

지방공기업 직원의 고객상황 이해와 고객응대에 관한 분석

: 지하철 이용 고령자 고객 사례를 중심으로*

An Analysis on the Understanding of Customer's Situation and Responding
to Customers of Local Public Enterprise Employees

: Focusing on the Elderly Customers

김민주**

Kim, Min Ju

■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 배경: 고객상황 이해와 응대 수행, 그리고 그 사이
- III. 선행연구 검토
- IV. 고객상황 이해와 고객응대 간 관계 분석
- V. 연구의 함의와 결론

본 연구에서는 초고령사회를 앞둔 시점에서 점점 증가하는 지하철 이용 고령자 고객에 대한 직원의 고객상황 이해도와 고객응대 수행 간 관계를 분석한다. 이는 “고객응대 직원이 고령자 고객의 어려움이나 취약성 등의 상황을 이해하게 되면 그들에 대한 응대도 잘 수행되는 것일까?”라는 연구질문에서 시작되었다. 이를 위해 우리나라 고령자가 가장 많이 이용하는 서울의 지하철을 운영하는 지방공기업인 서울교통공사 소속 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 분석 결과, 고객응대 직원이 고객으로서 고령자를 응대할 때 고령자의 어려움과 같은 고객상황을 이해하고 있다고 해서 그들에게 자연스럽게 응대를 잘 하는 것으로 곧 바로 이어지는 것은 아니었다. 고령

* 이 논문은 2022년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2021S1A3A2A02089039).

** 동양대학교 공공인재학부 교수

논문 접수일: 2022. 11. 11. 심사기간: 2022. 11. 11. ~ 2022. 11. 30. 게재확정일: 2022. 11. 30.

자 고객의 응대가 중요하다는 인식이 있어야 하는데(매개), 이때의 인식은 고령자 고객을 만나는 정도에 따라 달라졌다(조절). 특히 고령자 고객을 자주 만나는 경우에 오히려 고령자 고객에 대한 응대의 수행도가 낮아지는 것으로 나타났다. 이를 통해 고령자와 같이 취약성을 지닌 고객을 응대할 때 그들의 취약성 등을 고려한 응대의 중요성을 인식하는 것과, 또 고객응대 직원이 고령자 고객을 응대하는 빈도를 적정 수준에서 조정하는 것의 중요성을 알 수 있다.

□ 주제어: 고령자 고객, 지방공기업, 지하철

This study analyzes the relationship between employees' understanding of customers and their response to customers for the increasing number of elderly customers using subways at the time of the post-aged society. The research question is as follows. If the customer service staff understands the difficulties and vulnerabilities of elderly customers, do they respond well to them? For this study, a survey was conducted on employees of Seoul Metro, a local public enterprise that operates subways in Seoul, which are used the most by the elderly in Korea. According to the survey results, even if the customer service staff understands the customer situation such as the vulnerabilities of the elderly customer, it does not mean that they respond well to them immediately. As a mediating factor, there should be a perception that it is important to treat elderly customers, and this perception was moderated according to the frequency of serving elderly customers. Based on these results, it is necessary to recognize the importance of responding to customers with vulnerabilities such as the elderly. At the same time, it is important to properly design the extent to which customer service staff responds to elderly customers.

□ Keywords: Elderly Customer, Local Public Enterprise, Subway

I. 서론

현재 우리나라는 고령사회(aged society)에서 초고령사회(post-aged society)로 진입하는 과정에 있다. 그래서 사회 곳곳에서 고령층이 주요 집단으로 주목받는 현상도 더 이상 새롭지 않다. 공공서비스 영역에서도 마찬가지이며 그 중 하나가 대중교통 분야이다. 특히 대중교통 중에서도 지방공기업이 운영하는 도시철도인 지하철은 고령인구 증가에 따라 고령자 고객의 비중이 지속적으로 증가하는 분야에 해당한다. 그리고 여타 대중교통과 비교할 때 고령자가 상대적으로 많이 이용하는 교통수단이기도 하다. 실제로 고령자가 도보 이외에 압도적으로 많이 이용하는 대중교통이 지하철이며(노시학·정은혜, 2012), 특히 서울 지하철은 국내 그 어느 도시에서보다도 더 많은 고령자가 이용한다. 코로나19 발생 이전에 서울시가 65세 이상 고령자의 무임교통카드 이용 빅데이터를 분석한 결과에 따르면, 서울 대중교통 이용 고령자는 하루 평균 83만 명이고 그 중 80%가 지하철 이용에 집중되어 있었다(세계일보, 2018).

이런 상황은 지하철을 이용하는 고령자 고객에 대한 관심을 더 높인다. 무엇보다도 고령자는 취약성(vulnerability)을 지닌 취약계층으로 분류되기 때문에 공공서비스 제공 측면에서 볼 때 이러한 관심은 충분한 정당성도 지닌다. 공공영역에서 고객맞춤이나 고객지향적 공공서비스 제공이 강조된 것도 이를 더욱 강화시켰다. 그래서 초고령사회 진입을 앞둔 현 시점에 고객의 한 부류이자 「교통약자의 이동편의 증진법」상 교통약자인 고령자는 지하철 운영기관 직원에게 별도의 관심의 대상이 될 정도로 고객 관리의 초점이 되었다. 실제로 서울 지하철을 운영하는 서울교통공사에 30년째 근무 중인 A직원의 말대로(2022년 6월 29일 인터뷰), “과거에 비해 고령자 고객이 많아졌기 때문에 그들에 대한 응대가 더 많아지고 응대의 수행에 대해서도 더 신경 쓰이며, 그들이 제기하는 각종 민원도 적지 않아서 응대 자체의 강도가 높아진 상황”이 되었다. 이에 따라 공공서비스인 지하철을 이용하는 고령자 고객을 위한 다양한 제도 운영과 시설 개선 등의 노력이 이루어지고 있고, 「노인복지법」에서도 수송시설에 관한 경로우대를 별도로 명시하고 있다.

결국 이와 같은 초고령사회 진입 목전의 상황에서 고령자 고객을 위해 이루어지는 노력의 수행은 국가와 같은 공적 영역의 역할로 인식되며, 실제로도 그렇다. 그러나 좀 더 현장 중심의 역할로 현미경을 비춰보면 결국은 고령자 고객을 응대하는 직원의 역할로 좁혀진다. 그래서 사실, 고령자 고객을 위한 각종 제도와 시설 등의 개선 노력도 결국은 고령자 고객을 응대하는 직원에 의해 그 효과성이나 실효성 등이 나타나는 것이다. 물론 제도나 시설 자체의 효과성도 중요하지만, 그것을 운영하는 직원 역시 중요하다. 따라서 지하철 이용 고령자 고객의 증가와 그들에 대한 관심은 곧, 고령자 고객 응대 직원의 응대에 대한 관심이기도 하다. 본

연구에서 초점을 두는 부분도 바로 여기에 있다.

따라서 본 연구는 지하철을 이용하는 고령자 고객을 응대하는 직원을 대상으로 고령자 고객 응대의 수행 정도가 어떤 과정에 의해 나타나는지에 대해 관심을 둔다. 그런데 이때, 고객 중에서도 고령자 고객은 취약성을 지닌 교통약자라는 점에서 그들에 대한 응대도 그들이 처한 상황을 이해하는 데서부터 시작된다는 점을 논의의 출발로 삼는다. 고령자로서 처한 상황, 즉 일상생활이나 교통 이용 등에서 겪는 어려움을 이해하는 것이 고령자 고객 응대에서 특히 중요하기 때문이다. 여기에 대해서는 앞서 언급한 A직원의 말을 다시 들어보면 다음과 같다. “그 어떤 고객보다도 취약성에 의해 분류되어 있는 교통약자는 직원 입장에서는 의식을 하건 하지 않건 별도의 고려를 할 수 밖에 없는데, 특히 그들이 처한 어려움과 같은 기본 상황을 이해하고 그에 대해 인지하는 것이 해당된다.” 고령자가 점점 증가하는 상황에 대한 A직원의 앞의 의견과 또 여기서의 의견을 고려한다면, 고객응대 직원이 고령자 고객의 어려움과 같은 상황을 이해하는 것이 응대 수행에서도 중요하다는 의미이다.

그러나 이때 고객이 처한 어려움 등의 상황을 이해하는 것과 실제 응대를 잘 수행하는 것 사이에는 조금 더 면밀한 검토가 필요하다. 여기서 말하는 면밀한 검토란 고객을 응대하는 직원의 응대관련 주관적 판단 과정에 작용하는 추가 요인의 가능성을 의미한다. 예를 들면, 얼마 전 이슈가 되기도 했던 ‘고객 비하 영수증’이나 ‘고객 비하 메모’ 등과 같이 고객응대 과정에서 직원이 고객상황을 이해했다라도 고객응대의 중요성 인식은커녕 오히려 고객을 비하하면서 응대를 수행하는 경우도 있다.¹⁾ 이는 인간이 때로는 상반되거나 불일치 할 수 있는 내용을 동시에 받아들이며 사고하고 행동한다는 이중적 사고(double think) 개념에 기초해 본다면 충분히 가능한 일이다.²⁾ 그래서 해당 고객에 대한 상황을 이해하고 응대의 중요성을 인식한 경우의 응대 수행과, 고객상황은 이해했지만 해당 고객에게 응대하는 것의 중요성을 인식하지 않거나 덜 인식한 상태에서 응대를 수행하는 것은 서로 다를 수 있다. 고객응대의 중요성을 인식하는 정도에 따른 영향 차이인 것이다. 고령자 고객의 상황을 이해하는 직원의 고객응대 행위 과정에서도 그와 같은 현상이 나타날 수 있다. 여기까지는 응대 수행 이전에 나타나는 직원의 인식과정이며, 그 이후에는 실제 행동인 응대 수행이 이어진다. 하지만 이때, 응대 수행은 결국 고객과 만나면서 이루어지는 것이기 때문에 고객 만남이 선행하게 되는데, 바로 그 만남의 정도에 따른 고객응대의 중요성 인식이 실제 응대 수행으로 이어지게 된다.

1) 이런 현상은 일종의 감정 부조화일 수 있는데, 인간에게는 감정의 한 요소로 불릴 정도로 자연스러운 현상이기도 하다. 그래서 실제 고객응대 근로자 대상 평가에서도 고객응대 직원의 사고 및 감정 부조화가 고려되고 있다(한국산업안전보건공단, 2021: 2).

2) 이중적 사고 개념은 조지 오웰(George Orwell)의 소설 「1984」에서 제시된 후 다양한 형태로 적용 및 의미 확장을 하였다.

고객응대의 중요성 인식 정도는 고객을 얼마나 자주 만나는가에 따라 응대 수행에도 영향을 주는 것이다. 그래서 실무에서도 직원의 감정 상태를 평가할 때 고객응대 직원과 고객 간 만남(상호작용) 횟수를 자료로 활용하기도 한다(한국산업안전보건공단, 2021).

따라서 본 연구는 고령자 고객을 응대하는 직원에 초점을 두고, ‘과연 고객응대 직원이 고령자 고객에 대한 상황을 이해할 때 응대의 수행도 잘 하는 것일까?’와 ‘고객응대 직원의 고객상황 이해와 고객 응대 수행 간 관계에서 고객응대의 중요성과 고객만남의 정도는 어떤 역할로 영향을 주는 것일까?’ 라는 연구질문에 대한 경험적 분석을 실시한다. 이는 고령자 고객 응대 직원의 고객상황 이해도와 응대 수행 간 관계를 분석하는 것으로, 이를 통해 고객으로서 고령자는 물론이고 그들을 응대하는 직원에게도 유용한 함의가 도출될 수 있다.

II. 이론적 배경: 고객상황 이해와 응대 수행, 그리고 그 사이

어떤 상대를 대할 때 그 상대가 처한 상황을 이해한 상태에서 대하는 것과 그렇지 않고 대하는 것에는 차이가 있다. 그 차이가 겉으로 드러나는 차이일 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 중요한 건, 상대의 상황을 이해했다는 점과 그에 따른 가시적 혹은 비가시적 영향이 있을 수 있다는 점이다. 이는 인지적 공감(cognitive empathy)에 의한 영향을 말하는 것으로, 여기에는 구체적으로 조망수용(perspective taking)과 마음의 이론(theory of mind) 등으로 설명 가능하다. 이들 개념에서는 상대방(타인)의 상황을 이해하는 자체를 성장의 과정으로 보면서 상황 이해에 따라 가시적 영향도 있다고 말한다.³⁾

조망수용은 다른 사람의 입장을 헤아려 이해하려는 태도를 말한다. 여기에는 타인으로부터 보이는 행복감은 물론이고, 불행이나 고통에 대해 자신도 괴로운 심정을 느끼는 것도 포함된다. 동정심을 느끼고 돌봄과 도움을 주려는 생각이 드는 것도 해당된다. 내가 만일 상대방 입장이었다면 어떻게 느낄까라고 생각해보면서 자발적으로 상대방의 입장을 취해보는 것이다. 인간은 이러한 조망수용 형태의 인지적 공감으로 상대 그 자체나 상대가 놓여있는 상황을 이해하면서 직·간접으로 교류한다(Phillips, MacLean & Allen, 2002; Davis, 1996).

이와 함께 마음의 이론은 일종의 마음 읽기 능력을 말한다. 자신은 물론이고 다른 사람의

³⁾ Spreng et al.(2009)의 논의대로 인지적 공감에 해당하는 용어는 하나로 합의되어 있지 않다. 의미의 세분화에 따른 종류가 다양한 이유도 바로 그 때문이다. 그래서 연구 상황에 따라 그에 맞게 활용되고 있는 것이 현실이다. 본 연구에서는 상대방이 처한 상황에 대한 이해 측면을 중점적으로 논의하는 것이기 때문에 더 세분화된 의미 구분보다는 조망수용과 마음의 이론에 한정하기로 한다.

마음을 파악하고 인지하여 그를 이해하는 능력이 마음의 이론이다. 인간이 여느 이론을 익혀서 그것을 활용하듯이, 마음의 이론을 지녔다는 말은 다른 사람의 마음을 파악하고 이해하는 능력을 지니고 그것을 활용할 수 있다는 의미이다. 마음속에 이러한 일종의 이론 체계가 자리 잡은 것을 말한다. 그래서 인간은 상대방이 왜 그렇게 행동하는지, 무엇을 행동할지, 어떻게 행동할지에 대한 추론이나 예측을 자신들이 지니고 있는 마음의 이론에 따라 판단하기도 한다. 상대가 처한 상황에 기초한 그들의 마음을 이해할 때는 그 상대에 대한 나름의 신념과 바람의 추론(belief-desire reason), 그리고 그에 대한 대응 및 반응까지 함께 드러나기도 한다(Astington, 2003; Astington & Jenkins, 2003).

이러한 인지적 공감의 작동은 자기중심에서 벗어나 관계 중심의 사고를 한다는 하나의 신호이다. 그 관계는 어린 아이의 일상적 관계에서부터 성인의 사회적 관계까지 모두 아우른다. 그래서 인지적 공감은 자기 이외의 다양한 관계 속에서 여러 사회적 요소로부터 영향을 주고받는 과정 속에서 작동되는 것이다(Johnson, 1988). 그렇다면, 고객을 접하는 조직 속 직원 입장에서 볼 때 고객에 응대하는 것도 곧 고객과의 관계 형성을 의미하는 것이므로, 여기에도 인지적 공감이 존재함을 알 수 있다. 실제로, 서비스 제공자가 고객의 상황을 공감하고 이해하여 고객에 대해 우호적인 관계를 맺게 되는 것을 '고객응대능력'이라고 일컫기도 한다(Rentz et al., 2002). 물론 여기서 말하는 우호적 관계는 결국 조직의 성과에 도움이 되는 형태로 나타나는 것을 말한다. 수익 중심의 성과 이외에도 고객 응대에 대한 수행의 정도가 만족스러운 것으로 여겨지거나 판단되는 성과도 모두 포함된다. 따라서 타인의 상황을 이해하는 인지적 공감은 비록 성과의 종류는 다양하겠지만, 일정한 성과를 위한 직원과 고객 간 관계에서 나타나고 있다. 이는 민간영역은 물론이고 공공영역에서도 마찬가지다.

그래서 사실 인지적 공감에 기초한 고객응대는 고객지향적 관리를 강조할 때 그 의미 속에 전제되어 논의되고 있기도 하다. 물론 고객지향 또는 고객중심을 단순히 고객을 우선으로 생각한다는 점으로만 여기는 경우도 있으나, 고객 만족을 위한 모든 활동을 포괄한다고 볼 때는 해당 고객에 대한 공감도 함께 포함되어 있다. 주로 고객의 욕구 반영과 그에 따른 경영품질 등의 논의에서 이를 확인할 수 있다(Mak, 2000). 이와 함께 공공영역에서도 같은 맥락의 내용이 확인되는데, 앞서 서론에서도 언급했듯이 특히 공공영역에 고객의 개념을 적용하면서 고객맞춤이나 고객지향적 공공서비스 제공을 강조하는 내용이 그렇다. 단순히 이윤 논리에 의한 인지적 공감이 아닌, 공직자 혹은 공익 활동 수행의 담당자로서 지니는 공익지향적 인지적 공감이 전제되어 있다. 주로 1990년대 정부혁신 활동에서 많이 논의되었고 현재도 이어지고 있다(Alford, 2002). 이는 결국 직원이 고객의 상황을 이해함으로써 그 고객에게 더 나은 서비스를 제공하게 될 것이 전제된 상태에서 강조되는 것이다. 따라서 간략히 나타내면 아래와 같다. 고객 상황에 대한 직원의 이해도가 높아짐으로써 고객에 대한 직원의 응대도 더 잘

이루어질 것(수행도)이라는 점이다.

고객 상황에 대한 직원의 이해도 → 고객에 대한 직원의 응대 정도(수행도)

그렇다면, 고객 상황에 대한 직원의 이해도가 높다고 해서 자연스럽게 직원의 응대 정도(수행도)도 높을까? 이는 고객의 상황을 이해하는 것이 곧바로 어떤 행태의 실천으로 이어지는가에 대한 의문으로, 여기에는 한 가지 고려할 점이 있다. 그것은 임무에 대한 주인의식을 가지고 해당 '고객에 대한 응대가 중요하다'는 인식(중요성 인식)을 지니는 정도가 매개한다는 점이다(Pan et al., 2014; Reijers, 2006; Van de Walle et al., 1995). 다시 말해, 고객이 어떠한 처지에 놓여 있다는 사실을 이해하고 있다고 해도, 그 고객에 대한 응대가 중요하다고 인식하는 경우와 그렇지 않은 경우는 서로 차이가 있다. 고객 상황을 이해하고 그 고객에 대한 응대가 중요하다고 인식하는 사람(직원)은, 비록 고객 상황을 이해한다고 해도 해당 고객에 대한 응대의 중요성을 인식하는 정도가 낮은 사람보다 고객에 대한 응대의 수행 정도도 높아진다. 분야는 다소 다르지만, 이와 관련한 흥미로운 경험적 사례가 있다. 자신이 근무하는 회사의 주식을 보유한 종업원의 근무 성과가 좋을 것이라는 예측은 일관된 결과를 낳지 못했다는 점이다(Hammer and Stern, 1980; Klein, 1987). 자신이 일하는 회사의 상황에 대한 이해도는 높았지만 자신이 일하는 곳에 대한 주인의식 등의 중요성 인식이 없는 경우에는 비록 자신이 주주의 위치에 있다고 해도 만족스러운 업무성과를 보이지 않은 것이었다. 대상자에 대한 중요성 인식의 매개효과를 보여주는 이러한 경향은 주로 취약성을 지닌 이들을 대상으로 하는 일에서 더욱 잘 확인된다. 취약한 대상자의 상황을 이해할 때 그들에 대한 돌봄이나 배려의 중요성을 인식하는 정도가 일의 성과로 연결되기 때문이다(송유리·유혜숙, 2021; 박정하, 2020; 김순옥·김정아, 2020). 따라서 고객 상황에 대한 이해와 고객 응대 간 관계 사이에 해당 고객에 대한 응대의 중요성 인식이 매개역할을 하는 것이다. 이는 아래와 같이 나타낼 수 있다.

고객 상황에 대한 직원의 이해도 → (매개: 고객응대 중요성 인식) → 고객에 대한 직원의 응대 정도(수행도)

여기에 더해 직원의 고객응대는 직원이 고객을 만나는 정도에 의해 다시 영향을 받는다. 이미 오래전부터 대상에 대한 만남과 같은 노출이 주는 영향과 만남 빈도에 따른 인지적 활동에 대한 논의가 있어왔다(Leynes & Addante, 2016; Zajonc, 1980). 이를 고객응대에 적용하면서 고객만남 혹은 접촉의 빈도가 매개효과를 더 극대화하거나 그렇지 않거나 하는 등에 영

향을 준다는 연구들도 존재해왔다. 자주 접촉함으로써 상대에 대한 학습효과 등이 나타나 상대를 수용하거나 긍정적으로 여길 가능성이 더 높다는 것(Levin et al., 2003; Eller & Abrams, 2003; Pettigrew, 1998)과, 또 한편으로는 그 반대의 결과를 말하기도 한다(Gómez, Tropp & Fernandez, 2011; Richard and Gregory, 2007; Aberson & Haag, 2007). 중요한 것은, 매개효과 극대화 정도나 그 반대의 영향 등 차이는 있으나 만나는 정도(빈도)가 매개효과에 영향을 준다는 사실이다. 특히 감정이 동반되는 고객을 응대할 때 만남의 빈도는 감정 소모 등에도 영향을 주기 때문에 해당 고객의 응대를 중요하게 인식하는 것에 만남의 빈도가 상호작용효과를 거쳐 조절 역할을 한다는 것이다(Morris & Feldman, 1996). 이에 대한 내용을 포함하면 아래와 같이 나타낼 수 있다.

고객 상황에 대한 직원의 이해도 → (매개: 중요도 인식)*(조절: 고객만남 정도) →
고객에 대한 직원의 응대 정도⁴⁾

이와 함께 인구통계학적 요소인 직원의 성별, 연령, 근무경력도 고객에 대한 응대 수행에 영향을 줄 수 있다. 성별의 경우, 고객응대 행위자로서 직원이 남성 혹은 여성인가에 따라 고객 응대 수행 및 통제의 정도가 다르거나(나현민·하태수, 2015), 고객응대에 따른 업무스트레스나 감정 소진의 정도도 다를 수 있다(허경옥, 2015; 장세진 외, 2018). 그래서 실무에서도 고객응대와 같은 감정 노동을 평가할 때 성별의 정도가 다르다는 전제하에 평가 기준의 수준을 남성과 여성으로 각각 구분해서 적용하고 있다(고용노동부·한국산업안전보건공단, 2019; 한국산업안전보건공단, 2021). 그리고 시간 개념을 공유하고 있는 고객응대 직원의 연령과 근무경력도 고객응대 수행에 영향을 줄 수 있는 요인으로 고려된다. 연령이 많고 적음에 따라 고객응대에서 오는 업무스트레스에 대한 취약성 정도가 다를 수 있고 고객지향성의 경향도 다르게 나타나기도 한다(김서용, 2017; 허경옥, 2015). 근무경력의 경우도 길고 짧은 정도에 따라, 고객응대 수행의 업무평가가 달라지거나 고객을 대하는 직원의 컨디션에도 영향을 미쳐 결국 고객응대 수행에도 영향을 준다(김권수, 2016; 허경옥, 2015). 통상적으로 연령이 높거나 근무경력이 길다면 고객응대 경험도 많기 때문에, 그에 따른 고객응대 수행도 더 유리할 수 있다는 예상에서 이들 요소는 고객응대 직원 대상의 분석에서 함께 고려된다(이희태, 2011; 유수동·전성훈·사용진, 2018; 강미란·이형룡, 2015). 이처럼 고객응대 수행에는 고객응대를 직접 행하는 직원의 속성으로써 그들의 인구통계학적 특성도 영향을 미칠 수 있기 때문에 그에 대해서도 함께 고려할 필요가 있다.

4) 이들에 대한 구체적인 관계도는 IV장의 <그림 1>에 나타나 있다. 그리고 이에 따라 설정된 가설은 <표 2>에 나타나있다.

III. 선행연구 검토

그동안 본 연구와 같이 지방공기업 직원을 대상으로 하는 여러 연구들은 존재해왔다. 다만, 본 연구의 주제인 지방공기업 직원이 고객상황을 이해하는 정도와 그에 따른 응대 수행 간 관계를 분석한 보다 직접적인 선행연구는 존재하지 않는다. 따라서 본 연구와 관련된 선행연구 검토는 지방공기업 직원과 관련된 그동안의 여러 연구에 초점을 두고 진행할 수 있다. 여기에는 크게 두 부류로 나누어진다. 지방공기업 직원에 의한 조직 및 기관의 성과에 초점을 둔 연구와 지방공기업 직원의 특성에 초점을 둔 연구가 각각에 해당한다.

우선, 지방공기업 직원에 의한 조직 및 기관의 성과에 초점을 둔 연구에는 우수동·윤필환(2021), 박근영(2018), 우수동·전성훈·사용진(2018), 고재권(2017), 한장협·김판수(2012), 남창우·최화식(2011), 최길수(2009), Kamdar et al.(2006), Fernandes, K. et. al.(2006), Radnor & Lovell(2003), Kaplan & Norton(2001), Julnes & Holzer(2001) 등의 연구를 들 수 있다. 이 연구들은 조직 및 기관의 성과에 미치는 직원의 영향요소로 사회자본, 동기, 문화, 직무만족, 제도인식, 만족도, 지지 등을 검토하면서 직원 관련 요소가 성과기반의 조직 관리 차원에서 중요함을 보여주고 있다. 연구마다 성과를 다양하게 정의하고 있고 그에 미치는 직원 관련 요소도 연구에 따라 차이가 있으나, 핵심은 직원이 성과에 미치는 영향을 분석한다는 점이다. 그래서 이 연구들은 직원과 조직 성과 간 관계를 여러 관점에서 이해할 수 있게 해준다는데 의의가 있다.

두 번째 부류의 연구는 지방공기업 직원의 특성에 초점을 둔 연구로써 김현재(2021), 윤석범·이종건·서영표(2021), 장영수(2021), 하종철·박현숙(2018), 최태선·김형진(2015), 김병록·박태양(2014), 임혜경·황설화·나현민(2014), 이성훈·신열(2011), Rasha, Wafa, & Rawan(2015), Austin, Stevenson & Wei-Skillern(2006), Spector, Cooper, & Sparks (2001), Knack(2002), Brewer et al.(2000) 등의 연구가 해당한다. 이 연구들은 특정 사안에 대한 지방공기업 직원의 의견이나 수용성, 그리고 경력, 활동 등에 초점을 두고 논의하고 있다. 첫 번째 부류의 연구가 지방공기업 직원의 여러 특성 중 어느 하나가 조직 및 기관 성과에 영향을 미치는 정도에 초점을 두었다면, 두 번째 부류의 연구는 지방공기업 직원의 특성 자체에 주로 초점을 두고 있다. 이러한 특성이 조직 관리 측면에 영향을 준다는 점을 일부 전제하기도 하지만, 논의의 초점은 조직 관리 전반이라기보다는 지방공기업 직원 자체의 특성에 주로 한정되어 있다. 그래서 이 연구들은 직원으로서 지니게 되는 주요 사안에 대한 의견이나 태도를 이해하는데 유용한 정보를 제공해준다는 점에서 의의를 지닌다.

이처럼 각 부류별 선행연구가 지니고 있는 의의는 본 연구에도 유익하게 활용되지만, 한편

으로는 크게 두 가지 측면에서 한계를 지니고 있다. 본 연구는 그 한계를 최소화하는 시도를 한다는 점에서 선행연구와 구분되는 차별성을 지닌다.

우선, 선행연구는 첫 번째 부류의 연구와 같이 직원에 의한 조직 및 기관의 성과를 논의할 때나 그리고 두 번째 부류의 연구처럼 직원 자체의 특성에 대한 논의를 할 때, 직원으로서 기본 임무에 해당하는 고객응대시 고객에 대한 인식이 별도로 고려되고 있지 않다. 고객을 응대하는 직원이 고객을 접할 때 우선 그 고객에 대한 인식이 먼저 생긴 후 후속 활동 등이 이어진다. 하지만 선행연구에서는 고객을 응대하는 직원이 지니는 고객에 대한 인식 정도가 따로 고려되지 않고 각각의 논의들이 이루어졌다. 고객을 응대할 때 선행하는 고객 인식을 간과했다기보다는 그런 인식의 존재는 전제하되, 그에 대해 별도로 논의하지 않은 것이다. 하지만 직원에게 고객은 비록 같은 고객층에 속한다고 해도 고객상황 등에 따라 다르게 인식되는 경우가 많다. 실증분석 등에서도 고객에 대해 직원이 지니는 인식이나 이미지가 다양함을 알 수 있고(김민주·정동연, 2022), 특히 본 연구와 같이 취약성을 지닌 고령자 고객이라면 더욱 그렇다. 따라서 본 연구에서는 고객을 응대하는 지방공기업 직원이 그들이 응대하는 바로 그 고객의 상황을 얼마나 인식하고 있는가를 고려한 분석을 실시한다는 점에서 기존 연구와 차별성을 지닌다.

둘째, 선행연구에서는 해당 지방공기업에서 제공하는 공공서비스 이용자로서 고객을 단일한 속성으로 상정하고 있기 때문에, 현실 속 다양한 응대의 대상으로서 고객이 구분되지 않는다. 이는 앞의 첫 번째 차별성에서 한 발 더 나아가는 것으로, 직원의 고객 인식에서는 그 고객이 어떤 고객인가의 영향도 받기 때문에 그에 대한 고려도 필요하지만 선행연구에서는 그렇지 않았다는 의미이다. 단적으로 보면, 물론 지방공기업이 제공하는 공공서비스는 그 종류에 따라 고객이 다양할 수 있으나, 가격차별에 따른 서비스 차이를 최소화하는 공공서비스의 특성상 취약계층까지 고객으로 모두 아우르는 것이 대부분이다. 공공영역에서는 오히려 가격차별에 의해서는 서비스 제공에 제한이 있을 수도 있는 이들을 별도로 고려할 만큼 공공성 가치를 중요하게 여긴다. 그래서 서비스 가격이 문지기(gate keeper)가 되어 그에 통과한 이들을 하나의 동일한 속성의 고객으로 보는 것과는 달리, 공공영역에서는 다양한 고객을 다양하게 마주한다. 그렇다면, 지방공기업 직원의 고객 인식에서 시작되어 고객 응대까지 이어질 때 단일 속성의 고객으로 전제하기보다는 해당고객이 어떤 고객인가를 함께 고려할 필요가 있다. 따라서 본 연구는 분석 대상이 되는 지방공기업에서 제공하는 공공서비스 고객을 단일 속성이 아닌, 그 중 특정 속성(취약계층으로서 고령자)을 지닌 고객으로 다시 한정해서 분석을 시도한다는 점에서 기존 연구와는 또 다른 차별성을 지닌다.

이처럼 본 연구는 선행연구의 유용성을 참고하되 차별화된 관점으로 분석을 시도한다. 즉, 지방공기업 직원이 고객을 접할 때 고객에 대한 인식이 어떤가를 고려한 분석을 실시하는데,

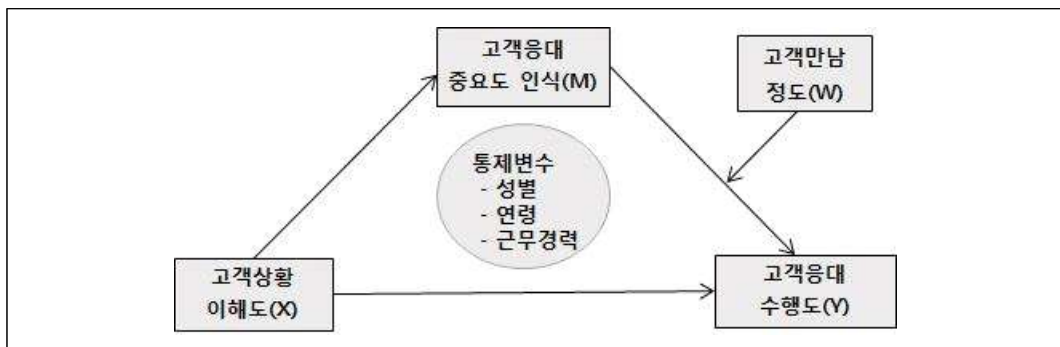
이때 특히 취약계층과 같이 공공서비스 수혜 고객별 인식이 다를 수 있음을 고려한다. 그래서 고령자 고객 사례를 통해 직원이 고령자 고객의 상황을 인식하는 정도에 따라 응대 수행이 어떤지에 대한 논의에 초점을 두고 그에 따른 함의를 모색한다.

IV. 고객상황 이해와 고객응대 간 관계 분석

1. 분석 개요

본 연구에서는 지방공기업 직원의 고객상황에 대한 이해와 고객 응대 간 관계를 분석하기 위해 [그림 1]과 같은 주요변수 간 관계도를 구성하였다. 이는 앞서 논의한 이론적 배경에 기초한 것으로, 독립변수인 ‘고객상황 이해도(X)’, 종속변수인 ‘고객응대 수행도(Y)’, 매개변수인 ‘고객응대 중요성 인식(M)’, 조절변수인 ‘고객만남 정도(W)’가 주요 변수로 구성된다. 독립변수와 종속변수 사이에 매개변수의 존재와, 매개변수와 조절변수 간 상호작용이 작동하는 것이다. 그 외 성별, 연령, 고객응대 근무 경력은 통제변수로 포함된다. 이를 위한 분석은 매개변수와 조절변수의 관계 모형을 총괄적으로 구성하여 제시한 Hayes(2013)의 논의 중 조절된 매개모형(moderated mediation)을 분석하는데 사용되는 PROCESS macro의 model 14를 적용하였다.

〈그림 1〉 주요 변수 관계



분석은 총 3가지 측면으로 나누어 실시하였다. 고객 상황을 이해하는 경우를 2가지로 세분화하였고, 이를 종합한 것을 또 다른 분석으로 구분하였다. 그래서 지하철 이용을 할 때 고령

자 고객이 처한 상황에 대한 직원의 이해 정도인 ‘지하철 이용시 고객상황 이해도’와 일상생활에서 고령자가 처한 상황에 대한 직원의 이해 정도인 ‘일상적 고객상황 이해도’, 그리고 이 둘을 합하여 고객 상황을 전반적으로 이해하는 정도인 ‘고객상황 이해도 종합’이 세 가지 분석 각각의 종속변수가 된다.

이와 같이 구분된 분석은 25년 이상의 지하철 고객응대 근무 경력을 지닌 직원 3명을 대상으로 진행한 설문문항 사전검토 결과에 따른 것이다(2022년 6월 29일에 사전검토 실시). 이들에 따르면 직원들이 고령자에 대해 지하철을 이용할 때 그들의 상황을 이해하는 것과, 그렇지 않고 고령자에 대한 일반적 상황 이해가 다를 수 있다는 것이다. 물론 둘의 상황이 명확히 구분되지 않을 수도 있지만, 지하철 이용 상황을 별도로 제시하는 경우를 따로 분석하는 것이 직원의 본래 임무에 대한 인식을 더 잘 드러낼 수 있다는 의견에 따랐다. 그리고 복수문항이 아닌 단일문항으로 측정하는 것이 응답의 수월성과 몰입도를 더 높일 수 있다는 이들의 의견을 반영하여 단일문항으로 측정하였다.⁵⁾ 다만, 고객상황 이해도의 경우 두 개의 측정문항으로 구성하였는데, 이는 앞서 말한대로 직원의 본래 임무에 대한 인식을 더 잘 드러낼 수 있도록 하기 위해서는 구분하는 것이 더 적절하다는 의견에 따른 것이다.⁶⁾ <표 1>는 각 변수별 측정문항을 나타낸 것이다.

〈표 1〉 변수별 측정문항

변수	측정문항
고객상황 이해도	고령자 고객은 ‘그들의 평소 일상생활’에서 얼마나 어려움(불편함)을 겪고 있다고 생각하십니까?
	고령자 고객은 ‘지하철을 이용을 할 때’ 얼마나 어려움(불편함)을 겪고 있다고 생각하십니까?
고객응대 수행도	고령자 고객이 지하철을 이용할 때, 응답자 본인은 이들에 대한 응대를 얼마나 ‘잘 수행하고 있다’고 생각하십니까?
고객응대 중요도	고령자 고객이 지하철을 이용할 때, 응답자 본인은 이들에 대한 응대가 얼마나 ‘중요하다’고 생각하십니까?
고객만남 정도	고령자 고객을 만나는 정도에 대해 체크해주시기 바랍니다.

5) 이들에 의한 설문문항 사전검토 이전에는 고객상황 이해도와 고객응대 수행도 변수의 경우 하위 항목들로 구성된 복수문항들이었다. 예를 들면, 고객상황 이해도 변수는 고령자 고객의 신체적(움직임, 이동), 경제적(경제력, 경제활동), 사회적(대인관계, 의사소통) 측면의 어려움(불편함) 등을 각각 묻는 형태였다.

6) 이 역시 당초에는 두 개 문항 하위에 다시 세부문항들로 구성되었지만 간단히 두 문항으로 정리되었다. 이 두 문항의 신뢰도 측정 값(Cronbach Alpha Coefficient)은 0.82이다. 비록 두 개 항목으로만 구성되었지만, 타당도 분석 결과 고유값은 1.61, 분산율은 80.6%(두 개의 항목이므로 충분산률도 80.6%)이고 각 항목별 요인적재 값은 모두 각각 0.89로 동일하게 나타났다.

설문조사는 서론에서도 밝혔듯이 우리나라에서 고령자 고객이 가장 많이 이용하는 대중교통인 지하철을 운영하는 기관의 직원을 대상으로 이루어졌다. 구체적으로, 지하철 중에서도 고령자 고객은 서울의 지하철을 가장 많이 이용하기 때문에, 서울시 산하 지방공기업인 서울교통공사의 고객응대 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 서울교통공사의 8개 지하철 호선 중 임의추출로 4개 호선을 선정하였고 여기에 속한 총 163개의 역을 대상으로 2022년 7월 27일부터 7월 30일까지 설문조사를 진행했다. 선정된 역에 소속된 직원(역당 인원 9~15명)을 대상으로 근무 시간대와 정보제공 동의 등을 고려한 응답 가능자에 한해 설문조사를 실시하였고, 총 245명이 응답하였다. 이 중 설문진행 후 추가로 설문정보 제공에 미동의한 1명을 제외한 244명이 최종 유효 응답자가 되었다. 설문은 인구통계학적 요인을 포함하여 7점 척도로 조사하였다.

이를 통해 획득한 자료를 통해 고객상황 이해도와 고객응대 수행도 간 관계에서 고객응대의 중요성 인식이 '매개'하고 있는지를 살펴보았다. 그리고 고객만남의 정도에 따라 고객응대의 중요성 인식이 '조절'되고 있는지에 대해 살펴보았다. 전자는 매개효과 분석이고, 후자는 조절변수의 상호작용효과를 검증하는 것이다. 그래서 본 연구에서는 매개효과와 조절변수의 상호작용 검증은 물론이고 조건부과정분석(conditional process analysis)을 실시하였다. 이를 위한 가설은 앞서 논의한 이론적 배경에 기초하여 <표 2>와 같이 설정할 수 있고, 이후 진행될 각각에 대한 분석(a1~a3, b1~b3, c1~c3, d1~d3, e1~e3) 역시 아래 표에 나타나 있다.

<표 2> 가설 설정

이론적 논의	가설	분석
고객 상황에 대한 직원의 이해도 → 고객에 대한 직원의 응대 정도(수행도)	H_1 : 직원의 고객상황 이해도는 고객응대 수행에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.	e1, e2, e3
고객 상황에 대한 직원의 이해도 → (매개: 고객응대 중요성 인식) → 고객에 대한 직원의 응대 정도(수행도)	H_2 : 직원의 고객상황 이해도와 고객응대 수행 간 관계에서 고객응대의 중요성 인식은 매개 역할을 할 것이다.	a1~a3, b1~b3
	H_{2-1} : 직원의 고객상황 이해도는 고객응대 중요성 인식에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.	a1, a2, a3
	H_{2-2} : 직원의 고객응대 중요성 인식은 고객응대 수행에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.	b1, b2, b3
고객 상황에 대한 직원의 이해도 → (매개: 중요도 인식)*(조절: 고객만남 정도) → 고객에 대한 직원의 응대 정도	H_3 : 직원의 고객만남 정도는 고객응대 수행에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.	c1, c2, c3
	H_4 : 직원의 고객만남 정도는 고객응대의 중요성 인식이 고객응대 수행에 미치는 영향 관계에서 조절역할을 할 것이다.	d1, d2, d3

2. 분석 결과

지방공기업 직원의 고령자 고객에 대한 상황 이해도와 고객응대 수행도 간 관계를 분석하기에 앞서 설문조사 대상자인 고객응대 직원의 인구통계학적 특성을 살펴보면 <표 3>과 같다. 성별의 경우 남성(77.3%)이 여성(22.6%)보다 더 많으며, 연령대는 상대적으로 50대 이상(62.7%)이 가장 많다. 고객응대 근무경력은 20년 이상(37.3%)이 가장 많고 이어서 5년 미만(24.2%) 순이다. 본 연구에서 이러한 인구통계학적 변수는 통제변수로 포함되어 분석되었다.

<표 3> 인구통계학적 특성

구분	항목	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	188	77.3
	여성	55	22.6
연령	30대 이하	50	20.5
	40대	41	16.8
	50대 이상	153	62.7
고객응대 근무경력	5년 미만	59	24.2
	5년 이상 10년 미만	44	18.0
	10년 이상 20년 미만	50	20.5
	20년 이상	91	37.3

*전체 244명 중 성별 변수에서는 결측치가 존재하여 성별변수만 243명이 대상

주요 변수에 대한 기술통계는 <표 4>와 같다. 고령자 고객에 대한 상황 이해도를 지하철 이용시 고객상황 이해도와 일상적 고객상황 이해도로 구분했을 때, 우선 지하철 이용시 고객상황 이해도는 7점 척도에서 평균 4.68로 나타났다. 이를 문자 척도로 나타내면, 고령자 고객이 지하철을 이용할 때 직원이 그들의 상황에 대해 '전혀 어려움이 없다'고 인식하는 1점부터 '매우 어려움이 많다'고 인식하는 7점 중에서 그 중간 값인 '보통' 수준의 인식 점수인 4점 보다 약간 더 어려움이 많다고 인식하는 정도이다. 그리고 일상적 고객상황에 대한 이해도는 평균 5.34로 나타났다. 이는 고령자 고객의 상황 이해를 '보통' 수준에서 '매우 어려움이 많다'고 인식하는 정도의 중간에 해당한다. 이 두 결과를 보면 고령자의 취약성이나 어려움에 대해, 고령자 고객으로서 지하철을 이용할 때 보다는 일상적 차원에서 그 정도가 더 높게 인식되고 있음을 알 수 있다. 이는 앞서 이론적 배경에서의 논의와 더불어 통계적으로도 유의미한 차이이기 때문에($t=8.59$, $df=243$, $p<0.05$), 고객상황 이해도를 구분해서 살펴볼 필요성을 말해주는 것이기도 하다. 이와 함께 고객상황 이해도의 종합적 인식의 평균은 5.01로 나타났다.

따라서 지하철 운영기관의 고객응대 직원입장에서 볼 때 고령자는「교통약자의 이동편의 증진법」에서도 교통약자로 분류되고 있듯이, ‘보통’ 수준을 넘어선 어려움이나 취약성을 지닌 대상으로 인식되고 있음을 알 수 있다.

고령자 고객에 대한 응대의 중요성 인식에 대한 점수는 5.63으로 나타났고, 이는 ‘보통’과 ‘매우 중요하다’의 중간에 해당된다. 그리고 고령자 고객 응대를 얼마나 잘 수행하고 있는가에 대한 인식 점수는 5.79로, ‘보통’과 ‘매우 잘 응대하고 있다’의 중간 수준에서 조금 더 잘 응대하고 있다는 쪽에 가깝다. 고령자 고객을 만나는 정도에 대해서는 5.05로 나타났고 이는 ‘보통’과 ‘매우 많이 만난다’는 중간 수준에서 조금 더 보통에 가까운 편이기 때문에 평균적으로 보통 이상의 수준으로 만나고 있음을 말해준다.

〈표 4〉 주요 변수 기술통계

구분	평균	표준편차	N
지하철 이용시 고객상황 이해도	4.68	1.46	244
일상적 고객상황 이해도	5.34	1.24	244
고객상황 이해도 종합	5.01	1.22	244
고객응대 중요성 인식	5.63	1.17	244
고객응대 수행도	5.79	1.11	244
고객만남 정도	5.05	1.81	244

본 연구에서 구체적으로 살펴볼 내용은 앞서 〈그림 1〉에서 설정한 바와 같이 고객상황 이해도와 고객응대 수행도 간 관계에 존재하는 매개효과와 조절효과이다. 고객상황 이해도와 고객응대 수행도 사이에서 고객응대의 중요성 인식이 매개변수로 작용하는지에 대한 검증과, 고객응대의 중요성 인식과 고객응대 수행도 사이에 조절변수로서 고객만남 정도가 미치는 조절효과에 대한 검증이다. 이를 위해 매개효과와 조절변수의 상호작용효과 분석, 그리고 조건부 효과와 조건부 간접 효과 검증을 실시하였다.

우선, 고객상황 이해도와 고객응대 수행도 간 관계에서 작용하는 매개효과와 조절변수의 상호작용에 대한 분석결과는 〈표 5〉과 같다. 〈표 5〉에는 고객상황 이해도를 총 3가지(지하철 이용시 고객상황 이해도, 일상적 고객상황 이해도, 고객상황 이해도 종합)로 구분한 분석 결과가 나타나 있다.

〈표 5〉 매개효과와 조절변수의 상호작용효과 분석 결과

구분	경로	β	se	t	p	
지하철 이용시 고객상황 이해도	a1. 고객상황 이해도→고객응대 중요성 인식 성별 연령 고객응대 근무경력	0.2144 0.1274 0.1293 0.0601	0.0496 0.1742 0.0995 0.0695	4.3202 0.7315 1.2995 0.8646	0.0000* 0.4652 0.1950 0.3881	
	b1. 고객응대 중요성→고객응대 수행도	0.8444	0.1613	5.2347	0.0000*	
	c1. 고객만남 정도→고객응대 수행도	0.5379	0.1809	2.9733	0.0033*	
	d1. 고객응대 중요성×고객만남 정도→고객응대 수행도	-0.0739	0.0305	-2.4204	0.0163*	
	e1. 고객상황 이해도→고객응대 수행도 성별 연령 고객응대 근무경력	0.0581 -0.2476 0.0058 -0.0543	0.0437 0.1481 0.0884 0.0609	1.3297 -1.6715 0.0659 -0.8920	0.1849 0.0960 0.9475 0.3733	
	일상적 고객상황 이해도	a2. 고객상황 이해도→고객응대 중요성 인식 성별 연령 고객응대 근무경력	0.3189 0.2174 0.1445 0.0540	0.0565 0.1693 0.0964 0.0676	5.6463 1.2839 1.4991 0.7991	0.0000* 0.2004 0.1352 0.4250
		b2. 고객응대 중요성→고객응대 수행도	0.8204	0.1619	5.0676	0.0000*
		c2. 고객만남 정도→고객응대 수행도	0.5238	0.1805	2.9020	0.0041*
		d2. 고객응대 중요성×고객만남 정도→고객응대 수행도	-0.0720	0.0304	-2.3670	0.0187*
		e2. 고객상황 이해도→고객응대 수행도 성별 연령 고객응대 근무경력	0.0917 -0.2224 0.0090 -0.538	0.0522 0.1473 0.0877 0.0606	1.7557 -1.5091 0.1023 -0.8887	0.0804 0.1326 0.9186 0.3751
고객상황 이해도 종합		a3. 고객상황 이해도→고객응대 중요성 인식 성별 연령 고객응대 근무경력	0.3220 0.1568 0.1210 0.0639	0.0581 0.1698 0.0971 0.0679	5.5406 0.9240 1.2465 0.9414	0.0000* 0.3564 0.2138 0.3475
	b3. 고객응대 중요성→고객응대 수행도	0.8289	0.1614	5.1349	0.0000*	
	c3. 고객만남 정도→고객응대 수행도	0.5320	0.1804	2.9481	0.0035*	
	d3. 고객응대 중요성×고객만남 정도→고객응대 수행도	-0.0735	0.0304	-2.4138	0.0166*	
	e3. 고객상황 이해도→고객응대 수행도 성별 연령 고객응대 근무경력	0.0923 -0.2396 0.0028 -0.0508	0.0536 0.1474 0.0881 0.0608	1.7204 -1.6257 0.0318 -0.8361	0.0867 0.1053 0.9747 0.4040	

*은 $p<0.05$ 를 의미함.

각 분석을 구분해서 볼 때 첫 번째, 지하철 이용시 고객상황 이해도의 분석에서 고객응대 중요성 인식을 종속변수로 한 경우와 고객응대 수행도를 종속변수로 한 경우 모두 분석 모형은 유의미한 것으로 나타났다($F=7.1246$, $p<0.05$; $F=15.2589$, $p<0.05$). R^2 은 각각 10.7%와 31.3%로 나타났고, 통제변수는 모두 유의미하지 않았다.

여기서 고객상황 이해도와 고객응대 수행도 간 관계는 유의미하지 않은데 반해($e1: \beta = 0.0581$, $t=1.3297$, $p>0.05$), 고객상황 이해도가 고객응대 중요성 인식에 정(+)⁷⁾적 영향을 미치고($a1: \beta=0.2144$, $t=4.3202$, $p<0.05$) 또 고객응대 중요성 인식이 고객응대 수행도에 정(+)⁷⁾적 영향을 미치는 것으로 나타났다($b1: \beta=0.8444$, $t=5.2347$, $p<0.05$). 고객상황 이해도와 고객응대 수행도 간 관계가 유의미하지 않지만, 고객응대 중요성 인식을 매개한 경우에는 둘의 관계가 유의미하게 나타난다는 점에서 고객응대 중요성 인식이 매개효과를 낳고 있음을 알 수 있다.

그런데, 이때 고객응대 중요성 인식은 고객만남 정도와 상호작용에 의해 고객응대 수행도에 유의미한 부(-)⁷⁾적 영향을 주는 것으로 나타났다($d1: \beta=-0.0739$, $t=-2.4204$, $p<0.05$). 고객만남 정도 자체도 고객응대 수행도에 유의미한 영향을 미치지만($c1: \beta=0.5379$, $t=2.9733$, $p<0.05$), 그 보다는 고객응대 중요성 인식과 상호작용이 발생함으로써 고객응대 중요성 인식은 고객만남 정도에 따라 고객응대 수행도에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이는 고객만남 정도가 조절변수로서 역할을 하고 있음을 보여 주는 것으로, 고객만남의 정도가 빈번할수록 고객응대 수행도가 낮아지는 모습이다.⁷⁾ 따라서 지하철 이용시 고객상황 이해도와 고객응대 수행도 간 관계에서는 고객응대 중요성 인식이 매개하여 영향을 주는데, 이때 고객응대 중요성 인식은 조절효과를 낳는 고객만남의 정도에 따라 고객응대 수행도에 영향을 미친다.

이를 쉽게 표현하면 다음과 같다. 지하철 운영을 담당하는 지방공기업 직원이 고객으로서 고령자를 응대할 때, 고령자가 지하철 이용에서 겪는 어려움을 이해하고 있다고 해서 그들에게 응대를 잘 하는 것으로 곧 바로 이어지는 것은 아니다. 고령자 고객의 응대가 중요하다는 인식이 있어야 하는데, 이때의 인식은 고령자 고객을 만나는 정도에 따라 응대 수행이 다르게 영향을 미친다. 고령자 고객을 자주 만나는 경우에 오히려 고령자 고객에 대한 응대의 수행도가 낮아진다.

두 번째, 일상적 상황 이해도의 분석 결과도 유사하다. 우선 고객응대 중요성 인식을 종속변수로 한 경우와 고객응대 수행도를 종속변수로 한 경우 모두 분석 모형은 유의미한 것으로 나타났다($F=10.5552$, $p<0.05$; $F=15.5299$, $p<0.05$). R^2 은 각각 15.1%와 31.6%로 나타났

7) 고객만남의 정도에 대한 정보는 여기서도 확인되지만, 보다 구체적인 사항은 현재 글에서 이어져 설명될 조건부 효과와 조건부 간접 효과 검증 내용에서 알 수 있다.

고, 통제변수는 모두 유의미하지 않았다.

구체적인 분석을 보면, 고객상황 이해도와 고객응대 수행도 간 관계는 유의미하지 않은데 반해(e2: $\beta=0.0917$, $t=1.7557$, $p>0.05$), 고객상황 이해도가 고객응대 중요성 인식에 정(+)적 영향을 미치고(a2: $\beta=0.3189$, $t=5.6463$, $p<0.05$) 또 고객응대 중요성 인식이 고객응대 수행도에 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다(b2: $\beta=0.8204$, $t=5.0676$, $p<0.05$). 앞서 본 지하철 이용시 고객상황 이해도 분석 경우처럼 고객상황 이해도와 고객응대 수행도 간 관계가 유의미하지 않지만, 고객응대 중요성 인식을 매개한 경우에는 둘의 관계가 유의미하게 나타난다는 점에서 고객응대 중요성 인식이 매개효과를 낳고 있음을 알 수 있다.

이때 역시 고객응대 중요성 인식은 고객만남 정도와 상호작용에 의해 고객응대 수행도에 유의미한 부(-)적 영향을 주는 것으로 나타났다(d2: $\beta=-0.0720$, $t=-2.3670$, $p<0.05$). 고객만남 정도 자체도 고객응대 수행도에 유의미한 영향을 미치지만(c2: $\beta=0.5238$, $t=2.9020$, $p<0.05$), 그 보다는 고객응대 중요성 인식과 상호작용이 발생함으로써, 고객응대 중요성 인식은 고객만남 정도에 따라 고객응대 수행도에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이는 고객만남 정도가 조절변수로서 역할을 하고 있음을 보여 주는 것으로, 고객만남의 정도가 빈번할 수록 고객응대 수행도가 낮아지는 모습이다. 따라서 일상적 차원의 고객상황 이해도와 고객응대 수행도 간 관계에서는 고객응대 중요성 인식이 매개하여 영향을 주는데, 이때 고객응대 중요성 인식은 조절효과를 낳는 고객만남의 정도에 따라 고객응대 수행도에 영향을 미친다.

고객상황 이해도를 종합해서 분석한 세 번째 역시 앞의 두 결과와 유사하다. 고객응대 중요성 인식을 종속변수로 한 경우와 고객응대 수행도를 종속변수로 한 경우 모두 분석 모형은 유의미한 것으로 나타났다($F=10.2483$, $p<0.05$; $F=15.5047$, $p<0.05$). R^2 은 각각 14.7%와 31.6%로 나타났고, 통제변수는 모두 유의미하지 않았다.

고객상황 이해도와 고객응대 수행도 간 관계는 유의미하지 않은데 반해(e3: $\beta=0.0923$, $t=1.7204$, $p>0.05$), 고객상황 이해도가 고객응대 중요성 인식에 정(+)적 영향을 미치고(a3: $\beta=0.3220$, $t=5.5406$, $p<0.05$) 또 고객응대 중요성 인식이 고객응대 수행도에 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다(b3: $\beta=0.8289$, $t=5.1349$, $p<0.05$). 이를 통해 고객응대 중요성 인식이 매개효과를 낳고 있음을 알 수 있다.

여기서도 앞의 두 결과처럼 고객응대 중요성 인식은 고객만남 정도와 상호작용에 의해 고객응대 수행도에 유의미한 부(-)적 영향을 주는 것으로 나타났다(d3: $\beta=-0.0735$, $t=-2.4138$, $p<0.05$). 고객만남 정도 자체도 고객응대 수행도에 유의미한 영향을 미치지만(c3: $\beta=0.5320$, $t=2.9481$, $p<0.05$), 그 보다는 고객응대 중요성 인식과 상호작용이 발생함으로써, 고객응대 중요성 인식은 고객만남 정도에 따라 고객응대 수행도에 영향을 미치고 있다. 고객만남 정도가

조절변수로서 역할을 하고 있는 것으로, 고객만남의 정도가 빈번할수록 고객응대 수행도가 낮아지는 모습이다. 따라서 고객상황 이해도의 종합 결과와 고객응대 수행도 간 관계에서도 고객응대 중요성 인식이 매개하여 영향을 주는데, 이때 고객응대 중요성 인식은 조절효과를 낳는 고객만남의 정도에 따라 고객응대 수행도에 영향을 미친다.

이러한 세 가지로 구분된 분석을 통해 볼 때, 지하철 운영을 담당하는 지방공기업 직원은 고통자 고객의 어려움을 이해한다고 해서 곧바로 응대 수행이 잘 이루어지는 것이 아니라, 고통자 고객에 대한 응대의 중요성을 인식함으로써 응대 수행을 더 잘 하게 됨을 알 수 있다. 단, 이때 고통자 고객 응대의 중요성 인식에 고통자 고객을 얼마나 자주 만나는가가 조절효과로 작용된다. 따라서 여기서 더 확인할 사항은, 조절효과로서 고통자 고객 만남의 빈도가 어떤 조건으로 작용하는가에 대한 것과 매개변수에 의한 간접효과와 결합될 때 역시 어떤 조건으로 상호작용되고 있는가이다. 물론 앞서도 언급했듯이 고통자 고객을 더 자주 만날수록 응대 수행도가 낮아지는 경향을 보이는데, 이에 대해서는 구체적으로 조건부 효과 검증과 조건부 간접효과 검증을 통해 확인할 수 있다.

먼저 고통자 고객을 만나는 정도에 따른 고객응대 수행도의 조건부 효과 결과는 <표 6>와 같다. 지하철 이용시 고객상황 이해도나 일상적 고객상황 이해도 및 그 종합 결과에서 모두 만나는 빈도가 높을수록 고객응대 수행도에 미치는 정도는 점점 낮아졌다. 7점 척도의 평균 점수 기준으로 '어느 정도 만나는' 수준(약 3점)보다 '많이 만날수록'(약 5점) 그리고 '더 자주 만날수록'(약 6점) 고객응대 수행도는 점점 낮아지는 모습을 보인다. 단순히 고통층 고객을 만나는 점만을 고려하는 것이 아니라 만나는 정도가 조건이 되어 그 정도에 따라 고객응대 수행에도 차이를 낳는다는 점을 알 수 있다.

<표 6> 조건부 효과 분석 결과

피해경험 구분	조건의 수준	Effect	se	t	LLCI	ULCI
지하철 이용시 고객상황 이해도	3.2387	0.6050	0.0760	7.9580	0.4552	0.7548
	5.0494	0.4712	0.0547	8.6171	0.3634	0.5789
	6.8601	0.3373	0.0795	4.2451	0.1808	0.4939
일상적 고객상황 이해도	3.2387	0.5872	0.0773	7.5935	0.4348	0.7395
	5.0494	0.4568	0.0560	8.1620	0.3465	0.5670
	6.8601	0.3264	0.0797	4.0944	0.1693	0.4834
고객상황 이해도 종합	3.2387	0.5910	0.0769	7.6846	0.4395	0.7425
	5.0494	0.4579	0.0559	8.1934	0.3478	0.5680
	6.8601	0.3249	0.0801	4.0577	0.1671	0.4826

Bootstrap 추정으로 고령자 고객을 만나는 정도에 따른 조건부 간접효과의 결과를 보면, <표 7>와 같다. 세 경우 모두, 즉 고령자 고객의 어려움 등의 상황에 대한 이해는 고령자에 대한 응대의 중요성을 인식함으로써 고객응대 수행도에 영향을 주고 있는데, 바로 이때 고령자 고객을 만나는 정도가 높을수록 그 수행도는 낮아지는 경향을 보이고 있음을 알 수 있다. 만나는 정도는 ‘어느 정도 만나는’ 수준보다 ‘많이 만날수록’ 그리고 ‘더 자주 만날수록’ 고객 응대 수행도는 점점 낮아지는 모습을 보인다. 따라서 이러한 결과는 한 가지 분명한 점을 말해주고 있다. 직원이 고령자 고객의 어려움을 이해한 상태에서 고령자 고객에 대한 응대의 중요성을 인식할 때, 고령자 고객을 자주 만날수록(그렇지 않은 경우보다) 오히려 더 응대 수행의 정도가 낮아진다는 점이다.

<표 7> 조건부 간접효과 분석 결과

피해경험 구분	조건의 수준 (Bootstrap=10,000)	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
지하철 이용시 고객상황 이해도	3.2387	0.1297	0.0370	0.0618	0.2051
	5.0494	0.1010	0.0294	0.0489	0.1639
	6.8601	0.0723	0.0294	0.0237	0.1375
일상적 고객상황 이해도	3.2387	0.1872	0.0486	0.0980	0.2868
	5.0494	0.1457	0.0374	0.0798	0.2254
	6.8601	0.1041	0.0383	0.0372	0.1881
고객상황 이해도 종합	3.2387	0.1903	0.0474	0.1005	0.2865
	5.0494	0.1475	0.0374	0.0803	0.2270
	6.8601	0.1046	0.0397	0.0367	0.1904

지금까지 분석한 결과를 종합하면 다음과 같다. ① 고령자의 ‘어려운 상황을 이해(X)’하는 것과 고객인 그들에 대한 ‘응대의 수행 정도(Y)’가 직접적으로 이어지지 않는다. ② 고령자 고객에 대한 ‘응대의 중요성(M)’ 인식을 통해(매개) ‘응대의 수행 정도(Y)’에 영향을 미친다. ③ 이때는 직원이 ‘고령자 고객을 만나는 정도(W)’에 따라(조절) ‘응대의 수행 정도(Y)’에 서로 다른 영향을 주는 것으로 나타났다. 고령자 고객의 만남이 잦을수록 응대의 수행 정도가 낮고, 반대로 만남이 드물수록 응대의 수행 정도가 더 높았다. ④ 따라서 ‘고령자 고객의 어려움을 이해(X)’한 상태에서 ‘고령자 고객에 대한 응대의 중요성을 인식(M)’할 때 얼마나 자주 ‘고령자 고객을 만나는가(W)’에 따라 그들에 대한 ‘응대의 수행 정도(Y)’가 달라진다.

V. 연구의 함의와 결론

지금까지 분석한 결과에 기초해 볼 때 본 연구는 크게 두 가지 측면에서 함의를 지닌다. 첫째가 고령자 고객을 응대할 때 고객응대 직원이 고려할 사항이라면, 두 번째는 고객응대를 하는 직원에 대한 고려 사항이다. 첫 번째는 고객 입장이 우선 고려되는 내용을 담고 있고 두 번째는 고객응대를 하는 직원 입장이 더 고려된 내용을 담고 있다.

첫째, 고령자와 같이 취약성을 지닌 고객을 응대할 때, 그들의 취약성 등을 고려한 응대의 중요성을 인식하는 것이 필요하다. 본 연구의 결과에 따르면, 직원이 고령자 고객의 취약성이 나 어려움 등의 상황을 이해하는 정도가 높다고 해서 자연스럽게 고객에 대한 응대도 잘 나타나는 것은 아니었다. 대신, 고령자 고객의 응대가 중요하다는 인식이 높을 때는 응대도 잘 수행되는 것으로 나타났다. 물론 이러한 결과는 일반고객을 대할 때는 다른 결과일 수 있다. 하지만 적어도 고령자, 혹은 그 범위를 조금 더 넓히자면 「교통약자의 이동편의 증진법」에서 정의하는 교통약자를 응대할 때는 그들의 상황 이해는 물론이고, 그에 따른 응대 행위 자체의 중요성을 인식하는 것도 필요함을 알 수 있다.

이를 고려한다면 기존의 직원 대상의 CS교육 등에서 강조하는, 즉 고객에게 친절하고 고객이 만족하도록 하고 고객이 감동 받을 수 있게 하는 내용에 더해, 혹은 그 내용의 비중을 조정하여 해당 고객에게 응대하는 것이 중요하다는 인식을 갖도록 하는 교육도 필요하다. 어떤 대상의 취약성이 사회적 제도나 영향에 의해 구성된다는 견해에 따른다면(Fineman, 2008), 그러한 취약성을 고려한 응대의 중요성에 대한 인식 역시 교육과 같은 제도를 활용해서 고양할 수 있을 것이다. 쉽게 생각하면, 진심에 의해 생긴 중요성 인식의 여부를 떠나, 「교통약자의 이동편의 증진법」에서 교통약자로 분류해 놓고 있을 만큼 별도의 고려가 필요한 대상임을 감안해서라도 그들에 대한 응대의 중요성을 느끼도록 하는 것이다. 물론 궁극적으로는 공공 서비스를 제공하는 일이 자신들의 기본 업무라면, 비단 법령 때문이 아니라 진심에 의해 공공의 이익을 위한 응대의 중요성 인식과 같은 마음이 생기는 것이 더 중요하다.

둘째, 본 연구결과에 기초해 볼 때 고객응대 직원이 고령자 고객을 응대하는 빈도를 적정 수준에서 조정할 필요가 있다. 업무와 관련된 많은 경험이 소위 말하는 노하우 등을 생기게 하는 장점을 낳기도 하지만, 중요한 것은 정도의 문제이다. 고객응대를 두고 본다면, 해당 고객을 전혀 응대할 경험이 없다면 어느 정도의 만남 경험으로 고객응대 노하우 등이 생길 수 있지만 그 정도가 많아지면 부작용이 초래할 수도 있다. 이는 본 연구결과에서도 확인된다. 고령자 고객의 상황을 이해한 상태에서 그들에게 응대하는 행위의 중요성 인식이 높더라도 고령자 고객을 많이 만나는 경우에는 오히려 고객응대 수행도는 낮게 나타난 것이다.

만남의 정도에 따라 고객응대 수행도가 다르다는 점은, Hochschild(2009)가 말하는 감정노동자가 감정관리를 통한 감정 소모가 잦게 될 때 업무수행도가 더 떨어질 수 있다는 사실과 관련된다. 비단 감정노동자가 아니더라도 그 어떤 일에서건 기본적으로 높은 접촉 빈도가 감정소모를 더 많이 가져올 가능성이 높다(Richard and Gregory, 2007). 특히 간호학과 학생들이 아픈 고령자들을 많이 보고 경험하면서 고령자에 대한 부정적 이미지나 인식이 강화되는 것처럼(권명순·노기영·장지혜, 2013), 고령자 고객을 만나는 빈도가 높다는 것이 언제나 긍정적인 모습과 행동을 하는 고령자의 모습만을 많이 본다는 것을 의미하는 것은 아니므로 오히려 그 반대로 부정적 모습을 더 접하게 되면서 그에 따른 감정 소모도 더 많아질 수 있다.

따라서 여기에 대해서는 만남의 정도를 조정하거나(줄이거나), 아니면 만나는 정도를 조정하기 힘들다면 고령자를 대할 때 업무 수행도를 떨어뜨릴 수 있는 부정적 응대 경험을 완화하는 것이 필요하다. 또는 이 둘을 동시에 적용할 수도 있다. 여기서 고객응대 담당 직원의 고령자 고객 만남의 정도를 조정한다(줄인다)는 것은, 고령자 고객을 응대하는 시간이나 근무기간 등을 다른 구성원들과 균형 있게 배분하여 특정인에게 쏠리지 않도록 하거나 고객응대 담당업무의 교체(또는 교대) 주기를 짧게 하는 것이다. 물론 이는 전체 담당직원 보충으로 더 완화될 수도 있다. 그리고 이와 함께 부정적 응대 경험을 완화하는 방법 중 하나는 고령자에 대한 긍정적 경험을 인위적으로라도 더 넓히는 것이다. 설사 부정적 경험을 하며 그것이 쌓이게 되더라도 부정적 경험을 상쇄시켜 줄 만한 긍정적 경험을 높이는 형태로 대응할 수 있다. 이는 일종의 고객경험관리(customer experience management) 방식을 활용하는 것으로, 직접적인 고객응대의 긍정적 경험이 아니더라도 해당 고객과 관련된 사례 기반의 긍정적 체험 등의 방식을 활용할 수 있다. 실제 경험적 연구에서도 고령자에 대한 긍정적 경험은 긍정적 인식으로 자리 잡게 되어, 고령자를 대할 때 고령자 응대의 중요성을 인식하는데 도움이 되는 것으로 나타났다(Boyd and Scarborough, 2012; Gonzales, Morrow-Howell, and Gilbert, 2010).

결국, 고객응대 임무를 가장 기본으로 수행하는 지하철 운영 지방공기업 직원이 초고령사회를 앞두고 더 증가될 고령자 고객을 응대할 때, 교통약자로서 취약성을 고려함은 물론이고 응대 수행의 중요성도 함께 인식해야 한다. 그리고 이때는 직원들의 근무 여건도 고려되어야 하는데, 그 중 하나가 바로 고령자 고객과의 만남 정도이다. 임무가 고객응대라고 해서 고객 만남을 당연하게 생각하여 만남의 정도 문제를 간과해서는 안 된다. 이러한 본 연구의 결과는 비록 고령자에 초점을 둔 것이지만, 그 이외의 교통약자(예, 장애인, 임산부 등) 대상의 서비스제공에서도 참고할 수 있을 것이다.

【참고문헌】

- 강미란·이형룡. (2015). 실버바리스타의 개인-직무적합성이 자기효능감과 주관적 안녕감에 미치는 영향: 인지적 유연성의 조절된 매개효과. 「호텔경영학연구」, 31(3): 97-117.
- 고재권. (2017). 지방공기업 조직문화가 임파워먼트에 미치는 영향 분석: 조직공정성의 조절효과를 중심으로. 「한국지방공기업학회보」, 13(1): 1-18.
- 고용노동부·한국산업안전보건공단. (2019). 「고객응대근로자 건강보호 가이드 라인」. 고용노동부·한국산업안전보건공단.
- 권명순·노기영·장지혜. (2013). 대학생의 노인 이미지, 지식과 고정관념 및 인식. 「韓國保健看護 學會誌」, 27(3): 633-646.
- 김권수. (2016). 호텔접객종사원의 고객관계스트레스와 직장행복이 정신건강에 미치는 영향. 「관광학연구」, 40(4): 131-147.
- 김민주·정동연. (2022). 도시철도 운영기관 직원의 고령층 고객에 대한 이미지 분석. 「교통연구」, 29(3): 45-60.
- 김병록·박태양. (2014). 지방공기업 이사회와 책임성에 관한 연구: 지방개발공사를 중심으로. 「한국거버넌스학회보」, 21(3): 175-200.
- 김서용. (2017). 일선관료의 고객 대응 유형에 대한 탐색적 분석. 「한국행정학보」, 51(1): 31-64.
- 김순옥·김정아. (2020). 노인요양시설 요양보호사의 환자안전문화, 환자안전관리 중요성 인식 및 환자안전관리활동: 혼합연구방법 적용. 「한국보건간호학회지」, 34(3): 473-489.
- 김현재. (2021). 지방공단 상근직원의 경선운동금지에 관한 고찰: 현재 2021. 4. 29. 선고 2019헌가11 결정을 중심으로. 「강원법학」, 65: 115-142.
- 나현민·하태수. (2015). 소방공무원의 재량행위와 재량행위의 요인에 관한 연구: 수원시 공방공무원을 중심으로. 「국정관리연구」, 10(2): 191-216.
- 남창우·최화식. (2011). 지방공기업의 경영평가제도와 경영성과 간 관계에 관한 실증분석: 전국 지하철공사 직원의 인식을 중심으로. 「한국행정논집」, 23(1): 1-23.
- 노시학·양은정. (2011). 서울시 이동가능 고령인구의 주요 통행패턴과 노인 지하철 무임승차제도에 대한 인식. 「국토지리학회지」, 45(4): 545-557.
- 박근영. (2018). 지방공기업 조직성과 모형 탐색에 관한 연구. 「인문사회21」, 9(2): 475-485.
- 박정하. (2020). 상급종합병원 간호사의 환자안전관리 중요성 인식, 환자안전문화, 간호서비스의 질이 환자안전관리활동에 미치는 영향. 「간호행정학회지」, 26(3): 181-191.
- 세계일보. (2018). 서울 노인, 대중교통 이용 하루 83만명. 7월 19일자 기사.
- 송유리·유혜숙. (2021). 병원간호사의 환자안전관리 중요성 인식과 환자안전관리 활동이 간호업무

- 성과에 미치는 영향. 『한국웰니스학회지』, 16(3): 61-67.
- 유수동·윤필환. (2021). 지방공기업 내 사회자본이 조직문화에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국지방공기업학회보』, 17(1): 33-58.
- 유수동·전성훈·사용진. (2018). 지방공기업의 공공서비스동기가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 조직문화의 매개효과를 중심으로. 『한국행정논집』, 30(3): 601-626.
- 윤석범·이종건·서영표. (2021). 지방공기업의 절차적 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향: 내재적 동기부여의 매개역할. 『디지털융복합연구』, 19(3): 137-149.
- 이성훈·신열. (2011). 지방공기업 종사자들의 시장지향성에 관한 인식분석. 『GRI 연구논총』, 13(2): 35-61.
- 이희태. (2011). 지방공기업의 서비스 질 관리체계 평가와 개선 방안: 부산교통공사를 중심으로. 『지방정부연구』, 15(3): 119-144.
- 임혜경·황설화·나현민. (2014). 지방공기업의 정부 3.0 정책 수용성에 관한 연구. 『한국지방공기업학회보』, 10(2): 55-81.
- 장세진 외. (2018). 「감정노동 종사자의 스트레스 평가도구개선 및 활용방안 마련연구」. 산업안전보건연구원
- 장영수. (2021). 공기업 상근직원의 경선운동을 금지하는 법률규정은 위헌인가?. 『공법연구』, 50(1): 159-188.
- 최길수. (2009). 지방공기업 경영품질 제고요인에 관한 연구: Malcolm Baldrige에 대한 대전지방공기업 직원들의 인식을 중심으로. 『지역정책연구』, 20(1): 1-26.
- 최태선·김형진. (2015). 지방공기업의 성공적 임금피크제 도입을 위한 과제. 『지방행정연구』, 29(4): 161-187.
- 하종철·박현숙. (2018). 지방공기업 여성직원의 경력정체가 주관적 경력성공에 미치는 영향. 『산경연구논집』, 9(10): 51-61.
- 한국산업안전보건공단. (2021). 「고객응대 근로자의 감정노동 평가 지침」. 한국산업안전보건공단.
- 한장협·김판수. (2012). 직무만족이 서비스품질, 고객만족 및 고객충성에 미치는 영향: 대구광역시 지방공기업을 대상으로. 『대한경영학회지』, 25(5): 2,317-2,340.
- 허경옥. (2015). 기업 소비자상당사의 블랙컨슈머 대응행동과 업무스트레스가 업무수행과 업무만족도에 미치는 영향. 『Family and Environment Research』, 53(4): 351-362.
- 『교통약자의 이동편의 증진법』.
- 『노인복지법』.
- Aberson, C. L. & Haag, S. C. (2007). Contact, perspective taking and anxiety a predictors of stereotype endorsement explicit attitudes and implicit attitude. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(2): 179-201.
- Alford, John. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange

- Perspective. *Public Administration Review*, 62(3): 337-347.
- Astington, J. W. (2003). Sometimes necessary, never sufficient: False belief understanding and social competence. In B. Repacholi and V. Slaughter (Eds.), *Individual Differences in Theory of Mind*. New York: Psychology Press.
- Astington, J. W. & Jenkins, J. M. (1995). Theory of mind development and social understanding. *Cognition and Emotion*, 9: 151-165.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1): 1-22.
- Boyd, A. and K. Scarborough. (2012). College students' knowledge, attitudes, and beliefs about older adults. *DISCOVERY*, 1(1), article 10.
- Brewer, Gene A., Sally Coleman Selden and Rex L. Facer, II. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3): 254-264.
- Davis, M. H. (1996). *Empathy: A social psychological approach*. Boulder, CO: Westview Press.
- Eller, A. & Abrams, D. (2003). 'Gringos' in Mexico: Cross-Sectional and Longitudinal Effects of Language School-Promoted Contact on Intergroup Bias. *Group Processes & Intergroup Relations*, 6(1): 55-75.
- Fernandes, K. et. al. (2006). Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization. *Technovation*, 26: 623-634.
- Fineman, M. A. (2008). The Vulnerable Subject: Anchoring Equality in the Human Condition. *Yale Journal of Law and Feminism*, 20(1): 1-24.
- Gonzales, E., N. Morrow-Howell, and P. Gilbert. (2010). Changing medical students' attitudes toward older adults. *Gerontology & Geriatrics Education*, 31(3): 220-234.
- Goodin, Robert E.(1985). *Protecting the Vulnerable*. Chicago: Chicago University Press.
- Hammer, T. H. and R. N. Stern.(1980). Employee Ownership: Implications for the Organizational Distribution of Power. *Academy of Management Journal*, 23(1): 78-100.
- Harris, P. L. (1992). From simulation to folk psychology: The case for development. *Mind and Language*, 7: 120-144.

- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hochschild, A. R. (2009). 이가람 옮김. 「감정노동」. 이매진.
- Johnson, C. N. (1988). Theory of mind and the structure of conscious experience. In J. W. Astington, P. L. Harris and D. R. Olson (Eds.). *Developing Theories Mind*. New York: Cambridge University Press.
- Julnes, Patria de Lancer & Marc Holzer. (2001). Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organization: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, 61(6): 693-708.
- Kamdar, D., McAllister, D. J., & Turban, D. B. (2006). All in a Day's Work: How Follower Individual Differences and Justice Perceptions Predict OCD Role Definitions and Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(4): 841-855.
- Kaplan R. S. D. P. & Norton. (2001). Double-Loop Management : Making Strategy a Continuous Process. *Balanced Scorecard*, 2(4): 1-16.
- Kittay, Eva Feder. (1999). *Love's Labor*. New York: Routledge.
- Klein, K. J. (1987). Employee Stock Ownership and Employee Attitudes: A Test of Three Models. *Journal of Applied Psychology*, 72(2): 319-332.
- Knack, S. (2002). Social Capital and the Quality of Government: Evidence from the State. *American Journal of Political Science*, 46(4): 772-785.
- Levin, S., Van, L. C. & Sidanius, J. (2003). The effects of ingroup and outgroup friendships on ethnic attitudes in college: A longitudinal study. *Group Processes & Intergroup Relations*, 6(1): 76-92.
- Leynes, P., & Addante, R. (2016). Neurophysiological evidence that perceptions of fluency produce mere exposure effects. *Cognitive, Affective & Behavioral Neuroscience*, 16: 754-767.
- Mak. W.M. (2000). The Tao of People-Based Management. *Total Quality Management*, 11(4/5&6): 537-543.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9(3): 257-274.
- Pan, X. F., Q. Qin and F. Gao. (2014). Psychological Ownership, Organization-Based Self-Esteem and Positive Organizational Behaviors. *Chinese Management Studies*, 8(1): 127-148.
- Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup Contact Theory. *Annual Review of Psychology*, 49: 65-85.

- Phillips, L. H., MacLean, R. D. J., & Allen, R. (2002). Age and the understanding of emotions: Neuropsychological and sociocognitive perspectives. *Journal of Gerontology*, 57: 526-530.
- Radnor, Z. & B. Lovell. (2003). Success Factors for Implementation of the Balanced Scorecard in a NHS Multi-agency Setting. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 16(2): 99-108.
- Rasha, A. S., Wafa, A. R., & Rawan, T. K. (2015). The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(4): 7-27.
- Reijers, H. A. (2006). Implementing BPM Systems: The Role of Process Orientation. *Business Process Management Journal*, 12(4): 389-409.
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., and Ladd, R. T. (2002). A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(1): 13-21.
- Richard, B & Gregory. (2007). Designing High contact service Systems. *Decision Sciences*, 15(4): 542-556.
- Spector, P. E., Cooper, C. L., & Sparks, K. (2001). An International Study of the Psychometric Properties of the Hofstede Values Survey Module 1994: A Comparison of Individual and Country/Province Level Results. *Applied Psychology: An International Review*, 50: 269-281.
- Spreng, R. N., McKinnon, M. C., Mar, R. A., & Levine, B. (2009). The Toronto Empathy Questionnaire: Scale development and initial validation of a factor-analytic solution to multiple empathy measure. *Journal of Personality Assessment*, 91: 62-71.
- Van de Walle, D., L. Van Dyne and T. Kostova. (1995). Psychological Ownership: An Empirical Examination of its Consequences. *Group & Organization Management*, 20(2): 210-226.
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35: 117-123.

김민주: 현재 동양대학교 동두천캠퍼스의 공공인재학부 교수로 재직 중이다. 2012년에 고려대학교에서 행정학 박사학위를 취득 한 후 2013년 3월부터 동양대학교에서 근무하고 있다. 공공인재학부장, 한국행정학회 운영이사, 경인행정학회 연구위원장 등을 역임하고, 국회도서관 자료추천위원단 위원, 경기도 동두천양주교육지원청의 공적심사위원회 위원, 동두천시 재정운용심의위원회 위원 등으로 활동 중이다. 최근 3년 이내 저서로 『면접지배사회에서 살아가기』(2022) 『자치와 보이지 않는 권력』(2021), 『행정계량분석론』제2판 (2021), 『호모 이빨루쿠스』(2020), 『재무행정학』(2019), 『공공관리학』(2019) 등이 있고, 그 외 여러 저서와 논문들이 있다. 관심분야는 평가, 재무행정, 계량분석, 문화정책 등이다.(minju0803@gmail.com)