

論文

항공사 객실승무원의 정서노동이 업무태도에 미치는 영향

김강식*, 이동명**, 김수련***

Emotional Labor and Work Attitudes for the Flight Attendants

Kang-Sik Kim*, Dong-Myong Lee** and Soo-Ryun Kim***

ABSTRACT

In this study, the work attitude of flight attendants who were performing emotional labor, had been explored. The organizational support system had been analysed to test its effect as a moderator on increasing positive job attitudes.

It was found emotional labor had influence on work attitude of flight attendants. Emotional labor consisted in this study deep acting and surface acting. First, deep acting found positively related with job satisfaction and organizational commitment, negatively related with intention to leave. Second, surface acting negatively related with job satisfaction and positively related with intention to leave.

This study put organizational support systems as moderator.

First, Training has moderating effect on the relationship between deep acting, Organizational support has moderating effect on the relationship between deep acting, intention to leave. Counselling has moderating effect on the relationship between deep acting, job satisfaction. Peer support has same effect on the relationship between deep acting and intention to leave.

Key Words : emotional labour(정신 노동), work attitude(업무 태도), organizational support system(조직지원 시스템)

I. 서 론

정서는 인지와 동기에 영향을 미치며, 행동에 의미와 목적을 부여한다. 정서의 기능에는 행동을 유발하고 상황을 지각함으로써 개인의 성격을 형성하는 개인적 기능과 상호 커뮤니케이션 역할을 하는 사회적 기능이 있으며(이훈구 외, 2003), 또한 정서적 표현들이 자신 뿐 아니라 타인에게도 영향을 주어 사회생활을 하는 인간에게 있어 정

서를 외부로 표현하게 하는 정보적 기능도 있다.

서비스 직무는 정서표현이 주류를 이루고 있다. 서비스 상품은 일반적인 유형 상품과는 달리 무형성과 생산과 소비의 동시성을 가지고 있으며 구성원과 고객과의 상호작용을 통해 전달되는 특징을 지니고 있다(서비스 경영연구회, 2001). 따라서 서비스 접점에서 서비스를 제공하는 구성원들은 생산직 구성원들과는 달리 정서표현이 많이 발생하기 때문에 직무상 특별한 주의가 요구된다. 서비스구성원들은 자신의 정서를 효과적으로 관리하고 통제함으로써 고객들의 마음을 사로잡게 된다. 특히 고객과 접점에서 정서적 표현을 상호 교류함으로써 원활한 커뮤니케이션이 이루어진다(Hochschild, 1983). 서비스조직에서 구성원들에 의해 구현되는 정서노동은 사회적 의미를 담게 된다. 이는 조직이 원하는 특정한 이미지와

2007년 10월 25일 접수 ~ 2007년 12월 14일 심사완료

* 한국항공대학교 경영학과 교수

연락처, kskim@kau.ac.kr

경기도 고양시 덕양구 화전동 200-1

** 한국항공대학교 경영학과 부교수

*** 대한항공

기업의 가치를 서비스를 제공하는 구성원들의 정서노동을 통해서 많은 부분 이루어지기 때문이다. 이를 통해 서비스의 품질뿐 아니라 고객이 평가하는 기업의 가치도 달라지며, 항공사의 경우 고객들은 객실승무원들의 정서적 표현을 통하여 서비스 상품의 품질을 평가하기도 하며 이를 계기로 항공사의 이미지 제고와 재구매가 일어나기도 한다(Fox, 2001).

항공사의 객실 승무원들은 항공기에 탑승하여 기내라는 제한된 공간에서 고객에게 기업의 주상품인 서비스를 제공하게 된다. 승무원이 고객과 접하게 되는 시간은 짧게는 한 시간에서 길게는 16시간이상 오랜 시간동안 자신의 정서를 통제하고 조절하면서 조직이 원하는 가치와 고객의 기대에 부합하는 서비스를 제공하게 된다. 고객에게 서비스를 제공하는 동안 승무원들은 고객과의 접점에서 끊임없이 자신의 정서를 표현할 수밖에 없다.

승무원 자신의 감정과는 무관하게 지속적으로 행해지는 정서노동은 개인의 목적과 조직의 목적이 일치할 때는 조직시민행동이나 조직몰입으로 이어져 조직에 긍정적인 결과로 나타나겠지만 정서노동이 자신의 내면 정서와 불일치할 때는 직무갈등으로 인하여 소진이나 스트레스를 경험하게 되고 이는 이직의도로 표출되어 조직에 부정적인 결과로 나타나기도 한다(Hochschild, 1983).

그동안 정서노동에 대한 연구는 다양한 직업에 걸쳐 꾸준히 진행되어 왔다. 특히 항공사 객실승무원, 연체금 수납원, 교사, 간호사, 외식업 종사자 등을 대상으로 많이 연구되었으며 주로 구성원들의 업무에 대한 태도인 직무만족, 이직의도, 소진 등에 초점이 맞추어져 있었다. 왜냐하면 구성원의 태도는 고객반응에 중요한 영향을 미치기 때문이다. 나아가 구성원의 주요한 직무태도 중 하나인 직무만족은 고객만족으로 이어지며 구성원들의 조직몰입은 서비스 품질을 좌우하게 된다. 그러므로 서비스를 받는 고객들은 구성원을 통해서 서비스 품질을 평가하는 핵심 요인이 되는 것이다.

서비스 기업은 기업의 상품을 고객에게 전달하는 데 가장 핵심적인 역할을 하는 것은 인적자원이다(서비스경영연구회, 2001). 따라서 효율적인 인적자원을 관리하기 위한 다양한 기업의 시스템과 제도가 필요하며 이를 통해 업무를 수행하기 위한 지침을 제공하고 업무능력을 향상시킬 수 있다.

서비스 기업이 제공하는 대표적인 인력관리 방안은 구성원에 대한 교육훈련이다. 체계적인 교

육훈련은 구성원의 직무수행 능력향상을 시켜주며 나아가 고객만족에 영향을 미친다. 또한 기업의 다양한 지원은 직무만족과 조직몰입에 영향을 주며 특히 정서노동을 수행하는 구성원들의 직무수행으로 인한 소진으로부터 보호하는 기능을 한다.

이처럼 정서노동을 하는 구성원들에 대한 조직 지원이 절실함에도 불구하고 조직지원에 대한 경영자들의 관심과 조직지원의 효과에 관한 학문적 연구는 부족한 실정이다. 다만 일부 연구에서 소진을 완화하는 사회적 지원(Abraham, 1998; Grandey, 2000)이 정서노동을 조절하는 조직요인으로 고려되고 있을 뿐이다. 따라서 본 연구에서는 항공사 객실 승무원들의 정서노동과 업무태도와의 관계에서 조직지원시스템이 얼마나 조절효과를 하는가를 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1. 정서노동의 개념

정서노동은 조직과 개인에 의해 통제 또는 조절되는 측면이 있으므로 직무스트레스, 소진 같은 부정적 심리를 초래할 수 있다. 또한 일상성, 절차적인 성격으로 인해 자기감정으로부터 소외되어 정서불일치 및 고객에게 불확실한 인상을 만들게 된다. 고객들은 항상 일정하지 않으며 고객의 의사에 따라 행동하기도 하고 구성원들의 업무태도에 비협조적일 수 있다. 따라서 정서노동의 개념은 다차원적인 접근이 필요하다.

정서노동을 최초로 개념화한 Hochschild(1983)는 “관리적 차원에서 공개적으로 관찰 가능한 안면 및 신체적 표현을 만들기 위한 느낌의 관리”라고 하였다. Ashforth & Humphrey(1993)는 정서노동을 조직의 목표를 달성하기 위한 표현관리의 형태로서 구성원들이 고객에게 적절한 정서를 표현하는 행위라 정의하였다. 또한 Morris & Feldman(1996)은 사람들 사이에 상호관계가 작용하는 동안 조직에서 요구하는 정서표현을 위한 개인들에게 요구되는 노력, 계획, 통제라고 하였으며 Grandey(2000)는 업무 역할의 일부분으로서 느낌과 표현을 조절하는 과정이라 하였다.

이처럼 정서노동은 조직이 원하는 정서를 표현하는 행위로서 자의든 타의든 조직에 일치하는 행동임을 알 수 있다. 즉 구성원이 주어진 상황에 대하여 조직의 규범에 따르기 위해 고객과의 상호작용을 형성하면서 조직과 고객의 기대에 관한 시각적 행동과 정서표현을 위한 노력이다. 정

서노동의 수행은 구성원들의 상황에 따른 다양한 지각에 따라 정서를 수정하고 조절하며 통제하는 과정을 통해 나타나게 된다. 다차원적인 정서노동에 관한 논의를 관점별로 살펴보면 정서관리적 관점, 표현행동적 관점, 직무특성적 관점, 정서조절적 관점으로 나누어 볼 수 있다.

정서관리적 관점은 정서노동이란 조직이 구성원이 직무를 수행하는 동안 특정한 정서를 표현하도록 개인의 느낌을 관리(Grandey, Fisk, Mattila, Jansen & Sideman, 2005; Hochschild, 1983)하는 것으로서 선발, 표현규범, 교육, 보상 등의 방법으로 이루어진다. 이러한 방법은 정서노동을 수행하는 구성원을 통제하기 위한 것으로 주로 조직에 의해 이루어지는 것이라고 본다.

표현행동적 관점(Ashforth & Humphrey, 1993)은 정서노동 수행을 위해 조직과 고객이 기대하는 특정한 정서를 표현하는 구성원들의 표현행동에 중점을 둔 것이다. 또한 구성원들의 표현행동이 조직내의 규범으로 존재하며 이를 충족하기 위해 자신의 정서를 나타내면서 정서노동을 수행하는 것을 말한다.

직무특성적 관점(Diefendorf, Croyle & Gosserand, 2005; Morris & Feldman, 1996)은 정서노동을 수행하는 직무의 특성에 따라서 연구한 것이다. 정서의 상호작용적인 특성은 타인의 지각에 영향을 미치게 되며 개인은 타인의 행동 및 태도의 결과에 따라 정서표현을 조절 및 통제하게 된다. 이러한 상호작용적 특성은 경험하고 표현하는 정서를 결정하게 되는 사회적 상황과 환경이 존재하게 되며 개인은 조직이 요구하는 정서와 개인이 경험하는 정서 사이에 일치를 위해 표현하는 정서에 노력을 하게 된다.

정서조절적 관점(Cote & Morgan, 2002; Grandey, 2000; Gross, 1998; Totterdell & Holman, 2003)은 정서노동이 발생하게 되는 원인과 결과에 대한 반응으로 정서가 조절된다고 보는 견해이다. 이는 특정한 상황에 처해진 구성원은 주어진 상황을 재평가하여 정서적 반응을 보이기 위한 행동적, 생리적, 경험적 반응으로 그들의 정서를 조절(Gross, 1998)하게 되는 것이다.

구성원은 조직과 고객으로부터 기대된 정서를 표현하기 위해 내면의 느낌을 수정하는 심화행동과 외부 표현을 수정하는 표면행동으로 정서를 조절하게 된다. 이러한 정서조절의 목적은 특정한 느낌규범 혹은 표현규범에 부합하여 직무를 성공적으로 수행하기 위한 것이며(Hochschild, 1983), 상호작용을 하는 고객과 정서적 상태를 맞추기 위한 노력이다. 정서노동은 개인적 특성

(성, 정서표현력, 정서능력, 정서성)과 조직의 특성(직무 자율화, 관리자의 지원, 동료의 지원)으로 인해 조절될 수 있다고 보는 것이다.

2.2. 주요 개념

정서노동은 사람과 관련된 업무에서 주로 발생하며 특정한 역할이 사회적으로 또는 조직에 의해 요구되는 업무에서 더욱 두드러진다. 하지만 정서노동을 수행하는 구성원이 오랜 시간동안 지속적으로 성공적인 업무를 위해서 개인의 정서를 조절하고 관리하는 것은 어려운 일이 아닐 수 없다. 조직의 기대는 구성원들이 느끼는 부정적 정서를 숨겨야 할 필요도 있으며, 어떤 부분은 과장해야 할 필요도 있기 때문이다.

조직의 요구는 표현규범으로 나타나며, 고객의 기대는 특정한 직업에 대한 사회 정체성으로 나타난다. 구성원은 그들 직업의 사회 정체성과 조직이 제공하는 표현규범을 충족하기 위한 노력을 하게 된다. 이때 개인의 내면정서와 조직과 고객에 의해 기대된 정서와의 일치를 위한 노력은 심화행동으로 표현되며, 자신의 역할을 내면화 하지 못했을 경우 나타내는 표면행위 즉, 말투 표정 몸짓 등을 조절함으로써 정서노동을 수행을 수행하는 것이다. 따라서 정서노동의 구성요소를 심화행동과 표면행동으로 분류하여 살펴보면 다음과 같다.

2.3. 심화행동(Deep Acting)

심화행동이란 바람직한 행동을 표현하기 위해 의식적으로 내면의 정서를 수정하는 것이며 개인이 표현하기를 원하는 정서를 실제로 느끼거나 경험하려고 노력하는 행위이다. 이를 위해 구성원들은 그들의 생각이나 기억, 이미지 등으로부터 표현해야 하는 정서를 적극적으로 이끌어 내려고 한다(Ashforth & Humphrey, 1993). 예를 들면 승무원이 어린이 같은 상대하기 어려운 고객을 대할 때(Hochschild, 1983) 그들의 육아경험이나 동료들의 경험을 통해서 내면의 정서와 일치하려는 노력을 하게 된다. 심화행동은 처음에는 의식적인 통제에서 나왔으나 경험이 쌓일수록 노력없이도 자연스럽게 나오는 것으로 보인다. 이는 Ashforth & Humphrey(1993)가 지적한 역할의 정형화로 인한 '습관적 정기성'으로서 일정한 경험이 쌓일수록 정서노동은 결과적으로 많은 노력을 하지 않더라도 자연적으로 발생되는 측면이 있다는 것을 의미한다.

심화행동은 조직이 제시하는 표현규범에 대하

여 몰입하였을 때 더욱 효과를 발휘하게 된다(Gosserand & Diefendorff, 2005). 표현규범에 대한 몰입은 자신의 사회 정체성과 역할 내면화가 이루어졌다는 것을 의미하는 것으로, 역할 내면화는 정서노동을 더욱 효과적으로 전달하는 효력을 나타나게 한다(Ashforth & Humphrey, 1983).

특히 심화행동은 내면의 진정성을 담아내려 노력하는 행위이다(Totterdell & Holman, 2003). 내면의 진정성을 담으려는 심화행동은 긍정적인 표현을 함에 있어 더욱 효과가 나타난다(Pugh, 2001; Tsai, 2001; Tsai & Huang, 2002). 서비스 접점에서 고객들은 구성원들의 진정성에 더 많이 공감하게 되며 진심이 담긴 미소가 고객들의 반응을 강화시켜 주는 것이다.

하지만 구성원들의 진정성을 표현해야만 하는 심화행동은 조직에 의해 통제되어지는 측면이 있을 수 있다. 만약 정서노동이 금전적 거래가 성립되는 상황에서라면 심화행동은 더욱 중요해질 수 있다. 이는 구성원들의 행위가 곧 금전적 이익으로 나타나기 때문이며 그로 인해 조직은 더욱 많은 통제를 하려 할 것이다. 스스로 자율적인 측면을 벗어난 조직의 통제는 심각한 정서노동의 부작용 즉 알콜남용, 가정불화, 약물복용, 심혈관 질환 등이 나타나는 원인이 되기도 한다(Hochschild(1983).

2.4. 표면행동(Surface Acting)

대부분의 정서이론가들은 정서는 주관적 느낌과 생리적 반응 패턴, 안면표현, 목소리, 동작 같은 표현적 행동으로 구성된다고 주장한다(이훈구의, 2003). 정서노동의 두 번째 구성요소인 표면행동은 이러한 가시적인 정서를 표현하는 것을 뜻한다. 이는 조직이 제시하는 표현규범에 대한 내면화가 일어나지 않은 행위로서 '꾸밈 또는 조작'을 설명하는 다분히 인지적이고 행위적인 반응이다(Totterdell & Holman, 2003). 이는 조직 또는 고객이 기대에 일치하려는 개인적인 노력으로서 비록 내면정서와 일치하는 아니지만 외부 표현방법을 조작함으로써 기대에 부합하려는 의지인 것이다.

표면행동은 개인이 실제로 경험하는 정서와 외부로 표현되는 정서 사이의 일치가 일어나는 것은 아니다. 예를 들면 승무원이 어린이를 동반한 고객에게 어린이를 좋아하고 환영하는 인사를 하거나 관심을 보이는 등의 행위를 하는 것이다. 비록 승무원은 어린이를 좋아하지는 않지만 자신의 아이를 좋아해 주기를 바라는 고객의 기대에

부응하기 위해 또는 다른 고객들에게 보여주기 위해 나타내는 행동으로서 표정과 말투 태도로서 자신을 적절히 꾸미게 된다. 이처럼 표면행동은 경험된 정서와의 일치가 아닌 것으로서 구성원의 진심을 나타낸다고 할 수는 없다. 이러한 행위는 다른 고객들의 시선과 자신의 업무에 대한 태도 때문에 나타나기도 하며 행동을 과장하거나 꾸밈으로서 업무가 편안해질 수 있다는 경험에서 발생하기도 한다.

표면행동은 높은 수준으로 업무가 표준화 되어 있는 상황에서 더욱 발생하기 쉽다. 만약 표준화 되어 있지 않은 상황에서 표면행동을 실행한다면 조작된 진심은 고객에게 금방 드러날 수밖에 없기 때문이다. 긍정적인 표현을 하기 위해 미소로 감추었다하더라도 사람의 표현방법은 눈빛이나 근육 움직임 등으로 시간이 지남에 따라 드러날 수밖에 없다. 그러므로 표면행동은 서비스를 제공하는 구성원에게 많은 부분 문제 있는 전략이 될 수밖에 없는 것이다(Zapf, 2002).

표면행동이 개인의 진심을 담지 않은 행동의 표현이라고 하나 조직의 기대와 개인의 역할을 충실히 하려는 의지에 대한 결과(Ashforth & Humphrey, 1993)로 나타나는 것이다. 하지만 학자들은 표면행동은 진정성을 담고 있지 않은 표현으로서 정서노동의 긍정적 상호관계유지라고 하는 핵심마저 해칠 수 있다고 한다(Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000).

정서노동을 위한 표현관리는 서비스를 제공하는 개인 뿐 아니라 조직에서도 그들의 구성원들이 고객에게 조직을 대표하는 대표자로서의 역할을 다할 수 있도록 노력을 기울이게 된다. 적절히 관리된 표현이 구성원들을 통하여 발현되도록 노력하는 것이다(Grove & Fisk, 1989). 그러므로 정서노동에 대한 표현 관리는 전략적인 행위로서 개인의 노력 뿐 아니라 관찰자인 조직과 고객의 기대까지도 포함이 되는 것이다.

2.5. 객실승무원의 정서노동

승무원의 서비스는 항공사 서비스 품질을 결정하는 중요한 요인이 되는 동시에 고객이 항공사를 선택하는 속성에도 영향(류재숙, 박연옥; 2006)을 미치는 요인이 된다. 특히 승무원의 주된 역할 중 하나는 승객이 쾌적하고 안전하게 여행할 수 있도록 돕는 것이며 승무원이 업무수행을 위해 엄격한 인적서비스 태도가 요구되고 있다. 장시간의 비행시간 동안 개인적 공간(Back-stage)없이 지속적으로 승객에게 노출되어

있는 승무원의 업무환경에서 지속적으로 특정한 정서를 유지하는 노력을 해야 하며 다양한 정서와 감성을 개발하여 고객의 기대를 충족해야 할 필요가 있다. 이러한 정서노동 수행을 위해 승무원들은 그들의 정서와 내면 느낌까지도 조절하고 통제해야 하며 특히 조직이 요구하는 서비스의 완성을 위해 자기를 스스로 통제하는 정서의 조절은 서비스 태도의 기본이라고 할 수 있다. 항공사의 승무원 내부 업무규정에도 이러한 사실을 규정하고 있는데, 예를 들면 승객과의 대화 시에는 대화의 원칙을 준수해야 함은 물론 명확하고 부드럽게 진심으로 말하며, 유창한 화술 보다는 적절한 화제를 찾아내어 대화의 분위기를 이끄는 능력이 필요하다. 특히 불편을 호소하는 승객에게 진지하고 동감하는 자세로 인내심을 갖고 경청하는 것이 요구되며 필요시 솔직히 사과하고 승객의 요구를 신속히 처리가 무엇보다도 중시된다. 또한 미소와 친근함과 공손함이 포함된 인사는 서비스의 가장 기본이 되는 승무원의 의무라고 할 수 있다. 이러한 내부규범과 선발, 교육 등을 통해 승무원들은 서비스 현장에서 자신의 정서를 조절하고 통제하면서 업무를 수행하게 되는 것이다.

3. 정서노동과 업무태도

서비스 제공은 조직구성원과 고객의 상호작용을 통해서 발생하게 된다(Schneider & Bowen, 1985). 특히 구성원의 태도는 고객의 서비스 지각에 중대한 영향을 미치게 된다. 항공사에서 판매되는 상품의 최종 소비는 항공기에서 승무원과 고객과의 관계에서 발생된다. 승무원은 고객에게 정서노동의 수행을 통해 항공사의 서비스 상품을 제공하게 된다. 고객은 승무원의 태도와 행동으로 항공사가 제공하는 객실서비스를 판단하게 되므로 조직과 승무원은 더 나은 고객의 반응을 위해 가장 효과적인 방법을 찾아야 한다.

일반적으로 서비스 조직에서 구성원들의 직무에 대한 태도는 고객의 태도에 많은 영향을 미친다. 그리고 정서노동은 필수적으로 구성원의 내면정서 또는 외부표현을 조절하므로 정서노동의 수행은 업무태도에 직접적인 영향을 미칠 수밖에 없다(Chu, 2002; Wharton, 1993).

많은 정서노동 연구는 구성원들의 업무태도를 중심으로 이루어졌다. 정서노동 연구가 구성원의 업무태도에 중점을 두고 있는 이유는 앞서 언급한 것처럼 구성원들의 태도가 결과적으로 서비스 조직의 목표인 고객만족에 영향을 미치기 때문이

다. 여러 연구자들이 구성원의 업무태도와 고객태도와의 관계를 연구한 결과 직무만족, 조직몰입은 서비스 지향적 행동(Schmit & Allscheid, 1995)과 관련이 있으며 구성원의 직무에 대한 태도는 고객의 서비스에 대한 지각에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이밖에도 조직에 남으려는 의지인 정서적 몰입은 고객만족을 이끌어 내는 구성원의 행동을 유도하는 것으로 나타났다(Allen & Grisaffe, 2001).

정서노동에 대한 연구는 조직과 구성원의 성과에 초점을 맞추어 이루어졌다. 이러한 결과는 정서노동이 주로 사람을 대하는 서비스 산업에서 일어나는 것이며, 서비스 산업의 특성상 개인의 직무에 대한 태도는 서비스 조직이 고객에게 제공하는 상품을 평가하는데 중요한 요인이 되기 때문이다. 이러한 이유로 본 연구에서 정서노동의 결과로서 직무만족, 조직몰입, 이직의도를 업무태도의 구성요소로 연구하고자 한다.

3.1 정서노동과 업무태도와의 관계

서비스 조직에서 고객과의 상호작용을 통해 발생하게 되는 정서노동 수행을 위해 구성원들은 자신의 정서를 적절히 조절하고 통제하며 고객이나 조직의 기대에 부합하는 정서를 표현하게 된다. 많은 학자들의 정서노동에 대한 연구에서 정서노동은 구성원들의 정신건강을 비롯하여 개인의 업무태도에 직접적인 영향을 미치며 다양한 상황에서 상반된 결과로 나타나기도 한다. 이러한 이유는 직무의 특성과 개인적 특성 등 정서노동을 연구하는 관점에 따라 결과도 상반된 결과가 나타나는 것으로 보이며 또한 정서노동에 대한 연구가 아직은 초기단계인 까닭으로 해석할 수 있다.

정서노동은 그 자체로서 개인의 정서를 억제하거나 통제하는 측면이 있으며 개인의 신체적, 정신적 및 조직의 부정적 영향(Hochschild, 1983)을 미치기도 하고 정서의 자율적 조절의 특성으로 인한 직무의 즐거움을 높여주는 역할을 하기도 한다(Tolich, 1993).

사회적 요구 즉 조직과 고객의 기대에 부합하기 위해 개인의 정서를 조절하는 것은 때로 자신의 진심을 숨기거나 위장하는 행위도 되기도 하지만 타인의 부정적 정서를 변화시키고 부정적 상태를 경험하는 것을 방지하며 긍정적인 정서상태를 유지하도록 하는 효과가 있다(Ashforth & Humphrey, 1993).

표현하는 정서 그 자체가 목적이 되는 정서노

등은 개인의 내면 정서를 수정하려는 노력인 심화행동이 직무만족을 예견한다는 다양한 연구가 있다(Adelman, 1995; Ashforth & Humphrey, 1993; Chu, 2002; Tolich, 1993; Totterdell & Holman, 2003).

Chu(2002)의 호텔종사원에 대한 연구에서 정서적 노력인 심화행동이 긍정적 직무만족을 예견한다고 하였으며 이것은 긍정적인 정서의 표현으로 인해 직무의 즐거움이 커지기 때문이라고 하였다. 그의 연구는 Ashforth & Humphrey(1993)과 Wharton(1993)의 연구결과를 지지하는 것으로 정서노동이 고객과의 상호작용을 하는 동안 곤란한 문제를 의도적으로 방어하는 효과를 보임으로서 부정적 결과를 줄여준다는 것이다.

직무만족에 관한 긍정적 결과는 Stephane과 동료들(2002)의 연구에서도 같은 결과를 보이고 있다. 즉 즐거운 정서를 표현하려는 행위는 결국 직무만족을 높이는 결과가 되며 이직의도를 조절하는 역할을 한다는 것이다.

이와는 반대로 정서노동 중 표면행동은 내면 느낌이 아니라 외부 표현을 조절하는 것으로서 Grandey(2002)는 그의 연구에서 직무만족을 낮추는 요인이 된다고 하였다. 이는 외부표현을 조절하는 것은 정서적 노력이 필요한 것으로서 결과적으로 직무만족을 방해하는 요인이 되는 것이다.

표면행동과 조직몰입과의 관계연구는 Yang과 동료들(2007)의 간호사에 대한 연구에서 밝혔는데 표면행동은 조직몰입에 부정적 영향이 있다. 그리고 오랜 기간 자신의 정서와 다른 정서를 나타내는 행위는 정서적 피로를 불러와 결국 소진의 원인이 된다(Totterdell & Holman, 2003). 만약 이러한 결과가 개인의 자발적 필요에 의해서가 아니라 조직의 통제에 의한 것이라면 더불어 직무만족도 낮아지게 되는 것이다(Morris & Feldman, 1996; Feldman, 1997).

Stephane과 동료들(2002)은 불쾌한 정서를 억제하는 자신이 느끼는 정서와 불일치는 이직의도를 높이게 된다고 하였다.

Heuven & Bakker(2003)는 직무요구, 즉 정서적 요구와 직업적 압박으로 인해 정서적 갈등을 느끼게 되며 이는 소진의 중요한 요인으로 작용하여, 결국 직무이탈 즉 이직의도와 긍정적인 관계가 있다고 하였다.

4. 정서노동과 조직지원시스템

조직지원 시스템의 조절효과에 관한 연구는 부

족하지만 일부 연구에서 사회적 지원이 정서노동의 결과를 조절한다는 결과가 있다(Abraham, 1999; Chu, 2002). Abraham(1998)의 정서 부조화와 직무만족과의 관계에서 동료 및 상사의 지원이 조절효과, Chu(2002)의 호텔종사원에 대한 연구에서 동료 및 상사의 지원이 정서 부조화와 직무만족사이에서 조절효과, Shore & Shore(1995)의 연구 등에서 조직이 근무환경에 더 많은 관심을 가지며 구성원들에 대한 관심과 배려를 하고 있다는 것을 의미한다. 또한 조직지원에 대한 지각이 이직의도를 낮추는 결과를 가져오며(Randall et al., 1994), 조직지원의 지각은 직무만족을 높이는 결과를 제공하기도 한다(Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997).

조직지원과 조직몰입은 긍정적 상관관계이지만 이직의도는 조직몰입을 낮추게 된다. 그리고 조직지원은 스트레스와 직무만족, 조직몰입, 이직의도와 관계에서 조절작용(Cropanzano et al. 1997)을 하고 있는 연구결과들이 있다.

그리고 사람들은 타인들로부터 받는 사회적 지원으로 인해 스트레스를 덜 받고 화를 낮추며 삶의 질이 더 나아지며 심리적으로도 더 건강하게 느낀다고 한다. 이와 같은 사회적 지원은 사람들과의 관계에서 받게 되는 부정적인 영향들을 감소(Leopore, 1993)시켜 주는 역할을 하기 때문이다.

조직지원시스템은 더 예측 가능한 업무환경과 동료들 간 서로 도움을 주는 환경을 만들어 주게 될 것이며 이러한 요소들이 구성원들의 스트레스를 줄여주는(Thomas & Ganster, 1995)효과가 있을 것이다.

이러한 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 I 정서노동 수행은 업무태도와 관계가 있을 것이다.

가설 I-1a 심화행동은 직무만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 I-1b 표면행동은 직무만족에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 I-2a 심화행동은 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 I-2b 표면행동은 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 I-3a 심화행동은 이직의도에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 I-3b 표면행동은 이직의도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 II 조직지원 시스템은 정서노동과 업무태도에 관계를 조절할 것이다

가설 II-1 교육훈련은 정서노동과 업무태도와의 관계를 조절할 것이다.

가설 II-2 상담제도는 정서노동과 업무태도와의 관계를 조절할 것이다.

가설 II-3 조직지원은 정서노동과 업무태도와의 관계를 조절할 것이다.

가설 II-4 상사 및 동료의 지원은 정서노동과 업무태도와의 관계를 조절할 것이다.

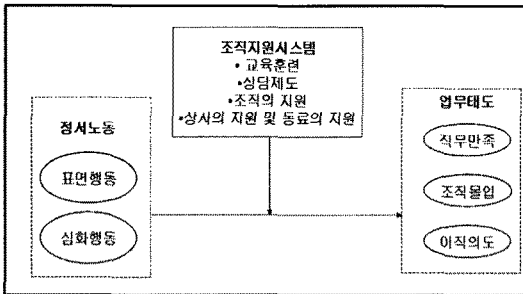


Fig. 1 연구모형

III. 연구분석

3.1. 연구대상

본 연구의 목적은 기존의 이론적 연구와 경험적 연구를 통해 정서노동이 업무태도에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 데 있다. 연구대상은 국내 항공사(대한항공, 아시아나) 객실 승무원들을 대상으로 설문지를 통한 실증조사를 하였으며, 선정이유는 항공사 객실 승무원의 업무 특성상 정서노동이 주된 업무가 되며 제한된 기내 공간에서 고객들을 상대로 장시간 근무하는 관계로 정서노동이 업무태도에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 따라서 다양하게 나타날 수 있는 업무태도에 대하여 조직지원 시스템의 조절효과를 활용하여 서비스 품질을 향상시킬 수 있는 계기가 되기 때문이다.

3.2. 측정

3.2.1. 정서노동

심화행동은 바람직한 행동을 표현하기 위해 의식적으로 내면의 정서를 조절, 통제하는 것으로 개인이 표현하기를 원하는 정서를 실제로 느끼거

나 경험하려고 노력하는 행위이다. 이를 위해 구성원들은 그들의 생각이나 기억, 이미지 등으로부터 표현하는 정서와 적극적으로 일치시키려고 한다(Ashforth & Humphrey, 1993). 예를 들면 승무원이 어린이 같은 상대하기 어려운 고객을 대할 때 그들의 육아경험이나 동료들의 경험을 통해서 내면의 정서와 일치하려는 노력을 하게 된다(Hochschild, 1983).

특히 심화행동은 내면의 진정성을 담아내려 노력하는 행위(Totterdell & Holman, 2003)이며 내면의 진정성을 담으려는 심화행동은 긍정적인 표현을 함에 있어 더욱 효과가 나타난다(Pugh, 2001; Tsai, 2001; Tsai & Huang, 2002). 서비스 접점에서 고객들은 구성원들의 진정성에 더 많이 공감하게 되며 진심이 담긴 표현(미소)이 고객들의 반응을 더욱 강화시켜 준다.

표면행동은 외부로 나타내는 가시적인 정서를 표현하는 것을 뜻한다. 다시 말해 조직이 제시하는 표현규범에 대한 내면화가 일어나지 않은 행위로서 '꾸밈 또는 조작'으로 설명하는 다분히 인지적이고 행위적인 반응이다(Totterdell & Holman, 2003). 예를 들어 승무원은 어린이를 좋아하지는 않지만 자신의 아이를 좋아해주시길 바라는 고객의 기대에 부응하기 위해 또는 다른 고객들에게 보여주기 위해 나타내는 행동으로서 표정과 말투 태도로서 자신을 적절히 꾸미게 된다. 표면행동은 경험된 정서와의 일치가 아닌 것으로서 구성원의 진심을 나타낸다고 할 수는 없다.

이처럼 표면행동이 개인의 진심을 담지 않은 행동의 표현이라고 하나 조직의 기대와 개인의 역할을 충실히 하려는 의지에 대한 결과(Ashforth & Humphrey, 1993)로 나타나는 것이다.

3.2.2. 조직지원시스템

교육훈련이란 구성원들이 직무를 수행하는데 필요한 지식과 기술, 그리고 능력을 배양시켜 조직의 목적을 달성하도록 돕는 프로세스이며, 목표는 구성원들에게 행동지침, 지식, 기술을 습득하도록 하고 이것을 직무에 적용하도록 하는데 있다(Noe et al., 2006). 즉 교육훈련은 직무능력을 구성원에게 학습시키고 직무에 활용하기 위한 기업의 계획된 노력이며 단순히 지식 뿐 아니라 성공적인 업무태도를 위해 중요한 행동, 기술까지 포함된다.

상담(Counseling)이란 내담자가 상담자와의 안전한 관계에서 과거에 부정하였던 경험을 재통합하여 새로운 자기로 변화시켜나가는 과정이다(최

종현, 2004(재인용)).

Egan(1997)은 내담자가 경험하게 되는 문제에 보다 효율적으로 잘 대처하도록 일반적인 능력을 개발시키는 것이라고 했으며, 이장호(1991)는 도움을 필요로 하는 사람과 전문적인 훈련을 받은 사람과의 대면관계를 통해 생활과제의 해결하고 사고, 행동 및 감정 측면의 인간적인 성장을 위해 노력하는 학습과정이라고 했다.

조직지원은 조직이 구성원에게 몰입할 수 있다는 것을 나타내는 것으로서 조직이 개인의 기여를 가치있게 여기고 구성원의 복지와 건강에 관심을 가지고 지원하는 것이다. 조직지원에 대한 구성원의 반응은 더 많은 노력을 기울이고 조직에 대한 충성도로 나타내게 된다. 조직지원은 단지 구성원과 고용주사이에서 임금, 서비스, 정보뿐 아니라 인정, 존중, 지원 같은 정서적 자원까지도 포함되는 것은 말한다. 구성원들이 지각하는 조직지원에 대해 좋은 대우를 받는다고 인식하는 구성원들은 조직에 더 효과적으로 몰입하기 쉬우며(Meyer & Allen, 1997), 또한 구성원들에게 요구되는 업무를 초과 달성하려는 의지를 보이며, 조직의 문제에도 유연한 태도를 보이게 되는 것이다(Dewe, 1994).

사회적 지원으로서 상사 및 동료의 지원은 직무로부터 받는 스트레스 등에 대한 완충작용을 한다. 상사 및 동료로부터 받는 동료의식과 정서적 기능은 조직 내에서 업무 분위기를 지지적이고 전이력 강한 상황을 만들도록 해준다. 더 나아가 상사 및 동료는 정서노동의 결과를 재평가하도록 개인을 도와주고 그래서 더 관리하기 쉽도록 도와주며 업무에 대한 회피를 낮춰주는 효과가 있다. 이러한 이유로 상사 및 동료로부터의 지원은 정서적 갈등과 직무불만족을 완화시켜주는 것으로 정서노동의 부정적 결과들에 대해 완충작용을 하는 것이다. 조직지원시스템

3.2.3. 업무태도

직무만족은 자기직무에 대한 호의적인 태도이며 직무생활에 대한 긍정적인 감정을 가진 개인의 심리상태(Locke, 1983)를 말한다. 즉 직무가 충실하게 이행되었거나 직무의 중요한 가치가 충족되었다고 지각하는 즐거운 느낌이 바로 직무만족이다.

조직 몰입은 첫째, 조직에서 직무를 계속하려는 조직 구성원의 의도로 이해될 수 있다(Meyer, 1997). 둘째, 개인과 조직 사이에 존재하는 애착의 형태인 태도로 규정되며 이것은 조직구성원의

심리적 정체성과 조직몰입(involveement)의 상대적인 강도를 반영한다(Mowday, Steers & Poter, 1979). 또한 조직몰입은 조직에 대한 결합이며 정체성이다. 조직에 대한 결합이란 정서적 반응이 고려될 수 있으며 특히 개인적으로 조직의 목표와 가치를 강하게 믿는 것이며 조직의 구성원으로 남으려는 의지(Shore & Wayne, 1993)를 보여주는 것이다.

이직이란 일반적으로 사용자와 구성원간의 고용관계가 단절되어 구성원이 소속한 조직으로부터 이탈하는 것을 말한다(김영재 외, 2005). 이것은 구성원이 조직 구성원으로서의 자격을 이탈하는 협의의 의미(Mobley, 1982)와 조직 내부에서 조직 외부로의 이동 또는 조직 외부에서 조직 내부로의 이동의 광의의 의미를 함께 포함하고 있다.

항공사에서 승무원들의 이직은 최근 들어 많은 문제를 야기하고 있다. 이직으로 인해 업무는 가중되고 피로도가 증가될 수 있으며, 이로 인해 제공되는 서비스의 품질은 떨어질 수 밖에 없다. 또한 이직으로 인한 비용은 신규 채용과 교육훈련에 따른 비용의 증가, 내부불만의 적재 등으로 이어지게 되는 것이다.

3.3. 분석방법

본 연구를 위해 국내항공사(대한항공, 아시아나항공) 항공사 객실 승무원을 대상으로 설문지를 통해 자료를 수집하였으며, 설문배포 방법은 비행근무를 나가기 전 비행 대기실에서 승무원을 대상으로 배포한 후 수거하는 방법과 비행 후 해외 또는 국내 호텔 체류 시 작성, 수거하는 방법으로 조사하였다.

본 연구의 실증분석을 위하여 수집된 자료는 SPSS 12.0을 이용하여 분석하였다. 분석절차는 가설 검증을 실시하기 전 예비분석으로 조사 표본에 관한 인구통계학적 일반적 특성을 파악하기 위한 빈도분석과 측정변수에 대한 평균과 표준편차를 분석하기 위해 기술통계분석을 실시하였다.

그리고 측정변수에 대한 신뢰도 검증을 위하여 Cronbach' Alpha를 통하여 측정변수의 신뢰성을 측정하였으며, 또한 개념을 측정하고 있는지를 파악하기 위하여 독립변수, 종속변수, 조절변수에 따라 요인분석을 실시하였다.

이러한 분석으로 정리된 변수를 이용하여 가설 검증을 위한 분석은 회귀분석과 단계적 회귀분석을 이용하여 가설 검증을 실시하였다. 특히 단계적 회귀분석은 조절변수(교육훈련, 상담제도, 조

직지원, 상사 및 동료의 지원)가 종속변수와 독립변수간에 영향관계를 밝히는 것으로 회귀분석에서 독립변수와 조절변수를 단계적으로 투입하는 과정에서의 조절효과를 확인하고자 하는 분석이다. 즉 조절변수와 독립변수의 곱으로 결합된 항목을 추가했을 때 R² 값이 통계적으로 유의하게 증가하는가의 여부를 통해 조절효과를 확인할 수 있다.

IV. 연구결과의 분석

4.1. 표본의 특성

본 연구의 설문에 응답한 대상자들의 특성을 살펴보면 Table 1에 나타난 것처럼 전체 응답자 529명(결측치 약 2.3%) 중 남녀 비율은 여자 470명(89.1%), 남자 49명(9.2%)으로 나타났다.

응답자의 경력은 4년-7년 188명(35.8%), 3년 미만 123명(24.6%), 11년-15년 92명(17.4%), 8년-10년 76명(14.4%), 15년 이상 38명(7.2%)로 나타났다.

직책별로 승무원 315명(60.2%), 부사무장 140명(25.9%), 사무장 46명(8.7%), 선임사무장 10명(1.9%), 수석사무장 4명(0.7%)이며, 직책은 일반 팀구성원은 419명(79.4%), 팀 시니어 46명(8.5%), 및 책임을 나타내는 것으로서 팀구성원은 남녀 부팀장 27명(5.0%), 팀장 21명(4.1%)이다. 각 직책

Table 1 표본의 인구통계적 특성

구분	내용	빈도 (명)	비율 (%)
성별	남자	49	9.2
	여자	470	89.1
	결측값	10	1.9
직책	팀원	419	79.4
	팀시니어	46	8.5
	부팀장	27	5.0
	팀장	21	4.1
	결측값	16	3.0
제직항공사	대한 항공	410	77.4
	아시아나항공	119	23.6
경력	1-5년	123	24.6
	4-7년	188	35.8
	8-10년	76	14.4
	11-15년	92	17.4
	15년이상	38	7.2
	결측값	12	2.2
총부수		529	100

은 비행구성이나 팀 구성에 따라 부여되는 역할 승무원으로 이루어지며, 팀 시니어는 부사무장 이상 직급의 여승무원이 맡게 된다. 부팀장 및 팀장은 남녀 구분이 없으며 사무장 이상의 직급이 수행하게 된다.

응답자 소속은 대한항공 승무원은 418명(77.4%), 아시아나는 122명(23.6%)을 차지하고 있다.

현재(2007년 6월) 대한항공의 전체 승무원은 약 4300명이며, 이중 현지승무원을 제외한 남승무원은 450명 정도로 약 11%이며 여승무원은 3500명으로서 약 87%를 차지하고 있으며, 기혼자는 약 55%에 이른다. 이에 비추어 볼 때 본 실증연구에 사용된 인구통계적 구성이 비교적 적절하였다고 볼 수 있다.

4.2. 측정항목의 타당도와 신뢰도 검증

4.2.1 타당도 검증

Table 2는 정서노동에 관한 요인 분석 결과 표면행동으로 고유치 3.724, 심화행동으로 2.360로 나타났으며 이들 요인의 기여율은 55.311로서 전체 약 55%를 설명하고 있다. 공통성은 심화행동 문항 4(.243), 표면행동 문항 9(.394), 표면행동 문항 10(.484)로서 공통성이 떨어져 실제 분석에서 제외되었다. 또한 Bartlett 구형성 검정치가 1939.287로서 유의확률이 .000이며 이는 요인분석의 사용이 적합하며 각 요인 간 공통요인이 존재한다는 결론을 내릴 수 있다.

Table 3은 조직지원 시스템에 관한 분석결과 상담제도는 고유치 3.126, 조직지원은 고유치

Table 2 정서노동의 요인분석 결과

측정 변수	측정항목	요인적재값	아이겐 값	분산율	누적분산율	공통성
심화 행동	심화 1	.807	2.360	21.454	21.454	.651
	심화 2	.829				.687
	심화 3	.791				.626
표면 행동	표면 5	.724	3.724	33.857	55.311	.541
	표면 6	.735				.578
	표면 7	.781				.634
	표면 8	.776				.622
	표면 11	.784				.624
KMO (Kaiser-Mayer-Okin)		.838				
Bartlett의 구형성 검정치		1939.287				
유의확률		.000				

Table 3 조직지원 시스템의 요인분석 결과

측정변수	측정항목	요인적재값	아이겐 값	분산율	누적분산율	공동성
조직지원	조직 27	.574	2.625	10.936	10.936	.576
	조직 30	.622				.548
	조직 32	.646				.613
	조직 33	.764				.643
	조직34	.715				.687
상사지원	상사 35	.792	2.593	10.803	21.739	.782
	상사 36	.805				.788
	상사 37	.784				.755
동료지원	동료 39	.833	2.574	10.727	32.466	.747
	동료 40	.851				.817
	동료 41	.843				.756
교육지원	교육 50	.811	2.317	9.654	42.120	.721
	교육 51	.850				.806
	교육 52	.795				.734
상담제도	상담 53	.727	3.126	13.027	55.146	.671
	상담 54	.826				.804
	상담 55	.815				.796
	상담 56	.721				.594
KMO (Kaiser-Mayer-Okl)		.881				
Bartlett의 구형성 검정치		5850.153				
유의확률		.000				

2.625, 상사의 지원은 고유치 2.593, 동료의 지원은 고유치 2.574, 교육훈련은 2.317로서 5개 요인의 총 기여율은 55%로 나타남을 알 수 있다.

공동성은 모두 .5이상을 상회하며, KMO .8이상, Bartlett 구형성 검증치 5850.153이고 이 값의 유의확률이 .000이므로 요인분석 사용이 적합하며 공통요인이 존재하고 있음이 나타났다. 그러나 요인분석결과 항목 28, 29, 31은 불성실한 응답을 구별하기 위한 항목으로 역질문을 사용하였는데 모두 타당성이 떨어져 제거되었다. 또한 상담제도 57, 상사의 지원 38, 동료의 지원 42항목도 요인 타당성이 떨어져 실제 측정에서 제거되었다. 문항 38과 42는 상사 및 동료가 나를 위해 기꺼이 그들의 불이익도 포기 할 것이라는 항목으로서 승무원이 자신의 상사 또는 동료에 대한 믿음을 나타내는 항목이었다.

그리고 상담제도 항목인 57번 문항은 고객에 대한 서비스로 인한 정서조절과 정서표현에 관한 회사의 상담제도를 이용하느냐는 질문은 공동성을 높게 나타냈으나 요인 적재값이 떨어져 제거되었다. 이러한 것의 원인은 현재 A항공사의 경우 상담제도가 실제로 운영되고 있으나 사내의 상담제도 이용이 사실상 저조한 것이 원인으로 추정된다. 또한 설문 응답자들과의 인터뷰시 상담제도에 57번 문항에 낮은 점수의 평가에 대해선 상담제도에 대하여 존재를 모르거나 기밀유지 등의 이유로 상담을 꺼리게 된다고 하였다.

Table 4의 업무태도에 대한 요인분석결과를 살펴보면 소진은 고유치 3.846, 조직몰입은 고유치 2.914, 이직의도는 고유치 2.403, 직무만족은

2.334로 나타났다. 4개의 요인의 기여율은 57.5%로 나타났다.

분석결과 문항 중 직무만족 문항 20번, 조직몰입 문항 24, 26번은 모두 설문지의 신뢰성을 위한 역질문 항목으로, 타당성이 떨어져 제거되었다. 공동성은 직무만족 문항 20(.473)을 제외하고는 모두 0.5이상으로 좋은 설명력을 보이고 있으며, KMO 측도 .897로서 꽤 좋은 것으로 나타났다. 또한 Bartlett 구형성 검증치가 4525.201이고 이 값에 따른 유의확률이 .000으로 요인분석 사용이 적합하며, 각 변수간 공통요인이 존재하고 있음을 알 수 있다.

이상의 요인분석 결과 측정항목에 대하여 성실한 답변을 유도하기 위한 역질문 항목들은 조직몰입 25번 문항을 제외하고 대부분 삭제됨을 알 수 있다. 그 이유는 많은 승무원들이 설문문항에 대하여 집중이 덜 되었다는 것을 뜻할 수 있다. 대부분의 설문회수가 비행근무를 나가기 전 대기실에서 이루어져 질문에 대한 응답에 충분한 시간이 필요했으나 대부분 비행근무전이라는 시간적 제약으로 집중할 시간이 부족했다고 여겨지며 또한 설문지 배포시 충분한 설명이 부족했을 수도 있다고 여겨진다.

Table 4 업무태도의 요인분석 결과

측정변수	측정항목	요인적재값	아이겐 값	분산율	누적분산율	공동성
이직의도	이직 14	.694	2.403	12.015	12.015	.631
	이직 15	.804				.775
	이직 16	.814				.758
직무만족	만족 17	.582	2.334	11.669	23.684	.629
	만족 18	.787				.725
	만족 19	.650				.693
조직몰입	몰입 21	.679	2.914	14.572	38.256	.599
	몰입 22	.732				.644
	몰입 23	.730				.656
	몰입 25	.745				.608
KMO (Kaiser-Mayer-Okl)		.897				
Bartlett의 구형성 검정치		4525.201				
유의확률		.000				

4.2.2 신뢰도 검증

가설 검증을 위한 측정도구인 설문 항목을 Cronbach's a 계수를 통해 신뢰성 검증하였으며 그 결과를 Table 5에 제시하였다.

Table 5 신뢰도 검증결과

구분	문항번호	문항수	Cronbach's α
정서노동	심화행동 I-1.2.3	3	.788
	표면행동 I-5.6.7.8.11	5	.842
	정서부조화 I-12.13	2	.759
업무태도	이직의도 II-14.15.16	3	.734
	직무만족 II-17.18.19	4	.817
	조직몰입 III-21.22.23.25	4	.815
조직지원시스템	교육훈련 VII-50.51.52	3	.832
	상당제도 VIII-53.54.55.56	4	.859
	조직지원 IV-27.30.32.33.34	5	.792
	상사 및 동료지원 V-35.36.37.39.40.41	6	.808

주) 문항 12, 13, 33은 역코딩 문항임.

신뢰값 측정은 표준화된 Cronbach's α 계수를 따랐으며, α 계수란 분산이 1의 값을 갖도록 표준화시킨 것으로 이는 측정항목의 타당성 검증을 통하여 추출된 하나의 개념에 대해 α 계수 값을 구한 후, 이 값이 .60이상이면 측정항목의 신뢰성을 인정하는 방법이다(채서일, 2004).

측정된 Cronbach's α 계수는 대부분 높은 점수를 나타내고 있으며 일반적으로 사회과학에서는 Cronbach's α 계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 판단 할 수 있는데 본 측정도구는 모두 0.7을 상회하는 것으로 높은 신뢰도가 있음을 알 수 있다.

4.3 가설검증 결과

4.3.1 정서노동과 업무태도와의 관계

가설 I 을 검증하기 위해 정서노동인 심화행동, 표면행동을 독립변수로 투입하고 업무태도인 직무만족, 조직몰입, 이직의도를 종속변수로 선정하여 2단계적 회귀분석을 실시하였다. 단계적 회귀분석시 1단계에서는 통제변수로 인구통계적 변수는 성별, 직책, 경력, 재직항공사를 DUMMY변수화시켜 투입하고 2단계에서 독립변수를 투입하였다.

4.3.1.1 정서노동이 직무만족에 미치는 영향관계 분석

Table 6는 정서노동이 직무만족에 미치는 영향관계에 대한 분석결과이다. 1단계 통제변수로 인

구통계변수를 투입시 직책과 재직항공사에 유의적인 요인이 되는 것을 알 수 있다. 2단계 독립변수를 투입했을 때 정서노동 중 심화행동과는 유의수준 $p<0.01$ 이하에서 통계적으로 유의적인 결과를 보이고 있으며 표면행동과는 유의수준 $p<0.05$ 이하에서 통계적으로 유의적인 결과를 보이고 있다.

위의 분석결과로부터 선형모형 적합도를 측정하는데 이용되는 R제곱은 통제변수와 종속변수 모두가 투입됨으로서 종속변수에 대한 전체 설명력이 $R^2 = .172$ 로 약 17%를 나타내고 있다. 2단계 회귀식의 차이를 나타내는 ΔR^2 는 .118로서 정서노동이 투입되었을 때 약 12%의 회귀식의 설명력이 증가하는 것으로 나타났다.

베타계수는 두 변수 모두 Z-score로 표현될 때 최소 자승선의 기울기가 되고 또한 두 변수간의 상관계수를 의미하므로 회귀계수 값 .336의 심화행동이 정서노동의 요인 중 직무만족에 영향을 미치는 상대적으로 중요함을 나타내고 있다. R^2 의 변화량에 대한 F값이 18.475이고 F변화량에 대한 유의확률이 .000이므로 유의수준 .01에서 볼 때 R^2 변화량에 대한 통계적 유의성이 존재한다고 볼 수 있다.

Table 6 정서노동이 직무만족에 미치는 영향관계

변수	직무만족				
	β	R^2	ΔR^2	F	
통제변수	상수				
	성별	.024			
	직책	.187***			
	경력	-.028	.172	.118	18.475***
	재직항공사	.127**			
독립변수	심화행동	.336***			
	표면행동	-.081*			

주 1) * $p<.1$, ** $p<.05$, *** $p<.01$

주 2) 통제변수인 성별(0,1), 직책(승무원 0, 팀시니어이상 1), 경력(중앙값), 재직항공사(0, 1)는 더미변수로 처리

분석결과 심화행동을 긍정적으로 인식하는 승무원의 경우 직무만족이 높아진다는 결과를 보여주며, 반대로 표면행동은 정서노동을 수행하는 승무원의 직무만족에 대하여 부정적 영향을 가지는 요소로 나타났다. 따라서 정서노동이 직무만족에 미치는 요인으로 심화행동을 경험하는 승무원은 직무만족이 높으며, 표면행동은 직무만족을 낮추는 요인으로 나타났다.

4.3.1.2. 정서노동이 조직몰입에 미치는 영향관계 분석

Table 7은 정서노동이 조직몰입에 미치는 영향관계에 대한 분석결과이다. 1단계 통제변수로 인구통계변수를 투입 시 직책이 조직몰입에 대하여 유의미한 요인이 되는 것을 알 수 있다.

2단계 독립변수를 투입했을 때 정서노동 중심화행동이 유의수준 $p < 0.01$ 수준으로 조직몰입에 유의미한 관계가 있음을 보여주며 표면행동은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 $R^2 = .138$ 로 회귀모형에 대하여 약 14%의 설명력을 나타내고 있으며, ΔR^2 는 .099로서 2단계 종속변수 투입시 설명력이 약 10% 증가함을 보여준다. 회귀계수 베타 값은 심화행동이 가장 높아 조직몰입에 대하여 상대적으로 중요성을 가지는 요인으로 나타났다. R^2 변화량에 대한 F값이 14.461이고 F변화량에 대한 유의확률이 .000이므로 유의수준 .05로 볼 때 R^2 변화량에 대한 통계적 유의성이 존재한다고 볼 수 있다.

분석결과를 보면 유의수준 $p < .01$ 에서 심화행동이 조직몰입과 유의적인 결과가 나타났으나 표면행동은 유의적이지 않는 것으로 나타났다. 따라서 정서노동이 조직몰입에 미치는 요인으로 심화행동을 경험하는 승무원은 조직몰입이 높으며 표면행동은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

Table 7 정서노동이 조직몰입에 미치는 영향 관계

변 수	조직몰입				
	β	R^2	ΔR^2	F	
통제변수	상수				
	성별	-.004			
	직책	.173***			
	경력	.014	.138	.099	14.461***
	재직항공사	.057			
독립변수	심화행동	.322***			
	표면행동	-.031			

주 1) * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

주 2) 통제변수인 성별(0, 1), 직책(승무원 0, 탑시니어 이상 1), 경력(중앙값), 재직항공사(0, 1)는 더미변수로 처리

4.3.1.3. 정서노동이 이직의도에 미치는 영향관계 분석

Table 8는 정서노동이 이직의도에 미치는 영향관계에 대한 분석결과이다. 1단계 인구통계적 통제변수를 투입했을 경우 성별과 경력, 재직항공

사가 유의미한 관계를 보이며, 2단계 독립변수를 투입시 정서노동 중심화행동은 이직의도에 부정적 영향을 미치고 있으며 표면행동은 긍정적 영향의 결과가 나타났다.

R^2 의 회귀식 모형 설명도는 .079로 약 8%의 설명력을 나타내고 있다. 베타 값으로 나타난 요인의 중요도는 심화행동과 표면행동이 비슷한 중요도를 나타내고 있다. F값이 8.204이고 F변화량에 대한 유의확률이 .000이므로 유의수준 .01로 볼 때 R^2 변화량에 관한 통계적 유의성이 존재한다고 볼 수 있다.

분석결과 심화행동은 이직의도와 부정적 관계로서 심화행동을 더 많이 하는 승무원의 경우 이직하려는 의도는 작아진다는 것을 알 수 있으며, 표면행동은 이직의도와 긍정적 관계로서 표면행동을 하는 승무원의 경우에 이직의도를 예측할 수 있는 것이다.

Table 8 정서노동이 이직의도에 미치는 영향 관계

변 수	이 직 의 도				
	β	R^2	ΔR^2	F	
통제변수	상수				
	성별	-.087*			
	직책	-.002			
	경력	-.169**	.079	.041	8.204***
	재직항공사	-.086**			
독립변수	심화행동	-.157***			
	표면행동	.159***			

주 1) * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

주 2) 통제변수인 성별(0, 1), 직책(승무원 0, 탑시니어 이상 1), 경력(중앙값), 재직항공사(0, 1)는 더미변수처리

4.3.2 조직지원시스템의 조절효과 검증

가설 II의 검증을 위하여 조직지원 시스템(교육 훈련, 상담제도, 조직지원, 상사 및 동료의 지원)을 조절변수로 한 정서노동과 업무태도와의 관계를 밝히기 위해 단계적 회귀분석을 실시하였다. 단계적 회귀분석은 조절변수가 중간척도 혹은 비율척도와 같은 연속변수인 경우 조절효과 분석방법으로 단계적 회귀분석의 통계적 강도가 높다고 설명하고 있다(Stone & Anderson, 1994). 이러한 가설검증에 투입한 변수들은 앞에서 실시한 상관관계 분석에 사용된 각 변수의 측정평균을 사용하였다.

변수는 모두 4단계의 단계적 회귀분석을 실시하였는데, 종속변수인 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 소진에 대하여 1단계로 인구통계적 변수를 통제변수로 투입하였다. 2단계에는 정서노동을

투입한 뒤 3단계로 조절변수를 순차적으로 투입하고, 마지막으로 정서노동과 조절변수의 상호작용항을 계산하여 회귀식에 투입하였다.

4.3.2.1 교육훈련의 상호조절작용 효과 분석

Table 9에서와 같이 정서노동과 직무태도에서 교육훈련의 상호조절작용항의 추가로 직무태도에 대한 설명력이 직무만족($\Delta R^2=.002$), 이직의도($\Delta R^2=.001$), 소진($\Delta R^2=.009$)은 미약하지만 증가를 보였으나 조직몰입($\Delta R^2=-.001$)은 감소를 보였다

교육훈련의 상호조절작용 효과는 직무만족의 경우 심화행동($\beta=-.546$), 표면행동($\beta=-.107$) 모두 부정적인 방향으로 나타났으며 통계적으로 정서노동 중 심화행동과 교육훈련이 유의적으로 나타났다. 이는 정서노동 중 심화행동이 직무만족에 미치는 영향은 교육훈련이 낮을수록 높은 직무만족을 나타내고 있음을 알 수 있다.

조직몰입의 경우 심화행동($\beta=-.162$), 표면행동($\beta=-.281$) 모두 부정적인 방향으로 나타났지만 통계적으로 유의적이지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정서노동이 조직몰입에 미치는 영향을 평가하는데 교육훈련이 조절역할을 하지 않음을 의미한다.

이직의도의 경우 심화행동($\beta=-.286$), 표면행동($\beta=-.351$) 모두 부정적인 방향으로 나타났지만 통계적으로 유의적이지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정서노동이 이직의도에 미치는 영향을

Table 9 교육훈련의 상호조절작용 효과 분석결과

구 분	직무만족		조직몰입		이직의도	
	β		β		β	
	3단계	4단계	3단계	4단계	3단계	4단계
심화행동	.306***	.596***	.257***	.406**	-.123***	.028
표면행동	-.080*	-.008	-.025	.080	.162***	.387*
교육훈련	.169	.643**	.266***	.589***	-.159***	.308
심화행동 ×교육훈련		-.546*		-.162		-.286
표면행동 ×교육훈련		-.107		-.281		-.351
R ²	.197	.199	.201	.200	.104	.105
ΔR^2	.002		-.001		.001	
F값	14.885***		14.939***		7.525***	

주) p<.01***, p<.05**, p<.1*

을 평가하는데 교육훈련이 조절역할을 하지 않음을 의미한다.

이상의 분석 결과를 종합하면 교육훈련이 직무만족에는 조절역할을 하였지만 조직몰입과 이직의도는 조절효과를 하지 않는 것으로 실증분석결과 나타났다.

4.3.2.2 상담제도의 상호조절작용 효과 분석

Table 10에서와 같이 정서노동과 직무태도에서 상담제도의 상호조절 작용항의 추가로 직무태도에 대한 설명력이 직무만족($\Delta R^2=.005$)은 미약하지만 증가를 보였으나 조직몰입($\Delta R^2=-.003$), 이직의도($\Delta R^2=-.003$)는 감소를 보였다

상담제도의 상호조절작용 효과는 직무만족의 경우 심화행동($\beta=.530$)은 긍정적 방향, 표면행동($\beta=-.337$)은 부정적인 방향으로 나타났으며 통계적으로 정서노동 중 심화행동과 상담제도가 유의적으로 나타났다. 이는 정서노동 중 심화행동이 직무만족에 미치는 영향은 상담제도가 활성화될수록 높은 직무만족을 나타내고 있음을 알 수 있다.

조직몰입의 경우 심화행동($\beta=.092$)은 긍정적 방향, 표면행동($\beta=-.111$)은 부정적인 방향으로 나타났지만 통계적으로 유의적이지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정서노동이 조직몰입에 미치는 영향을 평가하는데 상담제도가 조절역할을 하지 않음을 의미한다.

이직의도의 경우 심화행동($\beta=-.127$), 표면행동($\beta=-.198$) 모두 부정적인 방향으로 나타났지만 통계적으로 유의적이지 않는 것으로 나타났다. 이

Table 10 상담제도의 상호조절작용 효과 분석 결과

구 분	직무만족		조직몰입		이직의도	
	β		β		β	
	3단계	4단계	3단계	4단계	3단계	4단계
심화행동	.334***	.068	.279***	.233	-.115**	-.014
표면행동	-.076*	.130	-.020	.048	.144***	.226
상담제도	.075*	-.056	.221***	.239	-.205***	.044
심화행동 ×상담제도		.530*		.092		-.127
표면행동 ×상담제도		-.337		-.111		-.198
R ²	.176	.181	.185	.182	.114	.111
ΔR^2	.005		-.003		-.003	
F값	13.262***		13.407***		7940***	

주) p<.01***, p<.05**, p<.1*

러한 결과는 정서노동이 이직의도에 미치는 영향을 의미한다.

이상의 분석 결과를 종합하면 상담제도가 직무만족에 조절역할을 하였지만 조직몰입과 이직의도는 조절효과를 하지 않는 것으로 실증분석결과 나타났다.

4.3.2.3 조직지원의 상호조절작용 효과 분석

Table 11에서와 같이 정서노동과 직무태도에서 조직지원의 상호조절작용항의 추가로 직무태도에 대한 설명력이 직무만족($\Delta R^2 = -.003$), 조직몰입($\Delta R^2 = -.001$)은 감소하였으나 이직의도($\Delta R^2 = .002$)는 미약하지만 증가를 보였다

조직지원의 상호조절작용 효과는 직무만족의 경우 심화행동($\beta = -.076$)은 부정적인 방향으로 나타났으며 표면행동($\beta = .114$)은 긍정적인 방향으로 나타났다. 하지만 통계적으로 모두 유의하지 않은 것으로 나타나 조직지원이 조절역할을 하지 않음을 의미한다.

조직몰입의 경우 심화행동($\beta = -.015$), 표면행동($\beta = -.330$) 모두 부정적인 방향으로 나타났지만 통계적으로 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정서노동이 조직몰입에 미치는 영향을 평가하는데 조직지원이 조절역할을 하지 않음을 의미한다.

Table 11 조직지원의 상호조절작용효과 분석결과

구 분	직무만족		조직몰입		이직의도	
	β		β		β	
	3단계	4단계	3단계	4단계	3단계	4단계
심화행동	.272***	.313	.196***	.023	-.176*	.203
표면행동	-.051	-.129	.023	.249	.127***	.198
조직지원	.301***	.267	.532***	.799***	-.315***	.136
심화행동 ×조직지원		-.076		-.015		-.522*
표면행동 ×조직지원		.114		-.330		-.100
R ²	.246	.243	.384	.385	.159	.161
ΔR^2	-.003		-.001		.002	
F값	18.670***		35.431***		11.496***	

주) p<.01***, p<.05**, p<.1*

이직의도의 경우 심화행동($\beta = -.522$)은 통계적으로 유의하게 나타났으나 표면행동($\beta = -.100$)은 부정적인 방향으로 나타났지만 통계적으로 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정서노동이 이직의도에 미치는 영향을 평가하는데 조직지원이 부분적인 조절역할을 하고 있음을 의미한다.

이상의 분석 결과를 종합하면 조직지원이 이직의도와 소진에는 조절역할을 하였지만 직무만족과 조직몰입은 조절효과를 하지 않는 것으로 실증분석결과 나타났다.

4.3.2.4 상사의 지원이 정서노동과 업무태도에 미치는 영향

Table 12에서와 같이 정서노동과 직무태도에서 상사지원의 상호조절작용항의 추가로 직무태도에 대한 설명력이 직무만족($\Delta R^2 = .002$), 조직몰입($\Delta R^2 = .003$)은 미약하지만 증가를 보였으나 이직의도($\Delta R^2 = -.001$)는 감소를 보였다

상사지원의 상호조절작용 효과는 직무만족의 경우 심화행동($\beta = .104$)은 긍정적 방향, 표면행동($\beta = -.207$)은 부정적인 방향으로 나타났다. 하지만 통계적으로 모두 유의하지 않은 것으로 나타나 상사지원이 조절역할을 하지 않음을 의미한다.

조직몰입의 경우 심화행동($\beta = -.332$), 표면행동($\beta = -.350$) 모두 부정적인 방향으로 나타났지만 통계적으로 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정서노동이 조직몰입에 미치는 영향을 평가하는데 상사지원이 조절역할을 하지 않음을 의미한다.

Table 12 상사의 지원의 상호조절작용 효과 분석결과

구 분	직무만족		조직몰입		이직의도	
	β		β		β	
	3단계	4단계	3단계	4단계	3단계	4단계
심화행동	.320***	.268*	.249***	.410***	-.106**	.067
표면행동	-.071*	.059	.003	.222	.139***	.113
상사지원	.145***	.234	.339***	.878***	-.266***	-.027
심화행동 ×상사지원		.104		-.332		-.354
표면행동 ×상사지원		-.209		-.350		.043
R ²	.191	.189	.243	.246	.147	.146
ΔR^2	.002		.003		-.001	
F값	13.987***		19.182***		10.450***	

주) p<.01***, p<.05**, p<.1*

이직의도의 경우 심화행동($\beta=-.354$)은 부정적 방향, 표면행동($\beta=.043$)은 긍정적인 방향으로 나타났지만 통계적으로 유의적이지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정서노동이 이직의도에 미치는 영향을 평가하는데 상사지원이 조절역할을 하지 않음을 의미한다.

이상의 분석 결과를 종합하면 상사지원이 소진에는 조절역할을 하였지만 직무만족, 조직몰입, 이직의도는 조절효과를 하지 않는 것으로 실증분석결과 나타났다.

4.3.2.5. 동료의 지원이 정서노동과 업무태도에 미치는 영향

Table 13에서와 같이 정서노동과 직무태도에서 동료지원의 상호조절작용의 추가로 직무태도에 대한 설명력이 직무만족($\Delta R^2=.002$), 이직의도($\Delta R^2=.007$), 소진($\Delta R^2=.005$)은 미약하지만 증가를 보였으나 조직몰입($\Delta R^2=-.003$)은 감소를 보였다

동료지원의 상호조절작용 효과는 직무만족의 경우 심화행동($\beta=-.554$), 표면행동($\beta=-.086$) 모두 부정적인 방향으로 나타났으나 심화행동은 통계적으로 유의적인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정서노동 중 심화행동이 직무만족에 미치는 영향을 평가하는 데 동료의 지원이 조절역할을 하는 것을 의미한다.

조직몰입의 경우 심화행동($\beta=-.095$), 표면행동($\beta=-.012$)은 부정적인 방향으로 나타났지만 통계적으로 유의적이지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정서노동이 이직의도에 미치는 영향을 평가하는데 동료지원이 조절역할을 하지 않음을 의미한다.

Table 13 동료의 지원이 정서노동과 업무태도에 미치는 영향

구 분	직무만족		조직몰입		이직의도	
	β		β		β	
	3단계	4단계	3단계	4단계	3단계	4단계
심화행동	.314***	.644***	.283***	.290	-.134***	.236
표면행동	-.072*	-.008**	-.014	.057	.158***	-.150
동료지원	.174***	.616**	.201***	.276	-.138***	.003
심화행동 ×동료지원		-.554*		-.095		-.619*
표면행동 ×동료지원		-.086		-.012		.409
R ²	.197	.199	.170	.167	.098	.105
ΔR^2	.002		-.003		.007	
F값	14.768***		12.123***		7.458***	

이직의도의 경우 심화행동($\beta=-.619$)은 부정적 방향, 표면행동($\beta=.409$)은 긍정적인 방향으로 나타났는데 심화행동은 통계적으로 유의적이지만 표면행동은 통계적으로 유의적이지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정서노동이 이직의도에 미치는 영향을 평가하는데 동료지원이 부분적으로 조절역할을 하지 않음을 의미한다.

이상의 분석 결과를 종합하면 동료지원이 직무만족에는 조절역할을 하였지만 조직몰입, 이직의도는 조절효과를 하지 않는 것으로 실증분석결과 나타났다.

V. 결론

정서노동 요인 중 심화행동은 주어진 상황에서 고객에게 표현하려는 의지에 따른 내면 정서까지 일치하려는 노력이며 표면행동은 조직과 고객의 기대에 부합하려는 의지에 따른 노력이다.

가설 I의 분석결과를 살펴보면 가설 I-2b를 제외한 다른 가설은 모두 채택되었다. 먼저 심화행동은 직무만족과 조직몰입에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이직의도와는 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표면행동은 직무만족에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이직의도와 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Hochschild(1983)의 연구에 따르면 정서노동의 수행은 이를 실행하는 종업원의 개인적인 정서를 통제하는 것이므로 근본적으로 직무만족에 부정적인 영향을 미치며 소진을 예견한다고 하였다. 또한 Rutter & Fieding(1998)도 개인의 정서를 억압하게 되는 정서노동이 직무만족과 부정적 영향을 미치고 있으며, Grandey(2002)와 Chu(2002)도 심화행동, 표면행동 모두 직무만족과 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 그러나 본 연구는 Ashforth & Humphrey (1993)와 Wharton(1993)이 주장하는 것과 마찬가지로 정서노동의 상호작용적 효과로 인하여 사람들 사이에 관계를 조절하고 불확실한 상황을 예측가능하게 해주어 업무태도에 긍정적 영향을 미친다는 주장을 지지하고 있다.

가설 I의 실증분석결과를 살펴보면 첫째, 인구통계변수가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 직책이 높을수록 긍정적 결과를 보이며, 성별과 경력이 이직의도에 영향을 미치는 요인으로 나타났다.

둘째, 심화행동은 직무만족 및 조직몰입을 강

정적으로 예측하는 요인이 되며, 이직의도를 낮추는 요인이 된다. 이는 조직의 규범에 긍정적으로 반응하고 고객과 조직의 기대에 부응하기 위하여 역할내면화가 일어나는 심화행동이 업무태도에 긍정적 영향을 미침을 알 수 있다.

셋째, 표면행동은 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 미치고 이직의도를 예측하는 요인으로 나타났다. 이러한 결과로 비추어볼 때 역할내면화가 이루어지지 않고 외부표현만을 조절하는 행위인 표면행동은 업무태도에 부정적 영향을 미치는 요인임을 알 수 있다.

따라서 조직에서 정서노동의 긍정적 효과를 이끌어 내기위하여 심화행동을 하는 승무원들의 긍정적 업무태도를 유지하도록 하며 표면행동에 따른 부정적 결과를 낮출 수 있는 현실적인 조직지원 시스템을 모색할 필요성이 제기되는 것이다. 그리고 가설 H의 분석결과를 살펴보면 모든 가설은 부분적으로 채택되었다. 조직지원 시스템은 정서노동에 대하여 각각 다른 조절효과를 나타내었다. 일부 조절효과는 기대하였던 긍정적 효과보다는 부정적 효과도 나타나고 있음이 밝혀졌다. 가설 I과 마찬가지로 승무원들의 업무태도에 가장 큰 중요도를 보인 요인은 심화행동과 관련된 상호조절항이었다. 이러한 결과는 심화행동이 업무태도를 긍정적으로 변화시킬 수 있는 중요한 변수가 될 수 있다는 것을 나타내는 것이다.

가설 검증결과를 좀 더 세밀하게 분석해보면 첫째, 정서노동 중 심화행동에 교육훈련은 직무만족에 부정적 영향을 보이고 있다. Krulm & Geddes(2000)는 정서노동을 수행하는 구성원에 대한 교육훈련은 심화행동을 위한 정서적 노력에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 또한 서비스를 제공하는 구성원들에 대한 직무교육이나 훈련 등이 직무만족을 높이고 조직에 대한 몰입에 기여한다(Gultek et al., 2006)는 것과는 상반된 결과인 것이다.

이처럼 교육훈련이 심화행동을 하는 승무원들의 직무만족을 낮추는 결과는 서비스 태도 등에 관한 교육훈련이 오히려 심화행동을 하는 승무원들의 정서관리에 대한 자율성을 해치는 것으로 판단되어 직무에 만족하지 못하는 것으로 추정할 수 있다.

둘째, 상담제도는 심화행동에 대하여 직무만족을 높이는 효과가 있는 것으로 나타났다. 선행연구에 따르면 조직의 상담이 구성원들의 문제를 해결하고 직무만족 및 생산성 향상에 도움(권기성, 2005)에 도움을 준다고 하였다. 이러한 결과와 마찬가지로 승무원들의 관리자로부터의 상담

은 정서노동 수행에 적절한 도움이 되는 것이다. 그러나 표면행동에 대하여 상담제도는 통계적 유의미를 지니지 못했으며 조직몰입과 이직의도와도 통계적 관련성을 찾지 못했다.

셋째, 여러 연구에서 조직지원이 이직의도(Wayne et al., 1997)를 조절하고 조직몰입(Rhoades et al., 2001)을 증가시키며 직무만족(Allen et al., 2003)을 높이는 결과를 가져온다고 했다. 그러나 본 연구에서 실증분석 결과 심화행동을 하는 승무원들의 이직의도를 조절해주는 효과는 나타났으나 직무만족과 조직몰입을 조절하는 효과는 나타나지 못했다 또한 표면행동과의 관계에서는 조절효과가 전혀 나타나지 않았다. 정서노동 중 심화행동이 이직의도에 미치는 영향은 조직지원이 높을수록 낮은 이직의도를 나타내고 있음을 알 수 있다.

넷째, 상사 및 동료의 지원의 정서노동에 대한 조절효과에 있어 상사의 지원은 심화행동 및 표면행동과 업무태도와의 관계에서 조절효과를 지니지 못한 것으로 나타났으나 동료의 지원은 심화행동과 직무만족, 이직의도에 대하여 부정적 조절효과를 나타내고 있다. 즉 동료지원은 직무에 만족하기보다 위축되거나 경쟁의식 때문에 감소하고 동료들의 지원으로 이직하려는 의도에 효과를 주는 것으로 알 수 있다.

본 연구를 종합하면 정서노동 중 심화행동이 직무태도에 미치는 영향은 조직지원 시스템이 잘 구축될수록 이직의도를 감소시키는 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 또한 표면행동이 직무태도에 미치는 영향은 조직지원 시스템과는 무관한 것을 알 수 있다.

이러한 결과는 육상의 지원을 받을 수 없는 기내라는 제한된 공간에서 팀제로 근무하는 승무원 근무환경의 특성이 원인이라 사료된다. 본 연구는 이상의 성과에도 불구하고 다음과 같은 한계도 지니고 있다.

첫째, 인구통계적 변수 이외에 개인의 특성이 제외된 점이다. 정서노동은 개인의 정서를 조절하고 통제함으로써 나타나게 된다. 그러므로 개인의 성격 같은 특성이 자신의 내면 정서를 조절하는데 많은 영향을 미치게 된다. 본 연구에서는 이러한 개인의 성격이 전혀 고려되지 않았다.

둘째, 직무의 특성에 대한 고려가 없었다. 승무원은 항공사의 대표적인 서비스 상품을 고객에게 제공하고 있다. 그러나 업무의 특성상 항공기 안전이라는 중요한 업무도 함께 수행해야한다. 항공기의 안전은 고객이 안전한 여행을 마칠때 매우 필수적인 요인이다. 승무원의 안전업무는

개인의 자유로운 행위를 통제하게 되는 경우도 발생한다.

또한 항공기의 객실이라는 물리적 공간은 여러 고객들과 함께 공유하는 공간이다. 이 같은 조건은 승무원들로 하여금 고객의 자유로운 행동을 제약하거나 통제하는 행위로 나타나게 된다. 그래서 긍정적 의사표현과 즐거운 정서의 표현만이 승무원의 업무의 모든 것이 될 수 없으므로 이러한 직무의 특성이 고려되지 못한 것이 본 연구의 한계점이라 할 수 있다.

셋째, 정서노동과 고객만족과의 관계를 분석하지 못했다는 것이다. 서비스를 제공하는 구성원들의 태도가 고객만족에 영향을 미치는 요인이 된다는 것은 앞선 선행연구에서 잘 나타나 있지만 본 연구에서는 승무원들의 정서노동과 조직의 궁극적인 성과인 고객만족과의 관계를 나타내고 있지 않는 점이다.

넷째, 정서노동이 성공적으로 수행되기 위해 다양한 조직지원 시스템을 검토하였지만 선행연구에 나타난 바와 같은 충분한 조절효과가 나타나지 못한 점이다. 이는 조직지원 시스템의 적용에 있어 구체적이지 못한 분석의 결과이거나 승무원들이 정서노동을 수행하는 데 요구되는 조직지원에 대한 이해의 부족일 수도 있다. 그리고 구체적인 제도나 지원의 제시가 미비했던 점도 한계가 될 것이다.

마지막으로 정서노동과 업무태도 측정이 승무원의 지각에 의존하였다. 고객이 판단하는 정서노동과 서비스 품질이 배제되어 승무원 자신의 주관적인 판단으로 측정되었기 때문에 객관적인 지표에 한계를 지닐 수 있다. 향후 연구는 이러한 부분을 보완하는 실증이 필요할 것이다.

참고문헌

- [1] 권기성(2005). 상담심리치료와 조직의 생산성과의 관계, 한국인간관계학회보, 10(1). pp 43-64.
- [2] 김영재, 김성국, 김강식(2005). 인적자원관리, 삼영사.
- [3] 류재숙, 박연옥(2006). IPA를 이용한 항공사 선택속성 평가, 관광연구저널, 20(2). pp 157-171.
- [4] 서비스 경영연구회(2001). 서비스 경영, 석정.
- [5] 이훈구의(2003) 정서심리학, 법문사.
- [6] 이장호(1987). 상담심리학 입문, 박영사
- [7] 최중헌(2004)산업상담을 통한 인적자원관리에 관한 연구,상명대학교 정치경영대학원
- [8] Abraham, R.(1998) Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 124. pp 229-246.
- [9] Adelman, P. K.(1989) Emotional labor and employee well-being. University of Michigan Ann Arbor.
- [10] Allen. D., Shore, L. & Griffeth, R.(2003) The role of perceive organizational support and supportive resource practice in the turnover process. *Journal of Management*. 29. pp. 99-118
- [11] Allen, N. J. & Grisaffe, D. B.(2001) Employee commitment to the organization and customer reactions mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11. pp 209-236.
- [12] Ashforth, B. & Humphrey, R.(1993) Emotional labor in service role: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18. pp 88-115.
- [13] Ashforth, B. & Tomiuk, M. A.(2000) Emotional Labor and Authenticity: Views from service agents. In S. Fineman(Ed.), *Emotion in Organizations*(2nd ed., pp.184-203), Thousand Oaks,CA: Sage.
- [14] Chu, K. H-L.(2002) The effects of emotional labor on employee work outcomes. *Virginia Polytechnic Institute and State University*.
- [15] Cote, S. & Morgan, L.(2002) A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intention to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23. pp 947-962.
- [16] Cropanzano, R. Howes, J. C., Grandey, A. A. & Toth, P.(1997) The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organization Behavior*, 18. pp 159-180.
- [17] Dewe, P(1994) EAPs and stress management 'from theory to practice to comprehensiveness', *Personnel Review* 23(7) pp 21-32
- [18] Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosslerand, R. H.(2005) The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies, *Journal of Vocational Behavior*, 66. pp 339-357.
- [19] Egan, G. (1997). *The skilled helper*(6th ed.)

Monterey, CA: Brook/cole.

- [20] Feldman, D. C.(1997) Management emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*.
- [21] Fox, S.(2001) Emotional Value: Creating strong bonds with your customers. *Personnel Psychology*, 54(1). pp 230-234.
- [22] Grandey, A. A.(2000) Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, pp 95-110.
- [23] Grandey, A. A., Fisk, M. Glenda., Mattila, A. S., Jansen, K. J. & Sidenman, L. A.(2005) "Is service with smiling" enough? Authenticity is positive display during service encounters. *Organizational Behavior and Human decision Processes*, 96. pp 38-55.
- [24]Gross, J.(1998) Antecedent-and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, and Physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1). pp 224-237.
- [25] Grove, S. J. & Fisk, R. P.(1989) Impression management in services marketing: A dramaturgical perspective. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld(Eds.), *Impression management in the organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- [26] Gultek, M. M., Dodd, T. H. & Guydosh, R. M.(2006), Attitudes towards wine-service training and its influence on restaurant wine sales. *International Journal of Hospitality Management*, 25, Issue 3, pp 432-446.
- [27] Heuven, E. & Bakker, A. B.(2003) Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12. pp 81-100.
- [28] Hochschild, A. R.(1983) *The managed of heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- [29] Kruml, S. M. & Geddes, D.(2000) Exploring the dimensions of emotional labor: The Heart of Hochschild's work. *ManagementCommunication Quarterly*, 14, pp 8-49.
- [30] Lepore, S. J.(1993) Social conflict, social support and psychological distress: Evidence of cross-domain buffering effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63. pp 857-867.
- [31] Locke, E. A.(1983) The nature and causes of job satisfaction. in Dunnette, M. d. (Ed.) *Handbook of Industrial Psychology*, John wiley & Sons, New York, NY.
- [32] Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A.(1993) Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied Psychology*, 78, pp 538-551.
- [33] Meyer, J. P. (1997) Organizational commitment. In: Cooper CI, Robertson IT, editor, *International review of industrial psychology*, vol. 12w New York; Wiley. pp 175-225.
- [34] Morris, J. A. & Feldman, D. C.(1996) The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*. 21, pp 986-1010.
- [35] Mobley, W. N.(1982) *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, Reading: Addition Wesley.
- [36] Mowday, R. T., Poter, L. W. & Steers, R. M.(1982) *Organizational linkage: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, C.A: Academic Press.
- [37] Noe. R. A., Hollenbeck. J. R., Gerhart. B. & Wright. P. M.(2006) *Human Resource Management*. 5th Edition. McGraw-Hill Irwin
- [38] Pugh. S. D.(2001) Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*. 44. pp1018-1027.
- [39] Rhoades. L., Eisenberger, R. & Armeli, S.(2001) Affective commitment to the organization.: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 86. pp 825-836.
- [40] Randall, M., Corpanzano, R., Bormann, C. & Birjulin, A.(1994) The relationship of organizational politics and organizational support to employee attitudes and behavior, Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Dallas, TX.
- [41] Rutter, D. R. & Fieding, P. J. (1998) Sources of oculoational stress: an examination of British prison officers. *Work and Stress*, 2. pp 291-299.

- [42] Schmit, M. J. & Allscheid, S. P.(1995) Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connection. *Personnel Psychology*, 48(3). pp 521-536.
- [43] Schneider, B. & Bowen, D. E.(1985) Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70. pp 423-433.
- [44] Shore, L. M & Shore, T. H.(1995) Perceived organizational support and organizational justice. In Coropanzano, R. and Kacmar, K. M. (Eds.) *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, Quorum Books, Westport, CT, pp 149-154.
- [45] Shore, L. M., & Wayne, S. J.(1993) Commitment and employee behavior: Comparison of affective and continuance commitment with perceives organizational support. *Journal of Applied Psychology* 78(5) 774-780.
- [46] Stephane, D. Iverson, R. & Walsh, J.(2002) Work Relationships in Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal. *Journal of Management Studies*, Vol. 39, pp 471-496.
- [47] Tolich, M.(1993) Alienating and liberating emotions at work. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22. pp 361-381.
- [48] Totterdell, P. & Holman, D. (2005) Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*. 8(1). pp 55-73.
- [49] Thomas, L. T. & Ganster, D. C.(1995) Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*. 80, pp 6-15.
- [50] Tsai, W. C.(2001) Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management*. 27. pp 497-512.
- [51] Tsai, W. C. & Huang, Y. M.(2002) Mechanism linking employee affective delivery and customer behavioral intentions. *Journal of Applied Psychology*, 87. pp 1001-1008.
- [52] Wharton, A.(1993) The affective consequences of service work. *Work and Occupations*, 20. pp 205-232.
- [53] Yang, F-H. & Chang, C-C.(2007) Emotional Labor, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*. 3. pp 1-9.
- [54] Zapf, D. (2002) Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*. 12. pp 237-268.