

# 감성지능과 감정노동은 어떻게 다를까?

최정임\*

\*한국교통대학교 대학원 경영정보학과 박사과정 3기  
im7609@hanmail.net

## A Study on the Difference between Emotional Labor and Emotional Intelligence

Joung Im Choi\*

\*Doctor Course, Dept. of MIS, Korea National University of Transportation

### 요 약

최근 기업들의 고객만족은 단발성 고객 유치를 넘어 고객의 기업 충성도를 높이기 위한 ‘고객 감동 서비스’를 강조하고 있다. 이러한 모토 하에서 많은 기업들은 직원들의 친절 매뉴얼을 만들어 CS(Consumer Service) 근로자들의 서비스 교육을 강화하고 있다. 고객센터에 근무하는 근로자 및 텔레마케터 등으로 대표되는 서비스직 종사자들은 무조건적인 고객을 향한 친절은 물론이고 고객만족을 이끌어 내고 고객을 유치하기 위해 기업들은 근로자들에게 강제적 감정 표현을 강요하기에 이르렀다. 예를 들어 근로자가 실제 느끼는 감정과는 별도로 그 어떤 ‘진상 고객’을 만나더라도 웃음을 잃지 않고 화를 내지 않기를 교육받는 것이다. 이를 통한 감정노동과 감성지능에 대한 연구가 최근 들어 활발해 지고 있다. 사실 감정노동이라는 것 자체는 서비스산업이 발달하면서 나타나는 불가피한 현상이기는 하다. 서비스산업 노동 자체가 고객과의 대면 상황을 전제로 하기 때문이다. 그러나 자연스러운 수준에서 일어나는 감정 관리, 다분히 인간적인 수준에서의 표정 관리 이상을 서비스산업 노동자들이 강요받고 있다는 것이다. 또한 최근에는 조직구성원의 감성이 조직생활에 영향을 미침을 인식하게 되면서 조직 내의 감성에 대한 관심이 높아지고 있으며 사람, 돈, 정보 등의 물리적 자원 등과 같은 조직을 구성하는 핵심요소와 함께 지식과 감성과 같은 비가시적인 자원 또한 조직을 구성하는 중요한 요소라는 주장이 제기되었다. 본 연구에서는 서비스 산업의 주된 감정노동과 조직 내에서 중요한 요소로 자리를 잡아가고 있는 감성지능에 대한 개념과 정의를 제시하고 감정노동과 감성지능에 대한 차이점 및 직무스트레스에 주는 영향에 대하여 연구하고자 한다.

### 1. 서론

#### 1.1 연구의 필요성 및 목적

지식기반과 정보화 시대의 도래를 통해 서비스산업과 여성근로자들의 사회적 진출이 높아지고 있으며, 물리적 힘을 기반으로 하는 산업의 진출이 낮아지고 있다. 본 연구의 감정노동과 감성지능은 서비스 산업이 발달하고 고객만족을 위한 기업들이 발전해 가면서 나타나는 불가피한 현상이라고 할 수 있다. 서비스산업 노동 자체가 고객과의 대면 상황을 전제로 하기 때문이다. 그러나 자연스러운 수준에서 일어나는 감정 관리, 다분히 인간적인 수준에서의

표정 관리 이상을 서비스산업과 기업으로부터 노동자들이 강요받고 있다는 것이 문제다.

‘제왕적 고객’이라는 변수는 기업의 정책을 통해 그 책임이 또 다시 감정노동자에게 전가된다. 고객이 서비스에 만족하지 못하였을 경우 사용할 수 있는 ‘고객 불만족’의 존재가 그것을 증명한다. 각 기업의 사내 서비스 기준과 고객만족평가에 따른 충실한 서비스가 제공되었더라도, 고객을 불편하게 할 만한 표정 하나, 말 하나가 꼬투리 잡힐 수 있는 것이 현실이다. 일부 고객센터에서는 직원들이 고객에게 추후에 서비스 평가 전화가 오면 좋은 점수를 달라고 부탁하는 일들도 발생하고 있다.

감정노동이 서비스산업에서 지속적으로 강조되는 가장 큰 이유는 기업의 경제적 이윤 동기에 있다. 서비스산업의 독특한 특성상, 고객의 서비스 만족도나 '대접 받는 기분' 같은 것이 판매와 직결된다는 것이다. 따라서 고객을 응대하는 업무를 수행하는 직원들의 행동과 표정, 그리고 그 내면의 감정까지를 고객의 마음에 드는 그것으로 치환하고자 하는 것이 감정노동의 탄생으로 연결된다. 즉, 서비스 부문에서 이윤의 원천은 서비스 노동자들이 수행하는 감정노동에서 나온다고 볼 수 있다.

감정노동과 직무스트레스를 감소시키기 위한 하나의 방안으로 최근 들어 감성지능에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있는데, Goleman(1995)에 의하면 감성지능이란 자신의 감성적 충동을 다스릴 수 있고, 상대방의 감성을 읽을 수가 있으며, 인간관계를 부드럽게 이끌어 갈 수 있는 능력을 말한다. 즉, 개인이 지니는 감성지능은 스트레스 여부를 판단할 때나 스트레스로 나타나는 감정을 통제하는 데 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다.

감성지능 수준이 높은 종사원들은 불쾌한 상황에 직면했을 때 감정적으로 폭발하는 것을 회피하고 고객 서비스에도 긍정적인 도움을 주고, 감성지능이 높을수록 직무스트레스를 적게 받는다는 실증연구들이 발표되고 있다. 감성지능 계발과 관련된 연구에선, 교육과 경험을 하게 한 후의 성과가 하기 전보다 더 향상됨으로써, 타고날 때부터 정해진 지능지수와는 달리 훈련과 경험을 통해 감성지능이 계발 가능하다는 결과를 제시하고 있다. 이러한 결과는 곧 고객과의 상호작용을 통해 경험을 많이 할수록, 즉, 감정노동의 빈도가 높을수록, 감성지능을 향상시킬 수 있음을 나타낸다. 감정노동과 감성지능은 서비스 직원으로서 안고 가야할 통합요인이다. 백화점 판매원들을 대상으로 한 감성지능에 관한 선행연구를 보면 감성지능이 높은 판매원은 자신의 감정표현을 조절하는 것이 아니라 감정 자체를 조절하여 긍정적인 감정을 실제로도 느끼려고 노력하는 것으로 나타났다. 행복해서 웃는 것이 아니라 웃어서 행복한 것처럼, 신입직원 때부터 감정노동 자체를 조절하여 긍정적으로 받아들이는 훈련과 교육을 통하여 감성지능 계발을 강화한다면 감정노동 강도와 직무스트레스를 좀 더 빠른 시일 내에 완화시킬 것이라 기대할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 서비스산업 및 고객만족센터에서 근무하는 근로자들을 대상으로 감정노동과 감성지능이 각각 직무스트레스에 어떠한 영향

을 미치는지, 또한 감정노동과 감성지능이 어떠한 요인의 차이를 보여주는지를 고찰해 보고자 한다. 또한 연구 결과를 통해 도출된 내용을 근거로 인적자원관리 차원에서 감정노동과 감성지능에 대한 관리 및 조직학습과 직무스트레스 완화에 대한 시사점을 제안하고자 한다.

## 1.2. 연구의 범위 및 방법

본 논문의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같이 연구의 범위 및 대상을 설정하였다. 감정노동에 영향을 주는 여러 변수 중에서 서비스산업 및 고객만족센터에서 근무하는 근로자들을 대상으로 감정노동과 감성지능이 각각 직무스트레스에 어떠한 영향을 미치는지 연구대상으로 설정하였다. 즉, 서비스산업 및 고객과의 면대면 또는 최종적으로 소비자를 응대하는 근로자들에게 감정노동과 감성지능이 어떠한 영향을 미치는가, 또한 감정노동과 감성지능이 어떻게 다른지 개념적 정리를 하고자 한다. 또한 근로자 개인의 특성에 대한 감정노동 영향의 차이가 있는지도 함께 연구의 범위에 넣도록 하였다.

## 1.3 연구의 방법

본 연구는 문헌조사와 설문조사에 근거한 실증분석으로 하고자 한다. 문헌조사는 감정노동과 감성지능에 대한 이론적 고찰을 위하여 선행연구물을 중심으로 문헌조사를 실시하였다. 감정노동의 행태를 파악하고 고객센터 여성근로자들의 감정노동과 감성지능을 중심으로 설문을 실시하고, 이를 위하여 개념적 모형이 제시되고, 통계분석을 실시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 감정노동

개인이 직무수행 또는 조직 내 적응을 위하여 자신이 경험하는 실제 감정상태와 조직이 요구하는 느낌규범(feeling rules)에 의한 감정표현 차이가 존재할 때 자신이 경험하는 감정을 조절하려고 하는 개인적인 노력을 '감정노동(emotional work)'으로 개념화하였다. 감정노동(Emotional Labor)이라는 개념은 서비스 분야의 종사자들이 육체노동과 정신노동 이외에도 그것들과 차별과 될 수 있는 또 하나의 노동, 즉 고객과의 상호작용 과정에서 자신의 감정을 관리하고 적절한 감정을 표출하는 형태의 노동을 설명하기 위해 Hochschild(1983)에 의해 처음으로 도

입 되었다. 그녀는 감정노동을 ‘외적으로 표출되는 표정 및 몸짓을 연기하기 위해 감정을 관리하는 것’으로 정의 하였다.

Ashforth와 Humphrey(1993)는 Hochschild가 제시한 느낌규범(feeling rules)은 겉으로 드러나지 않는다는 점을 지적하면서 감정노동을 경험된 내적 감정보다는 행동자체에 초점을 맞춘, ‘상황에 적절한 감정을 표현하는 행위’로 정의하였다. 이는 요구되는 감정표현이 작업자의 내부 느낌과 일치하는지 또는 일치하지 않는지에 관계없이 표현규칙의 준수가 감정노동을 구성한다는 것을 의미한다.

## 2.2 감정지능

감성지능이란 자신의 감성적 충동을 다스릴 수 있고, 상대방의 감성을 읽을 수가 있으며, 인간관계를 부드럽게 이끌어 갈 수 있는 능력을 말한다. 감성지능은 1920년 대 Thorndike가 지능검사 도구를 개발하면서 발견한 타인을 이해하고 인간관계를 지혜롭게 하는 행위의 능력인 ‘사회적 지능(Social intelligence)’이라는 개념에 근원을 두고 있다.

감성지능이라는 용어를 처음으로 사용하여 개념 정리한 Salovey 와 Mayer(1990)는 감성지능을 ‘자신과 타인의 감정과 느낌을 관찰 및 평가하고 그것을 판별하며, 사고와 행동을 유도하는데 이러한 정보를 활용하는 능력’으로 정의 하였다. 그러나 이들이 제시한 정의는 감정을 지각하고 조정하는 것을 언급하고 있을 뿐 감성적 사고에 대한 부분이 배제되어 있다는 허점을 지적 받았다. 따라서 그 이후 Mayer와 Salovey(1997)는 감성지능을 ‘감성을 정확히 지각하고 인식하고 표현하는 능력, 감정을 생성하거나 이용하여 사고를 촉진시키는 능력, 감성과 감성지식을 이해하는 능력, 감성발달과 지적발달을 촉진시키기 위하여 감성을 조정하는 능력’이라고 수정된 정의를 제시하였다.

Goleman(1995)은 감성지능을 ‘좌절상황에서도 개인을 동기화시키고 자신을 지켜낼 수 있게 하고, 충동의 통제와 지연만족을 가능하게 하며, 기분상태나 스트레스로 인해 합리적인 사고를 억누르지 않게 하고 타인에 대해 공감할 수 있으며 희망을 버리지 않는 능력’이라 정의하였다. 감성지능은 개인과 타인의 감성 인지를 활용한다는 점에서 기본적 정의는 유사하나, 거기에서 한 발 더 나아가 감정적인 상황에서 자신의 목표를 위해 감정을 생산적으로 이끌고 스스로 동기화 하는 능력까지 확장하였다는 것에 그 특

징이 있다.

## 2.3 감정노동과 감성지능의 관계

감정노동의 결과에 대해서는 긍정적인 측면과 부정적인 측면의 서로 상반된 관점이 존재한다. 그러나 감정노동과 직무스트레스의 관계를 다룬 실증연구를 살펴보면 감정노동이 직무스트레스를 높인다는 연구들이 상당히 많다. 이는 감정노동의 하위 요소 중 실제 감정과 충돌하는 감정적 부조화가 감정노동의 부정적 결과와 강한 연관성을 갖기 때문이다. Hochschild(1983)는 델타항공 승무원들을 대상으로 한 연구에서 승무원들이 바람직한 감정을 의도적으로 표현하기 위해 감정 관리를 하는데 있어, 내면적인 감정과 표현하는 감정의 불일치로 인하여 직무스트레스의 원인이 된다고 밝힌바 있다. Rutter 와 Fielding(1988)의 연구에서도 감정노동과 직무스트레스 간의 정적 관계가 확인되었고, Brotheridge 와 Grandey(2002)의 연구에서도 직무수행과정에서 대인 접촉과 감정표현이 요구되는 경우에 직무 스트레스와 유사한 개념인 감정적 고갈의 수준이 높은 것으로 분석되었다.

국내의 실증연구를 살펴보면, 호텔 종사원상대로 한 연구에서 감정노동이 직무스트레스에 유의한 영향을 미치고 감정노동 수준이 높을수록 직무스트레스가 높아진다는 연구결과를 발표했다. 백화점 직원 상대로 연구한 최진숙의 연구에서도, 감정노동의 하위 요인 중 의도적으로 감정을 자제하는 표면행위가 증가할수록, 직무스트레스의 하위 요인인 역할갈등, 역할 모호성, 역할과다와 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

위에 내용을 종합해보면 감성지능과 직무스트레스와의 실증연구를 통해 감성지능이 높을수록 직무스트레스를 적게 받는다는 것과 간호사를 대상으로 한 연구에서는 감성지능이 높을수록 직무스트레스가 낮아진다는 것을 검증한 바 있다. 이와 같이 감정노동이 직무스트레스에 영향을 미치고, 감성지능이 직무스트레스를 완화시킨다는 것을 선행 연구를 통해서 확인 할 수 있다. 하지만, 감정노동과 직무스트레스 관계에서 어떠한 요소로 인하여 직무 스트레스에 영향을 받는지, 또한 감성지능이 직무스트레스를 완화해 준다면 어떤 요소로 직무스트레스를 완화시키는지를 분석하고 연구할 필요가 있다.

## 참고문헌

- [1] 고탐 20 기획, 감정노동, 2011  
http://goham20.com/
- [2] 강만호(2010). 감정노동 종사자의 직무스트레스와 직무 만족과의 관계에서 자아존중감의 매개효과. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- [3] 강수연(2010). 사회복지종사자의 감성지능 수준에 따른 감정노동과 소진 관계연구. 서강대학교 교육대학원 석사학위논문.
- [4] 김민주(2006). 감정노동의 결과에 대한 한국과 미국간의 비교연구-호텔종업원의 감정노동과 직무스트레스와의 관계를 중심으로. 호텔경영학연구,15(1), 35-57.
- [5] 김우진(1999). 감정적 부조화가 직무만족과 정신적 고갈에 미치는 영향. 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- [6] 김영미(2008), 비정규직 여성근로자의 실태와 고용정책 방안에 관한 연구, 강원대학교 산업대학원, 석사학위논문
- [7] 박정원(2007), 직무스트레스 유발 요인 및 지각이 이익의도에 미치는 영향에 관한연구, 한국의국어대학교 경영대학원, 석사학위논문
- [8] 박지원(2011). 조직구성원의 감성지능과 조직몰입의 관계에서 코칭리더십의 조절효과연구. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- [9] 배은주(2012), H호텔종사원의 감정노동과 감성지능이 직무스트레스에 미치는 영향, 고려대학교 교육대학원, 석사학위논문
- [10] 신석호(2008). 관광종사원의 감정노동과 소진관계에 감성지능의 조절효과. 대한관광경영학회 학술연구발표 논문집, 902-914.
- [11] 안주영, 전의숙, 김현(2007). 감정노동이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향: 감성지능과 지각된 조직지원 및 고용형태의 조절효과를 중심으로. 한국관광학회 학술대회 발표논문집, 3-19
- [12] 이명혜(2009). 간호사의 직무스트레스가 소직에 미치는 영향에 관한 연구: 감성지능을 중심으로. 창원대학교 대학원 석사학위논문.
- [13] 이복임, 정혜선, 김순례, 이경용(2004). 서비스직 근로자의 우울에 미치는 요인 :감정노동 종사자의 직무스트레스 중심으로. 지역사회 간호학회지,15(4), 566-576.
- [14] 이덕훈, 정희용, 이영석(2010). 국제공항 종사원의 감성지능이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 산업경제연구, 23(6), 2961-2979.
- [15] 이송희(2011). 백화점 판매사원의 감정노동과 직무스트레스에 관한 연구: 상사의 리더십의 조절효과를 중심으로. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- [16] 이현웅, 이항, 김준환(2010). 감성지능 및 감정노동이 백화점 판매원의 고객지향성과 판매성과에 미치는 영향. 유통정보학회지, 13(4), 97-117.
- [17] 장재규(2011). 감정노동의 역동성에 관한 연구. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- [18] 최진숙(2008). 서비스 종사자의 감정노동이 직무스트레스에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- [19] 차용준 & 원한식, 공무원 직무스트레스란 무엇인가, 전주대학교 지방자치연구소, Vol.-No.2, 1997
- [20] Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- [21] Brotheridge, C., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67.
- [22] Dulewicz, V., & Higgs, M. (2004). Can emotional intelligence be developed, *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 95-111.
- [23] Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65.
- [24] Gross, J. J. (1999). Emotion regulation: Past, present, future. *Cognition & Emotion*, 13, 551-573.
- [25] Fineman, S. (1993). Organizations as emotional arenas. in *Emotion in organizations*. S. Fineman (ed.), 9-35. London: Sage.
- [26] Fredrickson, B. L. (1998). Cultivated Emotions: Parental Socialization of Positive Emotions and Self-Conscious Emotions. *Psychological Inquiry*, 9(4), 279-281
- [27] Grandey, A., & Brauburger, A. (2002). The Emotion regulation behind the customer service smile, In R. Lord & R. Klimoski & R. Kanfer., *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp.260-294). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- [28] Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- [29] Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). Stress and work: A managerial perspective. In J. C. Quick, R. S. Bhagat, J. E. Dalton, & J. D. Quick (Eds.), *Work stress: Health care systems in the workplace*. (pp. 27-49). New York: Praeger.
- [30] Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000b). Exploring the dimensions of emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- [31] Morris, M. W., & Keltner, D. (2000). How emotions work: An analysis of the social functions of emotional expression in negotiations. *Review of Organizational Behavior*, 22, 1-50.
- [32] Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [33] Palmer, B., & Stough, C. (2001). *Workplace SUEIT; Swinburne University Emotional Intelligence Test: Descriptive Report*. Organizational Psychology Research Unit, Swinburne University, AU
- [34] Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 160-177.
- [35] Rutter, D. R. & Fielding, P. J. (1988). Sources of Occupational Stress: An Examination of British Prison Officers, *Work and Stress*, 2, 291-99.
- [36] Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- [37] Schultz, R. A. (2003). A method to relate initial elastic stress to fault population strains. *Geophysical Research Letter* 30(11), 1593