

서비스 종업원의 감정표현과 진정성이 관계품질에 미치는 영향 - 레포의 매개적 역할 -*

윤만희(주저자)
대구대학교 경영학과 교수
(mhyc00n@daegu.ac.kr)
김정섭
대구대학교 경영학과 교수
(jeongkim@daegu.ac.kr)
김주현
대구대학교 대학원 경영학과 박사과정
(dongduli@naver.com)

본 연구에서는 레포에 대한 개념을 이해하고 이를 매개변수로 선행변수인 종업원의 감정표현과 결과변수인 관계품질 사이의 관계를 검토하였다. 구체적으로, 교육서비스에서 서비스 종업원인 교수의 감정표현과 그 진정성이 레포에 미치는 영향과 레포가 관계 결과인 신뢰와 고객만족에 미치는 영향을 파악하였다. 서비스 종업원의 감정표현과 진정성의 적용범위를 반복 서비스접점으로부터 확장함으로써 관계마케팅 차원에서 접점 결과를 평가하였다. 대학의 강의서비스를 대상으로 실증분석을 실시한 결과 본 연구의 제안모델은 대체로 만족스러운 결과를 보였다. 주요 변수인 감정표현과 그 진정성은 모두 레포에 중요한 영향을 미치며, 레포는 고객의 신뢰와 만족에 강하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 서비스접점에서 점액종업원이 보여주는 긍정적인 감정표현과 그 진정성은 레포가 수행하는 부분적 혹은 완전한 매개 역할을 통해 관계마케팅을 위한 기초가 되고 있음을 확인할 수 있었다. 그리고 감정표현의 진정성은 레포를 통해 간접적으로뿐만 아니라 직접적으로도 종업원의 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 긍정적 언어 표현과 그 진정성은 레포에 대해 상호작용적 효과를 미치는 것으로 나타났다.

주제어: 감정표현, 진정성, 레포, 신뢰, 만족, 매개역할, 강의서비스

1. 서론

서비스는 대체로 서비스접점 종업원과 고객 사이의 상호작용을 통해 전달되기 때문에 이들 사이의 상호작용은 접점 결과(encounter outcomes)에 큰 영향을 미친다(Bitner, 1990; Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985). 그리고 상호작용이 진행되는 동안 서비스 종업원과 고객은 물리적(physical), 정신적(mental), 감정적(emotional)

요소 등 여러 가지를 서비스접점에 투입하게 된다. 최근 이들 입력요소 가운데 감정요소의 영향력이 강조됨에 따라, 서비스 관리자들은 종업원이 서비스접점에서 고객에게 보여주는 감정표현에 대해 전혀 없이 높은 관심을 보이고 있다(Ashforth and Humphrey, 1995; Rafaeli, 1989; Rafaeli and Sutton, 1987). 이 때문에 서비스업에 종사하는 종업원은 고객을 상대로 긍정적인 감정을 표현하도록 그 어느 때보다 강하게 요구받고 있다. 어쩌면 일선 종업원은 긍정적 감정요소(positive emotional

input)를 서비스 생산과정에 투입해야 하는 규범 속에서 살고 있다고도 할 수 있다.

이러한 실무적 중요성 때문에 서비스 종업원의 감정이나 감정표현 문제에 대한 학술적 관심이 높아지고 있다. 서비스 문헌에 따르면 종업원의 긍정적인 감정표현을 결정하는 선행 요인으로는 종업원의 긍정적 정서와 감정표현력(Pugh, 2001), 서비스 우호적인 분위기(Tsai, 2001), 감정표현을 강조하는 사회화프로그램(Rafaeli and Sutton, 1987), 보상과 처벌(Rafaeli and Sutton, 1987) 등이 확인되고 있으며, 결과변수로는 고객의 서비스품질 평가(Mattila and Enz, 2002; Pugh, 2001), 무드(Barger and Grandey, 2006; Tsai and Huang, 2002), 만족(Brown and Sulzer-Azaroff, 1994; Mattila and Enz, 2002), 재방문 및 추천 의도(Tsai, 2001) 등이 지적되고 있다. 이처럼 종업원 감정표현이 고객평가와 조직 유효성에 미치는 영향이 커짐에 따라 서비스접점에서 보여주는 웃음, 인사, 눈길과 같은 긍정적 감정표현은 종업원의 자발적 선택사항이 아니라 기업이 요구하는 하나의 업무규범이 되었다.

그리고 서비스 종업원의 감정노동에서는 긍정적인 감정표현 못지않게 진정성(authenticity) 또한 중요하다. 종업원은 대부분 서비스접점에서 본인이 느끼는 실제 감정과는 관계없이 긍정적인 감정을 고객에게 표현하도록 요구받게 된다. 이러한 감정노동을 수행함에 있어 한 가지 주요 이슈는 종업원이 얼마나 진정성을 가지고 감정을 표현하느냐이다. 종업원은 진정성(authenticity) 정도에 따라 표면적으로 행동하지 않으면 내면의 진심어린 마음으로 행동할지를 선택하기 때문이다. 문헌에 따르면 서비스접점에서 고객이 지각하는 감정표현의 진정성은 긍정적 표현과 마찬가지로 점점만족(Hennig-

Thurau et al., 2006; Grandey et al., 2005), 종업원 우정(Grandey et al., 2005), 고객 호감(Hennig-Thurau et al., 2006), 서비스 품질(김상희, 2009) 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려지고 있다. 그리고 선행변수로 서비스 종업원의 개성적 특성(김상희, 2009; Tan, Foo, and Kwek, 2004), 종업원의 내적 행위(deep acting) 혹은 외식(外飾)행위(surface acting)(김상희, 2009) 등이 진정성에 중요한 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다.

이처럼 서비스접점에서의 종업원 감정에 대한 연구는 감정표현과 그 진정성을 중심으로 다양하게 수행되었다(Hennig-Thurau et al., 2006). 물론 종업원의 감정과 관련하여 이들 두 가지 개념 이외에도 감정부조화(emotional dissonance), 감정소진(emotional exhaustion), 감정지능(emotional intelligence) 등 다양한 개념들이 논의되어 왔다. 그러나 이들 개념은 종업원 자신이 경험하는 감정 상태 혹은 감정 능력에 관한 것이기 때문에 고객의 객관적인 평가가 쉽지 않다. 이에 반해 감정표현과 그 진정성은 행위적 특성을 지닌 개념이므로 종업원의 행위나 표정에 따라 고객이 인식·평가할 수 있으며 나아가 다른 고객변수와의 이론적 관계 또한 파악할 수 있다. 이러한 이유 때문에 이들 두 개념을 중심으로 세일즈 현장이나 서비스접점에서의 종업원 감정표현에 대한 다양한 연구가 진행되어 오고 있다. 하지만 이 분야에 대한 추가 논의의 여지는 여전히 남아있는 듯하다. 본 연구에서는 서비스종업원의 감정표현 문제가 주로 다루어졌던 단일 서비스접점 상황을 넘어 반복적 서비스 경험으로까지 관련 지식의 범위를 확장하여 관계마케팅 관점에서 종업원의 감정표현 문제를 검토하고자 한다. 즉, 서비스접점에서 서비스 종업원이 고객에게

보여 주는 긍정적 혹은 부정적 감정표현과 그들 감정표현의 진정성이 고객-종업원 사이의 레포 형성에 어떤 영향을 미치며, 나아가 관계품질(신뢰, 만족)에는 어떠한 결과를 가져 오는지를 연구한다. 구체적으로 본 연구는 다음 몇 가지 특징을 통해 기존의 연구를 확장하고자 한다.

첫째, 언급하였듯이 본 연구에서는 접점 변수(encounter variables)라고 할 수 있는 종업원의 감정표현과 표현의 진정성이 레포를 매개로 고객의 관계태도에 미치는 영향을 파악한다. 기존 연구에서는 단일 접점(single encounter) 상황에서 종업원 웃음이나 긍정적 감정표현이 고객의 태도나 감정에 어떠한 영향을 미치는지를 검토하였다(Barger and Grandey, 2006; Hennig-Thurau et al., 2006). 본 연구에서는 연구 상황을 반복 접점(repeated encounter)으로 확장하여 이들 감정표현 변수와 고객관계 변수들 간에는 어떤 연관성이 있는지를 검토한다. 이를 위해 종업원의 감정표현과 표현의 진정성이 레포는 물론, 나아가 신뢰와 전반적 만족과 같은 종업원-고객 관계의 관계품질 변수에는 어떤 영향을 미치는지를 알아본다.

둘째, 본 연구에서는 관계변수에 미치는 감정표현 변수의 영향을 분석함에 있어 레포(rapport)의 매개적 역할을 평가한다. 레포는 마케팅 분야에서는 그리 빈번하게 사용되지 않았으나, 최근 서비스 마케팅에서 그 개념에 대한 관심이 증가되고 있다. Gremler and Gwinner(2000, 2001)는 서비스 접점에서의 레포를 서비스 종업원과 고객 사이에 형성되는 즐거운 상호작용(enjoyable interaction)과 인적 유대감(personal connection)으로 정의하고 있다. 특히, 이 레포는 서비스 종업원과 고객 사이에 맺어온 관계의 기간이나 접촉의 횟수에 영향을 받지 않는 중요한 특성을 가지고 있다. 다

른 결속력 강화 요인과 마찬가지로 반복적이고 장기적인 관계를 통해 레포가 형성되기도 하지만 서비스 종업원과 고객과의 접촉이 일회적이거나 불규칙적으로 반복적인 경우에도 적용될 수 있다(Hennig-Thurau et al., 2006; Gremler and Gwinner, 2000). 즉, 레포는 개별 서비스접점뿐 아니라 관계 상황 모두에 사용되는 구성개념이다. 대인적 결속력이 유형 제품보다 무형적 특성을 지니는 서비스 상황에서 더욱 유용한 점을 감안하면(Czepiel, 1990) 레포는 서비스에 대한 고객의 평가에 있어서 중요한 역할을 할 것으로 기대된다.

셋째, 본 연구에서는 서비스 종업원이 접점에서 보여주는 감정표현을 우선 긍정적인 감정과 부정적인 감정으로 구분하고, 추가로 긍정적 감정표현을 언어표현과 비언어표현으로 세분한다. 그리고 이들 감정표현에 대한 고객의 인식이 종업원-고객 관계의 평가에 어떤 영향을 미치는지를 검토한다. 많은 서비스업종에서 긍정적인 감정표현을 원하기 때문에 감정표현과 관련된 기존의 선행 연구는 긍정적 감정표현만을 연구대상으로 하였으며(Luong, 2005; Tan et al., 2004; Tsai 2001; Tsai and Huang, 2002), 특히 고객을 향한 종업원의 웃음(smile)에 대한 연구가 주류를 이루고 있다(Barger and Grandey, 2006; Hennig-Thurau et al., 2006; Soderlund and Rosengren, 2008). 그러나 실제 서비스 상황에서는 긍정적인 감정표현뿐 아니라 부정적인 감정표현 또한 나타날 수 있음에도 불구하고 일부 연구(Rafaeli and Sutton, 1987)에서만 감정표현의 방향성을 구분하였을 뿐, 이들 감정표현별 차별적 영향을 감안하지 않고 있다. 또한 기존 연구는 종업원의 긍정적 감정표현이 언어에 의해 나타나는 것인지 아니면 표정이나 몸짓처럼 비언어적 행동에 의한 것인지에 대한 구분을 하지

않은 채 비언어표현(특히, 웃음)만을 사용하거나 언어, 비언어 표현 구분 없이 통합한 긍정적 감정 표현을 사용하였다(Rafaeli and Sutton, 1987). 본 연구에서는 종업원의 감정표현을 부정과 긍정적 감정표현으로 나누고, 긍정적 감정표현의 경우 커뮤니케이션 방법(언어, 비언어)에 따라 보다 세밀하게 구분하여 효과를 분석한다.

셋째, 긍정적 감정표현의 진정성을 검토한다. 종업원의 감정노동 전략이라고 할 수 있는 감정표현의 진정성은 변수 관계에서 여러 가지 역할을 수행할 수 있다. 우선, 본 연구에서는 진정성이 레포와 관계품질 변수에 미치는 직접 혹은 간접적인 영향을 파악한다. 종업원의 긍정적 감정표현이나 웃음에 대해서는 상당히 연구가 진행되었지만 정작 이들의 진정성에 대해서는 일부 실험연구(Grandey et al., 2005; Hennig-Thurau et al., 2006)가 있을 뿐 충분한 연구가 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 이에 본 연구에서는 긍정적인 감정표현(언어, 비언어)의 진정성이 고객-종업원 사이의 관계에 대해 미치는 영향을 실제 서비스 상황에서 검토한다. 그리고 본 연구에서는 긍정적 표현과 진정성이 종업원과의 레포에 대해 미치는 주 효과(main effect) 뿐 아니라 상호작용 효과(interaction effect)를 분석한다. 긍정적 표현과 이의 진정성을 동시에 다루는 선행 연구가 많지 않은 반면(Hennig-Thurau et al., 2006), 본 연구에서는 진정성이 종업원 관계에 미치는 영향에 긍정적 감정표현이 수행하는 조절적 역할을 파악한다. 고객이 인지하는 긍정적 감정표현의 강도에 따라 진정성이 레포에 미치는 영향력이 다를 것으로 예상된다.

II. 배경연구와 가설설정

2.1 서비스종업원의 감정표현

언급하였듯이 본 연구에서는 종업원이 서비스접점에서 보여주는 감정표현과 그들 표현의 진정성이 고객-종업원 사이의 관계품질 변수와는 어떤 관계가 있는지를 검토한다. 변수들 사이의 가설적 관계를 논의하기에 앞서 서비스종업원의 감정표현의 기초 개념으로 받아들여지는 감정전염(emotional contagion), 감정노동(emotional labor), 진정성 개념을 간단히 살펴본다.

2.1.1 감정전염

감정전염이란 한 사람의 감정이 다른 사람에게로 흐르는 현상을 뜻한다. 서비스접점의 경우 서비스종업원으로부터 고객에게로 감정이 마치 여울처럼 흘러가는 현상을 의미한다(Pugh, 2001; Tsai and Huang, 2002). 고객을 향한 종업원의 긍정적인 감정표현은 진정성이 있어서, 가령 종업원이 고객을 향해 웃음을 지으면 그 웃음은 일차적으로 고객의 감정 상태를 변화시키고 나아가 서비스접점에 대한 고객의 지각과 평가에 영향을 미친다. Hatfield, Cacioppo, and Rapson(1994)에 따르면 이러한 본원적 감정전염 과정은 2가지 메카니즘 즉, 상대방 행동의 무의식적 흉내(automatic mimicry)와 구심성(求心性) 피드백(afferent feedback)으로 구성된 자동적인 과정이다. 이러한 감정전염 과정은 고객의 태도나 의도를 예측하는 데 유용하다는 사실이 여러 실증 연구를 통해 입증되고 있다(Dallimore, Sparks, and Butcher, 2007; Tan,

Foo, and Kwek, 2004; Tsai, 2001).

2.1.2 감정노동

반면 감정노동(emotional labor)은 종업원이 서비스를 전달하는 동안 조직 혹은 사회적으로 바람직한 감정을 행동으로 나타내는 것을 의미한다(Ashforth and Humphrey, 1993). Hochschild(1979)는 감정노동을 "개인이 효과적인 직무수행이나 조직 내 적응을 위하여 자신이 경험하는 실제 감정상태와 조직의 감정표현 규범이 요구하는 감정표현에 차이가 있을 때 자신이 경험하는 감정을 조절하려는 노력"으로 규정하고 있다. 이는 일종의 자율적 과정(self-regulatory process)으로, 종업원이 조직이 정한 행동규범에 따라 자신에게 기대되는 감정을 표현하는 것을 말한다(Hochschild, 1983). Hochschild(1983)는 감정노동을 처음에는 공개적으로 관찰할 수 있는 얼굴과 몸 표정을 표현하기 위한 감정 관리로 정의하였으나, 나중에는 대인 접촉 시에 하는 음성이나 음색 등을 포함하기에 이르렀다. 서비스 업종에 따라 다양한 형태의 감정표현이 요구되지만 종업원이 나타내는 음성, 얼굴 표정, 감사의 인사, 사용하는 언어 등으로 확대되었다(Rafaeli and Sutton, 1987).

2.1.3 감정표현의 진정성

이러한 감정노동을 수행함에 있어 한 가지 주요 이슈는 종업원이 얼마나 진정성(authenticity)을 가지고 감정을 표현하느냐이다. 서비스 종업원의 마음 깊숙하게 내재되어 있는 진실한 감정이 고객에게 전달될 수도 있지만 표피적이면서 형식적인 감정이 전달될 수도 있다. 연구에 따르면 억지로

하는 표정과 진실된 감정표현사이에는 신경학적인 기초가 다르다(DePaulo, 1992). 얼굴에 나타나는 미묘한 표정으로 표현의 진정성 유무를 판단할 수 있다. 이를테면, 종업원이 진정으로 웃을 때는 눈 주위 근육이 활발해 질 뿐만 아니라 웃는 시간이나 균형미 등에 나름대로 고유한 특징이 나타난다(Ekman and Friesen, 1982).

진정성은 특히 서비스 상황에서 중요하다. 서비스 접점은 감정표현의 진정성 여부를 판가름 할 수 있는 활동적이고 복잡한 사회 접촉과정 혹은 경험이기 때문이다. 그리고 서비스접점에서의 긍정적인 감정표현은 사회적인 이유에서 뿐만 아니라 경제적, 장기적 이익을 위해서도 매우 중요하다(Rafaeli and Sutton, 1987). 서비스에서 진정성이 없으면 긍정적 감정표현에서 기대할 수 있는 이득이 훼손될 가능성이 높아지기 때문이다(Ashforth and Humphrey, 1993; Grandey, 2000).

역할행동 측면에서 볼 때 서비스 종업원이 보여주는 진정어린 감정표현은 일종의 자발적이며 역할의 행위(extra-role behavior)인 반면, 이들의 긍정적 감정표현은 규정에 따라 수행해야 하는 역할내 행동(in-role behavior)이라고 볼 수 있다. 종업원은 본인의 진정성 정도에 따라 표피적으로만 행동하던가 아니면 내면의 진심어린 마음으로 행동할지를 선택하게 된다. 어쩌면 오늘날 서비스접점에서 종업원이 고객에게 보여주는 웃음·인사·눈길 등과 같은 긍정적 감정표현은 자발적 선택사항이 아니라 기업이 요구하는 하나의 업무 요건이라고 할 수 있다. 이러한 현실적 중요성 때문에 오늘날 서비스업체는 다양한 훈련·감독·보상 방법으로 서비스 종업원이 긍정적으로 감정을 표현하도록 통제하고 있다. 고객을 향한 웃음이나 시선을 보내는 시간 등과 같이 종업원이 수행해야 하는 사항을 구체적으로 제시하며,

이들 요건을 지속적으로 유지하기 위해 위장 고객 방법을 통해 감사하거나 부족한 경우 훈련 캠프에 보내기도 한다.

그러나 이러한 노력에도 불구하고 정작 이들이 보여주는 감정표현에서의 진정성은 강제하기가 쉽지 않다. 업무 요건에 따라 고객에게 마음에도 없는 가식적인 웃음을 지으면서 최소한의 의무를 수행할 수도 있을 것이다. 이와는 달리 어떤 종업원은 하루 종일 고객에게 호의적이고 열정적인 모습으로 대하려고 노력할 수 있을 것이다. 비록 표현하는 감정이 긍정적이라 할지라도 이에 얼마나 진정성이 내포되느냐 하는 문제는 종업원 자신의 재량에 달려있다. 진실된 행위를 보여 주는가 하는 문제는 종업원의 마음먹기에 따라 달라진다고 볼 수 있으며, 진정성 정도에 따라 고객 반응도 달라진다. 진심어린 긍정적 감정표현은 종업원의 업무 요건을 초월하는 일종의 자발적 행위이며 서비스접점 성과를 향상시킨다 (Grandey and Brauburger, 2002).

2.2 레포

레포의 사전적 의미를 살펴보면, "(친밀한, 공감적인)관계, 조화: 동의, 일치; 시술자에 대한 피시술자에 대한 신뢰감(엡센스 영한사전, 민중서관 2007)", "서로 좋아하고 이해하며 존경하는 관계(a relationship in which people like, understand, and respect each other.) (Macmillan English Dictionary for Advanced Learners, 2007)"로 정의하며 후자는 "많은 의사들이 환자들과 훌륭한 레포를 형성한다(Many doctors develop an excellent rapport with their patients.)"를 예문으로 제시한다. 한편, 국내 선행연구에서는 레포를 친밀감(박소진, 2007)으로 표현하였다. 친밀감에 해당하는 영

어 단어에는 여러 가지가 있지만 familiarity를 번역한 경우도 있고(고일상, 최수정, 2005) intimacy를 번역한 경우도 있다(김성호, 문지혜, 2007). 그리고 교감(이소선, 2006)으로도 레포를 표현하고 있다.

이처럼 아직 레포에 대한 통일된 한국어 표현은 없지만, 레포 개념은 교육을 대상으로 하거나 롬메이트 관계 그리고 정신요법가와 환자 사이의 상호작용 등 여러 분야에서 광범위하게 다루어지고 있다. 예를 들면 Tickle-Degnen and Rosenthal(1990)은 공감대를 가진 사람과 좋은 관계를 가지거나 서로 의기투합이 되었을 때 사람들은 레포를 경험한다고 주장하고, 상사-부하 상황에서 레포는 인정·열정·관심 등이 내포된 의사전달로 정의되며, 정신요법에서의 상호작용이나 롬메이트 관계에서는 레포를 관계품질로 설명한다(Gfeller, Lynn, and Pribble, 1987; Carey et al., 1988). 그리고 Weitz, Castleberry, and Tanner(1992)는 레포를 "상호 신뢰 속에서 형성된 밀접하고 조화로운 관계"로 기술하였다. 그리고 Dell(1991)은 서비스 상황에서 레포를 "고객이 서비스 제공자와 상호작용에서 느끼는 일반적인 긍정적 감정"으로 정의하고, 관계에 있어서는 뜻이 통하고 편안함이 포함돼야 한다고 주장하였다. 또한 LaBahn(1996)은 레포를 위해서는 "서비스 제공자와의 관계에 공감대가 있고 또한 고객이 유쾌함을 인지해야한다"고 했으며, Ashforth and Humphry(1993)는 진정성을 강조한다.

마케팅에서 레포 개념은 인적 판매에서 주로 논의되었으며(Weitz et al., 1999), 서비스 마케팅에서는 비교적 최근 Gremler and Gwinner(2000)의 연구 이후 주목을 받기 시작하였다. 최근 들어 국내에서도 서비스 마케팅과 관련하여 레포에 대한 연구가 진행되고 있다. 예를 들면, 박소진(2007)은

레포를 친밀감으로 규정하고 서비스 실패와 회복 상황에서의 레포의 영향을 검토하였으며, 특히 이은주(2009)는 의료서비스 영역에서 레포, 관계지향성, 충성도 사이의 관계를, 그리고 지성구, 양법선, 김성호(2010)는 레포가 감정노동, 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향을 검토한 바 있다.

Gremler and Gwinner(2000)는 기존의 개념적 연구와 여러 분야(교육, 기숙사 룸메이트, 심리치료, 인적 판매 등)의 고객과 서비스제공자를 대상으로 실시한 심층면접 결과를 토대로 서비스접점의 레포를 구성하는 2개 차원을 도출하였는데, 서비스접점 참가자들 사이에서 지각하는 '즐거운 상호작용(enjoyable interaction)과 '인적 유대감(personal connection)'이 그것이다. 여기서 '즐거운 상호작용'은 두 당사자 사이의 실제 상호접촉에 대한 정서적 평가라고 할 수 있으며(Macintosh, 2009), '인적 유대감'이란 두 당사자 사이의 결속(bond)에 관한 것으로 강한 연대감(strong feeling for affiliation)을 뜻한다. 이들의 개념적 정의에 기초한 서비스 마케팅 연구에 의하면 레포는 고객만족뿐 아니라 호의적 구전, 고객충성심 등에 강력한 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(Gremler and Gwinner, 2000, 2001; Hennig-Thurau et al., 2006; Macintosh, 2009).

레포가 지닌 또 다른 특징은 개념 적용의 범위가 넓다는 점이다. 레포 개념은 반복적인 상황이든 비반복적인 상황이든 상관없이 다양한 서비스 상황에 걸쳐 다목적으로 활용될 수 있다(DeWitt and Bradym, 2003; Gremler and Gwinner, 2000). 종업원과 고객 사이의 상호작용과 관련하여, 일부 연구에서는 상호작용의 반복 여부를 구분하기도 하고(Bitner and Hubbert, 1994; Rust and Oliver, 1994). 반복적 상호작용에 초점을 두기도 한다(Goodwin

and Gremler, 1996; Reynolds and Beatty, 1999). 하지만 레포는 고객과 종업원 사이의 반복적인 상호접촉(서비스접점)뿐만 아니라 항공서비스 처럼 동일 종업원을 반복 접촉하는 것이 거의 불가능한 서비스 상황에서도 적용할 수 있는 개념이다. 일부 레포 연구(Gremler and Gwinner, 2000, 2008)는 서비스접점이 처음인지 아니면 지속적인 것인지 구별하지 않는다. 즉, 서비스접점의 반복 여부와 상관없이 고객은 서비스종업원과의 상호작용에서 즐거웠든 아니라 인적 유대감 또한 느낀다고 할 수 있다.

2.3 종업원의 감정표현과 레포와의 관계

레포를 구축하는 선행요인은 서비스 마케팅 연구에서 그리 많은 주목을 받지 못하였다. 그간의 연구에 따르면 고객과의 레포를 구축하기 위한 행동전략은 대체로 네 가지로 분류된다(Macintosh 2009). 즉, 모방행위(imitative behavior), 정중한 행동(courteous behavior), 돌보는 행동(attentionive behavior), 공통점을 발견하는 행위(common grounding behavior) 등이 그것이다. 그리고 Gremler and Gwinner(2008)는 이들 행동전략 가운데 모방행위를 제외하고 정보공유행위(information sharing behavior), 유대강화행위(connecting behavior)를 추가함으로써 서비스 접점에 부합하는 행동전략을 제시하였다. 또한 최근 Macintosh(2009)는 이들 분류를 토대로 친밀성, 주의깊은 행동, 공통성 발견, 자신을 털어놓음(self-disclosure) 등을 레포의 선행변수로 제시하고 있다. 이처럼 레포를 형성하기 위해 여러 가지 행동전략이 제시될 수 있듯이 서비스접점에서 고객을 향해 보여주는 서비스 종업원의 긍정적 감정표

현 또한 고객과의 레포 형성에 기여할 수 있을 것이다.

우선, 서비스접점에서 상호작용을 하면서 종업원이 보여주는 긍정적 감정표현을 인식한 고객은 레포를 느낄 가능성이 높다. 종업원의 긍정적 감정표현은 그것이 칭찬이나 인사와 같은 언어적이든, 웃음이나 눈 맞춤과 같은 비언어적 행위이든 관계없이 서비스 종업원과 상호작용을 즐겁게 느끼게 할 뿐 아니라 나아가 인적 유대감 또한 돈독하게 할 것이다. 이러한 현상은 감정전염 과정(emotional contagion process)을 통해서 설명될 수 있다. 고객을 향한 종업원의 긍정적인 감정표현은 전염성이 있어서, 가령 종업원이 고객을 향해 웃음을 지으면 그 웃음은 일차적으로 고객의 감정 상태를 변화시키고 나아가 서비스접점에 대한 고객의 지각과 태도에 영향을 미치게 된다. 즉, 종업원이 고객에게 긍정적인 감정을 표현하면 고객은 무의식적인 흉내와 피드백 과정을 통해서 결국에는 동일한 긍정적 감정 쪽으로 수렴하게 된다(Hatfield, Cacioppo, and Rapson, 1994). 여기서 고객이 느끼는 긍정적 감정(positive affect)에는 지금까지 논의되었던 고객의 접점만족(Barger and Grandey 2006, Hennig-Thurau et al., 2006), 서비스품질 평가(Barger and Grandey 2006), 무드 혹은 무드변화(Pugh, 2001)뿐 아니라 Gremler and Gwinner(2000, 2001, 2008)이 레포의 개념적 특징으로 제시한 종업원과 즐거운 상호작용(enjoyable interaction) 또한 포함될 수 있다. 종업원과 상호 접촉을 하면서 고객이 느끼는 마음의 즐거움이야말로 서비스 접점에서 고객이 체험할 수 있는 중요한 긍정적 감정(positive affect)라고 할 수 있으며, 이들 즐거운 상호작용은 단일 접점 혹은 반복적인 접촉을 통해 종업원과 인적 유대감을 형성하게 된다.

둘째, 레포는 감정표현의 효과를 단일 서비스접점에서 반복적 접점으로 확장하는 데 도움이 될 수 있다. 그간의 연구에서는 단일 서비스접점 상황에서 종업원의 웃음이나 긍정적 감정표현이 고객의 접점이전(pre-encounter), 접점도중(during encounter), 접점이후(post-encounter)의 태도나 감정(예: 접점만족, 감정변화, 무드)과 어떤 관계를 맺고 있는지를 검토하였다(Barger and Grandey, 2006; Hennig-Thurau et al., 2006; Soderlund and Rosengren, 2008). 하지만 서비스접점에서 느끼는 고객의 감정과 태도변수에 레포 또한 포함될 수 있을 것이다. 레포는 종업원과 고객 사이의 대인적 상호작용에 관한 정서적 개념으로, 반복적인 상황이든 비반복적인 상황이든 상관없이 다양한 서비스 상황에서 다목적으로 활용될 수 있다(DeWitt and Bradym, 2003; Gremler and Gwinner, 2000). 본 연구에서는 연구 상황을 단일 접점뿐 아니라 반복접점(repeated encounter)으로 확장하여 과연 종업원의 감정표현과 긍정적 감정표현의 진정성이 상호작용의 특성 변수인 레포에 미치는 영향을 검토한다. 이는 임상심리학이나 교육서비스에서처럼 연구 상황을 반복접점(repeated encounter)으로까지 확장하여 이들 변수와 고객관계 변수들과의 연관성을 검토하는 것으로, 대학교수의 학기 중 반복적인 비언어행동과 학기말 강의평가와의 연관성을 검토한 Ambady and Rosenthal(1992, 1993) 연구와 유사하다고 할 수 있다.

종업원의 감정표현은 커뮤니케이션 측면에서 볼 때 언어적(verbal) 감정표현과 비언어적(nonverbal) 감정표현으로 구분할 수 있다. 감정표현 또한 의사표현이고 보면 공손한 인사말과 고맙다는 감사의 말과 같은 언어적 표현인지 아니면 웃음과 눈 맞춤과 같은 비언어적 표현인지에 따라 고객의 접점감

정인 레포에 미치는 영향력에 차이가 있을 수 있다. 그간 긍정적인 감정표현을 평가하기 위해 종업원의 웃음에 관심을 기울여 왔으며(Barger and Grandey, 2006; Soderlund and Rosengren, 2008), 일부 연구에서는 웃음뿐 아니라 인사, 감사의 말, 눈 맞춤(eye contact) 등을 통합한 후 이들이 미치는 감정표현의 영향력을 평가하였다(Sutton and Rafaeli, 1988; Tsai, 2001; Tasi and Huang, 2002). 그러나 커뮤니케이션에서 표현이 구술적인지 아니면 비구술적 혹은 행태적인지에 따라 감정을 전달받는 느낌이 달라질 수 있음에도 불구하고 이를 구분하여 언어적, 비언어적 표현 각각이 레포에 미치는 효과를 검토한 바 없다.

사실, 비언어적 커뮤니케이션은 언어 이외의 다른 수단을 통한 의사표현으로 언어적 내용보다 더 결정적인 역할을 하기도 한다. 일반적으로 의사소통의 대부분은 비언어를 통해 이루어지며 감정전달에 더 효과적이다(Mehrabian, 1981). 서비스 종업원과 고객 사이에서 자신의 의사전달을 보다 정확히 하기 위해서는 단순히 언어적 표현뿐 아니라 몸과 얼굴의 표정, 몸짓 언어 등을 이용하는 것이 훨씬 효과적이다. 이렇게 언어와 더불어 비언어적 표현을 이용하면 서비스 종업원과 고객 간의 심리적 거리가 줄어들어 언어적 표현의 효과도 커진다(Sundaram and Webster, 2000). 즉, 서비스 접점에서 발생하는 대인적 관계에서도 서비스 종업원의 비언어적 표현은 고객의 감정에 영향을 준다. 고객은 서비스 종업원이 제시하는 비언어적 단서를 통하여 서비스 제공자의 친절성, 신뢰(Burgoon et al., 1990), 능력(Mehrabian and William, 1969), 정중함(Ford, 1995), 따뜻함(Bayes, 1972) 등을 평가하고 서비스 종업원은 고객의 비언어적 커뮤니케이션을 통해 고객의 상황을 인식할 수 있을 것이다.

또한 종업원의 감정표현은 방향성에 따라 크게 긍정적인 것과 부정적인 것으로 구분할 수 있다. 많은 서비스업체에서 친절한 미소나 인사, 즐거움, 유쾌함 등을 경험할 수도 있지만 반대로 종업원으로부터 신경질적이거나 짜증, 위협이나 적대감, 화, 공격적 언행 등을 경험할 때도 있다. 이러한 부정적인 감정표현은 고객을 위협하거나 위축시킨다(Wharton and Erickson, 1993). 불평고객이 화를 내거나 공격적인 언행을 하게 되면 감정전달 과정에 의해 서비스종업원 또한 바람직하지 못한 반응이 나타나듯이(Dallimore et al., 2007), 종업원의 부정적 감정표현은 고객의 레포 형성에 부정적인 영향을 미치게 될 것이다.

부정적 감정 또한 긍정적 감정표현과 마찬가지로 언어표현과 행위표현으로 나눌 수 있다. 하지만 본 연구에서는 부정적 행위표현만을 다루고 있으며 별도로 부정적 감정표현에 대한 진정성을 다루지 않는다. 이는 부정적 감정표현은 긍정적 감정표현과 다른 특성을 지니고 있기 때문이다. 첫째, 감정노동을 하는 서비스 종업원은 간혹 고객에게 부정적 감정을 표현하며, 이 경우에는 주로 행동이나 표정으로 부정적 감정을 표현한다. 긍정적인 감정표현을 요구받는 서비스 현장에서 종업원은 이따금 짜증스럽거나 언짢은 표정을 짓지만, 고객을 향한 욕설이나 비방과 같은 부정적인 언어표현은 서비스 실패로 곧바로 직결되기 때문에 거의 발생하지 않으며 조직에 의해 엄격하게 통제된다. 그리고 부정적 행위표현에 있어 진정성은 어쩔 수 없이 부정적인 감정을 표현해야 하는 빛 수급 대행업과 같은 일부 업종을 제외하고는 주요 변수로 작용하지 않는다. 긍정적 감정표현의 경우 진정성이 중요하며, 감정전달에 있어 진정성이 느껴지는가에 따라 고객이 느끼는 감정 또한 달라진다. 이에 반해 부정적

감정표현은 일부 업종을 제외하고는 형식적, 의도적 행위가 필요치 않기 때문에 진정성 여부는 그리 중요한 문제로 작용하지 않는다. 어쩌면 긍정적 감정표현을 요구받는 서비스 상황에서 부정적 감정표현은 종업원 자신의 내면에 느끼는 부정적 감정을 그대로 외부에 행위로 노출하는 것이다. 따라서 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정한다.

H1a-1b: 서비스 종업원의 긍정적인 감정표현 (a)언어표현, b)비언어표현)은 레포에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H1c: 서비스 종업원의 부정적인 감정표현은 레포에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 감정표현의 진정성과 레포 및 신뢰와의 관계

종업원이 긍정적인 감정표현을 할 때 나타나는 진정성은 변수 관계에서 여러 가지 역할을 한다. 첫째, 고객이 종업원으로부터 인식하는 진정성은 레포에 영향을 미칠 가능성이 높다. 선행 연구에서 많이 다루었던 종업원의 웃음은 서비스접점에 대한 고객의 평가에 영향을 미치는 것으로 알려져 있으나 (Bitner, Booms, and Tetrault, 1990; Pugh, 2001), 정작 웃음 혹은 긍정적 감정표현의 진정성의 효과는 점점만족(Grandey et al., 2005), 서비스품질 평가(김상희, 2009)등 일부에 국한되어 있다.

진정성 있는 웃음과 마찬가지로 종업원의 진실된 긍정적 감정표현은 역할적 자발적 행동으로서 조직의 외적 효율성을 향상시킨다. 진정성이 있는 감정표현은 역할요건 이상의 자발적 행위로 서비스조직의 전반적 실적을 향상시켜준다(Grandey and Brauburger, 2002; Organ, 1997). 그간의 인사

조직 연구에서 역할의 행위는 조직 상황에서의 실적평가와 서비스 유효성(service effectiveness)에 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다(Johnson, 2001; Yoon et al., 2004). 이에 반해 단순히 요건만을 충족시키는 느낌 없는 행위표현은 속이 들여다보이는 인상관리이기 때문에 결국 점점 성과를 향상시키지 못한다. 이처럼 진정성이 있는 긍정적인 행동은 업무 요건을 넘는 높은 수준의 동기유발을 보여 주는 것으로 고객의 점점감정 즉, 상호작용의 즐거움(enjoyable interaction)을 창출할 뿐만 아니라 인지 유대감을 돈독하게 해 준다.

구체적으로, 진정한 웃음은 레포를 위한 즐거운 상호작용에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 본능적인 감정전염(primitive emotional contagion) 시각에 따르면 사람은 진실된 웃음이나 감정표현을 보게 되면 얼굴에 나타나는 피드백 과정을 통하여 상대방의 표정을 무의식적으로 얼굴에 흉내 내거나 긍정적 감정(즉, 즐거운 상호작용)을 느끼게 된다(Pugh, 2001; Tsai and Huang, 2002). 이와는 달리 Surakka and Hietanen(1998)의 연구에 의하면 표정의 진정성은 상대방의 얼굴 반응에는 아무런 차이를 가져 오지 못하며 오히려 긍정적 감정을 직접 느끼게 할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 이는 진정한 표현에 대해 가지는 과거의 긍정적 연관성과 같은 다소 덜 본능적인(primitive) 과정을 통해 긍정적 감정을 가지게 될 수 있음을 뜻하는 것이다(Hatfield et al., 1994).

그리고 종업원의 진실된 감정표현과 레포와의 관계에 대한 논거는 일부 선행연구에서도 찾을 수 있다. Grandey(2003)에 따르면 서비스 종업원이 고객에게 표현하는 감정이 표면적이거나 형식적이 아니라 마음속 깊은 곳에서 형성되면 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 뿐 아니라 고객과의 인적관계 형성

에도 연관성을 갖게 된다. 그리고 Hennig-Thurau et al. (2006)은 연구를 이용한 실험방법을 통해 동일한 실증 결과를 확인하였다. 그리고 보다 구체적으로 Gremler and Gwinner(2000)는 종업원이 마음에서 우리나라오는 행동을 하면 고객은 서비스 종업원에게 친근감과 함께 인간적인 정을 느끼게 되며 이는 레포 형성에 중요한 원인이 됨을 주장하고 있다.

이처럼 서비스 종업원이 가식적이 아니라 마음의 문을 열고 진실된 자세로 고객에게 행동하였을 때 고객은 종업원과 레포를 형성할 가능성이 높다. 더욱 중요한 것은 진정성과 레포와의 이러한 관계는 종업원의 긍정적인 감정표현이 제대로 될 때 가능하다는 점이다. 앞에서 언급하였듯이 서비스접점에서 긍정적 감정표현의 진정성은 종업원의 역할외적 자발적 행위(extra-role, voluntary behavior)인 반면, 긍정적 감정표현은 종업원으로서 해야 하는 업무 요건(in-role requirement)을 수행하는 것이다. 인사조직 연구에서 볼 수 있듯이 역할의 행위인 종업원의 조직시민행위(organizational citizenship behavior)는 그들의 역할내 행위가 제대로 잘 수행할 때 업무 결과에 가장 좋은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(예: Rotundo and Sackett, 2002). 이러한 맥락에서 볼 때 만약 어떤 서비스접점에서 긍정적인 감정표현 자체가 부족하다면 종업원의 진정성만으로는 레포를 창출해 내는 데 어려움이 생길 수 있다. 이는 서비스접점의 기본 요건인 긍정적 표현이 충족되지 못함에서 비롯된다. 그간 서비스접점에 미치는 종업원의 감정표현에 대한 다양한 연구가 진행되었으나 종업원의 역할행위 측면에서 긍정적 감정표현을 언어와 비언어로 구분하고 이들 긍정적 표현과 진정성 변수가 레포에 대하여 상호작용적 영향을 미칠 수 있는지에 대해서 연구가 시도된 바 없

다. 따라서 본 연구에서는 이상의 논의를 토대로 감정표현의 진정성과 레포에 대해 다음과 같이 가설을 설정한다.

H2: 서비스 종업원의 긍정적 감정표현(a)언어표현, b)비언어표현)의 진정성은 레포에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3: 서비스종업원의 긍정적 감정표현(a)언어표현, b)비언어표현)의 수준이 높을수록 진정성은 레포에 강력한 영향을 미칠 것이다.

2.5 레포와 관계품질: 신뢰와 고객만족

그간 레포에 대한 연구는 영업실적에 미치는 영향에 대해서 관심을 가졌을 뿐 관계를 형성하고 유지하는 과정에서의 역할에 대해서는 그다지 신경을 쓰지 않았다. 고객과 레포가 일단 형성되면 이는 영업과정의 여러 측면에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 최근 연구에 따르면 레포는 서비스에서 고객 관계를 구축하는 데 중요한 역할을 하고 있다. Gremler and Gwinner (2000, 2001)에 의하면 레포를 구성하는 즐거운 상호작용과 인적 유대감은 고객의 서비스 만족과 긍정적 구전 그리고 회사에 대한 충성도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난다. 소매은행과 차와 고객을 대상으로 실시된 이들 조사에서 인적 유대감과 긍정적 구전 사이의 관계를 제외한 나머지 모든 관계에서 레포는 유의한 결과를 보여주었다. 그리고 DeWitt and Brady(2003)의 연구에 의하면 레포는 서비스 실패 상황에서도 부정적 구전과 불평 가능성을 감소시키며, 재구매 의도를 증가시킨다. 이러한 실증 결과는 레포야말로 여러 긍정적인 관계결과(relationship outcomes)에 영향을 미치는 중요한 변수가 될 수 있음을 시사한다.

기존의 연구에서 확인된 관계결과(relationship outcomes) 변수에 더하여, 레포는 관계품질(신뢰와 고객만족) 측면에서 고객에게 영향을 미칠 수 있을 것이다. 고객이 서비스 종업원과 관계에 대해서 느끼는 감정 즉, 레포 수준이 높아지면 서비스 종업원에 대한 고객의 신뢰 수준과 서비스 만족 또한 높아지게 될 것이다.

2.5.1 신뢰

우선, 레포는 상대방에 대한 신뢰와 밀접한 관계를 가진다. 신뢰는 관계마케팅의 연구에 있어 중추적인 역할을 한다. 이에 대해서는 다양한 개념이 존재하는 반면, 신뢰는 “확신을 가지고 교환상대방을 기꺼이 믿는 마음”으로 정의할 수 있다(Moorman et al., 1993). 이 신뢰 개념은 기업 간 혹은 개인 간 관계마케팅에서 몰입(Morgan and Hunt, 1994), 충성심, 구전(Gremler et al., 2001) 등 다양한 관계결과 변수를 연결하는 매개변수 역할을 한다.

통념적으로 두 당사자 사이에 레포가 높아지면 서로에 대한 불확실성이 감소하여 결국에는 상대방에 대한 신뢰가 높아진다. Gremler et al.(2001)의 연구에 따르면 서비스 종업원과 고객 사이에 레포의 구성요소인 인적 유대감이 강할수록 신뢰감은 높아지는 것으로 나타났다. 여기서 사람 사이의 인적 유대감이란 어떤 연결고리(tie)에 근거한 강력한 제휴(affiliation) 혹은 결속(bond)감이며, 이는 상대방과 공유하는 관심, 개성이나 태도와 같은 특성 등에 근거한다(Duck, 1994). 따라서 서비스접점 동안 고객은 종업원 태도나 관심 등에서 유사성을 지각하게 되면 상대방에 대한 강한 연대감을 느끼게 되어 결국 불확실성 감소와 더불어 신뢰가 향상되게 된다. 실제로, Coulter and Coulter(2002)는 실제

서비스종업원과 고객 사이에 유사성이 많을수록 고객의 종업원에 대한 신뢰 또한 높아지는 것을 확인하였다.

서비스상황에서 가지게 되는 서로간의 즐거운 상호작용(enjoyable interaction) 또한 신뢰를 가져올 수 있다. 이러한 결과는 영업 상황을 다룬 두 연구(Doney and Cannon, 1997; Nicholson et al., 2001)에서 호감(liking)과 신뢰 사이의 유의한 관계를 보여 줌으로써 확인되었다. 여기서 호감이란 구매자가 판매자에 대해 총체적으로 가지는 정서적 애착(affective attachment)이며 레포의 즐거운 상호작용에 해당한다. 그리고 Gournaris(2005)는 산업서비스 관계 상황에서 즐거운 상호작용과 유사한 개념인 구매자와 판매자 사이의 호의감과 우정은 종업원과의 관계가 아직 성숙기에 이르지 못한 고객에 있어 신뢰를 형성하는 데 유의하게 작용함을 확인하였다. 이처럼 서비스접점에서 고객이 느끼는 레포 수준이 상승하면 종업원에 대한 신뢰 수준 또한 높아지기 때문에 믿고 자신에 대한 정보를 종업원에게 더욱 많이 내놓게 된다(Dell, 1991; Jacobs et al., 2001). 그러므로 영업사원이 일차적으로 레포를 구축하지 않은 채 상품을 팔려고만 할 경우 고객은 서비스 구매 자체를 피하게 된다(Brooks, 1989). 이는 인적 신뢰로 발전하기에 앞서 고객과 종업원 사이의 레포 형성이 일차적으로 중요함을 뜻한다.

H4: 레포는 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

진정성은 레포의 매개적 역할을 통해서뿐만 아니라 직접적으로 신뢰에 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어 종업원의 웃음이나 호의적인 대화에서 진정성을 느끼게 되었을 때 고객은 상호접촉 과정을 즐겁게 생각함은 물론 종업원을 곧바로 신뢰하게 될 것이

다. 진정성은 개념적으로 신뢰와 밀접한 관계가 있다. 진정성에 대한 연구는 설득과정에서 나타나는 정보원에 대한 신뢰를 시작으로 발달하였다(배일현, 김장현, 2007). 그리고 Erdem and Swait(2004)에 따르면 진정성은 특정 시점에서 정보원의 의도에 대한 신뢰 여부를 의미한다. 이러한 맥락에서 볼 때 감정표현의 진정성은 서비스종업원이 실제 가지는 감정에 대한 의도를 고객이 믿을 수 있는가에 대한 문제로 정의될 수 있다. 그리고 상대방 감정표현의 의도를 믿게 되는 경우에는 상대방에 대한 신뢰-긍정적 결과를 가져다 줄 것이라는 믿음(Anderson and Narus, 1990), 끼여이 믿고 의지하려는 마음(Moorman et al.(1993), 상대의 정령함에 대한 확신(Morgan and Hunt(1994))-의 수준은 자연 높아지게 될 것이다.

H5: 감정표현(a)언어표현, b)비언어표현)의 진정성은 신뢰에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.5.2 고객만족

고객만족을 보는 시각은 크게 두 가지로 분류할 수 있다(김상현, 오상현, 2002). 첫 번째 관점은 특정 구매 상황에 대한 고객만족이다. Oliver(1980)가 제안한 기대-불일치 패러다임에 근거하여 개별 거래에 대한 성과를 기대와 비교하여 만족 여부를 판단한다. 이에 따르면 고객은 성과가 기대와 같거나 초과하면 만족을 느끼고 성과가 기대에 못 미칠 경우 불만족을 경험한다. 두 번째 관점은 누적적 평가(cumulative evaluation)이다. 개별 거래에 대한 만족 경험들이 전체적인 평가결과로 나타난다. 누적된 관점에서 고객만족은 각각의 고객만족 경험들을 종합하여 제품이나 서비스를 전체적으로

평가한 결과를 의미한다(Cronin and Taylor, 1992). 관계마케팅의 핵심은 고객만족을 장기적으로 구축하는 데 있음을 감안할 때, Peterson(1995)의 주장처럼 장기적인 관계를 구축하기 위해서는 일회성 거래의 평가결과인 개별 만족보다는 누적 거래의 평가결과인 만족의 개념이 더 적합하다고 할 수 있다. 본 연구 또한 동일한 맥락에서 고객만족을 서비스 경험에 대한 누적적 평가 개념으로 본다.

이런 관점에서 볼 때 반복적인 접점을 통해 형성되는 레포는 고객만족 수준을 높여 주게 될 것이다. 왜냐하면 정확한 예측가능성이 만족수준을 높여주기 때문이다. 관계가 반복되고 밀접해질수록 고객은 서비스 종업원의 역량에 대해 보다 정확한 기대를 가지게 될 것이다. 특히 서비스접점에서 동일한 서비스 종업원과의 관계는 말할 것도 없다. 동일한 서비스 종업원과의 반복적인 상호작용은 서비스 제공자와 고객 상호간의 친숙성(Gremler and Gwinner, 2000)을 증가시키며 결국에는 전반적인 서비스 성과에 대한 고객의 예측가능성(predictability)을 향상시켜준다. 여기서 예측가능성이란 서비스 접점에서 발생 되는 서비스 종업원과 고객 간의 사건들을 고객이 미리 예측하고 통제할 수 있음을 뜻하는 것으로(Bateson 1985), 고객은 서비스에 대한 예측가능성이 높을수록 서비스접점에서 고객만족 수준이 높아지게 된다(Solomon et al., 1985). 또한 관련 선행연구(Gremler and Gwinner, 2000; Hennig-Thurau, 2002)에서 볼 수 있듯이 고객은 서비스 종업원과의 관계에서 기본이 좋고 유대감을 느끼게 되면 자발적으로 개인적 정보를 제공하기 때문에 종업원은 고객의 독특한 기대와 기대사항을 더 잘 알게 될 것이다. 이러한 정보를 바탕으로 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 서비스를 제공함으로써 고객을 만족 시킬 수 있을 것이다.

그리고 신뢰는 수많은 연구에서 고객만족과 관련이 있는 것으로 알려지고 있다(예, Gremler and Gwinner, 2000). 이러한 관계는 상대방을 신뢰하면 이에 따른 이익이 커지고 염려는 오히려 줄어들기 때문에 가능하다. 앞에서 언급하였듯이 고객이 레포를 느끼면 상대방에 대한 신뢰 수준 또한 높아지고, 고객은 자신에 대한 정보를 서비스 종업원에게 더욱 많이 내놓게 된다(Dell, 1991; Jacobs et al., 2001). 따라서 종업원은 상호작용 과정을 통해 고객으로부터 얻을 수 있는 욕구와 기대사항에 대한 보다 많은 정보를 가지게 되며, 이를 토대로 고객만족의 수준을 보다 쉽게 높일 수 있을 것이다. 이러한 관계는 고객이 서비스를 평가하기 쉽지 않는 상황에서 더욱 그렇다(Berry, 1995).

H6: 레포는 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H7: 신뢰는 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.6 레포의 매개효과

기존 연구에서는 서비스종업원의 긍정적 감정표현과 진정성이 서비스접점의 고객 감정변수에 미치는 영향을 검토하였다. 이를 확장하고자 본 연구에서는 서비스접점에 종업원과 고객사이의 레포 개념을 도입함으로써 종업원의 감정표현 변수가 레포를 매개로 관계품질에 영향을 미칠 수 있음을 제안하였다. 종업원이 서비스접점에서 고객에게 보여 주는 감정표현은 그것이 긍정적이든 부정적이든 상관없이 레포를 통해서만 신뢰와 고객만족에 영향을 미친다. 이는 감정표현에 대한 레포의 완전매개(full mediation) 역할을 의미하는 것으로 감정표현 방법

이 언어적이든 비언어적이든 관계없이 일어난다.

그러나 진정성의 경우에는 사정이 약간 다르다. 진정성 변수는 감정표현 변수들처럼 고객만족과의 관계에서는 레포가 완전매개 역할을 하지만, 신뢰와의 관계에서는 부분매개(partial mediation) 역할을 한다. 반복 서비스접점에서 감정표현의 진정성은 고객으로 하여금 레포를 느끼게 하며, 이런 레포는 결국 고객만족에 영향을 미치게 될 것이다. 또한 진정성은 신뢰에 대해 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 앞에서 언급하였듯이 진정성은 특정 시점에서 상대방에 대한 신뢰 여부를 결정할 정도로 직접적인 영향을 미치게 될 것이다.

H8: 레포는 감정표현(a)언어표현, b)비언어표현)과 만족, 신뢰의 관계를 완전매개 할 것이다.

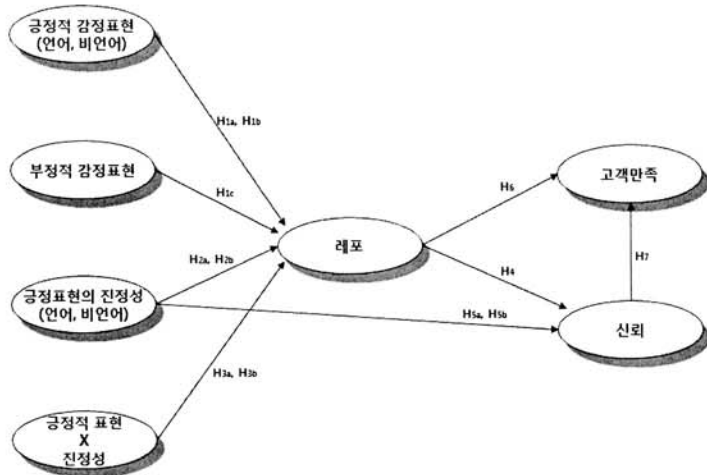
H9: 레포는 진정성(a)언어표현, b)비언어표현)과 만족, 신뢰의 관계를 완전매개와 부분매개할 것이다.

본 연구에서는 이상에서 설정한 가설을 토대로(그림 1)의 연구모형을 제안한다.

III. 조사방법

3.1 표본 및 자료수집

본 연구의 대상은 강의 서비스이다. 강의 서비스에서 교수와 학생사이의 인적 상호작용은 지식전달과 함께 감정표현을 동반한다. 그리고 강의는 대체로 일대 다수의 형태로 진행된다. 교수는 다수의 학생을 대상으로 강의를 하지만 학생 각자는 특정 교



〈그림 1〉 연구모델

수 개인을 일정 시간동안 반복적으로 관찰할 수 있는 위치에 있기 때문에 교수의 감정전달이나 그 진정성 정도를 충분히 평가할 수 있다. 이러한 특성은 반복적 서비스접점 상황에서의 변수 관계를 검토하고자 하는 본 연구의 목적에 부합한다고 할 수 있다.

본 연구를 위해 수집한 자료는 현재 재학중인 대학학생들을 대상으로 설문하였으며 총450부의 설문지를 배포하였다. 설문지 배포는 수업이 시작하기 전 강의실에서 이루어졌다. 서비스 종업원이나 응답자가 느끼는 심적 부담감을 감안하여 현재 수업이 아닌, 설문지 작성을 하기 바로 직전 수강 강좌의 수업과 교수를 평가하여 응답하도록 하였다. 또한 표본이 특정 단과대학에 편중되는 수직되는 것을 방지하기 위해 여러 단과대학에서 설문지를 배포하여 회수하였다. 응답자가 작성한 설문지는 바로 그 자리에

서 회수하였으므로 배포한 설문지의 회수율을 높일 수 있었다.

회수한 설문지는 411부로 회수율(91%)이 높았으며 모든 자료를 실증연구에 활용하였다. 회수한 설문지의 구성은 남학생 62.5%, 여학생 36.3%, 무응답 1.2%로 나타났으며 학년 분포는 1학년 9.7%, 2학년 40.21%, 3학년 19.7%, 4학년 26% 그리고 무응답이 4.4%로 나타났다.

3.2 측정척도

본 연구를 위해 사용된 척도 가운데 긍정적 언어 표현, 긍정적 행동표현 그리고 감정표현의 진정성은 5점 Likert 척도를 사용하였고 나머지는 7점 Likert 척도를 사용하였다. 설문문의 문항은 선행연구에서 이

미 사용되어 타당성이 입증된 것들이며, 일부 항목은 대학교육 실정에 맞도록 수정해서 사용하였으며, 적용에 문제가 있는 일부 항목은 배제하고 또 다른 일부 항목은 척도순화과정을 통하여 제거하였다. 실증분석을 위해 최종적으로 사용된 측정척도 항목은 〈부록 1〉과 같다.

3.2.1 긍정적 언어표현

고객이 지각하는 서비스 종업원의 긍정적 언어표현을 측정하기 위해 인사말, 고맙다는 말 등 2항목은 Watson et al.(1988), Tsai(2001) 척도에서 추출하였으며, 청찬의 말, 편안한 말, 상냥한 말 등 3항목은 김상희(2005) 척도에서 추출하여 사용하였다. 이들 5개 항목 가운데 1개 항목(‘교수님은 수업 시간에 학생들에게 자연스럽고 편안하게 말씀하신다’)은 요인 적재치가 낮아 제거한 후 최종적으로 4개 항목을 사용하였으며, 이들 항목은 높은 신뢰성을 보여주었다($\alpha = .85$).

3.2.2 긍정적 비언어표현

서비스 종업원이 고객에게 나타내는 긍정적 감정표현 가운데 긍정적인 비언어표현을 측정하기 위해 4항목의 측정척도를 사용하였다. 긍정적인 언어표현과 마찬가지로 웃음과 시선 등 2항목은 Watson et al.(1988), Tsai(2001) 척도에서 추출하였으며 유쾌한 표정과 열정적인 모습 등 2개 항목은 김상희(2005) 척도에서 추출하였다. 척도순화과정을 거쳐 요인적재치가 낮은 1개 항목(‘교수님은 수업 시간 중 열정적인 모습을 보여 주신다’)을 삭제하고 총 3개 항목을 사용하였다. 이들 항목은 긍정적인 언어표현과 마찬가지로 높은 신뢰성을 보여주었다($\alpha = .87$).

3.2.3 부정적 행위표현

고객이 지각하는 서비스 종업원의 부정적 감정표현에 대한 평가는 관련 선행연구(김상희, 2005; Watson et al., 1988; Tsai, 2001)에서 개발된 측정척도를 바탕으로 부정적인 감정표현에 맞게 수정하여 사용하였다. 본 연구를 위해 6개 항목을 추출하고 척도순화과정을 거친 후 3개 항목을 제거하였다. 즉, ‘수업 시간 중, 교수님은 시선을 피하신다’, ‘시간 중, 교수님은 대체로 신경질적이다’, ‘교수님은 건조하고 딱딱한 말투로 강의하신다’ 등 항목은 낮은 요인 적재치로 인하여 제거하였으며 최종 3개 항목을 사용하였다. 서비스 종업원의 부정적 행위표현을 고객이 평가하도록 하였으며 이 척도도 또한 만족스러운 신뢰 수준을 보였다($\alpha = .85$).

3.2.4 감정표현의 진정성

서비스 종업원의 감정표현의 진정성에 대한 평가는 고객이 지각하는 서비스 종업원의 긍정적인 감정표현, 즉, 긍정적인 언어표현과 긍정적인 비언어표현에 대해서 평가한 후 서비스 제공자의 감정표현이 ‘얼마나 진심에서 우리나라의 것이라고 생각하는지’를 단일항목으로 설문하였다. 긍정적인 비언어표현의 진정성에 대한 고객의 평가 또한 동일한 방법으로 질문하였다.

3.2.5 레포

서비스 종업원과 고객과의 레포를 측정하기 위해 Gremler and Gwinner(2000)가 개발한 즐거운 상호작용과 인적 유대감의 2요인 모델을 사용하였다. 즐거운 상호작용을 위해 3개 항목을, 인적 유대

감을 위해 3개 항목을 추출하고 이를 본 연구 상황에 맞게 수정하였다. 즐거운 상호작용과 인적 유대감에 대한 신뢰도는 각각 $\alpha = .85$, $\alpha = .88$ 로 높은 수준의 신뢰도를 보여 주었다. 2요인 요인구조의 확인요인분석 또한 만족스러운 자료적합도를 보여 주었다($\chi^2=27.56$, $df=8$, $GFI=.92$, $NFI=.99$, $CFI=.99$, $RMSEA=.076$). 레포는 2개의 차원으로 측정되는 것이 일반적이지만 때에 따라서 인적 유대감으로만 측정되기도 하고(Gremler, 2001), 즐거운 상호작용과 인적 유대감이 하나의 차원으로 통합되기도 한다(Macintosh, 2009). 이에 대해 본 연구에서는 2-요인 모델을 사용하는데 따른 실증적 근거를 마련하기 위해 즐거운 상호작용과 인적 유대감을 하나로 통합한 1-요인 모델과 즐거운 상호작용과 인적 유대감을 분리한 2-요인 모델에 대한 χ^2 차이값($\Delta\chi^2$)을 계산하였다. 그 결과 1-요인 모델과 2-요인 모델 사이에는 카이스퀘어 차이값이 유의한 것으로 나타났다($\Delta\chi^2=80.92$, $\Delta df=1$, $p<.01$). 이는 레포가 2-요인 요인구조임을 실증적으로 말해주는 것이다.

3.2.6 신뢰

신뢰에 대한 측정 척도는 Morgan and Hunt (1994)의 연구를 기반으로 서비스 종업원이 고객에게 보여주는 정직과 성실 그리고 믿음 등 총 3문항에 대해서 측정하였다. 척도의 신뢰성은 상당히 높은 수준으로 나타났다($\alpha = .88$).

3.2.7 고객만족

고객이 인지하는 만족을 측정하기 위해 Oliver (1980)가 개발한 척도를 사용하였으며 총 4개의 항

목을 추출하여 측정하였다. 고객만족에 대한 척도의 신뢰성 또한 신뢰와 마찬가지로 매우 높게 나타났다($\alpha = .96$).

3.3 자료 분석

3.3.1 비선형구조모델 추정방법

본 연구의 제안모델은 선형적 효과(linear effect) 뿐만 아니라 2개의 비선형적 상호작용 효과(nonlinear interaction effect)를 포함하고 있다. 긍정적 언어와 비언어 표현과 이들 각각의 진정성 사이의 상호작용이 레포에 미치는 영향을 반영하고 있다(긍정적 언어표현 \times 언어표현의 진정성, 긍정적 비언어표현 \times 비언어표현의 진정성). 이들 상호작용 효과를 포함하는 구조방정식을 추정하기 위해 본 연구에서는 Ping(1995)이 제안한 바 있는 단순화된 지표내적 분석(parsimonious indicant product analysis)을 사용하였다. 지표내적분석(indicant product analysis)은 상호작용을 위해 관련 측정항목 모두를 서로 곱하는 방법이다. 하지만 이 방법은 하부집단분석(subgroup analysis)의 검정력(statistical power) 감소에 따른 문제는 해결해 줄 수 있지만 추정변수의 수가 많이 늘어나기 때문에 모델 추정시 수렴(convergence)에 문제가 발생할 가능성이 높다. 이 문제를 해결하기 위해 Ping(1995)은 항목 내적분석을 단순화한 방법을 제시하였다. 상호작용 변수의 척도를 만들기 위해 척도 개별 항목끼리 곱하는 것이 아니라 항목의 합계를 이용하여 곱하는 방법이다. 이 방법에 따라 본 연구에서는 상호작용과 관련이 있는 2개 변수(긍정적 표현, 진정성)의 모든 항목에 대해 평균조정 관찰치(mean-centered scores)를 구하고, 이들 변수 별로 합계를 구한 후

상호작용 척도를 위해 서로 곱하였다. 그리고 제안 구조모델 추정에서는 Ping이 제시한 공식(1995, p.338(식(4)-(5))과 이 공식에 비선형을 제외한 선형모델(표2)의 추정치를 대입하여 얻은 값으로 상호작용 변수에 대한 요인적제치와 오차변수를 고정하였다.¹⁾

3.3.2 매개가설의 검증

가설H8, H9는 레포 변수의 매개역할에 대한 것이다. 매개가설(mediation hypotheses)을 검증함에 있어 본 연구에서는 구조방정식(SEM: structural equation model) 방법을 사용하였다(James et al., 2004; Schneider et al., 2005). 계층적 회귀분석을 사용하는 Baron and Kenny(1986) 방법과 달리,²⁾ SEM방법은 확인적(confirmatory) 접근방법이다. 여기서 모델은 선행변수(initial variable), 매개변수(mediator), 결과변수(outcome variable) 사이의 가설적 관계로 구성되며 이들 변수 관계를 동시에 검증한다. 따라서 부분매개(partial mediation) 혹은 완전매개(full mediation) 관계가 지지되기 위해서는 가설적 모델에 포함된 모든 모수 추정치가 유의해야 한다(James et al., 2004). 그리고 모델에서 완전매개 관계를 가설화하였다면 이 방법에서는 선행변수 → 매개변수 경로와 매개변수 → 결과변수 경로만을 가지고 가설을 검증하게 된다. 이는 매개검증을 위해 선행변수와 결과변수 사이의 경로 검

토를 필요로 하는 Baron and Kenny(1986)의 방법과 다르다. 하지만 이 방법 역시 부분매개를 검증하고자 하는 경우에는 선행변수와 결과변수 사이의 경로가 추가되어야 하며 이에 대한 검증 또한 이루어져야 한다.

IV. 분석결과

4.1 측정모델결과

이론변수 사이의 관계에 대한 구조모델을 평가하기에 앞서 Anderson and Gerbing(1988)이 제시한 2단계 접근방법에 따라 서비스 종업원의 긍정적 언어표현(4항목), 서비스 종업원의 긍정적 비언어표현(3항목), 부정적인 행위표현(3항목), 진정성(2항목), 레포-즐거움 상호작용(3항목), 레포-인적 유대감(3항목), 고객만족(4항목), 신뢰(3항목)를 포함하는 측정 모델을 구성하고 이를 LISREL 8.70으로 분석하였다.

〈표 1〉은 각 척도의 평균값, 표준편차, 척도 간 상관관계, 신뢰도, 그리고 측정모델에 대한 평가결과를 포함하고 있다. 〈표 1〉에서 볼 수 있듯이 확인요인분석 결과 측정모델은 만족스러운 자료 적합도를 보여 주었다($\chi^2=908.52$, $df=241$; TLI = .97, NFI = .97; CFI = .98; GFI = 0.84; RMSEA =

1) $\lambda_{z,z} = (\lambda_{z1} + \lambda_{z2})(\lambda_{z1} + \lambda_{z2})$.

$\theta_{\sigma_{z,z}} = (\lambda_{z1} + \lambda_{z2})^2 Var(X) (\theta_{z1} + \theta_{z2}) + (\lambda_{z1} + \lambda_{z2})^2 Var(Z) (\theta_{z1} + \theta_{z2}) + (\theta_{z1} + \theta_{z2})(\theta_{z1} + \theta_{z2})$

여기서 $X_1, X_2 (Z_1, Z_2)$ 는 선형모델 외생변수(조절변수)에 대한 2개의 예시적 측정항목이며, $\lambda_{z1}, \lambda_{z2} (\lambda_{z1}, \lambda_{z2})$ 는 측정항목의 요인적제치 그리고 $\theta_{z1}, \theta_{z2} (\theta_{z1}, \theta_{z2})$ 는 측정오차를 나타낸다.

2) Baron and Kenny(1986)의 매개요건은 (1) 선행변수와 결과변수는 상관관계가 있어야 한다. (2) 선행변수와 매개변수는 상관관계가 있어야 한다. (3) 선행변수를 통제하였을 때 매개변수는 결과변수와 관계가 있어야 한다. (4) 매개변수를 고려한 후 결과변수에 대한 선행변수의 효과가 유의하지 않을 정도로 감소하면 완전매개이며, 그렇지 않으면 부분매개가 존재한다.

〈표 1〉 구성개념간 상관관계와 신뢰도

척도	항목 개수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 긍정적 감정표현(언어)	5	3.15	.77	1.00								
2. 긍정적 감정표현(비언어)	4	3.65	.76	.64	1.00							
3. 부정적 감정표현	6	3.65	.76	-.48	-.51	1.00						
4. 언어 표현의 진정성	1	3.41	.86	.62	.52	-.35	1.00					
5. 비언어 표현의 진정성	1	3.65	.84	.55	.71	-.31	.67	1.00				
6. 레포(즐거움 상호작용)	3	4.53	1.46	.58	.66	-.41	.54	.61	1.00			
7. 레포(인적 유대감)	3	3.90	1.42	.54	.52	-.31	.54	.48	.87	1.00		
8. 고객만족	4	4.53	1.60	.53	.56	-.36	.52	.60	.90	.79	1.00	
9. 신뢰	3	4.73	1.26	.57	.56	-.36	.57	.66	.75	.72	.82	1.00
구성개념신뢰도				.75	.86	.85	--	--	.85	.88	.95	.90
AVE				.43	.67	.67	--	--	.63	.72	.84	.75
Cronbach α				.75	.83	.85	--	--	.85	.88	.91	.88
모델적합도	$\chi^2=908.52$, $df=241$: TLI=.97, NFI=.97, CFI=.98: GFI=.84: RMSEA=.085											

.085), 0.9이상의 CFI값은 좋은 자료적합도를 의미하며(Medsker, Williams, and Holahan, 1994), 척도의 신뢰성과 타당성 모두 수용 가능한 수준을 보여 주었다. Cronbach α 에서 척도 대부분은 만족스러운 수준의 신뢰도를 보여주었으며(.75~.91), 구성개념신뢰도는 대부분 0.75이상으로 나타났다. Hullend(1999)가 권고한 수용 가능한 수치가 .70인 점을 감안하면 내적 타당성과 신뢰도 모두 만족스러운 결과이다. 그리고 척도 분산에 대한 특성(tarit, construct)분산의 비율을 나타내는 AVE(Average Variance Extracted)는 긍정적인 감정표현(.43)을 제외하고 .50값 이상의 수준이었다. 또한 각 척도를 구성하는 항목지표(item indicator)의 요인적재치는 .01수준에서 모두 유의하였으며 완전 표준화하였을 때 전체적으로 높은 값을 보여 주었다. 본 연구의 측정척도는 전체적으로 집중타당

성을 지니고 있다고 볼 수 있다(Bagozzi and Yi, 1998).

척도의 판별타당성은 2가지 방법으로 평가하였다. 첫째, Fornell and Larcker(1981)에 따라 AVE 값이 구성 개념간 상관계수의 제곱 값을 상회하는지 여부를 검토하였다. 〈표 1〉의 36개 상관계수 가운데 2개(레포(즐거움 상호작용)와 레포(인적 유대감), 레포(즐거움 상호작용)와 고객만족과의 관계)를 제외한 모든 상관계수 값이 이 기준을 충족시키고 있는 것으로 나타났다. 둘째, 각 상관계수의 95% 구간추정치가 구성개념간의 상관 계수 값 1을 포함하는지 여부를 파악하였다. 그 결과 36개 상관계수의 구간 추정치 어느 것도 1을 포함하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과에서 볼 때 본 연구의 측정척도는 판별타당성을 지니고 있는 것으로 볼 수 있다.

4.2 구조모델결과

(표 2)는 LISREL을 통해 얻어진 구조모델 추정치의 결과이다. 제안모델은 χ^2 측면에서 볼 때 통계적으로 유의하였으나 전반적으로 수용가능한 자료적합도를 보여 주었다($\chi^2=784.05$, $df=215$, $p < .05$; TFI=.96; NF1=.96; CFI=.97; GFI=.86; RMSEA=.082). 그리고 전체적으로 내생변수 분산의 많은 부분이 설명되었다. 종업원 감정표현과 관련된 외생변수는 레포 분산의 56%를 설명하였으며, 신뢰는 레포와 진정성 변수, 그리고 고객만족 변수는 내생변수인 레포와 신뢰 변수에 의해 각각 66%와 83% 설명되는 것으로 나타났다.

본 연구에서 제시한 가설 대부분은 .05수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 경로추정치와 관련 t-value에서 볼 수 있듯이 부정적 감정표현과 진정성변수가 포함된 일부 가설을 제외하고 대부분의 가설이 지지되었다. 서비스 종업원의 긍정적인 언어표현(H1a)과 비언어표현(H1b)은 고객이 지각하는 레포에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났으나($\gamma_{11}=.21$, $t=2.73$; $\gamma_{12}=.30$, $t=4.08$), 부정적인 감정표현(H2)은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($\gamma_{13}=-.07$, $t=-1.39$). 긍정적인 감정표현에 대한 고객의 진정성 인식은 변수 관계에서 다양한 역할을 하고 있음을 확인할 수 있었다. 우선, 긍정적인 감정표현의 진정성은 언어(H2a) 혹은 비언어(H2b) 구분없이 레포에 한결같이 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($\gamma_{14}=.19$, $t=3.05$; $\gamma_{15}=.18$, $t=2.64$). 그리고 긍정적 언어표현과 진정성의 상호작용(H3a)은 레포에 유의한 효과를 미친 반면($\gamma_{16}=.10$, $t=2.26$), 비언어 감정표현과 관련한 상호작용 가설(H3b)은 유의하지 않은 것으로 나타났다($\gamma_{17}=-.02$, $t=.64$). 그러나 카이스퀘어 차이

를 이용하여 모델차원에서 비교를 하였을 때 상호작용 변수를 포함하는 제안모델은 이를 포함하지 않는(표 2)의 선형모델보다 우수한 것으로 나타났다($\Delta\chi^2(\Delta df)=67.12(30)$, $p < .01$). 또한 비언어 표현상의 진정성(H5b)은 신뢰에 대해 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma_{25}=.28$, $t=5.37$). 이에 비해 언어 표현의 경우는 그다지 유의하지 않은 것으로 나타났다($\gamma_{24}=.05$, $t=1.07$). 또한 감정표현의 진정성은 레포에 정(+)의 영향을 미칠 뿐만 아니라 긍정적인 감정표현과 상호작용을 통해서도 레포에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 레포에 대한 상호작용 효과에 대한 가설은 그 나름 유의한 효과를 보여주었다. 신뢰와 고객만족으로 대변하는 관계품질 변수에 대해 레포는 기대대로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 레포는 신뢰(H4)와 고객만족(H6)에 대해 유의한 관계를 보여 주었다($\beta_{21}=.58$, $t=10.85$; $\beta_{31}=.62$, $t=11.46$). 또한 가설 H7의 기대대로 신뢰는 고객만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta_{32}=.33$, $t=6.46$).

본 연구의 제안모델에서 레포는 긍정적인 언어(H8a), 비언어(H8b)표현과 관계품질(신뢰와 고객만족) 사이의 관계를 완전하게 매개할 뿐 아니라 감정표현(언어(H9a), 비언어(H9b)의 진정성에 대해서도 관계품질 변수 가운데 신뢰 변수에 한하여 부분 매개를 역할을 할 것으로 주장하였다. 앞에서 언급한 SEM방법(James et al., 2004; Schneider et al., 2005)에 의하면 가설대로 긍정적 감정표현 → 레포 → 관계품질(신뢰, 고객만족) 관계에서는 완전매개가 존재하는 것으로 나타났다(H8a: 긍정적 언어 → 레포($\gamma=.21$, $t=2.73$), 레포 → 신뢰($\beta=.58$, $t=10.85$)/레포 → 고객만족($\beta=.62$, $t=11.46$); H8b: 긍정적 비언어 → 레포($\gamma=.30$, $t=4.08$),

〈표 2〉 구조모델의 LISREL 추정결과

구조경로	가설	제안모델		선형모델	
		추정계수	t-value	추정계수	t-value
긍정적 감정표현(언어) → 레포	H1a	.21	2.73**	.21	2.84**
긍정적 감정표현(비언어) → 레포	H1b	.30	4.08**	.30	4.02**
부정적 감정표현 → 레포	H1c	-.07	-1.39	-.07	-1.44
긍정적 표현(언어)의 진정성 → 레포	H2a	.19	3.05**	.17	2.81**
긍정적 표현(비언어)의 진정성 → 레포	H2b	.18	2.64**	.15	2.25*
긍정적 언어표현× 진정성 → 레포	H3a	.10	2.26*		
긍정적 비언어표현× 진정성 → 레포	H3b	.02	0.64		
레포 → 신뢰	H4	.58	10.85**	.57	10.71**
긍정적 표현(언어)의 진정성 → 신뢰	H5a	.05	1.07	.06	1.14
긍정적 표현(비언어)의 진정성 → 신뢰	H5b	.28	5.37**	.28	5.41**
레포 → 고객만족	H6	.62	11.46**	.61	11.41**
신뢰 → 고객만족	H7	.33	6.46**	.35	6.76**
R ² (레포)			.55		.53
R ² (신뢰)			.66		.66
R ² (고객만족)			.83		.82
자료적합도					
χ^2 (df)			772.72(201)		705.60(171)
NFI/TLI/CFI/GFI/RMSEA			.96/.96/.97/.85/.086		.96/.97/.97/.85/.090

a. 모델의 계수추정치는 표준화된(standardized) 수치임. *p < .05, **p < .01

레포 → 신뢰($\beta = .58$, $t = 10.85$)/레포 → 고객만족($\beta = .62$, $t = 11.46$). 그리고 긍정적 표현의 진정성 또한 언어와 비언어 표현 모두에서 완전매개를 확인할 수 있었다(H9a: 긍정적인 언어표현의 진정성 → 레포($\gamma = .19$, $t = 3.05$), 레포 → 신뢰($\beta = .58$, $t = 10.85$)/레포 → 고객만족($\beta = .62$, $t = 11.46$); H9b: 긍정적인 비언어표현의 진정성 → 레포($\gamma = .18$, $t = 2.64$), 레포 → 신뢰($\beta = .58$, $t = 10.85$)/

레포 → 고객만족($\beta = .62$, $t = 11.46$)). 그러나 부분매개와 관련하여 비언어표현의 진정성 → 신뢰의 직접경로는 유의하였으나($\gamma = .28$, $t = 5.37$), 언어표현의 진정성은 직접 경로가 유의하지 않아 완전매개만 존재하는 것으로 나타났다.

V. 결론

5.1 요약과 논의

본 연구에서는 레포에 대한 개념을 이해하고 이를 매개변수로 하여 선행변수인 종업원 감정표현과 결과변수인 관계품질의 관계를 검토하고자 하였다. 교육서비스를 대상으로 서비스 종업원인 교수의 감정표현과 그 진정성은 레포에 긍정적인 영향을 미치는지, 레포가 선행변수와 관계결과, 즉 신뢰와 고객만족 사이에서 어떤 역할을 담당하고 있는지를 실증적으로 분석하였다. 본 연구에서 제안한 모델은 대체로 만족스러운 결과를 보였다. 주요 변수인 감정표현과 그 진정성은 레포에 중요한 영향을 미치며, 레포는 관계품질(신뢰, 만족)에 강력한 영향을 미치고 있었다. 본 연구를 통해 서비스접점에서 보여 주는 점액종업원의 긍정적인 감정표현과 이의 진정성은 관계마케팅 구축을 위한 중요한 초석이 됨을 확인한 셈이다. 실증분석을 통해 확인된 구체적 사실은 다음과 같다.

첫째, 서비스 종업원의 긍정적 감정표현과 그 진정성은 레포에 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 서비스 종업원인 교수가 학생에게 긍정적인 감정표현을 하면 학생은 교수와 레포를 형성하는 것으로 나타났으며 그 감정표현의 진정성 또한 레포에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 앞에서 언급하였듯이 교수가 수업을 진행하면서 학생들에게 보여주는 긍정적 언어표현이나 비언어 동작 혹은 표정은 단순 업무 요건이라고 할 수 있으며 이들 행동의 진정성은 종업원의 자발적 행위에 속한다. 이러한 역할행위 측면에서 볼 때, 서비스접점에서 종업원이 보여주는 역할 행위는 그것이 업무 요건을 위

한 역할내 행위이든 자발적으로 행하는 역할외 행위이든 상관없이 고객이 레포를 갖는 데 기여함을 보여 주는 것이다. 이는 종업원의 감정관련 역할 행위가 레포 형성에 중요한 요인임을 뜻한다. 이와 같은 연구 결과를 단일 서비스접점이 아니라 반복 서비스접점에서 발견한 점은 본 연구의 특징이자 공헌이라고 할 수 있다. 종업원의 감정표현과 진정성에 관련한 기존 연구는 대부분 단일 서비스접점에 대해 수행되었으나, 본 연구에서는 레포를 통해 고객과 종업원 사이의 관계 특성을 반영함으로써 종업원 감정표현과 진정성 문제를 단일 서비스 접점에서 발생하는 일회성 현상이 아니라 반복 서비스접점 상황으로까지 확대하였다고 할 수 있다.

둘째, 표정관리(impression management)와 역할의 행동에 관한 선행 연구를 통해 표현의 진정성에 대한 가설을 도출하였으며, 서베이 자료를 대상으로 가설을 입증하였다. 그간 진정성의 효과에 대해서는 그림이나 사진을 배경으로 주로 연구된 반면, 동태적이고 사실적인 서비스접점 상황에서는 연구가 그리 많이 진행되지 않았다. 아마도 실험처럼 모든 외생변수를 통제하였을 때 진정성은 중요한 변수로 나타나지만 실제 상호작용 상황에서는 최소의 영향력을 가질 가능성이 있다. 이러한 이유 때문에 실제 서비스접점에서의 진정성에 대한 관심이 요구되고 있다(Mattila and Enz, 2000). 본 연구에서는 실제 상황에서 진정한 표현이 고객 반응에 미치는 영향력이 어느 정도인지를 검토하였다.

셋째, 긍정적 감정표현과 진정성 변수는 표현방법에 상관없이 레포에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에서 가설로 설정하지는 않았으나 언어적 표현이든 비언어적 표현이든 이들 변수의 영향력은 표현 방법에 따라 별 차이가 없는 것으로 나타났다. 그리고 예상과 달리, 감정표현의 방향성과 관련

하여 종업원의 부정적인 감정표현은 레포에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 비록 부정적인 추정 계수치를 보여 주었으나 통계적으로 유의하지 못한 것으로 나타났다. 이런 통계적 유의성의 결여에 대해서는 다양한 원인 설명이 가능할 수 있을 것이다. 우선 측정 척도가 원인이 될 수 있을 것이다. 본 연구에서 부정적 감정표현을 위해 사용된 측정척도는 일반적인 상황에서 활용되는 항목들이며 이를 대학 강의에 맞도록 수정하였다. 하지만 이들 척도에 대한 계량심리학적 평가가 충분히 이루어졌다고 볼 수 없다. 선택된 항목들이 대학 강의에서 교수들이 보여주는 감정표현을 정확하게 대변하고 있는지 확인할 수 없다. 과연 이러한 항목들이 강의 현장에서 실제적으로 일어나고 있는 항목인지 여부가 의문스러울 수 있다. 가능한 또 다른 이유는 부정적 항목들은 긍정적 척도와 달리 언어적 표현항목과 비언어적 항목을 포함하기 때문에 보다 세밀한 반응을 평가하지 못하였다는 점을 들 수 있다.

넷째, 본 연구에서는 서비스 종업원의 감정표현과 그 진정성변수가 레포에 미치는 상호작용적 효과를 검토하였으며, 긍정적 언어 표현의 경우 상호작용 가설이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이를테면 서비스 종업원인 교수가 학생을 상대로 긍정적인 언어표현 즉, 인사말, 고맙다는 말, 칭찬, 상냥한 어투로 대화를 할 때 고객인 학생이 이를 형식적이거나 표면적이 아닌 마음 깊은 곳에서 우러나오는 것으로 느끼게 되면 레포는 한층 증가됨을 확인할 수 있었다. 또한 반대로 자발적인 진정성을 표현할 때 이의 효과는 긍정적인 표현의 강도에 따라 달라질 수 있음을 보여주는 것이다. 지금까지 긍정적 감정표현, 진정성 변수가 개별적으로 서비스접점 결과 변수에 대해 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구는 있었다. 하지만 이들 두 변수를 단일 연구에서 동시

에 고려한 연구는 드문 편이며, 특히 이들 변수의 상호작용 효과를 검토한 연구는 더욱 찾아보기 힘들다.

다섯째, 본 연구에서는 레포는 관계품질의 핵심변수인 신뢰와 누적적 고객만족에 크게 기여하고 있음을 확인할 수 있었다. Gremler and Gwinner(2000)을 포함한 여러 선행연구에서 레포는 고객만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으나 이는 단일 서비스접점에서 경험하는 일회성 고객만족을 뜻한다. 본 연구에서처럼 반복 접점의 경우 서비스 종업원과 고객 사이에 레포가 형성되면 누적적 감정평가라고 할 수 있는 고객만족에 강력한 영향을 미치며 나아가 상대방에 대한 경계를 풀고 기꺼이 믿고 의지하려는 마음을 가지게 된다. 상대방에 대한 불확실성을 감소시키는 물론 상대방에 대한 확신을 가질 뿐 아니라 자신의 약점 또한 털어 놓게 될 것이다.

여섯째, 본 연구에서는 레포는 긍정적 감정표현, 진정성과 관계품질 사이에서 매개적 역할을 하고 있음을 여러 경로를 통해 확인할 수 있었다. 부정적 감정표현 변수를 제외하고 레포를 중심으로 한 모든 변수 관계는 유의하였다. 또한 긍정적 감정표현 변수와 진정성 변수 모두는 관계품질 변수(신뢰, 만족)에 대하여 레포를 통하여 간접효과를 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 그리고 James et al.(2004), Schneider et al.(2005)처럼 레포 변수의 매개효과를 구조방정식 방식에 따라 검토하였을 때 긍정적인 감정표현과 진정성은 레포를 통하여서만이 관계품질 변수들에 영향을 미칠 수 있음을 확인할 수 있었다. 비록 진정성과 신뢰 사이에서는 부분 매개 역할을 하였지만, 모든 종업원 관련 감정표현과 진정성은 레포 형성이 이루어진 다음에서야 이를 토대로 양질의 관계가 형성됨을 알 수 있었다. 이는 레포야말로 감정행위를 관계마케팅으로 확장하는 데 중추

적인 역할을 하고 있음을 확인시켜 주는 것이다.

실무적인 측면에서 볼 때 대학 강의서비스에 있어 교수가 보여주는 감정표현의 중요성을 인식할 필요가 있다. 강의서비스의 비분리성 특성상 학생은 교수의 감정에 영향을 받을 수밖에 없기 때문에 교수의 적절한 감정표현은 관계품질을 향상시키는契경이 될 수 있음을 숙지할 필요가 있다. 이런 중요한 역할을 하는 강의 교수는 감정노동자(emotional worker)임을 명심할 필요가 있다. 교수가 긍정적인 감정표현을 조금만 보여주더라도 학생이 느끼는 레포는 상대적으로 높아질 수 있다. 특히 그 감정에 진정성이 내포되어 있다면 더욱 향상된 관계를 가질 수 있을 것이다. 즉, 교수와 학생은 지식만을 전달하고 받는 거래적인 관계가 아닌 감정 또한 주고받는 인간적인 관계가 될 수 있을 것이다.

5.2 한계와 미래연구

본 연구는 교육서비스에서 선행변수를 서비스 종업원의 감정표현과 그 진정성으로 나눈 다음 고객 사이의 대인적 관계 특성인 레포와 관계를 알아보고 관계품질에 미치는 영향에 대해 실증적으로 분석해 보고자 하였다. 서비스 종업원의 감정표현에 있어서 진정성의 상호작용 효과를 검증했다는 점에서 감정표현의 인식을 확대하고 적용범위를 확장시켰다고 할 수 있다. 또한 레포가 선행 감정변수와 관계품질 결과변수 사이에서 매개변수로서의 역할이 검증됨으로써 점점 감정표현을 관계마케팅 상황으로까지 확장하여 활용할 수 있었다. 그러나 이런 기여에도 불구하고 미래 연구를 위해 다음 몇 가지 문제를 검토할 필요가 있다.

첫째, 본 연구의 결과를 다른 상황에 그대로 일반화하는 데 다소 문제가 있을 수 있다. 본 연구의 대

상을 서비스 상황 가운데 교육 서비스로 한정하였다. 교육서비스의 특성상 서비스 종업원인 교수는 전문 직업군이기 때문에 일반 서비스 상황에서 나타나는 서비스 종업원의 특성을 그대로 반영하고 있다고 보기 어렵다. 교수는 직업은 일반적 서비스 종업원과 달리 권위 의식이 다소 존재할 수 있으며, 교수와 학생 간의 관계 또한 일대일 관계가 아니라 일대 다수와의 관계인 점에서 볼 때 다른 서비스 상황과 구별된다고 할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 연구 대상에 있어서 좀 더 다양한 관심이 필요하다. 예를 들면 여행사나 상담자 같은 반복적인 접촉에 의해 이루어지는 대상에서부터 놀이동산 같은 처음 접촉이 이루어지는 대상까지 모두 포함된 연구가 진행되어야 한다.

둘째, 레포의 연구를 발전시키기 위해서는 다양한 마케팅 분야에서 연구가 지속되어야 한다. 본 연구에서 Gremler and Gwinner(2000)가 제시한 즐거운 상호작용과 인적 유대감으로 레포를 특성화하였다. 즐거운 상호작용은 서비스 종업원과 고객 간의 첫 서비스접점에서 발생할 수 있는 반면에 인적 유대감은 지속·반복적 관계에서 굳건해질 가능성이 높다. 따라서 향후 연구에서는 레포를 구성하고 있는 이 두 가지 차원 사이의 인과관계를 검토해 볼 필요가 있다. 본 연구에서는 단순한 2개의 차원으로 분류하였으나, 즐거운 상호작용이 인적 유대감을 앞서 선행하는 것이 보다 정확한 변수관계라고 할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 횡단적 자료를 사용하였다. 비록 선행 연구와 논리에 따라 가설적 모델을 설정하였지만 이것이 이들 변수들 사이의 인과관계를 의미하지는 않는다. 보다 엄격한 인과관계를 검증하기 위해서는 실험적 방법이나 종단적 시계열 자료를 활용할 필요가 있을 것이다. 특히 레포의 두 차원의 관계나

레포, 신뢰, 고객만족 변수 사이의 관계를 보다 정밀하게 검토해 보려면 더욱 그렇다고 할 수 있다.

넷째, 종업원 감정표현의 진정성에 대한 보다 많은 연구가 필요할 것으로 보인다. 고객에게 진심어린 긍정적 감정표현은 자발적으로 일어나기도 하지만 인상관리기법으로 진정성을 연기할 수도 있다 (Gross, 1998). 사실 웃음의 경우 실제 느끼는 웃음과 구분하기 힘든 거짓 웃음을 연출할 수 있다. 고도로 실습하게 되면 거짓 웃음을 진짜처럼 완벽하게 연출할 수 있다. 즉, 진정성 있는 감정표현은 숙달된 인상관리의 결과일 수도 있다. 그리고 일부에서는 고객이 종업원의 표현상의 진정성을 식별할 수 있는 능력에 대해 의문을 제기하고 있다. 이처럼 진정성과 관련한 문제에 대한 추가적인 연구가 필요할 것으로 보인다.

마지막으로 본 연구에서는 레포의 선행변수로 서비스종업원의 감정표현과 그 진정성만을 포함하였다. 하지만 향후 연구에서는 고객이 느끼는 서비스종업원의 감정표현뿐 아니라 서비스종업원이 느끼는 고객의 감정을 추가할 필요가 있을 것이다. 이를 통해 고객과 서비스종업원 상호간의 감정 흐름을 검토할 수 있을 뿐만 아니라 이들 각자의 감정 상태가 서비스접점 평가 및 관계발전에 어떤 영향을 미치는지를 확인할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 고일상, 최수정(2005), "인터넷쇼핑몰에서 신뢰와 친밀감이 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구," *경영정보학연구*, 15(3), 187-207.
- 김상희(2005), "서비스 접점에서 소비자 감정표현과 판매원 반응에 관한 연구: 언어적, 비언어적 커뮤니케이션을 중심으로," *소비자학연구*, 16(2), 111-146.
- 김상희(2009), "판매원의 서비스는 꾸며진 것인가? 진정한 것인가?: 판매원의 감정노동에 관한 고객의 지각된 진정성(authenticity)이 서비스품질평가에 미치는 영향," *마케팅연구*, 24(3), 1-33.
- 김성호, 문지혜(2007), "금전적, 행동적, 심리적 차원에서 의 효과적인 서비스 회복 노력에 관한 연구: 친밀감을 중심으로," *마케팅연구*, 22(1), 121-139.
- 김상현, 오상현(2002), "고객 재구매의도 결정요인에 관한 연구," *마케팅연구*, 17(2), 25-55.
- 박소진(2007), "서비스 실패와 복구 후의 소비자 반응에 관한 연구: 서비스제공자의 복구노력과 고객-종업원의 친밀감의 역할을 중심으로," *한국마케팅저널*, 9(3), 75-115.
- 배일현, 김장현(2007), "한국 엔터테인먼트 제품의 브랜드 진정성이 일본 소비자의 지각에 미치는 영향: 영상, 음악제품을 중심으로," *경영학연구*, 36, 1605-1626.
- 이소선(2006), "고객시민행동이 점점직원의 갈등과 만족에 미치는 영향," *홍익대학교 대학원 석사학위 논문*.
- 지성구, 양범선, 김성호(2010), "의료서비스 제공자의 라포가 감정노동, 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향," *서비스경영학회지*, 11(1), 209-236.
- Ambady, Nalini and Robert Rosenthal(1992), "Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, 111(2), 256-275.
- Ambady, Nalini and Robert Rosenthal(1993), "Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations From Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness," *Journal of Personality & Social Psychology*, 64(3), 431-441.
- Anderson, James C. and James A. Narus(1990),

- "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Ashforth, Blake E. and Ronald H. Humphrey (1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity," *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ashforth, Blake E. and Ronald H. Humphrey(1995) "Labeling Processes in the Organization: Constructing the Individual," *Research in Organizational Behavior*, 17, 413-461.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Model," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barger, Patricia B. and Alicia A. Grandey(2006), "Service with a Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Appraisal Mechanisms," *Academy of Management Journal*, 49(6), 1229-1238.
- Baron, R. M. and D. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bayes, Marjorie A.(1985), "Behavioral Cues of Interpersonal Warmth," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 39(2), 333-339.
- Bateson, J. E. G.(1985), "Self-Service Consumer: An Exploratory Study," *Journal of Retailing*, 61(3), 49-77.
- Berry, Leonard L.(1995), "Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-45.
- Bitner, Mary Jo and Amy R. Hubbert (1994), "Encounter Satisfaction vs Overall Service Satisfaction vs Service Quality: The Customer's Voice," in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, CA: Sage, 72-94.
- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault(1990), "The service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Brooks, Michael (1989), *Instant Rapport*. New York: Warner Books.
- Brown, Carolyn Shaw and Beth Sulzer-Azaroff (1994), "An Assessment of the Relationship Between Customer Satisfaction and Service Friendliness," *Journal of Organizational Behavior Management*, 14(2), 55.
- Burgoon, Judee K., T. Birk. and M. Pfau(1990), "Nonverbal Behaviors, Persuasion, and Credibility," *Human Communication Research*, 17(3), 140-169.
- Carey, D'Lisa A. Charles J. Werring and Douglas W. Yarbrough(1988), "Development of a Short Form of the Roommate Rapport Scale," *Measurement and Evaluation in Counseling Development*, 20(1), 175-80.
- Coulter, Keith S. and Robin A. Coulter(2002), "Determinants of Trust in a Service Provider: The Moderating Role of Length of Relationship," *Journal of Services Marketing*, 16 (1), 35-48.
- Cronin, J. Joseph and Steven A. Taylor(1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Czepiel, John A.(1990), "Service Encounters and

- Service Relationships: Implications for Research." *Journal of Business Research*, 20(1), 13-21.
- Dallimore, Karen S., Beverly A. Sparks, and Ken Butcher(2007), "The Influence of Angry Customer Outbursts on Service Providers' Facial Displays and Affective States," *Journal of Service Research*, 10(1), 78-92.
- Dell, Sherry A.(1991). *Relational Communication and Organizational Customer Loyalty*, Doctoral Dissertation, University of Denver.
- DePaulo, Bella M.(1992). "Nonverbal Behavior and Self-Presentation," *Psychological Bulletin*, 111(2), 203-243.
- DeWitt, Tom and Michael K. Brady(2003), "Re-thinking Service Recovery Strategies," *Journal of Service Research*, 6(2), 193-207.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon (1997), "An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-52.
- Duck, Steve(1994). *Meaningful Relationships: Talking, Sense, and Relating*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ekman, P. and W. V. Friesen(1982). "Felt, False, and Miserable Smiles," *Journal of Nonverbal Behavior*, 6(4), 238-252.
- Erdem, Tulin and Joffre Swait(2004), "Brand Credibility, Brand Consideration, and Choice," *Journal of Consumer Research*, 31(1), 191-198.
- Ford, W. S. Z.(1995). "Evaluation of the Indirect Influence of Courteous Service on Customer Discretionary Behavior," *Human Communication Research*, 22(3), 65-89.
- Fornell, Claes and David F. Larcker(1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-51.
- Gfeller, Jeffrey D., Steven Jay Lynn, and W. Eric Pribble (1987), "Enhancing Hypnotic Susceptibility: Interpersonal and Rapport Factors," *Journal of Personality and Psychology*, 52(2), 586-95.
- Goodwin, Cathy and Dwayne D. Grembler(1996). "Friendship Over the Counter: How Social Aspects of Service Encounters Influence Consumer Service Loyalty," in *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 5, Teresa A. Swartz, David E. Bowen, and Stephen W. Brown (Eds.), Greenwich, CT: JAI Press, 247-282.
- Gounaris, Spiros(2005), "Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to-Business Services," *Journal of Business Research*, 58, 126-140.
- Grandey, Alicia A.(2000). "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor," *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, Alicia A.(2003). "When "The Show Must Go On": Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery," *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, Alicia A. and A. Brauburger (2002), "The Emotion Regulation Behind the Customer Service Smile," in *Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior*, R. Lord, R. Klimoski, and R. Kanfer (Eds.), San Francisco: Jossey-Bass, 260-294.

- Grandey, Alicia A., Glenda M. Fisk, Anna S. Mattila, Karen J. Jansen, and Lori A. Sideman (2005). "Is 'Service With a Smile' Enough? Authenticity of Positive Displays During Service Encounters." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38-55.
- Gremler, Dwayne D. and Kevin P. Gwinner(2000). "Customer-Employee Rapport in Service Relationships." *Journal of Service Research*, 3(1), 82-104.
- Gremler, Dwayne D. and Kevin P. Gwinner(2001). "Generating Positive Word-Of-Mouth Communication through Customer-Employee Relationships." *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 44-59.
- Gremler, Dwayne D. and Kevin P. Gwinner(2008). "Rapport-Building Behaviors Used by Retail Employees." *Journal of Retailing*, 84 (3), 308-324.
- Gross, Bill.(1998). "The New Math of Ownership." *Harvard Business Review*, 76(6), 68-74.
- Hatfield, Elaine, John T. Cacioppo, and Richard L. Rapson (1994). *Emotional contagion*. UK: Cambridge University Press.
- Hennig-Thurau, Thorsten, Markus Groth, Michael Paul, and Dwayne D. Gremler(2006). "Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships." *Journal of Marketing*, 70 (3), 58-73.
- Hochschild, A. R.(1979). "Emotion work, Feeling Rules, and Social Structure." *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild, A. R.(1983). "What's Fair?" *Journal of Politics*, 45(2), 520-521.
- Hulland, John(1999). "Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies." *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Jacobs, Richard S., Kenneth R. Evans, Robert E. Kleine III, and Timothy D. Landry.(2001). "Disclosure and Its Reciprocity as Predictors of Key Outcomes of an Initial Sales Encounter." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 51-61.
- James, L. R., S. A. Mulaik, and J. M. Brett (2004). *A Tale of Two Methods*. Working Paper, Department of Psychology, Georgia Institute of Technology, Atlanta.
- Johnson, Eric J.(2001). "Digitizing Consumer Research." *Journal of Consumer Research*, 28 (2), 331-336.
- LaBahn, Douglas W.(1996). "Advertiser Perceptions of Fair Compensation, Confidentiality, and Rapport." *Journal of Advertising Research*, 36(2), 28-38.
- Luong, Alexander(2005). "Affective Service Display and Customer Mood." *Journal of Service Research*, 8(2), 117-130.
- Macintosh, Gerrard(2009). "The Role of rapport in Professional Services: Antecedents and Outcomes." *Journal of Services Marketing*, 23(2), 1-11.
- Mattila, Anna S. and Cathy A. Enz(2002). "The Role of Emotions in Service Encounters." *Journal of Service Research*, 4(4), 268-277.
- Mehrabian, Albert and M. Williams(1969). "Non-verbal Commitment of Perceived and Intended Persuasiveness." *Journal of Personality and Social Psychology*, 13(1), 37-58.
- Mehrabian, Albert(1981). *Silent Messages: Implicit*

- Communication of Emotions and Attitudes*, Wadsworth Pub Co.
- Medsker, Gina J., Larry J. Williams, and Patricia Holahan(1994), "A Review of Current Practices for Evaluating Causal Models in Organizational Behavior and Human Resources Management Research," *Journal of Management*, 20(2), 439-465.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpandé, and Gerald Zaltman(1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-39.
- Nicholson, Carolyn Y., Larry D. Compeau, and Rajesh Sethi(2001), "The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 3-16.
- Oriver Richard L.(1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Organ, Dennis W.(1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time," *Human Performance*, 10(2), 85-98.
- Peterson, David R.(1995), "The Informative Role of the Value Line Investment Survey: Evidence from Stock Highlights," *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 30(4), 607-618.
- Ping Jr., Robert A.(1995), "A Parsimonious Estimating Technique for Interaction and Quadratic Latent Variables," *Journal of Marketing Research*, 32(3), 336-347.
- Pugh, S. Douglas(2001), "Smile with A Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter," *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Rafaeli, Anat(1989), "When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expressions on the Job," *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 385-389.
- Rafaeli, Anat and Robert I. Sutton(1987), "Expression of Emotion as Part of the Work Role," *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Reynolds, Kristy E. and Sharon E. Beatty(1999), "Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing," *Journal of Retailing*, 75(1), 11-32.
- Rotundo, Maria and Paul R. Sackett(2002), "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach," *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Rust, Roland T. and Richard W. Oliver(1994), "Notes and Comments: The Death of Advertising," *Journal of Advertising*, 23(4), 71-77.
- Schneider, Benjamin, Mark G. Ehrhart, David M. Mayer, Jessica L. Saltz, and Kathryn Niles-Jolly(2005), "Understanding Organization-Customer Links in Service Settings," *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.
- Söderlund, M. and S. Rosengren(2008), "Revisiting the Smiling Service Worker and Customer Satisfaction," *International Journal*

- of *Service Industry Management*, 19(5), 552-574.
- Solomon, Michael R., Carol Surprenant, John A. Czepiel, and Evelyn G. Gutman(1985), "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter," *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111.
- Surakka, V. and J. K. Hietanen (1998), "Facial and Emotional Reactions to Duchenne and Non-Duchenne Smiles," *International Journal of Psychophysiology*, 29(1), 23-33.
- Sundaram, D. S. and Cynthia Webser(2000), "The Role of Nonverbal Communication in Service Encounters," *Journal of Services Marketing*, 14(5), 378-391.
- Sutton, R. I. and A. Rafaeli(1988), "Untangling the Relationships Between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Score," *Academy of Management Journal*, 31(3), 461-487.
- Tan, Hwee Hoon, Maw Der Foo, Min Hui Kwek (2004), "The Effects of Customer Personality Traits on the Display Of Positive Emotions," *Academy of Management Journal*, 47(2), 287-296.
- Tickle-Degnen, Linda and Robert Rosenthal(1990), "The Nature of Rapport and Its Nonverbal Correlates," *Psychological Inquiry*, 1(4), 285-93.
- Tsai, Wei-Chi(2001), "Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions," *Journal of Management*, 27(4), 497-512
- Tsai, Wei-Chi and Yin-Mei Huang(2002), "Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions," *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 1001-1008.
- Weitz, Barton A. and Bradford, Kevin D.(1999), "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241-254.
- Weitz, Barton A., Stephen B. Castleberry, and John F. Tanner(1992), *Selling: Building Partnerships*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Wharton, Amy S. and Rebecca J. Erickson (1993), "Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding The Consequences of Multiple Emotional Roles," *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.
- Watson, Richard T., Gerardine DeSanctis, and Marshall Scott Poole(1998), "Using a GDSS to Facilitate Group Consensus: Some Intended and Unintended Consequences," *MIS Quarterly*, 12(3), 463-478.
- Yoon, Mahn Hee, Jai Hyun Seo and Tae Seog Yoon(2004), "Effects of Contact Employee Supports on Critical Employee Responses and Customer Service Evaluation," *Journal of Services Marketing*, 18(5), 395-412.
- Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman, and Leonard L. Berry(1985) "Problems and Strategies in Services Marketing," *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.

(별표 1) 측정항목

즐거움 상호작용

- 나는 교수님의 수업시간이 즐겁다.
- 교수님은 학생들을 따뜻하게 대해 주신다.
- 교수님은 유머감이 있고 재미있다.

인적 유대감

- 나는 교수님에 대해서 유대감 같은 것을 느낀다.
- 교수님과 뭔가 잘 통하는 것 같다.
- 나는 교수님에 대해서 별 거리감을 느끼지 않는다.

서비스 종업원의 긍정적 언어표현

- 교수님께서 학생들에게 인사말을 하신다.
- 교수님은 학생들에게 고맙다는 말을 하신다.
- 교수님은 수업 시간에 학생들에게 자연스럽게 말씀하신다.
- 교수님은 수업진행중 학생들에게 칭찬을 하신다.
- 교수님은 상냥한 어투로 강의를 진행하신다.

서비스 종업원의 긍정적 비언어표현

- 교수님은 학생들에게 시선을 주면서 수업을 진행하신다.
- 교수님은 웃으면서 수업을 진행하신다.
- 교수님은 유쾌한 표정으로 수업을 진행하신다.
- 교수님은 수업 시간 중 열정적인 모습을 보여 주신다.

서비스 종업원의 부정적 감정표현

- 수업 시간 중, 교수님은 시선을 피하신다.
- 수업 시간 중, 교수님은 화를 잘 내시는 편이다.
- 수업이 교수님은 대체로 귀찮아하시는 편이다.
- 시간 중, 교수님은 대체로 신경질적이다.
- 수업 시간 중, 교수님은 지루한 표정을 지으신다.
- 교수님은 건조하고 딱딱한 말투로 강의하신다.

긍정적 언어표현의 진정성

- 위의 설문항목은 교수님의 긍정적인 언어표현(인사말, 고맙다는 말, 편안함 말, 칭찬, 상냥한 어투)에 관한 내용이었습니다. 그러면 교수님의 이러한 언어표현이 얼마나 진심에서 우리나라의 것 이라고 생각하십니까?

긍정적 비언어표현의 진정성

- 위의 설문항목은 교수님의 긍정적인 행동과 표정(시선, 웃음, 유쾌한 표정, 열정적인 모습)에 관한 내용이었습니다. 그러면 교수님의 이러한 행동과 표정이 얼마나 진심에서 우리나라의 것이라고 생각하십니까?

신뢰

- 나는 교수님께서 학생을 정직하게 대한다고 생각한다.
- 나는 교수님께서 학생을 성실하게 대한다고 생각한다.
- 나는 교수님을 믿고 의지한다.

고객만족

- 지금까지의 수강경험에서 볼 때, 나는 교수님의 강의에 만족한다.
- 교수님의 과목을 수강 신청한 것은 현명한 결정이라고 생각한다.
- 나의 학업계획 측면에서 볼 때, 이 과목을 신청한 것은 잘한 일이라고 생각한다.
- 교수님의 강의는 전반적으로 훌륭하다.

Effects of Emotional Display and Authenticity on Relationship Quality: A Mediating Role of Rapport in Service Delivery

Mahn Hee Yoon* · Jeongseob Kim** · Juhyun Kim***

Abstract

Service is delivered to customers through interactions between service employees and customers that will influence encounter outcomes. During service delivery, physical, psychological, emotional elements will be put into the service encounter. As the influence of emotional factors has been recently highlighted, service managers show unprecedentedly high level of interest in contact employees' emotional display to their customers. Because of this, the service employees are being much more demanded to express positive feelings than ever before. Maybe frontline employees seem to work under the normative work environment where their positive emotions must be put into the service production process.

Because of practical importance, there has been a growing academic interest in service employees' feelings and emotions. A great deal has been done on investigating the relationships of positive emotion display with relevant variables, such as emotion expressiveness (Pugh, 2001), service climate (Tsai, 2001), emotion socialization programs (Rafaeli and Sutton, 1987), rewards (Rafaeli and Sutton, 1987), customer service quality (Mattila and Enz, 2002; Pugh, 2001), mood (Barger and Grandey, 2006; Tsai and Huang, 2002), satisfaction (Brown and Sulzer-Azaroff, 1994; Mattila and Enz, 2002), and revisit and recommend intention (Tsai, 2001).

Despite abundant past studies, still something remains unexplored about possible antecedents and consequences of employee's emotional display. This paper attempted to extend the effect of emotional variables found in single encounter into a relationship marketing domain. This

* This research was supported by the 2008 Daegu University Grant to the first author.

** Professor, Department of Business Administration, Daegu University

*** Doctoral Student, Department of Business Administration, Daegu University

is possible through the mediating role of rapport in the relationship between emotional labor and relationship quality. We addressed customer-contact employees' emotional labor that customers may perceive during service encounter and examined its effects on relationship quality. Emotional display and its authenticity were proposed to affect customer's rapport with employee in service delivery, which subsequently affects trust and satisfaction.

This study was executed in teaching service setting. Interactions between lecturer and students involve emotion display as well as knowledge transfer. While a teacher lectures to multiple students, students are in a position to repeatedly observe the teacher, and thus they can fully evaluate the teacher's emotional expression and its authenticity. These characteristics are appropriate for this study that attempts to examine relationships among variables in repeated service encounters.

411 (91%) of 450 questionnaires distributed were collected from college students and they were used for empirical analyses. All measures used in this study were drawn from previous studies in marketing or organizational behavior. While most of the scales have been widely used in marketing research in Korea, some items were restated to be compatible with teaching services and some others were deleted during the scale purification process. While constructs of positive verbal and nonverbal expression and authenticity used five-point Likert-type scales, ranging from 1 "strongly disagree" to 5 "strongly agree," other constructs used seven-point Likert-type scales.

We tested hypothetical relationships and found evidence that both positive emotional display and authenticity have significant effects on rapport and, in case of verbal expression, both variables have an interactive influence on rapport. Rapport (i.e., enjoyable interaction, personal connection) which a customer feels from employee was found to contribute greatly to both trust and customer satisfaction for the successful customer relationship. The powerful effect of rapport on relationship quality cannot be overemphasized. While not explored in previous studies, the mediation tests we conducted indicated that rapport is an active mediator in the relationship between emotional labor and relationship quality. Our findings suggest that we pay more attention to understanding the effects of positive expression and authenticity on customer relationship. In this sense, it is an interesting finding that the authenticity of nonverbal expression has a strong direct effect on trust.

Key words: Emotional Display, Authenticity, Rapport, Trust, Satisfaction, Mediator, Teaching Service