의류 판매원의 감정 노동에 관한 질적 연구 -패스트 패션 판매원을 중심으로-

이승희 · 김지형[†]

숙명여자대학교 의류학과

The Qualitative Study on the Emotional Labor of Fashion Sales Personnel -Focused on Fast Fashion Sales Personnel-

Seunghye Lee · Gihyung Kim[†]

Dept. of Clothing & Textiles, Sookmyung Women's University

접수일(2012년 3월 12일), 수정일(2012년 5월 16일), 게재확정일(2012년 5월 24일)

Abstract

This study investigates the emotional labor of fast fashion sales personnel using the qualitative research method. The research was performed through an in-depth interview with 10 sales personnel (managers, coordinators, head cashiers, and sales associates) who experienced fast fashion brands from July to October in 2011. The results of this study provide that fast fashion brands do have specific feeling rules and display behavior. Even though the sales personnel spend an extremely short time (about 1 minute) to serve customers, most of them experience exhaustion, fatigue, burnout and self-alienation because of emotional dissonance. Sales personnel do deep-acting and surface acting simultaneously and interviewees who have longer and more sales experience express less emotional dissonance. To reduce the negative results of emotional labor, the company plays an important role through the organizational culture; in addition, deep-acting could be recommended for a beginner until they are comfortable with sales. The results of this study provide the elements of emotional labor in a fast fashion and practical suggestions for store operation and sales personnel training.

Key words: Qualitative research, Emotional labor, Fast fashion, Sales personnel, Customer service; 질적 연구, 감정 노동, 패스트 패션, 판매원, 고객 서비스

I. 서 론

오늘날의 소비자들은 의류 쇼핑 외에도 매장 분위기나 판매 사원과의 만남과 정서적 교류의 경험을 중요하게 여기고 있다. 소비자의 선택과 구매를 이끄는 직접 요인인 상품 특성 외에 고객과 직접 대면한 상황에

서 이루어지는 간접 요인인 서비스 특성은 이제 오늘날의 소매업에서 매우 중요한 부분이 되었다. 서비스 제공자인 판매 사원의 행동과 태도에 따라서 그 상품의 가치가 달라지며 기업의 성과에도 영향을 미치기 때문에, 기업들은 고객 접점(Moment of truth: MOT)에서 판매 사원의 감정을 효과적으로 통제하려 한다. 이 과정에서 기업은 브랜드 이미지에 긍정적인 표현 규칙(display rule)을 제시하는데, 이 때 판매 사원이 자신의 감정을 숨기고 조직이 요구하는 감정에 일치하도록 노력하는 것을 감정 노동(emotional labor)이라 정의한다

[†]Corresponding author

E-mail: claire-g-kim@sm.ac.kr

본 연구는 숙명여자대학교 SRC 여성질량연구센터 특별연구비 지원으로 수행되었음(3-1103-0037).

(Hochschild, 1979, 1983).

경험 경제(experience economy)가 도래하면서 고객들은 제품과 서비스를 넘어서서 쇼핑을 통한 고품질의 경험까지 요구하고 있다. 이에 따라 대다수의 서비스 조직은 고객과 직접적으로 만나는 종업원들의 긍정적 감정 표출에 높은 관심을 가지고 있으며 이를 통해 수익을 창출하려는 노력을 기울이고 있다. 특히 패션 소매업은 판매원과 고객 간의 상호작용이 핵심적인 부분을 차지하고 있다는 점에서 판매원의 감정 노동은 기업의 성과와 직결된다고 볼 수 있다. 기존의 감정 노동 연구는 판매원의 직무 태도 및 스트레스, 조직 문화의 일부분으로 논의되었으나, 심층 연기(deep acting)를 통한 진정성(authenticity) 있는 감정 노동은 고객에게 인지되어 결과적으로 서비스 품질 향상과 판매원의 자기 효능감을 향상시킨다는 점에서 의류 판매원의 감정 노동 과정을 보다 깊이 있게 살펴볼 필요가 제기된다.

현재까지 감정 노동 관련 연구는 사회학, 관광학, 경영학에서 특히 서비스 품질이 중요한 요인이 되는 외식, 호텔, 관광 산업을 중심으로(Kang & Kim, 2008; Kim & Kim, 2010; Lee, 2010; Na et al., 2005; Yun & Lee, 2007) 이루어졌으며, 백화점과 할인점 등 유통업체를 대상으로 유통관리, 인적 자원 관리의 일부분으로(Lee, 2009; Roh et al., 2009; Suh & Lee, 2010) 논의되었다. 의류 판매원의 감정 노동 연구에 집중한 연구는 비교적 최근의 일(Choo et al., 2010; Kim et al., 2011; Kim, 2009; Lee & Chung, 2008; Yoh, 2009)이나 이것이 실제 판매원의 관점에서 어떻게 인식되는가에 대해서는 관심이 부족하며, 판매원들의 감정 노동 과정을 심도 있게 고찰하여 감정 노동 특성을 분석하는 연구가 필요한 실정이다.

이에 본 연구는 질적 연구를 통해 정량적 연구에서 밝히기 어려운 의류 판매원들의 감정 노동의 구현, 특성 및 결과를 심층적으로 규명하고자 한다. 연구대상은 최근 시장의 양극화에 따라 급격하게 성장하고 있는 패스트 패션(fast fashion) 브랜드에 한정하여, 특히 직원 회전율(employee turnover)이 높은 리테일(retail) 분야의 서비스업에 집중함으로써 판매원들의 감정 노동에 따른 특성 및 문제점을 발견하고자 한다. 이를 위한 구체적 연구목적은 첫째, 감정 노동의 실현, 심층 행위와 표면 행위를 알아보고 둘째, 감정 노동으로 인한 감정 부조화 및 자기 효능감, 감정 노동의 긍정적 및 부정적 결과를 살펴보는데 있으며, 이를 통하여 리

테일 서비스 직 판매원의 감정 노동 업무를 효율적으로 개선하고 궁극적으로는 조직 관리 환경 개선에 이바지하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 감정 노동

감정(Emotion)은 일상 생활 속에서 개인이 특정 대상에 대하여 가지는 느낌으로써, 사람들은 이를 경험, 해석, 사고, 표현, 조절한다(Mills & Kleinman, 1988; Thoits, 1989). 1970년대까지 감정은 심리학적 영역에 속하여 이성에 의해 통제되지 않는 본질적인 것으로 규정되었으나, 1970년대 이후로는 감정의 사회학적 측면을 주목하여 합리적 이성과 결합하여 이해하기 시작하였다(Park, 1994). 감정을 조절한다는 것은 과다한 긍정 또는 부정적 감정 상태를 자신이나 타인이 기대하는 감정 상태로 변화시키려는 개인의 노력 및 사회적 상호작용이며, 감정 노동은 보다 업무적이며 타인지향적인 감정 조절의 일환(Kim, 2006)이라 하였다.

감정 노동의 개념을 최초로 정립한 사회학자인 Hochschild(1979, 1983)는 항공기 승무원을 대상으로 연구한 결과 승무원들이 경험하는 실제 감정 상태와 조직에서 요구하는 감정 표현에 차이가 존재하며, 조직의 감정 요구 규범에 따라 특정 감정을 의도적으로 표현한다는 점을 발견하였다. 그의 연구에 의하면 감정 노동은 개인들이 자신의 감정을 통제하려고 노력하고 사회적 느낌 규범(feeling rule)에 적합하게 조절하는 것으로, 임금으로 지불될 수 있는 교환가치가 있는 것으로 정의하였다. Ashforth and Humphrey(1993)는 감정 노동자들의 표면 행위(display behavior)에 초점을 맞추고 고객의 피드백 결과를 포함시킴으로써 느낌 규범에 기반한 Hochschild(1979, 1983)의 감정 노동 개념을 보완하였다. Morris and Feldman(1996)은 감정 노동의 개념을 기존의 관점과 달리 조직적으로 바람직한 감정 표현 행위에 초점을 맞추었으며, 대인간 상호작용 과정에서 조직이 요구하는 적절한 감정들을 표현함에 있어 노력, 계획 및 통제가 요구된다고 하였다.

2. 감정 노동의 차원 및 구성 요소

감정 노동에 관한 초기 연구들은 대부분 Hochschild(1983)의 연구를 바탕으로 하여 감정 표현의 빈도와 기

간에 집중하였다. 그러나 Morris and Feldman(1996)은 감정 노동의 다차원적 개념을 제시하면서, 빈도(frequency), 강도(intensity), 다양성(variety), 감정 부조화(emotional dissonance)의 네 가지 감정 노동 척도를 개발하였고, Davies(2002)는 Morris and Feldman(1996)의 연구에 기간(duration)을 더하여 다섯 가지 감정 노동 척도를 개발하였다. 감정 부조화가 감정 노동 척도에 항상 포함되는 것은 아니며(Zerbe, 1998), Seffrin(2002)에 따르면 감정 노동 연구자들은 감정 부조화를 감정 노동을 구성하는 구성 개념 중 하나의 차원으로 보지 않고 이를 감정 노동 수행의 결과로 분류하고 있다. Brotheridge and Lee(2003)는 감정 부조화를 제외한 빈도, 기간, 다양성, 표현 규칙의 네 가지 차원을 기반으로 감정 노동 척도를 개발하였다. 감정 노동 차원에 대한 연구는 연구자들의 주장에 따라 다양하게 제시되어 왔으며, 상황에 따라 다르게 분류가 가능하기에 일반화에 다소 한계가 있다.

감정 노동의 구성 요소로 Hochschild(1979, 1983)는 표면 행위(surface acting)와 심층 행위를 제안하였다. 표면 행위는 얼굴 표정, 제스처, 목소리 톤 등과 같이 위장된 언어적 및 비언어적 표현을 통하여 감정을 나타내는 것으로 가장될 수 있는 인상 관리 행동에 해당한다. 따라서 실제 감정의 변화에 대한 노력 없이 조직의 행동 규범(display rule)에 맞춰 특정 감정의 외적 표현이 가능하며, 이 속에 자신의 진정한 감정을 감추는 것과 관련성이 깊다. Rafaeli and Sutton(1987)은 진실한 마음으로 고객과 상호작용하지 않는 경우를 두고 “나쁜 신념으로 속이기(fake in bad fait)”라(Choo et al., 2010) 하였으며, 표현 감정과 실제 감정 간 차이가 존재할 때 감정 부조화를 경험한다. 이에 비하여 심층 행위는 배우가 배역이 처한 상황과 감정 상태에 몰입하여 연기를 하는 것처럼 감정 노동자가 자신이 표현하고자 목표하는 특정 감정에 몰입하여 이를 실제로 느끼려 하거나 경험하려는 적극적인 시도에 의해 이루어진다. 결과적으로 표면 행위와 심층 행위의 결정적 차이는 감정 표현의 진정성에 있다(Grandey, 2003; Hochschild, 1983; Kim, 2009).

3. 감정 노동의 결과

감정 노동의 결과에 대해서는 표현 감정이 정(+)적 인가 또는 부(-)적인가에 따라 두 가지 이론이 양립하고 있다(Glomb & Tews, 2004; Kim, 2006). 소외 가설

(alienation hypothesis)은 감정 노동의 부정적 결과를 지지하는 이론으로 Hochschild(1983)에 의해 체계화되고, Morris and Feldman(1996)에 의해 발전되었다. 감정 노동의 내용과 강도에 있어서 표면 행위와 심층 행위 간의 괴리가 발생할 경우 감정 부조화를 경험하게 되며, 이는 긴장(tension)과 스트레스(stress), 감정 고갈(emotional exhaustion), 소진(burnout) 등으로 이어진다(Rafaeli & Sutton, 1987). 결과적으로 비인격화(depersonalization), 자기 소외(self-alienation), 직무 만족도 저하 등 종업원들의 자발적인 의지 및 심리적 안녕(psychological well-being)에 부(-)적 영향을 끼칠 수 있다(Kim, 2006; Lee, 2009; Lee & Chung, 2008; Warton & Erickson, 1993).

안면 환류 가설(facial feedback hypothesis)은 Rafaeli and Sutton(1987), Adelman and Zajonc(1989), Ashforth and Humphrey(1993), Warton and Erickson(1993) 등의 연구를 통하여 감정 노동의 긍정적 결과의 가능성을 포함하는 이론으로, 특정한 감정 표현을 위해 위장된 안면 표정이 심층 행위로 이어지며 결과적으로 감정 부조화를 약화시킨다는 것이다. 이에 따르면 감정 노동을 수행한 결과, 표면 행위와 심층 행위의 감정적 조화가 이루어진다는 가정에 기초하여 자기 효능감(self-efficacy)에 정(+)의 영향을 미치고 직무 만족도를 상승시킨다(Kim, 2006). 또한 감정 노동에 익숙해진 감정 노동자들이 불편한 상황이나 불편한 관계에 심리적 거리를 두어 이를 피할 수 있는 능력을 키우고 결과적으로 심리적 안녕(psychological well-being)을 추구하게 된다(Ashforth & Humphrey, 1993; Kang & Kim, 2008). 보다 더 많은 지지를 받아온 것은 부정적 결과인 소외 가설이나, 감정 노동의 심리적 안녕과 긍정적 역할을 포함하는 안면 환류 가설은 상황에 따른 감정 노동 결과의 유연성에 주목하는 결과를 제시하고 있다.

III. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 질적 연구(qualitative research) 방법 중 개인 심층 면접(in-depth interview)을 채택하여 고객 서비스 업무에 있어서 패스트 패션 판매원들의 감정 노동에 관해 보다 심층적으로 분석하는 것을 목표로 하였다. 질적 연구방법을 채택함으로써 양적 연구방법의 한계점을 보완하고, 구체적 상황 속에서 나타나는 깊이 있

고 자세한 경험적 자료의 수집을 통해 이미 알려진 현상에 대한 다각적이고도 심층적인 분석이 가능하다고 판단하였다.

질적 연구는 목적 표집을 통해 연구자가 선별한 소수의 응답자들을 통해 특정 환경, 사람, 사건 등을 의도적으로 선택함으로써 의미 있는 자료를 얻는 것이 중요하기 때문에(Maxwell, 1996), Spradley(1979)가 제안한 체계적인 정보원 선택 기준을 참고하여 연구주제와 관련하여 충분히 문화화(enculturation)되어 있는지, 면접을 위한 충분한 시간을 제공할 수 있는지, 상황을 분석하기보다 기술할 수 있는지를 고려해 정보원을 선택하였다. 다만 국내 패스트 패션 브랜드의 역사가 비교적 짧은 것(Suh & Lee, 2011)을 고려하여 현재 패스트 패션 브랜드의 판매에 관여하고 있거나 과거 패스트 패션 브랜드의 판매 경험이 있는 패션 관계자들을 면접 대상으로 제한하였다. 후자의 경우는 전체 10명 중 3명이며, 감정 노동이 이직을 결정하는 데 중요한 요인으로 작용하였고, 현재 패스트 패션이 아니더라도 여전히 패션 업무에 종사하는 경우로 제한하였다. 면접 대상자들의 일반적 배경은 <Table 1>과 같다.

Pantton(2002)의 면접 유형 중 사전에 주제나 논점을 구체화시켜 면접 진행 과정에서 질문 순서나 용어 표현을 면접자가 자유롭게 구사하도록 하는 면접 지침법(interview guide approach)을 사용하였다. 면접을 위해

면접 대상자에게 전화를 하여 대략적인 면접 내용을 설명하여 협조 의사를 확인하였고, 편안한 상태로 면접에 임할 수 있도록 하기 위해 면접 대상자 중심의 장소(회사나 집 근처)와 시간을 선정하였으며, 가벼운 대화 및 공통화제를 통해 친밀감(rapport)을 형성한 후 진행하였다. 면접은 연구과제에 대한 설명과 녹음 취지, 면접 진행 과정에 대한 설명과 면접의 순서로 이루어졌으며, 대화 내용을 누락 없이 기록하기 위해 피면접자의 양해를 구한 후 디지털 녹음기로 녹음하였다.

면접은 2011년 7월부터 10월까지 총 10명에 대하여 서울(8) 및 경기도(인천1, 수원 1) 지역에서 60분에서 90분 정도로 진행되었으며, 인터뷰가 끝난 후 응답자에게 2만원 상당의 상품권을 사례하였다. 본격적인 감정 노동 질문에 앞서 브랜드와 직무에 대한 이해가 필수적이었기 때문에 면접 시작에 인구 통계학적 질문을 준비하여 면접 대상자가 자연스럽게 자신에 관하여 표현하게 하였다. 연구결과 및 신뢰성 있는 자료획득을 위해 녹음 내용을 면접 당사자의 표현 양식 그대로 필사하였으며, 자료해석의 오류를 줄이기 위하여 수집된 자료는 가능한 한 면접 직후에 정리하였다. 주요 질문에 대한 응답의 재확인 필요할 경우, 개별적으로 전화를 걸어 10분 미만의 재질문을 진행하기도 하였다.

피면접자들의 관여 브랜드는 Zara, Forever21, Uniqlo, H&M, Mixxo 다섯 개 대표적인 패스트 패션 브랜드였

Table 1. Interviewee's demographic characteristics and experience with fast brands

	Age	Brand	Position at fast fashion brand	Current occupation	Experience at fast fashion	Total experience at service area	Sex	Material status
A	28	Uniqlo, Zara, Mixxo	Head cashier, manager	Manager, Mixxo	7 years	7 years	Female	Not married
B	32	Zara, H&M	Manager	Manager, H&M	2 years 6 months	6 years	Female	Not married
C	38	Zara, H&M	Manager	Manager, H&M	4 years	4 years	Male	Married
D	31	Zara	Coordinator	Graduate student, Fashion	11 months	11 months	Female	Not married
E	34	Zara, Gap	Manager	MR, Gap	6 months	6 months	Female	Not married
F	31	Zara	Head cashier	Sales, Lotte department store	2 years, 6 months	6 years	Female	Not married
G	26	Zara, Forever21	Coordinator	Coordinator, Forever21	1 year 4 months	4 years	Male	Not married
H	30	Uniqlo, Zara	Manager	Manager, Zara	4 years 5 months	5 years	Male	Not married
I	31	Zara	Manager	Manager, Zara	1 year 1 month	5 years	Female	Not married
J	29	H&M	Sales	Sales, H&M	1 year 5 months	1 year 5 months	Male	Not married

으며, 직업은 매니저(6), 코디네이터(2), 헤드 캐시어(1), 세일즈(1) 등으로 고객 서비스 업무 및 책임에 관여도가 높은 직무에 집중하였다. 대형 매장을 운영하며 다수의 직원들이 근무하는 패스트 패션 브랜드의 특성상 국내 브랜드의 소규모 매장의 직급과는 달라 생소한 점을 감안하여 <Table 2>에 패스트 패션의 직급과 직무를 간단하게 설명하였다. 직급이 높아진다고 하여도 세일즈부터 매니저까지 모든 직원이 고객 가까이에서 일하는 것은 변함이 없으며, 본사 직원까지 세일즈 트레이닝을 기본으로 받을 정도로 패스트 패션에서 매장 세일즈는 모든 업무의 가장 기본이자 최종 지향점이다. 세일즈 직급은 회사의 조직 문화, 고객 응대, 상품에 대한 지식, 매장 운영, 판매, 재고 관리 등을 배워나가는 초기 단계이며 브랜드 및 고객 응대에 대한 경험이 부족하기 때문에, 세일즈를 이미 경험하고 조직 문화에 익숙하며 고객 응대에 있어서 가장 기대치가 높고 책임감이 필요한 매니저먼트 그룹에 속해있는 매니저, 코디네이터, 헤드 캐시어를 중심으로 면접을 진행하였다.

2. 자료분석

면접은 선행연구를 참고로 하여 감정 노동에 관련될 것으로 여겨지는 변인들을 중심으로 개략적인 틀을 정하고, 면접 시 면접 대상자의 반응과 특성에 따라 추가 질문을 하여 결과 기술에 사용하였다. 면접 문항은 당

당 업무 및 경력, 감정 노동에 대한 인지도 및 감정 노동 척도, 감정 노동의 심층 행위와 표면 행위 및 감정 부조화, 감정 노동에 대한 총체적 의견 및 개선점으로 <Table 3>과 같이 구성하였고, 필요한 경우 개인적인 경험과 사례를 이용한 구체적 기술을 요청하였다.

심층 면접을 통해 얻은 정성적 자료의 해석은 연구자의 주관적 해석으로 인한 오류 가능성을 최소화하면서 핵심 범주들을 중심으로 자료를 개념화시키는 Glaser and Strauss(1967)의 grounded theory에 근거하였다. 지속적인 비교 분석과 코딩 작업을 통해 수집된 자료를 관련 주제에 따라 분류하고 해석하였고, 결과 해석을 발전시키고 해석의 타당성을 확보하기 위해 동료 연구자와 충분한 논의를 거치고 분석 내용을 재확인받기도 하였다.

IV. 결과 및 해석

1. 감정 노동의 이해 및 구현

10명 중 3명의 응답자만이 감정 노동에 대해 들어본 적이 있다고 하였으며, 나머지 7명은 인터뷰를 통해 처음 접하는 단어라 하였다. 감정 노동을 이미 들어보았던 응답자 중 한 명은 최근 회사의 서비스 교육 강사로 부터, 다른 두 명은 서비스업 자체에 대한 개인적인 관심으로 비교적 최근에 접하게 되었다고 응답하였다. 감정 노동에 관해서는 Hochschild(1979)의 정의에 대한 사

Table 2. General position and job description for fast fashion

Position	Job description in brief
Sales associate	Beginning stage Zoning, customer service, replenishment, stock operation, basic coordination
Leader	Leader of sales associates Working between sales associated and managers
Coordinator/Visual merchandiser	Management team Coordination skill, making floor plan, actual practice (area, store, zone)
Manager	Management team Store management/sales, ordering, coordination, administration practice, leadership practice Different names (responsible, section manager, floor manager, store manager, etc.) depending on the brand
Cashier	Beginning stage Adjusting all transaction, basic customer service
Head cashier	Leader of cashiers Managerment team Speed in all transaction, maintaining customer service, organizing counters, duties of a head cashier

*Sales do cashiers' role at H&M, Forever21 and Uniqlo

**Different names are available depending on the brand

Table 3. Questions for in-depth interviews

Advanced research	Category	Questions
Ashforth and Humphrey (1993)	Feeling rule & display behavior	Have you ever heard about the term, 'emotional labor'?
		Are there any specific rules and guidelines of feeling, display behavior and evaluation your company requires when you do customer service?
Brotheridge and Lee (2003)	Scale	Duration
		How long do you take for the customer interaction?
		Frequency
		How often do you express your emotion for the customer service?
Hochschild (1979, 1983)	Deep acting	Strength
		How strong do you express your emotion for the customer service?
		Variety
		How different do you express your emotion for the customer service?
Hochschild (1979, 1983)	Emotional dissonance	Do you make an effort to actually feel the emotions that you must show?
		Do you try to actually experience the emotions that you need to display to the customers?
		Do you pretend to have emotions that you don't really have?
		Do you hide your true feelings about a situation?
Hochschild (1979, 1983)	Emotional dissonance	How do you feel after the emotional labor in good and/or bad ways?
		After the emotional labor, have you ever experienced emotional dissonance?
		Have you ever experienced emotional exhaustion, burnout, fatigue, and self-alienation because of the emotional dissonance?
		Are there any suggestion to improve the emotional labor as a sales personnel?

전 인지가 없는 상황에서 대다수의 응답자들이 자신들의 일상적인 고객 서비스 업무와의 깊은 관련성을 발견하였으며, 자신의 감정을 사용하고 상대의 감정을 움직이는, 서비스업 종사자들의 필수 노동으로 짐작하고 있었다. 몇몇 응답자의 경우 회사가 정해놓은 규칙에 맞추어 감정을 숨기고 통제하는 행위로 매우 구체적으로 짐작하였으며, 자신의 감정과 회사에서 제시하는 감정의 불일치를 함께 연관지어 언급하는 응답자도 있었다.

“항상 웃는 모습, 아이 컨택, 인사, 이 세 가지는 정말 매일같이 하는 부분이라서. 고객과 눈을 마주치면서 웃으며 이야기를 건네는 것이 쉽지 않은 부분이라 처음에 적응하는데 시간이 많이 필요했고, 연습이 필요했습니다.” (F 헤드 캐시어)

“하루에 얼마나 자주 웃고 있는지, 얼마나 긍정적인 분위기를 만들어내면서 사람들과 상호작용을 하면서 일을 하고 있는지가 중요합니다.” (I 매니저)

“웃으라고 말하는 게 아니라 강요를 하는 부분이지요. 그게 회사의 이미지고 인상이기 때문에. 하지만 이게 굉장히 어려운 부분이에요. 말을 하거나 정보를 줄 때 항상 웃을 수 있는 표정이 아니라서.” (C 매니저)

“회사에서는 언제나 미소를 원하죠. 입꼬리가 양쪽으로 올라가는. 가장 기본이고 가장 중요한 부분... 부드러운 태도라던가 억양은 할 수 있지만 밝은 표정 같은 경우는 컨트롤 하기가 사실 쉽지만은 않아요. 목소리는 부드럽고 친절하더라도 지친 표정은 얼굴에서 드러나는 경우가 있어요.” (H 매니저)

응답자들에 의하면 미소(smile), 눈 맞춤(eye contact),

인사(greeting)의 세 가지가 회사가 요구하는 감정 노동의 기본이었으며, 특히 항상 미소짓기를 매우 중요하게 생각하고 있었다. 판매원들의 웃는 얼굴은 회사에 대한 긍정적인 이미지와 활기찬 매장 분위기로 연결된다고 응답하였으며, 미소와 눈 맞춤, 인사는 회사 내에서 업무 평가 및 승진에 큰 관련성이 있다고 하였다. 초면에 고객과 눈을 마주치면서 부드럽게 미소를 지으며 먼저 다가서는 것이 쉽지 않은 부분이라 적응과 연습이 필요하다 하였으며, 패스트 패션 매장의 다양한 역할들을 바쁘게 수행하면서 동시에 하루 종일 웃음을 잃지 않는 것이 실제로 실행하기에 쉽지 않은 일이라고 응답하였다.

“매니저급에서 직원들에게 매일 조회 또는 브리핑을 통해 회사에서 원하는 서비스와 멘트에 관한 얘기를 항상 매일같이 반복해서 강요하고 연습하기 때문에 정말 매일같이 듣고 있습니다.” (F 헤드 캐시어)

“회사가 요구한 규칙 중 핵심이 five principle(파이브 프린시플)이었어요. Eye contact(고객의 눈을 바라볼 것), keep smiling(항상 미소 지을 것), always available(언제나 고객에게 가능할 것), sales in the fitting room(피팅룸에서는 세일즈를 유도할 것), about cashiers(캐시어는 언제나 미소로 고객을 응대하고 돈을 손으로 주고 받을 것) 이렇게 다섯 가지였습니다. 암기하고 있어야 하고, 실행할 수 있어야 해요.” (I 매니저)

“피팅룸이나 캐시어 체크에서 알람이 울렸을 때, 고객이 매장을 나가다가 알람이 울렸을 때 등 상황별로 멘트가 있어요. 다 적

혀저 있고 문장을 외우고 멘트를 외워야 하죠.” (G 코디네이터)

“파이브 베이직이라고 하는 기본 트레이닝은 있습니다. 강요가 아니게끔 자연스럽게 접근합니다. 직원들이 스스로 질문을 던지고 응답하면서 주제를 바꾸어 직원들이 느끼기에 조금 더 편하게끔 합니다. 이런 고객이 있을 경우 어떻게 해야 할까 라는 질문에 롤 플레이(role play)를 합니다. 놀이로 풀어가는 것이 직원들 스스로 생각하게끔, 아이디어를 내게끔 합니다. 답을 주지는 않아요. 옳고 그른 것이 아니니까요. 팀은 주조. 이럴 땐 이렇게 하면 좋지 않을까?” (B 매니저)

“한 달에 한 번 서비스 교육이 나와요. 한국 고객들은 어떤 특징이 있는가, 고객 서비스란 어떤 것인가, 클레임을 어떻게 대처하는가, 클레임에 대처했을 때 내 기분이 어떤가, 그 기분을 컨트롤 하려면 어떻게 해야 하는가.” (A 매니저)

“회사마다 가이드가 있지만 그것을 어떻게 받아들이고 어떻게 적용시키려는가는 개인의 능력이에요. 서비스 마인드가 타고나거나 필요한 부분이 있지요.” (C 매니저)

응답자들에 의하면 고객 응대 서비스 교육은 출근 및 퇴근 시간의 조회나 브리핑을 통해 주로 이루어지고 있었으며, 이 때 회사가 원하는 감정 노동에 대한 행동 규범 요구 및 지시 사항을 집중적으로 전달하고 (반고) 있었다. 각 회사가 제시하는 행동 규범의 내용은 미소, 눈맞춤, 인사를 중심으로 회사마다 비슷하였으나, 조직 문화에 따라 소통(communication) 방법 및 감정 노동 구현 과정에서 차이가 발생하였다. Z 브랜드의 경우 ‘파이브 프린시플(five principle)’이라 일컫는 5가지 핵심 행동 규칙(display rule)을 제시하였고, 모든 고객 응대 상황마다 인사나 대응 멘트가 문장으로 구체적으로 적혀져 있어 모든 직원들이 이를 외우고 그대로 실현하게끔 하였다. 어떠한 매장을 방문하더라도 동일한 서비스 품질을 기대할 수 있었으며, 상대적으로 수직적 조직 문화 속에서 정해진 멘트의 암기와 반복을 강요하면서 상황별 유연성이나 직원들의 자율성에 있어서는 다소 취약한 면모를 가졌다. H 브랜드의 경우 ‘파이브 베이직(five basic)’이라 일컫는 5가지 행동 규칙을 기본으로 하되, 인사나 상황별 고객 대응 멘트는 직원 자율에 맡기고 있었다. 직원들이 주축이 되어 롤 플레이(role play) 브리핑을 진행하는 등 개성을 존중하며 자율성과 유연함을 추구하고 있었으나, 개인에 따른 서비스 품질의 차이가 브랜드 이미지 구축에 다소 취약점으로 작용할 수 있었다. 결과적으로 회사가 행동 규범을 구체적으로 규정하고 이를 정확히 강요할수록 감정 노동자의 감정 표현 자율성과 유연성은 줄어들었으나, 서비스 품질은 균일하게 구현되어 브랜드 이미지 구축에 도움을 주고 있었다.

“항상 평가가 되죠. 매장에서 내가 웃고 있는지 아닌지, 미소가 충분치 않으면 너는 이래서 안돼 라는 지적을 받죠.” (A 매니저)

“하루 종일 웃고 있는 부분이 진급이나 평가에 굉장히 크게 작용을 합니다. 인사부 직원이 사복을 입고 매장을 방문해서 직원들의 행동을 지켜보고서 주중에 저에게 알려 시정을 요청하거나 더 나아가 인사에 반영하는 경우 또한 종종 있었습니다.” (I 매니저)

“몇 개월마다 이뤄지는 평가(evaluation)에서 업무적인 면보다 미소를 잘 짓는지, 표정이 밝은지, 인사를 잘 하는지에 대해서 평가를 더 많이 했었습니다. 항상 들어왔던 건 웃어라 더 많이 웃어라 라던가, 조금 더 그루밍(grooming)에 신경을 쓰라던가 그런 지적을 많이 받습니다.” (F 헤드 캐시어)

“회사에서 정해놓은 규범과 행동 지침에 대한 평가 기준이 있어서... 나의 개인 감정을 좀 더 조절하고 통제하라는 코멘트를 받았던 적이 있습니다. 바쁜 때 바쁜 표정 힘들 때 힘든 표정이 얼굴에 나타나니까 그런 것들을 좀 더 로봇처럼 기계처럼 조절하고 얼굴에 드러내지 말라는, 매 순간 순간 미소를 짓고 있으라는 코멘트를 받았습니다.” (E 매니저 트레이닝)

응답자들은 미소가 충분하지, 표정이 밝은지, 인사를 잘 하는지 등에 대한 구체적인 감정 노동의 평가 항목이 존재하며, 이러한 평가는 업무 능력, 즉 상품에 대한 암기력, 운영 시스템의 이해력 같은 스킬보다 인사 고과에 있어서 더욱 중요하게 작용한다 하였다. 또한 더 많이 밝게 웃을 것, 외모에 더욱 신경을 쓸 것, 인사를 더 잘 할 것, 개인적인 감정을 통제하고 바쁘고 힘든 표정을 얼굴에 드러내지 않도록 표정을 조절할 것 등과 같은 지적을 자주 받는다고 응답하였다. 기타 답변으로는 진한 볼터치와 같은 외모(화장)에 대한 지적, 손가락이 아닌 손바닥으로 상품을 가리키는 행동의 권유, 신발을 판매할 경우 무릎을 꿇는 행동의 권유, 백화점 입점 매장의 경우 “없어요, 안돼요, 몰라요” 같은 백화점 지정 금지어를 사용하지 않고 우회적 표현을 하는 것 등의 행동 규범이 있다고 하였다. 결과적으로 회사의 특성 및 상황에 따라 조금씩 다른 가이드 라인을 가지고 있었으며, 이를 받아들이고 적용시키는 것은 개인의 능력과 성향에 따라 차이가 있을 수 있다고 언급하였다.

2. 감정 노동 척도

1) 기간(duration)

“구매하지 않는 고객님이면 5~10초 정도, 많은 정보를 주지는 않아요. 다만 고객이 관심을 보이기 시작하면 고객이 요구할 때까지 응대 시간은 천차만별이에요.” (C 매니저)

“평균적으로 2분 정도 투자하는 편입니다. 그것도 제가 바빠지게 되면 임팩트있게 10초 안에 끝나게 되는 경우도 흔합니다.” (H 매니저)

“한 30초 내외에서 1분 정도? 여러 고객님들을 동시에 응대를 하다보니 5분 이상 1대 1로 응대를 하는 건 굉장히 힘든 부분이 있죠.” (I 매니저)

“길게 한다면 2-3분 내외, 거의 1분 미만 정도로만 했던 것 같아요. 빠르게 빠르게 많은 사람들을 기분 좋게 응대하는 것이 가장 포커스였던 것 같습니다.” (E 매니저 트레이닝)

“보통 걸리는 시간은 1분에서 3분 사이 정도예요. 패스트 패션이라서 고객 응대가 없다고들 말씀 하시지만, 실제로 고객님들도 보통 물어보시는 게 재고나 사이즈 정도의 질문 밖에 안하세요.” (G 코디네이터)

“나이 드신 분들은 1:1 응대를 좋아해서 시간도 오래 걸리죠. 그래도 저희 매장은 젊은 층이 많이 이용하기 때문에 평균적으로는 좀 적게 걸리는 것 같아요.” (J 세일즈)

시간에 있어서 응답자들은 패스트 패션의 특성 상 보통 1분 내외의 짧은 시간 안에 고객 응대가 이루어진다고 하였다. 판매로 이어질 경우에는 3분에서 5분 내외의 시간이 걸리며 그 이상의 시간도 소요할 수 있다 하였고, 비구매 고객의 경우 짧게는 10초 내외로 기분 좋고 인상 깊게 응대한다 하였다. 응답자들은 고객 응대와 동시에 매장 정리, 상품 보충, 코디네이션 유지, 재고 확인 등 다양한 매장 업무를 빠르게 진행해야 하기에, 동시에 많은 고객에게 노출되는 경우 1:1 응대는 매우 어려운 일이라고 하였다. 패스트 패션 브랜드를 방문하는 고객들 또한 사이즈나 재고에 대한 질문 외에 따로 특별한 고객 서비스를 요구하지 않는다고 응답하였다. 패스트 패션의 경우 대량 생산 상품의 판매에 적합하며 고객과 단기간 서비스 상호작용을 하는 인카운터(encounter)의 특성(Gutek, 1995)이 확연하게 드러났다. 고 연령층 고객의 경우 1:1 응대를 선호하며 서비스 시간이 많이 걸리는 예외사항이 있었으나, 주 고객층이 20~30대의 젊은 층인 패스트 패션의 특성을 감안하여 전반적으로 짧은 고객 응대가 이루어지고 있었다.

“패스트 패션 브랜드의 경우는 좀 자유로운 게 고객님들에게도 익숙해져 있기 때문에 백화점처럼 큰 서비스를 원하는 고객분들은 매우 드물어요.” (G 코디네이터)

“해외에 있는 패스트 패션 매장을 제가 소비자라고 그리고 트레이닝으로 갔었을 때 1:1 응대를 하는 컨셉은 아니라고 알고 있었는데, 한국의 매장은 조금 다르게 한국식의 고객 응대가 약간은 가미되지 않았나 생각이 들어요.” (E 매니저 트레이닝)

“패스트 패션 브랜드가 주로 혼자 쇼핑을 하는 곳이었어요. 요구하는 것들만 헤드리면 고객들이 불평 불만이 없으세요. 오래 말을 하는 것도 싫어해요. 많은 고객을 응대하는 만큼 빨리 움직여야 하는데 회사에서는 백화점 브랜드처럼 응대하기를 원하고.” (A 매니저)

“패스트 패션 브랜드는 직원 수 대비 손님이 많잖아요. 1:1 서비스는 좀 불가능하기 때문에... 하지만 회사측에서 최근에 좀 더

고객 서비스에 포커싱하는 쪽으로 요구하고 있습니다. 그게 매출에 얼마나 영향을 미치는지 테스트도 하고 있고요.” (B 매니저)

응답자들은 패스트 패션의 경우 감정 노동이 직접적으로 구매로 이어지는 경우는 드물다고 하였으며, 신상품이나 세일 상품, 재고 수량, 사이즈 등의 정확한 상품 정보의 제공이 주로 구매로 이어진다고 응답하였다. 고객이 자유롭게 선택하는 쇼핑 환경을 제공하기 때문에 고객들 또한 백화점 같은 서비스 품질을 요구하지 않는다고 하였으나, 해외의 패스트 패션 브랜드와 비교할 때는 한국식의 고객 응대가 필요한 부분이 있다고 응답하였다. 회사에서도 이 점을 주목하고 있으며, 1:1 고객 응대와 같은 백화점만큼의 서비스 품질을 구현하기를 요구하거나 고객 서비스에 집중하여 매출과의 영향력을 테스트하고 있다고 응답하였다.

2) 빈도(frequency)

“처음에 일을 시작할 때는 아니었지만, 고객 응대를 하면 할수록 자주 표현하게 되더라고요.” (A 매니저)

“저 같은 경우는 감정을 자주 표현하는 것이 고객들과 신뢰를 쌓는 방법이라 생각하기 때문에 상품에 대해서 고객들이 주는 느낌에 대해서 그대로 다 표현을 해요.” (C 매니저)

“자주 표현하죠. 고객이 좋은 물건을 사게 되어 기분 좋다라거나 정말 잘 어울리십니다 이런 것들에 대한 표현을 자주 합니다.” (I 매니저)

“그리 자주 하지는 않아요. 매출을 끌어올리기 위해서 고객이 듣기 원하는 말을 했어요.” (D 코디네이터)

“자주 표현하지 않았어요. 오히려 자주 숨기려고 하고 자주 드러내지 않으려고 노력을 했습니다.” (E 매니저 트레이닝)

“감정을 그리 많이 자주 표현하지 않았습디다. 기분 자체를 드러내는 것에 대해서 굉장히 조심스러웠습니다. 컴플레인으로 이어질 수 있는 소지가 있기 때문에 제 감정을 드러내지 않고 일합니다.” (F 헤드 캐시어)

빈도에 있어서 응답자들의 응답은 두 가지로 나뉘어졌다. 경력이 많고 직급이 높은 매니저들의 경우 고객들과 소통하는데 있어서 감정을 자주 표현하고 있었으며, 이것이 고객의 기분을 이해하고 고객들과 신뢰를 쌓는 방법이라고 응답하였다. 반면, 경력이 적고 직급이 낮은 경우 솔직한 감정 표현이 컴플레인으로 이어질 소지가 있다고 하였으며, 위험 부담이나 책임을 덜기 위해서 자신의 감정을 절제하려 노력한다고 응답하였다.

3) 강도(strength)

“강하기보다는 고객이 편안하게끔 부드럽게 하려고 합니다.” (H 매니저)

“강하게 표현은 안하고요. 고객들마다 다르고 상황에 맞는 표현을 할 때가 많습니다.” (G 코디네이터)

“고객에 따라서는 격한 표현이 필요하기도 하죠. 자주 오시는 분들에게는 아주 좋은 표현이고요. 가끔씩 오거나 지나가다 들르시는 고객님들께는 오버가 될 수 있습니다.” (C 매니저)

“강하게 열정적으로 표현할 필요가 있는 시기들이나 특정 손님들이 있어요. 그런 부분에 한해서 강하게 얘기를 했습니다.” (I 매니저)

“연령대가 젊은 분들이 많은 매장은 강한 감정 표현이 소용 없었던 것 같아요. 이미 그 사람들은 모두 알고 오고, 자신이 원하는 것이 정확히 정해져 있기 때문이죠. 그러나 어르신들을 대할 때는 훨씬 자주 오버가 필요하죠.” (B 매니저)

강도에 대해서는 강렬하게 감정을 전달하거나, 강하기보다는 부드럽고 편안하게 응대하거나, 또는 감정을 절제하며 중립적인 표현을 하는 등 응답자마다 각기 다른 고객 응대 원칙을 가지고 있었다. 그러나 공통적으로 강한 감정 표현이 필요한 특별한 시기나 특별한 고객 상황이 있다고 응답하였다. 신상품 입고라던가 세일 초기, 피크 타임이나 주말과 같이 매출을 끌어올릴 수 있는 시기라던가, 역적을 부리거나 무리한 요구를 하는 고객, 컴플레인 고객, 고연령층 고객, 단골 고객을 응대할 때 특히 평소보다 강하고 열정적인 감정 노동이 필요하다고 하였다.

4) 다양성(variety)

“같이 즐거워하고 안타까워하고 속상해하고 맞장구 쳐주는 편이죠. 그렇지 않으면 저 직원에 입에 붙은 말만 하는구나 라는 말이 나오기 심상이더라고요.” (A 매니저)

“무표정하지 않았어요. 항상 웃음과 동시에 다양한 표정을 연출했습니다.” (E 매니저 트레이닝)

“상황에 따라서 유도리 있게 다양한 표정 연기를 하는 편이죠.” (G 코디네이터)

“다양하게 표현하는 편이었어요. 아쉬워하는 표정, 정말 잘 되었다는 표정 등 판매원으로서 감정적으로 풍부해야 했었고 무뎡뎡하거나 무표정한 얼굴이 아니라.” (I 매니저)

“반드시 샀으면 하는 상품이 있으면 아주 반갑게, 권하고 싶지 않은 상품의 경우 차라리 이게 더 낫다고 하는 등 감정을 다양하게 고객이 이해하기 쉽게 합니다.” (C 매니저)

다양성에 있어서 대부분의 응답자들이 고객 응대의 상황에 따라 다양한 감정을 표현한다고 응답하였다. 틀에 박힌 응대를 피하고 고객을 좀 더 잘 이해하기 위해서, 고객에게 상품과 서비스를 더 잘 설명하기 위해서, 좋은 상품, 본인에게 잘 어울리는 상품을 선택했을 때는 반가운 표정으로 같이 즐거워하고, 상품의 재고나 사이즈가 없을 경우 함께 안타까워하는 표정 등을 상

황에 따라 다양하게 연출한다고 응답하였다.

3. 심층 행위와 표면 행위

“진심이 아닐 때도 있죠. 최대한 기분 안나쁘게만 잘 하자. 뭐 이런 식으로. 그것도 손님 특성 상 이런 말 하면 화내겠지 싶을 때 제가 좀 더 리액션을 많이 취한다거나 조금 더 친절하게. 속으로 제 기분이 안좋아도 최대한 좀 억누르면서 하죠. 그렇게 하면 끝나고 좀 더 피곤한 것 같아요.” (J 세일즈, 1년 5개월)

“세일즈를 최대한 만들어야 하기 때문에 저희가 가지고 있는 재고를 판매할 수 있도록 조금 큰 사이즈를 권하기도 하는 등 연기를 하기도 합니다. 단 무리수를 두지는 않습니다.” (H 매니저, 4년 5개월)

“저는 굉장히 고객들한테 진심으로 대했어요. 진상 고객이 집요하게 괴롭히면 짜증섞인 말투가 나왔던 경험이 있어요. 서비스 업계에서 오래 일을 해지 않아 미숙한 단계였죠. 연기와는 거리가 멀었던 것 같아요. 어떻게 보면 진심으로 대했기 때문에 모든 표정이 다 드러났었죠. 포커페이스가 되지 않아서 회사로부터 감정을 절제하고 표정을 컨트롤하라고 코멘트를 받았어요.” (E 매니저 트레이닝, 6개월)

“진심이죠. 제 감정을 정확하게 솔직하게 고객에게 전달하는 것이 신뢰를 얻고 판매와 재방문을 이끌어낸다고 생각합니다. 저 같은 경우는 부조화가 따로 없는 편이예요. 매장에서 하는 것과 집에 가서 하는 것이 똑같아요.” (C 매니저, 4년)

“일한지가 좀 오래돼서일까요? 아주머니들 오시면 우리 엄마 같고, 젊은 고객들 오시면 언니 동생 같고, 그렇게 상대방의 입장도 이해되고 고객 서비스는 자연스럽게 진심에서 우러나오는 것 같아요.” (A 매니저, 7년)

응답자들에 의하면 고객 서비스에 있어서 심층 행위와 표면 행위는 어느 한 쪽으로 편향되어 실행되는 것이 아니라 동시다발적으로 이루어졌다. 보통 심층 행위, 즉 진심 행위를 하려고 노력하지만 역지를 부리는 소위 진상 고객을 만났을 때, 컴플레인 고객을 응대할 때, 연장자로서 대접을 받기를 원하는 고객을 만났을 때, 판매를 유도해야 하는 상황에서 주로 표면 행위를 한다고 응답하였다. 고객 서비스 경력이 많은 매니저의 경우 표면 행위와 심층 행위의 구분이 크게 없었으며 감정 표현에 있어서 자유롭게 감정 부조화가 적다고 응답하였다. 상대적으로 고객 서비스 경험이 적고 직급이 낮은 경우 자신의 감정을 솔직하게 표현했을 때 회사로부터 개인적인 감정을 통제하라고 지적 받았으며, 따라서 회사가 원하는 행동 규범에 맞추어 표면 행위를 하고 나면 평소보다 높은 스트레스와 피로를 느낀다고 응답하였다. 결과적으로 모든 응답자들에게서 심층 행위와 표면 행위는 공통적으로 발견되었으며, 고객 서비스 경력과 스킬 및 노하우가 쌓임에 따라 심

충 행위와 표면 행위 간의 격차가 줄어들면서 감정 부조화가 상대적으로 적었다.

4. 감정 소진 및 부조화

1) 대 고객 감정 노동에 따른 감정 소진 및 부조화

응답자들은 감정 노동 중 고객들의 반말이나 하대, 언어 폭력이나 욕설, 억지를 부리거나 무조건적인 친절을 요구하는 행동들이 판매원들의 감정 소진 및 부조화를 야기한다고 응답하였다. 패스트 패션의 특성상 고객 응대 시간이 1분 내외로 굉장히 짧기 때문에 고객 서비스에서 오는 스트레스나 감정 부조화가 다소 적을 것으로 예상할 수도 있지만, 실제로 다양한 매장 업무를 해내면서 동시에 다수의 고객들에게 노출되어 동시다발적으로 고객 서비스를 하면서 겪는 어려움이 감정 소진 및 부조화로 이어지고 있었다. 무례한 고객들에게 무조건적으로 친절하게 응대를 하고 나면 속상함, 모욕감, 직업적 회의감을 느꼈으며, 이러한 상황에서는 진심을 다해 응대하기가 어렵기 때문에 서비스 품질에 있어서 아무래도 차이가 발생할 수 밖에 없다고 응답하였다. 한편, 판매 및 서비스 업계 종사자로서 전문가라면 고객으로부터 받는 스트레스는 어느 정도 감수해야 한다는 응답도 있었다.

“대놓고 너네들은 친절해야 되니까 라거나 반말이나 하대를 하는 고객들에게 무조건 친절하게 응대하는 것이 정말로 당연한 건지 굉장히 의의를 느낍니다.” (F 헤드 캐시어)

“컬러메인을 해결하는 과정에서 고객으로부터 작은 언어 폭력에서부터 심한 욕설을 들은 적이 많습다. 모욕을 당한 경우에도 미안하다고 사과해야 하는 것이 속상합니다.” (I 매니저)

“소진의 경험이 많아요. 1:1 서비스는 아니지만, 한 사람 당 응대하는 고객이 굉장히 많잖아요. 사람들한테 막 시달린다고 해야 하나요.” (D 코디네이터)

“고객들이 좀 바뀌었으면 좋겠어요. 잘 해주시는 분들도 많은데 직원한테 어리다고 막말을 한다던가 따지거나 억지를 부리는 분들도 많아요. 그런 분들에게 친절하게 하면서도 진심이 아니죠. 아무래도 서비스를 받을 수 있는 걸 털 받게 되죠.” (J 세일즈)

2) 패스트 패션 매장의 과중한 업무로 인한 서비스 구현의 어려움

응답자들은 다양하고 많은 상품이 빠르게 판매되는 패스트 패션 브랜드의 특성상 매장에서 다양한 역할과 많은 업무를 수행해야 한다는 점에 어려움을 느끼고 있었다. 매장 유지 측면에서만 보더라도 매장 오픈 상품 보충, 판매된 상품의 실시간 보충, 매장 내 상품

의 정리 정돈, 피팅룸에서 돌아오는 상품의 원위치 도움, 매장 내 상품 디스플레이 유지, 고객으로부터의 사 이즈나 재고 요청 응대, 매장 클로징 상품의 정리 등 시간 및 상황에 따라 업무들이 체계적으로 진행되고 있었다. 재고 관리, 매출 관리, 디스플레이 관리 등 다양한 측면의 역할 및 업무를 진행하면서 동시에 다수의 고객들에게 일정한 수준의 서비스 업무를 진행하는 것이 정신적으로 그리고 체력적으로 어려움이 많다고 하였다. 특히, 회사측에서 패스트 패션임에도 불구하고 럭셔리한 고객 서비스를 표방하고 1:1 서비스를 구현하고자 할 때, 실무자로서 현실적 어려움을 느낀다고 응답하였다.

“피곤한 건 많이 있어요. 꼭 고객 상대를 해서 그렇다는 게 아니라 일적으로도 신경 쓸 것이 굉장히 많아서요. 판매만 하는 것이 아니라 매장 정리, 상품 보충 같은 패스트 패션의 여러 가지 매장 일이 너무 많으니까.” (J 세일즈)

“실제로 직원들은 고객 서비스와 동시에 해야 할 업무들이 상당히 많죠. 매장 구성 및 운영은 패스트 패션의 특성을 가지면서 고객 서비스만큼은 럭셔리를 표방하려 하죠. 고객들이 자기가 좋아하는 상품을 자유로운 환경에서 쇼핑하려고 패스트 패션을 찾는데, 회사에서는 직원들이 고객에게 적극적으로 다가가는 서비스를 요구하죠.” (C 매니저)

“패스트 패션의 VM 특성 상 상품을 전략적으로 빠르게 매장에 깔아야 하고, 매일 입고가 되는데, 하루에 100박스가 기본, 많을 때는 200~300박스 작업을 하죠. 일 자체가 상당히 많고 너무 바빠서 고객 응대에 많은 시간을 할애할 수 없는 편이죠. 고객 응대보다 회사에서 요구하는 일 자체가 힘들 때가 훨씬 많아요.” (G 코디네이터)

3) 회사의 행동 규범, 복지, 조직 문화에 따른 감정 소진 및 부조화

응답자들은 회사의 행동 규범이나 감정 노동 기준에 부합하는 감정 노동을 수행하면서 스트레스나 소진, 감정 부조화를 많이 경험한다고 응답하였다. 회사로부터 감정을 강요받거나 의견을 무시당할 때, 사생활을 존중받지 못할 때, 기계처럼 일한다는 경험을 받았으며, 회사 차원의 복지나 배려가 부족할 때, 조직 문화가 지나치게 수직적이고 경직되어 있을 때, 고객 서비스 업무 및 감정 노동에 미치는 영향력은 매우 크다고 하였다. 스케줄에 있어서 갑작스런 시프트 변화가 발생하거나 자정까지 클로징을 하고 새벽 오픈으로 출근하는 경우 체력적으로 한계에 부딪혔고, 외국계 브랜드의 경우 한국 문화나 관습을 잘 이해하지 못하고 직원들 사이 친목 도모라던가 명절, 제사 등 한국적 특수 상황에 대처가 약하다는 점 등을 지적하였다. 회사로부터 받는

스트레스, 소진 그리고 부조화의 부정적 경험이 쌓여 최종적으로 고객에게 표출될 가능성이 높다고 응답하였다.

“감정을 일방적으로 강요를 해요. 모든 직원들이 똑같은 멘트를 외우고 앵무새같이 같은 말을 반복하죠. 그렇기 때문에 직원들은 이 모든 것을 해야 한다는 스트레스 하나와 고객한테서 오는 스트레스 두 개를 같이 받아요.” (C 매니저)

“서로의 얘기가 있고 즐거움도 있는 직장인데 개인적인 이야기들이 무시되고 일단 하는. 너무 기계적인 생각이 들었어요. 제 감정을 억누른 채 일만 하니까. 고객과 맞부딪치는 감정보다 회사와 부딪치는 감정이 고객에게 표출될 수 있는 부분이 많은 거죠. 상견례를 약속한 날 회사 사정이라며 스케줄이 바뀌는 바람에 조정을 부탁했지만 일본 매니저가 개인적인 일은 사유가 안 된다고 거절했어요.” (A 매니저)

“컴플레인 고객이 던진 신발을 얼굴에 맞고서, 저도 사람이다 보니까 감정을 추스릴 수 있는 시간이 필요했지만, 바로 이어서 업무에 복귀해야 하는 상황이었어요. 공교롭게도 그 때 아무 사정도 알지 못하는 본사분들이 매장에 방문하셔서 제 표정만 보시고 서비스 마인드에 문제가 있다고 지적을 했을 때, 회사가 매장에 있는 사람들, 계약직 판매자들을 이해하고 끌어안기 보다는 하대하는 게 아닌가 생각이 들었습니다.” (F 헤드 캐시어)

“직원들을 위한 작은 휴게실 하나 없고, 밥을 먹고 나면 직원들이 쉴 곳이 없어 근처 상가의 계단이나 비상구에서 잠깐씩 다리를 쉬곤 했어요. 힘들고 바쁘고 웃고는 있지만 모두들 어딘가 찌들어 있거나 경직된 얼굴이었어요. 직원에 대한 배려없이 굉장히 공격적으로 푸쉬만 했다는 생각이 듭니다.” (E 매니저 트레이닝)

“자정까지 매장을 클로징하고서 다음 날 새벽 5시까지 출근하는 예정에 없던 시프트 변경이 많았어요. 두 세시간을 겨우 자고 나와서 체력적으로 힘든데 웃으라고 계속 지적받으면 도무지 웃을 수가 없어요. 당시 상사는 회사 지침이라며 직원들과 개인적인 일로 말을 섞지 말라는 충고를 했어요. 식사도 혼자 해야했죠.” (I 매니저)

4) 백화점 입점 패스트 패션 매장의 서비스 기대치 차이

백화점에 입점한 패스트 패션 매장의 판매원들은 백화점을 다소 무리한 서비스 품질을 요구하는 주체로서 인식하고 있었으며, 백화점 방식의 서비스 품질 요구 사항이나 백화점 담당자들의 강압적인 태도 등이 감정 부조화를 더욱 유발한다고 응답하였다. 포화 상태의 한국 패션 시장 진입을 위해 해외 패스트 패션 브랜드가 한국의 유통 업계와 협업하면서 백화점 유통 라인을 이용하는 백화점 입점이라는 특수한 형태를 만들어 냈으며, 패스트 패션과 백화점이 각각 표방하는 고객 서비스 품질 사이에서 차이가 발생하고 있었다. 응답자들은 백화점을 찾는 고객들이 패스트 패션 매장에 들어오면 불구하고 백화점에 걸맞은 서비스 수준이나 대접을 원하기 때문에 판매원들의 감정 노동의 강도가 커진다고

응답하였으며, 회사와 백화점, 고객들의 각기 다른 서비스 기준과 기대치 사이에서 갈등하면서 감정 부조화가 증가하는 경향을 보였다.

“큰소리를 치고 억지를 부리는 고객을 응대하다가 백화점 고객 센터에 불려갔었어요. 죄송하다고 사과해야 했고, 자존감이 상실된다고 보다는 회사일을 하기 위해 마주치는 어쩔 수 없는 상황이라 생각했죠. 그 때 가장 기본이 안됐었던 건 백화점 담당자의 강압적인 태도였고, 굴욕감, 모멸감, 반항심과 분노를 느꼈습니다. 백화점에 입점해 있었기 때문에 특수한 상황이었죠.” (E 매니저 트레이닝)

“감정 부분은 정말 많이 지쳐요. 항상 지칩니다. 백화점이기 때문에 다른 매장보다 훨씬 강한 컴플레인이 많습니다. 저희 회사의 교환 환불 원칙이 있음에도 불구하고 내가 백화점을 오는 이유가 뭐냐, 대접을 받기 위해서가 아니냐, 난 이런 편의를 위해서 오는 거다 라는 태도를 취하시죠. 회사의 이익과 원칙을 위해서 억지 요구는 절대 들어줄 수 없지만, 백화점 서비스 규범이라던가 사람들이 일거놓은 명성을 위해서는 어떻게든 도움을 줘야 하는 거고. 절충안을 찾는 과정에서 고객, 백화점, 그리고 회사 사이에서 저 스스로의 감정을 항상 컨트롤 해야 하죠. 굉장히 감정 소모적이고 시간 낭비적인 일상이 반복되는 편이죠.” (H 매니저)

5. 감정 노동의 결과

응답자들은 감정 노동으로 인해 소진과 부조화의 경험이 시간이 지날수록 쌓여 정신적 스트레스와 체력적 피로가 누적되고, 자괴감과 무력감이 커지며, 이어서는 감정적으로 무감각한 상태에 이르게 되는 고통을 호소하였다. 감정 노동으로 인한 심리적 무력감은 육체적 피로로 이어지는 경향을 보였으며, 이는 결국에 업무 효율 저하라던가 고객 서비스 품질 저하, 회사에 대한 회의감, 사람에 대한 실망감 등의 부정적인 결과를 초래하였다. 이러한 응답은 감정 노동의 부정적 결과를 지지하는 소의 가설(Hochschild, 1983)을 재확인하는 것이다.

“즐거워지 않은 상황에서도 즐거워하라고 계속적으로 강요를 받고, 억지 웃음과 연기를 하다 보니 부조화가 굉장히 컸던 것 같아요. 나중에는 몸이 피곤해서 피곤한 건지 마음이 부대껴서 피곤한 건지 피로감은 계속 커져갔고, 심리적 무력감이라던가 탈진을 굉장히 많이 느꼈어요. 이런 것들이 결국 업무 효율 저하로 이어졌습니다.” (I 매니저)

“자괴감부터 시작해서 직업에 대한 회의까지 들었어요. 나도 사람인데 왜 여기에서 이런 대접을 받아야 하는지. 왜 죄송합니다, 고맙습니다 라는 얘기를 항상 입에 달고 살아야 하는지. 서운한 감정과 섞이다가 나중에는 무감각해졌어요. 힘들면 힘들다고 이야기하면 되고 울고 싶으면 울면 되는데 내 감정이 다 안 된다고 하는 환경에서 일을 하다 보니까 감정적으로 지나치게 마보

가 되어가는 것 같은 무력감이 생겨요.” (F 헤드 캐시어)

“스트레스 받는 것, 그 때 당시, 그 상황 속에서는 몰라요. 고객이 보고 있고, 직원들이 보고 있고, 백화점에서 보고 있고, 내 자존심도 있고. 욕을 듣더라도, 일단은 제 감정을 내려놓습니다. 똑같이 되돌려주지는 않죠. 앞에서 미소를 지으며 정말 죄송하다는 표현을 계속하면 쌓이고, 확실히 집에 가서 정말 많이 지쳐요. 피로기도 하고요. 사람에 대한 실망감, 회의감이 크죠. 반복되는 부분이고 해야 하는 일이기 때문에 마음을 다잡지만 저도 모르게 뭔가 면역성이 떨어진다고 해야 하나요. 피로감을 느끼는 것도 커지고, 이게 쌓이다 보면 전체적으로 몸의 밸런스가 많이 깨진다고 느끼죠.” (H 매니저)

한편, 의류 판매 경력과 고객 서비스 경험이 많은 응답자들의 경우 자연스럽고 무리 없이 고객 서비스를 할 수 있게 된다고 응답하였다. 불쾌한 상황이나 불편한 관계에 자연스럽게 심리적 거리를 두어 자신의 감정을 보호함으로써 스스로의 행복감이나 심리적 안정을 도모하고, 감정을 보다 잘 운용하여 고객들과 기분 좋게 소통하면서 세일즈의 회열과 행복감을 느끼는 것은 매우 중요하다고 하였다. 이직률이 높은 리테일의 경우 특히 서비스업 근무자들의 초기 단계에서의 감정 노동에 대한 이해 및 적응은 매우 중요하다고 하였으며, 무조건적인 심층 행위가 아닌 때때로 표면 행위를 통해 자신의 감정을 보호할 필요가 있다고도 하였다. 이를 위해서 경험이 적은 직원들은 표면 행위, 즉 연기를 통한 역할 수행이 도움이 된다고 하였으며, 이는 위장된 안면 표정이 적응 기간을 거쳐 심층 행위와 동일해지면서 감정 부조화를 약화시키고 결과적으로 긍정적 결과를 가져온다는 안면 환류 가설(Rafaelli & Sutton, 1987)을 재확인하고 있다.

“감정 부조화를 경험했지만, 경험이 추가될수록 이해하는 폭이 넓어지면서 무리 없이 고객 서비스를 할 수 있게 됩니다. 스트레스가 안되도록 익숙해지고 몸에 베이느냐인데 초기가 가장 중요한 것 같아요. 서비스 업무자로서의 자세, 태도, 그런 것들에 대해 충분히 이해가 필요하고, 전혀 모르는 사람들이 시작하면 웬데에 있어서 스트레스를 많이 받지요.” (B 매니저)

“말을 많이 하고 연기를 하고 억지 웃음을 많이 짓기 때문에 좀 많이 피곤하고 빨리 지치는 부분이 있어요. 감정을 어떻게 털어내야 하는지에 대해 본인 스스로가 좀 더 시간이 필요한거지 그 단계가 지나가면 오히려 편해져요. 매니저들은 스킬이 많이 쌓여있기 때문에, 직원들 걱정을 해요. 스킬이나 경험이 부족한 직원들은 좀 많이 힘들어해요. 감정 부조화나 탈진, 무력감 이 모든 것이 다 생기는 것 같아요. 그렇기 때문에 직원들에게 오히려 약간의 연기를 하라고 하죠. 연기에 빠져서 실제 자신을 보호할 수 있도록. 일터에서의 역할에 충실하고 그 자리를 떠나면 스트레스를 조절하게끔, 그러다 보면 본인의 스킬이 쌓이고 굳이 연기를 하지 않아도 어떤 식으로 처리를 해야 할 줄 알기 때문에

자연스러워지죠.” (C 매니저)

“고객들이 개선하는 것보다 제가 바꾸는 수밖에 없지요. 오랜 경험을 통해서 사람마다의 성향을 짧은 시간 안에 빨리 파악하고 자기 방어를 빨리 하는 것도 좋은 방법이라 생각해요. 판매원으로서 친절함과 내가 할 수 있는 서비스는 다 보여주되, 내 감정이 상하기 전에, 경험을 통해서, 내 감정을 얼른 방어를 한 다음에 감정을 조절하죠. 능숙해지면서 부조화가 없게끔, 나를 너무 다치지 않게끔.” (H 매니저)

응답자들은 소외 가설의 부정적 결과인 감정 소진 및 부조화, 무력감, 소외감 등을 과거 경험했거나 현재 경험하고 있었으며, 표면 행위와 심층 행위 사이의 감정 부조화를 줄이기 위해 노력하고 있었다. 판매 경험 및 서비스 스킬이 쌓일수록 자신의 감정을 보호하면서도 자연스럽게 무리 없는 고객 서비스가 가능하였기에, 업무 초기 단계의 감정 노동에 대한 이해 및 감정 운용은 매우 중요하다고 하였다. 판매 경험과 서비스 스킬 외에도 감정 노동으로 인한 부정적 결과를 줄이고 긍정적 서비스 품질을 구현하기 위해서 기업의 배려나 복지, 수평적 조직 문화, 감정 노동에 대한 직원 교육, 직원들간의 커뮤니케이션 노력 및 판매원들에 대한 고객들의 사고 변화가 필요하다고 하였다.

V. 논의 및 제언

본 연구는 패스트 패션 판매원을 중심으로 하여 고객 서비스 업무 중 판매원의 감정 노동에 관하여 개인 심층 면접을 통해 보다 실질적인 사례를 심도 있게 고찰하는 것에 집중하였다. 본 연구를 통하여 기존의 정량적 연구에서 밝히기 어려운 감정 노동 면밀한 특성들을 분석하고, 나아가 판매원의 효율적인 감정 노동 업무를 통한 조직 관리 개선에 시사점을 제시하고자 한다. 본 연구의 주요 결론은 다음과 같다.

첫째, 감정 노동의 이해 및 구현에 있어서 대부분의 면접 대상자들은 감정 노동이란 단어를 접해 본 경험이 없었으나, 면접이 진행될수록 자신들의 고객 서비스 업무와의 깊은 관련성을 발견하였으며, 감정 노동 서비스업 종사자로서 꼭 필요한 노동의 일부라고 인식하였다. 회사가 제시하는 감정 노동의 기본은 미소, 눈 맞춤, 인사 세 가지였으며, 특히 웃는 얼굴은 회사에 대한 긍정적 이미지와 활기찬 매장 분위기로 연결되기 때문에 매우 중요하였다. 구체적인 감정 노동의 지침이나 평가 항목이 존재하여 인사 고과에 반영이 되었으며, 꾸준한 교육 내용으로서 반복 학습되고 있

었다.

둘째, 감정 노동의 척도에 있어서 패스트 패션의 특성상 한 고객을 응대하는 시간은 1분 내외로 매우 짧았다. 적극적인 감정 노동보다는 상품에 대한 정확한 정보, 재고 파악, 교차 코디네이션 조언 등이 보다 직접적으로 매출로 이어지고 있었으나, 한국식의 고객 응대가 필요한 부분 등을 감안하여 서비스 품질 개선 노력은 지속적으로 진행되었다. 빈도에 있어서 경력이 많고 직급이 높은 경우 자연스럽게 감정 노동을 하며 더 잦은 감정 표현을 하고 있었으나, 경력이 적고 직급이 낮은 경우 감정을 절제하고 억제하는 편이었다. 감정 노동의 강도는 응답자들의 경험, 성격 등의 개인차에 따라 다양하여 일반적 특성을 발견할 수 없었으나, 공통적으로 신상품 입고, 세일 초기, 피크 타임이나 주말, 단골 고객이나 컴플레인 고객을 응대할 때 등 특별한 시기나 상황에 처할 때 좀 더 강하게 감정을 표현하고 있었다. 다양성에 있어서는 고객의 감정을 이해하고 맞장구 쳐주는 표정 등 상황에 따라 다양한 감정 노동을 실행하고 있었다.

셋째, 심층 행위와 표면 행위는 어느 한 쪽에 편향되어 실행되는 것이 아니라 동시다발적으로 이루어지고 있었다. 컴플레인 고객을 응대하거나 판매를 유도해야 할 상황에서 표면 행위가 자주 이루어졌으며, 경험이 많고 직급이 높을수록 표면 행위와 심층 행위의 사이의 격차가 적었으나, 경험이 적고 직급이 낮은 직원들의 경우 표면 행위와 심층 행위는 구분되어 이루어졌다.

넷째, 고객 응대 시 감정 노동에 따른 감정 부조화가 속상함, 모욕감, 회의감, 감정 소진 등으로 연결되었으나, 서비스 업계 종사자로서 고객으로부터 받는 스트레스는 어느 정도 감수해야 한다고 인식하고 있었다. 패스트 패션의 특성 상 특정 고객과의 지속적인 관계 관리가 판매에 직접적으로 기여하기 어려운 점 또한 대 고객 감정 노동의 감정 소진 및 부조화를 경감시키는 이유로 추론할 수 있다. 반면, 패스트 패션의 경우 매장에서 운영 관리, 재고 관리, 매출 관리, 디스플레이 관리 등의 다양한 업무를 체계적으로 진행하면서 동시다발적으로 다수의 고객들에게 노출되는 점, 회사측의 럭셔리한 고객 서비스 구현 요구, 회사측의 감정 강요나 행동 지침 지적, 경직된 수직적 조직 문화, 복지나 배려의 부족 등이 판매원들의 주요 감정 부조화 및 소진으로 이어지고 있었다. 백화점 입점 패스트 패션 매장의 경우 백화점과 회사, 고객 사이의 각기 다른 서비스 기준과 기대치 사이에서 갈등하면서 감정 부조화가

증가하였다.

결과적으로 감정 소진과 부조화의 경험이 쌓일수록 정신적인 스트레스나 체력적 피로가 누적되고, 실망감, 무력감, 자괴감, 업무 효율 저하 및 직업적 회의감 등으로 이어지는 등 소외 가설을 재확인할 수 있었다. 그러나, 경험이 많고 직급이 높은 응답자들의 경우 자연스럽게 감정 노동이 가능한 점, 감정 부조화나 소진의 경험이 쌓이지 않고 무리 없이 고객 서비스를 하는 점 등을 미루어 볼 때, 안면 환류 가설은 감정 노동의 결과에 있어 긍정적 개선점을 제시하고 있다.

이러한 결론을 바탕으로 제시하는 학술적, 마케팅적 시사점은 다음과 같다. 본 연구는 기존의 정량적 연구에서 발견되지 않았던 감정 노동의 구체적인 구현법과 행동 지침을 확인하였다는데 그 의의가 있다. 기존의 선행연구들은 표면 행위와 심층 행위의 독립적인 요소가 감정 노동의 결과에 미치는 전후 관련성의 정도에 집중하였고, 표면 행위로 인한 감정 부조화 및 부정적 결과, 심층 행위로 인한 자아 효능감 및 긍정적 결과에 비중을 두어왔다. 그러나 본 연구를 통해서 한 개인의 표면 행위와 심층 행위는 고객 서비스 상대와 상황에 따라 동시다발적으로 이루어지며, 표면 행위가 긍정적 결과를 초래하는 부분을 확인함으로써 심층 행위와 표면 행위 사이의 차이를 줄이는 것이 궁극적으로 감정 노동의 긍정적 결과를 초래한다고 볼 수 있겠다. 감정 노동에 있어서 기업의 역할과 기여도는 매우 중요하며, 기업 차원의 판매원 배려, 복지, 기업 문화의 개선은 긍정적 감정 노동에 관련성이 있다. 경험이 적은 초기 단계의 판매원들의 경우 때때로 표면 행위를 통해 스스로를 보호하는 것이 도움이 되었기에 무조건적 심층 행위의 강요보다는 지속적인 교육을 통해 판매원들의 감정 노동에 대한 이해도를 높이고 고객 서비스 전문가로서의 성장을 도와야 하겠다.

본 연구는 소수의 패스트 패션 판매원들을 면접한 질적 조사를 기반으로 하였기에 연구결과를 일반화하기에는 한계점이 있지만, 업무 경험과 경력과 같은 경험 요인들이 감정 노동에 얼마나 기여하는가에 관한 정량적 연구가 이어진다면 본 연구의 타당성이 재확인될 것으로 사료된다. 또한, 고객 서비스에 더욱 집중하고, 고객과의 장기적인 관계를 기반으로 매출을 증진시키는 럭셔리 패션 판매원의 심층 연구가 후속연구로 이어진다면, 양극화된 시장의 상반된 리테일 유형에서의 판매원의 감정 노동 특성이 보다 명확하게 파악될 것으로 기대된다.

References

- Adelmann, P. K., & Zajonc, R. B. (1989). Facial efferece and the experience of emotion. *Annual Review of Psychology*, 40, 249-280.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labor scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Choo, H. J., Kim, H. S., & Jun, D. G. (2010). The effect of a salesperson's affectivity and the performance stressor on emotional labor at the department stores. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 34(3), 411-423.
- Davies, S. A. (2002). *Emotional labor in academia: Development and initial validation of a new measure*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University, Columbus, OH.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 45(1), 86-96.
- Gutek, B. A. (1995). *The dynamics of service: Reflections on the changing nature of customer/provider interactions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley: University of California Press.
- Kang, J. H., & Kim, M. J. (2008). A Study on the difference of emotional labor and its consequence according to the interaction styles with customer: Focused on the relationship between emotional labor and psychological well-being. *Korea Academic Society of Hotel Administration*, 17(1), 157-174.
- Kim, H. S., Jun, D. G., & Choo, H. J. (2011). The effect of salesperson's self efficacy and work overload on emotional labor and the mediating role of emotion. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 35(10), 1150-1160.
- Kim, M. J. (2006). A comparative study of the consequences of emotional labor between Korea and U.S.A.: Focused on the relationship between the hotel employees' emotional labor and their job stress. *Korea Academic Society of Hotel Administration*, 15(1), 35-57.
- Kim, S. H. (2009). Is salespersons' service faked or authentic?: The effects of authenticity perceived by customers about salespersons' emotional labor on service quality evaluation. *Korean Marketing Review*, 24(3), 1-33.
- Kim, S. R., & Kim, G. (2010). Relations among emotional labor, burnout and customer orientation of employee in food service industry. *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research*, 24(1), 119-135.
- Lee, J. E. (2010). Study on the effects of the emotional labor, emotional dissonance, emotional exhaustion and job attribute of hotel employees. *Korean Journal of Tourism Research*, 25(2), 253-269.
- Lee, J. Y. (2009). Moderating effects of self-efficiency in the emotional labor and burn-out process. *Journal of Human Resource Management Research*, 16(4), 237-260.
- Lee, K. B., & Chung, M. S. (2008). The effects of fashion product salesperson's emotional labor, self-efficacy and burnout on customer-oriented selling behavior. *The Research Journal of the Costume Culture*, 16(1), 33-47.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mills, T., & Kleinman, S. (1988). Emotions, reflectivity, and action: An interactionist analysis. *Social Forces*, 66, 1009-1027.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Na, T. K., Park, I. S., & Jeon, K. C. (2005). A study on the emotional labor and burnout in food service industry. *The Korean Journal of Culinary Research*, 11(3), 89-102.
- Pantton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Park, H. J. (1994). *A study on the women's emotional labor: In case of the department stores in Seoul*. Unpublished master's thesis, Ewha Womans University, Seoul.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Roh, M. H., Kwon, S. S., & Park, J. H. (2009). A study on an antecedent and consequences of emotional labor in bureaucratic organization: Relations among self-consciousness, emotional labor strategies and attitudes. *Korean Corporation Management Review*, 16(3), 105-123.
- Seffrin, B. A. (2002). *Emotional labor in caregiving organiza-*

- tions. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University, Columbus, OH.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Suh, H. K., & Lee, S. H. (2011). Shopping orientation and satisfaction with clothes of 20s women consumers using domestic/global SPA brands. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 35(5), 501–512.
- Suh, S. M., & Lee, J. W. (2010). The influence of sales associate's happiness on burnout: Mediating roles of mindfulness and emotional intelligence. *Korean Management Review*, 39(3), 707–737.
- Thoits, P. A. (1989). The sociology of emotions. *Annual Review of Sociology*, 15, 317–342.
- Warton, A. S., & Erickson, R. J. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 457–486.
- Yoh, E. A. (2009). Effect of emotional labor and organizational support on job stress of department stores' clothing salespeople. *Journal of Channel and Retailing*, 14(3), 25–43.
- Yun, S. N., & Lee, S. Y. (2007). The relationship between emotional labour and burnout in airline call center. *Journal of Tourism Management Research*, 30, 99–117.
- Zerbe, W. J. (1998, August). *Emotional dissonance and employee well-being*. Paper presented at the first conference on Emotions and Organizational Life, San Diego, CA.