

一线服务员工情绪劳动研究

王 进

(黄河水利职业技术学院,河南 开封 475004)

摘 要:一线服务员工情绪劳动的质量是服务业中服务质量的关键因素,在服务业中,情绪劳动的管理现状并不理想,存在着放任不管、对后效关注不够和员工身受顾客与管理者两面夹击的现状,导致一线服务员工出现工作倦怠、服务破坏和流失率高等后果,管理者应从教育培训、薪酬设计、情绪表达策略等方面进行积极管理,以实现情绪劳动管理与服务水平的超越性发展。

关键词:一线服务员工;情绪劳动;心理资源;工作倦怠;服务破坏;薪酬设计;教育培训

中图分类号:F719

文献标识码:A

文章编号:1008-486X(2013)02-0092-04

0 引言

世界正在逐步进入服务业为主的社会。服务业所出售的不仅仅是商品本身,更多的是服务。服务业具有客我高接触的特性,服务人员在为顾客的服务过程中,其一举一动、一颦一笑都直接影响着顾客的满意度和忠诚度,对企业的发展有着不可忽视的作用。

服务人员在服务过程中,除了付出体力劳动、脑力劳动外,还要付出情绪上的劳动,即自身情绪要按照组织要求的规则表达。情绪劳动被认为是体力劳动、脑力劳动之外的第三种劳动,越来越受到组织管理者的关注。

1 情绪劳动的概念界定

1.1 情绪劳动的概念

霍赫希尔德(Hochschild)是第一个提出“情绪劳动”这个概念的学者,她把情绪劳动定义为“为产生一种公众能观察到的面部或身体表情所做出的情绪管理。”^[1]也即员工除了完成本职工作要求的任务外,对自己进行情绪管理、情绪控制和表达组织所需要的情绪也是工作的一部分。

情绪劳动多存在于情感密集型职业,即助人职业(例如护士、教师、服务员等)。它是指劳动者为了获得一定报酬而对自己的情绪进行控制,以营造出公众可以观察并接受的面部和身体上的动作表现。情绪劳动强调的是对自己情绪的控制,也就是控制自己的自然情绪,使其适合特殊岗位和工作环境的要求,因而是一种特殊形式的劳动,需要当事人付

出努力以实现非自然的情绪表达。

服务人员始终处于客我接触的互动情境中,在面对客人时需要不断消耗自身的情感资源。在服务业中始终奉行“客人是对的,把对让给客人”、“顾客是上帝”等信条,加剧了客我的不对等性。即使面对粗暴无礼的客人,服务人员也要对自己的情绪进行调控,表达出符合组织需要的微笑、礼貌、专业等。同时,在为顾客服务的过程中,由于客源的多元化和不可预测性,使得服务人员需要体验多样化的情感,但组织要求服务人员要隐藏自身情感,表达出组织需要的情绪,来获得客人的满意度。因此,情绪劳动作为服务型员工劳动的重要组成部分,越来越受到组织行为学的关注。

1.2 情绪劳动的表现方式

情绪劳动的个体表现方式主要有 3 种,分别是表面表现方式、深层表现方式和自然表现方式。

1.2.1 表面表现方式

表面表现方式是指当个体感受的情绪和组织要求的规则不一致时,个体通过调节情绪的可见部分(如手势、声音和面部表情等),使情绪行为按照组织规则要求表现出来。但是,此时个体的内部情绪感受并不发生改变。这种行为关注个体的外部表现,是一种暂时的假装情绪表现。有时,我们会说有些服务者为笑而笑,甚至有“皮笑肉不笑”之感,机械面对顾客,指的就是表面表现方式,其外部表现呈现了组织要求的情绪准则,但内部情感并没有使之同化,让人觉得有些机械和不真诚。

收稿日期:2013-01-15

作者简介:王 进(1975-),女,河南南阳人,讲师,从事高校就业指导课程教学与研究工作。

1.2.2 深层表现方式

深层表现方式是指当个体的内心感受与组织要求的规则不一致时,个体通过积极思考、想象和记忆等内部心理过程,激起或者压抑某种情绪,使真实情绪体验与需要表现的情绪相符合,并通过行为体现出来。当运用这种行为时,个体的内部感受和外在行为都发生改变。例如一名服务员在家与丈夫吵了架,心情郁闷、气愤,看谁都不顺眼。但面对顾客时,她努力调节自己的情感,去除自己内心的压抑和愤怒,在内心体验到真诚的快乐,将这种快乐和微笑传递给顾客。

深层表现策略是一种积极主动的过程,指个体主动调动自身的记忆、情感、知觉等心理活动,去展现组织要求的情绪状态。这是一种深度行为方式,需要相当部分的意识参与,并需要动用和耗费较多的心理资源^[9]。

1.2.3 自然表现方式

自然表现方式也即被动深度行为,是指当个体内心感受的情绪与组织的表现规则恰好一致时,个体表现出与规则相一致的情绪行为^[9]。这种表现方式把情绪看作是一种自主的体验过程,如,护士看见一个受伤的孩子自然表现出对孩子的同情,这种同情心是一种自然的反应,当事人没有必要去扮演。扮演理论认为,在这种情况下,情绪劳动是以自动模式来完成的。在感觉到某种情绪时,就自然流露,产生相应的情绪反应。这种情绪劳动不需要有意识的努力^[9]。

2 情绪劳动的作用

2.1 情绪劳动的积极作用

2.1.1 提高组织的绩效

对组织而言,一线服务员工的情绪劳动是影响工作绩效的一个重要组成部分。如果员工按照组织的要求表现出适当的情绪状态,将有助于提高顾客的满意度和忠诚度,有利于组织目标的实现。

2.1.2 提高个人的业绩

当个人依据组织要求的情绪状态进行表达时,会提高个人的工作业绩和报酬,得到较多的表扬、奖励和提升机会,同时会增加个人对工作的满足感和自我成就感。

2.1.3 养成积极情绪状态

当个人面对消极事件时,若总是从正面考虑,获得正能量,久而久之,个人就会形成积极心态。当服务者面对客人努力去展现自己的真诚、友好和欢迎心情,并尝试从内心感到服务的快乐时,就会发现自己努力的程度越来越少。说明这种有意识的行为

表现慢慢会变成无意识的行为,从而形成习惯。

2.2 情绪劳动的消极作用

2.2.1 产生工作压力

资源保护理论是目前在对情绪劳动内在机制解释方面较具说服力的一种理论。该理论认为,人们具有保存、保护及建立其所重视的资源的基本动机。当个人面对工作负荷时,若遭到资源丧失的威胁、遭到实际资源的丧失,或在投入资源后却无法获得资源时,便会感到心理上的不适^[9]。

服务业的管理者奉行“顾客至上”的理念,认可顾客的一切行为。并且一个潜在的理念是员工对于顾客的无理挑衅和组织的要求要逆来顺受,这也是工作的一部分。这种不平等的角色定位正是导致一线服务员工沮丧、抑郁和愤怒的源头,也是诱发其工作压力的主要原因之一。具体来说,在向顾客提供服务的过程中,当员工遭遇刁蛮顾客的无理要求甚至是羞辱时,常会产生委屈、不满甚至是愤怒等情绪体验。他们内心所体验到的真实情绪与组织的要求往往有差距,为了满足组织的服务要求,他们需要掩盖或调整自己的真实感受,伪装出主动、热情、理解甚至是赞赏的积极情绪。这种长期摒弃自我,压制、伪装某种情感的行为长期得不到宣泄和补偿,久而久之,员工对工作的压力感、厌烦感会骤升,埋下隐患,对组织绩效和个人的心理健康产生负向影响。

2.2.2 导致工作倦怠

工作倦怠是一线服务业员工普遍存在的问题。他们在工作中为了达到组织要求的情绪准则,需要消耗自身的情感资源来调节其情绪表现。而过度消耗自我的情感资源,易带来两方面的消极影响:一是容易导致服务人员的角色负担过重,产生角色冲突等问题;二是容易导致服务人员的人格解体,将顾客当作一个需要服务的物体而不是有情有谊的人看待,使服务成为一种习惯性的程序化行为。因此,情感性劳动会降低服务人员的工作满意度,导致其产生工作倦怠,特别是在情感性劳动频率过高、持续时间较长的服务中,工作倦怠感更强。

2.2.3 产生服务破坏

服务破坏是指员工在向顾客提供服务的过程中,故意做出某些行为,有意地对服务造成负面影响,宣泄自己的不满,从而影响顾客和组织绩效,干扰组织目标的顺利达成。例如面对某些不顺眼的客人,员工故意打翻餐盘、延长上菜时间、态度恶劣,影响顾客对服务的满意度;护士对病人横眉冷对,做出厌恶的神情,导致病人对医院的不满等。服务

破坏是西方组织行为研究中的一个焦点问题,并被认为在服务业中是一个普遍的问题。

3 服务业情绪劳动管理的现状

3.1 依赖员工的自我调节

自生自灭、放任不管地对待员工的情绪劳动,是我国服务业在低水平徘徊的直接原因之一。在我国,由于心理健康知识普及面窄,人们对员工的情绪问题普遍关注的不够,员工可以身体有恙请假调养,但当情绪负荷过重时,非但不能请假,就是与他人谈论,也会被当作“另类”“傻帽”而让人嗤之以鼻。因此,管理者对员工的情绪劳动放任不管,对现代服务业中引发一线服务员工情绪劳动成本上升的事实漠然视之。这样难免造成服务业普遍存在的员工流失率高、满意度与敬业度低等现象。甚至有些管理者认为服务中受委屈、受气是很自然的事情,时间一长就习惯了,员工通过自我调解,就能适应饭店等高情绪付出的工作。

3.2 一线服务员工身受顾客和管理者的两面夹击

在我国服务业中,一线员工常常是最底层的人,毫无地位可言,不尊重员工的现象十分普遍。在客我发生冲突时,管理者对顾客的关注远远超出对员工的关注,对投诉的处理总是以顾客的满意为前提,而不顾及员工的感受与情绪。同时,由于“官本位”和“家长制”思想的影响,管理者缺少“二线为一线服务,一线为客人服务”的思想,在管理过程中非但没有为一线员工解决实际问题,关注他们的情绪情感,反而以高压政策、半军事化管理的模式粗暴地对待员工,动辄以扣分、罚款作为管理手段,使一线员工身受顾客和管理者的两面夹击。这种文化与管理风格不改变,服务业就难以实施情绪劳动管理与服务水平的超越性发展。

3.3 管理者对情绪劳动的后效关注薄弱

情绪劳动对员工的影响是双方面的,包括积极与消极两个方面。消极方面,如果持续的情绪劳动伴随较多的身心能量付出,使员工长时间处于高强度情绪性工作状态中,且身心能量得不到及时补充或修复,将会导致情感冷漠、情感枯竭等身心病症的产生,并易使员工在工作情境之外(如家庭、社会)以及工作情境之中表现出缺乏耐心、缺乏自我控制的破坏性行为。

管理者对服务过程中情绪劳动对员工的影响跟踪是非常薄弱的,往往是当问题已经恶化时才开始注意。居高不下的流动率、不断出现的服务破坏等促使管理者一再调整薪酬福利,却仍然没有留住员工,服务业中出现的“用工荒”也没有促使管理者

在企业文化建设中过多考虑员工的情绪劳动。相反,服务业出台了约束员工的若干服务规范,一味关注员工的表现与结果,却未能与员工及时有效地进行心理沟通,对如何达到、为什么没有达到服务标准方面缺乏深入研究。

4 优化服务业员工情绪劳动的对策

4.1 要做好员工的后盾和“主心骨”

管理者首先要明确自己的定位,自身不是一线服务员工的“长官”和“家长”,而更多的是他们的后勤服务者。从而切实树立“二线为一线服务,一线为客人服务”的思想,做好员工的后盾和“主心骨”。

此外,要重视一线服务员工的情绪劳动,不能让员工的消极情绪自生自灭、自我消化。当员工遇到委屈或不公时,管理者要做好员工的心理辅导工作,让他们有适度宣泄的途径,以达到心理平衡。当员工的情绪负荷过重时,管理者要适度对员工的工作进行减压,可以暂时调离一线部门,让他们学会用宽松的心态去面对身边的人或事,补充自身消耗的心理资源。同时,在人员招聘时,对于情绪劳动要求高的岗位,人力资源工作者要将应聘人员的情绪感知与调控能力作为一个重要的考查指标,采取有效办法,测量应聘者的情绪感知能力和情绪调控能力,尽量达到人岗匹配。

4.2 要加强员工情绪劳动管理的教育培训

在服务业中,关于员工的情绪劳动管理的教育培训应作为企业内部教育培训的重点,可以通过讲座、分享等方式,在压力管理项目中设计相关活动,帮助员工理解情绪劳动中的深层行动对个人和组织的有益作用,将组织压力管理与个体压力管理有效地结合在一起。

员工为了胜任高强度的情绪劳动所需具备的能力包括人际交往、情绪觉察、情绪管理与表达以及冲突管理等方面。心理学家戈尔曼(Goleman)的研究发现,个体的情绪觉察与管理等能力并不像智商那样由先天遗传决定,而在很大程度上是通过后天的学习和发展获得的^[6]。因此,通过系统的开发和教育培训,可以有效提高员工的情绪劳动技能。至于培训和开发的具体途径,以往的研究表明,情景模拟和角色扮演在提高情绪劳动技能方面最为有效,它们也是目前在实践中应用得最为广泛的教育培训方法。

4.3 引导员工掌握情绪表达规则和深层行为方式

情绪表达规则的建立和执行是服务质量的重要保障,但是员工在执行情绪表达规则时,易受周围同事的影响,受自身对工作理解的影响,很容易

与组织要求不吻合。因此,在管理实践中,管理者需要员工明白服务角色中的情绪表达职责,并将这一职责要求与员工绩效考核分数挂钩。同时,通过树立服务明星、提高服务意识等,培育员工正确理解组织情绪表达规则的文化氛围。帮助员工区别三类情绪劳动表现方式,鼓励员工采用深层行为方式,自觉调节内心的情感,达到身心愉悦,并将快乐传递给顾客。

4.4 在进行薪酬设计时应考虑情绪劳动的付出

员工把自己的情感资源投资到工作需求上,往往期望获得积极的结果作为奖励。若损失的资源没有得到弥补,就会出现资源的失衡,从而导致工作倦怠、服务破坏、流失率增加等消极结果。相反,如果员工付出的资源得到补充甚至得到超额补偿时,情绪劳动则会产生积极的效果,员工的工作满意度及幸福感会增加。

因此,在进行服务人员薪酬设计时,管理者应当将员工付出的情绪劳动作为付酬要素加以考虑。作为情绪资本的所有者,员工在付出一定的情绪劳动后,也应该获得相应的报酬,这样才能实现情绪资本的保值和增值。此外,针对情绪劳动所带来的自我损耗问题,在薪酬设计中可通过改善员工福利、提供带薪休假和发展机会及实施员工援助计划等方式,使员工耗费的身心资源能够得到有效补充,从而降低情绪劳动给员工带来的消极后果。如果员工获得福利、休假等形式的回报,资源损耗及时得到补充,他们将继续做出适当的情绪行为。这不仅对

组织具有积极的影响,员工自身也不会出现消极的情绪劳动,最终形成一种良性的循环。

5 结语

尽管情绪劳动在服务业中的重要性不言而喻,但目前管理者对其重要性并没有深刻的认识,并缺乏有效的应对策略,来提高员工的情绪劳动质量。如何从社会、企业、员工三方面入手,进行积极管理,形成互为依托、相互支持的体系,来优化员工的情绪劳动,提高其质量和品位,从而实现情绪劳动管理和服务水平的超越性发展,值得深入探索和研究。笔者相信,这方面的成果对我国服务水平的提升有着重要而深远的意义。

参考文献:

- [1] Hochschild, A.R. *The managed heart*. Berkely, CA: University of California Press, 1983, 7-8.
- [2] 马淑蕾,黄敏儿. 情绪劳动:表层动作与深层动作,哪一种效果更好[J]. 心理学报, 2006, 38(2): 262-270.
- [3] 张辉华,凌文铨,方俐洛. “情绪劳动”研究概况 [J]. 心理学进展, 2006, 14(1): 115.
- [4] 文书生. 西方情绪劳动综述[J]. 外国经济与管理, 2004, (4): 14.
- [5] 李进. 情绪劳动的概念模型及其内在机制评述[J]. 商业时代, 2009(09): 32-33.
- [6] 詹延尊,凌文铨. 情绪劳动的影响效果与评估[J]. 商业时代, 2006年, 33: 54.

[责任编辑 张振元]

Research on Front-line Server Emotional Labor

WANG Jin

(Yellow River Conservancy Technical Institute, Kaifeng 475004, Henan, China)

Abstract: The quality of front-line server emotional labor is the key factor of service industry. In service industry, the management present situation of emotional labor is not ideal. The overlook, the inadequate aftereffect attention and the attention of customers and managers to the server leads to the job burnout, service damage and high churn rate of front-line server. From education training, salary design, emotion expression strategy and so on, the manager should improve the emotional labor management and service level.

Key Words: Front-line server; emotional labor; psychology resource; job burnout; service damage; salary design; education training