



ISSN 2233-5382 © 2022 KODISA  
 JIDB website: <http://www.jidb.or.kr>  
 doi:<http://dx.doi.org/10.13106/jidb.2022.vol13.no6.19>

# The Effects of Pandemic(COVID 19) on Service Providers' Motivation, Ambidexterity, and Service Performanc: Focusing on Cabin Crew Case

Young Hee KIM<sup>1</sup>, Sang Beom PARK<sup>2</sup>

Received: May 13, 2022. Revised: May 30, 2022. Accepted: June 05, 2022.

## Abstract

**Purpose:** The purpose of this study is to analyze the effects of COVID 19. The effects of COVID 19 are grouped into 5; economic stress, mental stress, health stress, task concern, self-confidence. We introduce the concept of personal ambidexterity that is necessary power for cabin crews to provide appropriate and efficient service to passengers. Ambidexterity consists of exploiting existing resources to sustain and exploring the new including method of performing task, customer, market etc. The former is necessary to maintain present condition while the latter is necessary to prepare for the future. Also motive is considered as a stimulating factor for task. Previous studies show that motive affects ambidexterity and we try to analyze whether COVID 19 effects influence this relationship. **Research design, data, and methodology:** Considering the relationship between the variables, we designed to measure the influence of the effects of COVID 19 by analyzing the moderating effects of them. For empirical analysis we distributed survey questionnaire and collected. Total of 361 samples are used for the analysis. For analysis program, SPSS version 23 was used. Regression analysis and moderating effect analysis were conducted. **Results:** Study results show that first, the variables of economic stress, mental stress, health stress, task concern, self confidence affects personal ambidexterity and service provision. Also ambidexterity affects service provision significantly. Among COVID 19 effects, economic stress, task concern, and self confidence has moderating effects. On the other hand, new work environment does not have moderating effect. **Conclusions:** In conclusion, the effects of COVID 19 are wide and various. Among them the most serious effect is that COVID 19 is depriving workers of self confidence and passion toward the work. To remedy stresses and restore self confidence and passion, each worker should make his/her own efforts, such as, learning more to become more competitive, also firms should do make efforts to protect employees and to rebuild trust between firm and employees in every respect. Especially firms should realize that economic stress can be treated by economic compensation as the situation turns to normal but trust as well as self confidence and passion is not easy to restore.

**Keywords :** COVID 19, Motive, Ambidexterity, Service Provision, Cabin Crew

**JEL Classification Code :** D01, L93, M12

## 1. Introduction

2019년 12월 중국 우한에서 시작된 코로나 19는 글로벌 시대에 전세계를 멈추게 했다고 해도 과언이 아니다. 특히 나라와 나라를 연결하는 운송, 관광산업은 각국이 코로나의 확산을 막고자 하는 의도로 국가의 빗장을 잠그는 조치로 업무가 중단되었고 그 여파는 아직도 진행 중이다(WHO, 2020).

1 First Author, Ph.D Candidate, Business School, Korea Aerospace University, Korea, Email: [calla02s@naver.com](mailto:calla02s@naver.com)

2 Corresponding Author, Professor, Business School, Korea Aerospace University, Korea, Email: [psb@kau.ac.kr](mailto:psb@kau.ac.kr)

© Copyright: The Author(s)

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted noncommercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

각국의 국경폐쇄에 따른 업무감소로 특히 항공운송종사자와 여행관광업 종사자들은 막대한 수입감소를 겪어왔다(Asmelash & Cooper, 2020). 국제항공운송협회(IATA)는 코로나 19 가 확산된 2020 년의 경우 전 세계 항공사가 1,130 억 달러의 매출 손실을 봤을 것이라 추산했다. 코로나 19 사태가 진정되어 억눌렸던 여행욕구 및 관광욕구가 분출되면 폭발적 수요가 있을 것이라 예측되지만(IATA, 2020), 언제까지 현재의 상황을 감수하면서 기다려야 할 것인지에 대한 불안감은 아직 상당하다.

물론 코로나 19 로 인한 영향을 줄이거나 타개하고자 산업별 그리고 회사 등 조직 별로 각고의 노력을 해온 것이 사실이다. 많은 기업들이 근무형태를 재택근무로 전환시켜 코로나 감염 및 확산방지를 막고 업무연속성을 확보하고 있으며, 서비스기업들을 중심으로 신기술과의 접목을 통한 서비스형태의 단순화 혹은 표준화를 피하고 있다(Kim, 2021). 또한 기업들은 서비스분야에 다양한 정보기술을 도입하여 인력을 줄여 비용절감을 위해 노력하고 있다.

항공운송산업의 경영층 역시 어쩔 수 없는 고용조정 이외에 시장분석과 예측 및 소비자취향 분석, 정보화, 로봇 등과 같은 새로운 기술도입과 이에 따른 고객응대 개선 등과 같은 전략적 판단 이외에 내부적으로 종사자의 충성도 유지, 스트레스와 소진 해소, 필요한 교육훈련의 실시, 감소된 수입의 보완방안 수립 등 COVID 19 이전과 다른 새롭고 추가적인 업무 증가를 감당하여야 하고 있다(Joe & Yhang, 2021).

COVID 19 가 근로자에게 미치는 영향, 특히 서비스를 제공하는 종사자에게 미치는 영향으로는 우선 종사자의 사기가 중요할 것이며, 앞으로의 전망에 대하여 갖게 되는 생각, 고객의 성향변동에 대한 대처, 기업이나 조직의 대응움직임에 대한 불안, 정보기술에 의한 영향, 그리고 종사자 본인의 대처방안에 대한 고민 등일 것이다(Donthu & Gustafsson, 2020).

고객응대업무는 대표적 감정노동으로 분류될 만큼 어려운 것이 사실이다. 특히 객실승무원의 업무는 감정노동 가운데 가장 심한 편으로 분류될 만큼 힘이 드는 업무임은 분명하다(Pak, 2014). 이러한 상황에다가 코로나 19 에 따라 방역조치를 따르지 않으려는 승객에 대한 대처, 승객들 간의 갈등조정, 본인의 안전확보 문제 등 추가적인 어려움이 더해지고 있다.

항공운송업에서 경쟁력을 확보할 수 있는 가장 확실한 방안 중의 하나는 고객에 대한 서비스를 향상시키는 것이다(Kim, 2021). 관련 서비스업무 가운데 객실승무원과 같은 경우는 기계나 장비만으로 대체하기 어려운 업무를 수행하게 된다. 따라서 인적 서비스는 업무의 중심을 이루며 인적 서비스의 질은 고객만족은 물론 기업수익에 직결되는 요인이라고 할 수 있다. 특히 경쟁이 심한 항공운송산업에서 경쟁력을 확보하는데 가장 유리한 부분의 하나가 고도의 서비스라 할 것이다. 그리하여 각 기업은 서비스의 질에 대하여 각별한 관심을 기울이고 있다(Kim & Kim, 2017).

특히 항공운송서비스와 같이 일상적인 부분과 예외적이며 돌발적인 상황이 언제라도 발생할 수

있는 경우는 이에 대처하여야 하는 서비스제공자의 역량이 매우 중요하다. 즉, 객실승무원은 일상적으로 반복되는 업무에 대한 숙달과 예외적인 상황에 대처할 수 있도록 새로운 지식탐구와 경험축적을 위해 노력하여야 한다. 이러한 자세를 양면성(ambidexterity)이라 하며 객실승무원에게 양면성은 필수적이라 할 수 있으며, 이에 따라 개별 승무원은 물론 기업차원에서도 양면성 함양을 위해 노력하고 있다.

본 연구에서는 코로나 19 로 인한 충격이 객실승무원의 동기부여, 양면성 그리고 서비스행위에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다. 비록 코로나사태가 미증유의 사태이고 전 세계적으로 광범위한 영향을 미친 경우이지만 이러한 위기가 다시 오지 않으리라는 보장은 없고 우리는 이러한 위기를 통하여 필요한 교훈을 얻고 기억하여 혹시 다시 올 수 있는 위기상황에 대처할 수 있는 역량을 갖추고 있어야 할 것이다.

## 2. The Literature Review

코로나 19 는 전 세계 구석구석 영향을 미치지 않은 곳이 없다고 할 정도로 광범위하고 심각한 충격이었다. 충격이 아직 진행 중이며 관련 연구 역시 수행되고 있다. 특히 서비스업 관련 연구를 보자면, 서비스종사자들의 정서적 어려움, 고용불안, 그리고 이러한 요인이 업무수행에 미치는 영향 등의 연구들이 보고되고 있다(Joe & Yang, 2021). 또한 소비자들의 인식 및 눈높이

변화 그리고 이에 대한 기업의 대처 등에 관한 연구들이 수행되어 왔다(Kim, 2021).

서비스 관련 연구는 서비스산업의 발전과 산업에서 차지하는 비중이 커짐에 따라 활발하게 수행되어 왔다(Seo & Lee, 2006). 서비스 관련 연구 중 서비스품질에 관한 연구는 표준화, 결정요인, 품질측정 등의 분야에서 활발히 수행되었다. Lehiten and Lehiten(1991)은 서비스품질이란 서비스 제공시간 동안 고객이 판단하는 과정품질과 서비스가 수행된 후 판단되는 결과품질로 구분하였다. 항공운송 서비스의 경우 결과품질도 중요 하겠으나 과정품질의 비중이 더 크다고 판단된다.

동기 관련 연구 역시 다양하게 수행되어 왔으며, 특히 직무만족, 직무몰입과 연계하여 동기의 영향에 대한 분석이 수행되었다(Lee & Choi, 2006).

한편, 양면성(ambidexterity)에 대한 관심은 주로 조직차원에 집중되어 왔다(Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009). 그리하여 조직진단, 리더십과 연계해서 연구를 수행하여 왔다. 개별 종사자의 양면성에 대한 관심은 비교적 최근의 일이며(Zhang & Wei, 2019), 관련 선행연구 역시 매우 적은 것으로 파악된다. 선행연구로는 개별 종사자의 양면성 관련 연구의 필요성을 제기한 논문(Raisch et al., 2009), 양면성에 영향을 미치는 요인을 검증한 논문(Zhang & Wei, 2019), 서비스제공에 적용한 논문(Sinanuwong, Agmapisarn, & Khetjenkarn, 2021), 양면성을 분리하고 서비스차원과 실적차원을 구분하여 효과를 분석한 논문(Jasmand, Blazevic, & De Ruyter, 2012) 등이 있다.

## 3. Theoretical Background

### 3.1. 동기(motive)

동기(motive) 또는 동기부여(motivation)는 근로자에게 업무수행의 이유가 되기도 하고 동력이 되기도 하며, 활력소가 되기도 한다. 근로자가 업무를 수행하는 가운데 동기가 부여될 경우 업무처리가 효율적이고 효과적으로 수행되게 된다(Valero & Hirschi, 2016). 또한 동기는 근로자에게 양면성(ambidexterity)의 기초가 된다(Mon, Bosch, & Volberda, 2015).

동기 관련 이론들 중 가장 잘 알려진 이론 중 하나인 동기위생이론(motivation-hygiene theory)에 의하면 동기요인과 위생요인은 구별된다(Herzberg, 1959). 동기요인은 실제 업무수행과 관련된 것으로 업무의 내재적 측면을 반영한다. 여기에 속하는 요인으로는 성취, 승진, 성장가능성, 직무자체 등이며, 직무만족과 연결된다. 이에 비해 위생요인은 업무환경과 관련되며, 업무의 외재적 측면을 반영한다. 이에 해당하는 요인들로는 임금, 회사정책 및 관리감독, 근무환경, 고용안정성 등 업무수행 상황과 관계된 것이며 직무불만족과 연관된다(Lom, 2006).

Herzberg(1959)의 동기위생이론이 이전의 이론들과의 주요한 차이는 동기요인이 충족되면 만족하게 되고, 결핍되면 만족하지 못할 뿐이지 불만족이 되지는 않는다는 것이며, 또한, 위생요인이 결핍되면 구성원들이 불만족하게 되고, 위생요인이 충족되면 불만족이 발생하지 않을 뿐이고, 만족하지는 않을 것이라고 본다는 점이다(Lee & Choi, 2012).

물론 동기위생이론이 직무만족과 불만족이란 2 분법이 적절하지 않다 거나(Ewen, 1974), 조직의

유기적 움직임에 대한 고려가 부족하다는 점, 그리고 요인들 중 주요 요인으로 볼 수 있는 임금이나 인간관계 등이 소홀히 다루어졌다는 점 등의 비판을 받기도 한다. 그러나 동기위생이론이 직무에 대한 태도특성 파악에 기여할 수 있으며, 일반인 대상 연구(Centers & Bubental, 1966)는 물론 노년층 관리자 대상 연구 등에서 유효성이 인정되고 있다(Saleh, 1976). 또한 이러한 동기-위생이론은 서비스 관련 업무에 있어서도 종사자 동기부여를 구분하는 잣대로 활용되어 왔다(Wong et al., 1999).

이러한 동기는 근로자의 양면성(ambidexterity)에 영향을 미치게 된다고 본다(Mon et al., 2015).

### 3.2. 양면성(ambidexterity)

양면성이란 조직 혹은 개인이 가용 가능한 자원 활용과 새로운 기회를 탐색하는 능력을 동시에 발휘할 수 있는 역량을 가리킨다(Duncan, 1976). 가용 가능한 자원 활용이란 현재 조직이나 개인이 보유하고 있는 자산이나 기술, 비즈니스모델을 이용하여 단기적인 수익을 창출해 내는 것이며, 스스로 단기적으로 가치가 어떻게 창출되며 이러한 가치를 만들어내기 위해서는 어떤 행위들이 어떻게 조화되고 조절되어야 할 것인지에 대한 분명한 이해를 가지고 있는 것을 가리킨다. 주어진 상황 하에서 맡은 업무를 조정해 나가는 것이다(alignment capability).

한편, 기업은 현대사회와 같은 급변하는 경영환경과 글로벌 경쟁시대에 단기적인 성과에 치중하다 보면 중장기 산업추세, 소비자 취향변화 등에 대해 둔감해 질 수 있으며 시대에 뒤떨어지고 기술력 및 경쟁력 저하로 시장점유율 하락과

도태의 길로 접어들 수 있다. 따라서 급변하는 산업변화를 파악하고 시장변동성에 대처하며 현재상황에 안주하지 않아야 한다. 이렇듯 중장기적인 상황변화에 대처해 나갈 수 있는 능력(adaptability capability)이 필요하다.

가용가능 자원 활용에 전력하는 경우 단기간 수익증가를 기대할 수 있을 것이나 장기적으로 변화하는 트렌드에 대한 적응력 상실로 결과적으로 존폐의 위기에 처할 수도 있게 된다(Raisch & Birkinshaw, 2008). 반면 조직이나 개인이 새로운 기회 탐색에 더 큰 노력을 한다면 새로운 지식을 발굴하고 지식수준을 향상시키는 효과를 거둘 수 있겠지만 그럼으로써 수익증대에 역행하고 투자기회를 상실하여 결과적으로 새로운 기회를 잡는데 실패하고 존립근간마저 흔들리는 결과로 이어질 수 있다.

이렇듯 가용 가능한 현존 자원에만 의존하고자 하는 경우나 신규기회 포착에만 몰입하는 경우 모두 장기적 관점에서 볼 때 균형있는 경영과 거리가 있게 되며 좌초위험을 안게 된다고 할 수 있다. 두 가지 경우에 조화롭게 무게중심을 두고 추진해 나가는 것이 매우 어려운 일이 될 것이나 효율성과 유연성, 창의성과 원가절감 사이의 균형을 맞추는 것이고 양면성을 갖추는 것이 된다(Gibson & Birkinshaw, 2004). 다양하고 험난한 환경에 대처할 수 있기 위해서는 양면성이 필요하고 양면성을 갖추고 있다는 것은 현존 자원에 의존한다는 측면과 신규기회 포착을 위한 노력 간에 균형이 잡혀져 있다는 것을 말한다(Jasmand et al., 2012).

양면성은 조직차원은 물론 조직구성원 개개인 차원의 문제이며, 구성원 개개인의 양면성은 곧

조직차원의 조직양면성에 기여하게 된다(Bonesso et al., 2014). 특히 서비스기업에게는 조직차원의 조직양면성은 물론 구성원 개개인의 양면성이 필요하다(Heracleous & Wirtz, 2012). 개인의 양면성이란 급변하는 환경하에서 새로운 아이디어나 상품 및 서비스 등을 발굴하고자 하며 실수로부터 교훈을 배우는 행위와 과거경험에 의존하며 교육훈련 받은 내용을 좀 더 개선하고자 노력하고 가용 가능한 현존자원 활용과 현재의 경쟁력에 의존하고자 하는 행위 사이에 균형을 맞추고자 하는 의사결정 능력이다(Gibson & Birkinshaw, 2004; Mom et al., 2009; Raisch et al., 2009).

즉, 개인차원에서의 양면성은 현존 가용자산 활용(exploitation) 중심 행위와 새로운 기회 탐험(exploration) 중심 행위라는 두 가지 상충되면서 보완되는 특성을 겸비한 행위를 가리킨다. 더불어 개인의 양면성은 활용과 탐험에 대해 생각 및 반추를 포함하는 인지적 구성이라고 정의하기도 한다(Good & Michel, 2013). 이와 비슷한 맥락에서 개인의 양면성은 활용과 탐험 기교와 결부 지을 수 있는 복잡한 인지적 과정, 기교 및 행위와 연관된다고 본다(Kang & Snell, 2009; Mom et al., 2009). 이론적으로 이러한 개념적 정의에 의하면 양면성을 갖춘 개인은 활용 중심적이고 동시에 탐험 적이어야 하며 두 가지 행위에 대해 높은 수준의 기교와 지식을 지니고 있어야 한다고 보는 것이다.

### 3.3. COVID 19 영향

전세계적으로 미증유의 충격을 안겨준 COVID 19 는 아직도 진행 중이어서 그 결과에 대한

분석도 진행 중이라 할 것이다. 최근까지 COVID 19의 영향에 관한 연구 및 분석을 요약해 보자면 다음과 같다. 감염최소화, 확산방지 및 치료를 목적으로 여행제한, 집합제한 등의 조치로 항공운송산업, 관광여행산업, 자영업자 등이 직격탄을 맞아 거의 도산의 위험에 내몰리고 있으며, 산업 및 기업에 따라서는 배달업이나 영상산업 등과 같이 수혜를 입는 경우도 있지만 대부분이 경기침체와 소비위축으로 어려움을 경험하고 있어 보인다. 이를 타개하기 위해 재택근무, 온라인 회의 및 미팅 등을 도입하고 관련 기술개발에 힘쓰고 있다.

한편 개인차원에서는 경제적 어려움과 더불어 고용불안정, 미래에 대한 불안, 정보화 및 기계화의 진전에 따른 직업감소, 기업이나 조직에 대한 신뢰문제, 소비취향 변화에 따른 업무변화 등 이전과는 다른 양상이 전개되고 있다. 종업원 그리고 기업에 닥친 이러한 충격과 변화들은 다음과 같이 정리해 볼 수 있을 것이다(Donthu et al., 2020).

### 3.3.1. 종업원/근로자

코로나 19 사태로 인한 시장충격이 고객접점 서비스종사자에게 장단기적으로 미치게 될 영향을 살펴 보자면 다음과 같은 이슈들을 들 수 있다(Donthu et al., 2020).

- 서비스제공 종업원이 원격서비스 업무를 수행할 때 유리하게 혹은 어렵게 작용하게 될 요인,
- 시장쇼크 동안 종사자 자아탄력성/자기효능감에 영향을 미칠 수 있는 충격요인, 그리고

회사로부터 종사자 자아탄력성 및 충성도 유지를 위해서 제공받을 수 있는 조치,

- 회사는 피치 못하게 임시휴무, 강제휴가, 업무축소를 단행했고 이러한 기간 동안 회사로부터 종사자가 충성도 유지를 위해 요구하거나 제공받을 수 있는 것,
  - 종사자 입장에서 볼 때 시장쇼크 이후 업무지속을 위해 추가혜택(병가, 임금상승 등)을 기대할 수 있을 것인지 여부,
  - 시장쇼크가 서비스팀 결속력을 높이거나 서비스 팀워크를 와해시킬 수 있을 것인지 여부 및 정도, 조직운영 측면에서 결속력 혹은 팀워크에 영향을 미칠 수 있는 요인,
  - 서비스제공에 있어서 사회적 거리두기 등 변화된 상황 하에서 고객편의를 위해 하여야 할 추가적 조치 혹은 수정된 업무 등에 대한 이해,
- 물론 이상 나열된 이슈들이 전부 망라된 것은 아닐 것이며 이 이외에도 적지 않은 사안들이 존재할 것이다.

### 3.3.2. 회사/경영층

서비스 기업의 경우 종업원, 특히 서비스접점에 있는 종업원들의 관계에서 다음과 같은 점에 대해 좀 더 관심을 기울일 것이라 판단된다(Donthu et al., 2020).

- 고객들의 눈높이는 높아지고 공격적인 고객이 증가함에 따른 새로운 고객응대 지침 마련, 특히 다른 고객들은 물론 종사자들을 위해 회사가 취할 조치 혹은 방침을 마련하여야 할 필요가 있다.

- 경우에 따라 극단적 일탈을 감행하는 고객에 대하여 응대하는 종사자가 받을 스트레스 해소 방안, 업무/일 만족 제고를 위한 조치, 그리고 조직충성도 유지 및 증진을 위한 방안 마련이 요구된다.
- 서비스제공 가운데 변혁적이거나 부정적 사건에 대처하여야 할 경우 서비스종사자들에게 좀 더 큰 충성도가 필요할 것이다. 따라서 충성도를 제고할 수 있는 방안에 대해 고민하여야 할 필요가 크다.
- 방역수칙 등을 무시하거나 따르려 하지 않는 고객에 대처할 수 있는 매뉴얼을 마련하여 종사자가 매뉴얼에 기반하여 업무수행을 하도록 하여야 할 것이다.
- 고객의 위생의식 증가는 종사자의 업무수행 능력 및 소진에 영향을 미칠 것이고 이를 완화할 방안마련이 필요할 것이다.
- 종사자가 고객간 갈등을 조율해야 할 경우에 대비하기 위하여 새로운 교육훈련이 필요할 것이다.

결국 회사 및 경영층에서는 고객만족은 물론 서비스제공 업무 종사자의 안전, 업무만족을 도모하기 위한 방안마련이 최우선 과제로 떠오를 것이다.

## 4. Research Model

### 4.1. 연구주제

이미 언급한 바와 같이 양면성 관련 관심은 주로 조직차원에 대한 것이었고 연구자들이 개별 종사자의 양면성에 대하여 관심을 갖기 시작한

것은 비교적 최근부터 이다(Mom et al, 2007; Raisch et al., 2009). 조직의 양면성의 본질이란 개별 종사자가 갖고 있는 가용자원 활용능력과 기회탐색 능력에 근거를 두게 된다는 것이다.

조직이란 개인들이 모여 이루어지는 것이라는 관점에서 볼 때 지극히 당연한 논리임에도 불구하고 소홀히 다루어졌던 것이다. 그리하여 조직의 양면성 능력은 개별 종사자의 양면성 능력이 발휘될 때 활력을 찾을 수 있게 된다고 보게 된 것이다(Raisch et al., 2009).

물론 개별 종사자의 경우 리더나 관리자, 경영자의 방침이나, 제시방향, 성향 등에 따라 많은 영향을 받게 된다(Gibson & Birkinshaw, 2004). 일차적으로 상사의 지시와 리더십을 따르겠으나 개별 종사자의 경우도 자신만의 업무영역과 업무처리 방향이 있어 일상적이고 반복적인 업무는 효율적으로 수행하고자 하며 변동성이 큰 비일상적인 업무대처의 경우 수행 능력을 함양하고자 하는 의지가 있어 업무수행을 복합적이고 조화롭게 추구하고자 하는 의지가 있다고 보는 것이다(Mom et al., 2009).

본 연구에서는 COVID 19로 인한 객실승무원의 업무에 임하는 자세에 대해 살펴보고자 한다. 객실승무원의 가장 중요한 임무는 양질의 서비스를 제공하는 것이고 서비스제공 업무 수행에는 개인의 역량은 물론 동기, 사기 등 정성적인 부분이 영향을 미치게 된다. COVID 19는 사회 전반에 걸쳐 영향을 미쳤으며 특히 항공사 승무원들은 일찍이 겪어보지 못한 장기간에 걸친 무급휴직 상태를 감내해야 하는 상황에 처해 있다. 직장, 업무, 대인관계 등

개인적 상황들을 포함한 다양한 요인들이 정서에 영향을 미칠 소지가 크다.

업무관련 성과에 일차적으로 미치는 영향은 동기이다. 동기는 내재적 측면인 동기요인과 외재적 측면인 위생요인으로 구분될 수 있으며, 이러한 동기는 각각 양면성에 영향을 미칠 것이다. 이미 논한 바와 같이 양면성은 활용(exploitation) 중심과 탐험(adaptation) 중심으로 나누어 볼 수 있다. 이러한 양면성은 서비스업무 제공 행위에 영향을 미칠 것이다.

COVID 19 는 사회 전반에 걸쳐 대부분의 구성원들에게 영향을 미치고 있다. 본 연구에서는 그 중에서도 서비스기업 종사자들에게 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다. 특히 서비스종사자의 업무수행 과정에서 중요한 역할을 하는 동기, 양면성 그리고 이들 요인이 서비스 업무수행에 미치는 영향관계에 대해 분석해 보고자 한다.

#### 4.2. 가설설정

서비스종사자에게 일차적으로 우수한 업무수행이 되도록 기능하는 것이 동기이다(Lee & Choi, 2012). 동기 가운데 실제 업무수행과 관련된 동기요인은 업무의 내재적 측면을 반영하며, 업무성취, 승진, 성장가능성, 직무자체 등이며, 직무만족으로 이어진다. 동기의 다른 측면인 위생요인은 업무환경에 대한 것으로, 업무의 외재적 측면을 반영한다. 관련 요인들로는 임금, 회사정책 및 관리감독, 근무환경, 고용안정성 등 업무수행 상황과 관계된 것이며 직무불만족으로 이어진다(Lim, 2006).

이러한 동기요인과 위생요인은 개별 종사자의 양면성에 영향을 미친다. 이미 살펴본 바와 같이 개인의 양면성이란 급변하는 환경 하에서 새로운 아이디어나 상품 및 서비스 등을 발굴하고자 하며 실수로부터 교훈을 배우는 행위와 과거경험에 의존하며 교육훈련 받은 내용을 좀 더 개선하고자 노력하고 가용 가능한 현존자원 활용과 현재의 경쟁력에 의존하고자 하는 행위 사이에 균형을 맞추고자 하는 의사결정 능력이다(Gibson & Birkinshaw, 2004; Mom et al., 2009; Raisch et al., 2009). 작금의 코로나 19 하에서의 근무환경에서 필요한 업무수행 역량이라 할 수 있다. 특히 서비스 제공자에게 필요하다고 할 것이다.

그리하여 서비스종사자의 근무여건 상 주어지는 동기, 양면성 그리고 서비스제공 행위에 대해 살펴보고 코로나 19 가 어떠한 영향을 미치는지 분석해 보고자 하며, 이를 위해 다음과 같은 가설을 설정한다.

서비스 제공자가 우수한 업무를 수행하도록 촉진하는 역할을 하는 것이 동기이며 (Lee & Choi, 2012), 동기는 서비스 제공자의 역량에 중요한 요소가 되는 양면성에 영향을 미친다(Mon et al., 2015). 이에 따라 다음의 가설을 설정한다.

**H1:** 동기는 개별 서비스제공자의 양면성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

동기는 다시 내재적 측면을 반영한 동기요인과 외재적 측면을 반영한 위생요인으로 나누어 볼



수 있으며(Herzberg, 1959), 이들 요인들을 구분하여 다음 가설 1-1 과 1-2 를 설정한다.

**H1-1:** 동기요인은 개별 서비스제공자의 양면성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

**H1-2:** 위생요인은 개별 서비스제공자의 양면성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

코로나 19 는 항공운송산업 등 서비스산업에 직접적 영향을 미쳤으며, 개별 종사자는 경제적 어려움, 자신감 저하, 미래에 대한 불안 등에 의한 스트레스를 받고 있다(Donthu et al., 2020). 이러한 실질적 어려움 및 정신적 스트레스는 심리적 기제인 동기 그리고 근무자세로서 정서적 기제인 양면성에 동기가 영향을 미치는 과정에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이에 따라 다음 가설을 설정한다.

**H2:** 코로나 19 는 동기가 양면성에 영향을 미치는 과정에 조절효과를 가질 것이다.

**H2-1:** 코로나 19 는 동기요인이 양면성에 영향을 미치는 과정에 조절효과를 가질 것이다.

**H2-2:** 코로나 19 는 위생요인이 동기가 양면성에 영향을 미치는 과정에 조절효과를 가질 것이다.

서비스수행에는 통상적으로 수행될 수 있는 부분과 비일상적이고 예외적인 부분이 혼재한다. 특히 객실에서의 서비스는 승객의 다양성만큼 예상치 못한 상황이 나타날 수 있고, 코로나 19 는 이러한 상황을 더욱 증폭시키고 있으며

개별 승무원의 양면성은 서비스제공 역량에 커다란 영향을 미칠 수 있다(Sinanuwong et al., 2021). 이에 따라 다음 가설을 설정한다.

**H3:** 서비스 제공자의 양면성은 서비스수행 역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

한편 양면성은 개별 서비스제공자의 업무에 대한 자세로서, 개인의 자본(capital)형태로 갖춰져 있는 업무역량과 업무수행시 발휘되는 행위역량으로 구성된다고 볼 수 있다. 양면성이 서비스업무를 수행하는 과정에서 발휘되어 행위로 나타나는 과정에서는 코로나 19 가 가져온 정서적 혹은 정서적 상황에 영향을 받게 될 가능성이 크다. 이에 따라 다음 가설을 설정한다.

**H4:** 코로나 19 는 양면성이 서비스수행에 영향을 미치는 과정에 조절효과를 가질 것이다.

또한 코로나 19 는 기업은 물론 조직구성원에게 커다란 영향을 미치고 있으나 이에 못지않게 소비자에게 미친 영향도 매우 크다. 그리하여 고객성향이 공격적으로 변하거나, 고객간 갈등이 노출되기도 하고 위생의식 고조로 인한 까다로운 요구 등을 내세우기도 한다(Donthu et al., 2020). 이러한 상황을 극복하고자 기업이나 조직 역시 교육훈련이나 권한위임, 새로운 근무수칙 제정 등 다양한 조치를 취할 것이고 이러한 상황들은 서비스제공 분위기에 변화를 가져올 가능성이 적지 않다(Cornevale & Hatek, 2020). 그리하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

**H5:** 조직내 새로운 서비스제공 분위기는 서비스제공자의 동기가 양면성에 영향을 미치는 과정 그리고 양면성이 서비스수행에 영향을 미치는 과정에서 조절효과를 가질 것이다.

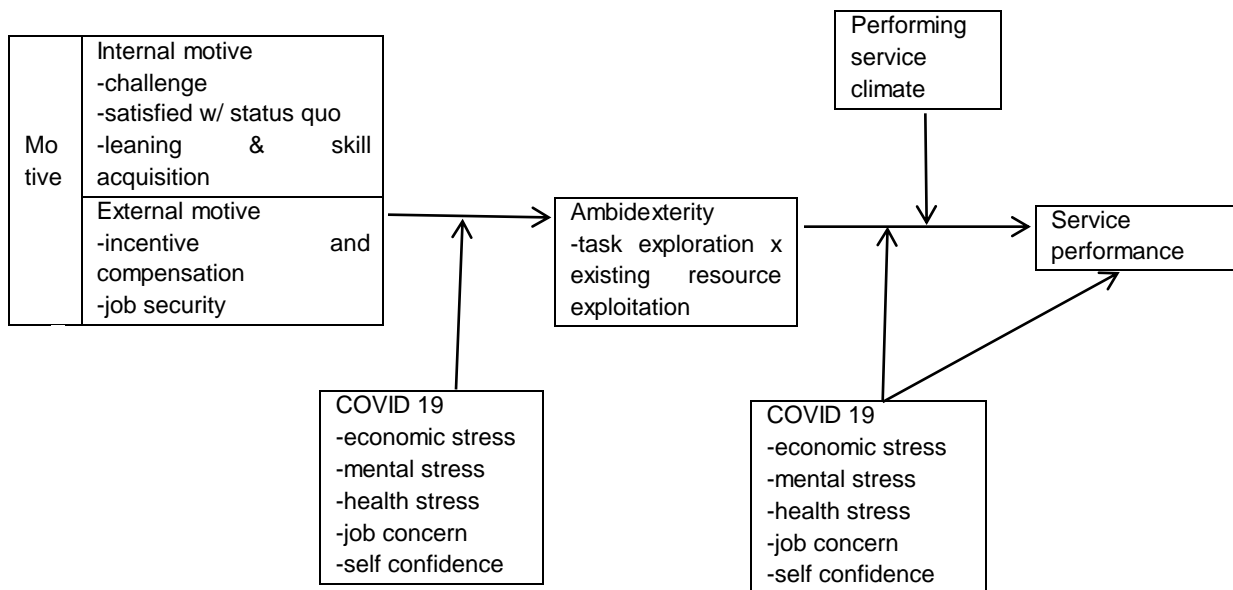
끝으로 코로나 19 로 인한 경제적 어려움 등의 실질적 어려움, 정신적 스트레스와 받은 충격은 서비스업무 수행에 직접적 영향을 미칠 것이라고

예측할 수 있으며 이에 따라 다음과 같이 가설을 설정한다.

**H6:** 코로나 19 로 인한 영향은 서비스업무 수행에 부정적 영향을 미칠 것이다.

**3.3. Research Methodology**

이상의 연구모형을 도식화해 보자면 다음과 같다.



**Figure 1:** Research Model

이상의 가설에 대한 검증을 위하여 설문조사를 실시하고자 하며 설문문항은 다음과 같다.

**Table1:** Questionnaire

Factor	Composing factor	Concept, extant studies, number of question
Motive	Internal motive	Challenge
		Satisfied with status quo
		Learning and skill acquisition
	External motive	Incentive and compensation
		Job security
Personal	Task exploration	

Detailed description of Table 1 content:  
 - For 'Internal motive - Challenge': Not satisfied with current methods and pursuing new ways. Sinanuwong, Agmapisan, & Khetjenkam(2021), 5 questions.  
 - For 'Internal motive - Satisfied with status quo': Satisfied with current situation. Sinanuwong, Agmapisan, & Khetjenkam(2021), 2 questions.  
 - For 'Internal motive - Learning and skill acquisition': Necessary job skills, knowledge acquisition. Sinanuwong, Agmapisan, & Khetjenkam(2021), 3 questions.  
 - For 'External motive - Incentive and compensation': Performance incentive and compensation. Joe, & Yhang (2021), 4 questions.  
 - For 'External motive - Job security': Secure from layoff, furlough, dismiss. Joe, & Yhang (2021), 2 questions.  
 - For 'Personal - Task exploration': Exploring task, customers, market etc.

ambidexterity		Good, & Michel (2013). Jasmand, Blazevic, & De Ruyter(2012), 2 questions
	Resource exploitation	Task performance using existing resources Good, & Michel (2013). Jasmand, Blazevic, & DeRuyter (2012), 3 questions
Effects of COVID 19	Economic stress	Stress from no income, reduced income or worry about future income Donthu, & Gustafsson, (2020), Carnevale & Hatak (2020), Researcher opinion, 3 questions
	Mental stress	Feeling of isolated from society, loneliness, depressed Donthu, & Gustafsson (2020), Carnevale & Hatak (2020), Researcher opinion, 3 questions
	Health stress	Stress from health, hygiene concern Donthu, & Gustafsson (2020), Carnevale & Hatak (2020), Researcher opinion, 2 questions
	Task concern	Reduced passion toward task Donthu, & Gustafsson (2020), Carnevale & Hatak (2020), Researcher opinion, 4 questions
	Self-confidence	Decreased self-confidence Donthu, & Gustafsson (2020), Carnevale & Hatak (2020), Researcher opinion 3, questions
Performing service climate	New service guide line	New service guide line according to customers' expectation, empowerment, Kim (2021), 3 questions
Service performance	Providing service/ service quality	Quality of service (Quality of service is determined while providing) Kim, & Kim (2017)., 4 questions

**4. Analysis**

본 연구를 검증해 보기 위하여 객실승무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문은 모두 400 부를 작성하여 2022년 3월 2일부터 3월 30일까지 무작위로 배포하고 모두 376 부를 회수하였으며, 그 중 불성실하거나 불완전하게 작성한 설문지 등을 제외한 응답지 351 부를 대상으로 분석을 실시하였다. 분석은 SPSS 프로그램을 기반으로 하였다.

**4.1. 실증분석 결과**

설문조사 결과 응답자들의 특성은 다음과 같다. 표본의 일반적 특성으로는 응답자 351명 중에

남성과 여성은 각각 111명(31.6%), 240명(68.4%)를 보이고 있다. 연령은 20대가 52명(14.8%), 30대가 141명(40.2%), 40대가 120명(34.2%), 50대가 38명으로 10.8%로 나타나고 있다. 응답자 가운데 남성과 여성의 비율차이는 항공사 객실승무원의 구성특성상 피하기 어려운 현상이다.

**4.2. 요인분석 결과**

변수들에 대한 요인분석 결과는 다음 표 2, 3, 4에 요약되어 있다. 요인분석은 주성분분석을 사용하였으며 적재치 단순화를 위해 직교회전방식(varimax)으로 수행하였다.

**Table 2:** Results of Factor Analysis

Construct	Factor					Communality	Reliability
	Economic stress	Mental stress	Health stress	Work concern	Self confidence		
1Q1_1	.732					.856	.647
1Q1_2	.782					.884	
1Q1_4	.436					.661	

1Q2_1 1Q2_2 1Q2_3		.861 .831 .830				.928 .912 .911	.894
1Q3_2 1Q3_3			.726 .726			.852 .852	.608
1Q4_1 1Q4_2 1Q4_3 1Q4_4				.694 .798 .857 .703		.833 .893 .926 .838	.890
1Q5_1 1Q5_2 1Q5-3					.816 .717 .781	.903 .847 .884	839
Eigen-value	1.950	2.522	1.743	3.051	2.314		
Variance (%)	64.997	84.066	72.638	76.272	77.141		

**Table 3: Results of Factor Analysis Continued**

Construct	Factor					Communality	Reliability
	Challenge	Satisfied with status quo	Learning & skill acquisition	Incentive & compensation	Job security		
2Q1_1 2Q1_2 2Q1_3	.724 .647 .747					.851 .804 .864	.774
2Q2_1 2Q2_2		.716 .716				.849 .849	.607
2Q3_1 2Q3_2 2Q3_3			.734 .564 .677			.857 .751 .823	.697
2Q4_1 2Q4_2 2Q4_3 2Q4_4				.721 .814 .812 .510		.849 .902 .901 .714	.858
2Q5_1 2Q5_2					.835 .835	.914 .914	793
Eigen-value	2.118	1.443	1.975	2.858	1.670		
Variance(%)	70.586	72.153	65.841	71.438	83.483		

**Table 4: Results of Factor Analysis\_Continued**

Construct	Factor				Communality	Reliability
	Ambidexterity (exploration)	Ambidexterity (exploitation)	Service climate	Service performance		
3Q1_1 3Q1_2	.827 .827				.909 .909	.788
4Q1_1 4Q1_2 4Q1-3		.731 .728 .834			.855 .853 .913	.847
5Q1_1 5Q1_2 5Q1-3			.653 .675 .613		.797 .821 .783	.712
6Q1_1 6Q1_2 6Q1_3 6Q1_4				.473 .794 .706 .704	.688 .891 .840 .839	.854

Eigen-value	1.653	2.293	1.923	2.677		
Variance(%)	82.658	76.447	64.095	66.916		

위 표에서 요인분석결과는 공통성 기준으로 기준값 이하인 설문을 제외하면 별다른 문제점이 발견되지 않고 있어 계획대로 다음 단계로 진행하였다. 다음 단계는 가설검증 단계이다

### 4.3. 가설검증 결과

가설 1, 2, 3, 4, 5, 6에 대한 분석 결과는 다음 표 5, 6에 요약되어 있다. 가설분석은 회귀분석 및 조절효과 분석을 통하여 검증하였다.

**Table 5:** Results of Hypothesis Test

Independent variable	Dependent variable	Std. err	Beta	t	Significance	Statistic
Internal motive	Ambidexterity	.278	.155	2.469	.014	R-sq.=.155 F=6.095
External motive	Ambidexterity	.580	.333	3.438	.001	R-sq.=.101 F=11.822
Economic stress	Ambidexterity	.355	.144	2.282	.023	R-sq.=.144 F=5.208
Mental stress	Ambidexterity	.200	-.146	-2.324	.021	R-sq.=.144 F=5.208
Health stress	Ambidexterity	.298	.278	4.540	.000	R-sq.=.278 F=20.608
Work concern	Ambidexterity	.233	-.121	-2.012	.046	R-sq.=.121 F=3.900
Self confidence	Ambidexterity	.222	-.198	-3.178	.002	R-sq.=.198 F=10.100
Ambidexterity	Service provision	.010	.390	6.865	.000	R-sq.=.390 F=44.422
Economic stress	Service provision	.061	.026	.404	.687	R-sq.=.026 F=.163
Mental stress	Service provision	.035	-.116	-1.833	.068	R-sq.=.116 F=3.359
Health stress	Service provision	.052	.087	1.379	.169	R-sq.=.087 F=1.903
Work concern	Service provision	.039	-.150	-2.388	.018	R-sq.=.150 F=5.704
Self confidence	Service provision	.037	-.266	-4.334	.000	R-sq.=.266 F=18.781

위 요약에서 우선, 동기요인과 위생요인 모두 양면성에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 즉, 가설 1, 1-1, 1-2는 지지되고 있다.

다음으로 동기가 양면성에 영향을 미치는 가운데 COVID19의 영향이 조절효과를 갖는지 여부를 분석하기 위한 조건의 하나인 COVID 19 영향

요인들이 양면성에 미치는 영향분석 결과를 보자면, COVID19 영향요인인 경제적 스트레스, 정신적 스트레스, 건강스트레스, 일에 대한 관심, 그리고 자신감은 모두 양면성에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 다시 양면성은 서비스제공에 유의한 영향을 미친다는 것을 볼 수 있다. 다음으로 COVID 19의 영향요인 중 일에

대한 관심과 자신감은 서비스제공에 유의한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 이때 유의해야 할 점은 두 변인 모두 유의한 음(-)의 영향을 미쳐 서비스제공 행위에 부정적 영향을 미친다는 것이다.

한편, 양면성은 서비스 수행에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3은 지지되고 있다.

다음은 조절효과 분석결과이다. 조절효과분석은 Baron and Kenny(1986) 방식을 채택하였다.

**Table 6:** Results of Moderating Effect Analysis

Indep.var.	Dep. var.	Moderating var.	Model	Change of R2	Change of F	Change of significance probability of F
Ambidexterity	Service provision	COVID 19 Self-confidence	1	.152	44.422	.000
			2	.011	3.189	.045
			3	.015	4.380	.037
Ambidexterity	Service provision	COVID 19 Economic stress	1	.151	44.422	.000
			2	.037	11.218	.001
			3	.032	10.181	.002
Ambidexterity	Service provision	COVID 19 Work concern	1	.152	44.422	.000
			2	.009	2.597	.100
			3	.010	2.838	.083

주) 모형 1은 독립변수와 종속변수, 모형 2는 독립변수 2개와 종속변수, 모형 3은 독립변수 2개와 상호작용항 그리고 종속변수로 이루어진 회귀분석 모형임.

조절효과 분석결과를 보자면, 동기요인(도전, 현재만족, 학습 및 기술습득)과 위생요인(인센티브, 직업안정)이 양면성에 영향을 미치는 과정에서 코로나 19 영향은 조절효과를 갖지 않는 것으로 나타나고 있다. 또한 동기가 양면성에 영향을 미치는 과정 그리고 양면성이 서비스제공에 영향을 미치는 과정에서 새로운 서비스분위기 역시 조절효과를 갖지 않는 것으로 나타나고 있다. 정리하자면, 가설 2, 2-1, 2-2 그리고 가설 5는 기각되고 있다.

그러나 양면성이 서비스제공에 영향을 미치는 과정에서 COVID 19의 영향요인 가운데 경제적

스트레스, 자신감 저하, 그리고 일에 대한 관심은 조절효과를 갖는 것으로 나타나고 있다. 다만, 일에 대한 관심의 경우 사회과학에서 통상적으로 받아들이고 있는 유의성판단 기준인 0.05를 조금 확장해서 0.1을 기준으로 삼았을 때 유의하다고 할 수 있다. 즉, 가설 4는 지지되고 있다.

#### 4.4. 연구의 시사점

본 연구에서는 개별 서비스종사자의 동기, 양면성, 서비스분위기, 그리고 서비스 제공행위에 대해 살펴보았다. 특히 코로나 19가 가져오는 영향을 반영해 봄으로써 개별 종사자의 상황분석, 조직이나 기업으로서 이러한 상황이 발생했을 때 경쟁력

유지를 위해 취하여야 할 행동 등에 대해 분석해 보았다.

연구결과를 보자면, 우선 동기 중 동기요인인 도전, 현재만족, 학습 및 기술습득은 모두 양면성에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 동기 중 위생요인인 인센티브 및 보상 그리고 고용안정 역시 마찬가지로 결과를 보이고 있다. 즉 가설 1, 1-1, 1-2는 모두 예측대로 검증되었다.

두 번째 검증대상은 코로나 19의 영향에 대한 것이다. 코로나 19로 인한 영향으로는 경제적 스트레스, 정신적 스트레스, 건강스트레스, 일에 대한 관심, 그리고 자신감으로 분석했다. 이들 코로나 19의 영향요인들이 동기가 양면성에 영향을 미치는 과정에서 조절효과를 보이는지 여부에 대한 검증결과는 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 국내 서비스업 종사자들이 코로나사태와 같은 상황을 처음 겪고 있으며 여러 가지 어려움에 직면하고 있지만, 본인만의 어려움이 아닌 동료들과 주변인들이 같이 어려움을 겪고 있다는 점에서 다소간의 위안을 얻고 있을 수 있다는 점(Carnevale & Hatak, 2020), 코로나사태가 해소되면 어려움 역시 즉각 해소될 수 있을 것이라는 기대감이 있을 것이라는 점, 업무에 대한 자긍심과 자존감이 존재하는 점(Park, 2014) 등이 작용하고 있는 이유에서 유래했을 것이라 생각할 수 있다.

세 번째 가설은 양면성의 유효성 검증이다. 즉, 양면성이 서비스제공 행위에 영향을 미치는지 여부에 대한 검증이다. 양면성은 서비스제공자에게 있어서 일상적인 업무수행 그리고 예외적이고 비일상적인 업무처리 관련 자세와 태도, 역량이다.

분석결과 양면성이 서비스업무에 영향을 미칠 것이라는 가설은 매우 유의한 결과로 지지되고 있다.

네 번째 가설은 양면성이 서비스업무 수행에 영향을 미치는 과정에서 코로나 19의 영향이 조절효과를 갖는지 여부에 대한 검증이다. 분석결과 코로나 19에 의한 영향 중 경제적 스트레스, 자신감, 그리고 일에 대한 관심이 조절효과를 갖는 결과를 보이고 있다. 이러한 결과는 동기가 양면성에 미치는 과정에서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 코로나 19 영향이 직접적으로 서비스업무를 수행하는 과정에서는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난다는 것이며, 개별 서비스제공자가 자신이 업무수행에 필요한 역량에는 별다른 영향이 없으나 실제 업무수행에는 영향을 받는다는 것을 나타낸다. 여기서 특히 유의해야 할 부분은 자신감과 일에 대한 관심부분이다. 경제적 스트레스는 업무가 회복되고 수입이 정상적으로 회복되면 어렵지 않게 치유될 수 있는 부분이라고 볼 수 있지만 자신감과 일에 대한 관심 저하는 서비스 질을 낮추고 개별 종사자의 직무에 대한 만족, 스트레스, 행복감 등에 깊고 지속적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 따라서 조직이나 기업에서는 이러한 부분을 치유할 수 있는 교육이나 프로그램 등을 개발하여 운영할 필요가 있다고 할 것이다.

끝으로 여섯 번째 가설은 기업이 코로나 19로 인한 상황변화들, 예컨대, 고객의 요구 변화, 서비스제공자의 사기변화, 주변환경 변화 등에 대처하기 위해 근무여건 변화 등이 반영된 새롭게 마련된 서비스제공 분위기가 서비스제공

업무수행에 영향을 미치는지 여부를 분석해 보고자 하는 것이고, 분석결과는 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 이는 변화가 미진하거나, 정상화되기 이전이어서 과도기적 상황이라는 점에서 판단이 이르다고 보는 시각에 기인한다고 볼 수 있다.

## 5. Conclusion

### 5.1. 연구결과 요약

본 연구에서는 COVID 19 가 영향을 미치는 가운데, 기업의 개별 종사자에게 미치는 영향에 대해 분석해 보았다. COVID19 가 우리사회, 산업 그리고 경제 전반에 걸쳐 영향을 미치지 않은 분야를 찾아보기 어려울 정도로 넓고 다양하게 영향을 미쳐왔지만 그 중에서도 가장 크게 영향을 받고 있다고 할 수 있는 항공운송업에 대해 살펴보았다. 특히 고객접점에서 서비스를 제공하는 객실승무원의 영향에 대해 분석해 보았다.

COVID 19 는 개인에게 경제적 어려움, 정신적 고립감과 단절감, 건강에 대한 의구심, 경각심, 자신감저하를 가져다 주고, 근무시간 단축 나아가 거의 단절에 가까운 상태로 내몰리는 상황에서 느끼고 실감하게 되는 일에 대한 무기력감 및 상실감, 또한 가장 중요하다고 할 수 있는 자신감 저하를 가져다 준다.

본 연구에서는 이러한 영향이 개별 근무자에게 미치는 영향을 객실승무원의 경우를 통하여 실증분석해 보았다. 연구 결과를 요약해 보자면 다음과 같다. 선행연구들에서 밝혀진 바와 같이 동기는 개별승무원이 서비스업무를 수행하는데

필요한 양면성에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 그러나 동기가 양면성에 영향을 미치는 데에 있어 COVID 19 는 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀지고 있다.

이러한 결과는 예상치 못했던 것이며, 객실승무원이 가지고 있는 직업에 대한 자부심, 역량과 기량, 그리고 미래에 대한 기대가 아직 희망적이라고 생각하고 있는 결과라 판단된다.

다음으로 예상한 바와 같이 양면성은 서비스제공 업무에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 양면성이 객실승무원의 서비스업무 수행에 필요한 기량이라는 점을 밝히고 있다고 하겠다.

COVID 19 는 항공사에게는 업무단절이라는 혹독한 시련을 가져다 주고 있으며, 고객의 취향변화, 눈높이 변화 등으로 업무수행에 대한 새로운 방향 정립 역시 필요하게 되었다. 이러한 상황은 개별 승무원에게도 영향을 미쳐 서비스제공 여건에 변화를 가져왔다. 방역지침은 물론이고 고객취향에 맞도록 수정 및 보완된 지침에 따라야 하며, 업무분장 또는 위임에 기한 업무처리 방식변화에도 발맞춰야 하는 상황이다. 이에 따라 이러한 새로운 근무여건 변화가 서비스업무수행에 영향을 미칠 것이라 예측했지만 실증분석 결과는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 이는 객실승무원의 경우 업무숙달도가 높고 나름대로의 업무분장, 위계질서 하에 업무가 수행된다는 점에서 여건변화에 영향을 받는 정도가 크지 않을 수 있다는 점이 반영된 것이라 볼 수 있다.



한편, 양면성이 서비스수행에 영향을 미치는 과정에 COVID 19 영향 가운데 경제적 스트레스, 일에 대한 관심 그리고 자신감저하가 조절효과를 갖는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 객실승무원에게 기본적으로 갖추어진 역량과 기량, 업무수행에 대한 자신감에 있어서는 COVID 19 에 의한 영향요인이 영향을 미치지 않으나, 실제 서비스업무를 수행하는데 있어서는 생각이나 의지와는 다르게 경제적인 문제, 자신감 저하와 일에 대한 열정이 줄어들고 있어 소극적이 되고 위축되는 자세가 직접적인 영향을 미치게 되는 것이라 해석할 수 있다. 특히 COVID 19 에 기한 영향요인이 서비스수행에 미치는 영향 관련 분석결과 경제적 스트레스, 정신적 스트레스, 건강스트레스, 일에 대한 관심저하 그리고 자신감 저하 모두 유의한 영향을 미치는 결과를 볼 수 있으며, 이 가운데 경제적 스트레스, 일에 대한 관심 축소 그리고 자신감 저하는 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 서비스제공에 부정적 영향을 주고 있다는 점을 볼 수 있다.

## 5.2. 시사점

본 연구에서 밝혀진 점 가운데 중요하다고 생각되는 점은 첫째, COVID 19 에 의한 영향요인들 모두 서비스업무에 유의한 영향을 미치며 특히 경제적 문제, 자신감저하, 일에 대한 열정 축소는 부정적 영향을 미치게 된다는 점이다. 둘째, 기업은 개별 종사자가 업무에 대한 열정을 되찾고 자신감을 회복할 수 있도록 더욱 노력하여야 할 것이라는 점이다. 이러한 문제는 사기와 직결되고

결국 생산성으로 이어지게 되므로 매우 심각하게 받아들여야 할 것이다.

특히 COVID 19 에 의한 영향요인들이 객실승무원들의 기본 자세, 역량 및 기량, 자긍심 등에 미치는 영향은 인지수준에서는 크지 않다고 볼 수 있으나 문제는 실제 서비스 업무를 수행하는 가운데 그 영향이 나타난다는 점이다. 경제적 스트레스는 고용보장 그리고 업무회복을 통한 수입복구가 이루어지면 어느 정도 회복되겠으나 자신감 상실과 일에 대한 열정이 줄어든 부분에 대해서는 이를 회복할 특단의 조치가 마련되어야 할 것이라 판단된다.

## 5.3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계 중 하나는 특정 항공사를 대상으로 설문조사를 하였다는 점이며, 연구확장을 위하여 복수의 항공사들을 대상으로 한 연구를 수행해 보거나 대형항공사와 저비용항공사 간의 비교 나아가 다른 국가와의 비교 등의 연구를 통해 차이를 비교·분석해 보는 것이 새로운 의미를 제공할 수 있을 것이라 판단된다.

또한 본 연구가 서비스업을 대상으로 한 연구이며 따라서 제조업 등 다른 산업에 대한 적용 역시 살펴보는 것이 의미있을 것이라 생각된다.

## References

- Asmelash, L., & Cooper, A. (2020). Nearly 80% of hotel rooms in the US are empty, according to new data. CNN <https://edition.cnn.com/2020/04/08/us/hotel-rooms-industry-coronavirus-trnd/index.htm>
- Babbar, S., & Koufteros, X. (2008). The human element in airline service quality: contact personnel and the customer. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(9), 804-830.

- Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off?. *European Management Journal*, 32(3), 392-405.
- Carnevale, J., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management, *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research, *Journal of Business Research*, 117, 284-289.
- Duncan, R.B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In Kilmann, R. H., Pondy, L. R., & Slevin, D. (eds.): *The Management of Organization*, (pp.167-188), New York: North-Holland Press.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Good, D., & Michel, E. J. (2013). Individual ambidexterity: Exploring and exploiting in dynamic contexts. *The Journal of Psychology*, 147(5), 435-453.
- Heracleous, L., & Wirtz, J. (2012). *Strategy and organization at Singapore Airlines: achieving sustainable advantage through dual strategy*. In Energy, Transport, & the Environment (pp.479-493), London, UK: Springer.
- Herzberg, F. (1959). *Herzberg's motivation-hygiene theory (two factor theory)*. Arab British Academy for Higher Education: London, UK: Academic Press.
- LATA. (2020). COVID-19 pandemic puts employment at risk, IATA Economics Chart of the Week.
- Jasmand, C., Blazevic, V., & De Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37.
- Joe, C. G., & Yhang, W. J. (2021). The Effect of Affective Liability of Airline Crews on the Employment Insecurity By COVID-19, *International Journal of Tourism Management and Service*, 36(7), 61-74.
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of management studies*, 46(1), 65-92.
- Kao, Y. L., & Chen, C. F. (2016). Antecedents, consequences and moderators of ambidextrous behaviors among frontline employees. *Management Decision*, 54(8), 1846-1860.
- Kim Y. J., & Kim, Y. S. (2017). A Study on Development of Multi-item Scale for Assessing Airline Cabin Service Quality, *Journal of Korean Society for Quality Management*, 45(3), 483-501.
- Kim, T. W., Park, S. H., & Kim, S. W. (2008). A study on improvement of blog service quality through classification of satisfaction factors. *Proceedings of the Korea Society of Management Information Systems*(pp.400-410), Seoul, Korea, KSMIS.
- Kim, Y. J. (2021). A Study on Airline Cabin Service in Response to COVID-19: Focusing on K Airlines, *Journal of Korea Service Management Society*, 22(2), 186-205.
- Lee, J. K., & Choi, J. K. (2012). Testing the Applicability of the Herzberg's Motivation-Hygiene Theory to the Hotel Industry, *Korea Journal of Business Administration*, 25(4), 2091-2111.
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions, *Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.
- Lim, J. Y. (2006). A Study of Effects of Herzberg's Motivation Factors on Nurse's Organizational Identification, *Journal of Korean Academy of Nurse Administration*, 12(1), 5-13.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828.
- Park, J. H. (2014). A Comparative Study between Job Esteem and Emotional Labor of Female Flight Attendants, *Journal of Tourism and Leisure Research*, 26(9), 103-119.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Sinanuwong, P., Agmapisarn, C., & Khetjenkarn, S. (2021). Linking Cabin Crew's Motivation to Service Performance: The Mediating Role of Ambidextrous Behavior. *ABAC Journal*, 41(3), 155-173.
- Valero, D., & Hirschi, A. (2016). Latent profiles of work motivation in adolescents in relation to work expectations, goal engagement, and changes in work experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 93, 67-80.
- Wong, S., Siu, V., & Tsang, N. (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 230-242.
- World Health Organization. (2020), *Protocol for assessment of potential risk factors for coronavirus disease 2019 (COVID-19) among health workers in a health care setting*, World Health Organization.
- Zhang, Y., Wei, F., & Van Horne, C. (2019). Individual ambidexterity and antecedents in a changing context. *International Journal of Innovation Management*, 23(03), 1-25.