

# 감정노동: 최근 연구 동향과 과제\*

## Emotional Labor: Research Trends and Challenges

양경옥(주저자)  
Kyunguk Yang(First Author)

순천향대학교 경영학과 Department of Business Administration, Soonchunhyang University(k-yang@sch.ac.kr)

.....

1983년에 Arlie Hochschild가 『The managed heart』를 출간한 이후 약 40년이란 세월이 흘렀으며 그동안 감정노동에 대한 수많은 문헌들이 출간되었다. 감정노동은 특히 경영학에서는 조직원들의 직장 내 감정생활을 깊이 있게 이해하는 데 결코 무시할 수 없는 연구주제가 되고 있다. 그런데 지금까지 감정노동 연구들을 일별하면, 학자들마다 그에 대한 개념화 및 조작화하는 방식들이 서로 다르고, 또 감정노동을 측정하는 방법도 매우 다양하다는 것을 알 수 있다. 이는 감정노동과정에 대한 일관된 이해를 저해하는 요인이 되고 있다. 본 연구는 다양한 감정노동의 관점들을 통합하여 다층적 프로세스 모형을 정립함으로써 감정노동과정에 대한 수미일관한 이해를 추구한다. 그 후에 본 연구는 다층적 프로세스 모형을 토대로 2000년대 이후 해외 우수 저널에서 출판된 실증논문들을 검토한다. 이를 통해 감정노동과정의 어떤 측면이 집중적으로 연구되었고, 반면에 또 어떤 측면은 여전히 연구가 부족한지 진단할 수 있다. 마지막으로 본 연구는 감정노동과정의 더욱 정밀한 이해를 위하여 향후 연구되어야 할 과제를 몇 가지 제시하는 것으로 끝맺는다.

주제어: 감정노동, 다층적 프로세스 모형, 문헌 연구, 표면연기, 내면연기

Over the past forty years, since Arlie Hochschild's publication of 『The managed heart』 in 1983, a substantial body of literature on emotional labor has emerged. This topic has become indispensable in management studies, shedding light on the lived experiences of employees within the workplace. However, scholars approach emotional labor from diverse perspectives, leading to varying conceptualizations and operationalizations. Additionally, the methods for measuring emotional labor exhibit considerable diversity. The central objective of this study is to construct a multilevel process model by integrating various theoretical lenses on emotional labor. Subsequently, the study delves into empirical papers published in prominent journals since the 2000s, using this multilevel process model as a framework. By doing so, the research explores which facets of the emotional labor process have received intensive scrutiny, identifies existing gaps or challenges, and suggests directions for future research.

Keyword: emotional labor, multilevel process model, literature review, surface acting, deep acting

.....

최초투고일: 2023. 12. 19      수정일: (1차: 2024. 04. 01)      게재확정일: 2024. 04. 15

\* 이 논문은 순천향대 연구비의 지원을 받아 수행된 연구임.

## 1. 서론

Arlie Hochschild가 *The managed heart* (Hochschild, 1983)를 출판한 지 어언 40년이 넘었다. 지난 40여 년 동안 감정노동(emotional labor)에 관한 무수한 연구들이 쏟아져 나왔는데, 이는 경제구조가 서비스 산업 중심으로 빠르게 재편되었기 때문이다. 전통적인 제조업의 생산물은 노동자가 생산한 뒤 고객이 구매하고 소비하며, 따라서 생산과 소비가 공간적으로뿐만 아니라 시간적으로도 분리되어 있다. 반면에 비물질적인(intangible) 서비스는 노동자와 고객이 접촉할 때 비로소 생산 및 소비되기 때문에 소비와 생산이 시공간적으로 중첩된다. 이는 다시 말해 노동자들이 고객과 상호작용하면서 표현하는 제스처, 표정, 목소리 등이 상품판매에 직접적인 영향을 미친다는 것을 의미한다. 그러므로 서비스 노동자들은 자신의 감정 표현을 관리하도록 요구받는다. 이러한 감정관리 활동을 Hochschild(1983)는 감정노동(emotional labor)이라고 명명했다.

지금까지 출판된 연구들은 감정노동과정의 다양한 측면들을 각종 이론과 방법론을 동원해 풍부하게 설명하고 있다. 최초로 Hochschild는 Erving Goffman의 연극적 방법(Goffman, 1959)에 기초해서 감정노동 개념을 제기하였지만 이후 연구자들은 심리학의 감정조절이론(emotion regulation theory), 자원보존이론(resource conservation theory), 자기통제이론(self-control theory) 등을 추가적으로 도입하고 있다. 연구방법의 측면에서 보면, Hochschild(1983)가 수행했던 질적 사례연구에만 머물지 않고 실험과 설문조사에 근거한 양적 통계방법이 적극 활용되고 있다. 그러나 연구의 이러한 다양성은 오히려 감정노동과정에 대한 통일된 이해를 방해하기도 하

며, 이러한 점에서 양날의 칼과도 같다. 감정노동과정에 대해 학자들 사이에서 합의된 통일된 모형이 없기 때문에, 감정노동 연구가 시작된 지 40여 년의 시간이 흘렀음에도 지금까지도 감정노동의 새로운 조작적 정의와 그 측정도구가 개발되고 있는 실정이다. 원래 어떤 개념이 등장했을 때, 그것의 조작화 및 측정도구에 대한 전반적 합의가 초기에 이루어지고 그 후 실증연구 성과들이 축적되면 이를 종합하는 메타분석(meta-analysis)과 문헌리뷰가 이루어지면서 연구가 성숙기에 이른다. 그런데 감정노동 연구는 거꾸로 실증연구의 성과들이 축적되어 몇 가지 메타분석 연구가 이루어졌음에도 불구하고 개념화·조작화가 여전히 합의되지 않고 통일적 모형이 제시되지 않고 있는 역설적인 상황에 처해 있다(Grandey & Gabriel, 2015). 통일적 모형이 없다면 과거의 연구 성과를 일관된 틀 아래에 종합할 수 없고, 따라서 기존 연구의 한계 및 향후 연구 과제를 식별하는 것도 불가능하다. 즉, 감정노동 연구가 향후 더 발전하는데 통합적 모형의 부재가 큰 장애물이 되고 있다.

본 연구는 기존에 출간된 감정노동의 해외 문헌들을 검토하여 감정노동의 통합 모형을 구성하고자 한다. 여기서 감정노동이 최초 어떤 요인에 의해 촉발되고, 어떠한 심리적 과정을 거쳐 감정노동자 자신과 상대 고객, 그리고 조직에까지 영향을 미치는지가 순차적으로 설명된다. 다른 한편, 이 모형은 다층모형(multilevel model)으로서 미시수준(정서사건)에서 중위수준(팀과 조직)을 거쳐 거시수준(문화)까지 포괄하고 있는데, 각 층위에서 감정노동과정이 어떻게 발현되는지, 그리고 각 층위에 고유한 선행요인과 종속변인이 무엇인지를 제시한다. 그러므로 본 연구에서 제시하는 통합모형은 감정노동의 순차적 진행과정을 보여주는 감정노동의 프로세스 모형인 동시에, 감정노동과정이 배태된 층위에 따라 그 구체적인

발현 양태를 구분하는 다층모형이다. 감정노동은 종업원 개인이 자신의 감정을 관리하는 심리적 과정인데, 이 과정은 감정노동자가 위치한 맥락에 의해 다양한 양태를 띤다. 그러므로 감정노동과정의 통합적 모형은 감정노동자가 위치한 다양한 층위를 고려한 프로세스 모형이지 않을 수 없다. 지금까지 감정노동의 모형을 제시한 연구들은 대개 감정노동의 프로세스를 규명하는 데 그쳐 각 층위에 따른 감정노동과정의 다양한 발현형태를 규명하는 데 소극적이었다(Gabriel et al., 2023; Grandey & Gabriel, 2015). 몇몇 연구들은 모형에 층위 구분을 도입하기도 하나, 그 경우에는 감정노동의 프로세스를 포함하고 있지 않다(Grandey & Melloy, 2017; Imose & Finkelstein, 2018).

본 연구는 다음과 같은 점에서 의의가 있다. 첫 번째로, 다층적 수준을 고려하여 감정노동의 전체 프로세스를 제시하는 통합적 모형을 구성한다는 점에서 기존 연구들과 차별성을 가진다. 감정노동의 층위까지 고려할 때 우리는 어떤 지점에서 연구상 공백이 존재하고 이를 해결하기 위해 향후 어떤 연구 과제가 수행되어야 하는지를 보다 용이하게 확인할 수 있다. 두 번째로, 본 연구는 해외에서 출간된 감정노동 문헌들을 검토하여 국내에서 활동하는 연구자들에게 감정노동에 관한 최근 연구동향을 소개하는 데 의의가 있다. 90년대 이후 국내에서 감정노동은 심리학, 사회학, 경영학 등 사회과학의 다양한 분야에서 활발히 연구되어 왔으나, 해외 학계의 성과를 종합적으로 정리하여 소개한 연구는 거의 존재하지 않았다. 최근 해외 학계에서 감정노동의 어떤 점에 주안점을 두고 있는지를 파악함으로써 국내 감정노동 연구를 자극할 수 있을 것이다. 또한 이들 연구들의 맹점 및 한계를 지적함으로써 향후 연구방향을 정립하는 데 기여하고자 한다.

본 연구는 다음의 순서로 진행된다. 먼저 지난 감정노동 연구들을 개괄할 것인데 Grandey et al. (2013b)을 따라 이들을 크게 세 가지 이론적 렌즈(lenses) 즉, 직업적 요건, 감정표현, 심리적 과정 관점으로 요약·정리할 것이다. 그 뒤 이 렌즈들을 통합하여 감정노동과정의 통합적 모형을 구성한다. 이어서 감정노동 실증연구의 성과들을 검토하는데, 앞서 종합한 감정노동과정 모델의 선행·후행 요인들 및 조절변인들을 다양한 층위에서 정리한다. 마지막으로 여전히 남아 있는, 이전 연구들의 맹점이나 한계점도 짚어내고자 한다. 이에 기반하여 향후 감정노동 연구가 나아가야 할, 또는 나아갈 수 있는 방향을 조심스럽게 모색해 본다.

## II. 감정노동 연구의 전개 과정

Hochschild는 감정의 사회적 측면을 부각시키면서 최초로 감정노동의 개념을 제안하였다. 그녀는 사회적 상호작용론(social interaction theory)의 이론적 시각을 감정에 적용하여 사람들은 특정 감정을 서로가 표현하기를 기대하며, 이러한 암묵적인 기대에 맞추어 자신의 감정을 조절하고 있다고 주장했다(Hochschild, 1979). 그녀는 사람들이 저마다 지니고 있는 감정표현 능력이 임금과 교환되어 사용자에게 선대되는 순간, 감정노동이 된다고 한다(Hochschild, 1983). 이제 감정은 더 이상 감정노동자의 것이 아니며 감정관리에 관한 자율성을 사용자에 의해 박탈당한다. Hochschild는 Harry Braverman의 탈숙련화 테제(Braverman, 1974)의 연장선상에서 노동자의 가장 내밀한 영역인 감정마저 소외된다고 주장한다.

Hochschild(1983)의 선구적인 작업 이후에 학자들은 제각기 저마다의 감정노동 개념 및 조작화 방안을 제시하였다. 즉 감정노동은 진정으로 백가쟁명(百家爭鳴)의 영역이 되었다. 지금까지 제출된 감정노동의 개념과 측정 방법들을 망라하면서 Grandey et al.(2013b)은 아래의 <표 1>을 제시하였는데, 이는 감정노동 연구들을 총 세 가지 접근법 (또는 세 종류의 렌즈)으로 유형화한 것이다.

우선, 직업적 요건의 관점은 감정관리와 감정노동

을 구분하는 데 강조점을 둔다. 감정관리는 사적 영역에서 개인적 동기로 감정을 관리하는 것이라면, 감정노동은 이윤 획득의 목적으로 조직에 의해 감정표현이 통제되는 것을 말한다. 이 접근법에 입각한 연구들은 노동자들이 어떻게 기업의 수익향상을 위하여 통제를 당하며, 이에 노동자들이 어떻게 반응하는지 연구한다(Wharton, 2009). 대표적으로 Leidner (1993)는 패스트푸드 매장의 판매직과 보험설계사를 비교한다. 패스트푸드 매장은 서비스를 표준화하

<표 1> 감정노동의 세 가지 접근법

구분	직업적 요건 관점	감정표현 관점	심리적 과정 관점
정의	임금에 대한 대가로서 감정표현 관리가 요구되는 직무	의식적 노력이 필요하거나 필요하지 않은, 역할에 의해 규정된 감정 표현	직무상 타인과 상호작용할 때 수행하는 감정조절의 심리 내적 과정
주요 출판물	Wharton(1993) Leidner(1993) Morris & Feldman(1996) <sup>1)</sup>	Rafaeli & Sutton(1987, 1989) Ashforth & Humphrey(1993)	Zerbe(2000), Grandey(2000) <sup>2)</sup>
주요 개념	<ul style="list-style-type: none"> <li>감정관리(emotion work or management) = 개인적 동기에서 사적으로 수행</li> <li>감정노동 = 타인과의 주기적인 상호작용으로서 조직적 관리/통제의 대상</li> <li>감정규칙/표현규칙 = 타인에게 어떻게 감정을 느끼고 표현해야 하는가에 대한 규범</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>감정조화(emotional harmony) = 감정, 표현, 감정기대가 일치</li> <li>감정 일탈 = 표현이 기대와 불일치</li> <li>진정성 = 표현이 진정성 있게 보이는 정도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>표면연기 = 직무기대에 맞추어 감정표현을 변화시키는 방법</li> <li>내면연기 = 직무기대에 맞추어 감정을 변화시키는 방법</li> <li>감정부조화 = 감정과 표현 간의 격차 때문에 발생하는 긴장</li> </ul>
측정	<ul style="list-style-type: none"> <li>질적 연구 (인터뷰, 참여관찰)</li> <li>O*Net</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>표현적 행동에 대한 관찰자의 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>행위자의 자기보고 (self-report) 방식</li> </ul>
결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직에게는 이로우나 노동자에게는 해로움.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직에게는 이로우며 만일 노력이 들거나 진정성이 결여되면 노동자에게 해로움.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>내면연기는 조직과 노동자에게 이로움.</li> <li>표면연기와 감정부조화는 해로움.</li> </ul>

1) 본래는 내면 심리적 관점으로 분류되었으나, 사실 이 연구는 감정노동의 차원으로서 주로 직무적 특성에 초점을 맞추므로 직업적 요건에 해당하는 것으로 저자가 수정했다.  
 2) Grandey(2000)은 감정조절이론을 통해 감정노동의 심리적 기제를 밝히고 표면연기와 내면연기의 효과를 검증하는 것을 중점으로 하는 연구경향을 촉발했다는 점에서 중요한 논문이며, 따라서 저자가 이 표에 새로 추가했다.

고 고객의 획일화된 응대를 통해 매장 회전율을 높이는 것을 목적으로 한다. 그리하여 고객응대를 위한 표준화된 스크립트와 표정, 말투, 작업복 등에 대한 상세한 지침이 존재한다. 응대과정은 철저하게 회사에 의해서 모니터링된다. 반면에 보험설계사들은 고객응대 시 상당한 자율성을 발휘하여 고객의 특수한 성향과 취향에 맞추어 개별적으로 응대할 것이 요구된다. 이들은 역할극을 통해 다양한 판매상황에서 여러 유형의 고객을 다루는 방법을 학습한다. 또한 회사의 가치관과 비전을 체화하여 회사의 감시를 벗어나는 상황에서도 적절하게 감정노동을 수행하도록 요구된다(Leider, 1993).

이 관점 하의 연구자들은 감정노동을 직무의 특성으로 조작화하는데, 사실 Hochschild(1983)가 이미 그러한 시도를 한 바 있다. 그녀는 *The managed heart*의 부록에서 감정노동 수준이 높은 직무를 구분하여 제시했다. 고객과 상호작용 빈도가 강하고 타인에게 감정을 불러일으키도록 요구 받으며, 상호작용이 조직에 의해서 통제받는가라는 세 가지 기준을 통해 감정노동이 요구되는 직무를 구분한다. Morris & Feldman(1996)는 감정노동을 조직에 바람직한 감정을 표현하기 위해 필요한 노력, 계획, 통제로 정의한다. 그들은 감정노동에 네 가지 차원이 있다고 하며, 각각 감정표현의 빈도, 표현규칙에 대한 집중, 감정표현의 강도, 그리고 표현해야 할 감정의 다양성이다.

두 번째는 감정노동을 감정표현 행동으로 간주하는 관점이다. 이 관점은 Goffman(1959)의 연극적 방법을 강조한다. 연극적 방법론이란 사람들은 마치 무대 위에서 연기를 하듯이 자신의 인상을 관리하여 타인에게 영향을 미치려 한다는 것이다. 마찬가지로 서비스직 종사자들은 타인(고객)에게 특정 감정을 불러일으키기 위해 상호작용 상황에서 어떤 캐릭터를

연기한다. 이 관점에서는 종사자들이 실제 어떤 감정을 갖고 있는가는 문제가 되지 않으며, 겉으로 드러나는 감정표현에 더 초점을 맞춘다. 감정규칙 대신에 표현규칙(display rule)이란 용어를 더 선호하는 이유도 내면의 감정이 어찌 되었던 간에 겉으로 드러나는 감정이 더 중요하기 때문이다(Ashforth & Humphrey, 1993).

이 관점에서는 감정노동을 측정할 때 관찰자에 의한 표현행동의 코딩을 선호한다(Rafaeli & Sutton, 1987, 1989). 이 관점에서 따르면 감정표현이 작업장에서의 역할 기대, 즉 표현규칙에 합치하는가에 따라 결과가 상이해진다. 만일 감정표현이 역할기대와 부합한다면(감정 조화), 이는 조직에 긍정적 영향을 미친다. 반면에 역할기대(표현규칙)와 감정표현이 불일치한다면 이는 감정적 이탈이라 칭해지며 조직에게 부정적 영향을 미친다. 이 관점에서 '감정 조화'는 개인에게도 긍정적 영향을 미치는데, 역할기대에 맞는 감정을 표현함으로써 고객으로부터 팁(tip) 등의 금전적 보상을 받게 될 뿐만 아니라 심리적으로도 성취감을 가지게 된다는 것이다(Rafaeli & Sutton, 1987). 이렇게 감정노동이 종사자 개인에게 긍정적일 수 있다고 주장함으로써 이 관점은 Hochschild(1983)의 본래 관점에서 이탈하게 된다.

마지막으로 세 번째는 내면의 심리적 과정으로서 감정노동을 바라보는 관점이다. 이 관점은 감정노동자들이 어떤 심리적 메커니즘을 통하여 자신의 감정을 관리하고, 그 결과 어떤 심리적 건강 상의 문제에 직면하는지에 초점을 맞춘다. Grandey(2000)의 연구가 가장 대표적이다. 이 연구들의 특징은 우선 표면연기(surface acting)와 내면연기(deep acting)라는 두 전략에 초점을 맞춘다는 것이다. 표면연기가 표현규칙이 요구하는 감정을 느끼는 척 거짓으로 표현하는 것이라면, 내면연기란 그 감정을 실제 느

기기 위해 노력하는 전략을 말한다. 다른 두 접근법들과 달리 심리 내적 접근법은 이 전략들의 효과를 검증하는 데 주력한다. 이 연구는 심리적 메커니즘에 대한 정교한 이론(예: 감정조절이론)에 근거하여 감정노동자의 내면 심리에서 벌어지는 변화에 주목한다 할 수 있다.

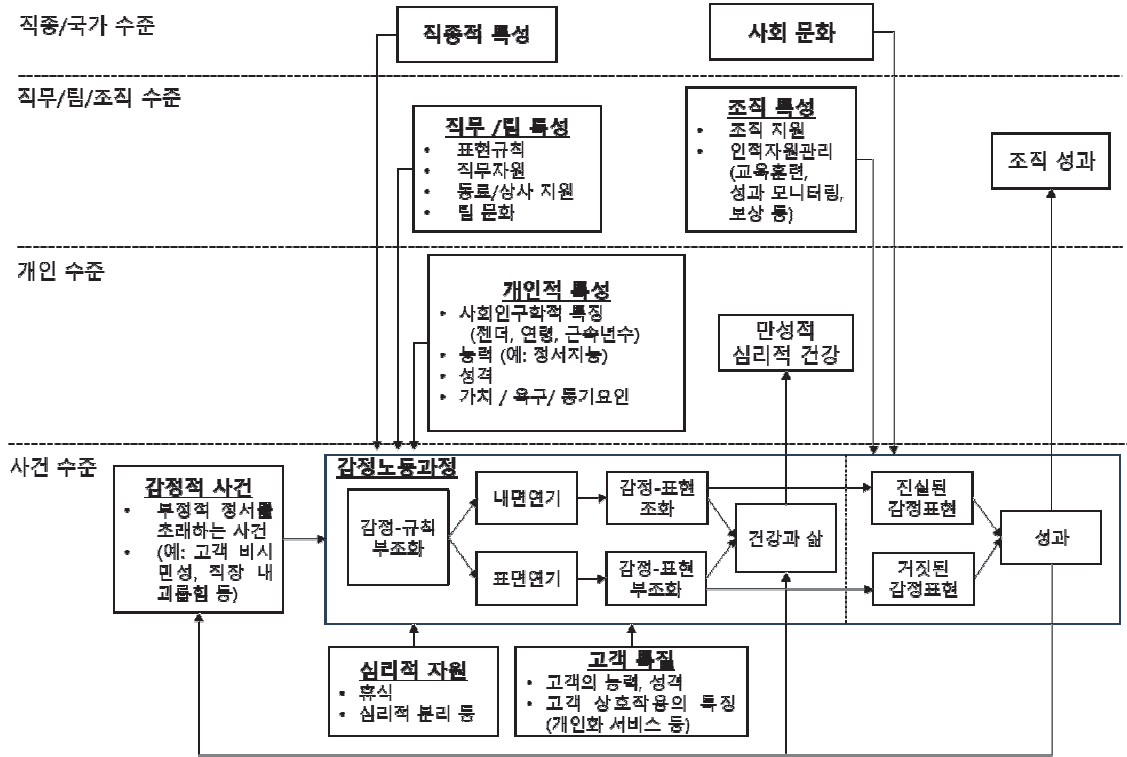
이 접근법 하의 연구들은 설문조사에 의한 양적 연구 또는 실험실 연구를 주로 수행한다는 점에서도 구별된다. 전자는 설문조사를 통한 자기보고(self-report)에 의해서 감정노동의 수준을 측정하는데, 최근 가장 많이 사용되는 측정도구는 Brotheridge & Lee(2003)가 제안한 것이다. 감정노동에 대한 실험연구도 진행되고 있는데, 주로 콜센터 시뮬레이션과 같은 가상의 서비스 제공 환경을 만들고 특정 자극(예: 고객 불만행동)을 주었을 때 피실험자들의 감정조절 전략과 심리적 반응을 측정하고 있다. 가장 대표적인 것이 최근 Gabriel & Diefendorff(2015)의 연구인데, 이들은 피실험자들이 고객으로부터 전화를 받고(인바운드 콜센터 시뮬레이션) 상품을 판매하는 가상의 상황을 조성해서 고객이 불만행동을 했을 때 피실험자들의 감정상태, 감정조절방식, 심리적 반응 등을 초 단위로 측정했다. 이러한 실험 연구는 변인들 간 인과관계를 명확히 검증할 수 있다는 장점이 있으나, 반면에 고용관계에 특수한 권력관계, 젠더관계 등을 가정하고 있지 않아 실제 작업장에 연구결과를 어느 정도로 적용될 수 있을지 알 수 없다.

### III. 감정노동의 통합적 모형

위에서 정리한 세 가지 접근법(렌즈)은 감정노동에 대한 서로 다른 개념화·조각화·측정으로 인해 상

호 충돌하지만 하나의 이론 틀에서 통합될 수도 있다. 이 접근법들은 애초에 Hochschild(1983)가 제안했던 감정노동 개념에 모두 그 뿌리를 두고 있으며 각기 다른 시각과 수준에서 감정노동의 특정 측면을 두드러지게 강조한 것이기 때문이다. Grandey et al.(2013b) 또한 하나의 접근법만으로는 감정노동을 온전히 포착할 수 없고 반드시 다른 접근법들에 의해서 보완될 필요가 있다고 한 바 있다. 본 연구는 이 세 가지 접근법을 종합하여 다양한 수준에서 감정노동과정의 전체를 해명하는 통합모형을 <그림 1>과 같이 제시한다.

<그림 1>은 감정노동과정을 다층적 수준에서 해명한다는 특질이 있으며, 이 점에서 Grandey et al.(2013b)와 구분된다. 감정노동의 렌즈는 각기 다른 수준에서 감정노동을 조망한 것이므로 이 렌즈를 통합하기 위해서는 다층모형을 구성하는 것이 필수적이다. 먼저, 직업적 요건의 관점은 서비스직의 직무적 특성, 조직적 맥락이 어떻게 감정노동과정에 영향을 미치는지를 집중적으로 설명한다. 그러므로 직업적 요건 관점은 <그림 1>에서 '직종/국가' 수준 및 '직무/팀/조직' 수준에서 각 요인들이 감정노동과정에 미치는 영향에 초점을 맞추는 것으로 정리할 수 있다. 가장 거시적인 요인은 국가 문화로서, 감정노동자의 출신 국가 또는 감정노동과정이 이루어지는 문화적 배경이 감정노동에 영향력을 행사할 것이다. 또 Hochschild(1983)가 최초 관심을 표현했던 것처럼 동일한 서비스 직종이라 하더라도 그 특성에 따라 감정노동의 강도가 다를 것이다. 팀과 조직, 그리고 직무라는 중위 수준도 중요한데, 여기서 특히 우리가 주목해야 할 것은 표현규칙이다. 회사는 표현규칙을 제정하여 서비스직 종사자가 표현해야 할 감정과 억제해야 할 감정을 결정하며, 때에 따라서 말투, 억양, 목소리 톤, 표정, 외모 등을 세밀한 수



〈그림 1〉 감정노동과정의 통합 모형

준에서 통제하기도 한다. 이 표현규칙은 암묵적으로 존재할 수도 있고 또는 매뉴얼의 형태로 구체화될 수도 있다. 회사는 여러 인적자원관리 전략을 통해서 감정노동자가 이 표현규칙을 체화하도록 유도한다. 또한 팀 문화와 사회적 지원(동료, 상사, 조직)은 감정노동의 악영향을 완화하고 종업원의 건강을 유지하는 데 도움을 줄 수 있다.

감정노동의 렌즈 중 심리적 과정 관점은 종업원 개인이 왜, 그리고 어떻게 감정노동을 수행하는지를 미시적 수준에서 설명한다. 〈그림 1〉에서 감정노동과정은 사건 수준에 위치하고 있는데, 이는 감정노동을 직접적으로 촉발하는 원인은 사업장에서 날마다 불규칙하게 발생하는 사건이기 때문이다. 이를 본 연

구에서는 감정적 사건이라 칭하였는데, 이는 종업원의 부정적 정서를 야기하는 사건들로서 예컨대 고객의 무례한 행동이나 직장상사·동료의 괴롭힘 등이 있다. 이 사건들로 인해 부정적 정서를 경험하는 개인은 자신의 내면의 감정과 표현규칙이 지시하는 감정 간의 괴리를 체험한다. 이 감정적 간극을 〈그림 1〉에서 감정-규칙 부조화(emotion-rule dissonance)로 명명하고 있다(Hülshager & Schewe, 2011; Zapf et al, 2021). 감정-규칙 부조화는 종업원에게 심리적으로 불편한 느낌을 주기 때문에 종업원은 이를 해소해야 한다(Pugh et al, 2011). 종업원은 표면연기를 통해서 감정을 거짓으로 꾸며내거나 또는 내면연기를 통해서 요구된 감정을 진정으로 느끼

려고 노력할 수 있다.

심리적 과정 관점은 감정노동이 어떠한 메커니즘을 통해서 어떠한 결과를 야기할지 예측하는 데 활용될 수도 있다. 이 관점에 따르면 감정노동전략은 감정-표현 부조화(emotion-display dissonance)의 창출 여부에 따라서 종업원의 심리상태에 미치는 효과가 달라진다(Zapf et al., 2021). 감정-표현 부조화란 내면의 감정상태와 겉으로 표현한 감정 간의 불일치 상태를 말한다. 표면연기는 감정-표현 부조화를 야기하는데, 종업원들은 내면의 부정적 감정이 밖으로 유출되지 않도록 끊임없이 자기 감정을 모니터링해야 하므로 많은 자원을 소모한다. 또한 자신의 표정, 말투, 역양을 겉으로 꾸며내는 데에도 자원이 필요하다. 그리고 감정-표현 부조화란 결국 부정적 감정을 표현은 하지 않을 뿐 종업원이 지속적으로 느끼는 것을 뜻하기 때문에 스트레스를 경험할 수밖에 없다. 반면에 내면연기는 감정-표현 부조화를 최소화하거나 또는 감정-표현의 조화 상태를 초래하기 때문에 종업원의 심리적 건강은 향상될 수 있다.

심리적 과정 관점은 감정노동이 모든 개인에게 동일한 효과를 가진다고 주장하지 않는다. 종업원 개인의 특성, 예컨대 가장 기본적인 인구통계학적 특성뿐만 아니라 능력, 성격, 가치, 욕구, 동기요인 등에서의 개인차가 감정노동과정에서 중요하다. 이러한 개인차로 인해서 동일한 감정적 사건에 대해 종업원은 서로 다른 전략으로 반응하게 되며, 또 감정노동전략이 건강과 삶, 그리고 서비스 성과에 미치는 영향이 달라질 수 있다. 마찬가지로 매일 그 양이 변동하는 종업원 개인의 심리적 자원이 감정노동과정으로부터 개인을 보호하는 역할을 할 수 있다. 감정노동은 종업원의 자원을 소모하는 과정이기 때문에 그들이 보유한 자원의 양과 질에 따라서 감정노동의 결과가 상이할 수 있는 것이다.

감정표현 관점을 통해서는 감정노동전략이 어떻게 서비스 성과에 영향을 미치는지를 알 수 있다. <그림 1>의 사건 수준에 위치한 감정노동과정의 후반부가 이 메커니즘을 나타내고 있다. 감정표현적 관점에서 중요한 것은 종업원이 겉으로 표현한 감정이 과연 진정성 있는 것으로서 고객에게 받아들여지는가 여부이다. 내면연기는 표현규칙과 일치하는 감정을 진정성 있게 표현하는 방식이며, 이러한 진정성 있는 감정표현을 고객은 긍정적으로 평가한다(Coté, 2005). 반면에 표면연기는 진정성을 결여하고 있는 가장된 감정표현이며, 고객은 종업원의 감정에 진정성이 없다는 것을 지각하고 종업원을 부정적으로 평가할 수 있다. <그림 1>에서 보듯이, 서비스 성과는 다시 감정노동과정에 되먹임 효과를 가져온다. 감정노동자는 고객으로부터 긍정적 피드백을 받음으로써 서비스 제공 관련 효능감이 증가할 수 있고, 따라서 서비스 성과가 감정노동자의 심적 건강에 영향을 미친다. 또 감정노동자에 대한 고객의 반응은 다시 감정노동을 초래하는 자극요인이 될 수 있는데, 예를 들어 고객의 부정적 서비스 평가는 감정노동자에게 불쾌한 감정을 불러일으켜 감정-규칙 부조화를 극대화할 수 있다.

감정표현적 관점은 종업원이 응대하는 고객의 특질, 또는 고객과의 관계적 특질이 감정노동과정에 영향을 미친다는 점에 주목한다. 이 이론적 렌즈는 감정노동을 고객과 종업원 간의 이차 관계에서 형성되는 것으로 파악하기 때문이다. 고객이 어떠한 성격 또는 능력을 가지는지, 그리고 고객과 감정노동자 간에 형성되는 관계적 특질이 어떠한지에 따라서 감정노동과정의 영향을 달라질 수밖에 없다. 심리 내적 관점이 주로 종업원 개인의 특질 또는 심리적 자원에 관심을 가지는 반면에 감정표현적 관점은 고객-종업원의 관계에 주목한다는 점에서 차이가 난다.



#### IV. 감정노동 통합모형에 기초한 문헌고찰

본 절은 <그림 1>에서 제시된 감정노동 모형을 기초로 그동안의 실증연구들이 제시한 결과를 정리하는 것을 목적으로 한다. 이를 통해 우리는 <그림 1>을 더욱 구체화할 수 있으며, 또한 지금까지 연구들이 도달한 지점을 확인할 수 있고 앞으로 어떤 부분에서 향후 연구가 이루어져야 하는지를 검토할 수 있다.

문헌 검토를 위해서 연구자는 EBSCO/Host와 Google Scholar에 접속하여 2000년부터 2023년까지 해외저널에 출판된 논문을 검색하였다. 검색 시 활용한 키워드는 'emotional labor,' 'emotion management,' 'surface acting,' 'deep acting'이다. 내면의 심리적 접근이란 이론적 렌즈를 제안한 최초의 논문이 Grandey(2000)이기 때문에 2000년 이후를 문헌검토의 기점으로 삼았다. 감정노동 문헌은 2000년 이후 특히 폭발적으로 성장했기 때문에 모든 연구를 다루는 것은 불가능하고 문헌 범위를 한정할 필요가 있었다. 우선 본 연구는 경영학에서 감정노동연구의 경향을 추적하는 것이 목표이기 때문에 경영학 및 그 인접 학문으로 조사 범위를 한정하였다. 그래서 출판된 저널의 분야를 경영학, 조직행동, 산업조직심리학으로 제한하였다. 두 번째로, 실증 연구들만을 검토 대상으로 했는데, 개념적 연구나 문헌고찰 논문들은 본 조사의 대상에서 제외되었다. 세 번째로, 감정노동의 대상이 조직 외부의 제3자로서 고객이며 연구참여자가 서비스 직군인 논문으로 연구초점을 제한하였다. 그러므로 감정노동의 대상이 조직 내부의 상사, 부하, 동료인 경우는 제외되었는데, 이는 Hochschild(1983)의 본래의 감정노동 개념에 충실하기 위한 것이다. Hochschild는 고객에게 판매되는 상품으로서 감정노동을 강조

하였다. 문헌 검토를 통해 감정노동의 선행, 종속, 그리고 조절 변인들을 종합한 결과는 다음의 <표 2>와 같다.

##### 4.1 사건 수준

<그림 1>에서 보듯이, 감정노동과정은 사건 수준에서 진행된다. 감정노동을 촉발하는 직접적 원인은 날마다 불규칙하게 발생하는 작업장의 사건이며, 감정노동이 작용하는 대상으로서 종업원의 감정은 날마다 시시각각 변화하기 때문이다. 또한 감정노동이 목표로 하는 대상인 고객은 그 성격 및 특질이 개인마다 다르기 때문에 그에 맞추어 감정노동의 종류와 수준도 시시각각 조절되어야 한다. 요컨대 감정노동의 수준은 직원마다 다른 물론이거니와 동일한 개인에 있어서도 매일 또는 매시점마다 변화한다(Gabriel & Diefendorff, 2015).

감정노동과정이 사건 수준에 위치하는 것이라면 이를 제대로 포착 및 검증하기 위해서는 경험표집법(experience sampling method)이 필요하다. 경험표집법은 관심 변인을 특정 기간 동안(예: 10 노동일 등) 수 차례 반복측정하는 것인데, 이를 통해서 우리는 매 순간 변화하는 종업원의 감정노동의 수준을 확인할 수 있다(Huppertz et al, 2020; Judge et al, 2009; Scott & Barnes, 2011; Totterdell & Holman, 2003). 이 연구들은 감정노동의 개인 내 분산을 포착하고 이것의 선행 및 후행 요인들을 탐색하고 있다. 그런데 이 방법이 본격적으로 도입된 것은 2010년대 이후로, 그 전에는 개인 수준에서 감정노동을 측정하는 것이 주류였다. 그러므로 본 연구에서는 무엇보다 경험표집법을 활용한 논문들을 우선적으로 검토하지만, 필요에 따라 개인 수준의 감정노동 연구도 선별적으로 다루기로 한다.

〈표 2〉 감정노동과정 수준별 변인들

수준	선행 요인	중속 변수	조절 변인
직종/ 국가	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회문화                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인주의, 집단주의 문화(Allen et al, 2014)</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직종적 특성                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직종의 감정노동 요구수준(Bhave &amp; Glomb, 2016; Singh &amp; Glavin, 2017)</li> </ul> </li> <li>- 사회문화                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인주의, 집단주의 문화(Allen et al, 2014; Mastracci &amp; Adams, 2019)</li> <li>• 권력거리(Nguyen et al, 2021)</li> </ul> </li> </ul>
직무/팀 /조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 표현규칙                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 표현규칙인지(Kammeyer-Mueller et al, 2013)</li> <li>• 팀 수준의 표현규칙 및 감정노동의 요구(Diefendorff et al, 2011)</li> </ul> </li> <li>- 동료/상사 지원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 공유(McCance et al, 2013)</li> </ul> </li> <li>- 조직지원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직의 비인간화(Nguyen et al, 2022)</li> </ul> </li> <li>- 인적자원관리                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육훈련(Buruck et al, 2016)</li> <li>• 성과모니터링(Holman et al, 2002)</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 표현규칙                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 표현규칙의 명시성(Christoforou &amp; Ashforth, 2015)</li> <li>• 부정적 감정을 표현하도록 요구하는 규칙(Lennard et al, 2019; Scott et al, 2020b)</li> </ul> </li> <li>- 직무요구-지원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무 자율성(Christoforou &amp; Ashforth, 2015; Johnson &amp; Spector, 2007)</li> <li>• 도전적 직무(Huang et al., 2015)</li> <li>• 노동 강도(Riedl &amp; Thomas, 2019)</li> </ul> </li> <li>- 동료/상사 지원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 동료 지원(Blanco-Donoso et al, 2017; Yue et al, 2016)</li> <li>• 사회적 공유(McCance et al, 2013)</li> <li>• 동료에 대한 사회적 지원(Uy et al, 2017)</li> </ul> </li> <li>- 팀 문화                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 진정성 분위기(Grandey et al, 2012)</li> <li>• 팀의 내면연기 분산(Becker &amp; Cropanzano, 2015)</li> </ul> </li> <li>- 조직 지원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직지원인식(Duke et al, 2009)</li> </ul> </li> <li>- 인적자원관리                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육훈련(Chi &amp; Wang, 2018)</li> <li>• 성과보상(Grandey et al, 2013a)</li> </ul> </li> </ul>
개인	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회인구학적 특징                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 젠더(Mesmer-Magnus et al, 2012)</li> <li>• 연령(Dahling &amp; Perez, 2010)</li> <li>• 근속년수(Mesmer-Magnus et al, 2012)</li> </ul> </li> <li>- 능력                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 정서지능(Mesmer-Magnus et al, 2012)</li> </ul> </li> <li>- 성격                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 빅파이브(Mesmer-Magnus et al, 2012)</li> <li>• 자기감시성향(Diefendorff et al, 2005)</li> </ul> </li> <li>- 가치/욕구/동기요인                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객지향성(Allen et al, 2010)</li> <li>• 소속욕구(Yagil &amp; Medler-Liraz, 2017)</li> <li>• 수단적/회피적/쾌락 동기(Von Gilssa et al, 2014)</li> <li>• 향상초점/방어초점 동기(Scott et al, 2020b)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 만성적 심리적 건강                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무만족, 이직의도, 결근(Cote &amp; Morgan, 2002; Nguyen et al, 2016)</li> <li>• 심리적 스트레스(Hülsheger et al, 2010)</li> <li>• 감정소진(Philipp &amp; Schüpbach, 2010)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인구학적 특성                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 젠더(Johnson &amp; Spector, 2007; Scott &amp; Barnes, 2011)</li> </ul> </li> <li>- 능력                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 정서지능(Scherer et al, 2020)</li> <li>• 표면연기 효능감, 감정노동 효능감(Pugh et al, 2011)</li> <li>• 공감성향(Aw et al, 2020)</li> <li>• 감정인지(Bechtoldt et al, 2011)</li> </ul> </li> <li>- 성격                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 빅파이브(Chi et al, 2011; Chi &amp; Grandey, 2019; Judge et al, 2009)</li> <li>• 자기조절성향(Grandey et al, 2019; Yam et al, 2016)</li> </ul> </li> <li>- 가치/욕구/동기요인                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 표현규칙에 대한 헌신(Gosserand &amp; Diefendorff, 2005)</li> </ul> </li> </ul>

〈표 2〉 감정노동과정 수준별 변인들 (계속)

수준	선행 요인	종속 변수	조절 변인
사건	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 감정적 사건                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객 비시민성 (Gabriel &amp; Diefendorff, 2015)</li> <li>• 직장상사의 부당한/비인격적 대우 (Chi et al, 2018)</li> <li>• 동료의 부당한 대우(Adams &amp; Webster, 2013)</li> </ul> </li> <li>- 심리적 자원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 퇴근 후 휴식(Hur et al, 2020)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 건강과 삶                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 감정소진, 자아 비진정감, 직무만족 (Hülshager &amp; Schewe, 2011)</li> <li>• 일-가정 갈등, 부부 갈등, 가정관계 만족 (Bartels et al, 2023; Krannitz et al, 2015; Wagner et al, 2014)</li> <li>• 회복경험, 음주, 섭식 장애, 신체활동 (Headrick &amp; Park, 2022; Sayre et al, 2020; Xanthopoulou et al, 2018)</li> </ul> </li> <li>- 성과                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 정서적 성과(Hülshager &amp; Schewe, 2011; Mesmer-Magnus et al, 2012)</li> <li>• 고객만족, 팀 (Chi et al, 2011; Hülshager et al, 2015)</li> <li>• 과업성과(동료 관계, 상사의 비인격적 행위, 비윤리적 행동, 조직시민행동, 창의성) (Deng et al, 2017; Hong et al, 2017; Yue et al, 2016)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 심리적 자원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 수면의 질(Diestel et al, 2015)</li> <li>• 퇴근 후 신체활동(Wu et al, 2020)</li> <li>• 휴식, 심리적 분리(Blanco-Donoso et al, 2017)</li> </ul> </li> <li>- 고객 특질                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객의 인지능력(Groth et al, 2009)</li> <li>• 고객관계의 강도(Chi &amp; Chen, 2019; Gabriel et al, 2015a; Wang &amp; Groth, 2014; )</li> <li>• 서비스의 표준화 정도(Wang &amp; Groth, 2014)</li> </ul> </li> </ul>

4.1.1 선행요인으로서 감정적 사건

감정-규칙 부조화를 촉발하는 사건으로서 많은 관심을 받은 것은 고객 비시민성(customer incivility)이다. 이는 고객이 명시적으로 직원을 가해하려는 의도 없이 부지불식간(不知不識間)에 직원의 인격을 모욕하는 행위를 말한다. 고객 비시민성은 시간에 따라 변동하는 것으로 알려져 있고, 또 상대방에게 부정적 감정을 유발하는 것으로 나타나고 있다(Sliter et al, 2011; Song et al, 2018). Song et al. (2018)은 직원이 하루 중 오후에 경험하는 고객의 부당한 대우는 그날 오후의 부정적 감정을 촉발한다고 보고하고 있다.

고객 비시민성은 감정노동전략에 직접 영향을 미치기도 한다. 비록 개인 내 수준에서 이 연관을 검증한 연구는 소수이지만, 개인 간 수준에서의 연구결과를 통해서 개인 내 수준에서도 이들 간의 직접적 관

계를 유추할 수 있다. 몇몇 연구들이 고객 비시민성과 표면연기 간에 정(+)적 상관관계가 있으며 또 표면연기가 고객 비시민성과 감정소진을 매개하는 것으로 보고하고 있다. 반면에 내면연기는 고객 비시민성과 연관되지 않는 것으로 나타난다(Rupp et al, 2008; Spencer & Rupp, 2009). Lavelle et al. (2021)의 경우 고객 부정의(customer injustice)는 연속적으로 감정소진 및 표면연기와 관련되며 이들의 이중 매개를 통하여 종업원 성과에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. Gabriel & Diefendorff (2015)는 드물게 개인 내 수준에서 콜센터 시뮬레이션 실험을 통하여 감정노동과 고객 비시민성 간의 인과관계를 검증했다. 고객 비시민성이 증가하면 표면연기와 내면연기를 하는 빈도가 모두 증가했다.

동료 및 상사 간에 발생하는 일상적인 감정적 사건도 감정노동과정에 영향을 미칠 수 있으며, 소수의 연구들이 이에 주목하고 있다. Adams & Webster

(2013)는 비록 개인 수준에서의 연구이지만, 고객, 동료, 상사의 부당한 대우(mistreatment)와 감정노동, 심리적 스트레스(psychological distress)의 관계를 검증했다. 고객 및 동료의 부당한 대우는 표면연기를 유발하며, 후자를 매개로 감정노동자의 심리적 스트레스도 높이는 것으로 나타났다. 상사의 부당한 대우는 표면연기와 관련성이 없으며, 내면연기는 어떤 부당대우와도 연관되지 않았다. Chi et al. (2018)은 개인 수준에서 상사의 비인격적인 대우가 부하직원의 표면연기를 초래하고 이는 다시 고객에 대한 사보타지로 이어진다고 한다. 반면에 변혁적 리더십(transformational leadership)은 부하직원이 내면연기를 하도록 유도하며, 이는 다시 서비스 성과를 높이는 데 기여한다.

#### 4.1.2 건강과 삶

전통적으로 감정노동은 직무만족, 감정소진, 자아 비진정감(self-inauthenticity)과 어떻게 관련되는지를 연구해 왔다. 개인 간 수준에서의 연구를 종합한 메타 분석 결과에 따르면, 표면연기는 감정소진, 자아 비진정감과 일관되게 정(+)적으로 연관되며, 반면에 내면연기는 감정소진 및 자아 비진정감과 통계적으로 유의한 상관관계를 보이지 않는다(Hülshager & Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013; Mesmer-Magnus et al., 2012). 직무만족에 대해서는 표면연기는 부(-)적으로 연관되는 반면에 내면연기는 근소하게 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타난다(Hülshager & Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et al., 2013; Mesmer-Magnus et al., 2012). 경험표집법을 이용한 논문들도 이와 유사한 결과를 보고하고 있다(Huppertz et al., 2020; Judge et al., 2009; Scott & Barnes, 2011; Totterdell

& Holman, 2003).

최근에는 감정노동이 작업장의 장벽을 넘어 종업원의 개인적 삶(private life)에도 영향을 미친다는 것이 밝혀지고 있다. 감정노동은 일-가정 갈등(work-family conflict)에 영향을 미치는데, Wagner et al. (2014)에 따르면 매일 측정된 표면연기는 당일의 일-가정 갈등 및 불면증을 초래한다. 표면연기를 할수록 개인은 불안감과 같은 부정적 감정을 느끼게 되고, 그러한 사람은 퇴근 후에 가정 생활에 몰입할 수 없어 일-가정 갈등을 겪으며, 또 불안감은 개인이 잠에 쉽게 들지 못하게 한다는 것이다. Krannitz et al. (2015)는 표면연기가 부부생활의 만족도에 부정적인 영향을 준다고 한다. 표면연기를 할수록 개인은 자원을 소실하고 또 부정적 감정을 느끼는데 이것이 퇴근 후에도 이어져 부부관계에서 갈등을 경험한다고 한다. Bartels et al. (2023)은 매일의 표면연기가 가정에서의 비진정감과 가정의 관계 만족에 부정적 영향을 미침을 보여준다.

최근에는 감정노동이 퇴근 후 개인의 건강관련 활동에 영향을 미친다고 지적하고 있다. Xanthopoulou et al. (2018)은 일터에서의 감정노동과 가정에서의 회복 경험(recovery experience) 간의 관계를 조사했다. 그들에 의하면 매일의 표면연기는 감정소진을 일으키고 이는 다시 퇴근 후 회복에 대한 욕구를 촉발하는데, 이 회복 욕구가 클수록 오히려 가정에서의 휴식(relaxation)은 저해된다. 반면에 내면연기는 플로우(flow) 경험을 촉진하고 이것이 회복욕구를 낮춤으로써 가정에서의 휴식도 저해되지 않는다. Grandey et al. (2019)은 표면연기를 하는 종업원은 해로운 음주 습관을 가진다는 것을 증명하려 했다. 그들은 개인 간 수준에서 표면연기를 하는 사람들은 개인적 자원을 소모하고 자기 통제력을 상실하기 때문에 결과적으로 과음 내지 폭음하게 된다는 것

을 경험적으로 입증했다. Sayre et al.(2020)은 개인 내 수준에서 더욱 정밀하게 감정노동과 음주 간의 관련성을 연구했다. 연구결과, 내면연기는 직접적으로 알콜 소비를 낮추며 또 일로부터 분리되고자 하는 욕구(분리욕구)를 낮춤으로써 간접적으로 알콜 소비를 감소시키는 것으로 나타났다. 반면에 표면연기는 그러한 직접적·간접적 효과를 발견하지 못하였다. Headrick & Park(2022)은 감정노동과 섭식장애(unhealthy eating) 및 신체활동(physical activity) 간의 관련성을 연구했다. 그들에 의하면 표면연기는 퇴근 후에 긍정적 정서는 감소시키면서 부정적 정서는 증대시키는데, 이러한 감정상태는 퇴근 후 건강과 관련된 사적 활동에 영향을 미친다. 더 자세히 얘기하면, 표면연기로 인해서 부정적 감정은 증폭되지만 긍정적 감정은 덜 느끼게 된 종업원은 자신의 감정을 빠르게 회복하고자 건강에 좋지 않은 음식섭취 행동을 하는 반면에, 어느 정도 자원이 투여가 필요한 신체활동은 피한다는 것이다.

#### 4.1.3 성과

종업원의 성과는 크게 세 가지 범주로 구분되는데(Hülshager & Schewe, 2011), 첫 번째는 정서적 성과(emotional performance)이다. 감정노동이란 표현규칙을 준수하기 위한 노력이란 점을 상기하면 감정노동자의 성과 중 하나는 표현규칙에 부합하는 감정표현을 성공적으로 수행하는 것이 된다. 정서적 성과란 감정노동자의 긍정적 감정표현에 대한 고객의 지각을 말한다. Hülshager & Schewe (2011)는 정서적 성과에 대하여 표면연기는 다소 약하지만 부(-)적으로 관련되며, 내면연기는 강하게 정(+ )적으로 연관된다고 한다. Kammeyer-Mueller et al.(2013)과 Mesmer-Magnus et al.(2012)

의 메타분석에 따르면 정서적 성과에 대해서 표면연기는 관련성이 나타나지 않았고 내면연기가 정(+ )적 상관을 보였다. 종업원이 내면연기를 할 때 고객은 종업원의 감정표현이 진정성 있는 것으로 지각하여 긍정적으로 반응하는 것이다.

두 번째 성과변인은 고객 만족(customer satisfaction)이다. 메타분석 연구 결과에 따르면 고객 만족에 대하여 표면연기는 다소 약하지만 부(-)적으로 관련되며, 내면연기는 강하게 정(+ )적으로 연관된다(Hülshager & Schewe, 2011). 고객 만족도를 측정하기 위하여 고객이 응대 과정을 주관적으로 평가할 수 있지만 객관적인 측정치를 제시할 수도 있는데, 예를 들어 감정노동자가 받은 고객 팁(tip)이 그것이다. Chi et al.(2011)은 개인 간 수준에서 레스토랑 직원의 감정노동이 고객의 서비스 만족도 평가 및 팁에 미치는 영향을 검증했다. 그들은 종업원의 성향(외향성)을 통제한 상태에서 내면연기가 고객의 서비스 만족도 및 고객이 제시한 팁에 긍정적 영향을 미친다는 것을 밝혀냈고, 반면에 표면연기는 직접효과가 없는 것으로 나타났다. Hülshager et al.(2015)는 독일의 레스토랑 웨이터와 택시 드라이버를 상대로 그들의 내면연기와 자동적 감정조절(자기 감정의 자연스러운 표현)이 팁에 긍정적 영향을 미친다는 것을 입증했다.

세 번째는 과업 성과(task performance)인데, 이는 고객응대를 제외한 감정노동자의 주 업무(primary tasks) 또는 인지적 과업(cognitive tasks)에서 성취를 가리킨다(Hülshager & Schewe, 2011). 메타분석 연구는 과업 성과에 대해 표면연기와 내면연기 모두 유의미한 관련성을 발견할 수 없었다(Hülshager & Schewe, 2011). 그러나 최근에는 감정노동이 고객응대 이외의 다른 업무 행동에 영향을 미친다는 것을 증명하고 있다. 일련의 연구들은 감정노동이 작

업장 내 비윤리적 행동을 유발한다는 것을 제시하고 있다. Deng et al.(2017)에 따르면 표면연기를 할수록 종업원은 자아소진(ego depletion)을 경험하며, 이는 다시 동료에 대한 괴롭힘으로 이어진다. 즉, 표면연기를 할수록 자신을 통제할 자원을 잃어버리게 되는 종업원들은 자제력을 잃고 동료에게 부정적인 행동을 한다는 것이다. Yam et al.(2016)의 경우에는 고객에 대하여 표면연기를 하는 상사는 자신의 부하직원을 언어적·비언어적으로 공격하고 인격적으로 모독(abusive supervision)할 가능성이 높아진다고 보고한다. Yue et al.(2016)은 표면연기와 조직시민행동의 연관관계를 탐색했는데, 표면연기를 할수록 종업원의 긍정적 감정이 낮아지며 이 때문에 조직시민행동을 할 개연성이 떨어진다고 보고한다. Hong et al.(2017)은 감정노동과 윤리 간의 관련성을 탐색하는데, 표면연기를 하는 종업원은 자아 비진정감을 느끼며 이를 매개로 해서 비윤리적 행동이 증가한다고 한다. 반면에 내면연기의 효과는 불분명한데 두 번의 연구에 걸쳐서 비윤리적 행동과 관련성이 나타나지 않기도 하고 또는 이에 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

감정노동자의 과업 성과로서 또 다른 연구들은 창의성을 검토하고 있다. 대표적으로 Liu et al.(2013)은 표면연기는 많은 인지적 자원을 소모하기 때문에 종업원이 창의성을 개발할 수 있는 활동에 투자할 자원이 고갈되어 버린다고 주장한다. 반면에 내면연기는 종업원의 인지적 자원을 덜 소모하므로 창의성 개발에 유용한 스킬을 함양할 여유를 가질 수 있다. 게다가 내면연기를 하는 종업원은 고객에 공감하므로 고객을 위해 창의적인 문제해결을 추구하는 경향이 있다. Liu et al.(2013)은 중국 레스토랑 직원들을 대상으로 통계분석을 한 결과, 창의성에 대한 표면연기와 내면연기의 효과는 모두 유의하였다.

#### 4.1.4 심리적 자원

사건 수준에서 종업원 개인의 심리적 자원은 감정노동전략의 선택에 영향을 미친다. Hur et al.(2020)은 저녁의 휴식과 그 다음 날의 긍정적 정서가 내면연기에 영향을 준다는 것을 입증했다. 즉, 저녁에 휴식을 취하면 감정적 자원이 충전되고 이에 따라 감정노동자들은 건강에 이로운 내면연기를 할 수 있게 된다는 것이다.

종업원 개인의 심리적 자원은 감정노동의 영향을 증폭시키거나 또는 약화시키는 요인이기도 하다. Diestel et al.(2015)은 수면의 질이 감정부조화와 심리적 건강 간의 관계를 조절한다고 하는데, 그들이 보기에 수면은 부족한 자원을 보충하는 역할을 하므로 수면의 질이 좋을수록 종업원은 감정부조화(표면연기의 척도와 유사)를 겪는다 하더라도 심리적 건강이 덜 악화된다. Wu et al.(2020)은 내면연기가 일-가정 향상(work-family enrichment)를 통하여 서비스 성과에 긍정적 영향을 미칠 뿐만 아니라 퇴근 후 신체활동이 이 매개효과를 조절한다는 것까지 밝혀내었다. 종업원은 내면연기를 통하여 진정한 감정을 느끼기 위해 노력할 때 자원을 어느 정도 소모할 수 있는데, 퇴근 후 신체활동이 이 자원을 회복하는 데 도움을 준다는 것이다. Blanco-Donoso et al.(2017)은 간호사들이 감정관리의 어려움을 느끼면 퇴근 후 부정적 감정과 피로를 높은 수준으로 경험하지만, 휴식(relaxation)과 심리적 분리(psychological detachment)라는 두 가지 회복 경험(recovery experience)이 이 관계를 완화한다고 보고한다. 이는 퇴근 후에 휴식을 취하거나 낮의 일 경험을 떠올리지 않으려고 노력할 때, 낮에 소모되었던 자원이 보충되기 때문이다.

#### 4.1.5 고객 특질

고객의 특질 또는 고객과의 상호작용의 성격은 감정노동이 성과에 미치는 영향력을 상쇄하거나 또는 증대시킬 수 있다. 앞서 언급했듯이 그동안 연구들은 감정노동전략들은 고객에게 진정성 있는 감정을 전달하는가 여부에 따라서 성과에 상이한 영향을 미칠 것이라고 주장해 왔다. 이는 고객이 감정표현의 진정성 여부를 정확하게 파악할 수 있다는 것을 전제로 하는데 사실 이 능력은 고객마다 상이할 것이다. Groth et al.(2009)는 이러한 논의에 착안하여 감정노동이 성과에 미치는 영향은 고객이 자신을 응대한 종업원의 감정노동전략을 정확히 파악하는가 여부에 따라 달라진다고 주장하였다. 그들의 연구 결과에 의하면 표면연기는 고객이 평가한 고객 지향성(customer orientation)과 상관관계가 없었지만, 고객이 종업원의 표면연기를 정확히 인지할 때 표면연기는 고객 지향성에 부정적 효과가 있는 것으로 나타났다.

Wang & Groth(2014)는 어떤 맥락에서는 종업원이 진정성 있는 감정을 표현하는 것이 중요하지만 어떤 맥락에서는 전혀 중요하지 않으며, 따라서 이 맥락에 따라서 표면연기의 효과가 달라진다고 주장한다. 고객이 종업원과 친숙할 때(즉, 고객 관계의 강도가 강할 때) 종업원의 표면연기는 성과(고객만족)에 대해서 긍정적 영향을 미치며, 반면에 개인화 서비스(service personalization)가 요구되는 상황에서는 표면연기는 오히려 성과에 부정적 영향을 미친다. 결론적으로 고객이 종업원과 친숙한 관계를 이미 형성하고 있는 경우, 그리고 서비스가 표준화되어 있는 경우, 표면연기의 부정적 효과가 완충된다고 말할 수 있다. Gabriel et al.(2015a)은 고객과 종업원이 친숙한 경우(서비스 친숙성이 높은 경우)에는 긍정

적 감정표현이 성과에 미치는 정(+)적 효과가 감소된다고 한다. 이는 고객과 종업원이 서로 낯설 때에만 종업원의 감정표현이 고객의 성과 평가를 위해 중요한 참조점이 된다는 것을 의미한다. Chi & Chen(2019)은 고객 관계의 강도(strength)는 오히려 표면연기(내면연기)가 성과에 미치는 부정적(긍정적) 효과를 증폭한다고 하면서 앞선 두 연구들과는 상반된 결과를 내놓고 있다.

## 4.2 개인 수준

### 4.2.1 사회인구학적 특징

종업원의 사회인구학적 특징 중에서 가장 많은 주목을 받은 것은 젠더(gender)이다. Mesmer-Magnus et al.(2012)은 메타분석 결과, 젠더에 따라 감정노동전략의 선택이 달라진다는 증거를 발견하지 못했다. 몇몇 연구들은 감정노동이 특정 성별에게 더 유해하다는 것을 입증하고 있는데, Johnson & Spector(2007)은 여성이 남성에 비해 표면연기를 했을 때 감정소진과 직무불만족을 더 높은 수준으로 경험한다고 한다. Scott & Barnes(2011)은 여성이 남성에 비해 표면연기를 했을 때 부정적 감정을 더 많이 느끼고 퇴직의도가 더 높아진다고 보고한다. 여성은 감정적이며 감정을 더 쉽게 표출한다고 여겨지는데, 1차 사회화 과정에서 여성이 그렇게 양육되기 때문이다. 반대로 남성은 자기 감정을 최대한 억제하도록 교육받는다. 여성은 남성보다 표면연기를 할 때 감정-표현 부조화를 더 많이 겪는데, 왜냐하면 감정을 억제하는 행동이 여성의 자연스러운 역할이라고 여겨지는 것과 충돌하기 때문이다(Scott & Barnes, 2011). 성별에 따른 감정-표현 부조화 경험의 차이가 표면연기의 악영향에 여성이 더 취약하

게 만든다.

사회인구학적 변수로서 연령과 근속연수도 종종 연구되고 있다. Dahling & Perez(2010)은 나이가 많을수록 종업원은 표면연기를 덜 하며 자동적 감정 조절을 더 택하는 경향이 있다고 한다. Cheung & Tang(2010)의 경우 연령이 높을수록 종업원은 내면연기와 자동적 감정조절을 한다고 응답할 확률이 더 높으며, 연령과 표면연기 사이의 관련성을 발견하지 못했다. 연령이 높을수록 사람들은 긍정적 감정을 느끼기를 더 선호하며 또 자신의 감정을 조절하는 데 더 능숙해지기 때문에(Dahling & Perez, 2010), 자동적 감정조절과 내면연기를 더 선호하는 것으로 해석할 수 있다. 하지만 Kruml & Geddes(2000)는 연령과 표면연기, 내면연기 간에 정(+)적 상관관계를 발견했는데, 그들이 보기에 나이가 많을수록 종업원은 감정표현을 외적으로 꾸며내는 데 능숙해지기 때문에 표면연기도 더 선호하게 된다. 다른 한편, Mesmer-Magnus et al.(2012)은 메타분석 결과, 근속연수가 높을수록 종업원은 내면연기를 사용한다는 응답이 더 높아진다고 하는데, 근속연수가 높은 종업원일수록 표면규칙을 내재화하고 이를 준수하기 위해 자기 내적인 감정까지 관리할 것이기 때문이다.

#### 4.2.2 종업원의 능력

감정노동자의 능력으로서 지금까지 가장 많이 언급된 것은 정서지능(emotional intelligence)이다. Mesmer-Magnus et al.(2012)의 메타분석 연구에 따르면 정서지능은 표면연기와 부(-)적 연관을 보이며, 내면연기와 정(+)적 관련성이 있다. 즉, 정서지능이 높아서 자기 감정을 효과적으로 잘 관리할 수 있다고 믿으면, 종업원은 내면연기를 통해 자신

의 감정 자체를 변화시키는 것을 더 선호한다. 반대로 자기 감정을 잘 조절할 수 있는 능력이 없다고 생각할수록 개인은 표면연기를 더 수행하려는 경향이 있다. 몇몇 연구들은 정서지능이 높은 개인은 감정노동의 부정적 효과로부터 보호받는가를 연구하고 있는데, 결과는 그렇게 분명하지 않다. Johnson & Spector(2007)은 감정노동과 심리적 건강 간의 관계를 감정지능이 조절한다는 증거를 발견하지 못했다. Giardini & Frese(2006)은 감정능력(정서지능과 개념적으로 유사)이 뛰어난 개인은 그렇지 않은 사람들보다 감정부조화를 겪었을 때 웰빙(general well-being)이 덜 감소한다고 보고하고 있다.

최근 연구자들은 정서지능의 개별 하위차원에 더 초점을 맞추고 있다. Scherer et al.(2020)은 감정조절능력(emotion regulation ability)이 더 높은 종업원은 매일 수행하는 표면연기로 인한 자원 소모를 덜 겪는다고 보고한다. 일련의 연구들은 감정조절능력과 유사한 개념으로서 감정노동 효능감의 효과를 검토하고 있는데, Pugh et al.(2011)는 표면연기 효능감(surface acting self-efficacy)이 높은 사람은 감정부조화를 겪어도 감정소진이 증가하는 폭이 낮다고 한다. Nguyen et al.(2016)은 표면연기 효능감이 높은 종업원은 표면연기를 한다 해도 장기적으로 결근율이 감소한다고 보고한다. Deng et al.(2017)은 감정조절 효능감(emotion-regulation efficacy)이 높은 사람은 표면연기를 하더라도 동료 직원에 대한 공격적인 행위를 덜 하게 된다고 한다. Headrick & Park(2022)의 경우 표면연기가 부정적 감정을 자극하여 섭식장애(unhealthy eating)를 초래하지만 이 매개관계가 감정조절 효능감에 의해서 조절된다고 하다. 다시 말해 감정조절 자기효능감이 높은 종업원은 표면연기를 하더라도 그것이 부정적 감정을 덜 초래하며 결과적으로 건강에 해로운



식습관을 덜 가지게 된다는 것이다.

다른 한편, Aw et al.(2020)은 공감 성향(empathy)에 초점을 맞추는데, 공감 성향이 높은 종업원이 표면연기를 덜 하고 결국 직무만족도 덜 감소한다고 한다. 반면에 공감 성향이 높은 종업원은 자동적 감정 조절을 더 하며 이를 매개로 해서 직무만족과 성과가 증가한다고 한다. Bechtoldt et al.(2011)은 감정인지(emotion recognition)의 조절 효과에 주목했다. 그들에 따르면 표면연기가 직무열의(work engagement)에 부정적 효과를 가지지만 타인 감정의 인지가 낮으면 특히 그 효과가 증폭된다고 한다. 타인의 감정을 정확하게 파악하지 못할 때, 종업원은 그것에 효과적으로 대응하지 못해 더 많은 자원을 지출하게 되어 직무열의가 낮아지기 때문이다.

#### 4.2.3 성격적 특성

개인의 성격적 특성으로는 빅파이브(Big5)가 연구 초기부터 자주 거론되고 있다. Mesmer-Magnus et al.(2012)에 따르면 개방성(openness), 성실성(conscientiousness), 친화성(agreeableness), 외향성(extraversion)은 내면연기와 정(+)적으로 연관되며 표면연기와는 부(-)적으로 연관된다. 신경증(neuroticism)은 표면연기와 정(+)적으로 연관된다. Diefendorff et al.(2005)의 경우에는 표면연기는 신경증과 정(+)적 관계에 있고, 성실성, 외향성, 친화성과 부(-)적 관계에 있다. 내면연기는 친화성과 정(+)적 관계에 있다고 보고한다.

몇몇 연구들은 Big5가 감정노동의 부정적 효과를 완화하는 역할을 한다는 것을 증명하고 있다. Judge et al.(2009)에 의하면 외향적인 종업원은 표면연기를 할 때 부정적 감정과 감정소진을 덜 경험하며, 또 내면연기를 할 때에는 긍정 정서를 더 많이 느낀

다. 외향적일수록 표면연기에 따른 감정-표현 부조화를 상쇄할 수 있는 정신적 에너지를 갖기 때문일 것이다. Chi et al.(2011)은 외향적인 종업원이 내향인에 비해서 표면연기를 할 때 팁을 더 많이 받는다고 한다. 외향인은 표면연기를 통해 고객에게 호감을 살 수 있는 표정과 외양을 꾸밀 수 있기 때문에 고객의 호의를 쉽게 산다는 것이다. Chi & Grandey(2019)은 감정노동과 성과 간의 관계를 Big5가 어떻게 조절하는지에 관심을 두고 있는데, 그들에 의하면 성실성이 낮은 사람이 표면연기를 하면 서비스 사보타지를 할 확률이 증가한다. 반면에 외향성과 개방성이 높은 사람들은 내면연기를 할 때 정서적 성과가 더 증가한다.

Big5 이외에도 몇 가지 성격변인들이 연구되고 있다. Diefendorff et al.(2005)에 따르면 자기감시 성향(self-monitoring)이 높은 개인은 내면연기보다 표면연기를 할 확률이 더 높다. Mesmer-Magnus et al.(2012)의 메타분석도 같은 결과를 보고한다. 자기조절 성향(self-regulation trait)도 최근에 연구되고 있는데, Yam et al.(2016)에 의하면 종업원이 자기 행동을 절제(regulate)할 수 있는 능력이 있을 때, 그들은 표면연기를 통해 자원을 소모한다 하더라도 부하직원에게 유해한 행동을 하지 않도록 스스로 자제한다고 한다. 이와 유사한 논리로 Grandey et al.(2019) 또한 자기조절 성향이 높은 종업원은 표면연기를 하더라도 과도한 음주를 하지 않도록 절제한다고 한다.

#### 4.2.4 가치, 욕구, 동기요인

감정노동자가 가질 수 있는 가치로서 고객지향성이 기존 연구들에서 주목을 받았다. Allen et al.(2010)은 고객 지향성이 높을수록 종업원은 고객을

만족시키고 서비스 질을 향상하는 데 큰 가치를 부여한다고 한다. 고객 지향성(customer orientation)이 높은 종업원은 표면연기는 덜 수행하고 내면연기를 더 수행하려는 경향이 있다. 또한 표현규칙을 인지한 종업원은 고객 지향성이 낮을 때보다 높을 때 표면연기로써 감정관리를 덜 한다. 고객지향성과 유사한 개념은 표현규칙에 대한 헌신(commitment to display rules)인데, Gosserand & Diefendorff (2005)는 표현규칙을 인지한 종업원이 표현규칙을 준수하는 것을 중요하게 여길 때(즉, 표현규칙의 헌신이 높을 때), 더욱 높은 강도로 자기 감정을 관리하게 된다는 것을 입증한다. 즉, 그들의 연구에서 표현규칙에 대한 헌신은 표현규칙 인지와 감정노동전략(표면연기 및 내면연기) 사이의 정(+ )적 관계를 더 강화시키는 것으로 나타났다.

감정노동자의 욕구는 그다지 연구가 활발하지 않은데, 다만 예외적인 연구로서 Yagil & Medler-Liraz(2017)은 소속욕구(need to belong)와 감정노동의 관계를 검토한다. 소속욕구(또는 타인의 인정을 갈구하며 집단으로부터의 배제를 두려워하는 성향)는 종업원으로 하여금 표면연기를 수행하게 하는데, 상사가 원하는 긍정적 감정을 표현하여 조직에 인정받기 위해서는 자기 감정표현을 조절해야 하기 때문이다. 표면연기를 매개로 소속욕구는 감정소진을 유발한다.

몇몇 연구들은 감정노동자의 동기요인에 주목하는데, Von Gilsa et al.(2014)는 수단적 동기(목표 추구적 동기)를 가진 종업원은 표면연기를 더 자주 하며, 회피적 동기(갈등 회피 추구)를 가진 종업원은 고객 갈등을 회피하기 위해 미리 자신의 감정을 조절하며 따라서 내면연기(선행적 감정조절전략)을 활용한다고 한다. 쾌락 동기(쾌락 추구)를 가진 종업원은 고객을 만족시켜 고객과 우호적 관계를 쌓으려

하며 따라서 내면연기 및 자동적 감정조절을 사용한다고 한다. Scott et al.(2020b)은 조절초점이론(regulatory focus theory)에 입각하여 향상초점(promotion focus) 동기성향의 사람들은 적극적인 행위를 통해 목표 성취를 추구하므로 내면연기를 자주 하며, 반면에 방어초점(prevention focus) 동기성향의 사람들은 목표에 어긋나는 행위를 피하는 위험회피적 행위를 하므로 표면연기를 더 자주한다고 한다. 위의 두 연구들은 동기와 감정노동의 관련성에 대해서 상반된 논증을 하고 있기 때문에 앞으로 더 많은 연구가 필요하다.

#### 4.2.5 만성적 심리적 건강

감정노동은 일시적으로 종업원의 정신 건강에 영향을 미칠 뿐만 아니라 장기간에 걸쳐서 효과가 오래 지속될 수도 있다. Judge et al.(2009)은 감정노동의 단기적·장기적 영향이 서로 다를 수 있다고 지적한다. 그들에 따르면, Hochschild(1983)는 내면연기의 부정적 효과를 강조했는데 이와 달리 그동안의 연구들에서 내면연기가 효과가 없거나 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타난 이유는 내면연기의 특정한 해로운 영향은 장기간에 걸쳐 서서히 나타나는 것이라 연구자에 의해 포착되지 못한 것일 수 있다고 주장한다.

감정노동의 이러한 장기적 효과가 소수 연구자들에 의해 실증되고 있는데, Cote & Morgan(2002)는 감정노동이 4주 후에 동일한 연구참여자가 응답한 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향을 검증했다. 연구 결과, 감정노동은 4주 후에도 응답자들의 직무만족 등에 유효한 영향을 미치고 있었는데, 부정적 감정을 억제하는 것(Suppression of unpleasant emotions)은 4주 후의 직무만족을 떨어뜨리고 이

직의도는 증가시켰는데 반해, 긍정적 감정을 끌어 올리는 것(amplification of pleasant emotions)은 4주 후의 직무만족을 증가시키고 이직의도는 감소시켰다. Nguyen et al.(2016)은 감정노동이 장기적으로 결근에 미치는 영향을 탐색했다. 이들에 따르면 표면연기는 그후 12개월 동안 측정된 결근일수에 정(+ )적 영향을 미쳤다.

Hülshager et al.(2010)의 연구에서는 표면연기가 2달 후 심리적 스트레스(strain)을 유발하며 내면연기는 스트레스와 관련성이 나타나지 않았다. Philipp & Schüpbach(2010)는 교사들의 감정노동이 1년 후에 측정된 감정소진에 미치는 영향을 검증했다. 표면연기는 감정소진에 영향을 미치지 않았고 내면연기는 감정소진을 떨어뜨리는 것으로 나타났다. 그들이 추측하기로는 표면연기의 부정적 영향은 장기간 지속되지 않을 뿐만 아니라, 표면연기도 긍정적 감정표현을 가능하게 하는 것인 한 고객들로부터 긍정적 피드백을 받을 수 있고 그리하여 자원 소모가 그리 크지 않다.

요약하면, 감정노동의 장기·단기 효과가 서로 다를 수 있다는 점에 착안하여 몇 개의 연구들이 감정노동의 장기 간의 영향을 파악하려 했지만 그 결과는 일관되지 않았다. 표면연기가 여전히 부정적이라고 주장한 논문이 있는가 하면 오히려 표면연기의 효과가 장기적으로는 사라진다고 주장한 연구도 있어 연구결과가 혼재되어 있다. 내면연기에 대해서도 마찬가지이다.

### 4.3 직무·팀·조직 수준

#### 4.3.1 표현규칙

표현규칙은 팀과 조직 수준에서 수립하며 우리가

이론모형에서 보았듯이 감정-규칙 부조화를 야기하는 중요한 요인이다. 표현규칙은 어떤 감정을 표현하도록 요구하느냐에 따라서 그 유형을 구분할 수 있다. 서비스 업종에서 대부분의 회사는 종업원이 긍정적 감정을 표현하도록 요구하며 반면에 부정적 감정은 억제하도록 지시한다. 전자와 같이 긍정적 감정표현을 요구하는 것을 긍정적 표현규칙(positive display rule)이라고 하며, 부정적 감정을 억제하길 요구하는 것은 부정적 표현규칙(negative display rule)이라고 한다. 양자가 동시에 요구되는 경우 통합적 표현규칙(integrative display rule)이라고 한다(Gosserand & Diefendorff, 2005). 그동안의 연구들은 개인 수준에서 표현규칙의 인지와 감정노동전략의 사용 간의 관계를 규명하는 데 초점을 맞추어 왔다. 메타 분석에 따르면, 긍정적 표현규칙은 내면연기와 정(+ )적으로 연관되며 부정적 표현규칙은 표면연기와 정(+ )적으로 연관된다(Kammeyer-Mueller et al, 2013).

Diefendorff et al.(2011)는 부서 수준에서 표현규칙을 측정하기 위한 시도를 함으로써 중요한 이론적 공헌을 하였다. 표현규칙은 회사 또는 부서 단위에서 수립되는 것이고 교육훈련을 통하여 종업원들에게 부과되는 것이며 서비스 과정에서 공유된 규범으로서 작동하지만, 그동안의 연구에서는 개인의 표현규칙 인지를 측정해 왔으며 개념과 측정 간에 괴리가 발생하고 있다고 비판한다. 그들은 이 방법론적 한계를 극복하기 위하여 부서별(unit-level) 공유된 표현규칙을 모형에 투입하며, 간호사 개인에게 미치는 영향을 탐색하기 위해 다수준(multi-level) 분석을 시도한다. 분석 결과, 부서 단위의 공유된 표현규칙은 간호사 개인의 표현규칙 인지를 통제한 상태에서도 직무만족에 부정적 영향을 미쳤으며, 반면에 감정소진에 대한 영향은 나타나지 않았다. 또한 연구

결과에 의하면 높은 수준의 공유된 표현규칙 하에서 간호사들은 부정적 감정성향이 높을수록 표면연기를 더 수행한다. 반면에 높은 수준의 공유된 표현규칙 하에서 간호사의 긍정적 감정성향이 높을수록 내면 연기를 더 수행한다. 요컨대 Diefendorff et al. (2011)의 연구는 부서 수준의 공유된 표현규칙과 종업원의 감정성향이 어떻게 조합되느냐에 따라서 종업원이 사용하는 감정노동전략이 달라진다는 것을 증명했다.

Ortiz-Bonnin et al. (2022)도 부서 단위에서 감정노동의 직무상 요구가 종업원들 사이에서 공유될 수 있다고 하며, 이를 부서 단위의 감정노동(unit emotion work)이라고 칭한다. 이들은 부서 단위에서 공유되는 긍정적 감정표현의 필요성(Unit-level requirements to display positive emotions)과 고객 감정에 대한 민감성(Unit-level sensitivity requirements)은 고객 만족과 고객 충성도와 같은 고객 행동의 변수에 긍정적 영향을 미친다고 한다. 고객은 자신의 감정에 민감하게 반응해주고 또 긍정적 감정을 표현하는 노동자들에 대해서 그들이 서비스 직원으로서의 전문성을 가진 것으로 긍정적으로 평가하기 때문이다. Ortiz-Bonnin et al. (2022)의 연구는 부서 단위에서 직무상 감정노동의 요구가 직원들 사이에서 유사한 수준으로 수렴된다는 것, 따라서 감정노동의 요구는 부서 수준의 현상이라는 것을 밝혔다는 데 의의가 있다.

Christoforou & Ashforth (2015)는 표현규칙이 명시적인가 또는 암묵적인가에 주목한다. 그들은 표현규칙의 명시성(explicitness of display rules)란 개념을 제안하는데, 이는 조직이 종업원에게 감정표현에 관한 기대를 얼마나 강하게 전달하는가의 정도를 말한다. 그들은 표현규칙의 명시성과 서비스 성과 간의 관계가 역U자형의 관계에 있다며, 감정표

현에 대한 요구가 너무 약하면 종업원들은 감정표현이란 과업에 집중하기 어렵고, 반대로 요구가 너무 강하면 개인적 자원이 금방 고갈되어 목표달성에 차질이 빚어진다고 한다. 그들은 표현규칙이 적당한 수준에서 종업원과 소통되어야 성과가 향상된다는 사실을 입증한다.

Lennard et al. (2019)은 그동안 연구들이 긍정적 표현규칙에만 몰두해 왔던 것을 비판하며 특정 업종이나 조직에서는 부정적 감정을 표현하는 것이 요구될 수 있고, 그러한 상황에서는 표면연기의 효과가 반드시 부정적일 수는 없다고 주장한다. 요컨대 표면연기의 효과란 표현규칙이라는 맥락에 따라서 상이할 수 있다는 것이며, Lennard et al. (2019)은 부하직원에게 긍정적·부정적 감정을 모두 표현해야 하는 관리자를 연구 대상 직종으로 선정하여 설문조사를 실시했다. 부정적 감정을 위한 표면연기의 경우, 종업원이 실제 느끼는 감정은 긍정적이거나 또는 그렇게 부정적이지 않을 것이며 따라서 그들의 정신건강은 거의 손상되지 않을 것이다. 연구 결과, 부정적 감정표현을 위한 표면연기는 종업원이 실제 느끼는 부정적 감정을 줄이고 긍정적 감정은 향상시키며 결과적으로 감정소진은 낮아지고 직무만족은 높아졌다. Scott et al. (2020b) 또한 감정노동전략의 효과란 표현되는 감정이 부정적인 것인가 혹은 긍정적인 것인가에 따라서 달라진다고 주장한다. 그들에 따르면, 표면연기가 부정적인 감정을 표현하기 위해 사용될 때에는 감정소진을 낮추며 반면에 긍정적 감정을 표현하기 위해 이용될 때에는 감정소진을 높이는 것으로 나타났다. 이 연구들은 표면연기 자체가 종업원에게 긍정적이거나 부정적이거나의 논의는 어떤 생산적인 결론도 가져오지 않으며, 어떤 표현규칙이 사회적 맥락으로 전제되느냐에 따라서 감정노동전략의 효과는 달라진다는 점을 입증했다는 점에서 의의가 있다.

#### 4.3.2 직무요구와 자원

직무 요구-자원 모형(job demands-resources model)에 따르면 과도한 업무량이나 장시간 노동과 같은 직무요구는 종업원을 탈진시키는 등 부정적 효과를 가지지만, 종업원에게 통제권이나 자율성 같은 직무 자원이 주어지면 직무요구의 부정적 영향이 상쇄된다(Bakker & Demerouti, 2007). Riedl & Thomas(2019)는 직무요구로서 높은 수준의 업무량과 노동 강도가 감정노동의 악영향을 배가하는 것을 발견하였다. 그들은 독일의 간호사를 대상으로 그들의 업무 강도(work pressure)가 강할 때 감정노동의 요구 수준이 감정소진과 활력(vigor)에 미치는 악영향이 강화되는 것을 발견했다.

Christoforou & Ashforth(2015)는 표현규칙의 명시성이 성과와 역U자의 관계에 있을 뿐만 아니라 직무 자율성에 의해서 이 관계가 조절된다고 주장했다. 구체적으로 말하면, 표현규칙이 적정 수준에서 명확하게 종업원에게 전달될 때, 직무 자율성을 가진 종업원이 그렇지 않은 종업원에 비해 더 성과가 높다는 것이다. Johnson & Spector(2007)은 직무 자율성이 표면연기의 부정적 효과를 완화한다며, 자율성과 표면연기의 상호작용 항이 감정소진을 줄이고 웰빙과 직무만족을 높이는 것을 발견했다. 내면연기는 자율성이 주어질 때 긍정적 효과를 발휘하게 되는데 직무만족과 웰빙이 높아지는 것을 확인하였다. Huang et al.(2015)은 직무가 도전적일 때 내면연기의 긍정적 효과가 배가된다는 것을 입증함으로써, 직무의 성격이 감정노동과정에서 중요한 역할을 한다는 것을 밝혔다. 내면연기는 감정노동자의 인지적 자원을 소모하게 하지만, 그들의 직무가 도전적으로 지각될 때 그들의 자원이 충전되어 감정소진을 덜 경험한다는 것이다.

#### 4.3.3 직장상사와 동료의 지원

Blanco-Donoso et al.(2017)은 감정조절의 어려움(difficulties in emotion regulation)에 직면한 간호사들은 감정소진을 경험하지만 직장 동료의 지원이 이 관계를 약화시킨다는 것을 발견했다. 즉 동료 지원은 팀 내의 유용한 자원으로 기능하여 감정조절의 어려움에 직면한 간호사라 할지라도 감정소진을 덜 경험할 수 있다는 것이다. Yue et al.(2016)은 표면연기가 부정적 감정상태를 유발함으로써 결과적으로 조직시민행동을 낮추고 동료에 대한 공격행동을 촉발한다고 하지만, 이 관계가 동료 지원에 의해 조절된다고 한다. 즉, 동료 지원을 받은 감정노동자들은 표면연기를 하더라도 부정적 감정상태가 덜 야기되고 그리하여 표면연기의 부정적 효과가 완화된다는 것이다.

McCance et al.(2013)은 콜센터 시뮬레이션 실험을 통하여 사회적 공유(social sharing)의 인과적 효과를 엄밀히 검증하고자 하였다. 사회적 공유란, 격렬한 감정을 동반하는 사건에 대해서 타인과 의사소통하는 행위를 말한다. McCance 등에 따르면 고객의 무례한 언동을 경험한 집단은 그렇지 않은 집단에 비해서 더 분노를 많이 느끼고 감정조절의 노력을 더 자주 하는 것으로 나타났지만, 사회적 공유를 하고 나서는 이 분노가 유의미하게 낮아졌다. 요컨대 사회적 공유는 감정노동을 할 유인을 낮추는 데 기여한다.

Uy et al.(2017)은 동료들 간의 사회적 지지를 세분화하는데, 동료에게 도움을 베푸는 행위와 받는 행위 각각의 효과를 검증하고자 했다. 그들에 따르면 표면연기는 그날의 감정소진 및 다음날의 직무열의(work engagement)에 부정적 효과를 미치지만, 동료에게 도움을 베푸는 행위는 이 부정적 영향을 완

화한다. 반면에 동료로부터 도움을 받는 행위는 아무런 효과도 없는 것으로 나타났다.

#### 4.3.4 팀 문화

종업원이 속한 팀의 문화 또는 분위기(climate)는 감정노동의 영향을 완화하거나 또는 배가하는 효과를 가진다. Grandey et al.(2012)은 진정성 분위기(climate of authenticity)라는 개념을 제안하는데, 이는 동료와 상호작용할 때 자신의 진정한 감정을 표출하는 것을 부서가 얼마나 허용하는지, 그 정도를 가리킨다. Grandey et al.(2012)은 부서의 진정성 분위기가 높을 때, 표면연기를 하는 직원들의 감정소진이 다른 부서들 직원에 비해서 낮다는 것을 확인했다. 즉, 고객응대로부터 생긴 부정적 감정을 다른 동료 직원들과 자유롭게 소통할 수 있을 때, 종업원은 표면연기를 하더라도 그것의 부정적 영향으로부터 보호받는다라는 것이다.

기존 문헌들은 감정은 개인들 사이에서 쉽게 전염되고 공유되는 것으로 주장하는데, 마찬가지로 감정노동 또한 함께 장시간 상호의존적으로 업무를 수행하는 팀원들 사이에서 공유될 수 있다. 즉, 어떤 감정적 사건이 발생할 때 특정 감정노동 기법으로 대응하는 것이 팀에서 자연스러운 관행으로 존재할 수 있다. Becker & Cropanzano(2015)의 연구가 이 점을 시사하고 있다. 그들은 내면연기의 분산(deep acting dispersion) 개념을 제시하는데 이는 팀원들이 수행하는 감정노동, 특히 내면연기의 수준이 얼마나 팀 내에서 고르지 혹은 들쭉날쭉한지를 나타낸다. 만약 팀원들의 내면연기가 일정 수준으로 수렴한다면 이는 내면연기에 대한 팀의 규칙이 존재한다는 뜻이며, 내면연기의 분산이 작을 것이다. Becker & Cropanzano(2015)는 팀의 내면연기 분산 정도

가 작을 때, 직무만족과 성과에 대한 종업원(간호사) 개인의 내면연기의 긍정적 영향이 더 강화된다고 한다. 팀원들이 내면연기를 사용하는 수준이 서로 유사하다면 그들 각자가 내면연기를 사용할 때 팀원들의 사회적 지지를 기대할 수 있고 따라서 더 적은 자원을 지출하기 때문이다.

#### 4.3.5 조직 지원

Duke et al.(2009)은 조직지원인식(perceived organizational support)이 감정노동과 직무만족, 성과 간의 관계를 조절할 것이라고 예측했는데, 조직지원인식이 강한 개인은 감정노동을 했을 때 직무만족이 덜 감소하는 것을 발견했다. Nguyen et al.(2022)은 거꾸로 조직이 감정노동자를 부당하게 대우하는 경우 감정노동이 어떤 영향을 받는지를 연구한다. 그들은 조직의 비인간화(organizational dehumanization)에 초점을 맞추는데 이는 조직에 의해서 대상화(objectified)된다는 느낌, 다시 말해 스스로가 조직의 목표 달성을 위한 수단이나 도구에 지나지 않는다는 인식을 가리킨다. 그들은 조직 비인간화가 종업원으로 하여금 표면연기를 하도록 부추기며 이를 통해 종업원은 감정소진을 더 느끼고 직무만족은 감소한다고 한다.

#### 4.3.6 조직의 인적자원관리

서비스 조직의 성과는 고객응대 종업원이 일선에게 고객을 어떻게 응대하느냐에 달려 있다. 그러므로 조직이 성과를 관리하는 유력한 방법 중 하나는, 인적자원관리(human resource management) 시스템을 구성하고 있는 선발, 교육훈련, 성과·보상관리를 통해서 종업원의 감정노동에 영향을 미치는 것

이다(Gabriel et al., 2016). 주제의 중요성에 비해서 인적자원관리에 주목한 경우는 예외적이라 할 만큼 연구가 적은 편이며, 다음에서는 이 소수의 연구들에 근거하여 간략하게 이 주제에 대해 정리하도록 하겠다.

먼저, 몇몇 연구들은 교육훈련이 실제 감정노동자에게 이익이 되는지 탐색한다. Chi & Wang(2018)은 호텔의 고객응대 종업원들 중 신참자들을 대상으로 연구를 진행했는데, 신참자들의 감정노동전략(표면연기와 내면연기)이 서비스 성과에 미치는 영향이 과연 서비스응대 관련 교육훈련 및 멘토링에 의해서 조절되는지를 탐색했다. 조직에 막 입사한 신참자들은 감정표현규칙에 익숙하지 않으며 감정조절에 능숙하지 않기 때문에, 그들에게 고객응대 훈련 및 조직 규범에 대한 멘토링은 감정노동의 긍정적 효과를 배가시킬 수 있다. 연구 결과, 내면연기가 서비스 성과에 미치는 긍정적 영향은 신참자들이 응대교육 및 멘토링을 받을 때 더 배가되는 것으로 나타났다. 반면 표면연기의 부정적 효과는 조직이 신참자에 멘토링을 제공할 때 약화되는 것으로 나타나, 전반적으로 멘토링 및 응대교육이 감정노동의 효과를 지원할 수 있음이 확인되었다. Buruck et al.(2016)은 노인 돌봄 종사자들에 대해서 실험을 진행했는데, 감정조절 스킬과 관련하여 교육훈련을 받은 집단이 통제집단에 비해서 감정노동전략이 전반적으로 향상되었으며, 또 그들의 웰빙 또한 상승되었음을 입증하고 있다.

두 번째로, Holman et al.(2002)는 성과 모니터링(performance monitoring)이 감정노동과정에서 어떤 역할을 수행하는지를 연구한 것으로는 거의 유일하다. 그들은 성과 모니터링을 크게 세 가지로 구분하는데, 성과 모니터링의 내용(contents)은 모니터링의 빈도, 피드백, 기준, 타겟 등을 포함한 것이며, 모니터링의 목적은 성과 데이터의 사용 목적을

가리키고, 모니터링 인지는 종업원의 모니터링 과정에 대한 신뢰나 공정성 인지 등을 포함한다. 그들의 연구에 따르면, 모니터링의 내용(즉각적인 피드백 및 성과기준의 명확성) 및 개발 목적의 모니터링은 콜센터 종업원의 웰빙에 전반적으로 긍정적 영향을 미치며, 반대로 모니터링의 강도는 웰빙에 해를 입히는 것으로 나타났다. 무엇보다 중요한 것은, 그들의 연구는 개발 목적의 모니터링은 콜센터 상담사의 표면연기를 낮추는 것을 발견했다는 점이다. 요컨대 Holman et al.(2002)은 성과 모니터링 자체가 종업원의 웰빙을 낮춘다기보다는 모니터링의 차원 또는 요소에 따라서 웰빙에 미치는 효과가 다르다는 것, 그리고 성과 모니터링이 감정노동에 영향을 미친다는 것을 발견했다.

세 번째로, Grandey et al.(2013a)은 보상 시스템이 감정노동에 미치는 영향을 조사했다. Hochschild는 감정노동이란 화폐 또는 임금을 대가로 감정관리 능력이 조직에게 판매된 것으로 정의하며, 이렇게 감정이 상품화됨으로써 종업원의 노동 소외가 더 격심해진다고 주장한다. Grandey et al.(2013a)은 성과와 연동되는 보상, 예컨대 팁, 커미션 등이 과연 감정노동의 부정적 효과를 완화하는지 혹은 배가하는지를 검토함으로써 Hochschild의 주장을 검증하고자 했다. 연구 결과, 감정노동의 요구수준이 높은 직종에서 일하는 종업원은 성과와 연동되는 금전적 보상을 받을 때 직무만족이 유의하게 높았다. 또한 금전적 보상을 받는 종업원은 그렇지 않은 사람들과 비교해서 표면연기를 했을 때 직무만족이 오히려 증가했다. Grandey et al.(2013a)은 성과와 연동된 보상은 고객응대라는 직무를 성공적으로 수행했다는 신호가 되므로 종업원이 감정노동의 피해가 완화되거나 또는 감정노동의 긍정적 측면이 더 배가되는 것이라고 설명한다.

## 4.4 직종·국가 수준

### 4.4.1 직종 특성

서비스산업은 서로 다른 직종들로 구성되어 있으며, 이 직종의 독특한 성격이 감정노동과정에 어떤 유의미한 영향을 미칠 것이 틀림없다. 그러나 직종 수준의 연구는 감정노동 문헌에서 매우 드문 편이며 본 연구에서는 두 편의 논문을 검토할 것이다. 이 논문들은 모두 서비스 직종의 특성을 측정하기 위해서 미국의 O\*Net 데이터를 사용하고 있다. Bhave & Glomb(2016)은 직종의 개별 특성이 종업원의 감정노동에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고자 한 중요한 시도였다. 감정노동의 요구 수준이 높은 직종에 종사하는 종업원은 표면연기를 할 때 직무만족이 더 낮은 것으로 나타났다. 감정노동의 요구수준이 높은 직종에 종사하는 사람들은 타인과의 상호작용에 높은 가치를 부여하는데, 거짓된 감정을 표현하여 타인을 기만하는 표면연기를 할수록 행위와 자아개념(self-concept)이 불일치하여 표면연기의 부정적 효과가 커지는 것이다.

Singh & Glavin(2017)은 감정노동의 요구 수준이 높은 직종에 종사할 때 개인의 건강이 어떤 영향을 받는지를 연구하였다. 예상과는 반대로, 감정노동의 요구 수준이 높은 직종에 종사하는 것과 그렇지 않은 때 개인의 건강 수준에 차이가 발생하지 않았다. 다만, 직무 자율성과 같은 직무 상황이 중요했는데, 감정노동의 요구 수준이 높은 직종에서 직무 자율성이 보장될 때 자기보고식으로 측정된 건강악화가 낮아졌고 직무만족은 높아졌다.

### 4.4.2 사회문화

몇몇 소수의 연구들은 종업원이 속하는 문화권에 따라서 감정노동이 개인에게 미치는 영향이 달라진다고 주장한다. Allen et al.(2014)은 개인주의 문화권(미국)과 집단주의 문화권(중국)의 감정노동 종사자들을 비교했는데, 우선 개인주의 문화권에서 종업원은 조직의 감정규칙을 더 높게 인지하는데, 왜냐하면 감정조절이 사회적 규범이 아니므로 감정규제에 대한 조직의 압력(감정표현규칙)을 더 선명하게 느끼기 때문일 것이다. 반면에 집단주의 문화권은 집단의 안정과 균일성을 위해 개인의 사사로운 감정을 억제하는 것이 사회 통념이기 때문에 여기서 종업원들이 표면연기와 내면연기를 더 높게 보고한다. Allen et al.(2014)은 개인주의 문화권에서 표면연기와 감정소진 간의 정(+)적인 관계가 더 강하며, 내면연기와 탈인격화(depersionalization) 간의 역의 상관관계가 집단주의 문화권에서 더 강하다는 것을 발견했다. 개인주의 문화권에서 진실된 자기 감정을 그대로 표현하는 것이 도덕적이기 때문에 표면연기를 했을 때 더 개인에게 해로운 것이며, 반면에 집단주의 문화권에서는 자기 감정을 조절하는 것이 미덕이기 때문에 내면연기의 긍정적 효과가 배가되는 것으로 해석할 수 있다.

Mastracci & Adams(2019)와 Nguyen et al.(2021)은 위와 다른 연구결과를 내놓고 있다. Mastracci & Adams(2019)에 의하면 집단주의 문화권(중국, 대만, 한국) 종사자들은 개인주의 문화권(미국, 영국)에 비해서 표면연기와 감정소진 간의 정(+)의 관계가 다소 약했으며, 내면연기는 오히려 감정소진에 유의하게 부정적인 것으로 나타났다. Nguyen et al.(2021)은 권력거리(power distance)가 강한 문화권(베트남) 종사자가 약한 문화권(영국)



의 종사자에 비해서 표면연기가 직무만족 및 이직의도에 미치는 부정적 영향이 약한 것으로 보고하고 있다.

## V. 향후 연구과제와 토론

### 5.1 향후 연구과제

본 절에서는 지난 연구들을 요약하면서 연구상의 공백 내지 난점을 지적하고 향후 어떤 방향으로 연구가 나아갈 수 있는지를 탐색하고자 한다. 아래의 <표 3>은 <그림 1>의 다층적 감정노동과정의 프로세스 모형에 입각해서 향후 연구 과제를 주제별로 제시한 것이다.

#### 5.1.1 사건 수준

사건 수준에서 지난 연구들은 고객 비시민성이 표

면연기를 촉진한다는 것을 밝혀내었는데, 이것과 내면연기 간의 관계는 확실하지 않다. 내면연기가 감정노동자의 삶과 건강 및 성과에 긍정적 영향을 미친다는 점을 감안할 때, 고객비시민성을 경험하더라도 어떤 조건에서 내면연기를 수행할 수 있는지 탐색할 필요가 있다. 즉, 고객 비시민성과 내면연기 간의 조절 변인을 연구해야 하며, 이는 감정노동과정의 다양한 수준에서 모색될 수 있다. 예컨대 사건 수준에서는 심리적 자원이 풍부한 감정노동자가 고객비시민성을 경험하더라도 여전히 내면연기를 수행할 여력이 있을 것이다. 개인 수준에서는 고객 지향성과 같은 종업원의 가치나 외향성과 같은 성격요인이 중요할 수 있다. 직무와 팀 수준에서는 직무적 자원이나 동료 및 상사의 사회적 지원 등을 갖춘 종업원일수록 고객 비시민성에 대해서 내면연기로써 대응할 수 있다.

두 번째로, 고객이 아닌 다른 사람과의 사회적 관계가 초래하는 감정적 사건은 여전히 연구가 더 필요한 주제이다. 기존 연구들에서 상사의 부당한 대우가 표면연기를 야기한다는 것이 입증되고 있는데, 그렇

<표 3> 감정노동 수준별 향후 연구과제

수준	향후 연구과제
직종/국가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중립적이거나 부정적 감정을 전달하는 서비스 직의 감정노동</li> <li>• 비대면 서비스직의 감정노동</li> </ul>
직무/팀/조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인적자원관리 시스템의 역할</li> <li>• 감정노동자 보호제도의 효과</li> <li>• 감정노동의 조직성과에 대한 영향</li> <li>• 감정노동과 노사관계의 관계</li> </ul>
개인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종사자의 인종 또는 출신 국가(민족)</li> <li>• 인종, 젠더, 연령의 교차성 효과</li> <li>• 감정노동의 시간 프레임</li> </ul>
사건	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객 비시민성과 내면연기 간의 관계를 조절하는 요인</li> <li>• 선행요인으로서 리더십의 효과</li> <li>• 선행요인으로서 직장 내 괴롭힘의 효과</li> <li>• 감정노동의 메커니즘</li> <li>• 감정노동의 다양한 전략</li> <li>• 감정노동의 동적 모델</li> </ul>

다면 상사의 리더십은 부하직원의 감정노동에 어떠한 영향을 미칠 것인지도 연구해야 한다. 예를 들어 조직에 대한 헌신과 고객 지향성 같은 가치를 불어 넣어주는 변혁적 리더 하에 있는 부하직원은 고객을 대할 때 내면연기를 활용할 수 있다. 또한 동료 및 상사에 의한 직장 내 괴롭힘은 대상자의 감정노동에 어떠한 효과를 미칠 것인지도 탐색할 수 있다. 직장 내 괴롭힘에 노출된 종업원은 인지적 자원을 극도로 소모하므로 고객을 응대할 때 표면연기를 활용할 수 있고 더 나아가 조직에 대한 복수의 일환으로 고객 사보타지를 포함한 비생산적 행위를 할 수 있다.

셋째로, 감정노동의 메커니즘을 실증적으로 규명하기 위한 노력이 필요하다. 지난 연구들은 감정노동 전략이 심리적 건강 및 성과를 야기하는 이론적 메커니즘을 상세하게 언급하고 있지만(Hülshager & Schewe, 2011), 실제 이 메커니즘을 검증한 경우는 매우 드물다. 이는 특히 내면연기의 효과를 정확히 추정하는 데 장애가 되고 있는데, 내면연기가 심리적 건강에 긍정적이지 않은 이유를 정확히 탐지하기 위해서는 감정노동의 메커니즘에 대한 심층적 이해가 필수적이기 때문이다. 최근에 Huppertz et al.(2020)이 감정노동과정의 메커니즘을 검증했는데, 그들의 예측과는 반대로 내면연기는 3개의 메커니즘(심리적 노력, 자아 진정성, 타인과의 의미 있는 상호작용) 중 어떤 것과도 연관되지 않아, 내면연기의 효과를 설명할 수 있는 중간 과정은 여전히 검증되지 않은 채 남아 있다. 감정노동과정의 메커니즘에 대한 연구는 감정노동을 조절하는 변인을 탐색하는 데에도 도움을 줄 것이므로 향후에 반드시 연구되어야 한다.

네 번째로, 향후 연구는 표면·내면연기의 이분법에서 벗어나야 한다. 그동안 표면·내면연기는 Grandey(2000)가 감정노동과 감정조절이론을 대응시키면서 감정노동전략과 동일시되어 왔다. 그러나 작업자들

이 자기 감정을 관리하는 과정에서 표면·내면연기라는 두 전략만을 사용할 것이라는 전제는, 감정조절이론을 감정노동과정에 대입시키기 위한 무리한 일반화 내지 이론적 추상에 그치는 것일 수 있다. 감정노동자들이 고객 응대 과정에서 어떻게 자신의 감정을 관리하고 표현하는지에 대해서 질적 연구를 통하여 심층적으로 이해할 필요가 있다. 최근에는 내면연기의 효과가 혼재되어 있다는 점에 착안하여 내면연기를 다양한 하부 전략으로 분해하여 그 각각의 효과를 검증하는 것이 시도되고 있다(Alabak et al., 2020). 이 연구경향을 더 심화하여 향후에는 다양한 감정노동전략들을 근거이론(grounded theory) 등에 의하여 추출하고 그것의 효과를 양적 연구를 통해 검증하려는 노력이 필요하다. 최근에 이런 방향에서 연구들이 시도되고 있는데, Alabak et al.(2023)은 면접자료에 근거해서 종업원들은 표현규칙에 대해 다양한 전략으로 대응하며, 이 중에서 표면연기와 내면연기는 일부에 불과하다는 점을 증명하고 있다. Gabriel et al.(2015b)은 사람 중심적 접근(person-centered approach)을 통해 각 감정조절 전략들을 어떻게 조합하는가에 따라 종업원을 다양한 프로파일로 구분하는데, 이러한 접근법을 사건 수준에도 적용할 수 있다(Diefendorff et al., 2019). Scott et al.(2020a)은 감정조절의 방법뿐만 아니라 감정적 거리(emotional distance)와 감정적 방향성(emotional direction)과 같이 감정조절의 다른 측면들에도 주의를 기울임으로써 감정노동과정을 더 풍성하게 이해하고자 했으나 이에 대한 실증연구는 존재하지 않는다.

다섯 번째로, 감정노동의 동적 모델을 구축할 필요가 있다. 고객 비시민성을 접한 감정노동자가 표면연기를 수행하면 고객은 다시 종업원에 대해 부정적으로 반응할 수 있다. 이는 또 다시 감정노동자의 표면연기를 유도할 것이며, 따라서 고객과 노동자 간의

대립과 반목이 점층적으로 강화되는 부정적인 나선형의 과정(negative spiral)이 그려질 수 있다(Groth & Grandey, 2012). 향후에는 이러한 역동적 감정노동 모형을 구축하고 실증하는 것이 필요한데, 이는 감정노동과정에 대한 심층적 이해를 가져올 뿐만 아니라 기존의 모순된 연구결과를 일관된 것으로 만들 수 있다. 예를 들어, Neshor-Shoshan et al.(2023)에 따르면 기존 연구들은 표면연기가 번아웃을 초래한다고 하는가 하면, 또 다른 한편으로 자원이 부족한 개인이 표면연기를 수행한다고 하는, 서로 모순적인 입장이 병존하고 있다. 그들은 순환적 모델(reciprocal model)을 통해 표면연기가 번아웃을 일으킬 뿐만 아니라 후자가 다시 표면연기를 초래하는, 부정적 나선형의 과정을 검증했다. 감정노동과 감정, 건강, 성과의 관계도 이렇게 순환적일 수 있으며(Hur et al, 2020), 이러한 순환성을 포함한 역동적인 이론모형을 향후에 구축할 필요가 있다.

### 5.1.2 개인 수준

사회인구학적 특성들에 주목한 연구들은 지금까지 젠더와 연령, 근속년수만 검토해 왔으 뿐, 인종 또는 출신국가(민족)에 초점을 맞춘 경우는 거의 존재하지 않는다(Gabriel et al, 2023). 고령사회에 접어든 한국사회에서 부족한 서비스직 노동력을 이민 노동자들로 채우고 있는 현재, 감정노동자의 인종 또는 출신국가와 같은 표면적 다양성(surface-level diversity)이 감정노동과정에서 어떤 역할을 하는지 탐색할 필요가 있다. 이민 노동자가 현지 고객을 응대할 때 사회적 편견과 차별에 노출될 수 있으며, 이는 그들의 건강을 저해하고 표면연기와 같은 부정적인 감정조절전략을 활용하게끔 유도할 수 있다. 그러므로 이들 이주 서비스직 노동자들을 고객의 괴롭

힘과 무례한 대응에서 보호할 방안을 강구하는 한편으로, 이들을 효과적으로 관리할 수 있는 인적자원 관리 시스템도 검토해야 할 것이다.

두 번째로, 지금까지 연구들은 젠더, 연령의 단독적 효과에만 초점을 맞추었지만 이것들이 어떻게 서로 결합하여 중층적 효과를 가지는지도 연구해야 한다. 특히 성별, 연령, 인종의 교차성(intersectionality)에 주목해야 하는데, 교차성이란 젠더, 인종, 계층 등의 사회적 차이에 기초한 차별이 상호작용하여 특정 집단이 경험하는 불평등을 중층적으로 결정한다는 이론적 시각이다(Walby et al, 2012). 이 시각에 따르면 차별과 불평등은 가산적이지 않은데, 이주민 젊은 여성 감정노동자가 사업장에서 경험하는 불평등은 단순히 이주민 차별에 여성의 억압을 더하는 것으로 설명될 수 있는 것이 아니다. 인종주의와 성차별주의 및 연령의 차별은 상호작용하면서 이주민 젊은 여성 감정노동자에게 독특한 영향을 미칠 수 있으며, 이를 향후 연구해야 할 것이다.

세 번째로, 감정노동의 효과가 나타나고 유지·지속되는 시간 프레임에 주목해야 한다. 본 연구에서 검토했듯이, 지난 연구들은 감정노동이 종업원에게 미치는 만성적인 효과를 검증했는데 그 연구결과는 비밀관적이다. 표면연기가 여전히 부정적이라고 주장한 논문이 있는가 하면 오히려 표면연기의 효가가 장기적으로는 사라진다고 주장한 연구도 있어 실증 결과가 혼재되어 있다. 내면연기에 대해서도 마찬가지이다. 향후에는 시간 프레임을 다양화하여 1주부터 한 달, 3달, 1년 등 여러 시점에서 종업원의 건강을 측정하여 감정노동의 효과가 얼마나 지속되는지 분석해야 한다. 또한 어떤 시점에서 그 효과의 방향성이 반전되고 사라지는지를 검증해야 한다. 예컨대 표면연기의 효과가 한 달 동안은 지속되나 그 후에는 영향이 사라질 수도 있고 혹은 심지어 긍정적 효과

로 반전될 수도 있다. 이는 감정노동의 경험이 축적되어 개인에게 만성적으로 효과를 미친다는 점을 드러냄으로써 감정노동자 보호를 위한 제도를 강구하는데 도움을 줄 것이다.

### 5.1.3 직무·팀·조직 수준

향후 연구는 서비스 조직의 인적자원관리 시스템에 더 천착할 필요가 있다. 종업원은 인적자원관리 시스템에 따라 자신의 동기, 욕구, 가치를 형성하며 고객과의 상호작용을 조절한다. 그동안 예외적으로 소수의 연구만이 교육훈련, 성과 모니터링, 그리고 성과기반의 보상이 감정노동과정에서 주요한 역할을 한다는 것을 증명했다. 그러나 기존 연구들은 인적자원관리의 개별 기능들에만 초점을 맞추었을 뿐, 그 기능들이 특정 인적자원관리 시스템으로 조합되었을 때 감정노동과정에 어떤 영향을 미치는지는 검토하지 않았다. 인적자원관리의 시스템 이론에 입각하여 향후에는 개별 인적자원 기능들의 조합으로서 인적자원관리 시스템 중에서 어떤 형태가 조직 성과 및 종업원 건강에 가장 효과적인지를 검증할 필요가 있다.

두 번째로, 조직의 감정노동자 보호제도가 실질적인 효과를 가지는지 연구해야 한다. 한국은 2018년에 감정노동자 보호법(산업안전보건법 개정)이 시행되면서 조직은 감정노동자를 보호하기 위한 조치를 의무적으로 이행해야 한다. 예컨대 고객응대를 위한 매뉴얼을 작성 및 배포해야 하고, 악성·강성 고객과 감정노동자를 즉시 분리시키고 휴식을 부여하며 상사가 대신 응대해야 한다. 필요한 경우 심리상담 서비스를 제공하며 조직은 악성·강성 고객을 고발 조치를 취할 수 있다. 이러한 제도 각각이 종업원의 감정노동과 건강에 어떠한 영향을 미치는지는 거의 알려져 있지 않다. 이전 연구들은 조직지원인식이 감정

노동자의 건강을 향상시킨다고 하지만, 위의 조직적 조치들이 어떠한 효과를 가지는지는 입증되고 있지 않은 것이다. 조직적 조치들의 실질적인 효과가 검증된다면 조직이 감정노동자 보호제도를 실행하는데 동력이 될 것이다.

세 번째로, 감정노동의 조직 성과를 검증해야 한다. Hochschild(1983)는 조직이 재무적 성과를 목표로 종업원에게 감정노동을 요구할 뿐만 아니라 감정노동의 절차와 방법을 세부적으로 규정한다고 주장하였다. 그동안의 연구들은 종사자 개인의 서비스 성과로서 정서적 성과, 고객 만족, 팀 등에 주목해 왔지만, 조직 수준에서 재무적 성과를 직접 측정하여 감정노동과의 연관관계를 파악한 경우는, 저자가 알기에 존재하지 않는다. 그동안 연구자들은 감정노동이 조직에 재무적 성과를 가져오는 것을 전제로 그것이 과도하게 요구되는 경우 감정노동자의 건강이 저해된다고 주장하였다. 그러나 실제 감정노동이 조직에 성과를 가져온다는 직접적 증거는 존재하지 않는다. 향후에 연구가 철실히 필요한 분야임에 틀림 없다.

네 번째로, 지금까지 감정노동 연구는 조직과 종업원 개인의 관계를 상정해 왔는데 향후에는 집단적 노사관계와 감정노동과정의 상호 영향 관계를 고찰해야 한다. Hochschild(1983)는 고객의 불량 행동과 조직의 감정 통제에 대항하여 종업원들끼리 상호 지원을 하면서 대처의 공동체(communities of coping)가 형성된다고 하는데, 후속 연구들에 따르면 이 공동체는 동료 의식을 발달시킴으로써 노동조합을 포함한 노동자 대변기구를 조직하는 토대로 작용한다(Jiang & Korczynski, 2016). 그러므로 감정노동자의 동료 간 사회적 지지가 사회적 연대의 조직화로 발전하는 과정을 경험적으로 추적할 필요가 있다. 또한 역으로 노동조합이 감정노동에 영향을 미칠 수 있는데, 노조는 조합원들에게 사회적 지지를 제공하

며 종업원의 효능감, 자신감의 원천이 될 수 있고 조직의 노동통제로부터 종업원을 보호한다. 따라서 노조 조합원은 비조합원에 비해서 감정노동의 수준이 낮거나 감정노동의 악영향을 덜 받을 수 있으며, 이를 경험적으로 입증해야 할 것이다.

#### 5.1.4 직종·국가 수준

지금까지 감정노동은 따뜻하고 친절하며 자상한, 즉 긍정적인 감정을 고객에게 전달하는 직군에 거의 배타적으로 초점을 맞추어 왔는데 향후에는 연구대상의 직군을 확대할 필요가 있다. 표면연기와 내면연기에 관한 지금까지 연구들의 결론은 긍정정서를 표현하는 서비스 직군에만 국한하여 적용되는 것일 수 있다. 장의사나 간호사·의사와 같이 고객 앞에서 슬픔을 억누르고 중립적인 정서를 표현해야 하는 업종이나, 변호사와 채권추심원과 같이 상대방에게 때로는 짐짓 화가 나거나 분한 것처럼 부정적 감정을 연기하는 업종에서는 그동안 알려진 것과는 감정노동의 효과가 다를 수 있다. 이러한 직업들에서 표면연기가 오히려 종업원으로 하여금 부정적 감정으로부터 거리를 두게 함으로써 건강에 이로운 전략일 수 있으므로 이를 향후에 연구해야 한다.

두 번째로, 지금까지 감정노동은 주로 대면 서비스직에 국한하여 연구되었는데, 향후에는 비대면 서비스직에까지 연구대상을 확장해야 한다. 인터넷의 발전으로 말미암아 고객과 직접 만나지 않고서도 실시간으로 소통하는 직군이 늘어나고 있다. 예를 들어 개인방송 BJ의 경우 시청자와 물리적 접촉 없이 인터넷 채팅만으로 소통하는데, 이들도 시청자를 만족 시키며 지속적인 후원과 채널 구독을 위해 감정노동을 수행해야 한다. 또 이들은 채팅창이나 플랫폼의 댓글에 올라오는 부정적인 코멘트와 인격모독적인 글

에 노출되어 있어 자기 감정을 보호하기 위해서도 감정노동을 해야 한다. 이들은 직접 고객과 물리적으로 대면하지 않는다는 점에서 직종 특유의 감정노동 전략을 활용할 수 있으며, 이것이 건강과 어떤 관련성을 맺는지 연구해야 한다.

#### 5.2 연구의 결론

감정노동은 조직이론 연구자들의 지속적 관심을 받아왔고 실증연구들이 장기간 축적되어 왔으나, 현재까지 이 연구들을 통합하여 감정노동의 프로세스 모형을 제시하고자 하는 노력은 최근에야 시도되고 있을 뿐이다. 본 연구는 다양한 감정노동의 관점들을 통합하여 다층적 프로세스 모형을 정립하고 이를 토대로 지난 실증연구들을 종합하고 체계화하였다. 이를 통해 우리는 감정노동과정의 어떤 측면이 집중적으로 연구되었고, 어떤 연구상 공백 내지 난점이 여전히 존재하는지, 따라서 향후 어떤 방향으로 연구가 나아가야 하는지를 탐색했다. 향후 연구는 감정노동의 메커니즘을 실증적으로 해명하고 감정노동의 동적 모형을 확립하는 한편, 표면연기와 내면연기의 이분법을 극복해야 한다. 또한 감정노동자가 놓여 있는 다양한 상황적 맥락을 고려해야 하는데, 특히 조직·직종 및 국가 수준에서 감정노동과정에 영향을 미치는 요인들을 탐색해야 한다. 마지막으로 기술 발전으로 디지털 공간에서 고객과 비대면으로 상호작용하는 직군들이 증가하는 상황에서 이들의 감정노동과정을 연구함으로써 연구의 초점을 확장해야 한다.

## 참고문헌

- Adams, G. A., and J. R. Webster(2013), "Emotional regulation as a mediator between interpersonal mistreatment and distress," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), pp.697-710.
- Alabak, M., U. Hülshager, J. Schepers, E. K. Kalokerinos, and P. Verduyn(2023), "Going beyond deep and surface acting: a bottom-up taxonomy of strategies used in response to emotional display rules," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(5), pp.617-631.
- Alabak, M., U. R. Hülshager, F. R. Zijlstra, and P. Verduyn(2020), "More than one strategy: A closer examination of the relationship between deep acting and key employee outcomes," *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), pp.32-45.
- Allen, J. A., J. M. Diefendorff, and Y. Ma(2014), "Differences in emotional labor across cultures: A comparison of Chinese and US service workers," *Journal of Business and Psychology*, 29(1), pp.21-35.
- Allen, J. A., S. D. Pugh, A. A. Grandey, and M. Groth(2010), "Following display rules in good or bad faith?: Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship," *Human Performance*, 23(2), pp.101-115.
- Ashforth, B. E., and R. H. Humphrey(1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity," *Academy of Management Review*, pp.88-115.
- Aw, S. S., R. Ilies, and I. E. De Pater(2020), "Dispositional empathy, emotional display authenticity, and employee outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 105(9), pp.1036-1046.
- Bakker, A. B., and E. Demerouti(2007), "The Job Demands-Resources model: state of the art," *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp.309-328.
- Bartels, A. L., A. C. Lennard, B. A. Scott, and S. J. Peterson(2023), "Stopping surface-acting spillover: A transactional theory of stress perspective," *Journal of Applied Psychology*, 108(3), pp.466 - 491.
- Bechtoldt, M. N., S. Rohrmann, I. E. De Pater, and B. Beersma(2011), "The primacy of perceiving: Emotion recognition buffers negative effects of emotional labor," *Journal of Applied Psychology*, 96(5), pp.1087-1094.
- Becker, W. J., and R. Cropanzano(2015), "Good acting requires a good cast: A meso-level model of deep acting in work teams," *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 232-249.
- Bhave, D. P., and T. M. Glomb(2016), "The role of occupational emotional labor requirements on the surface acting - job satisfaction relationship," *Journal of Management*, 42(3), pp.722-741.
- Blanco-Donoso, L. M., E. Garrosa, E. Demerouti, and B. Moreno-Jiménez(2017), "Job resources and recovery experiences to face difficulties in emotion regulation at work: A diary study among nurses," *International Journal of Stress Management*, 24(2), pp.107-134.
- Braverman, H.(1974), *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. NYU Press, New York.
- Brotheridge, C. M., and R. T. Lee(2003), "Development and validation of the emotional labour scale,"

- Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), pp.365-379.
- Buruck, G., D. Dörfel, J. Kugler, and S. S. Brom (2016), "Enhancing well-being at work: The role of emotion regulation skills as personal resources," *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), pp.480-493.
- Cheung, F. Y. L., and C. S. K. Tang(2010), "Effects of age, gender, and emotional labor strategies on job outcomes: Moderated mediation analyses," *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(3), pp.323-339.
- Chi, N. W., and P. C. Chen(2019), "Relationship matters: How relational factors moderate the effects of emotional labor on long-term customer outcomes," *Journal of Business Research*, 95, pp.277-291.
- Chi, N. W., Y. C. Chen, T. C. Huang, and S. F. Chen(2018), "Trickle-down effects of positive and negative supervisor behaviors on service performance: The roles of employee emotional labor and perceived supervisor power," *Human Performance*, 31(1), pp.55-75.
- Chi, N. W., and A. A. Grandey(2019), "Emotional labor predicts service performance depending on activation and inhibition regulatory fit," *Journal of Management*, 45(2), pp.673-700.
- Chi, N. W., A. A. Grandey, J. A. Diamond, & K. R. Krimmel(2011), "Want a tip? Service performance as a function of emotion regulation and extraversion," *Journal of Applied Psychology*, 96(6), pp.1337-1346.
- Chi, N. W., and I. A. Wang(2018), "The relationship between newcomers' emotional labor and service performance: The moderating roles of service training and mentoring functions," *The International Journal of Human Resource Management*, 29(19), pp.2729-2757.
- Christoforou, P. S., and B. Ashforth(2015), "Revisiting the debate on the relationship between display rules and performance: Considering the explicitness of display rules," *Journal of Applied Psychology*, 100(1), pp.249-261.
- Coté, S.(2005), "A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain," *Academy of Management Review*, 30(3), pp.509-530.
- Cote, S., and L. M. 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.
- Dahling, J. J., and L. A. Perez(2010), "Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies," *Personality and Individual Differences*, 48(5), pp.574-578.
- Deng, H., F. Walter, C. K. Lam, and H. H. Zhao (2017), "Spillover effects of emotional labor in customer service encounters toward coworker harming: A resource depletion perspective," *Personnel Psychology*, 70(2), pp.469-502.
- Diefendorff, J. M., M. H. Croyle, and R. H. Gosserand (2005), "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies," *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), pp.339-357.
- Diefendorff, J. M., R. J. Erickson, A. A. Grandey, and J. J. Dahling(2011), "Emotional display rules as work unit norms: a multilevel analysis of emotional labor among nurses," *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), pp.170-186.
- Diefendorff, J. M., A. S. Gabriel, M. T. Nolan, and J. Yang(2019), "Emotion regulation in the context of customer mistreatment and felt

- affect: An event-based profile approach," *Journal of Applied Psychology*, 104(7), pp. 965-983.
- Diestel, S., W. Rivkin, and K. H. Schmidt(2015), "Sleep quality and self-control capacity as protective resources in the daily emotional labor process: results from two diary studies," *Journal of Applied Psychology*, 100(3), pp. 809-827.
- Duke, A. B., J. M. Goodman, D. C. Treadway, and J. W. Breland(2009), "Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships," *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), pp.1013-1034.
- Gabriel, A. S., J. D. Acosta, and A. A. Grandey (2015a), "The value of a smile: does emotional performance matter more in familiar or unfamiliar exchanges?," *Journal of Business and Psychology*, 30(1), pp.37-50.
- Gabriel, A. S., A. Cheshin, C. M. Moran, and G. A. Van Kleef(2016), "Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: A systems perspective," *Human Resource Management Review*, 26 (1), pp.14-24.
- Gabriel, A. S., M. A. Daniels, J. M. Diefendorff, and G. J. Greguras(2015b), "Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies," *Journal of Applied Psychology*, 100(3), pp.863-879.
- Gabriel, A. S., and J. M. Diefendorff(2015), "Emotional labor dynamics: A momentary approach," *Academy of Management Journal*, 58(6), pp.1804-1825.
- Gabriel, A. S., J. M. Diefendorff, and A. A. Grandey (2023), "The acceleration of emotional labor research: Navigating the past and steering toward the future," *Personnel Psychology*, 76(2), pp.511-545.
- Giardini, A., and M. Frese(2006), "Reducing the negative effects of emotion work in service occupations: emotional competence as a psychological resource," *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), pp.63-75.
- Goffman, E.(1959), *The presentation of self in everyday life*. Anchor.
- Gosserand, R. H., and J. M. Diefendorff(2005), "Emotional display rules and emotional labor: the moderating role of commitment," *Journal of Applied Psychology*, 90(6), pp.1256-1264.
- Grandey, A. A.(2000), "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor," *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), pp.95-110.
- Grandey, A. A., N. W. Chi, and J. A. Diamond (2013a), "Show me the money! Do financial rewards for performance enhance or undermine the satisfaction from emotional labor?," *Personnel Psychology*, 66(3), pp.569-612.
- Grandey, A. A., J. M. Diefendorff, and D. E. Rupp (2013b), "Bringing emotional labor into focus: A review and integration of three research lenses," In Grandey, A., Diefendorff, J., & Rupp, D. E. (Eds.), *Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on emotion regulation at work*. (pp. 23-48). Routledge.
- Grandey, A., S. C. Foo, M. Groth, and R. E. Goodwin (2012), "Free to be you and me: A climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor," *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), pp.1-14.
- Grandey, A. A., M. R. Frone, R. C. Melloy, and G. M. Sayre(2019), "When are fakers also drinkers? A self-control view of emotional labor and



- alcohol consumption among US service workers," *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(4), pp.482-497.
- Grandey, A. A., and A. S. Gabriel(2015), "Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), pp.323-349.
- Grandey, A. A., and R. C. Melloy(2017), "The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised," *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), pp. 407-422.
- Groth, M., and A. Grandey(2012), "From bad to worse: Negative exchange spirals in employee-customer service interactions," *Organizational Psychology Review*, 2(3), pp.208-233.
- Groth, M., T. Hennig-Thurau, and 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.
- Headrick, L., and Y. Park(2022), "Faking at work, struggling to be healthy at home: A model of surface acting and its relation with unhealthy eating and physical activity," *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), pp.299-316.
- Hochschild, A. R.(1979), "Emotion work, feeling rules, and social structure," *American Journal of Sociology*, 85(3), pp.551-575.
- Hochschild, A. R.(1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. California University Press, California.
- Holman, D., C. Chissick, and P. Totterdell(2002), "The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers," *Motivation and Emotion*, 26, pp.57-81.
- Hong, M. C., C. M. Barnes, and B. A. Scott(2017), "Collateral damage from the show: Emotional labor and unethical behavior," *Business Ethics Quarterly*, 27(4), pp.513-540.
- Huang, J. L., D. S. Chiaburu, X. A. Zhang, N. Li, and A. A. Grandey(2015), "Rising to the challenge: Deep acting is more beneficial when tasks are appraised as challenging," *Journal of Applied Psychology*, 100(5), pp. 1398-1408.
- Hülshager, U. R., J. W. B. Lang, and G. W. Maier (2010), "Emotional labor, strain and performance: Testing reciprocal relationships in a longitudinal panel study," *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), pp. 505-521.
- Hülshager, U. R., J. Lang, A. F. Schewe, and F. R. H. Zijlstra(2015), "When regulating emotions at work pays off: A diary and an intervention study on emotion regulation and customer tips in service jobs," *Journal of Applied Psychology*, 100(2), pp.263-277.
- Hülshager, U. R., and A. F. Schewe(2011), "On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research," *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), pp.361-389.
- Huppertz, A. V., U. R. Hülshager, J. De Calheiros Velozo, and B. H. Schreurs(2020), "Why do emotional labor strategies differentially predict exhaustion? Comparing psychological effort, authenticity, and relational mechanisms," *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(3), pp.214-226.
- Hur, W. M., Y. Shin, and T. W. Moon(2020), "How does daily performance affect next-day emo-

- tional labor? The mediating roles of evening relaxation and next-morning positive affect," *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(6), pp.410-425.
- Imose, R. A., and L. M. Finkelstein(2018), "A multilevel theoretical framework integrating diversity and emotional labor," *Group & Organization Management*, 43(5), pp.718-751.
- Jiang, Z., and M. Korczynski(2016), "When the 'unorganizable'organize: The collective mobilization of migrant domestic workers in London," *Human Relations*, 69(3), pp.813-838.
- Johnson, H. A., and P. E. Spector(2007), "Service with a smile: do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process?," *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), pp.319-333.
- Judge, T. A., E. F. Woolf, and C. Hurst(2009), "Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study," *Personnel Psychology*, 62(1), pp. 57-88.
- Kammeyer-Mueller, J. D., A. L. Rubenstein, D. M. Long, M. A. Odio, B. R. Buckman, Y. Zhang, and M. D. Halvorsen-Ganepola(2013), "A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor," *Personnel Psychology*, 66(1), pp.47-90.
- Krannitz, M. A., A. A. Grandey, S. Liu, and D. A. Almeida(2015), "Workplace surface acting and marital partner discontent: Anxiety and exhaustion spillover mechanisms," *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(3), pp.314-325.
- Kruml, S. M., and D. Geddes(2000), "Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work," *Management Communication Quarterly*, 14(1), pp.8-49.
- Lavelle, J. J., D. E. Rupp, D. N. Herda, A. Pandey, and J. R. Lauck(2021), "Customer injustice and employee performance: roles of emotional exhaustion, surface acting, and emotional demands - abilities fit," *Journal of Management*, 47(3), pp.654-682.
- Leidner, R.(1993), *Fast food, fast talk: Service work and the routinization of everyday life*. Berkeley, CA: California University Press.
- Lennard, A. C., B. A. Scott, and R. E. Johnson (2019), "Turning frowns (and smiles) upside down: A multilevel examination of surface acting positive and negative emotions on well-being," *Journal of Applied Psychology*, 104(9), pp.1164-1180.
- Liu, C., X. Liu, and Z. Geng(2013), "Emotional labor strategies and service performance: the mediating role of employee creativity," *Journal of Applied Business Research*, 29 (5), pp.1583-1596.
- Mastracci, S., and I. Adams(2019), "Is emotional labor easier in collectivist or individualist cultures? An east - west comparison," *Public Personnel Management*, 48(3), pp.325-344.
- McCance, A. S., C. D. Nye, L. Wang, K. S. Jones, and C. Y. Chiu(2013), "Alleviating the burden of emotional labor: The role of social sharing," *Journal of Management*, 39(2), pp.392-415.
- Mesmer-Magnus, J. R., L. A. DeChurch, and A. Wax(2012), "Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A discordance - congruence perspective," *Organizational Psychology Review*, 2(1), pp.6-53.
- Morris, J. A., and D. C. Feldman(1996), "The

- dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor," *Academy of Management Review*, 21(4), pp.986-1010.
- Nesher-Shoshan, H., L. Venz, and S. Sonnentag (2023), "Reciprocal relations between emotional exhaustion and episode-specific emotional labour: An experience-sampling study," *Work & Stress*, 37(4), pp.421-445.
- Nguyen, N., T. Besson, and F. Stinglhamber(2022), "Emotional labor: The role of organizational dehumanization," *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), pp.179-194.
- Nguyen, N., Q. A. Dao, T. L. A. Nhan, & F. Stinglhamber(2021), "Organizational dehumanization and emotional labor: A cross-cultural comparison between Vietnam and the United Kingdom," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 52(1), pp.43-60.
- Nguyen, H., M. Groth, and A. Johnson(2016), "When the going gets tough, the tough keep working: Impact of emotional labor on absenteeism," *Journal of Management*, 42(3), pp. 615-643.
- Ortiz-Bonnin, S., M. E. Garcia-Buades, A. Caballer, and D. Zapf(2022), "Linking 'unit emotion work' to customer satisfaction and loyalty: A multilevel study in the hospitality industry," *Current Psychology*, 41(5), pp.2521-2534.
- Philipp, A., and H. Schüpbach(2010), "Longitudinal effects of emotional labour on emotional exhaustion and dedication of teachers," *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), pp.494-504.
- Pugh, S. D., M. Groth, and T. Hennig-Thurau(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), pp.377-390.
- Rafaeli, A., and R. I. Sutton(1987), "Expression of emotion as part of the work role," *Academy of Management Review*, 12(1), pp.23-37.
- Rafaeli, A., and R. I. Sutton(1989), "The expression of emotion in organizational life," *Research in Organizational Behavior*, 11(1), pp.1-42.
- Riedl, E. M., and J. Thomas(2019), "The moderating role of work pressure on the relationships between emotional demands and tension, exhaustion, and work engagement: An experience sampling study among nurses," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), pp.414-429.
- Rupp, D. E., A. Silke McCance, S. Spencer, and K. Sonntag(2008), "Customer (in) justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation," *Journal of Management*, 34(5), pp.903-924.
- Sayre, G. M., A. A. Grandey, and N. W. Chi(2020), "From cheery to "cheers"? Regulating emotions at work and alcohol consumption after work," *Journal of Applied Psychology*, 105(6), pp. 597-618.
- Scherer, S., D. Zapf, L. A. Beitler, and K. Trumpold (2020), "Testing a multidimensional model of emotional labor, emotional abilities, and exhaustion: A multilevel, multimethod approach," *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), pp.46-67.
- Scott, B. A., N. Awasty, R. E. Johnson, F. K. Matta, and J. R. Hollenbeck(2020a), "Origins and destinations, distances and directions: Accounting for the journey in the emotion regulation process," *Academy of Management Review*, 45(2), pp.423-446.
- Scott, B. A., and C. M. Barnes(2011), "A multilevel

- field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender," *Academy of Management Journal*, 54(1), pp.116-136.
- Scott, B. A., A. C. Lennard, R. L. Mitchell, and R. E. Johnson(2020b), "Emotions naturally and laboriously expressed: Antecedents, consequences, and the role of valence," *Personnel Psychology*, 73(4), pp.587-613.
- Singh, D., and P. Glavin(2017), "An occupational portrait of emotional labor requirements and their health consequences for workers," *Work and Occupations*, 44(4), pp.424-466.
- Sliter, M. T., S. Y. Pui, K. A. Sliter, and S. M. Jex (2011), "The differential effects of interpersonal conflict from customers and coworkers: trait anger as a moderator," *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), pp. 424-440.
- Song, Y., Y. Liu, M. Wang, K. Lanaj, R. E. Johnson, and J. Shi(2018), "A social mindfulness approach to understanding experienced customer mistreatment: A within-person field experiment," *Academy of Management Journal*, 61(3), pp.994-1020.
- Spencer, S., and D. E. Rupp(2009), "Angry, guilty, and conflicted: injustice toward coworkers heightens emotional labor through cognitive and emotional mechanisms," *Journal of Applied Psychology*, 94(2), pp.429-444.
- Totterdell, P., and D. Holman(2003), "Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor," *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), pp. 55-73.
- Uy, A. M., K. J. Lin, and R. Ilies(2017), "Is it better to give or receive? The role of help in buffering the depleting effects of surface acting," *Academy of Management Journal*, 60(4), pp.1442-1461.
- Von Gilsa, L., D. Zapf, S. Ohly, K. Trimpold, and S. Machowski(2014), "There is more than obeying display rules: Service employees' motives for emotion regulation in customer interactions," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), pp.884-896.
- Wagner, D. T., C. M. Barnes, and B. A. Scott (2014), "Driving it home: How workplace emotional labor harms employee home life," *Personnel Psychology*, 67(2), pp.487-516.
- Walby, S., J. Armstrong, and S. Strid(2012), "Intersectionality: Multiple inequalities in social theory," *Sociology*, 46(2), pp.224-240.
- Wang, K. L., and M. Groth(2014), "Buffering the negative effects of employee surface acting: The moderating role of employee customer relationship strength and personalized services," *Journal of Applied Psychology*, 99(2), pp. 341-350.
- Wharton, A. S.(1993), "The affective consequences of service work: Managing emotions on the job," *Work and Occupations*, 20(2), pp.205-232.
- Wharton, A. S.(2009), "The sociology of emotional labor," *Annual Review of Sociology*, 35, pp. 147-165.
- Wu, C., Y. C. Chen, and M. R. Umstatted Meyer (2020), "A moderated mediation model of emotional labor and service performance: Examining the role of work - family interface and physically active leisure," *Human Performance*, 33(1), pp.34-51.
- Xanthopoulou, D., A. B. Bakker, W. G. Oerlemans, and M. Koszucka(2018), "Need for recovery

- after emotional labor: Differential effects of daily deep and surface acting," *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), pp.481-494.
- Yagil, D., and H. Medler-Liraz(2016), "Personally committed to emotional labor: Surface acting, emotional exhaustion and performance among service employees with a strong need to belong," *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(4), pp.481-491.
- Yam, K. C., R. Fehr, F. T. Keng-Highberger, A. C. Klotz, and S. J. Reynolds(2016), "Out of control: A self-control perspective on the link between surface acting and abusive supervision," *Journal of Applied Psychology*, 101(2), pp.292-301.
- Yue, Y., K. L. Wang, and M. Groth(2016), "The impact of surface acting on coworker-directed voluntary workplace behaviours," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), pp.447-458.
- Zapf, D., M. Kern, F. Tschan, D. Holman, and N. K. Semmer(2021), "Emotion work: A work psychology perspective," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, pp.139-172.
- Zerbe, W. J.(2000), "Emotional dissonance and employee well-being," In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, and W. J. Zerbe(Eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, Westport, CT: Greenwood, pp.189-214.

- 
- 저자 양경옥은 현재 순천향대학교 경영학과 조교수로 재직 중이다. 연세대학교 경영학과에서 경영학석사 및 박사를 취득하였다. 주요 연구분야는 감정노동, 플랫폼 노동, 정체성 및 노동자의 새로운 이해대변 기구 등이다. *Organization, Journal of Industrial Relations*을 포함한 저널들에 논문을 출판하고 있다.