원, 여성)
		관심과 배려	참가자 3: “지나가면서 빈말이라도 ‘식사하셨어요?’ 아니면 제가 오늘 표정이 안 좋을 때 ‘어디 아프냐?’고 그런걸 물어 봐줄 때 그게 진심이든 아니든 관심을 가져주거나, 걱정해줘서 해결해주려고 했을 때 그런 관리자를 보니까 그 사람은 실제로는 어떤 사람인지는 몰라도 그 사람을 봐서라도 제가 더 잘하려고 하고, 가끔적이면 실망적인 모습은 보이지 말아야겠다 그런 생각이 들죠. 반대로 인사해도 잘 안받고 그런 사람은 그 사람이 지나가고 나면 뒤에서는 욕하고, 뭐라고 꾸짖기라도 하면 ‘자기가 한번 해보지, 참, 저 사람은 얼마나 잘났으면 저럴까?’ 그러면서 흉을 보죠”(판매원, 여성)
	인권 보호 장치	악성 고객의 위협 행동 방지 장치	참가자10: “인격적으로 동등하게까지는 아니더라도 사회적으로 기본적 인권보호가 필요합니다. 가끔 고객들이 행정처분을 악용하여 금융감독원에 민원 넣겠다고 협박하고, 중요한 것도 아닌데 욕설과, 시비 거는 행동이 종종 발생하거든요. 최근 들어 소비자 정보보호 차원에서 기존의 고객정보 입력 없이 바로 고객응대가 이뤄질 수 있도록 고객응대 방식을 변경하였는데, 이러한 정보 없이 고객을 응대하는 것이 근로자들의 불안감, 긴장감을 더욱 고조시키고 있어요. 게다가 고객정보가 전혀 없다 보니 고객행동에 대한 예측가능성이 사라지기 때문에 더욱 긴장감을 유발하고 있는 상황입니다” (콜센터 임원, 남성)
		근로자 보호 환경 지원	참가자 7: “억울하게 고객이 사인해놓고 안 했다고 하시고 자칫 고객이 불평 신고하면 나로 인해 지점에 마이너스가 될 수 있는 게 있잖아요. 그래서 실질적으로 나에게 도움이 될 수 있는 녹음기가 있었으면 좋겠어요. 아무리 제가 잘못하지 않았다고 해도 제 말을 증명해줄 수 있는 게 현재로서는 아무것도 없어서 힘들거든요”(은행원, 여성)

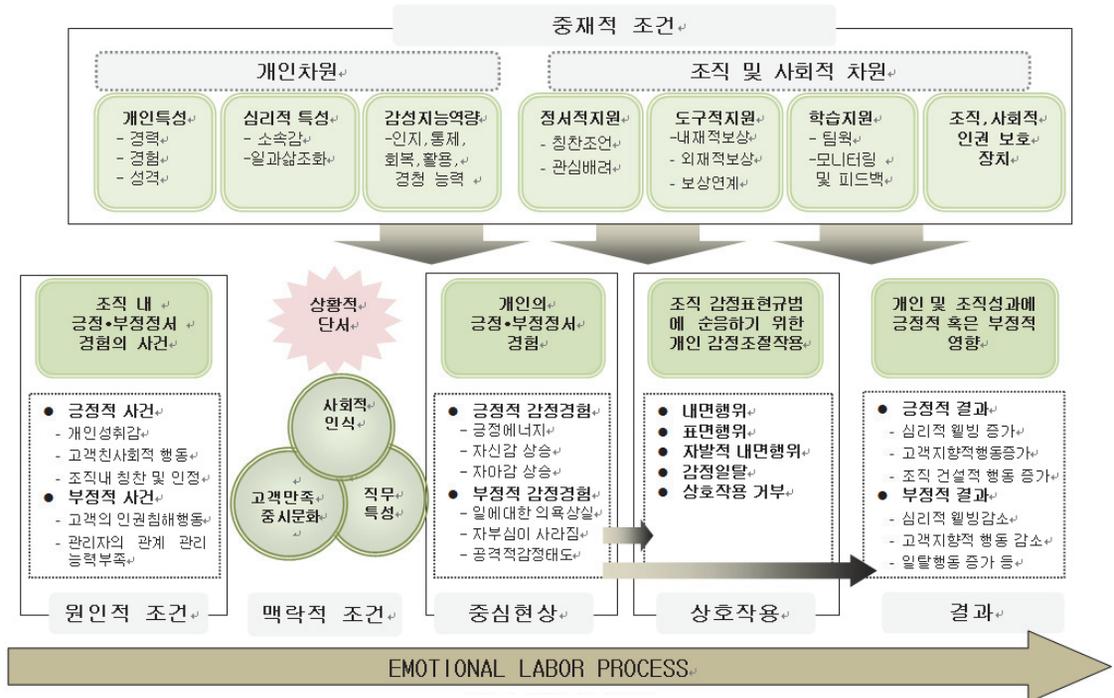
식, 자기감정조절, 자기감정활용, 타인감정 인식 (Wong & Law, 2003)과 같이 분류한 선행연구와 비교했을 때 본 연구의 ‘자기감정인지능력’, ‘자기감정조절능력’, ‘자기감정활용능력’, ‘타인감정인지 능력’은 선행연구에서 도출된 요인들과 유사하지만 ‘타인감정 회복 및 활용능력’, ‘자기감정 회복능력’, ‘경청’ 등은 기존 선행연구에서 도출되지 않은 개념이다.

#### 4.6.2 조직 특성

조직적 접근 측면에서 도출된 중재적 조건으로는 조직학습 지원, ‘도구적 지원’, ‘정서적 지원’, ‘인권 보호 장치’등과 같은 요인들이 도출되었다. 조직 학습 지원으로는 팀워크, 모니터링과 피드백 요인이 확인되었고, 도구적 지원으로는 내재적 보상, 외재적 보상, 보상연계 등과 같은 요인이 확인되었다. 또한

정서적 지원으로는 적절한 칭찬과 조언, 관심과 배려와 같은 요인이 나타났고, 인권보호장치로는 악성 고객의 위협 행동 방지 및 근로자 보호 환경 지원 등과 같은 요인들 확인되었다. 이들에 대해 좀 더 자세하게 살펴보면 다음과 같다.

본 연구를 통해 팀워크, 모니터링, 피드백과 같은 ‘조직학습지원’이 중요한 중재적 조건으로 나타났다. 조직학습이란, 조직이 조직 내에 축적된 과거의 경험 또는 다른 조직의 경험으로부터 직간접적으로 학습하면서, 변화하는 환경의 요구에 적응하거나 조직 내의 문제를 해결해 나가는 학습시스템을 의미한다 (정동일, 2013; Levitt & March, 1988). 이러한 조직학습 관련 요인은 기존에 감정노동 관련 연구에서 등장하지 않았던 개념으로 정서로 인해 유발될 수 있는 상호작용 방식 및 결과와 같은 다양한 측면에서 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 가령, 특



〈그림 3〉 감정노동 프로세스

정 사건 발생 시 팀웍에 기반하여 이뤄졌던 서로에 대한 배려 행동이 반복을 통해 팀 내 암묵적 규범을 형성하여 특정 사건이 발생하게 되면 서로를 격려하는 것으로 확인되었다. 게다가 회의시간에 이뤄지는 모니터링과 피드백이 조직 내 공유됨으로써 서로 상호간의 학습을 가능하게 하고, 이것이 효과적인 상호작용에 도움이 되는 것으로 나타났다.

또한 내재적, 외재적 보상과 이들 보상의 연계 역시 중재적 요인으로 확인되었다. 가령, 공식적인 포상프로그램이나, 임금 및 승진과 같은 보상이 근로자들의 상호작용 방식은 물론 개인, 조직 결과 측면에도 중재적 역할을 할 수 있음이 확인되었다. 그러나 참가자 3의 사례에서도 알 수 있듯이 내재적 보상의 경우에는 반복적인 칭찬은 큰 실효성을 나타내기 어려울 수도 있기 때문에 적절한 칭찬 혹은 칭찬과 보상이 함께 연계된 보상 시스템이 더욱 효과적일 수 있다.

상사의 칭찬과 조언 및 관심과 배려 같은 정서적 지원은 개인의 부정 정서를 회복하는데 있어 주요한 역할을 하는 것이 인용한 사례 이외에도 거의 모든 참가자들로부터 확인되었다. 게다가 참가자 3은 관심과 배려 등의 행동을 보이는 관리자를 보면 “아, 저 사람은 참 관리자로서 맞다”와 같이 일종의 상사가 지녀야 할 자질처럼 밝히고 있어 근로자들에 대한 칭찬, 조언, 관심과 배려 등이 효과적인 관리자가 되기 위해 필요한 요소임을 주지해야 할 것이다.

이외에도 근로자들의 감정노동 과정에서 야기될 수 있는 고객의 폭력적 언행이나, 거짓말로부터 근로자를 보호할 수 있는 물리적 환경 지원과 같은 ‘인권보호 장치’ 중재적 조건으로 확인되었다. 고객만족은 기업에게 매우 중요한 핵심적 가치임은 매우 분명하고, 기업이 살아남기 위해서는 매우 중요한 요소이다. 그러다 보니 이를 악용한 고객의 행동이 심심치 않게 발생하고 있으며, 이것이 궁극적으로 근로자의 정신적 심리적 건강은 물론이고, 조직 성과

에도 해가 되고 있음을 콜센터 임원 사례를 통해 확인할 수 있었다. 그럼에도 불구하고 여전히 근로자 인권 보호를 위한 조직차원의 노력은 매우 미흡한 실정이다. 따라서 조직차원의 근로자 인권 보호 장치가 마련된다면 감정노동 근로자들의 직무 수행을 효과적으로 도와줄 수 있을 뿐만 아니라, 나아가 조직 성과에도 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것으로 여겨진다.

## V. 논의

### 5.1 결과 요약 및 논의

본 연구는 감정노동 프로세스에 대한 현상을 파악하기 위해 근거이론 접근을 통해 탐색적 연구를 시도하였다. 그 결과 정서를 유발하는 사건에서부터 정서 반응에 대한 결과까지 크게 긍정 정서 반응과 부정 정서 반응이라는 두 가지 다른 패턴의 감정노동 프로세스를 도출할 수가 있었다. 따라서 두 가지 다른 패턴의 감정노동 프로세스에 대한 연구 결과를 간략하게 설명한 후, 본 연구를 통해 발견된 핵심요인에 대해 보다 심도 있는 논의와 학문적, 실무적 시사점은 무엇이 있는지 살펴보도록 하겠다.

먼저 긍정정서 반응에 대해 살펴보면, 조직 내에서 고객의 감사인사, 칭찬, 배려 등과 같은 고객의 친 사회적 행동은 근로자들이 보람이나 뿌듯함과 같은 긍정에너지를 유발하게 된다. 또한 조직의 목표를 달성하게 될 경우, 근로자들은 성취감을 느낌으로써 자신감이 상승될 뿐만 아니라, 상사나 동료의 칭찬 및 인정, 다른 직원에게 롤 모델이 됨으로써 자아감 또한 상승하게 된다. 이러한 긍정에너지를 느끼거나, 자아감이 상승한 근로자들은 고객의 문제를 더욱 적극적으로 해결하기 위해 노력할 뿐만 아니

라, 조직의 긍정감정표현 요구에 대해 자발적이며 적극적인 순응이 이뤄짐으로써 근로자들의 감정노동을 더욱 용이하게 하였다. 이처럼 자발적이며, 적극적인 순응 행위는 다시 근로자들의 효능감 및 자존감을 상승시키고, 적극적으로 고객 및 다른 동료의 업무를 도와주는 등 개인의 긍정 에너지가 동료 및 고객으로까지 확장되어 근로자와 상호관계를 맺고 있는 대상들에 대한 긍정 행동으로 이어진다. 뿐만 아니라, 근로자들은 조직 내 자신의 긍정 감정 표현 및 표정을 통해 보다 활기차고, 긍정 업무분위기 조성이 이뤄지는 등의 보다 조직에 이로운 행동 등을 보여 줌으로써 선순환이 이뤄지고 있는 것이다.

부정 정서 반응에 대한 패턴은 긍정 정서 패턴과는 다른 양상을 보였는데, 고객의 욕설이나, 무시, 무례한 행동과 같은 불량행동은 근로자들의 부정정서를 유발할 뿐만 아니라, 고객에 대한적대감이나, 공격적 태도가 형성되었다. 또한 고객만족추구를 위해 무조건적으로 부정감정 표현자제를 요구하거나, '고객은 왕이다'라는 사회적 인식은 이러한 상황에 직면하게 되는 근로자들의 부정 감정을 더욱 촉진시키게 되고, 일에 대한 자부심 저하 및 의욕상실을 야기하게 된다. 게다가 회사의 과도한 실적 강요 및 상사의 비난과 같은 조직 내 요인들 또한 일에 대한 의욕을 저하시키는 등의 부정정서 반응을 야기한다. 이러한 부정정서는 근로자들의 감정노동을 더욱 어렵게 하는데, 가령 근로자들은 조직의 감정표현 규칙에 부응하기 위해 소극적 혹은 적극적 표면행위를 취하거나, 타인관점에서 다시 생각해보기 위해 노력하는 등의 내면행위를 하게 된다. 심하게는 조직의 감정표현 규칙에 벗어나 고객과 다투게 되는 식의 감정일탈을 한다거나, 고객대면을 거부하게 되는 고객회피행동을 보이게 된다. 이러한 방식을 통해 감정노동을 수행한 경우, 근로자들은 자존감 하락이나, 심한 경우 우울증을 경험하게 된다. 또한 잦은 업무 실수를 유발은 물론이고 소극적으로 고객을 응

대하게 된다거나, 조직에 남아있더라도 다른 더 나은 대안이 없기 때문에 남아있게 되는 연속적 몰입을 보인다. 이외에도 고객이나 상사의 험담을 한다거나, 무단 자리 이탈하거나, 동료들과 수다를 떨면서 시간을 보내는 등의 뉘 대로 되라는 식의 조직의 생산성을 저해하는 일탈행동을 하게 되는 등의 조직 성과를 저해하는 행동들이 나타나게 된다.

그러나 이러한 정서 반응 유발 및 결과들이 모든 감정노동자들에게 동일하게 유발되는 것은 아니다. 개인의 경력 및 이전의 경험여부, 개인의 성격 등에 따라 조금씩 다른 모습을 보이게 되며, 자신의 일에 대한 직무 동일시를 느끼고 있는 근로자의 경우 자신의 업무를 자신에게 투영함으로써 조직 내에서 발생하는 다양한 사건에 따라 자아감이 더 많이 상승하거나 혹은 상처를 더 경험하였다. 그러나 전반적으로 직무동일시를 느끼는 근로자들은 자신의 직무에 좀 더 충실 하려는 태도를 보이게 된다. 또한 조직 차원의 다양한 지원, 특히 상사 및 동료의 정서적 지원은 근로자들의 스트레스 해소 및 다양한 부정 사건으로 인해 야기될 수 있는 결과들을 완화하는데 도움이 된다. 가령, 고객으로 인해 스트레스를 받은 근로자에게 상사의 관심과 배려는 근로자들의 스트레스 완화에 큰 도움이 된다. 이처럼 인적 네트워크를 활용한 조직차원의 정서적 지원은 조직에서는 비용이 들지 않고, 근로자들의 스트레스 해도, 사기 진작 및 업무 동기 부여에 효과적 일뿐만 아니라, 직무 태도에도 중요한 긍정역할을 할 수 있다. 이처럼 근로자들의 긍정정서 반응과 부정정서 반응에 따라 조직 내에서 다른 행동 양상을 보였다.

이러한 결과는 Ashkanasy & Daus (2002)가 제시한 직장 내 일상적인 동기부여 및 사기저하와 같은 사건들이 긍정 감정 혹은 부정 감정에 영향을 미치게 되고, 이러한 정서적 사건에 대한 반응으로 직무만족, 충성, 몰입과 같은 직무태도에 영향을 미쳐 퇴사, 반 사회적 행동, 생산적 업무 등에 영향을

미친다는 결과와 유사하다. 그러나 Ashkanasy & Daus (2002)는 정서가 직접적으로 정서에 기반된 행동 혹은 근로자들의 태도에 영향을 미쳐 판단에 근거한 행동에 영향을 미친다는 정서-태도-반응과 같은 매커니즘을 제시한 것과는 차이가 있다고 볼 수 있다. 또한 Brief & Weiss (2002)는 스트레스 받는 사건 혹은 업무 조건, 리더의 행동, 작업 그룹 특징 업무 작업 환경, 그리고 조직의 보상 및 처벌이 근로자들의 특정 정서에 영향을 미치게 되어 판단, 창의적 문제 해결, 도움 행동, 일반적인 업무 성과 및 철회행동 등에 영향을 줄 수 있다고 밝혔는데, 이들이 제안한 정서에 영향을 미치는 선행요인들이 본 연구 결과와 어느 정도 일맥상통한다. 그러나 본 연구 결과는 선행요인 결과요인으로 제시하기 보다는 정서에 영향을 미치는 원인적 요인과 이러한 특정 정서를 더욱 증폭시키는 맥락적 요인들은 구분하여 제시하였다는 것이다.

흥미로운 것은 Ashkanasy & Daus (2002)가 감정 노동 연구에 초점을 두었음에도 불구하고 본 연구에서 발견된 '고객의 인권 침해 행동', 고객만족을 중시하는 '회사 정책'과 같은 요인들을 제시하지 않았다는 점이다. 어쩌면 이러한 결과는 지나친 고객만족을 추구하는 한국 국내 기업들의 현실적인 상황과, 여전히 조직의 이익을 위해서는 개인의 인권 문제는 다소 경시하는 듯한 사회적 분위기와 관련이 있을 수 있다고 여겨진다.

## 5.2 시사점

본 연구의 결과 및 논의를 바탕으로 조직 관리자들에게 제공할 수 있는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 가장 큰 시사점은 감정노동 과정에서 나타날 수 있는 다양한 측면을 현장 근로자들의 심층 인터뷰를 통해 근로자들의 목소리를 직접 반영함으로써 조직 관리자들에게 보다 다양하고 풍

부한 시사점을 제공하였다는데 그 의의를 들 수 있다. 게다가 본 연구는 Grandey (2000)의 감정노동 모델을 우리나라 상황에서 재구조화를 통해 좀 더 발전된 모델을 제시하였기 때문에 더욱 학문적 의의가 있다. 또한 본 연구는 다양한 변수 도출 및 모델을 제시함으로써 향후 연구자들의 정성적 분석을 위한 토대를 제공하였다는 점 또한 의미가 있다고 보여진다.

둘째, 조직 관리자들은 근로자들의 긍정 감정 유발 및 부정 감정을 유발하는 감정의 근원지를 파악함으로써 근로자들의 긍정 정서가 유지될 수 있도록 해야 한다. 본 연구에서 고객의 칭찬, 감사 표현과 같은 긍정 피드백, 상사 및 동료의 인정 및 칭찬 등과 같은 요인은 근로자들의 긍정 감정을 유발시키는 반면, 고객의 무례한 태도 및 행동, 상사의 비난, 근로자간 갈등 등과 같은 요인들은 근로자들의 부정 감정을 유발하는 것으로 확인되었다. 더욱이 긍정 감정은 조직성공에 유효한 영향을 미치지만, 부정 감정은 조직성공에 해로운 영향을 미치는 등 근로자들의 정서가 조직성공에 중요한 역할(Ashkanasy & Daus, 2002)을 할 수 있다는 선행 연구에 근거해 볼 때, 근로자들의 긍정 감정을 유발 하는 행동은 조직 내에서 더욱 장려하며, 조직에 악영향을 미칠 수 있는 부정 감정을 유발하는 근원적인 요인들은 제거함으로써 조직성과 향상을 위해 근로자들의 감정을 효과적으로 활용해야 할 필요가 있다.

셋째, 고객 만족도 중요하지만, 조직은 근로자의 중요성을 인지하고 근로자 보호를 위한 조직 차원의 제도가 요구된다. 근로자는 고객에게 친절하고 상냥하게 대해야 하지만 고객에게는 이러한 요구 사항이 전혀 없다. 이러한 결과는 "고객은 항상 옳다", "고객이 왕이다"라는 오랫동안 이어져 온 조직의 고객 만족비전이 마치 고객이 근로자 보다 위에 있고, 강자로서 자신들의 힘을 남용해도 된다 라는 식의 사회적 인식을 낳았다. 실제로도 감정노동 근로자는 항

상 고객에게 친절하고 상냥하게 대해야 하지만, 고객은 이러한 요구 사항이 전혀 없기 때문에 고객과 근로자는 소위 갑과 을의 관계가 되어 있다. 많은 인터뷰 참가자들은 고객의 부당한 대우 및 불량 행동에도 불구하고 '미소 짓는 서비스'를 유지해야 하는 고객과의 상호작용 불공정성이 개인들의 자존심 저하와 직업에 대한 회의감과 부정 감정을 야기하는 것은 물론이고, 직무 만족 저하와 이직 의도를 초래한다고 지적하였다. 본 연구 결과에서도 상사나 동료로 인한 부당한 대우보다 고객으로부터 받은 부당한 대우가 감정노동 근로자들의 직무 소진을 야기하는 것으로 나타났다(Grandey, Kern, Frone, 2007). 이러한 직무 소진은 개인의 심신 건강에 해로울 뿐만 아니라, 조직의 이직 및 결근과 같은 비용을 발생시킬 수 있다(Grandey, et al., 2005). 고객 만족이라는 조직 비전을 위해서 고객에 대한 친절함을 외치는 것도 중요하지만, 이와 동시에 고객이 자기 조직 근로자들에 대한 존중을 위한 제도 마련도 함께 병행된다면 조직이 근로자 자신들을 보호하고 있다는 느낌을 줌으로써 더욱 높은 직무 만족과 조직 몰입을 이끌어 낼 수 있을 것으로 판단된다.

넷째, 상사의 칭찬과 이해 배려와 같은 행동은 근로자들의 긍정 정서를 유발할 뿐만 아니라, 상사와 근로자간의 정서적으로 건강하고 활발한 소통을 이끌어낼 수 있다. 따라서 이러한 상사의 능력을 이끌어 내기 위해 리더의 감성 지능 함양을 위한 교육과정이 필요하다. 더욱이 리더의 감성 지능은 근로자들의 긍정 정서를 촉진하고, 부정 정서를 방지하거나 완화하는데 있어 매우 중요한 역할을 할 수 있다. 가령, Mayer & Salovey (1995)과 Goleman (1995)는 리더의 감성지능 역량을 다른 역량과 더불어 매우 중요한 요인이라고 주장한바 있는데, 본 연구 결과에서도 상사의 근로자에 대한 배려, 관심, 그에 맞는 표현과 공감 이해와 같은 감성지능이 근로자 개인의 감정, 태도 및 행동과 같은 다양한 측면

에 영향을 미칠 수 있는 것으로 확인된다.

다섯째, 직무 기술 이외 다양한 상황에 대한 간접 경험과 근로자 스스로의 감정 관리를 위한 조직 차원의 학습 지원이 필요하다. 감정 관리는 교육이 가능하다. 비록 모든 조직에 해당되는 것은 아니지만, 많은 조직들은 대부분 직무에서 필요한 전문적인 지식 및 기술에 대한 교육은 중시하는 반면 근로자 자신의 감정 관리를 위한 교육은 거의 이뤄 지지 않고 있다. 게다가 조직에서는 그저 특정 감정 표현 규칙을 정해 놓고 그에 맞는 감정 표현을 요구하고, 모니터링을 통해 관리 및 통제하는데 그치고 있다는 것은 더욱 문제이다. 따라서 조직 관리자들은 근로자들 스스로의 감정을 인식하고 규제하는 능력을 개발하기 위한 교육 및 프로그램과 같은 차원의 조직 학습 지원이 필요하다. 예를 들어, 역할 연기 및 역지사지 입장에서 생각하는 상황극을 통해 어떠한 감정이 어떻게 유발되며, 이러한 상황을 통한 사고의 전환과 재평가 과정을 통해 조절 및 통제가 가능한가에 대한 전략을 배움으로써 자신의 감정을 관리할 수 있는 기술을 배울 수 있을 것이다. 이외에도 Mark Twain은 매우 부정인 감정 상태일 경우, "5분 휴식 또는 깊게 숨 들여 마시기"를 한다거나, "10까지 숫자 세기"와 같은 행동(Ashkanasy & Daus, 2002 재인용) 등이 도움이 될 수 있다고 말했다. 따라서 다양한 프로그램 개발과 간접 경험을 통한 조직 학습 지원을 통해 근로자들의 감정 관리 능력뿐만 아니라 표현 능력 함양을 위한 교육이 요구된다.

여섯째, 감정 노동으로 인해 지친 근로자간의 심신 회복을 위한 조직 차원의 프로그램 지원이 필요하다. 감정노동의 강도가 높을수록 근로자들의 직무 소진 및 스트레스를 유발할 가능성이 매우 높다. 그럼에도 불구하고 근로자들 스스로 자신의 감정을 인지 또는 자각하지 못한 채 직무를 수행한다면, 자신의 부정 감정을 자신도 모르게 고객이나, 조직 구성원들에게 그대로 전이 시킨다거나, 타인의 심리적

상태에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 조직은 구성원들 스스로 자신의 감정과 행동을 모니터 할 수 있거나, 부정 감정을 순화 및 지친 심신 회복을 위한 다양한 프로그램 마련이 요구된다. 가령, 구글에서 자사 직원들을 위해 개발한 '감성 지능 개발 명상 프로그램' 중 하나인 마음 챙김이 근로자들의 지친 심신을 회복하는데 도움이 될 수 있을 것이다. 따라서 이러한 명상 프로그램 도입이나 이외 심리 상담 프로그램도 유효할 것이다. 따라서 조직 차원의 다양한 프로그램을 통해 근로자들 스스로 재충전 할 수 있는 기회 제공이 이뤄져야 할 것이다.

일곱째, 보상 시스템을 통해 긍정 정서 분위기를 촉진시켜야 할 것이다. 본 연구 참가자들 대부분 감정 노동으로 인해 지친 심신을 보상이 큰 위로의 역할을 하는 것으로 확인되었다. 조직 차원의 칭찬이나 인정이 근로자들에게 적절한 동기 부여 및 사기 진작과 같은 효과를 발휘하기 위해서는 그에 맞는 적절한 보상이 이뤄져야 할 것이다. 실제로 보상은 감정 노동으로 인해 야기될 수 있는 피로와 긴장을 완화할 수 있는 것으로 나타났는데, Glomb, Kammeyer-Muelle, & Rotundo (2004)는 감정 노동에 대해 금전적인 인센티브를 제공할 경우 업무에서 오는 스트레스를 줄일 수 있다고 시뮬레이션 연구를 통해 밝힌바 있다. 따라서 감정 노동에 대한 근로자들의 노동에 대한 가치를 인정하고, 그에 맞는 금전적 보상이 이뤄짐으로써 근로자들의 긍정 감정을 유발함으로써 직무 만족, 조직 몰입과 같은 긍정적 직무 태도를 이끌어 낼 수 있을 것으로 예상된다.

마지막으로, 감정노동 근로자들이 직무 수행 과정에서 받게 되는 스트레스 해소를 위해 근로자간의 상호작용의 기회 및 업무 공간 지원뿐만 아니라, 이러한 공간이 실질적으로 이용 가능하도록 제도를 개선하거나, 업무조정이 필요하다. 본 연구 참가자 대부분이 자신들의 부정 감정 및 스트레스 해소 방법

에 대한 답변으로 동료와의 수다, 동료와의 술자리, 상사에게 하소연과 같은 자신들의 주변 인적 자원 활용을 통해 부정 감정 및 스트레스를 해소하는 것으로 확인되었다. 따라서 근로자간 상호작용 및 원활한 커뮤니케이션을 위해 휴게실 마련은 물론이고, 실제로 적당한 휴식이 이용 가능하도록 조직차원의 적극적 지원이 이루어져야 할 필요가 있다. 실제로 백화점 근로자의 경우는 휴게실이 번듯하게 만들어져 있기는 하지만 대체 인력 부족하기 때문에 실제로 사용 가능한 물리적인 시간 부족으로 휴식은 물론이고, 복리 후생 차원에서 휴게실이 마련되어 있으나 실질적으로는 대체 인력 부족으로 휴게실이 무용지물인 셈이라고 지적하고 있다. 따라서 조직 관리자들은 자신 조직의 직무 특성을 고려하여 적당한 의무적 휴식 시간 제공이나 대체 인력 확보를 통해 조직 내 근로자들의 스트레스 해소를 위한 업무 환경이 필요하다. 또는 조직이나 팀 차원의 회식이나 스트레스를 해소하기 위한 지원을 통해 고객과의 감정적 상호작용으로부터 얻게 되는 피로, 긴장을 완화 할 수 있어야 할 것이다.

### 5.3 한계점

본 연구는 실제 현장 근로자들의 인터뷰를 통해 현장에서 발생되고 있는 문제점과 해결 방안에 대해 근로자들의 목소리를 통해 다양한 시사점을 도출할 수 있었다. 그러나 다양한 시사점을 도출할 수 있었음에도 불구하고 여러 질적 연구의 한계점이 존재한다.

첫째, 본 연구는 일부 직군의 감정노동자들을 대상으로 실시하였기 때문에 일반화의 한계가 있다. 이러한 일부 직종 및 일부 인터뷰 대상자와 같은 한계점으로 인해 본 연구를 통해 도출된 결과 및 시사점이 모든 감정노동에 적용되는 바는 아닐 수 있다. 그러나 본 연구는 고객과 상호작용이 빈번하게 이루

어지는 근로자들을 대상으로 수행한 연구이기 때문에 어느 정도의 부분 집합을 포함하고 있다는 점을 밝히고자 한다.

둘째, 본 연구는 인터뷰 해석에 있어서 신뢰도 확보를 위해 다양한 노력을 하였으나, 여전히 연구자 개인의 주관성이 포함 될 수 있다. 가령, 연구 자료 분석의 적합성 검증을 위해 인터뷰 참가자 4명에게 본 연구에서 코딩 한 내용에 대해 확인하는 절차를 거쳐 연구자 주관성을 배제하고 연구 분석의 적합성을 높이기 위해 노력하였으나, 참가자들의 경우 연구자가 제시한 코딩 프레임에 간혀 동일한 의사 결정을 내렸을 수도 있다고 생각한다.

셋째, 질적 연구를 위한 방법으로 다양한 기법들이 적용되고 있는데, 본 연구에서는 근로자들의 인터뷰에 의존하여 결과를 얻었다는 점이다. 따라서 향후 연구에서는 참여관찰과 같은 보다 다양한 연구방법을 통해 질적 연구가 이루어진다면 보다 풍부하고 심도 있는 연구가 이뤄질 수 있을 것으로 여겨진다.

본 연구는 일부 감정노동 직종 및 근로자들을 대상으로 감정노동 과정에서 나타날 수 있는 변수 도출을 통해 모델을 구축하였다. 그러나 이러한 결과는 실증 분석을 통해 나타난 결과는 아니기 때문에 향후 연구에서 이러한 감정노동 모델 구축을 위한 실증 분석이 이뤄져야 할 것이다.

## 참고문헌

김상표 (2007), "개인 특성, 고객과의 상호작용 특성 그리고 관리기제가 감정노동 수행전략에 미치는 효과," **경영학연구**, 36(2), 355-384.

김여진 (2008), "직장에서 경험한 강한 감정의 전이 (spillover)와 교차전이 (crossover)," **한국사회복지학**, 60(3), 253-274.

김효근, 이현주, 문윤지 (2003), "한국 경영현상 분석을 위한 연구방법론의 재고-질적 연구 방법론을 중심으로," **KBR (구 경영교육연구)**, 6(2), 47-66.

김효선, 박찬희, 구자숙 (2007), "일과 삶의 조화와 업무성과 향상의 시너지효과를 위하여: 상호 협조적 실천 연구 (CIAR)의 방법론적 중요성," **KBR (구 경영교육연구)**, 10(2), 1-20

박상언, 신다혜 (2011), "감정노동과 직장-가정 갈등: 직무소진의 두 영향요인에 대한 실증연구," **인사·조직연구**, 19(1), 227-266.

박상언, 우정훈 (2010), "감정부조화와 감성지능이 서비스직 사원의 비과업 행동에 미치는 영향," **경영학연구**, 39(4), 963-994.

박종원 (2013), 질적 자료 분석 NVivo 10, 부경대학교 출판부.

윤세준, 김상표, 김은민 (2000), "노동과정/감정노동: 조직의 감정표현 규범에 관한 질적 연구," **산업노동연구**, 6(1), 215-254.

정동일 (2013), "경영관행의 조직 내 확산과 편향적 조직학습: 다국적 금융기업의 팀 형성과 그 성과를 중심으로," **인사·조직연구**, 21(2), 75-113.

장용석·조희진 (2013), "공공-민간 경영 패러다임의 융합적 전환: 변화의 추세와 조직의 대응," **인사·조직연구**, 21(3), 69-104.

Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993), "Emotional labor in service roles: The influence of identity," *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S. (2002), "Emotion in the workplace: The new challenge for managers," *The Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.

Bandura, A. (1994), "Self-efficacy," Wiley Online Library.

Bandura, A. (2012), "On the functional properties of perceived self-efficacy revisited," *Journal of Management*, 38(1), 9-44.

Barsade, S. G. (2002), "The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group

- behavior," *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Basch, J. & Fisher C. D. (1998), "Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions," *School of Business Discussion Papers*, 65-87.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000), "Development of a measure of workplace deviance," *Journal of applied psychology*, 85(3), 349-360.
- Betz, N. E. & Hackett, G. (1986), "Applications of self-efficacy theory to understanding career choice behavior," *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 279-289.
- Ben-Zur, H., & Yagil, D. (2005), "The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 81-99.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002), "Organizational behavior: Affect in the workplace," *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.
- Brotheridge, C. M. & Grandey, A. A. (2002), "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work"," *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Dahling, J. & Johnson, H. (2013), "Motivation, fit, confidence, and skills, How do individual differences influence emotional labor?" Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on emotion regulation at work, 57-78.
- Di Giunta, L., Eisenberg, N., Kupfer, A., Steca, P., Tramontano, C., & Caprara, G. V. (2010), "Assessing perceived empathic and social self-efficacy across countries," *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 77-86.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005), "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies," *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357
- Galperin, B. L. (2012), "Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance," *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025.
- Glomb, T. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Rotundo, M. (2004), "Emotional labor demands and compensating wage differentials," *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 700-714.
- Goleman, D. (1995), "Emotional Intelligence," Bantam Books.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, & Annie McKee (2002), "The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results," Little, Brown London.
- Gosserand, R. H. & J. M. Diefendorff (2005), "Emotional display rules and emotional labor: the moderating role of commitment," *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1256-1264.
- Grandey, A. A. (2000), "Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor," *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004), "The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees." *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005), "Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 38-55
- Grandey, A. A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (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), 63-79.
- Griffitt, W. & R. Veitch (1971), "Hot and crowded: Influence of population density and temperature on interpersonal affective behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, 17(1), 92.
- Griffitt, W. & D. Byrne (1970), "Procedures in the paradigmatic study of attitude similarity and attraction," *Representative Research in Social Psychology*, 1(1), 33-48.
- Gross, J. J. (1998), "Antecedent- and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology," *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224.
- Hall, R. H. (1968), "Professionalization and bureaucratization," *American sociological review*, 33(1), 92-104.
- Mary Jo Hatch (2012), *Organization Theory (Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives)*, OXFORD UNIVERSITY PRESS ACADEMIC.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N. (2006), "The role of self-efficacy in performing emotion work," *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 222-235.
- Hochschild, A. R. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (2003), "The managed heart: Commercialization of human feeling," With a new afterword, Univ of California Press.
- Kim, H. J. (2008), "Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout," *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000), "Exploring the Dimensions of Emotional Labor The Heart of Hochschild's Work," *Management communication quarterly*, 14(1), 8-49.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988), "Organizational learning," *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Mars, G. & Nicod, M. (1984), "The world of waiters," Allen & Unwin London.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1995), "Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings," *Applied and preventive psychology*, 4(3), 197-208.
- Morey, N. C. & Luthans, F. (1984), "An emic perspective and ethno science methods for organizational research," *Academy of Management Review*, 9(1), 27-36.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996), "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor," *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Pugh, S. D., Groth, M., & Hennig-Thurau, T. (2011), "Willing and able to fake emotions: a closer examination of the link between emotional dissonance and employee well-being," *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 377.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1987), "Expression of emotion as part of the work role," *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Rafaeli, A. & Sutton, R.I. (1989), "The expression of emotion in organizational life," *Research in organizational behavior*, 11, 1-42.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2014), *Organizational Behavior*, Pearson Higher Ed.
- Roehling, P., Moen, P., & Batt, R. (2003), "Spillover." In Moen (ed.), *It's about Time: Couples and Careers*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Snizek, W. E. (1972), "Hall's professionalism scale, An empirical reassessment," *American so-*

- ciological review*, 37(1), 109-114.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997), "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice," *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Strauss, A. L., Corbin, J. M., & Niewiarra, S. (1996), "Grounded theory: Grundlagen qualitativer sozialforschung," Beltz, Psychologie Verlags Union Weinheim.
- Sutton, R. I. (1991), "Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors," *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 245-268.
- Thoits, P. A. (1991), "On merging identity theory and stress research," *Social Psychology Quarterly*, 54(2), 101-112.
- Thomson, K. (1998), "Emotional capital," Oxford: Capstone.
- VanMaanen, J. & Kunda, G. (1989), "Real feelings-emotional expression and organizational culture," *Research in organizational behavior*, 11, 43-103.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006), "Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work," *Work & Stress*, 20(1), 60-83.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996), "Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work," *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18, 1-74.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999), "Effects of justice conditions on discrete emotions," *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.
- Westman, M. (2001), "Stress and strain crossover," *Human Relations*, 54(6), 717-751.
- Wilk, S. L. & L. M. Moynihan (2005), "Display rule "regulators": the relationship between supervisors and worker emotional exhaustion," *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 917-927.
- Wong, C. S. & Law, K. S. (2002), "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study," *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Zapf, D. (2002), "Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations," *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268

## Modeling Affective experience and Emotional Labor Process in the Workplace: Grounded Theory Approach

Hyewon Kong\* · Hyosun Kim\*\*

### Abstract

This study investigated the affective experience of employees in the service oriented workplace based on the Affective Events Theory. In particular, this study aimed to explore the conditions which cause positive and negative affective experiences in the workplace and the intervening conditions (moderating conditions) which either alleviate or aggravate the affective experiences within the workplace. To explore the process aspects of emotional labor, we adopted a grounded theory approach. One of the researchers conducted a semi-structured in-depth interview with 12 employees who are working in the service oriented industry which requires extensive emotional labor. The interviews with participants were analyzed according to the framework of grounded theory (causal conditions, contextual conditions, phenomena, action/interaction, intervening conditions, consequences).

The analysis of the interviews showed that personal accomplishment, customer's expression of positive emotion, pro-social behavior of customers, compliments from one's boss or colleague, and acknowledgement and compensation triggered positive emotion for employees. On the other hand, physical and mental fatigue, humiliating experience from the interaction with customers, the lack of company's support policy, and the lack of immediate manager's relational ability triggered negative emotion for employees.

Intervening conditions that mediate the relationship between affective experience and organizational and individual outcome could be roughly divided into an individual dimension and an organizational dimension. Personal characteristics, such as enthusiasm for one's career, work and life balance, job identification, self-efficacy, and emotional intelligence were identified as the intervening conditions in the individual dimension. In the case of the organizational

---

\* Ph. D. Candidate, College of Business Administration, Chung-Ang University(chomiri79@daum.net), First Author

\*\* Associate professor, College of Business Administration, Chung-Ang University(hkim3@cau.ac.kr),  
Corresponding Author

dimension, emotional support within the workplace, such as sense of belongingness, empowerment, support from one's boss and colleague, as well as instrumental support, such as employee welfare system, employment security, recruitment and compensation system, were identified as intervening conditions. In addition, organizational atmosphere that encourages organizational learning, such as sharing of experiences, provision of opportunities for learning, and feedback, were related to emotional labor, which have not been frequently covered in previous studies. Finally, organizational justice factors, such as interactional justice, procedural justice, and distributional justice, were classified as intervening conditions in the organizational dimension.

The analytical processes and findings of this study, based on grounded theory, present a detailed understanding the emotional labor process, and provide more substantive working-level implications by reflecting on the actual experience employees.

A brief explanation of several implications is as follows. First of all, organization managers should understand the source of affective experience that trigger positive emotions and negative emotions of employees, so as to maintain the positive sentiment of employees. Second, although customer satisfaction is important, organizations should also provide companywide politics to protect employees who are engaged in extensive emotional labor. Third, compliments, understanding, and consideration extended by the boss not only induce positive emotion of employees, but also alleviate the negative effect of emotion on various outcomes within organization.

To sum up, we conclude that the study of emotional labor process in organizational settings has provided new and important insights into the way in which people in organizations behave. We offer advice for managers to enable them to develop and to maintain a positive emotional climate in their organizations.

Key Words: emotional labor, affective events theory, qualitative study, emotional labor modeling