

## Original Article

<https://doi.org/10.12985/ksaa.2020.28.4.032>  
ISSN 1225-9705(print) ISSN 2466-1791(online)

객실승무원의 이미지메이킹 자율성이  
직무열의, 서비스성과, 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구  
김하영\*

A Study on the Effects of Autonomy of  
Cabin Crew's Image Making Standards on Job Enthusiasm,  
Service Performance and Organizational Performance

Ha Young Kim\*

ABSTRACT

In this study, an analysis is conducted to understand the effect of the cabin crew's image-making autonomy on job enthusiasm, service performance and organizational performance. And this is conducted on cabin crew members in airlines with autonomy based on image making standards and a total of 109 copies are used for final analysis. First, the image-making autonomy show significant positive (+) influence on all of the sub-factors of job enthusiasm such as job vitality, job commitment, and job commitment. Second, all sub-factors of job enthusiasm, job vitality, job commitment and job commitment show a significant positive (+) influence on service performance. Third, service performance show a significant positive (+) influence relationship on organizational performance. As a result, it is expected that airlines will be used as a basis for easing the regulations for image making of cabin crew and introducing an autonomous management system in the future.

**Key Words** : 객실승무원 이미지메이킹(Cabin Crew's Image Making), 자율성(Autonomy), 직무열의(Job Enthusiasm), 서비스성과(Service Performance), 조직성과(Organizational Performance)

1. 서 론

현대사회가 전문화, 정보화, 다양화됨에 따라 생활양식과 가치가 빠르게 변화하고 있으며, 생존의 경쟁체제에서 경쟁력을 확보하기 위해 자기 이미지를 관리하고 표현하는 능력은 중요하게 여겨지고 있다(Lee and

Yoon, 2009). 특히 서비스 산업은 기업의 정서가 고객의 기억에 각인되고 인상적인 경험이 될 수 있도록 하기 위해 인적서비스를 조직의 경영학적 근간으로 접근하고 있으며(Pfeffer, 1994), 대인서비스를 통해 평가되어지는 서비스 종사자들의 이미지는 기업의 성과 즉 생산성과 연결된다(Kim, 2009). 따라서 고객 접점 서비스의 대표적인 직종인 객실승무원은 외적 이미지 관리 차원으로 출퇴근 복장을 비롯하여 항공사 고유의 규정에 따라 유니폼을 착용하고 비행을 위한 외모를 구성하는 모든 요소(엑세서리, MAKE-UP, HAIR-DO 등)에 대한 제반 규정을 준수하고 있다(Lee, 2009). 강

Received: 23. Nov. 2020, Revised: 05. Dec. 2020,

Accepted: 05. Dec. 2020

\* 한국항공대학교 경영학 박사

연락처 E-mail : hy51h@hanmail.net

연락처 주소 : 대구광역시 수성구 동원로 110

혜경 외(2014)는 고객관점에서 객실승무원의 외적 이미지에 대한 태도를 연구하였으며, 고객의 객실승무원에 대한 인지적 이미지가 항공사 대한 선호도, 애호도와 같은 긍정적인 이미지를 형성한다는 것을 확인하였다.

하지만 인간의 내적동기인 자유의지의 작용을 통해 긍정적인 직무성적을 가져온다는 관점인 자기결정성 이론(Ryan and Deci, 2000)의 인식이 대두됨에 따라 항공사의 객실승무원의 이미지메이킹 관련 제반규정에 대한 의사결정에 자율성을 부여하여 효율적 업무 집중과 유연한 근무환경을 조성하기 위한 노력이 시도되고 있다(Kim, 2020). 즉, 기업들이 성과를 높이기 위해 도입하는 인적, 전략적 시스템과 업무지침들이 오히려 조직구성원들에게 스트레스를 주고, 업무성적을 저해하는 방해요인이 될 수 있음을 시사하는 것이다(Yoo and Park, 2007). 정태연(2018)은 리더십, 직무자율성과 조직몰입 성과 간의 관계 연구에서 항공사 조직 내의 일정한 자율성을 통해 자발적이고 능동적인 조직분위기를 조성하면 조직몰입 높게 된다고 설명하였다. 또한 이것으로 인해 회사에 대한 애착감과 소속감을 향상시키고 자신의 회사에 대한 가치를 극대화시킬 수 있음을 강조하였다.

따라서 본 연구에서는 외적 이미지메이킹 관리 제반규정에 대해 자율성을 부여한 항공사에 근무하는 객실승무원을 대상으로 하여 인식된 이미지메이킹 자율성이 직무열의, 서비스성과, 조직성장에 미치는 영향을 실증분석하고자 하였다.

본 연구를 통해 객실승무원의 내적 만족을 통한 업무 효율성 및 조직의 생산성의 관계를 확인하여 향후 항공사들이 객실승무원 이미지메이킹 규정을 완화하고, 자율적 관리제도 도입을 하기 위한 근거자료로 활용되기를 기대한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 객실승무원 이미지메이킹

대인관계를 통해 사람의 마음속에는 그 사람에 대한 느낌과 생각, 생김새와 표정, 말투, 태도, 옷차림 등에 따라 형상이 형성되는데, 이것을 이미지라고 한다(Jung, 2009). 상대방에게 긍정적인 이미지를 각인시키기 위해 자신이 바람직하게 생각하는 상을 실현하기 위한 과정 혹은 의도적인 변화 과정을 이미지 메이킹이라고 개념화할 수 있다(Kim, 2008). 또한, 이미지메이킹은 개인이 추구하는 목표를 달성하고자 자기 이미

지를 통합적으로 관리하는 행동이며, 자기향상을 위한 개인의 노력을 통칭하는 것으로 외적 이미지 관리를 통해 내적이미지를 긍정적으로 변화시키는 시너지 효과를 얻을 수 있다(Kim and Do, 2012). 김경호(2005)는 자기의 이미지를 긍정적으로 인식하는 사람은 조직에서 자기성취감 및 생산성의 향상을 가져올 수 있고, 그 반대의 경우에는 조직에서 고립이나 실패를 가져올 수 있다고 강조하면서 진정한 이미지메이킹은 내면에서 서부터 시작된다고 하였다. 이러한 이미지메이킹은 세가지의 구성요인으로 구분하여 설명되어진다. 먼저 내적이미지는 심성, 생각, 습관, 욕구, 감정 등과 같은 인간의 심리적, 정서적인 측면의 고유한 특성을 말하며, 외적 이미지는 개인이 지닌 분위기로 표정, 헤어스타일, 메이크업, 패션, 화술, 매너 등 복합적인 개인의 특징을 말한다(Jeong, 2009; Song, 2009). 마지막으로 사회적 이미지는 대인관계의 교류를 통해서 나타난 개인의 본질과 현상이 형성되는 관계적인 이미지를 의미한다(Kim and Jung, 2014).

특히 대표적인 대면서비스 직종인 항공사의 객실승무원은 항상 깔끔하고 자신감과 신뢰감 있는 모습을 연출하기 위한 외적 이미지관리의 중요성이 강조되며, 신입승무원 양성과정교육에서부터 이미지관리 교육을 실시하고 있다. 즉, 외적 용모관리인 메이크업, 걸음걸이, 피부 관리, HAIR-DO, 유니폼, SMILE 등이 외적 이미지 교과과정을 통해 승객들에게 단정하고 고급스러운 이미지를 표출할 수 있도록 교육이 이루어지고 있다(Lee, 2009). 또한, 승객들과의 접점 시 좋은 이미지를 각인시키기 위해 실제 근무에서도 객실승무원들의 업무 시작 전 정해진 외모규정에 따라 유니폼의 검사, 피부상태와 Make-up 상태, Hair-do, 손톱상태, 유니폼의 청결상태, 구두의 광택상태, 악세사리의 크기 및 형태 등을 점검하고 있다(Shin and Kim, 2011).

이러한 사항들은 항공사 객실승무원은 승객들에게 직접적인 서비스를 제공하므로 그 역할은 매우 중요하게 인식되고, 항공사의 서비스 생산성과 더불어 항공사 자체의 이미지로 연결되기 때문이다(Lovelock, 1990). 장대성, 김민수(2003)는 외적 이미지 품질요인에 대해 신장과 유니폼, 단정한 외모, 젊고 지적인 면 등 5가지로 구분하였으며, 미소를 잃지 않는 얼굴, 올바른 언어 구사, 유니폼의 모양과 청결성은 외적 이미지 형성을 요인으로 확인되었다. 동시에 외적 이미지 품질은 재구매력에도 영향을 미친다는 것을 입증하였다. 김은상(2005)은 항공사 객실승무원 이미지와 항공사 이미지 간의 인과관계를 검증하고자 하였으며, 객실승무원의

이미지가 항공사 이미지에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 또한, 항공사 이미지는 국내항공사가 외국항공사보다 좋은 것으로 인식됨을 알 수 있었다.

## 2.2 이미지메이킹 자율성

이미지메이킹 자율성은 외적 이미지의 연출에 대한 개인의 재량권과 독립성을 말하며, 직장 구성원의 직무 자율성을 기초로 한 개념이다. 직무자율성이란 직무를 수행하는 과정에서 작업 계획, 스케줄, 의사결정, 방법론의 선택 등에 대해 독립, 자유, 결정권을 갖는 정도를 의미한다(Wall et al., 1992). Morgeson, Humphrey(2006)는 직무자율성을 직무상황에서 출/퇴근시간, 휴게시간, 호칭, 복장, 업무위임, 업무선택에 대해 정해진 규정 내 개인의 선택을 포함한다고 설명하였다.

Langfred and Moye(2004)의 연구에 따르면, 직무 자율성은 업무수행을 통해 개인 자신이 능력과 지략이 있다는 자신감을 더욱더 인식하기 때문에 직무수행 능력을 향상시킨다고 하였다. 또한, 조직이 개인에게 직무자율성을 부여하게 되면 기업수준의 생산성, 재무적 성과와 더불어 구성원들의 태도와 업무행동에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Hackman and Oldham, 1975, 1976). 그러므로 직무자율성은 직무에 대한 개인의 내재적 동기화와 직무수행에 있어 중요한 예측요인으로 간주할 수 있다(Campion, 1988; Hackman and Oldham, 1976).

직무자율성의 맥락으로 최근 항공사에서는 새로운 시대 해석과 더불어 객실승무원의 개성을 존중하고 자율성 의사결정을 통해 즐겁게 일하는 환경을 조성함으로써 더 나은 서비스를 제공하고 고객만족을 실현하기 위한 외적 이미지를 위한 규정완화가 허용되는 추세이다(Kim, 2020; Ham et al., 2020). 국내항공사 중 최초로 2018년부터 티웨이항공은 객실승무원들의 헤어스타일, 헤어컬러, 메이크업 등을 자유화하였으며, 제주항공은 객실승무원 이미지메이킹 규정을 완화하여 비행근무 중 안경 착용 허용과 네일 규정을 완화하였다. 또한, 아시아나항공은 헤어스타일 규정을 완화하여 객실승무원 정통의 이미지인 쪽머리 외에 단발머리도 허용하였으며, 모자는 특수한 행사에만 착용하는 것으로 규정을 변경하였다(Ham et al., 2020).

이와 같이 획일적인 용모가 아닌 자연스럽고 친근한 이미지는 고객들과의 심리적 거리를 가깝게 할 수 있고, 객실승무원의 측면에서는 안전수행에 대한 자신감을 향상시키고, 근무에 대한 피로도를 감소시키는 등

긍정적인 효과가 인식되고 있는 추세이다(Trepte and Reinecke, 2011; Wahlstedt et al., 2010).

직무자율성에 관한 선행연구를 살펴보면, 최해수, 속대봉(2016)은 호텔기업의 조직구성원을 대상으로 한 연구를 통해 구성원들의 직무자율성이 증가하면 자신들이 수행하는 직무자체에 대한 만족도가 향상되고, 만족도 증가는 직무몰입도 증가시키는 것으로 나타났다. 효율적인 대고객지향적 서비스 업무를 수행하기 위해서는 직무수행의 유연성을 확보하여 직무자체의 만족도를 제고시켜야 한다는 것을 강조하였다. 그러므로 서비스를 판매하는 호텔기업 조직의 분위기는 자율적 직무이행을 강조하면서 수행 결과에 대한 책임을 동시에 부여하는 관리정책이 필요함을 시사하였다. 이희선, 이희수(2011)는 직무자율성과 조직구성원의 부정적 요소인 스트레스와의 관계를 분석하였으며, 구성원 스스로 업무일정을 계획 및 조정하고, 업무에 투입하는 에너지를 조절하여 부정적 스트레스를 조절할 수 있다고 주장하였다.

따라서 본 연구에서는 객실승무원의 이미지메이킹의 자율성에 대해 직무자율성의 맥락으로 인식하여 최두형(2018)이 직무자율성과 조직효과성의 영향에 관한 연구에서 제시한 직무자율성의 특징을 반영하여 측정 문항을 분석에 반영하였다.

## 2.3 직무열의

직무열의는 개인의 직무 수행 과정에서 육체적, 인지적, 정서적 그리고 정신적 에너지를 투입하는 것을 말하며(Kahn, 1990), 긍정적인 업무와 관련한 정서적인 동기상태를 의미한다(Bakker et al., 2008). 이것은 조직 또는 직무의 특성을 반영한 태도이기보다 직무의 성과와 연관된 심리적 연결로 정의된다(Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001). Schaufeli 외(2002)는 직무열의를 직무소진과 완전한 대비는 아니지만, 기본적으로 직무소진과 반대되는 개념으로 설명하였다. 즉, 조직 내에서 직무열의가 높은 구성원은 사업의 맥락을 이해하고, 성과 향상을 목표로 동료와 협력하는 등 업무에 대한 열정을 갖게 된다(Robinson et al., 2004).

Macey and Schneider(2008)는 직무열의의 일에 관한 긍정적이며 열정적으로 헌신하고 몰입하는 마음의 상태의 특성을 반영한 활력, 몰입, 헌신 등 3가지 차원의 구성개념을 제시하였다. 활력은 업무를 수행에 있어 높은 에너지 수준과 정신적 회복력을 유지하여 그것을 자신의 일에 노력을 투입하려는 의지, 어려움을

극복하려는 인내 등을 의미한다. 헌신은 업무에 대한 의미부여를 통해 열정, 도전의식, 자부심을 가지는 것이며, 몰입은 일에 깊게 몰두된 상태, 완전히 집중된 상태를 말한다. 이와 같이 직무열의는 조직이 목표, 몰입, 헌신, 열정, 노력, 에너지를 내포하고 있으며, 주로 그 결과는 조직의 효과성 및 효율성으로 이어진다(Ericson, 2005).

직무열의와 관련한 선행연구를 살펴보면, 양근애 외(2018)는 항공기라는 특수한 상황 속에서 장시간 팀으로 근무하는 특성을 가지게 되는 항공사 승무원들의 조직과 직업에 대한 몰입 정도에 따른 직무열의 및 서비스행동과의 관련성을 통합적으로 파악하고자 하였으며, 회사에 대한 애착심은 직무열의를 높이고, 한편으로는 승무원이라는 자신의 직업에 대한 소명의식과 자부심과 같은 직업에 대한 긍정적인 심리상태를 가지면 직무의 열의가 높일 수 있다는 결과를 가져왔다. 또한, 승무원의 직무에 대한 활력, 헌신적인 마음가짐은 서비스 행동에 직접적인 긍정적 영향을 주어 궁극적으로 서비스품질 향상에 기여할 수 있음을 입증하였다. 권주영 외(2019)는 직무 특성상 감정노동 노출이 많은 환경의 간호사들을 대상으로 감정노동의 하위요인 감정표현빈도, 감정적부조화, 감정표현주의 인식이 직무열의 및 이직의도에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 그 결과, 업무를 수행할 때와 실제 감정과의 이질적인 상황을 통한 노동이 가중될수록 직무열의에 부정적인 영향을 미치고 이직의도를 발생시키는 것으로 나타났다 또한, 직무열의가 높아질수록 이직의도를 감소시키는 결과를 가져오므로 심리적으로 안정된 환경과 정서적인 만족을 통해서 직무열의를 느낄 수 있도록 유도해야 한다고 강조하였다.

따라서, 본 연구에서는 박인혜(2018)가 객실승무원의 직무자원, 직무소진이 직무열의에 미치는 영향을 확인한 연구를 통해 직무열의의 특성을 구분하여 활력, 헌신, 몰입의 측정개념을 연구에 반영하였다.

## 2.4 서비스성과

서비스성과는 개인이 조직목표 달성을 위하여 실행하는 업무의 수행정도로써 구성원의 역할 지각, 능력, 노력에 의한 달성 여부를 가리키는 조직행동으로 개념화 할 수 있다(Cho and Lee, 2006). 즉, 서비스기업의 측면에서 서비스 제공자가 고객요구에 응대하여 고객을 돕는 등 서비스 업무 수행에 대한 결과를 의미한다(Liao and Chuang, 2004).

서비스에 대한 활용의 결과를 나타내는 서비스성과는 조직차원 및 개인차원으로 구분된다. 조직차원의 서비스성과는 서비스 기업이 고객 응대활동을 통한 비용절감, 이익, 시장점유율, 투자수익율, 고객만족, 충성도 등의 마케팅성과, 재무적 성과, 서비스기업의 목표달성 정도 대한 효과를 반영한 것이다(Gengo et al., 2011; Hassan et al., 2013). 또한, 개인차원의 서비스성과는 도구적 성과의 특징을 가지며, 서비스 환경범위에서 서비스를 제공하는 과정으로부터 발생하는 기술적 결과로 설명된다(Hon, 2013). 즉, 서비스제공자들이 자신에게 할당된 직무관련 행위와 결과가 고객의 서비스 구매 환경에서 요구되는 기대 부합정도 혹은 합리적, 효과적인 달성된 정도를 의미한다(Kim and Kim, 2014).

기업을 대상으로 한 연구에서는 서비스성과를 구성원의 주관적인 개인차원의 기준에 따라 주로 측정하였다. 예를 들어, 서창적 외(2010)는 고객에게 제공서비스에 대한 맞춤형 응대능력, 정확성, 문제해결 능력을 구성요소로 설정하였으며, Liao and Chuang(2004)은 서비스제공자의 친절성, 응대의 신속성, 고객의 욕구 파악, 협조성, 고객욕구에 맞는 서비스 내용 제시, 고객이 예상하지 못한 서비스에 대한 응대, 제공 서비스에 대한 설명력으로 구분하여 적용하였다.

서비스성과에 대한 선행연구를 살펴보면, 이수진(2017)은 객실승무원의 긍정심리자본이 직무를 수행하는데 있어서 몰입과 서비스성과의 영향관계를 실증분석하고자 하였으며, 자신의 서비스 행동에 대한 신념과 자신감이 고객의 요구에 대해 신속하고 친절한 서비스를 제공하여 그로 인한 성과를 충분히 가져올 수 있다는 점을 강조하였다. 또한, 정서적 몰입은 서비스 성과에는 유의한 영향성을 나타내지 못하였으며, 비정상적인 상황을 자주 마주하게 되는 서비스현장 환경에서 회사에 애착심이 최상의 서비스를 제공하려는 의지와는 차이가 있음을 설명하였다. 권인수 외(2011)는 호텔서비스 분야를 대상으로 조직지원인식과 서비스지향적 조직시민행동 그리고 서비스성과의 연관성을 살펴보고자 하였으며, 구성원의 조직지원인식이 높아질수록 구성원의 서비스성과가 향상되고, 서비스성과가 개선되면 고객의 호응과 만족도도 향상되어 이는 조직의 성과로도 이어질 수 있음을 확인하였다. 즉, 구성원의 서비스성과를 향상시키기 직원들에 대한 더 많이 후원과 도움을 제공해야 할 필요성이 있음을 시사하였다.

따라서, 본 연구에서는 객실승무원의 서비스제공에 대한 결과에 대해 Liao and Chuang(2004)이 제시한

측정개념을 반영하여 연구에 적용하였다.

### 2.5 조직성과

조직성과는 해당 조직의 목표달성 정도를 의미하며, 여기서 목표란 현재 조직의 활동범위를 통해서 추구하는 바 혹은 조직이 현재 실행하려고 하는 것이라고 개념화 할 수 있다(Price, 1986). 또한, 조직, 단체 혹은 개인이 의도한 계획과 활동을 통해 획득한 결과물을 나타낸다(Poister, 2003). 일반적으로 조직성과의 개념에 대해서는 다양한 인식들이 존재하고 복합적이기 때문에 모든 조직에 적용할 수 있는 공통적 및 단일한 성과 판단의 기준이 없으며, 해당 조직에 맞추어 다양한 방법으로 성과를 측정하게 된다(Brewer and Selden, 2000).

Cambell(1976)과 조지인(2013)은 조직의 성과를 측정하기 위해 3가지의 평가지표를 제시하였다. 직무만족도, 동기부여, 직원의 사기, 갈등과 응집성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성향 등을 반영한 '심리적 지표'와 전반적인 효과성, 생산성, 능력, 성장성, 목표달성률, 이해관계집단의 평가 등을 의미하는 '경제적 지표'를 들 수 있다. 또한, 사고의 빈도, 결근율, 이직률, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범 일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성 등을 설명하는 '관리적 지표'로 구분된다.

현대와 같이 국제화를 지향하는 추세와 더불어 조직이 복잡해지는 시점에 조직의 유효성과 적응력을 높이기 위해서는 환경에 대처하면서 조직에 할당된 목표를 효율적으로 달성하기 위하여 조직성과 관리가 더욱 강조되고 있으며(Hwang, 2012), 조직성과는 주로 구성원의 개인적 차원의 요인들로부터 영향을 받게 된다(Wang, 2005).

이와 같은 조직성과와 관련된 선행연구를 살펴보면, 권혁기(2012)는 상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향관계와 더불어 자기효능감과 직무만족의 매개효과를 검증하였다. 리더는 구성원이 부여된 과업을 성공적으로 수행할 수 있을 것이라는 자신감을 향상시킬 수 있다면 구성원의 직무만족 수준도 더 높아지고, 조직성과에도 긍정적인 역할을 하게 된다는 것을 입증하였다. 이기섭, 김경숙(2015)은 호텔기업의 경쟁력 확보를 위한 인적자원관리가 직원의 직무역량, 직무성과, 조직성과와의 영향관계를 분석한 연구를 통해 인적지원관리(채용, 평가, 교육훈련, 직무관리 등)와 직무역량이 직무성과와 조직성과에 긍정

적인 영향을 미친다는 것을 규명하였다. 이것은 서비스 기업이 생산하는 서비스 품질과 고객만족은 종사자의 역량에 의해 많은 부분이 결정되므로 개인 자신이 맡은 업무에 대한 자신감 고취와 의욕 증진은 만족감으로 연결되어 궁극적으로 직무성과와 조직성과로 나타나게 된다는 것을 시사한다.

따라서, 선행연구 결과를 고려하여 객실승무원의 업무수행을 위한 소속 범위인 팀 활동에 대한 결과를 조직성과로 인식하여 연구에 반영하였으며, 조지인(2014)이 제시한 측정개념을 연구에 적용하였다.

## III. 연구의 설계

### 3.1 연구모형

본 연구는 객실승무원의 이미지메이킹 자율성이 직무열의(직무활력, 직무헌신, 직무몰입), 서비스성과, 조직성과에 미치는 영향관계를 실증분석하고자 하였다. 따라서 선행연구를 바탕으로 Fig. 1과 같이 연구모형을 제시하였다.

### 3.2 가설설정

본 연구는 앞에서 제시한 실증 연구모형을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

#### 3.2.1 이미지메이킹 자율성과 직무열의와의 관계

본 연구에서는 선행연구(Choi, 2018)에서 제시한 바와 같이 외모관리를 위한 이미지메이킹을 개인의 직무의 범위로 설정하였으며, 직무자율성과 직무열의의 관계를 반영한 선행연구를 제시하였다.

진윤희, 김성중(2014)은 공기업 조직에서 혁신행동에 영향을 미치는 선행요인을 파악하기 위해 직무자율

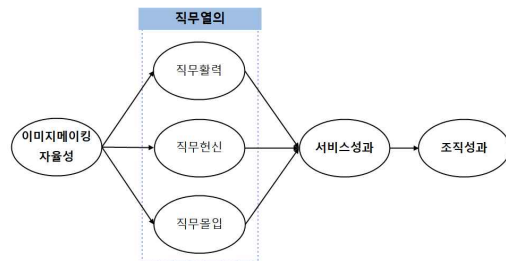


Fig. 1. Research model

성-직무열의-혁신행동의 구조적 관계를 확인하였으며, 직무자율성과 직무열의의 직접적인 영향관계와 함께 직무열의가 직무자율성과 혁신행동 관계에서 부분적으로 매개역할을 하는 것을 확인하였다. 직무를 수행과정에서 개인이 스스로 목표를 설정하고 계획을 수립하는 등 업무의 의사결정 권한을 지니고 있음을 인식하게 될수록 직무열의가 증가하고 혁신행동을 할 가능성이 높아진다고 해석할 수 있다. 또한, 직무자율성이 혁신행동을 구현할 수 있는 수단으로 활용할 수 있다는 것을 입증하였다.

김원주(2016)는 직무요구-자원 모델(job demand-Resources model)을 기반으로 업무열의의 선행요인을 파악하고자 하였다. 연구결과, 직무자율성과 자기효능감은 업무열의에 긍정적인 영향관계를 확인하였다. 이것은 직무와 관련한 자율성은 직원들의 긍정적 심리 상태에 영향을 미치며, 직원들의 긍정적인 행동과 성과에 유의한 영향을 줄 수 있다는 것을 의미하는 결과이다.

이에 본 연구에서는 선행연구의 결과를 바탕으로 객실승무원의 이미지메이킹 자율성과 직무열의(직무활력, 직무헌신, 직무몰입) 간의 영향 관계가 있음을 규명하고자 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- H1: 객실승무원의 이미지메이킹 자율성은 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 H1-1: 객실승무원의 이미지메이킹 자율성은 직무활력에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 H1-2: 객실승무원의 이미지메이킹 자율성은 직무헌신에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 H1-3: 객실승무원의 이미지메이킹 자율성은 직무몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 직무열의와 서비스성과와의 관계

이인성(2015)은 호텔기업의 근무환경에 대한 중요성을 인식하여 근무환경이 종사원의 직무열의와 직무성과와의 관계를 분석하였다. 직무열의가 높을수록 직무성과가 향상된다는 것을 확인하였으며, 종사원이 요구하는 근무환경을 조성을 통해서 종사원 스스로 업무에 대한 열의를 높이고, 그것으로 인해 조직에 대한 애착심과 충성심을 불러일으켜 성과향상에 기여해야 함을 강조하였다.

노현우, 윤혜현(2017)은 외식산업에서의 윤리적 리더십을 측정하고자 구성요인들이 외식업체 종사원들의 직무만족, 직무열의, 직무성과와의 관계를 연구하였다.

상사로부터의 공정한 대우, 적절한 역할분담, 상사의 윤리적 지침과 태도에서 만족과 열의를 느끼고, 직무성과로 이어지는 것으로 나타났으며, 윤리적 리더육성을 위한 교육 및 프로그램을 마련하여 구성원의 직무열의를 고취시키는 방안은 제시하였다.

이에 본 연구에서는 선행연구의 결과를 바탕으로 직무열의와 서비스성과 간의 영향 관계가 있음을 규명하고자 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- H2: 직무열의는 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 H2-1: 직무활력은 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 H2-2: 직무헌신은 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 H2-3: 직무몰입은 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 서비스성과와 조직성과와의 관계

서비스성과와 조직성과의 관계를 규명한 연구는 현재 많이 실시되지 않았으며, 유사한 맥락의 연구인 개인성과-조직성과와의 연구를 통해 영향관계를 예측하였다.

이현실, 정진섭(2018)은 화학 클러스터분야의 종사자들의 개인의 성과 향상과 나아가 조직의 성과를 높이기 위한 방안을 모색하고자 연구를 실시하였으며, 개인의 역량강화, 학습 등 벤치마킹, 융합, 헌신, 직무만족도, 클러스터의 발전 수준 등이 개인성과 및 조직성과 향상에 주요한 요인임을 입증하였다. 특히 클러스터 발전수준의 매개효과 검증을 위한 분석을 통해 개인성과와 조직성과의 직접적인 인과관계를 확인하였다. 이것은 조직구성원은 어떤 조직에 속해 생활하면서, 개인성과의 향상시키기 위해 노력하고 있으며, 나아가 자신이 속한 조직의 성과나 경쟁력 향상에 이바지하고 있음을 시사하는 결과이다.

이은진(2010)은 25개 중앙행정기관에 대한 실증분석을 통해 직무성과계약제도와 근무성적평가제도의 도입으로 개인의 업무수행실적, 능력, 태도 등의 개인성과가 향상되고, 이를 매개로 조직성과가 향상된다는 것을 확인하였다.

이에 본 연구에서는 선행연구의 결과를 바탕으로 서비스성과와 조직성과 간의 영향 관계가 있음을 규명하고자 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H3: 서비스성과는 조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 측정

본 연구에 사용한 설문은 기존 문헌연구를 통해 도출한 문항을 토대로 예비 조사를 실시하였으며, 수정 및 보완한 내용을 적용하였다. 설문지는 객실승무원의 이미지메이킹 자율성(Choi, 2018)을 알아보기 위한 7문항을 비롯하여 직무열의(Park, 2018)를 측정하기 위하여 18문항으로 구성하였다. 또한, 성과를 측정하기 위한 서비스성과(Liao and Chuang, 2004) 7문항 및 조직성과(Jo, 2014)를 반영한 6문항을 포함하여 총 38문항으로 측정하였다. 설문문의 척도는 5점 리커트 척도를 사용하였다. 상세한 측정 문항에 관한 설명은 Table 1과 같다.

Table 1. Measurement item

구성개념	측정문항 및 조작적 정의
직무열의	이미지메이킹 자율성 IF1~IF7(7) 헤어, 메이크업, 손톱관리 등 이미지메이킹을 하는 데 있어서 정해진 규정 내 선택을 통해 스스로 결정하여야에 대한 재량권을 얼마나 가지고 있는지의 정도
	직무활력 JE1~JE6(6) 직무수행 시 높은 에너지 수준과 정신적 회복력을 바탕으로 업무에 노력을 투입하려는 의지와 어려움에 직면했을 때에도 포기하기 않고 인내하는 상태
	직무헌신 JE7~JE12(6) 자기 일에 적극적으로 참여하고, 일에 대한 의미와 열정 그리고 자부심을 갖고 임하는 자세
직무몰입	JE13~JE18(6) 자신의 직무에 완전하게 집중하여 일과 자신을 분리하여 생각하기 힘든 정도
	서비스성과 SP1~SP7(7) 고객을 응대하며 서비스하고, 고객을 돕는 서비스업무의 수행정도
조직성과	OP1~OP6(6) 조직 구성원들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위해 보여준 노력의 결과, 작업 결과

### 3.4 연구방법

본 연구는 2019년 10월 1일~10월 15일까지 이미지메이킹 기준에 자율성을 둔 대표적인 T항공사에 재직중인 객실승무원을 대상으로 실시하였으며, 총 120부의 설문을 배포하였으나, 불성실 답변 11부를 제외한 109부를 최종분석에 사용하였다. T항공사의 경우 국내항공사 중에서 가장 넓은 범의의 자율성이 허용되는 유일한 항공사로 현재 근무인원 대비 표본의 크기에 대한 타당성이 확보되었음을 판단하였다. 연구의 가설을 검증하기 위해 설문을 바탕으로 SPSS 21 및 Amos 21 통계패키지 프로그램을 활용하여 분석하였다. 첫째, 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 측정문항의 타당성과 신뢰성 확보를 위해 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다. 셋째, 분석에 따른 결과를 반영하여 측정문항에 관한 확인적 요인분석과 측정모형 분석을 실시하였다. 넷째, 개념신뢰도 지수(C.R.) 및 평균분산추출 지수(AVE)를 활용하여 측정모형의 집중타당성과 판별타당성을 평가하였다. 다섯째, 모형에 관한 경로계수를 파악하기 위해 구조방정식 모형을 이용하여 연구가설을 검증하였다.

## IV. 실증분석

### 4.1 인구통계학적 특성

설문에 관한 응답자의 인구통계학적 특성과 일반적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다. 설문조사 대상인 객실승무원의 성별분포는 남성이 16명(14.7%), 여성이 93명(85.3%)으로 나타났다. 근무기간은 1년~3년 54명(49.5%), 4년~7년 41명(37.6%), 8년~12년 10명(9.2%), 13년 이상 4명(4.3.7%)으로 분포되었다. 직책은 승무원 60명(55.0%)으로 가장 높게 나타났다. 사무장 22명(20.2%), 부사무장 14명(12.8%), 선임승무원 8명(7.3%), 선임사무장 5명(4.6%)의 순으로 나타났다. 결혼 여부는 미혼이 87명(79.8%), 기혼 22명(20.2%)으로 나타났다.

### 4.2 측정항목의 타당도 및 신뢰도 검증

측정항목의 타당성 평가를 위해 선행연구를 근거로 설정한 측정 문항의 탐색적 요인분석을 실시하였다. 객실승무원의 이미지메이킹 자율성은 요인적재량 0.412~0.773를 나타내며, 동일한 요인으로 구성되었다. 직

무열의는 JE2, JE6, JE7, JE8, JE10, JE13을 6개 항목을 제거하였으며, 선행연구를 반영한 활력(0.594~0.814), 헌신(0.601~0.821), 몰입(0.701~0.827)의 3가지 요인으로 추출되었다. 서비스성과의 경우, 요인 적재량 0.587~0.790의 수치를 나타냈으며, 조직성과는 0.588~0.698의 요인적재량을 나타내며, 동일한 요인으로 추출되었다. 각 요인에 관한 타당성 및 신뢰성 검증결과는 Table 2와 같다.

### 4.3 구조방정식 모형검증

#### 4.3.1 측정항목의 평가

연구가설을 검증하기 전 측정 문항의 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 모형적합도 향상을 위해 SMC 값이 0.4 미만인 이미지메이킹 자율성의 4개 항목(IF4, IF5, IF6, IF7)을 제거하였으며, 서비스성과의 1개 항목(SP6), 조직성과(OP4, OP5, OP6)을 제거하여 타당도를 확보하였다. 본 연구의 구성개념별 측정항목에 대한 확인적 요인분석의 결과는 Table 3과 같다.

확인적 요인분석 결과에 따른 측정항목을 결합하여 모형의 적합도를 검증하기 위해 측정 모형분석을 실시하였다. 모형적합도 확인을 위하여 연구자가 세운 모형에 대한 적합도를 평가하는 절대 적합지수와 타 모형과 비교를 통해 연구모형의 적합도를 평가하는 간명 적합지수를 모두 활용하였다. 또한, 직무활력 1개 항목(JE1), 직무헌신의 1개 항목(JE8), 직무몰입 3개 항목(JE13, JE14, JE15), 서비스성과 3개 항목(SP1, SP2, SP3)을 추가적으로 제거하여 모형적합도 향상을 시켰다. 분석 결과는 모든 수치가 우수한 수준의 적합도를 보이므로 수용 가능한 수준으로 판단하였다. 측정모형의 모형적합도 분석 결과는 Table 4와 같다.

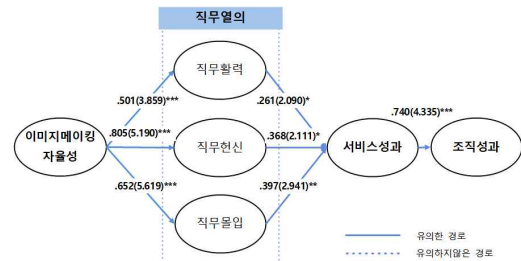
또한, 구성개념의 타당성 분석을 위해 요인별 개념 신뢰도(Construct Reliability: CR) 값을 분석하였다. 집중 타당성을 확인하기 위한 개념신뢰도 값은 0.746~0.954의 수치를 보이며 모든 구성 개념이 0.7 이상으로 집중 타당성이 있다고 평가하였다. 또한, Fornell and Larcker(1981)이 제시한 평균분산 추출(AVE)을 통한 판별타당성을 검증하였으며, 직무헌신과 직무몰입의 관계를 제외한 모든 변수간의 상관계수 제곱값이 AVE값을 초과하지 않는 것으로 나타나, 판별 타당성을 충족하였다. 직무헌신과 직무몰입(0.627/0.847≠1) 간의 타당성 검증은 표준오차추정구간을 통해 재검증하였으며, 판별 타당성이 있음을 확인하였다. 구성개념의 타당성 평가 결과는 Table 5와 같다.

#### 4.3.2 가설검증

본 연구의 경로분석을 위해 구조방정식 모형분석을 수행하였다. 연구 모형의 모형적합도는 CMIM=214.071,  $p=0.000$ , CMIN/DF=1.784, RMR=0.069, GFI=0.819, AGFI=0.742, CFI=0.899, NFI=0.802, RMSEA=0.085, IFI=0.902으로 AGFI가 기준을 충족하지 못하였으나, 전체적인 지수를 고려하여 본 연구를 위한 구조방정식 모형은 모두 적합한 것으로 판단하였다. 경로 분석을 통한 가설검증 결과는 다음 Fig. 2와 같다. 가설검증 결과, 객실승무원의 이미지메이킹 자율성은 직무열의의 하위요인인 직무활력, 직무헌신, 직무몰입에 모두 긍정적인 영향을 나타냈다. 또한, 직무열의의 하위요인은 모두 서비스성과에 긍정적인 영향관계를 나타냈으며, 서비스성과는 조직성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석되었다. 따라서, 최종적으로 가설 H1-1, H1-2, H1-3, H2-1, H2-2, H2-3, H3은 모두 채택되었다.

Table 2. Analysis of validity and reliability

구성개념	문항	요인적재량	Cronbach $\alpha$	
이미지메이킹 자율성	7	0.412~0.773	0.843	
직무열의	직무활력	4	0.594~0.814	0.784
	직무헌신	4	0.601~0.821	0.728
	직무몰입	6	0.701~0.827	0.896
서비스성과	7	0.587~0.790	0.852	
조직성과	6	0.588~0.698	0.827	



\*  $p<0.05$ , \*\*  $p<0.01$ , \*\*\*  $p<0.001$

Fig. 2. Estimation result



Table 3. Confirmatory factor analysis

구성개념		측정문항	SMC	C.R.	Standard estimate	C.C.R
이미지메이킹 자율성		IF1	0.705	-	0.840	0.888
		IF2	0.738	10.335	0.859	
		IF3	0.741	10.350	0.861	
직무열의	직무활력	JE1	0.441	-	0.664	0.808
		JE2	0.507	6.217	0.712	
		JE3	0.582	6.556	0.763	
		JE5	0.545	6.394	0.738	
	직무혁신	JE7	0.494	-	0.703	0.750
		JE8	0.430	6.156	0.656	
		JE9	0.409	6.009	0.639	
		JE12	0.397	5.931	0.630	
	직무몰입	JE13	0.435	-	0.659	0.895
		JE14	0.713	7.568	0.845	
		JE15	0.651	7.296	0.807	
		JE16	0.664	7.357	0.815	
		JE17	0.641	7.254	0.801	
		JE18	0.485	6.451	0.696	
	서비스성과		SP1	0.428	-	0.650
SP2			0.597	6.619	0.773	
SP3			0.507	6.221	0.712	
SP4			0.506	6.215	0.712	
SP5			0.511	6.238	0.715	
SP7			0.400	5.642	0.632	
조직성과		OP1	0.460	-	0.678	0.794
		OP2	0.592	6.528	0.859	
		OP3	0.690	6.670	0.861	

Table 4. Measurement model fit

구분	절대적합지수							증분적합지수		
	CMIN	p	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	RMSR-EA	CFI	IFI	NFI
적합지수	155.678	0.016	1.297	0.027	0.874	0.821	0.052	0.962	0.963	0.856
수용기준	>0.05	<0.05	<1~5	<0.05~0.08	>0.8~0.9	>0.8~0.9	<0.05~0.1	>0.9	>0.9	>0.8

Table 5. Correlation matrix of variables

구성개념		1	2	3	4	5	6	CR
이미지메이킹 기준 유연성		1						0.954
직무 열의	직무활력	0.408*** (0.037)	1					0.854
	직무헌신	0.518*** (0.037)	0.896*** (0.055)	1				0.746
	직무몰입	0.546*** (0.040)	0.723*** (0.055)	0.859*** (0.055)	1			0.919
서비스성과		0.547*** (0.033)	0.521*** (0.039)	0.588*** (0.038)	0.563*** (0.041)	1		0.897
조직성과		0.473*** (0.030)	0.582*** (0.039)	0.567*** (0.036)	0.653*** (0.042)	0.577*** (0.031)	1	0.821
AVE		0.876	0.662	0.497	0.792	0.745	0.778	

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ , ( )는 공분산의 표준오차임.

본 연구의 가설검증의 결과를 Fig. 2와 같이 도식화 하였다.

## V. 결 론

본 연구에서는 객실승무원의 이미지메이킹 자율성이 직무열의(직무활력, 직무헌신, 직무몰입), 서비스성과, 조직성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 실증분석을 실시하여 다음과 같은 결과를 도출하였다.

첫째, 이미지메이킹 자율성은 직무열의의 하위요인인 직무활력, 직무헌신, 직무몰입에 모두 유의한 정(+)의 영향관계를 나타냈다. 이것은 객실승무원이 개인의 헤어스타일, 메이크업, 네일 및 악세사리 착용 등에 대해 안전과 위생에 저해되지 않는 범위 내에서 독립적이고 자유롭게 연출함으로써 자신감이 충족되면 고객에게 최고의 서비스를 제공하기 위한 개인의 능력을 최대한 발휘하고자 하는 의욕, 즉 인내력, 일의 즐거움과 열정의 활성화가 상승하게 되는 것을 의미한다. 또한, 직무자율성이 직무열의와의 영향성을 확인한 진윤희, 김성중(2014)의 선행연구 결과와 맥락을 같이 한다.

둘째, 직무열의의 하위요인인 직무활력, 직무헌신, 직무몰입은 모두 서비스성과에 유의한 정(+)의 영향관계를 나타냈다. 이것은 노현우, 윤혜현(2017)의 선행연구에서 상사의 윤리적인 리더십을 통해 직무에 대한 만족과 열의를 느끼고, 직무성과에 긍정적인 영향을 미

치는 것을 확인하는 결과이며, 객실승무원의 업무 특성상 대인서비스로 발생하는 마찰과 스트레스에 대해 극복할 수 있는 정신적인 탄력과 서비스 업무에 대한 자부심과 집중력은 고객에 대한 친절성, 응대의 신속성, 고객의 욕구를 능동적으로 파악하는 등 적극적이고 성공적인 서비스의 결과를 가져올 수 있다.

셋째, 서비스성과는 조직성과에 유의한 정(+)의 영향관계를 나타냈다. 객실승무원 개인이 인식하는 서비스에 대한 긍정적인 태도 및 결과는 궁극적으로 항공사 기업에서 요구하는 서비스 목표, 직원들의 역량에 대해 소속된 팀의 달성도를 높일 수 있음을 확인하였다. 또한, 이은진(2010)의 연구와 같이 개인의 업무수행실적, 능력 등 개인성과의 향상은 조직성과에 기여함을 반영한 결과이다.

본 연구는 객실승무원의 이미지메이킹으로 인한 긍정적 효과의 고정관념에서 탈피하여 최근 이미지메이킹의 변화된 환경과 인식을 연구에 적용하고, 고객의 평가가 아닌 서비스를 실행하는 제공자의 측면에서 인식하는 내면적 변인과 성과와의 관계를 측정하여 연구에 반영한 것에 학문적 의의가 있다.

연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 첫째, 자기 업무수행 함에 있어 일정 부분 스스로 판단하여 결정할 수 있는 재량권의 부여는 객실승무원의 내적 동기를 유발해서 자신의 직무에 대한 애착과 자발적인 목표 설정과 역량을 충분히 활

용할 수 있게 한다. 따라서 항공사는 고객의 측면이 아닌 내적 측면인 객실승무원의 의사결정과 개성을 존중하는 유연한 이미지메이킹 제도를 실시할 필요성이 있다. 둘째, 개인적 측면과 더불어 최근 항공안전에 관한 경각심이 일반화되고 있는 현실에서 객실승무원의 업무환경에 적합한 외모관리는 객실승무원에 대한 고객의 인식 변화를 유도하고, 기내의 안전관리자로서의 원활한 역할 수행을 통한 안전관리는 장기적인 항공사의 성과에 기여할 것으로 사료된다. 셋째, 이미지메이킹과 더불어 객실승무원이 자신의 업무 재량권을 효율적으로 활용할 수 있도록 목표의식 설정, 조직에 대한 신념, 자기개발 노력 등 개인역량을 개발할 수 있는 마인드 프로그램을 지원해야 할 것이다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 국내 항공사의 이미지메이킹 자율성의 효과를 연구하기 위해 변화의 과도기적 시기에 일부 항공사의 표본 집단을 대상으로 실증분석하였으므로, 향후 확대 연구를 통해 효과에 대한 추가적 검증이 필요할 것으로 사료된다. 둘째, 객실승무원들의 이미지메이킹 자율성에 대한 고객의 인식을 확인하고, 고객의 측면에서 만족도를 측정한다면 의미있는 시사점을 제공할 것으로 기대한다.

## References

1. Lee, S. J. and Yoon, D. A., "A study on the relationship between the interpersonal relationship Egogram and image making-self marketing of women in their 20s and 40s", *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 2009(1), pp. 170-171.
2. Pfeffer, J., "Competitive Advantage though People", Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994, 281.
3. Kim, S. Y., "A study on the relationship between the communication satisfaction of the hotel organization, job satisfaction and service orientation". *International Tourism Industry Research*, 2, 2009, pp. 53-74.
4. Lee, Y. D., "Study on Image Making of Cabin Crew, Master's Thesis, Korea Aerospace University, Seoul, 2009.2.
5. Kang, H. K., Jeon, A. E. and Park, S. Y., "The effect of the external image of an airline cabin crew member on the crew's cognitive image, the airline's emotional image, and the airline's affinity-Focusing on the domestic K airline", *Journal of Korean Society for Aviation Management*, 12(4), 2014, pp. 3-22.
6. Ryan, R. M. and Deci, E. L., "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, 55, 2000, pp. 68-78.
7. Kim, M. K., "A Study on the perception of image-making regulations change of airline cabin crew and career decision", *Journal of the Korean Society of Computer Information*, 25(2), 2020, pp. 197-203.
8. Yoo, G. C. and Park, W. S., "Influencing factors and organizational performance of the introduction of performance-based HR system", *HR and Organization Research*, 15(3), 2007, pp. 187-224.
9. Jeong, T. Y., "Structural relationship analysis between coaching leadership of airline service companies, job autonomy of cabin crew, organizational commitment, and job performance", *Tourism Management Research*, 22(6), 2018, pp. 293-307.
10. Jung, J. S., "Image Making Power", Baeksan Publishing, Seoul, 2009.
11. Kim, K. H., "Theory and Substance of Image Making". Seoul: High Uphill. 2008. pp. 27.
12. Kim, J. W. and Do, J. Y., "Analysis of research trends on Korean image making systems", *International Journal of Health and Beauty*, 5(1), 2012, pp. 41-54.
13. Kim, K. H., "Establishing the concept of image making and analyzing the effectiveness of the program", Doctoral Dissertation, Myongji University, Seoul, 2005.2.
14. Jeong, Y. H., "A study on the effect of makeup for image making", Master's Thesis, Sookmyung Women's University, Seoul,

- 2009.2.
15. Song, E. Y., "The face image making program is self-esteem and positive thinking: Analysis of effects on facial image efficacy", Master's Thesis, Myongji University, Seoul, 2009.2.
  16. Kim, S. I. and Jung, E. S., "The effect of image-making efficacy of emotional workers in hotel industry on job satisfaction and organizational commitment: Focused on Gangwon-do Special Class 1 hotel workers", Korean Tourism Association International Conference Collection, 75(2), 2014, pp. 317-324.
  17. Shin, M. S. and Kim, M. J., "Analysis of the causal relationship between the appearance and impression formation of airline flight attendants and perception of service quality", Tourism Research, 25(6), 2011, pp. 199-220.
  18. Lovelock, C. H., "Managing Interactions and Marketing and Their Impact on Customers, Management Effectiveness", San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990, pp. 264-265.
  19. Jang, D. S. and Kim, M. S., "A study on the quality components of external appearance, customer satisfaction and service reuse intention of airline flight attendants", Korean Journal of Business Administration, 41, 2003, pp. 2511-2528.
  20. Kim, E. S., "A study on the influence of cabin crew image on airline image," Master's Thesis, Jeonju University, Jeonnam, 2005.2.
  21. Wall, T. D., Jackson, P. R. and Davis, K., "Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study", Journal of Applied Psychology, 77, 1992, pp. 353-326.
  22. Morgeson, F. P. and Humphrey, S. E., "The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work", Journal of Applied Psychology, 91 (6), 2006, pp. 1321-1339.
  23. Langfred, C. W. and Moye, N. A., "Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and mechanism", Journal of Applied Psychology, 89(6), 2004, pp. 34-945.
  24. Hackman, J. L. and Oldham, G. R., "Development of the job diagnostic survey", Journal of Applied Psychology, 60(2), 1975, pp. 159-170.
  25. Hackman, J. L. and Oldham, G. R., "Motivation through the design of work: Test of a theory", Organizational Behavior and Human Performance, 16, 1976, pp. 250-279.
  26. Campion, M. A., "Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions", Journal of Applied Psychology, 73, 1988, pp. 467-481.
  27. Hackman, J. L. and Oldham, G. R., "Motivation through the design of work: Test of a theory", Organizational Behavior and Human Performance, 16, 1976, pp. 250-279.
  28. Kim, M. K., "A study on the perception of image-making regulations change of airline cabin crew and career decision", Journal of the Korean Society of Computer Information, 25(2), 2020, pp. 197-203.
  29. Ham, J. O., Yoo, M. J. and Hyun, S. H., "The effect of easing the appearance regulations of airline crew members on psychological well-being and positive work attitude", Hotel Management Studies, 29(3), 2020, pp. 191-207.
  30. Trepte, S. and Reinecke, L., "Privacy Online, perspectives on privacy and Self-Disclosure in the Social Web", Berlin, Heidelberg, Springer, 2011.
  31. Wahlstedt, K., Lindgren, T., Norback, D., Wieslander, G. and Runeson, R., "Psychosocial work environment and medical symptoms among Swedish commercial airline cabin crew", American Journal of Industrial Medicine. 53(7), 2010, pp. 716-723.

32. Choi, H. S. and Sok, D. B., "The effect of hotel companies' job autonomy on job satisfaction and organizational commitment: The mediated effect of organizational culture", *Hotel Management Studies*, 25(5), 2016, pp. 235-250.
33. Lee, H. S. and Lee, H. S., "The effect of airline cabin crew stress on organizational commitment", *Vocational Education Research*, 30(3), 2011, pp. 111-132.
34. Choi, D. H. "The influence of job autonomy on organizational effectiveness", Master's Thesis, ChungAng University, Seoul, 2018.2.
35. Kahn, W. A., "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, 33, 1990, pp. 692-724.
36. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., and Taris, T. W., "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology", *Work and Stress*, 22(3), 2008, pp.187-200.
37. Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P., "Job bournout", *Annu Rev Psychol*, 52, 2001, pp. 397-422.
38. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, U. and Bakker, A. B., "The measurement of engagement and burn out: A two sample confirmatory factor analytic approach", *Jounal of Happiness Studies*, 3, 2002, pp. 71-92.
39. Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S., "The drivers of employee engagement", Institute for Employment Studies, Brighton, UK, 2004.
40. Macey, W. H. and Schneider, B., "The Meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 2008, pp. 3-30.
41. Ericson, T. J., "Testimony submitted before the U. S. Senate Committee on Health", *Education, Labor and Pensions*, 2005.
42. Yang, G. A., Ryu, S. M. and Hong, Y. H., "The effect of airline flight attendants' organizational commitment, job commitment, and team satisfaction on job enthusiasm and service behavior", *Korean Journal of Business Administration*, 31(12), 2018, pp. 2169-2190.
43. Kwon, J. Y., Ji, J. H. and Kim, W. J., "The influence of nurse's emotional labor on job enthusiasm and turnover intention", *J Health Info Stat*, 44(4), 2019, pp. 366-374.
44. Park, I. H., "A study on the effects of airline cabin crew's job demand and job resources on job exhaustion and job enthusiasm: Focusing on the moderating effect of psychological capital" Doctoral Dissertation, Gyeonggi University, 2018.2.
45. Choi, M. J. and Lee, J. Y., "A study on the job attitude and performance of librarians according to employment types". *Proceedings of the Korean Society for Information Management*, 2006, pp. 101-108.
46. Liao, H. and Chuang, A., "A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes", *Academy of Management Journal*, 47(1), 2004, pp. 41-58.
47. Gengo, T., K. Furuta, T. Kanno, and K. Fukumoto, "Development of service performance indicators for operations management in airline", T. Onoda, D. Bekki, and E. McCready(Eds.): *JSAI-isAI 2010*, LNAI 6797, 2011, pp. 263-272.
48. Hassan, M. N., Hawas, Y. E. and Ahmed, K. "A multi-dimensional framework for evaluating the transit service performance", *Transportation Research Part A*, 50, 2013, pp. 47-61.
49. Hon, A. H. Y., "Does job creativity requirement improve service performance? a multilevel analysis of work stress and service environment". *International Journal of Hospitality Management*, 35, 2013, pp.

- 161-170.
50. Kim, J. H. and Kim, M. S., "The influence of consumer confidence on service performance, satisfaction, and word of mouth intention: Focusing on service purchase decisions". *Management Education Research*, 29(3), 2014, pp. 267-292.
  51. Seo, C. S., Kim, H. J., Lee, H. T. and Jang, H. D., "The influence of customer orientation and self-efficacy on service performance-Focused on call center service employees", *Journal of Service Management Association*, 11(1), 2010, pp. 285-308.
  52. Liao, H. and Chuang, A., "A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes", *Academy of Management Journal*, 47(1), 2004, pp. 41-58.
  53. Lee, S. J., "The impact of positive psychological capital of airline cabin crew on emotional commitment, service performance, and turnover intention", Master's Thesis, Gyeonggi University, Seoul, 2017.2.
  54. Kwon, I. S., Choi, M. C. and Seo, M. K., "The effect of organizational support perception on service-oriented organizational citizenship behavior: mediating effect of service performance", *Yonsei Management Research*, 48(2), 2011, pp. 243-267.
  55. Liao, H. and Chuang, A., "A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes", *Academy of Management Journal*, 47(1), 2004, pp. 41-58.
  56. Price, J. L., "Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions", Homewood, IL: Irwin, Inc, 1986.
  57. Poister, Y. H., "Measuring Performance in Public and Nonprofit Organization", San-francisco: Jossey-Bass, 2003.
  58. Brewer, G. A. and Selden, S. C., "Why elephant gallop assessing and predicting organizational performance in federal agencies", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 2000.
  59. Cambell, J. P., "Contribution research can make in understanding organizational effectiveness in S.L Spray ed", *Organizational Effectiveness Kant, Oh, Kant. State Univ. Press*, 1976, pp. 30-32.
  60. Jo, J. I., "Influence of leadership of airline cabin crew team leader on organizational performance", Master's Thesis, Kyonggi University, Seoul, 2014.2.
  61. Choi, D. H., "The influence of trust among organization members on organizational citizenship behavior and organizational performance: For maritime police organizations", Doctoral Dissertation, Catholic University, Seoul, 2012.2.
  62. Wang, T. G., "A study on the influencing factors of organizational performance", *Journal of the Korean Organizational Society*, 4(1), 2007, pp. 63-90.
  63. Kwon, H. K., "The influence of transformative leadership and transactional leadership on organizational performance: Focused on the mediating effect of self-efficacy and job satisfaction", *Management and Information Research*, 31(2), 2012, pp. 1-20.
  64. Lee, K. S. and Kim, K. S., "The relationship between strategic human resource management and job competency, job and organizational performance of hotel companies". *Tourism Studies*, 39(1), 2015, pp. 147-162.
  65. Jo, J. I., "The effect of the leadership of airline cabin crew team leader on organizational performance", Master's Thesis, Gyeonggi University, Seoul, 2014.2.
  66. Choi, D. H. "The influence of job autonomy on organizational effectiveness", Master's Thesis, ChungAng University, 2018. 2.
  67. Jin, Y. H. and Kim, S. J., "The effect of job autonomy on innovation behavior: Focusing

- on the mediating effect of job enthusiasm”, *Journal of the Korea Contents Association*, 15(1), 2015, pp. 451-461.
68. Kim, W. J., “The effect of job autonomy on work enthusiasm”, Doctoral Dissertation, Hanyang University, Seoul, 2016.2.
69. Lee, I. S., “A study on the effect of hotel employees’ working environment on job enthusiasm and job performance”, *Tourism Research Journal*, 29(6), 2015, pp. 233-245.
70. Roh, Y. W. and Yoon, H. H., “The effect of supervisor’s ethical leadership on job satisfaction, job enthusiasm, and job performance of employees in food service companies”, *Hotel Management Studies*, 26(5), 2017, pp. 1-19.
71. Lee, H. S. and Jeong, J. S., “The relationship between the components of the ABCD model, individual performance and organizational performance”, *International Management Review*, 22(3), 2018, pp. 29-59.
72. Lee, E. J., “A study on the performance of the performance-based personnel evaluation system,” *Korean Society and Administrative Training*, 21(3), 2010, pp. 49-75.
73. Choi, D. H. “The influence of job autonomy on organizational effectiveness”, Master’s Thesis, ChungAng University, Seoul, 2018.2.
74. Park, I. H., “A study on the effects of airline cabin crew’s job demand and job resources on job exhaustion and job enthusiasm: Focusing on the moderating effect of psychological capital” Doctoral Dissertation, Gyeonggi University, 2018.2.
75. Liao, H., and Chuang, A., “A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes”, *Academy of Management Journal*, 47(1), 2004, pp. 41-58.
76. Jo, J. I., “The effect of the leadership of airline cabin crew team leader on organizational performance”, Master’s Thesis, Gyeonggi University, Seoul, 2014.2.
77. Fornell, C., and Larcker, D., “Evaluating structural equation models with unobservable, and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 1981, pp. 39-50.
78. Jin, Y. H. and Kim, S. J. “The effect of job autonomy on innovation behavior: Focusing on the mediating effect of job enthusiasm”, *Journal of the Korea Contents Association*, 15(1), 2015, pp. 451-461.
79. Roh, Y. W. and Yoon, H. H., “The effect of supervisor’s ethical leadership on job satisfaction, job enthusiasm, and job performance of employees in food service companies”, *Hotel Management Studies*, 26(5), 2017, pp. 1-19.
80. Lee, E. J., “A study on the performance of the performance-based personnel evaluation system,” *Korean Society and Administrative Training*, 21(3), 2010, pp. 49-75.