



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

황 희 중 교수 지도

석사학위 청구논문

항공기 객실승무원의 상사 중심의
인상관리행동이 지각된 고객 공감에 미치는 영향

-표면행위와 내면행위의 이중경로모형을 중심으로-

2017

성신여자대학교 문화산업예술대학원
문화산업예술학과 항공서비스경영전공

이 성 혼

항공기 객실승무원의 상사 중심의
인상관리행동이 지각된 고객 공감에 미치는 영향
-표면행위와 내면행위의 이중경로모형을 중심으로-

황 희 중 교수 지도

이 논문을 석사학위 논문으로 제출함

2017년 5월

성신여자대학교 문화산업예술대학원
문화산업예술학과 항공서비스경영전공
이 성 혼

인 준 서

이성흔의 석사학위논문으로 인준함

2017년 5월

심사위원장 _____(인)

심사위원 _____(인)

심사위원 _____(인)

성신여자대학교 문화산업예술대학원

논문개요

본 연구는 항공기 객실승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 지각된 고객 공감에 미치는 영향을 분석하는데 있어서, 승무원의 서비스를 표면행위와 내면행위로 구분하여 이중적 의미를 검증하였다는 점에서 의미가 있다. 본 연구는 종업원의 서비스 행위의 원인이 되는 조직 내 상사와 부하 간의 상호작용과 소비자의 반응으로써의 서비스 평가(소비자의 심리적 공감)에 대한 부분을 종합적으로 고려한 최초의 연구이다. 주요 연구결과와 그 의의를 제시하면 다음과 같다.

첫째 승무원의 상사 중심의 인상관리행동은 승무원의 표면행위에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 인상관리행동 요인 중 언어적 인상관리가 비언어적 인상관리에 비해 후행변수인 표면행위에 더 큰 영향을 미쳤다. 둘째 승무원의 상사 중심의 인상관리행동은 승무원의 내면행위에는 유의한 영향을 미치지 못하였다. 셋째 승무원의 표면행위는 지각된 고객 공감 중 정서적 공감에만 긍정적인 영향을 미쳤다. 넷째 승무원의 내면행위는 지각된 고객 공감 요인 중 인지적 공감과 정서적 공감 모두에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 정서적 공감과만 인과관계가 있었던 표면행위에 비해 내면행위가 지각된 고객 공감에 더 큰 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

연구결과에 나타난 시사점은 다음과 같다. 첫째 승무원의 표면적 서비스 행위의 경우 비록 내면의 진정성이 함께 발휘되는 내면행위에 비해서는 낮지만 고객에게 기본적 만족과 정서적 공감을 줄 수 있다는 점에서 의미가 있었으며, 또한 인상관리행동 중 언어로 표현하는 방법이 더욱 직접적이고 겉으로 두드러지게 드러난다는 점에서 표면행위와의 유사성을 확인할 수 있었다. 둘째 승무원 자신이 고객의 기대를 충족시키기 위해 진정성 있는 노력을 투영하는 감정적 내면행위와 의도적이고 목적성 짙은 인상관리행동과는 상관관계가 없음을 알 수 있었다. 셋째 인지적·정서적 공감에 모두 유의

한 영향을 미치는 내면행위의 역할이 중요함이 확인되었다. 지금껏 기존의 항공사는(특히 국내 full service carrier) 기내 서비스 과정에서 발생하는 승무원의 감정표현까지도 모두 메뉴얼로 제작하여 획일화하였으나, 이는 고객에게 진정성이 결여된 표면적인 서비스로 인식되어 낮은 고객 평가(본 연구에서는 공감의 정도로 측정)를 유발할 가능성이 있다. 즉 항공사는 외부고객의 높은 공감도 형성을 위해 기존의 닫힌 서비스에서 변화해야 한다는 점을 본 연구는 실증적으로 알려주고 있으며, 관련된 향후 연구에도 새로운 시각을 제공할 것이다.

목 차

논문개요	i
제1장 서론	1
1. 연구 배경 및 목적	1
2. 연구의 범위	3
제2장 이론적 배경	5
1. 인상관리	5
2. 감정노동	9
3. 고객 공감	13
제3장 연구모형 및 가설	16
제4장 연구설계	19
1. 연구대상	19
2. 변수의 조작적 정의와 측정항목	19
3. 연구절차 및 분석방법	22
제5장 실증분석	23
1. 측정도구의 신뢰도 및 타당성 검증	23
2. 가설의 검증과 해석	28
제6장 결론 및 시사점	33

1. 연구 결과 요약	33
2. 연구의 시사점	34
3. 연구의 한계 및 향후 연구방향	37
참고문헌	39
ABSTRACT	48
부 록	49

표 목 차

<표 1> 조직 내 인상관리의 정의	6
<표 2> 감정노동의 정의	11
<표 3> 공감에 관한 다양한 정의	14
<표 4> 연구가설	17
<표 5> 변수측정	21
<표 6> 자료의 분석방법	22
<표 7> 상사 중심의 인상관리행동 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	25
<표 8> 감정노동행위 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	26
<표 9> 지각된 고객 공감 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	27
<표 10> 승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 표면행위에 미치는 영향	28
<표 11> 승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 내면행위에 미치는 영향	29
<표 12> 승무원의 감정노동행위가 지각된 고객 공감(인지적 공감)에 미치는 영향	30
<표 13> 승무원의 감정노동행위가 지각된 고객 공감(정서적 공감)에 미치는 영향	30

그림 목 차

<그림 1> 개인 수준의 인상관리 구성요소	8
<그림 2> 연구모형	16

제1장 서론

1. 연구 배경 및 목적

최근 들어 조직 구성원들의 만족도뿐만 아니라 성과에 직접적인 영향을 미치는 요인으로써 종업원들의 감정노동(emotional labor)에 관한 관심이 점차 증가하고 있다. 전체 산업에서 서비스 산업이 차지하는 비중이 확대됨에 따라 고객과의 직접적인 상호작용을 통해 업무를 수행해야 하는 종업원들의 감정노동은 과업역할 중 하나로써 중요하게 다루어지고 있다(Hochschild, 1983). 우리나라의 경우, 감정노동을 수행하기 위해 필요한 감정관리 능력의 중요도를 직업별로 측정한 결과에 따르면, 감정관리 능력이 가장 중요한 직업은 항공기 객실승무원으로 감정관리 능력 상위 30개 직업 목록 중에서 9.0점(10.0점 만점 기준)으로 가장 높은 수치를 기록했으며, 다음으로는 출납창구 사무원, 미용사, 텔레마케터, 보건의료 관련 관리자, 고객 상담원(콜센터 상담원) 순으로 높게 나타났다(한국고용정보원, 2015).

서비스 기업 중 특히 항공 산업은 인적 의존도가 매우 높아 고객과 직접 대면 서비스가 많은 승무원의 서비스 품질을 해당 항공사의 서비스 품질로 인식하는 경향이 있다(Bienstock et al., 2003). 즉 승무원의 태도나 말씨뿐만 아니라 승객과의 상호작용에 따라 항공사에 대한 고객의 만족도는 달라질 수 있다(Hwang & Nam, 2013; 유정윤·이미혜, 2014).

이러한 서비스 과정에서 승무원은 항공사에서 제시하는 매뉴얼에 따라 필요한 경우에는 본인의 감정까지 조절하며 최대한 진정성 있는 서비스를 제공하고자 한다(신동춘, 2014). 그러나 때때로 서비스 제공자 본인이

그렇게 느끼지 않는 상황일지라도, 회사의 방침 때문에 고객에게 자신이 그렇게 느껴서 하는 것처럼 본인의 감정을 꾸며서 상호작용하기도 한다. 하지만 고객은 서비스의 진정성 여부를 인지할 수 있으며, 고객이 서비스의 비진정성을 지각할 경우에는 해당 서비스를 부정적으로 평가하게 된다(Grandey, 2003). 즉 고객의 관점에서 진정성이 없는 표면행위는 위조된 것으로 인식되어 고객의 긍정적 반응을 유발시키지 못하게 되지만, 내면행위는 고객을 배려하고 이해하는 진정성이 내포되어 있어 고객이 이를 인식하고 긍정적 반응을 보이게 된다(김상희, 2009).

이와 같은 맥락에서 서비스가 이루어지는 과정 내 직원과 고객 간의 공감이가 형성되는 것을 파악할 수 있으며, 공감은 서비스 제공 과정에서 유발되기 쉬운 갈등을 완화시키기도 한다(Clark, Murfett, Rogers & Ang, 2013). 공감의 정도에 따라 불만족한 서비스에 대하여 직원을 용서하려는 경향이 달라질 수 있으며(Wieseke, Geigenmüller & Kraus, 2012), 또한 이러한 공감은 고객의 불만을 처리하는데 있어서도 중요한 영향요인이 된다(Hwang et al., 2015; Simon, 2013). 즉 고객의 공감이 서비스 직원의 공감보다 고객만족에 더 긍정적인 영향을 미치는 요인임을 알 수 있다(Wieseke, Geigenmüller & Kraus, 2012).

본 연구에서는 승무원의 감정노동행위에 영향을 미치는 선행변수로서 업무 시 상사로부터 긍정적 평가를 얻기 위해 취하는 상사 중심의 인상관리행동을 제시하였다. 승무원들 사이의 업무관계와 규율이 군대의 명령체계와 비슷한 면이 있어서 일종의 군대의 권위주의적 조직문화가 나타나는 승무원의 업무환경이 인상관리행동을 연구하는 대상으로 적합하다고 판단하였다. 특히 국내 항공 산업의 시초로 볼 수 있는 대형 항공사 두 곳의 경우 선후배 간의 수직적 관계가 고착화되어 하나의 기업문화로 인식되고 있는 상황이다. 또한 승무원은 시간적, 공간적으로 제한된 기내

에서 정해진 업무시간동안 협업하여 근무하기 때문에 상사의 지시나 감독 하에서 보내는 정도의 강도(intensity)가 굉장히 높다고 할 수 있다. 이처럼 상사로부터 받는 영향의 정도가 강한 만큼 부하직원인 승무원의 경우 상사와 고객 모두에게 좋은 모습을 보여야 하는 이중평가의 대상이 된다. 즉 승무원이 상사에게 행하는 인상관리행동은 승무원의 감정도동행위에 영향을 미치는 변인이 될 수 있고, 승무원의 감정도동행위를 통해 고객에게 서비스가 전달되므로 고객이 느끼는 판단(공감)에도 유의한 영향을 미칠 것이라 예상가능하다.

따라서 본 연구는 승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 감정도동행위를 거쳐 지각된 고객 공감에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 특히 종속변수인 고객 공감의 경우 기존의 SERVQUAL(SERVICE+QUALITY)을 구성하는 변수의 범주에서 벗어나 보다 심층적이고 다각적인 관점에서 살펴보는데 의미가 있으며, 서비스 기업의 입장에서 보다 향상된 인적 서비스 제공과 질적인 관리 방안의 방향성을 제시하는데 연구의 중요성이 있다고 판단된다. 이와 같이 본 연구에서는 고객의 공감에 영향을 미치는 요인으로 원인변수인 상사 중심의 인상관리행동과 이중경로변수인 감정도동행위를 평가하여 고객에게 단순한 만족 그 이상의 정서적 충족을 이끌어낼 수 있는 마케팅 전략을 수립함과 동시에 종업원의 진정성(authenticity) 있는 서비스를 이끌어내기 위해서는 어떠한 차원으로 인적자원관리에 접근해야 하는지에 있어 새로운 시각을 제공할 것으로 기대된다.

2. 연구의 범위

본 연구에서는 국내 대형 항공사 객실승무원을 대상으로 항공기 객실

승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 지각된 고객 공감에 미치는 영향을 표면행위와 내면행위의 이중경로를 중심으로 분석한다. 연구 분석 방법으로는 SPSS 22.0을 활용하여 자료의 타당성과 일관성을 검증하며, 각 개념들 사이의 인과관계를 검증한다.

본 논문은 총 6개의 장으로 구성되어 있다. 제1장은 서론 부분이며, 연구의 배경, 목적 및 논문의 구성에 대해 개괄적으로 기술되었다.

제2장에서는 본 논문과 관련된 선행연구를 살펴보았다. 제2장의 1절에서는 조직 내에서 이루어지는 인상관리에 대해 알아보았는데, 인상관리는 직원이 자신에 대한 타인의 인식을 규제하려는 것으로 정의되며, 조직 내에서도 특히 부하직원과 상사간의 관계에 초점을 맞춘 연구가 주를 이루고 있었다. 제2장의 2절에서는 서비스 제공자가 경험하는 감정노동에 대해 알아보았는데, 감정노동은 서비스 종업원이 조직에서 요구하는 감정을 표현하기 위해 자신의 감정을 통제하는 행위로 규정되며, 세부적으로는 표면행위와 내면행위라는 두 가지 독립적인 차원으로 구분하는 것이 일반적이었다. 제2장의 3절에서는 다양한 형태로 정의된 공감에 대해 알아보았는데, 이를 서비스 산업과 연계시킨 고객 공감의 개념은 주로 인지적 측면과 정서적 측면으로 나뉘어 분석되고 있음을 알 수 있었다.

제3장에서는 항공기 객실승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 지각된 고객 공감에 미치는 영향 분석에 관한 연구모형과 가설을 제시한다.

제4장에서는 본 연구의 연구대상과 변수의 조작적 정의 및 분석방법을 명시하고 있다.

제5장에서는 본 연구의 가설을 검증하고 연구결과의 의미를 해석한다.

제6장에서는 본 논문의 결론을 정리하고, 분석결과에 따른 이론적·실무적 시사점을 도출하며 본 분석의 한계점과 향후 연구 등에 대해 서술한다.

제2장 이론적 배경

1. 인상관리(impression management)

1) 인상관리의 개념 및 정의

사람은 타인에게 보이는 자신의 모습에 매우 민감하게 반응하는 경향이 있다(Gardner & Martinko, 1988; Leary, 1995; Leary & Kowalski, 1990). 이때 ‘타인’이 직장에서 자신의 업무를 총 관할하는 상사의 경우라면 중요도는 더욱 증대되며, 따라서 부하직원이 상사에게 자신에 대해 좋은 이미지를 심어주고자 하는 것은 매우 당연하게 여겨진다.

인상관리는 이처럼 조직에서 직원이 자신의 이미지를 원하는 방향으로 형성하기 위해 사용하는 여러 기술을 이해하고자 고안된 개념이며(Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, 2008; DuBrin, 2011; Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 1995), 선행 연구자들은 인상관리를 조직 내에서 직원이 자신에 대한 타인의 인식을 규제하려는 것으로 정의하는데 공통된 의견을 보인다(Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 1995; Schlenker, 1980). 구체적으로는 상사에게 잘 보이기 위해 하는 행동(Liden & Mitchel, 1988), 상사로부터 동의를 구하고 업무적 보상을 얻기 위해 부하직원이 시도하는 행동(Deluga, 1991), 조직 내에서 타인의 인식에 영향을 미치려는 의도적인 행동(Bolino et al., 2008; Elsbach et al., 1998) 등으로 정의된다.

이처럼 인상관리는 조직 내에서 부하직원과 상사간의 관계에서 발생하는 것으로 받아들여지는 게 일반적이다(Bolino et al., 2008; Ferris et al., 2002; Higgins, Judge, & Ferris, 2003; Rosenfeld et al., 1995).

본 연구에서는 인상관리를 객실 승무원과 직속상사의 관계에 한정하여 이루어지는 것으로, 부하 직원이 상사에게 긍정적인 이미지를 심어주기 위해 의도적으로 취하는 언어적, 비언어적 행동으로 개념화하였다.

<표 1> 조직 내 인상관리의 정의

저자	정의
Liden & Mitchel (1988)	상사에게 잘 보이기 위해 취하는 행동
Deluga (1991)	상사로부터 동의를 구하고 업무적 보상을 얻기 위해 부하 직원이 시도하는 행동
Elsbach et al. (1998)	조직 내에서 타인의 지각에 영향을 미치려는 의도적으로 디자인된 행동
Bolino et al. (2006)	조직 내에서 타인의 인식에 영향을 미치려는 의도적인 행동

(출처: 위 연구자들의 연구를 바탕으로 연구자가 정리)

2) 개인 수준의 인상관리 구성요소

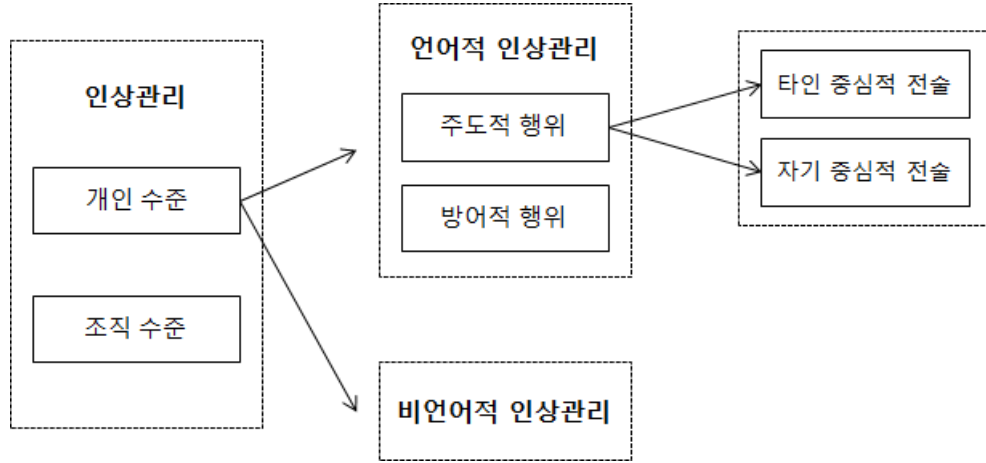
인상관리의 유형은 일반적으로 개인 수준과 조직 수준으로 구분되는데 (Jones & Pittman, 1982; Leary & Kowalski, 1990; Ravasi & Schultz, 1998; Schlenker & Weigold, 1992; Tedeschi & Norman, 1985), 본 연구에서는 부하직원의 개인적 차원에서의 인상관리만을 대상으로 하였다. Wayne과 Ferris(1990)는 부하 직원과 상사의 상호작용 시 발생하는 인상관리 연구를 바탕으로, 상사 중심의 인상관리 정도를 언어적 인상관리와 비

언어적 인상관리로 세분화하여 인상관리행동의 하위요인을 구성하였다.

언어적 인상관리는 주도적 행위와 방어적 행위로 분류된다(Stevens & Kristoff, 1995; Tedeschi & Melburg, 1984). 주도적 인상관리 행위는 타인 중심적 전술과 자기 중심적 전술로 다시 구분되는데, 타인 중심적 전술은 타인 칭찬하기, 타인에게 나에 대한 긍정적 이미지 부각하기, 타인 의견에 동조하기와 같은 방식으로 나타나며, 자기 중심적 전술은 자신이 보유한 장점을 강조하는 방법으로 매력보다는 자신의 역량을 강조하게 된다(Howard & Ferris, 1996; Kacmar et al., 1992; Wayne & Kacmar, 1991). 방어적 인상관리 행위는 변명, 부인, 정당화, 사과 등으로 표출되는 행위로써 자신의 손상된 이미지를 회복하거나 보호하기 위해 사용된다(Gardner & Martinko, 1988; Higgins, Snyder & Berglas, 1990). 본 연구에서는 인상관리를 상사에게 긍정적인 이미지를 심어주기 위해 부하 직원이 의도적으로 취하는 행위로 규정하였기 때문에 상대적으로 연관성이 낮은 방어적 인상관리는 구성항목에서 제외하였다.

비언어적 인상관리는 주로 구직 인터뷰 상황을 가정한 선행연구들에서 다루어졌다(Kristof-Brown et al., 2002; Peeters & Lievens, 2006; Weiss & Feldman, 2006). 면접자가 평가자에게 좋은 모습을 보이기 위해 취하는 비언어적 인상관리행동은 부하 직원과 상사 간의 관계에도 충분히 대입가능하다고 판단되므로, 본 연구에서는 개인 수준의 인상관리행동의 하위요인으로 추가하여 인상관리를 언어적 인상관리와 비언어적 인상관리 두 차원으로 범주화하여 인상관리의 정도를 정밀하게 측정하고자 하였다.

<그림 1> 개인 수준의 인상관리 구성요소



(출처: 위 구성요소 개념은 선행연구를 바탕으로 연구자가 정리)

2. 감정노동(emotional labor)

1) 감정노동의 개념 및 정의

감정노동은 서비스기업에서 “웃음이 가미된 서비스(service with a smile)”에 대한 기대가 커짐에 따라 조직 내에 중요한 부분으로 자리 잡았다(Grandey, 2000; Pugh, 2001). 이 중 일부는 대부분의 고객이 갖고 있는 서비스 품질 기대치에 기인한다. 고객은 효율적이고 단순한 서비스 상호작용을 원할 뿐 아니라 공손함, 존중, 친절함과 같은 보다 고차원의 서비스를 기대한다(Parasuraman, Zeithmal, & Berry, 1985).

감정노동 연구의 시초가 된 연구자는 Hochschild로 본인의 저서 *The Managed Heart*(1983)에서 감정관리를 “공개적으로 보이는 얼굴 및 신체 표현을 조절하는 것”으로 정의하였다. 즉 감정노동은 종업원이 임금을 받기 위해 자신의 가치를 사용하는 것이며, 감정노동과 감정관리를 동일한 개념으로 보았다. Hochschild는 감정관리가 두 가지 행위를 통해 발생한다고 주장했는데 그것이 표면행위(surface acting)와 내면행위(deep acting)이다. 표면행위는 종업원이 기업에서 요구하는 감정을 보여주기 위해 그들이 실제 느끼지 않는 감정을 마치 느끼는 것처럼 표현하는 과정을 의미한다. 이와 달리 내면행위는 적절한 정서를 표현하기 위해서 개인의 감정을 변화시키려는 실제적인 노력이 따르는 과정을 의미한다.

Ashforth와 Hemphrey(1993)는 Hochschild(1983)가 제시한 표면행위와 내면행위에 이어 세 번째 범주인 진실행위(genuine acting)를 추가하였다. 진실행위란 기업이 요구하는 표현규칙을 따르기 위한 의도적 노력 없이 일어나는 종업원 개인의 자연발생적인 감정표현을 의미하는데, 이때 표현된 감정이 조직에서 요구하는 바와 자연스럽게 일치되는 경우를 뜻한다. 예를

들어, 제3자가 아무런 연고가 없는 불쌍한 고아를 보고 동정심을 느낄 수 있는데 이 감정을 표현하는 데에는 이성적 판단을 거치는 표면행위나 내면행위는 필요하지 않게 된다. 그러나 감정노동자의 서비스 상황에서는 이와 같은 휴머니즘적인 감정이 자연발생 할 가능성이 낮으므로 실무적으로 측정하기도 어렵고 시사점도 크지 않을 것으로 판단하여 본 연구에서는 제외하였다.

Morris와 Feldman(1996)은 감정노동의 원인변수로 개인의 특성 및 외부환경을 강조하였고, 이것들의 상호작용을 중심으로 감정노동을 개념화하였다. Grandey(2000) 또한 Hochschild(1983)의 연구와 맥락을 같이 하는데 감정노동을 개인이 느끼는 감정을 표현하는 것을 규제하는 과정으로 정의하였으며, 이는 표면행위와 내면행위를 통해 표출된다고 주장하였다. 표면행위는 긍정적 감정을 위조하여 드러내고 부정적 감정은 억제하여 최소화하는 것으로 보았고, 내면행위는 조직의 기대에 부합하기 위해 종업원이 자신의 내적 감정을 수정하여 표현하는 것으로 보았다.

이처럼 Hochschild(1983)의 감정노동 연구 이후 많은 연구자들은 감정노동의 행위로서 표면행위와 내면행위를 논의해왔다. 감정노동이 표면행위와 내면행위라는 두 가지 독립적인 차원으로 구분된다는 주장이 설득력 있게 받아들여지고 있으므로, 본 논문에서는 감정노동행위를 표면행위와 내면행위의 두 가지 요소로 구분하여 연구를 진행하였다.

<표 2> 감정노동의 정의

저자	정의
Hochschild (1983, 1989)	공개적으로 보이는 얼굴 및 신체 표현을 조절하는 것
Ashforth & Humphrey (1993)	적절한 감정을 표현하는 행위
Morris & Feldman (1996, 1997)	상호작용 시 조직이 요구하는 감정을 표현하기 위해 하는 노력, 계획 및 통제
Grandey (2000)	조직의 목표를 성취하기 위해 감정과 표현을 규제하는 과정

(출처: 위 연구자들의 연구를 바탕으로 연구자가 정리)

2) 감정노동에 관한 선행연구 실증분석 결과

감정노동에 관한 선행연구 결과에 따르면 서비스 종업원의 내면행위는 직원의 안녕감 및 고객 결과에 긍정적인 영향을 미치는 반면(Brotheridge & Lee, 2002; Chi, Grandey, Diamond, & Krimmel, 2011; Grandey, 2003; Groth, Hennig-Thurau, & Walsh, 2009), 표면행위는 직원의 안녕감 및 서비스 경험에 대한 고객의 인식에 부정적인 영향을 미쳤다(Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2003; Hochschild, 1983; Rafaeli & Sutton, 1987).

구체적인 실증분석 결과를 살펴보면, Brotheridge와 Grandey(2002)는 238명의 풀타임 서비스 종업원을 대상으로 표면행위와 내면행위의 참여 정도를 측정하였는데, 감정노동은 정서적 고갈, 비인격화, 개인적 성취와 같은 요인들과 관련성이 높은 것으로 나타났다. 표면행위는 정서적 고갈과 비인

격화에는 정(+)의 상관관계를 보였지만 개인적 성취와는 부(-)의 상관관계를 보였다. 내면행위의 경우 개인적 성취와는 정(+)의 상관관계가 있었지만 정서적 고갈이나 비인격화와는 유의한 관계가 없었다.

이와 유사하게 Brotheridge와 Lee(2002)는 다양한 서비스 직종에 종사하는 236명의 종업원을 대상으로 감정노동 분석을 진행하였는데, 표면행위는 개인의 진정성 있는 감정을 감소시켜 정서적 고갈에 이르게 한다는 결론을 도출했다. 반면 내면행위는 개인의 진정성과 긍정적인 관계가 있었으며 정서적 고갈을 감소시키는 역할을 하는 것을 확인하였다.

즉 내면행위를 할 때 종업원은 조직의 요구에 부응하기 위해 개인의 내적 감정을 조절하는 의식적인 노력을 더하게 되는데, 본 논문에서는 이 노력을 진정성(authenticity)의 개념으로 구체화하여 연구를 진행하였으며 고객의 공감에도 유의한 영향을 미칠 것이란 가설을 수립하였다.

3. 고객 공감(customer empathy)

1) 공감의 개념 및 정의

공감(empathy)은 타인의 관점에서 타인의 경험을 자신의 것처럼 이해하고, 자신을 타인의 입장에 놓고 생각하는 과정이다(Eisenberg & Miller, 1987). 또한 상대방의 심리적 경험을 이해하고 이에 반응하는 능력을 의미한다(Decety & Jackson, 2006; Eisenberg, 2000; Singer & Lamm, 2009). 이와 같은 공감은 상대방에 대한 이해를 높이고 대리적 정서를 경험하는 과정이라고 할 수 있다(Bylund & Makoul 2005; Shin, Stotzer & Gutierrez, 2013). 즉 공감은 타인이 경험하는 감정을 공유하는 일종의 감정이입으로 설명 가능하다(김상희, 2006).

공감은 일반적으로 인지적 공감(cognitive empathy)과 정서적 공감(affective empathy)으로 분류된다(Cox et al., 2012; Davis 1983, 1996; Wieseke et al., 2012). 인지적 공감은 타인의 경험이나 내적상태를 인지적 지능의 차원으로 이해하는 것을 의미하며(Barrett-Lennard, 1981; Giacobbe et al., 2006; Homburg, Wieseke, & Bornemann, 2009a), 정서적 공감은 타인에 대한 직관적인 느낌을 망라하며 비언어적 이해를 동반하는 것을 의미한다(Aggarwal et al., 2005; Kerem et al., 2001).

연구자들은 인지적 공감과 정서적 공감을 모두 포함하는 다차원적 구조로 공감에 접근할 때 공감을 가장 잘 이해할 수 있다는 점에 동의하고 있다(Kerem, Fishman, & Josselson, 2001; Smith 2006). 따라서 본 연구에서는 공감을 타인의 감정적 경험을 심리적으로 공유하는 정서적 공감과(Duan & Hill, 1996; Moore, 1990; Redmond 1989) 타인의 생각, 감정 및 경험을 인지적으로 이해할 수 있는 인지적 공감(Davis, 1996; Rogers,

1959)으로 정의하였다.

<표 3> 공감에 관한 다양한 정의

저자		정의
심리학 측면	Barrett-Lennard (1981)	타인의 인지 상태를 경험하는 과정
	Batson (1987)	타인의 안녕에 대해 지각하는 정서적 반응의 일치 정도
	Davis (1983, 1996)	정서적으로 타인에게 반응하는 능력; 조망수용, 정서적 염려, 개인적 고통
	Duan & Hill (1996)	정서적 감정과 인지적 감정을 포함하는 다차원적 구조
마케팅 측면	Aggarwal et al. (2005)	타인의 감정을 느끼고 그것에 반응할 수 있는 능력
	Giacobbe et al. (2006)	영업 담당자가 고객의 정서적 상태를 지적 이해를 통해 자연스럽게 받아들이고 그 감정을 고객에게 표현할 수 있는 능력
	Ahearne, Jelinek, & Jones (2007)	영업 담당자가 고객의 관심이나 염려에 대해 관심을 가지는 것
	Argo, Zhu, & Dahl (2008)	타인의 정서적 또는 심리적 상태를 경험하고 이해하는 능력
	Homburg, Wieseke, & Bornemann (2009)	고객의 관점에서 이해하고 파악할 수 있는 능력

(출처: 위 연구자들의 연구를 바탕으로 연구자가 정리)

2) 고객 공감의 개념 및 정의

앞서 서술한 바와 같이 공감은 주로 사회 및 임상 심리학에서 다루는 주제이지만 판매와 마케팅 분야로 넘어와서는 고객과 서비스 제공자 사이에서 발생하는 것으로 새롭게 정의되어 연구되고 있다.

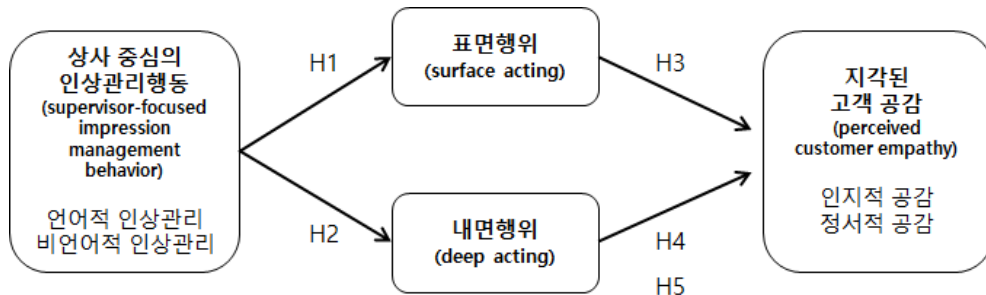
Wieseke 등(2012)은 고객과 서비스 제공자의 관계에서 공감을 처음으로 제시하였으며, 서비스 제공자가 느끼는 공감을 “종업원이 고객과 상호작용을 하는 동안, 고객의 생각과 감정을 이해하고 고객의 감정을 대리경험하거나 공유하는 것”으로 정의하고 있다. 따라서 본 연구에서는 이 공감을 고객의 입장으로 전환하여 “종업원(객실승무원)이 고객의 생각과 감정을 이해하고 고객의 감정을 대리경험하거나 공유하려는 정도에 대한 고객의 인식”으로 정의하였다.

선행연구에서는 이러한 고객 공감이 기업의 마케팅적 측면에서 중요도가 높은 요인임을 명시하고 있다. 우선 공감은 상대방의 반응에 대해 예측할 수 있게 해주고 이에 따라 개인은 상대방이 원하는 반응을 제시함으로써 양자 간에 호혜적인 반응을 이끌어 낼 수 있게 된다. 결과적으로 우호적인 대인관계가 형성되는 것이다(de Waal, 2008). 또한 공감은 서비스 제공 과정에서 유발되기 쉬운 갈등을 완화시키기도 하며(Clark, Murfett, Rogers & Ang, 2013), 공감의 정도에 따라 불만족한 서비스에 대하여 직원을 용서하려는 경향이 달라질 수 있고(Wieseke, Geigenmüller & Kraus, 2012), 이러한 공감은 고객의 불만을 처리하는데 있어서도 중요한 영향요인이 된다(Simon, 2013). 즉 고객의 공감이 서비스 직원의 공감보다 고객 만족에 더 긍정적인 영향을 미치는 요인임을 알 수 있다(Wieseke, Geigenmüller & Kraus, 2012).

제3장 연구모형 및 가설

본 연구에서는 선행연구들을 바탕으로 객실승무원이 행하는 상사 중심의 인상관리행동을 개념화하고 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 표면행위와 내면행위에 어떠한 영향을 미치는지 알아본다. 또한 표면행위와 내면행위가 고객 공감에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보기 위해 <그림 2>와 같은 연구모형을 구성하였다. 다만 연구의 정확성(일관성)을 위해 ‘고객 공감’은 승무원의 입장에서 고객을 관찰한 후 승무원이 고객의 공감정도를 판단하도록 하였으므로 변수의 명칭을 ‘고객 공감’ 대신 ‘지각된 고객 공감’으로 명명하였다.

<그림 2> 연구모형



연구모형을 바탕으로 한 승무원의 상사 중심의 인상관리행동 요인이 승무원의 감성노동행위를 통해 지각된 고객 공감에 미치는 영향을 검증해 보고자 하는 본 연구의 연구가설은 아래의 <표 4>와 같다.

<표 4> 연구가설

가설	내용
H1	승무원의 상사 중심의 인상관리행동은 승무원의 표면행위에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-1	승무원의 상사 중심의 인상관리행동 요인 중 언어적 인상관리는 비언어적 인상관리에 비해 승무원의 표면행위에 미치는 영향이 더 클 것이다.
H2	승무원의 상사 중심의 인상관리행동은 승무원의 내면행위에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H3	승무원의 표면행위는 지각된 고객 공감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H4	승무원의 내면행위는 지각된 고객 공감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H5	승무원의 내면행위는 표면행위에 비해 지각된 고객 공감에 미치는 영향이 더 클 것이다.

가설 1과 관련해서는 승무원의 인상관리행동이 성공적으로 이루어질 경우 승무원의 표면행위(예를 들면 고객 서비스 시점에서 매뉴얼에 의존하는 정도)가 증가한다는 의미이다. 즉 상사에 대해 인위적인 인상관리를 즐겨하거나 빈번하게 하는 승무원은 기업이 요구 또는 기대하는(표준화된) 서비스의 품질 수준 이상을 충족시킬 가능성이 높음을 의미한다.

가설 1-1은 승무원의 상사 중심의 인상관리 요소 중 언어적 인상관리와 비언어적 인상관리를 비교하여 특정 요소가 표면행위에 더 큰 영향을 미치는지 알아보는 것이다. 언어적 인상관리 요소가 비언어적 인상관리 요소에 비해 외부에 들어나는 특징이 뚜렷하고 행위자의 의도성이 더 요구되므로 언어적 인상관리가 표면행위에 더 큰 영향을 미친다고 보았다.

가설 2는 승무원의 인상관리행동이 자발적 서비스 의도 또는 진정성 있는 서비스 행위라고 할 수 있는 내면행위에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보는 것이다. 인상관리행동이 작위적이고 의도가 충분히 개입되는 만큼 내면행위의 특성과 잘 부합할 수 있는지를 살펴볼 것이다.

가설 3은 승무원의 표면행위가 주관적인 서비스 공감을 고객에게 느끼도록 할 수 있는지에 대한 검토이다. 승무원과 고객이 기내에서 아주 우연히 잠시 만난 사이라는 점, 또한 양 당사자 간에 장래의 대인관계 발전이 지속적으로 이루어지지 않는다는 점에서 기내 서비스는 단순거래 성격을 가질 가능성을 내포한다. 표면행위가 객관적인 서비스 항목을 모두 충족한다면 고객으로서도 큰 기대를 갖지 않고 표면적인 서비스를 양해할 가능성이 있다.

가설 4는 승무원의 진실된 내면행위가 고객 공감을 가져올 수 있을지에 대한 검토이다. 특히 가설 5와 관련하여 승무원의 표면행위에 비해 승무원의 내면행위가 고객의 공감에 얼마나 차별적으로 더 큰 기여를 할 수 있는지 영향력을 비교할 수 있다는 점에서 연구결과는 시사하는 바가 클 것이다. 매뉴얼에만 충실한 표면행위와 진정성 있는 내면행위가 각각 고객공감에 어떤 영향을 미치는지 알아보고 고객이 두 행위에 대해 차별적인 평가를 할 가능성을 알아보는 것이다.

제4장 연구설계

1. 연구대상

본 연구는 표본의 일관성을 위해 근무환경이 유사한 국내 대형 항공사 (K사, A사) 객실승무원을 대상으로 실시되었다. 총 170명에게 자기보고식 설문을 실시하였으며, 회수한 설문지 중에서 누락된 문항이 존재하거나 불성실한 응답 5명의 자료를 제외한 총 165명의 자료를 사용하였다. 설문에 소요된 시간은 약 10~15분 정도였다.

2. 변수의 조작적 정의와 측정항목

1) 인상관리 척도

본 연구에서는 Wayne과 Ferris(1990)가 3가지로 분류한 인상관리행동을 테면, 상사초점(supervisor-focused), 자기초점(self-focused), 직무초점(job-focused) 행동 전략 개념을 바탕으로 상사 중심의 인상관리행동을 정의하였다. 구체적으로는 인상관리를 객실승무원과 직속상사의 관계에 한정하여 이루어지는 것으로, 부하직원이 상사에게 긍정적인 이미지를 심어주기 위해 의도적으로 취하는 언어적, 비언어적 행동으로 개념화하였다. 설문문항은 Bolino 등(2006)의 연구에서 상사 중심의 인상관리 항목을 추출하였고, Kristof-Brown 등(2002)과 Erdogan(2011)이 제시한 비언어적(non-verbal) 인상관리 개념을 하위항목으로 구성하여 설문항목을 세분화하였다. 척도는 5점 리커트(likert scale)로써 상사 중심의 언어적 인상관리와 비언어적 인상관리의 두 가지 범주로 나누어 문항을 구성하였다.

2) 감정노동 척도

감정노동이 표면행위와 내면행위라는 두 가지 독립적인 차원으로 구분된다는 주장이 설득력 있게 받아들여지고 있으므로, 본 논문에서는 감정노동행위를 표면행위와 내면행위의 두 가지 요소로 구분하여 연구를 진행하였다. 감정노동행위를 측정하기 위해 보편적으로 통용되는 Brotheridge와 Grandey(2002)의 설문문항을 사용하여 객실승무원의 업무 환경에 맞게 수정·보완하여 연구를 진행하였다. 척도는 5점 리커트(likert scale)로써 표면행위 6문항(예; 나는 업무상 필요에 의해 특정한 감정을 가진 것처럼 승객을 대한다, 나는 실제 느껴지지 않는 감정을 잘 표현하는 편이다)과 내면행위 5문항(예; 나는 내 직업의 일부로써 승객에게 보여야 하는 감정을 진심으로 느끼려고 한다, 나는 승객에게 표현해야 하는 감정을 실제 내 마음 속으로 느끼려고 노력한다)으로 구성하였다.

3) 고객 공감 척도

고객 공감은 김상희(2006)의 연구를 바탕으로 상대방을 이해하고자 하는 노력으로 나와 상대방간의 상호관계를 상대방의 입장으로 이해하는 능력으로 정의하였다. 공감은 인지적 공감 및 정서적 공감의 두 가지 요소로 구분되는 것으로 보았으며, 이에 따라 인지적 공감은 상대방의 입장에서 대안적인 역할을 수행해 볼 수 있는 능력으로 상대방의 지각적인 경험 또는 활동을 유추하는 것으로 규정하였다. 정서적 공감은 공유된 정서 혹은 대리 정서로 승객이 항공기 객실승무원이 느끼고 있는 감정을 잘 헤아리고 이를 함께 느끼는 것으로 조작적 정의를 하였다. 고객 공감은 Mehrabian & Epstein(1972), Ketrow(1991), Plank, Minton, &

Reid(1996)의 연구들을 바탕으로 측정하고자 하며, 인지적 공감 10항목, 정서적 공감 6항목으로 총 16개의 문항에 대해 ‘아니다’, ‘그렇다’의 리커트 5점 척도로 측정하였다.

<표 5> 변수측정

측정변수	측정항목	문항수	선행연구	척도
상사 중심의 인상관리행동	언어적 비언어적	9	Wayne and Ferris(1990), Bolino et al.(2006), Kristof-Brown et al.(2002), Erdogan(2011)	리커트 5점 척도
감정노동행위	표면행위 내면행위	11	Brotheridge and Grandey(2002)	리커트 5점 척도
지각된 고객 공감	인지적 공감 정서적 공감	16	Mehrabian and Epstein(1972), Ketrow(1991), Plank, Minton, and Reid(1996), 김상희(2006)	리커트 5점 척도

3. 연구절차 및 분석방법

본 연구에서는 SPSS 22.0을 이용하여 분석을 진행하였고 구체적인 분석방법은 아래와 같다.

첫째 본조사에 앞서 K사 객실승무원 30명을 대상으로 예비조사를 우선적으로 실시하였다. 예비조사에서 신뢰도나 타당성이 낮은 항목은 제외하여 설문문항을 체계화한 다음 본조사를 진행하였다.

둘째 연구에 사용한 각 변수의 신뢰도를 확인하기 위해 신뢰성 분석(reliability test)을 실시하여 크론바흐 알파계수를 산출하였다. 그리고 각 변수들의 타당성을 검증하기 위해서 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 이때 선행연구와 예비조사에 의해 설문문항은 확정된 상태이므로 확인적 요인분석으로 진행되었다.

셋째 객실승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 표면행위와 내면행위를 통해 지각된 고객 공감에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

분석방법과 사용목적은 요약하면 다음 <표 6>과 같다.

<표 6> 자료의 분석방법

분석 방법	사용 목적
신뢰성 및 타당성분석	크론바흐 알파, 요인분석
회귀분석	독립변수의 종속변수에 대한 영향요인 분석

제5장 실증분석

1. 측정도구의 신뢰도 및 타당성 검증

1) 신뢰도 분석

신뢰도란 측정결과에 오차가 있지 않은 정도로 분산에 대한 체계적 정도를 반영하는 것이다. 또한 신뢰도는 변수 간 반복되는 측정에서 일관성을 어느 정도 가지고 있고, 동일한 결과를 얼마나 가져올 것인가를 나타내는 것이다. 본 연구에서 각 변수들의 신뢰도 측정을 위해서 동일한 측정을 위한 항목 간의 평균적인 관계에 근거한 내적 일관성 검토를 위해 크론바흐 알파(cronbach alpha)계수 값을 이용하여 변수의 신뢰도를 측정하였다. 사회과학에서는 일반적으로 크론바흐 알파계수가 0.6이상일 때 내적 일관성 즉 신뢰도가 있다고 보고 있다.

본 연구의 가설을 검증하기에 앞서 독립변수(승무원의 상사 중심의 인물관리행동), 이중경로변수(승무원의 감정노동행위), 종속변수(지각된 고객 공감)들의 신뢰도를 분석하였으며 그 결과 각 연구변수를 구성하는 항목들 간에 내재적 일관성이 높음을 확인하였다.

2) 측정도구의 타당성 검증

타당성의 검증은 연구에 있어서 각 변수의 관찰치가 정확하게 관찰되었는가를 규명하는 것이다. 그리고 실제 측정도구(설문문항)가 측정하고자 하는 개념(변인)을 제대로 측정하고 있는지를 분석하는 것이다. 요인 분석 시 고려해야할 점은 ① 초기요인의 추출 ② 분석결과의 해석 ③ 요인 값의 활용 등이다.

본 연구의 요인분석 내용은 주성분분석을 이용하였고, 요인 적재치를 단순화시키기 위하여 직각(varimax)회전을 실시하였다. 본 연구에서 채택된 요인의 수는 신뢰도분석과 선행연구를 통해 확정된 후 확인적 요인분석을 실시하였다. 각 요인별로 교차부하된 값이 나오는 하위구성요인은 삭제하고 요인적재량이 양호한 변수만을 추출하였다.

<표 7> 상사 중심의 인상관리행동 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

변수명 및 신뢰도		측정항목	요인1	요인2	
상사 중심의 인상관리 행동	언어적 .826	나는 직속 상사를 위해 내가 하지 않아도 되는 일을 하겠다고 제안한다.	.865		
		나는 자발적 호의로 직속 상사를 위해 어떠한 일을 하려고 했다.	.810		
		나는 직속 상사의 개인적 삶에 대해 관심을 가진다.	.725		
		나는 직속 상사를 위해 개인적인 부탁을 들어준다.	.706		
		나는 직속 상사의 업무적 성과에 대해 칭찬한다.	.599		
	비언어적 .834	나는 복장 규정에 따르면서 단정하고 적절한 옷차림을 한다.		.862	
		나는 회의 시간보다 여유 있게 장소에 도착한다.		.796	
		나는 직속 상사에게 확고하고 자신감 있는 모습을 보여 주려고 한다.		.795	
		나는 직속 상사와 대화 때 눈을 맞추려고 노력한다.		.725	
	고유값			4.183	1.585
	분산(%)			46.477	17.615

<표 7>과 같이 상사 중심의 인상관리행동 9문항은 예상대로 2개의 요인으로 잘 구분되었으며 이로 인해 요인점수 값을 향후 회귀분석에 활용할 수 있게 되었다.

<표 8> 감정노동행위 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

변수명 및 신뢰도		측정항목	요인1	요인2
감정노동 행위	내면행위 .937	나는 내 직업의 일부로써 승객에게 보여야 하는 감정을 진심으로 느끼려고 한다.	.914	
		나는 일의 일부로써 겉으로 보여야 하는 감정들을 실제로 느끼려고 노력한다.	.909	
		나는 승객에게 보여주어야 하는 감정을 내면으로부터 우러나게 하려고 노력한다.	.877	
		나는 업무상 요구되는 나의 감정을 실제로 경험하려고 한다.	.860	
		나는 승객에게 표현해야 하는 감정을 실제 내 마음 속으로 느끼려고 노력한다.	.853	
	표면행위 .886	나는 업무상 필요에 의해 특정한 감정을 가진 것처럼 승객을 대한다.		.886
		나는 실제 감정을 숨긴 채 업무상 요구되는 감정을 표현한다.		.863
		나는 업무상 필요에 의해 요구되는 감정을 실제로 느끼는 것처럼 행동한다.		.812
		나는 실제 내가 느끼는 감정을 숨긴다.		.804
		나는 조직에서 요구하는 감정을 보여준다.		.709
		나는 실제 느껴지지 않는 감정을 잘 표현하는 편이다.		.658
		고유값	5.204	2.749
		분산(%)	47.311	24.994

<표 8>과 같이 감정노동행위 11문항은 예상대로 2개의 요인으로 잘 구분되었으며 이로 인해 요인점수 값을 향후 회귀분석에 활용할 수 있게 되었다.

<표 9> 지각된 고객 공감 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

변수명 및 신뢰도		측정항목	요인1	요인2	
지각된 고객 공감	인지적 공감 .962	승객은 자신이 “나(승무원)의 입장이었다면 어떠했을까” 하고 생각하는 것 같다.	.926		
		승객은 나의 관점에서 상황파악을 하려고 하는 것 같다.	.893		
		승객은 내가 경험한 감정을 공유하는 것 같다.	.888		
		승객은 나의 입장에서 내 마음을 이해하는 것 같다.	.887		
		승객은 나의 관점에서 내 문제를 보려고 하는 것 같다.	.869		
		승객은 내가 업무상 느끼는 어려움을 나누려고 하는 것 같다.	.858		
		승객은 나의 처지를 이해하는 것 같다.	.856		
		승객은 내가 불쾌한 감정을 드러낼 때 입장을 바꿔 생각해 줄 것이다.	.854		
		승객은 나의 업무상 고통을 함께 느끼는 것 같다.	.846		
		승객은 나의 입장에서 내 행동을 이해하려고 하는 것 같다.	.670		
	정서적 공감 .927	승객은 나와 소통하는 과정에서 따뜻한 감정을 느끼는 것 같다.		.911	
		승객은 나와 소통하는 과정에서 편안함을 느끼는 것 같다.		.896	
		승객은 나와 소통하는 과정에서 나와의 관계를 긍정적으로 생각하는 것 같다.		.882	
		승객은 나와 소통하는 과정에서 유대감을 느끼는 것 같다.		.856	
		승객은 나와 소통하는 과정에서 나에게 좋은 감정을 느끼는 것 같다.		.808	
		승객은 나와 소통하는 과정에서 개인적인 호의를 보인다.		.741	
			고유값	8.049	3.929
			분산(%)	50.305	24.556

<표 9>와 같이 요인의 수를 2개로 지정한 후 요인분석 하였을 경우 교차부하된 값이 나오지 않으면서 각 변수들이 해당요인에 잘 적재되는지를 알아보는 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과 종속변수를 구성하는 16문항은 예상대로 2개의 요인으로 잘 구분되었으며 이로 인해 요인점수 값을 향후 회귀분석에 활용할 수 있게 되었다.

2. 가설의 검증과 해석

본 연구의 가설 검증을 위해 다중회귀분석을 이용하였다.

승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 표면행위에 긍정적인 영향을 미치는가에 대하여 언어적 인상관리와 비언어적 인상관리를 독립변수로 하고 표면행위를 종속변수로 하여 다중회귀 분석을 하였으며 분석결과는 <표 10>과 같다. <표 10>은 가설 1(승무원의 상사 중심의 인상관리행동은 승무원의 표면행위에 긍정적인 영향을 미칠 것이다)과 가설 1-1(승무원의 상사 중심의 인상관리행동 요인 중 언어적 인상관리는 비언어적 인상관리에 비해 승무원의 표면행위에 미치는 영향이 더 클 것이다)을 검증한 결과에 해당한다.

<표 10> 승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 표면행위에 미치는 영향

모형	비표준화계수		표준화 계수 베타	t	유의확률	F	모형의 유의확률
	B	표준오차					
(상수)	.003	.077		.036	.971	6.814	.001
비언어적	.186	.077	.186	2.417	.017		
언어적	.213	.077	.212	2.767	.006		
종속변수 : 표면행위, 수정된 R ² :.069, ***P<.01							

승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 내면행위에 긍정적인 영향을 미치는가에 대하여 언어적 인상관리와 비언어적 인상관리를 독립변수로 하고 내면행위를 종속변수로 하여 다중회귀 분석을 하였으며 분석결과는 <표 11>과 같다. <표 11>은 가설 2(승무원의 상사 중심의 인상관리행동은 승무원의 내면행위에 긍정적인 영향을 미칠 것이다)를 검증한 결과에 해당한다.

<표 11> 승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 내면행위에 미치는 영향

모형	비표준화계수		표준화 계수 베타	t	유의확률	F	모형의 유의확률
	B	표준오차					
(상수)	-.008	.079		-.102	.919	1.377	.255
비언어적	.129	.079	.130	1.634	.104		
언어적	.022	.079	.022	.276	.783		
종속변수 : 내면행위, 수정된 R ² :.005, ***P<.01							

승무원의 표면행위가 지각된 고객 공감에 긍정적인 영향을 미치는가에 대하여 표면행위를 독립변수로 하고 인지적 공감과 정서적 공감을 각각 종속변수로 하여 다중회귀 분석을 하였으며 분석결과는 <표 12, 13>과 같다. 구체적으로 <표 12>에서는 표면행위가 인지적 공감에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, <표 13>에서는 표면행위가 정서적 공감에는 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 12> 승무원의 감정노동행위가 지각된 고객 공감(인지적 공감)에 미치는 영향

모형	비표준화계수		표준화 계수 베타	t	유의확률	F	모형의 유의확률
	B	표준오차					
(상수)	.011	.078		.144	.885	6.137	.003
표면행위	-.060	0.78	-.060	-.771	.442		
내면행위	.263	.077	.264	3.410	.001		
종속변수 : 인지적 공감, 수정된 R ² :.061, ***P<.01							

승무원의 내면행위가 지각된 고객 공감에 긍정적인 영향을 미치는가에 대하여 내면행위를 독립변수로 하고 인지적 공감과 정서적 공감을 각각 종속변수로 하여 다중회귀 분석을 하였으며 분석결과는 <표 12, 13>과 같다. 구체적으로 <표 12>에서는 내면행위가 인지적 공감에 영향을 미치는 것으로 나타났고, <표 13>에서는 내면행위가 정서적 공감에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 <표 12, 13>을 통해 인지적·정서적 공감에 모두 영향을 미치는 원인변수는 내면행위 변수뿐이라는 점이 밝혀져서 가설 5(승무원의 내면행위는 표면행위에 비해 지각된 고객 공감에 미치는 영향이 더 클 것이다)가 검증되었다.

<표 13> 승무원의 감정노동행위가 지각된 고객 공감(정서적 공감)에 미치는 영향

모형	비표준화계수		표준화 계수 베타	t	유의확률	F	모형의 유의확률
	B	표준오차					
(상수)	.004	.077		.050	.960	8.556	.000
표면행위	.271	.077	.269	3.524	.001		
내면행위	.168	.076	.168	2.200	.029		
종속변수 : 정서적 공감, 수정된 R ² :.088, ***P<.01							

연구결과를 바탕으로 검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째 승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 표면행위에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1에 대한 검정 결과, 전체모형에 대한 F값이 6.814로써 유의수준을 0.01 기준으로 할 때 유의한 것으로 판명되었다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 또한 승무원의 상사 중심의 인상관리 행동 요인 중 언어적 인상관리가 비언어적 인상관리에 비해 승무원의 표면행위에 미치는 영향이 더 클 것이라는 가설 1-1의 경우, 언어적 인상관리의 표준화계수 베타값이 0.212로써 비언어적 인상관리의 표준화계수 베타값(0.186)보다 크므로 더 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 가설 1-1은 채택되었다.

둘째 승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 내면행위에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2에 대한 검정 결과, 전체모형에 대한 F값이 1.377로써 유의수준을 0.1 기준으로 하더라도 유의하지 않은 것으로 판명되었다. 따라서 가설 2는 기각되었다.

셋째 승무원의 표면행위가 지각된 고객공감에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3에 대한 검정 결과, 인지적 공감을 종속변수로 하는 모형에 대해서는 표면행위는 인지적 공감에 대해 유의한 영향을 미치지 않았고($t=-0.771$, $p=0.442$) 정서적 공감에 대해서는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=3.524$, $p=0.001$). 따라서 가설 3은 부분적으로 채택되었다.

넷째 승무원의 내면행위가 지각된 고객공감에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 4에 대한 검정 결과, 인지적 공감을 종속변수로 하는 모형에서는 $t=3.410$, 유의확률=0.001의 값을 보였고 정서적 공감을 종속변수로 하는 모형에서는 $t=2.200$, 유의확률=0.029의 값을 보여서 각 공감에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4는 채택되었다.

가설 3과 가설 4를 종합적으로 고려해 보면, 승무원의 감정노동행위가 지각된 고객 공감에 미치는 영향에 관한 회귀모형은 전체적으로 유의하다고 판단되었다($F=6.137$, 모형의 유의확률 $=0.003$).

또한 승무원의 내면행위가 표면행위에 비해 지각된 고객 공감에 미치는 영향이 더 클 것이라는 가설 5의 경우, 정서적 공감과만 인과관계가 있었던 표면행위와 달리 내면행위는 인지적 공감과 정서적 공감 모두에 유의한 영향을 미쳤다. 물론 정서적 공감을 종속변수로 하는 모형에서는 표면행위(표준화회귀계수 $\beta=0.269$)가 내면행위(표준화회귀계수 $\beta=0.168$)보다 정서적 공감에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고 두 독립변수 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 판명되었다($F=8.556$, 모형의 유의확률 $=0.000$).

그러나 두 행위가 인지적 공감과 정서적 공감에 골고루 영향을 미치는 여부 기준으로 판단하였을 때에는 내면행위가 표면행위에 비해 고객 공감에 더 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 가설 5는 채택되었다.

제6장 결론 및 시사점

1. 연구 결과 요약

본 연구는 객실승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 감정노동행위를 거쳐 지각된 고객 공감까지 연결되는 과정을 조사하기 위해 수행되었다. 연구 결과의 내용은 다음과 같다.

가설 1의 승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 표면행위에 미치는 영향을 검증한 결과, 상사 중심의 인상관리행동은 표면행위에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 선행변수의 요인 중 언어적 인상관리가 후행변수인 표면행위에 더 큰 영향을 미쳤다.

가설 1-1의 승무원의 상사 중심의 인상관리행동 요인 중 언어적 인상관리와 비언어적 인상관리가 각각 승무원의 표면행위에 미치는 영향의 정도를 비교한 결과, 언어적 인상관리가 비언어적 인상관리에 비해 표면행위에 더 큰 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

가설 2의 승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 내면행위에 미치는 영향을 검증한 결과, 상사 중심의 인상관리행동은 내면행위에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 승무원의 자발적 노력으로 진정성이 가미된 내면행위의 경우 상사에게 좋은 이미지를 심어주기 위한 목적으로 취하는 인상관리행동과는 상관관계가 존재하기 어려울 것으로 판단된다.

가설 3의 승무원의 표면행위가 지각된 고객 공감에 미치는 영향을 검증한 결과, 승무원의 표면행위는 지각된 고객 공감 요인 중 정서적 공감에만 긍정적인 영향을 미쳤다. 표면행위는 서비스 제공자가 기업이 요구하는 감정표현 규칙인 매뉴얼을 단순히 따르는 정도에 그치기 때문에 공감 중 비교적 측정이 쉬운 편에 속하는 정서적 공감에만 유의한 영향을

미친 것으로 보인다.

가설 4의 승무원의 내면행위가 지각된 고객 공감에 미치는 영향을 검증한 결과, 승무원의 내면행위는 지각된 고객 공감 요인 중 인지적 공감과 정서적 공감 모두에 긍정적인 영향을 미쳤다. 이는 고객이 승무원이 제공하는 기본에 그친 단순 서비스와 진정성이 내포된 고차원의 서비스를 구분하고, 향후 두 종류의 서비스 행위를 다르게 평가할 것임을 예상할 수 있다.

가설 5의 승무원의 내면행위와 표면행위가 각각 지각된 고객 공감에 미치는 영향의 정도를 비교한 결과, 승무원의 내면행위는 인지적 공감과 정서적 공감 양쪽에 모두 유의한 영향을 미친 반면, 표면행위는 정서적 공감과만 인과관계가 있었다. 따라서 내면행위가 표면행위에 비해 지각된 고객 공감에 더 큰 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

2. 연구의 시사점

본 연구의 이론적 시사점을 가설별로 정리하면 다음과 같다.

첫째 승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 표면행위에 미치는 영향을 분석하였는데, 상사 중심의 인상관리행동은 표면행위에 긍정적인 영향을 미쳤다. 기존의 종업원의 감정노동과 관련한 선행연구에서는 감정노동행위의 선행변수를 스트레스 환경, 개인의 인지부조화, 감정고갈 등에 한정하는 면이 있었다. 그러나 본 연구에서는 감정노동행위 요인 중 표면행위의 새로운 원인변수를 찾아냈다는 점에서 의미가 있다고 하겠다. 또한 인상관리행동 요인 중 언어적 인상관리가 비언어적 인상관리에 비해 표면행위에 더 큰 영향을 미쳤는데, 승무원이 상사에게 호의적 인상을 심어주기 위해 취하는 인상관리행동 중 언어로 표현하는 방법이 더욱 직

접적이고 겉으로 두드러지게 드러난다는 점에서 표면행위와 상호관련성이 높게 나타난 것으로 판단된다.

둘째 승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 내면행위에 미치는 영향을 분석하였는데, 상사 중심의 인상관리행동은 내면행위에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 내면행위는 종업원 자신이 고객이 기대하는 감정을 정말 그렇게 느끼기 위해 스스로 추가적인 노력하고 진정성을 투영한 행위라는 점에서 의도적이고 목적성이 짙은 인상관리행동과는 상관관계가 성립하기 어려울 것이다.

셋째 승무원의 표면행위가 지각된 고객 공감에 미치는 영향을 분석하였는데, 표면행위는 지각된 고객 공감 요인 중 정서적 공감에만 긍정적인 영향을 미쳤다. 표면행위는 서비스 제공자가 기업이 요구하는 감정표현 규칙에 그대로 따르는 것으로 공감 중 비교적 측정이 쉬운 정서적 공감에는 유의한 영향을 미쳤다.

넷째 승무원의 내면행위가 지각된 고객 공감에 미치는 영향을 분석하였는데, 내면행위는 지각된 고객 공감 요인 중 인지적 공감과 정서적 공감 모두에 긍정적인 영향을 미쳤다. 또한 앞서 표면행위가 정서적 공감에만 유의한 영향을 미쳤던 것과 달리 내면행위는 인지적·정서적 공감에 모두 유의한 영향을 미쳤으므로 내면행위가 지각된 고객 공감에 더 큰 영향을 미친다고 할 수 있다. 즉 서비스 제공자가 고객에게 표현해야 하는 감정을 실제로 느끼려고 하는 노력을 하게 되면 인지적·정서적 공감이 동반상승하게 되고, 이는 고객이 종업원의 서비스를 보다 진정성 있는 것으로 느낄 수 있다는 것으로 해석된다.

연구결과를 통해 나타난 실무적 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째 승무원의 상사 중심의 인상관리행동이 승무원의 감정노동행위 중 표면행위에 정(+)¹의 영향을 미친다면 이는 외면적으로 드러나는 행동에

능숙한 승무원일수록 기업에서 요구하는 기본적 서비스(본 논문에서는 표면행위로 정의되는)에 더욱 잘 적응한다는 것을 알 수 있다. 승무원의 표면적 서비스의 경우 비록 내면의 진정성이 함께 발휘되는 내면행위에 비해서는 낮지만 고객에게 기본적 만족과 정서적 공감을 줄 수 있다는 점에서는 의미가 있다고 하겠다. 기존의 조직 내에서 발생하는 상사 중심의 인상관리행동은 선행연구에서 주로 부정적 결과만을 초래한다고 보았다(Liden & Mitchel, 1988; Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 1995; Schlenker, 1980). 그러나 본 연구에서는 항공사 승무원의 인상관리행동이 교육되고 훈련을 필요로 하는 표면적 서비스 행위의 품질 향상에는 일부 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 점을 밝혀낸 것이 기존 연구와 차별되는 점이다. 즉 인상관리행동의 긍정적 측면을 증명하였다는 점에서 새로운 연구의 방향을 제시했다고 판단된다.

둘째 승무원이 감정을 표현하는 행동인 감정노동행위가 외부고객인 승객의 판단에도 직접적인 영향을 미친다면 이는 마케팅적으로 시사하는 바가 크다. 그동안의 선행연구들이 주로 승무원의 감정노동을 내부고객으로서의 직무만족, 직무성과, 이직의도, 직무소진 등과 같은 개인적 요인에 집중하여 분석하였지만(Ashforth & Humphrey, 1993; Morris & Feldman, 1996, 1997; Grandey, 2000), 본 연구는 반응의 대상을 서비스 기업의 핵심이라고 할 수 있는 고객의 영역으로 확장시켰다는 것이 기존 논문과의 차별화된 점이다.

즉 본 연구결과를 항공사의 경영활동에 반영한다면 승무원의 감정노동을 고객 공감에 직접적 영향을 미치는 중요 변수로 파악하고 이에 대비하여 조직 차원의 인적자원관리 노력을 기울이게 되는 계기가 될 것이다.

지금껏 기존의 항공사에서는(특히, 국내 FSC) 기내 서비스 과정에서 발생하는 승무원의 감정표현까지도 모두 매뉴얼로 제작하여 획일화하였

으나, 이는 고객에게 진정성이 결여된 표면적인 서비스로 인식되어 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 즉 항공사는 외부고객의 높은 공감도 형성을 위해 기존의 닫힌 서비스에서 변화해야 한다는 점을 본 연구는 실증적으로 알려주고 있으며, 관련된 향후 연구에도 새로운 시각을 제공할 것이다.

셋째 본 연구는 고객 공감에 영향을 미치는 요인으로 종업원의 감정노동행위가 수반되는 서비스 과정을 평가하여 단순한 고객 만족 그 이상의 인지적·정서적 충족을 이끌어낼 수 있는 마케팅 전략을 수립하는데 새로운 시각을 제공할 것으로 기대된다.

구체적으로 종업원의 표면행위만으로는 서비스의 가치를 완전히 실현할 수 없다는 점에서 종업원이 진심으로 내면에서 우러나오는 진정한 서비스를 통해 고객의 공감을 이끌어내는 것이 중요하다는 마케팅적 시사점을 제공하고 있다. 또한 외면(형식)에만 머물지 않고 고객을 배려하고 존중하는 서비스 정신이 드러나는 행위야말로 고객의 부정적 감정을 최소화하고 서비스 몰입을 높이기 위한 선행변수로서의 역할을 한다는 사실을 검증하였다. 기업에서는 외면에 치우친, 즉 매뉴얼로 만들어진 획일화된 서비스만을 강요할 것이 아니라 종업원 개인이 내면의 진정성이 있는 행위를 발현할 수 있도록 부분적 예외조항을 만들어 주는 것이 필요해 보인다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구에서는 국내 대형 항공사 객실승무원을 대상으로 상사 중심의 인상관리행동을 감정노동행위의 선행요인으로 가정하고, 승무원의 감정노동행위가 지각된 고객 공감에 미치는 영향을 조사하였다.

다만 조사의 일관성을 위하여 서비스 제공자인 승무원을 설문조사의 대상자로 선정하였는데, 이보다는 종속변수인 고객 공감 항목의 경우 공감의 주체인 고객을 대상으로 해당 내용의 설문을 받아 승무원이 지각하는 바와 고객이 직접 느끼는 바를 교차 측정하여 비교하는 것이 보다 신뢰성 있는 결과를 보여줄 수 있으리라 판단된다. 또한 연구모형 측정에 적용된 표본의 수가 165개에 그치고 있어서 전체 객실승무원 모집단 규모에 비하면 작은 수준이라고 하겠다. 따라서 향후에는 더 많은 표본을 가지고 동일한 연구를 수행하는 것이 필요하다.

참고문헌

[국내 문헌]

- 김상희. 2006. 판매원의 인지적, 정서적 공감의 감정부조화와 친소비자 행동에 미치는 영향. 「마케팅연구」, 21(2): 115-147.
- 김상희. 2009. 판매원의 서비스는 꾸며진 것인가? 진정한 것인가?. 「마케팅연구」, 24(3): 1-33.
- 신동춘. 2014. 감정노동과 인권보호 - 항공사를 중심으로. 「한국항공우주정책·법학회지」, 29(2): 87-108.
- 유정윤, 이미혜. 2014. 항공사 객실승무원의 감정표현규범에 따른 감정노동이 고객지향성에 미치는 영향. 「관광경영연구」, 18(1): 265-284.
- 한국고용정보원. 2016. 2015 한국의 직업정보 -2015 KNOW 보고서-.

[국외 문헌]

- Aggarwal, P., Castleberry, S. B., Ridnour, R., & Shepherd, C. D. (2005). Salesperson empathy and listening: impact on relationship outcomes. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(3), 16-31.
- Ahearne, M., Jelinek, R., & Jones, E. (2007). Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 603-616.
- Argo, J. J., Zhu, R., & Dahl, D. W. (2008). Fact or fiction: an investigation of empathy differences in response to emotional melodramatic entertainment. *Journal of Consumer Research*, 34(5), 614-623.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

- Barrett-Lennard, G. T. (1981). The empathy cycle: refinement of a nuclear concept. *Journal of Counseling Psychology*, 28(2), 91.
- Batson, C. D., Fultz, J., & Schoenrade, P. A. (1987). Distress and empathy: two qualitatively distinct vicarious emotions with different motivational consequences. *Journal of Personality*, 55(1), 19-39.
- Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357-378.
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B., & Turnley, W. H. (2006). The impact of impression management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 281-297.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080-1109.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57.
- Bylund, C. L., & Makoul, G. (2005). Examining empathy in medical encounters: an observational study using the empathic communication coding system. *Health Communication*, 18(2), 123-140.
- Cantor, N., Pittman, T. S., & Jones, E. E. (1982). Choice and attitude attributions: the influence of constraint information on attributions

- across levels of generality. *Social Cognition*, 1(1), 1-20.
- Chi, N. W., Grandey, A. A., Diamond, J. A., & Krimmel, K. R. (2011). Want a tip? Service performance as a function of emotion regulation and extraversion. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1337.
- Clark, C. M., Murfett, U. M., Rogers, P. S., & Ang, S. (2013). Is empathy effective for customer service? Evidence from call center interactions. *Journal of Business and Technical Communication*, 27(2), 123-153.
- Cox, R. (2012). *Environmental communication and the public sphere*. Sage publications.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113-126.
- Davis, M. H., Conklin, L., Smith, A., & Luce, C. (1996). Effect of perspective taking on the cognitive representation of persons: a merging of self and other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 713.
- Decety, J., & Jackson, P. L. (2006). A social-neuroscience perspective on empathy. *Current Directions in Psychological Science*, 15(2), 54-58.
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 239-252.
- De Waal, F. B. (2008). Putting the altruism back into altruism: the evolution of empathy. *Annual Review of Psychology*, 59, 279-300.
- DuBrin, A. J. (2010). *Impression management in the workplace: Research,*

theory and practice. Routledge.

- Duan, C., & Hill, C. E. (1996). The current state of empathy research. *Journal of Counseling Psychology*, 43(3), 261.
- Eisenberg, N., & Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 101(1), 91.
- Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation, and moral development. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 665-697.
- Elsbach, K. D., Sutton, R. I., & Principe, K. E. (1998). Averting expected challenges through anticipatory impression management: a study of hospital billing. *Organization Science*, 9(1), 68-86.
- Erdogan, I. (2011). Development of a scale to measure impression management in job interviews. *World Journal of Social Science*, 1(5), 82-97.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: theory and research directions. In *The many faces of multi-level issues* (pp. 179-254). Emerald Group Publishing Limited.
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14(2), 321-338.
- Giacobbe, R. W., Jackson Jr, D. W., Crosby, L. A., & Bridges, C. M. (2006). A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: selling situations and salesperson characteristics. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(2), 115-142.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health*

Psychology, 5(1), 95.

- 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*, 46(1), 86-96.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: the roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: a meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 89-106.
- Higgins, R. L., & Berglas, S. (1990). The maintenance and treatment of self-handicapping. In *Self-Handicapping* (pp. 187-238). Springer US.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Bornemann, T. (2009). Implementing the marketing concept at the employee - customer interface: the role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*, 73(4), 64-81.
- Howard, J. L., & Ferris, G. R. (1996). The employment interview context: social and situational influences on interviewer decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(2), 112-136.
- Hwang, H. J., Kang, M. J., & Youn, M. K. (2015). How to overcome experiential regret in service failure: the important role of service justices. *Journal of Distribution Science*, Summer Symposium Review, 49-52.
- Hwang, H. J., & Nam, S. J. (2013). Service evaluations from Korean airline industry. *Journal of Distribution Science*, Winter Symposium Review,

193-200.

- Kacmar, K. M., Delery, J. E., & Ferris, G. R. (1992). Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment interview decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(16), 1250-1272.
- Kerem, E., Fishman, N., & Josselson, R. (2001). The experience of empathy in everyday relationships: cognitive and affective elements. *Journal of Social and Personal Relationships*, 18(5), 709-729.
- Ketrow, S. M. (1991). Nonverbal communication and client satisfaction in computer-assisted transactions. *Management Communication Quarterly*, 5(2), 192-219.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Franke, M. (2002). Applicant impression management: dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management*, 28(1), 27-46.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: a literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34.
- Leary, M. R., Tambor, E. S., Terdal, S. K., & Downs, D. L. (1995). Self-esteem as an interpersonal monitor: the sociometer hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(3), 518.
- Liden, R. C., & Mitchell, T. R. (1988). Ingratiation behaviors in organizational settings. *Academy of Management Review*, 13(4), 572-587.
- Mehrabian, A., & Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy.

- Journal of Personality*, 40(4), 525-543.
- Melburg, V., Rosenfeld, P., Riess, M., & Tedeschi, J. T. (1984). A reexamination of the empathic observers paradigm for the study of divergent attributions. *The Journal of Social Psychology*, 124(2), 201-208.
- Moore, B. S. (1990). The origins and development of empathy. *Motivation and Emotion*, 14(2), 75-80.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 41-50.
- Peeters, H., & Lievens, F. (2006). Verbal and nonverbal impression management tactics in behavior description and situational interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(3), 206-222.
- Plank, R. E., Minton, A. P., & Reid, D. A. (1996). A short measure of perceived empathy. *Psychological Reports*, 79(3_suppl), 1219-1226.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.

- Redmond, M. V. (1989). The functions of empathy (decentering) in human relations. *Human Relations*, 42(7), 593-605.
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships: as developed in the client-centered framework.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organizations: Theory, measurement, practice*. Van Nostrand Reinhold.
- Schlenker, B. R., Forsyth, D. R., Leary, M. R., & Miller, R. S. (1980). Self-presentational analysis of the effects of incentives on attitude change following counterattitudinal behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(4), 553.
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1992). Interpersonal processes involving impression regulation and management. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 133-168.
- Shih, M. J., Stotzer, R., & Gutiérrez, A. S. (2013). Perspective-taking and empathy: generalizing the reduction of group bias towards Asian Americans to general outgroups. *Asian American Journal of Psychology*, 4(2), 79.
- Simon, H. A. (2013). *Administrative behavior*. Simon and Schuster.
- Singer, T., & Lamm, C. (2009). The social neuroscience of empathy. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1156(1), 81-96.
- Smith, A. (2009). The empathy imbalance hypothesis of autism: a theoretical approach to cognitive and emotional empathy in autistic development. *The Psychological Record*, 59(2), 273.
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: a

- field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 587.
- Tedeschi, J. T., & Norman, N. (1985). Social power, self-presentation, and the self. *The self and social life*, 293, 322.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487.
- Wayne, S. J., & Kacmar, K. M. (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48(1), 70-88.
- Weiss, B., & Feldman, R. S. (2006). Looking good and lying to do it: deception as an impression management strategy in job interviews. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 1070-1086.
- Wieseke, J., Geigenmüller, A., & Kraus, F. (2012). On the role of empathy in customer-employee interactions. *Journal of Service Research*, 15(3), 316-331.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the effect of supervisor-focused impression management behavior of the airplane cabin crew on perceived customer empathy. It focused on verifying dual meanings of the crew's emotional expression divided into surface acting and deep acting. In this research, I suggested the interaction between supervisors and subordinates in the organization as a cause of emotional expression by crews. Furthermore, I considered this cause and the reaction of consumers comprehensively. The results of this study can be summarized as follows.

First, supervisor-focused IM(impression management) behavior of the cabin crew had a positive effect on the crew's SA(surface acting). Among the factors of IM, verbal IM had more influence on SA. Second, supervisor-focused IM behavior of the cabin crew did not affect the crew's DA(deep acting). Third, the crew's SA had a positive effect only on customers' affective empathy that one of the perceived customer empathy factors. Finally, the crew's DA had a positive effect on both customers' cognitive empathy and affective empathy. It was found that the crew's DA had a greater effect on perceived customer empathy than SA correlated only with affective empathy.

In the case of the crew's SA, it was meaningful that it was able to give basic satisfaction and affective empathy to customers. The crew's DA did not correlate with IM. When the crew used DA, he or she

made an authentic effort to meet customers' expectations. The crew's DA was an act of self-centered effort, however IM was other-person centered act. Thus, there was no significant relationship between DA and IM. Also, the crew's DA had a major impact on both customers' cognitive empathy and affective empathy. It was reconfirmed that the crew's DA was an important factor.

So far, domestic full service carriers have completely controlled crews' emotional expression. Customers recognize this as a perfunctory service lacking authenticity. It is likely to result in low customer evaluations measured the degree of empathy in this study. Consequently, those carriers should change from formal service to gain high-level of customer empathy.

부록 - 설문조사지

안녕하십니까?

본 조사는 항공기 객실승무원의 감정노동에 대해 알아보기 위한 간단한 설문입니다. 잠깐만 시간을 내시어 응답해주시면 매우 감사하겠습니다. 각 설문지는 짧은 설명 이후에 시작됩니다. 여러분께서는 잘 읽어보시고 생각하시는 바를 솔직하게 응답해 주시면 됩니다. 물론 응답하신 내용은 오직 연구목적만을 위해서만 활용될 것을 약속드립니다. 답변해 주신 내용은 순수히 통계처리를 위해서만 사용되며 개인정보는 저장되지 않습니다.

바쁘신 와중에도 시간을 내어 설문에 응해주시고 소중한 자료를 주셔서 감사드립니다.

지 도 교 수 : 한국방송통신대학교 무역학과
교수 황 희 중

연 구 자 : 성신여자대학교 대학원 항공서비스경영
석사과정
이 성 흔

연락처 : 서울특별시 성북구 보문로 34다길 2
성신관 항공서비스경영 연구실 811호

① 사람들은 직장에서 더 나은 보상이나 승진의 기회를 얻기 위해 다양한 행동을 취한다. 효과적인 행동은 상사로 하여금 그 개인에 대해 긍정적인 생각을 갖게 하고, 더 나아가 해당 부하직원을 평가할 때에도 유용한 정보로 활용된다.

다음은 귀하가 상사로부터 긍정적인 업무평가를 받기 위해 취하는 다양한 행위에 대한 질문입니다. 잘 읽어 보시고 본인의 생각이나 경험에 일치하는 정도에 따라 번호에 / 표해 주십시오.

나는 직속 상사를 위해 개인적인 부탁을 들어준다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 직속 상사의 개인적 삶에 대해 관심을 가진다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 직속 상사의 업무적 성과에 대해 칭찬한다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 직속 상사를 위해 내가 하지 않아도 되는 일을 하겠다고 제안한다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 자발적 호의로 직속 상사를 위해 어떠한 일을 하려고 했다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다

나는 직속 상사와 대화 때 눈을 맞추려고 노력한다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 복장 규정에 따르면서 단정하고 적절한 옷차림을 한다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 직속 상사에게 확고하고 자신감 있는 모습을 보여주려고 한다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 회의 시간보다 여유 있게 장소에 도착한다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다

② 서비스업에 종사하는 감정노동자들은 고객과의 접점에서 서비스를 제공한다. 따라서 기업은 감정노동자에게 기업이 추구하는 업무규칙의 준수를 요구하며, 종사원들은 자신의 의사와 관계없이 조직에서 요구하는 감정을 표현하는 일종의 감정노동(emotional labor)을 수행하게 된다.

다음은 귀하가 승객에게 서비스 제공 시 느끼는 감정에 대한 질문입니다. 잘 읽어 보시고 본인의 생각이나 경험에 일치하는 정도에 따라 번호에 √ 표해 주십시오.

나는 실제 느껴지지 않는 감정을 잘 표현하는 편이다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 업무상 필요에 의해 특정한 감정을 가진 것처럼 승객을 대한다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 실제 감정을 숨긴 채 업무상 요구되는 감정을 표현한다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 업무상 필요에 의해 요구되는 감정을 실제로 느끼는 것처럼 행동한다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 실제 내가 느끼는 감정을 숨긴다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 조직에서 요구하는 감정을 보여준다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 승객에게 표현해야 하는 감정을 실제 내 마음 속으로 느끼려고 노력한다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 업무상 요구되는 나의 감정을 실제로 경험하려고 한다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 내 직업의 일부로써 승객에게 보여야 하는 감정을 진심으로 느끼려고 한다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 일의 일부로써 겉으로 보여야 하는 감정들을 실제로 느끼려고 노력한다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
나는 승객에게 보여주어야 하는 감정을 내면으로부터 우러나게 하려고 노력한다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다

③ 공감(empathy)은 입장을 바꿔서 타인의 생각과 감정에 대하여 예측하고 그것을 느끼는 것을 의미한다. 이는 상대방의 관점에서 상대방의 경험을 자신의 것처럼 이해하며, 역할을 바꾸어 생각하는 과정이다.

다음은 귀하가 추정하는 승객의 생각이나 감정에 대한 질문입니다. ②의 과정을 하고 난 후의 상황이라고 가정하고, 잘 읽어 보시고 본인이 추측하는 정도에 따라 번호에 √ 표해 주십시오.

승객은 나와 소통하는 과정에서 나와의 관계를 긍정적으로 생각하는 것 같다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
승객은 나와 소통하는 과정에서 따뜻한 감정을 느끼는 것 같다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
승객은 나와 소통하는 과정에서 편안함을 느끼는 것 같다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
승객은 나와 소통하는 과정에서 유대감을 느끼는 것 같다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
승객은 나와 소통하는 과정에서 개인적인 호의를 보인다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
승객은 나와 소통하는 과정에서 나에게 좋은 감정을 느끼는 것 같다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
승객은 나의 입장에서 내 행동을 이해하려고 하는 것 같다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
승객은 나의 관점에서 내 문제를 보려고 하는 것 같다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
승객은 나의 처지를 이해하는 것 같다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
승객은 나의 입장에서 내 마음을 이해하는 것 같다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
승객은 나의 관점에서 상황파악을 하려고 하는 것 같다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
승객은 자신이 “나(승무원)의 입장이었으면 어땠을까”하고 생각하는 것 같다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
승객은 내가 경험한 감정을 공유하는 것 같다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
승객은 내가 불쾌한 감정을 드러낼 때 입장을 바꿔 생각해 줄 것이다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
승객은 내가 업무상 느끼는 어려움을 나누려고 하는 것 같다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다
승객은 나의 업무상 고통을 함께 느끼는 것 같다.	아니다 ①---②---③---④---⑤ 그렇다

- ※ 귀하의 성별은 ? ① 남 ② 여
- ※ 귀하가 출생한 때는 ? () 년도 () 월
- ※ 귀하의 항공사 근속년수는 ? () 년, () 개월
- ※ 귀하의 직급은 ? ① 사원 ② 대리 ③ 과장
 ④ 차장 ⑤ 부장 이상

- 설문에 응답해 주셔서 감사드립니다. -