

# 객실승무원의 심리적임파워먼트가 CSM기반과 CSM초월 서비스행동에 미치는 영향<sup>+</sup>

(The Effect of Flight Attendant's Psychological Empowerment  
on the Service Behavior 'by and beyond' CSM)

이 수 경<sup>1)\*</sup>

(SooKyoung Lee)

**요 약** 본 연구의 목적은 항공사 객실승무원의 심리적임파워먼트가 고객중심 업무수행자세와 CSM(Cabin Service Manual)기반 서비스행동, CSM초월 서비스행동에 미치는 영향을 알아보는 것이다. 연구모형과 관련 가설은 구조방정식 모델로 검증되었다. 연구 결과에 따르면, 심리적임파워먼트는 고객중심 업무수행자세와 객실승무원의 CSM기반 서비스행동에 유의한 영향을 미치고, CSM초월 서비스행동에는 영향을 미치지 않음이 확인되었다. 그리고, 고객중심 업무수행자세는 CSM기반 서비스행동에 유의한 영향을 미치나 CSM초월 서비스행동에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한, 고객중심 업무수행자세는 심리적임파워먼트와 CSM기반 서비스행동 간에 매개효과를 나타냈다. 반면, 심리적임파워먼트와 CSM초월 서비스행동 간에는 매개효과가 없는 것으로 분석되었다. 본 연구는 객실서비스품질 향상을 위해서 고객 접점에 있는 객실승무원의 심리적임파워먼트와 고객중심 업무수행자세의 중요성을 확인하고, 심리적임파워먼트는 고객중심 업무수행자세가 전제될 때 CSM기반 서비스행동을 강화한다는 것을 실증하였다.

**핵심주제어:** 심리적임파워먼트, 고객중심 업무수행자세, CSM기반 서비스행동, CSM초월 서비스행동

**Abstract** This study empirically examines the effect of the psychological empowerment of airline cabin crews on customer-focused job performance attitude, service behavior by CSM, and service behavior beyond CSM. The research model and associated hypotheses were verified with the structural equation model. The findings of the study reveal that psychological empowerment has a effect on customer-focused job performance attitude and service behavior by CSM, but no effect on service behavior beyond CSM. And it is also shown that customer-focused job performance attitude has an effect on service behavior by CSM but no effect on service behavior beyond CSM. In addition, customer-focused job performance attitude shows a mediating effect between psychological empowerment and service behavior by CSM. On the other hand, it is analyzed that there is no mediating effect between psychological empowerment and service behavior beyond CSM. This study implies that the psychological empowerment and customer-focused job performance attitude of cabin crews are important at point of contact with customers to improve service quality, and psychological empowerment reinforces service behavior by CSM on the premise of customer-focused job performance attitude.

**Keywords:** psychological empowerment, customer-focused job performance attitude, service behavior by CSM, service behavior beyond CSM

\* Corresponding Author: skjbst@joongbu.ac.kr

+ 이 논문은 2021년 중부대학교 연구비 지원에 의해 연구되었음.

Manuscript received October 21, 2021 / revised November

06, 2021 / accepted November 07, 2021

1) 중부대학교 항공서비스학전공 제1저자

## 1. 서론

고객은 서비스 현장에서 서비스 경험을 하며 만족과 불만을 평가하게 되므로, 고객과 접점에 있는 종사원의 역할은 서비스 분야에서 매우 중요하다(Grönroos, 1984). 고객 접점에서 발생하는 다양한 고객의 기대 수준이나 고객이 경험한 긍정적인 상호 접촉 그리고 서비스 전달자의 태도 등은 호텔이나 패밀리레스토랑 등의 경영성과와 밀접한 관련이 있다(Horoviz and Cudenne-Poon, 1990; Barbee and Bott, 1991). 항공사 객실승무원은 고객 최접점에서 서비스를 제공하고 이로 인해 고객의 기대가치에 영향을 미치므로 승무원의 역할은 치열한 항공서비스산업의 경쟁 환경에서 중요한 요인이 될 것이다(Kim, 2018). 이와같이 서비스기업은 서비스 현장에 있는 서비스 종사자의 역할이 매우 중요하다(Horoviz and Cudenne-Poon, 1990; Barbee and Bott, 1991). 고객이 느끼는 대부분의 서비스 품질은 고객이 직접 경험한 인적서비스로 인해서 평가가 이루어지며, 서비스기업의 경영성과는 인적자원을 어떻게 효율적으로 활용하느냐에 달려 있다(Becker and Huselid, 1998; Jung and You, 2011). 고객과의 직접 접촉이 많은 서비스기업에서 고품질의 서비스를 제공하기 위해서는 업무 시스템 향상, 직원 복지, 작업환경 설계 뿐만 아니라 직원 역량 개발에 집중하여야 한다(Goldstein, 2003). 서비스 기업은 서비스 역량이 높은 직원을 확보하고, 서비스 능력을 향상시키기 위한 교육과 훈련에 끊임없이 투자하여 긍정적인 성과를 내고자 한다(Jayaram and Xu, 2016). 고객과 근접 거리에서 서비스하는 객실승무원의 역량이 강화된다면 해당 기업은 고객의 기대가치를 향상시킬 수 있으며 치열한 항공서비스산업의 경쟁 환경에서 생존할 수 있을 것이다(Kim, 2018).

항공사에서 승무원의 인적서비스 품질이 고객만족과 고객이 인지하는 가치에 큰 영향을 미치므로(Han and Kim, 2009), 객실승무원을 대상으로 강도 높은 직무교육을 실시하여 최상의 서비스를 제공하고자 노력하고 있다. 그러나 승무원들은 기내 근무라는 특수성으로 인해서 시간과 공간의 제약을 스스로 관리해야 하며 항상

불특정 다수의 고객을 상대하고 새로운 팀원들을 만나 적응해야 하기에 심리적으로 많은 부담을 가지고 근무하고 있다. 더욱이 2020년부터 코로나 19로 인하여 전 세계 항공산업은 유례없는 침체기를 맞고 있고(Lee, 2021), 국내 항공사는 대형항공사 간 인수·합병 이슈와 항공여행객 감소로 객실승무원들은 강제 휴직은 물론 이에 따른 고용불안정, 직무스트레스, 우울함 등을 감수하고 있다(Park, 2021). 따라서 항공사를 이용하는 고객들로부터 만족스러운 서비스평가를 받기 위해서는 철저한 직무교육뿐만 아니라 승무원 각자가 자신감을 갖고 심리적으로 안정된 상태를 갖도록 하는 것이 무엇보다 중요할 것이다. 이러한 개념은 심리적임파워먼트로 설명할 수 있는데, 이는 개인적으로 업무를 해나가는 과정에서 구성원 각자가 할 수 있다는 믿음과 판단을 함으로써 자신감을 갖는 과정이다(Conger and Kanungo, 1988). 심리적임파워먼트는 리더가 업무활동과 관련하여 구성원에게 직접 의사결정을 할 수 있도록 재량권을 분배해주는 개념으로(Hartlin and Ferrell, 1996), 이러한 재량권은 고객만족을 위한 의사결정을 해야 할 경우에 융통성을 발휘할 수 있도록 하기 때문에 매우 중요하다(Kim et al., 2011). 대부분의 항공사의 객실승무원들은 팀제로 비행 근무를 하며 선임승무원과 사무장, 기장에게까지 연결되는 지휘체계에 따라 업무를 수행해야 하며, 업무매뉴얼에 기반하여 서비스를 수행하도록 교육받는다. 철저한 직무교육, 팀제 운영 그리고 엄격한 보고와 관리체계 등은 객실승무원 조직 관리에 필요하나, 서비스는 그 속성 상 생산과 소비가 동시에 이루어지므로(Bateson, 1989), 서비스제공자가 서비스 생산을 주도할 수 있는 권한과 책임을 갖는 것 또한 중요하다. 객실승무원의 심리적임파워먼트는 재량권과 자신감을 갖게 하여 고객 응대에 긍정적인 영향을 미칠 것이므로 바람직한 직무성과인 고객중심 서비스행동을 유인하는 중요한 요소가 된다고 판단된다. 뿐만 아니라 기업이 급속하게 변화하는 환경에서 적절히 적응하기 위해서는 전통적인 계층 구조에 의한 경영 방법으로는 부응할 수 없고, 기업 구성원으로 하여금 업무 수행에 있어서 더

많은 책임과 권한을 지니도록 하는 임파워먼트가 가장 적합한 대응 방법의 하나로 제안되고 있다(Yoon, 2001). 글로벌 환경에서는 기존의 통제 중심 관리보다는 조직 구성원으로 하여금 임파워먼트를 통해 구성원의 직무 동기를 증진시키고 조직몰입을 향상시킬 때 효과적인 서비스 제공이 가능하다고 판단하였기 때문이다(Chang and Choi, 2007). 항공사 객실서비스는 탑승한 전체 탑승객들이 동시에 각자에게 할당된 근무구역에서 고객을 응대하며, 이례상황이 발생하면 객실승무원 스스로 신속하게 문제를 해결하고 대처하여야 한다. 객실승무원 스스로 문제상황을 관리할 수 있다는 믿음과 자신감이 반드시 전제되어야 고객중심의 서비스자세와 서비스행동이 발현될 것이기 때문에 객실승무원에게 심리적 임파워먼트는 긍정적인 서비스성공을 내는데 중요한 역할을 할 것이라고 판단된다. 객실승무원 조직은 팀제로 운영되며 객실승무원은 전세계 지점으로 이동 중이거나 체류 중인 탓에 회사에서 직접 관리하며 보호하거나 실시간으로 업무지시를 전달할 수 없다. 이런 조직 운영의 특수성에 기인하여 객실승무원의 임파워먼트가 다른 조직에 비해 중요하게 다루어져야 한다고 판단된다.

임파워먼트와 업무 성과에 대한 연구에서 알 수 있듯이, 심리적 임파워먼트는 구성원이 조직을 위해 스스로 많은 일을 할 수 있다는 확신을 갖는 것으로(Spreitzer, 1995; Jung et al., 2010), 구성원의 업무 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Hackman and Oldham, 1980). Kim(2009)은 임파워먼트는 업무 성과에 대한 기대의 증가보다는 업무 성과를 실현하는데 필요한 행동을 스스로 할 수 있도록 확신을 갖게 한다고 하였다. 임파워먼트는 다변화되는 환경에 더욱 효과적으로 대응하게 하며, 임파워된 구성원들은 자신이 자율적이고 영향력이 있다고 믿기 때문에 성과 향상을 위한 아이디어를 제안하거나 적용하는 등의 혁신적인 행동을 하며, 이는 결과적으로 업무효율 및 생산성을 증가시킬 수 있어 경쟁력 강화를 위한 인적자원 관리의 중요한 변수로 다루어지고 있다(Spreitzer, 1995). 그러므로 심리적 임파워먼트는 객실승무원의 긍정적 성과인 고객중심의 서비스행동을 발현시키는데 중요한 요인

이 된다고 할 수 있다.

고객중심 서비스행동은 고객을 위해 직접 행하는 행동으로, 서비스 제공자가 고객을 대할 때 고객의 욕구와 바람을 충족시키고 고객의 문제를 해결하여 고객만족을 가져오고 나아가 고객과의 장기적인 관계를 구축하는 것에 초점을 두고 하는 일련의 행동이다(Saxe and Weitz, 1982; Lee, 2021). 항공사 객실승무원은 객실이라는 한정된 공간에서 고객과 장시간 함께 머물며 고객접점에서 많은 역할을 수행하게 되므로 승무원의 고객지향적 행동은 항공사의 객실서비스 품질을 좌우하게 되고 나아가 항공사의 이미지를 각인시키는 등 기업 성과에 영향을 주는 핵심적인 요인이 된다(Lee, 2021). 고객중심의 서비스행동은 규정 내 고객지향적 행동과 규정 외 고객지향적 행동으로 분류될 수 있다(Park, 2015). 규정 내 행동은 서비스 조직의 구성원에게 공식적으로 부여된 직무로직무명세서나 취업규칙 등에서 규정하고 있는 최소한의 의무를 수행하기 위한 행동을 의미하며, 규정 외 행동은 직무명세서상에 나타나 있는 행동이라기 보다는 종사자의 자유재량적인 행동이다(Park, 2015). 본 연구에서는 규정 내 고객지향적 행동과 규정 외 고객지향적 행동을 CSM기반 서비스행동(Service Behavior by CSM)과 CSM초월 서비스행동(Service Behavior beyond CSM)으로 구분하였다. CSM기반 서비스행동은 규정 내 고객지향적 행동으로 CSM에 명시되어 있는 규정을 수행하는 서비스행동이며, CSM초월 서비스행동은 규정 외 고객지향적 행동으로 CSM에 기재된 서비스행동에서 더 나아가 고객에게 혜택을 줄 수 있는 적극적 서비스 행동을 말한다.

임파워먼트는 서비스행동 뿐만 아니라 고객지향성, 즉 고객중심 업무수행자세에도 영향을 미치고 있는데, 심리적 임파워먼트는 서비스제공자 스스로가 고객을 위해 일을 할 수 있는 권한과 책임을 갖게 되므로 구성원이 느끼는 심리적 임파워먼트는 고객중심 업무수행자세에 긍정적인 영향을 미친다(Byun, 2015). 고객중심 업무수행자세는 업무현장에서 고객의 욕구를 충족시키려고 하는 종사자의 행위나 성향으로, 종사자의 개인적인 특성과 어떤 행위 등에 의해 유발된다

(Brown et al., 2002). 서비스기업의 서비스상품은 비가시적이고 고객과 상호작용하는 속성 때문에 고객과 접촉하는 서비스종사원이 전달하는 지식과 행동을 기준 삼아 그 기업의 서비스 품질을 평가한다(Henning and Tharau, 2004). 서비스 종사원이 고객의 욕구를 파악하여 신속하고 친절하게 고객을 만족시키려는 행동과 태도가 좋을수록 서비스 품질이 향상된다(Bettencourt and Brown, 2003; Hartline and Ferrell, 1996).

고객중심 업무수행자세가 높은 서비스제공자는 고객만족을 실현시키기 위한 행동을 하며 이러한 고객지향적 행동은 기업과 고객 사이에 장기적인 관계를 구축하는데 긍정적인 영향을 미친다(Kelly, 1992).

국내 저비용항공사들의 적극적인 마케팅과 사업영역의 확대로 성장이 가속화되었고, 시장이 커진 만큼 항공사 간 경쟁의 정도도 커지고 있다(Byun and Lee, 2020). 국내 항공사들 간 경쟁이 치열한 상황에서 고객 유치는 기업 생존에 필수적이며 탑승 고객의 항공사 충성도를 올리기 위해 고객만족 서비스를 충족시켜야 한다. 따라서 점점에서 서비스를 제공하는 객실승무원의 고객중심 업무수행자세는 항공사 경쟁력 향상을 위해 중요한 요인으로 다루어져야 한다.

따라서 본 연구는 객실승무원들의 특수한 근무 형태를 고려하여 그들의 심리적임파워먼트가 긍정적 업무성과를 위해 중요한 요인이라고 판단하였으며 그 영향 관계를 실증 분석해 보고자 한다.

본 연구의 구체적 목적은 첫째, 객실승무원의 심리적임파워먼트가 고객중심 서비스행동을 이끄는 데 어떠한 영향을 미치는지 규명해 보고자 한다. 둘째, 객실승무원의 심리적임파워먼트가 서비스 직원에게 필수적인 자세인 고객중심 업무수행자세에 미치는 영향을 실증분석해 보고자 하며 셋째, 고객중심 업무수행자세가 심리적임파워먼트와 고객중심 서비스행동 간에 매개효과를 나타내는지 규명하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 심리적임파워먼트

임파워먼트(Empowerment)개념은 1980년대 소수자의 무력감을 해소하는 주제로 사회심리학과 정치학 이론으로 시작하여(Lee, 2010), 차츰 미국 경영학 분야에서 기업의 조직변화와 성과를 위한 혁신 수단으로 다뤄지기 시작했다(Park, 1997).

임파워먼트는 구성원들에게 자신들이 수행하는 업무를 스스로 관리할 수 있도록 기회를 제공하는 개념이며(Oh. et al., 2011), 심리적임파워먼트는 구성원들 각자가 업무를 수행하는 과정에서 할 수 있다는 믿음이나 판단 등을 통하여 자신감을 얻게 되는 과정이다(Conger and Kanungo, 1988). 심리적임파워먼트는 관계구조적 측면과 동기부여적 측면으로 구분되며(Conger and Kanungo, 1988), 관계구조적 측면은 조직 내의 적절한 권력배분에 초점을 둔 것이고, 동기부여적 측면은 할 수 있다는 믿음이나 판단인 자기효능감을 부여하는 과정으로 구성원의 특정 심리를 중요하게 다루고 있다(Lee, 2010). 이와 같이 임파워먼트는 단순히 제도적 관점에서의 권한 이양의 개념이 아니며 인간의 심리적 변수와 깊은 관련이 있다(Kim, 2010; Ko, 2011). 임파워먼트란 개인의 적극적인 내재적 동기이며, 구성원들이 모든 잠재력을 다해 자신의 직무에 임하고, 변화로 인한 업무의 모호성과 복잡성을 보다 효과적으로 대처할 수 있는 심리적 자기통제력 향상을 의미한다(Spreitzer, 1995). 임파워먼트 개념은 다속성 차원을 가지며, 4가지 요소인 의미성(meaningfulness), 역량(competence), 자기결정력(self-determination) 그리고 영향력(impact)으로 구분된다(Spreitzer, 1995). 의미성은 조직 내에서의 역할이나 지위에 대한 자부심 그리고 직무활동에 개인의 가치와 신념을 반영하여 연결시키는 정도를 말한다. 자기 결정력은 직무행동을 함에 있어서 스스로 선택하고 주도하는 직무과정의 자율성 정도를 의미한다. 그리고 역량은 직무관련 업무를 수행할 수 있는 능력을 보유하고 있다는 신념으로 자기효능감(self-efficacy)의 정도를 말한다. 마지막 요인인 영향력은 조직에서의 의사결정에 대한 참여정도와 업무환경에 영향을 미칠 수 있다는 확신의 정도를 뜻한다.

구성원의 심리적 임파워먼트는 다양한 과업을 수행하는데 있어서 업무 성과에 영향을 미친다(Hackman and Oldham, 1980). 임파워먼트는 공식·비공식적인 방법으로 직무에 대한 무력감을 약화시키고 구성원의 효능감을 촉진시키며(Sims and Lorenzi, 1992), 업무수행과정에서 결정권과 발언권을 갖는 동시에 조직과 개인의 업무성과를 향상시키기 위해 전문성을 발휘하기 때문이다(Foy, 1994). 또한 임파워먼트 요인들을 구성원들이 함께 공유하였을 때 직무에 대한 전념과 조직에 대한 몰입이 증대되기에(Bowen and Lawler, 1992), 업무 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 임파워된 구성원들은 조직을 위해 중요한 일을 해낼 수 있는 능력이 있다고 확신하고, 그 결과 자신의 업무에서 보다 높은 성과를 낸다(Spreitzer et al., 1996). 서비스 분야에서 심리적 임파워먼트는 구성원들이 상부의 조언이나 허락 없이 능동적이고 적극적으로 상황에 대응할 수 있는 역량을 갖게 하여 조직이 급변하는 환경에 적응할 수 있도록 한다(Park and Yang, 2008). 임파워먼트와 고객지향성 간의 연구를 살펴보면 은행 종업원들이 자기 자신과 부서에 대한 재량권과 영향력이 높을수록 고객의 마음을 잘 이해하고 고객에게 만족스러운 서비스를 제공한다는 것을 알 수 있다(Bu, 2015). 임파워먼트가 서비스지향성, 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향 연구에서 관광행정조직의 임파워먼트가 서비스지향성에 유의한 영향을 미치고 있음이 밝혀졌고(Jung, 2019), 호텔종업원의 심리적 임파워먼트는 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Lim, 2015; Im, 2016). 항공사승무원을 대상으로 한 연구에서는 항공사승무원의 심리적 임파워먼트가 서비스지향성에 미치는 영향 분석 결과, 심리적 임파워먼트 차원 중 두 가지 차원인 의미성과 영향력은 서비스지향성에 영향이 있음을 알 수 있다(Shim, 2009).

## 2.2 고객 중심 업무수행자세

고객 중심 업무수행자세는 고객지향성의 개념으로 설명할 수 있다(Lee, 2021). 고객지향성은 항상 고객을 중심에 두며, 고객을 가장 우선하

는 자세를 말한다(Peters and Austin, 1985; Deshpande and Farley, 1998). 객실승무원이 업무를 수행할 때 효율성과 승무원 개인의 편의를 우선하지 않고 고객의 욕구가 무엇인지 파악하고, 고객의 이익을 최우선으로 생각하는 근무자세를 말한다(Lee, 2021). 고객 중심 업무수행자세는 종사원이 고객이 원하는 대로 해주려는 마음가짐이나 자세, 고객의 요구에 신속한 답변과 반응, 친절함 등으로 설명할 수 있다(Simon and March, 1958; Gu, 2001). Swan et al.(1985)은 고객 중심 업무수행자세는 고객의 욕구 파악, 친절성, 신속한 반응 및 고객의 욕구 해결을 위한 능력 등 4가지로 구성하여 설명하였으며 서비스 제공자가 고객의 이해를 최우선으로 한다는 사실이 전달될수록 고객이 지각하는 서비스 품질이 높아짐을 입증하였다. Byun (2014)은 고객 중심 업무수행자세를 서비스 접점에서 종사원들이 고객에 대한 관심과 고객의 욕구를 만족시켜 고객과의 관계를 더욱 확고히 마련할 수 있는 자세와 신념으로 정의하였고, 고객 접촉 직원이 고객 욕구를 만족시키는 데에 몰입하는 성향을 말한다(Babakus et al., 2009; Whelan et al., 2010). 고객 중심 업무수행자세 수준이 높은 종업원은 고객의 만족을 증가시키는 행동을 하게 되며, 이러한 고객지향적 행동은 기업과 고객 간의 장기적 관계를 개발하고 양자에게 모든 이익을 주게 된다(Dunlap et al., 1988).

고객 중심 업무수행자세는 마케팅 분야에서 활발하게 연구되는 개념으로(Deshpande et al., 1993; Narver and Slater, 1990; Henning-Thurau, 2004; Kohli and Jaworski, 1990), 1980년 Levitt이 시장지향성 개념과 분리하여 연구하기 시작하였다(Lee and Park, 2011). 시장지향성은 기업의 입장에서 고객을 생각하고 마케팅 활동을 하는 것을 의미하는 것이라면(Lee and Park, 2011), 고객 중심 업무수행자세는 기업에서 고객을 위한 최상의 가치를 지속적으로 만들고 고객을 유치하기 위하여 고객의 성향을 이해하고자 하는 개념이다(Levitt, 1980). Williams(1992)는 판매사원을 대상으로 하여 고객 중심 업무수행자세 개념을 정리하였으며, 표적고객의 요구를 파악하고 이해하며 경쟁자보다 고객의 욕구

를 보다 잘 충족시키기 위하여 판매조직의 반응을 적응시키기 위한 철학과 행동이라고 설명하였다. Swan et al.(1985)도 고객과 종업원의 관계가 장기화되고 종업원이 고객의 욕구 충족을 위해 노력할 때 판매성고가 향상됨을 입증하였다. 고객지향성은 업무현장에서 고객의 욕구를 충족시키려고 하는 종사자 개인 차원의 행위나 성향이므로 종사자의 개인적인 특성과 어떤 행위 등에 의해 유발된다(Brown et al., 2002). Jung and Byun(2012)의 연구에서는 특히 서비스기업의 성과와 관련해서 고객중심 업무수행자세가 중요함을 강조하였으며, 고객중심 업무수행자세가 좋은 직원은 고객만족을 이끌어내면서 고객의 충성도를 향상시키고 미래의 거래비용을 감소시킴으로써 기업의 이익을 증진시킬 수 있다(Hu, 2016).

### 2.3 CSM기반 서비스행동과 CSM초월 서비스 행동

CSM은 객실승무원들의 업무를 상세히 기록한 작업지시서 혹은 업무교범을 의미한다. CSM은 항공사별로 차이가 있으나 주로 기내에서의 각종 업무와 서비스, 대형항공사의 경우, 국내선을 비롯한 국제선 단거리, 중거리, 장거리 노선과 퍼스트 클래스, 비즈니스, 이코노미 등 운영 클래스 별로 상이하게 진행되는 서비스 내용과 서비스 시점, 식음료 서비스 절차, 기내 판매 서비스와 각종 기내용품에 대한 내용, 승객 응대 요령 등 각종 서비스 행동과 준비 절차에 대한 내용을 담고 있다(Lee, 2021).

객실서비스는 기내라는 한정된 공간에서 모든 서비스가 이루어지기 때문에 고객들의 서비스품질에 대한 평가가 쉽게 이루어진다(Lee, 2021). 국적 항공사의 서비스 품질에 대한 연구에서 객실서비스가 항공사 선택의 중요한 요인임이 밝혀졌고(Han, 2005), 고객이 인지하는 항공사 서비스품질에 직접적인 영향을 미치는 만큼 객실서비스의 품질 편차를 최소화하여 승객 불만을 방지하여야 한다. 그러나 객실서비스는 서비스 제공자인 승무원 개인별로 자질과 근무 태도,

응대 방식의 차이가 존재하며, 기종의 다양성, 노선에 따른 승객 분포의 차이 등 각종 다양성에 기인한 서비스 품질의 차이가 존재한다. 서비스는 제품과 달리 규격화하거나 획일화하기 어렵고 서비스를 제공하는 직원에 의해 서비스 품질이 결정되기 때문에 제조업보다 직원에 대한 의존도가 매우 크다(Suh and Lee, 2013). 이런 이유로 항공사에서는 객실서비스 품질의 지속성과 통제를 위해 CSM을 마련하여 승무원 교육에 활용하고 있다(Lee, 2021). 객실부서에서는 CSM을 통해서 객실서비스의 품질을 최대한 일정하게 유지하고 고객 불만을 최소화하며 항공사만의 고유한 이미지가 전달되도록 교육하고 있다. CSM을 기반으로 한 객실승무원의 서비스행동은 지침서에 명시된 서비스 절차를 완수함으로써 고객의 불만 야기를 방지하고 기내서비스의 표준화를 실현시킬 수 있다.

CSM기반 서비스행동과 CSM초월 서비스행동은 고객지향적 행동의 개념으로 설명할 수 있다. 고객지향적 행동은 서비스 제공자가 고객을 대할 때 고객의 욕구와 바람의 충족, 고객의 문제해결, 고객만족, 고객과의 장기적 관계 구축에 초점을 두고 하는 일련의 행동(Consumer Orientation Behavior)을 의미한다(Saxe and Weitz, 1982). Park(2015)은 서비스 종사자를 대상으로 하여 고객지향적 행동을 정의하였는데 고객지향적 행동은 고객에게 서비스 종사자가 직접적으로 도움을 주는 행동이라 하였다. 고객지향적 행동에 대한 연구는 주로 서비스 접점과 관련하여 이루어지고 있다. 호텔 서비스품질에 관한 연구에서 서비스는 속성상 무형성과 비분리성의 특징이 있기 때문에 고객들은 서비스 과정에서 나타나는 접점 직원의 행동에 따라 호텔기업의 서비스 품질을 평가한다고 하였다(Park, 2015). 접점 직원의 행동은 호텔뿐만 아니라 항공사 객실 서비스 품질에도 중요한 요인이 될 것이다.

직무수행의 차원에서 고객지향적 행동을 연구한 Murphy(1994)는 직무수행을 역할 내 행동과 역할 외 행동으로 구분하였다. 역할 내 행동은 과제 지향적 행동으로 직무와 관련된 행동을 말하며, 역할 외 행동은 대인 지향적 행동으로 직무와 관련된 대인 간 상호작용이라 하였다.

Park and Cho(2020)도 고객지향행동을 역할 내 행동과 역할 외 행동으로 구분하여 설명하였다. 조직 구성원들의 일반적인 행동 중 하나인 역할 내 행동은 개인에게 공식적으로 주어진 업무를 수행하는 것을 의미하고, 역할 외 행동은 조직에서 공식적으로 요구되지는 않지만 요구 수준 이상의 역할을 자발적으로 수행하는 것이라고 설명하였다.

본 연구에서는 역할 내 행동을 CSM기반 서비스행동으로 정의하였다. 역할 내 행동은 핵심 업무를 완수하는 것으로(Katz, 1964), 조직의 공식 급여 시스템에 반영되는 종류의 행동이며 이 행동에 대한 보상은 조직의 의무이기도 하다(Yoon et al., 2019). 조직 구성원들은 일차적으로 자신이 보유한 지식과 기술을 가지고 맡은 업무에서 요구되는 역할 내 행동을 충실히 수행하여야 하고 이는 보통 직무 기술서에 명시되어 있다(Williams and Anderson, 1991). 역할 내 행동은 반드시 수행해서 최소한의 성과기준을 만족시켜야 하는 것이며(Katz, 1964), 조직 구성원에게 성과를 내도록 요구되는 의무라는 점에서 직접적인 업무성과와 밀접한 관련이 있고(Borman and Motowidlo, 1993), 역할 내 행동은 조직성과를 높일 수 있는 요인으로 많은 연구가 되고 있다(Yoon et al., 2019). 본 연구에서 CSM기반 서비스 행동은 규정 내 고객지향적 행동으로 CSM규정에 나와있는 서비스행동의 정도를 측정하였고 (Park, 2015), O'Reilly and Chatman(1986)의 연구를 기초로 하였다.

반면 CSM초월 서비스행동은 CSM기반 서비스행동과 달리 조직으로부터 공식적으로 요구되지는 않지만 요구 수준 이상의 역할을 자발적으로 수행하는 역할 외 행동의 개념으로 설명할 수 있다. 역할 외 행동은 직무상의 역할을 수행하는데 있어서 공식적으로 요구되지는 않지만, 조직성과에 도움을 줄 수 있는 행동을 말하며 강요에 의한 것이며 구성원 스스로 자발적으로 조직의 발전에 기여하기 위하여 행하는 행동을 말한다(Organ, 1988). 서비스 산업에서의 고객접점 종업원에 의한 서비스 품질의 중요성이 증가하면서 기업들도 경쟁력 차별화의 원천으로서 고객 접점 종업원의 책임과 전략적 중요성의 비

중을 점점 확장해나가고 있다(Park and Son, 2011). 따라서 객실승무원의 역할 외 행동인 CSM초월 서비스행동이 조직성과에 중요한 역할을 할 것이라 판단된다. 고객만족을 위해서 고객접점 종업원에게 자유재량적이고 자발적이며 과외적인 행동이 요구되며, 고객 접점 종업원의 자유재량적 행동에 대한 연구는 서비스 산업의 특성과 상황에 적용시킨 '서비스지향 영역 초월행동' 또는 '고객지향 영역초월행동'의 개념으로 확장되어 연구되고 있다(Bettencourt and Brown, 2003; Bettencourt, Gwinner and Meuter, 2001; Podsakoff and MacKenzie, 1997). 이러한 영역초월행동은 조직의 구성원들이 사전에 정해진 공식적인 역할을 초과하여 추가적으로 수행하는 행동이다(Bettencourt and Brown, 2003).

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구모형

본 연구는 심리적임과워먼트에 대한 이론적 연구를 기반으로 심리적임과워먼트가 서비스행동인 CSM기반 서비스행동과 CSM초월 서비스행동에 영향을 미치며, 고객중심 업무수행자세에 영향을 미칠 것이라고 가정하였다. 또한 고객중심 업무수행자세는 심리적임과워먼트와 CSM기반 서비스행동과 CSM초월 서비스행동 간에 매개효과를 나타낼 것이라고 가정하였다. 이에 Fig. 1과 같이 연구모형을 도출하였다.

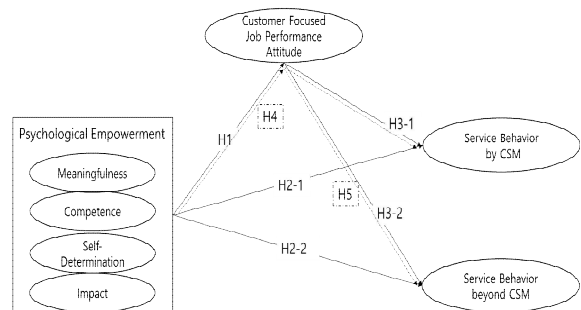


Fig. 1 Research Model

### 3.2 연구가설

임파워먼트 수준이 높은 사람들은 자기효능감이나 자율결정권을 인지하기 때문에 업무처리에 능동적이며, 나아가 조직에 도움이 되는 행동을 하려는 경향이 있다(Thomas and Velthouse, 1990). 따라서 자신의 능력을 충분히 발휘하여 혁신적인 업무 행동 같은 적극적인 행동을 하게 된다(Lawler et al., 1995). 객실승무원은 특수한 근무환경에 적응하여야 하고 서비스에 대한 고객의 평가가 기내에서 직접적으로 표출되는 경우가 많아 심리적으로 많은 부담을 안고 있다. 그러므로 객실승무원들의 심리적임파워먼트는 고객만족을 위한 서비스 구현을 위해 중요하게 다뤄질 필요가 있다. 실제로 우수한 능력을 가진 종업원이라 할지라도 심리적으로 임파워먼트가 되지 않는다면, 동료나 상사의 사회적 압력, 실패할 경우 받게 되는 비난과 같은 심리적 비용을 감수하지 못하여, 능력을 발휘하지 못할 가능성이 있다(Hu, 2016). 또한 Williams and Attaway(1996)는 심리적으로 임파워먼트된 직원들은 고객의 필요와 기대에 부응할 만한 권한과 책임을 가지고 있기 때문에 결과적으로 높은 수준의 고객지향적인 행동을 하는 것을 입증하였다. 심리적임파워먼트는 구성원의 과업성공에 긍정적인 영향을 미치며(Hackman and Oldham, 1980), 임파워먼트된 구성원은 조직을 위해 스스로 많은 일을 할 수 있다는 확신을 갖게 되기 때문에 과업성공에 긍정적인 영향을 미친다(Spreitzer, 1995; Jung and Cho, 2010). 임파워먼트된 접점서비스 제공자는 고객에게 정확하게 서비스를 전달하고, 고객의 요구와 불만을 적극적으로 해결하기 때문에 고객이 인지하는 서비스 품질을 향상시킬 뿐만 아니라 고객만족을 이룰 수 있다(Seok and Jo, 2002). 적절하게 임파워먼트된 구성원은 그들의 직무에 만족하고 몰입하게 된다(Go, 2008). 구성원의 직무만족과 직무몰입은 결과적으로 고객만족을 가져오며 조직 구성원의 고객지향성을 향상시킨다(Kim, 2007).

그리고 임파워먼트와 서비스행동에 관한 연구에서 임파워먼트는 조직몰입과 직무만족, 스트레스, 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동 등에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다(Spreitzer et al., 1997). 호텔 조직 내 팀 수준의 서번트리더십과 심리적임파워먼트 및 개인성과의 관계에서 심리적임파워먼트가 고객지향 행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 알 수 있다(Kim et al., 2020). 또한 관광서비스 종사원을 대상으로 한 연구에서 내부 커뮤니케이션, 전문성 개발, 심리적임파워먼트, 직무만족 및 조직몰입이 친사회적 서비스 행동에 영향을 미친다고 하였다(Ackfeldt and Wong, 2006). 친사회적 서비스행동은 서비스지향 영역초월행동(Bettencourt and Brown, 2003)을 뜻하며, CSM 초월 서비스행동과 같으므로 이와 같은 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1. 심리적임파워먼트는 고객중심 업무수행자세에 영향을 미칠 것이다.
- H2-1. 심리적임파워먼트는 CSM기반 서비스행동에 영향을 미칠 것이다.
- H2-2. 심리적임파워먼트는 CSM초월 서비스행동에 영향을 미칠 것이다.

서비스 기업은 고객과 접점에 있는 종사원이 고객의 욕구를 잘 파악하여 서비스를 제공함으로써 기업의 경쟁우위를 가질 수 있다(Park, 2009). 고객중심 업무수행자세는 목표 고객을 충분히 이해하고자 노력하며 항상 고객을 중심에 두고, 고객을 가장 우선시 하는 객실승무원의 자세로 서비스 제공자에게 반드시 전제되어야 하는 자세이다. 종업원이 고객지향적일수록 장기적으로 고객만족을 위해 노력하며, 고객에게 불만족을 일으키는 행동을 피하며(Saxe and Weitz, 1982), 고객지향성이 높은 영업사원일수록 고객의 이익을 최우선으로 추구하고 고객의 필요에 맞는 것을 발견하여 제공하게 된다(Terho et al., 2015). Kim and Lee(2009)는 고객지향성을 종사원들이 고객 관점에서 생각하고, 고객의 이익과 가치를 우선하는 태도와 행



동으로 정의하였으며, 종사원의 이러한 태도와 행동은 고객에게 더 나은 가치를 제공하기 위한 서비스 목표를 실현하게 한다고 하였다. 환대산업의 조직에서 리더의 고객지향성이 서비스행동에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 연구(Yoo and Arnold, 2014)와 호텔종사원의 공감능력이 고객지향성과 서비스행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 종사원의 고객지향성이 서비스행동에 긍정적인 영향을 미친다는 연구(Shin et al., 2021)를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3-1. 고객중심 업무수행자세는 CSM기반 서비스행동에 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 고객중심 업무수행자세는 CSM초월 서비스행동에 영향을 미칠 것이다.

구성원의 직무만족과 조직몰입을 위해서는 구성원의 내적 동기 유발도 매우 중요한 요소가 되고 있으며 내적 동기 유발 중 임파워먼트가 중요한 중요한 변인으로 제시되고 있다 Hackman and Oldham(1976). 구성원들에게 할 수 있다는 동기를 부여함으로써 구성원의 효능감을 극대화시켜 조직의 효과성으로 유도하는 개념인 임파워먼트는(Hackman and Oldham, 1976)는 혁신행동의 바탕이 된다(King, 1990). 혁신행동은 조직구성원들의 끊임없는 노력과 의지에 의해 이루어지기 때문에 조직구성원들의 주도적인 혁신행동이야말로 조직의 성장과 생존에 있어 매우 중요하다(Damanpour, 1991; Choi and Yang, 2011). 임파워먼트는 조직몰입, 직무만족, 스트레스, 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동 등에 긍정적인 영향을 미치며(Spreitzer et al., 1997), 임파워먼트 수준이 강한 사람들은 자신의 능력을 충분히 발휘하여 혁신적인 업무행동 같은 적극적인 행동을 하게 된다(Lawler et al., 1995). 그러므로 객실승무원 각자의 내적동기인 심리적임파워먼트는 CSM의 규정을 기반으로 하는 고객 서비스행동과 CSM에 기재된 서비스행동에서 더 나아가 고객에게 혜택을 줄 수 있는 적극적이며 혁신적인 서비스행동에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 호텔 직원의 심리적임파워먼트와 서비스지향성, 친사회적 서비스

행동에 관한연구에서, 심리적임파워먼트는 친사회적 서비스행동의 관계에서 서비스지향성은 매개효과가 있는 것으로 나타났다(Oh and Oh, 2017). Oh and Oh(2017)는 친사회적 서비스행동을 역할내 서비스행동, 역할외 서비스행동, 협력으로 설명하고 있으므로 고객중심 업무수행태도는 심리적임파워먼트와 CSM기반과 CSM초월 서비스행동 간에 매개효과를 나타낼 것이라 판단된다.

따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4. 고객중심 업무수행자세는 심리적임파워먼트와 CSM기반 서비스행동 간에 매개효과를 나타낼 것이다.

H5. 고객중심 업무수행자세는 심리적임파워먼트와 CSM초월 서비스행동 간에 매개효과를 나타낼 것이다.

### 3.3 측정항목

본 연구는 심리적임파워먼트가 고객중심 업무수행자세와 CSM기반 서비스행동, CSM초월 서비스행동에 미치는 영향을 실증분석하고자 선행연구에서 제시된 항목을 바탕으로 본 연구목적에 맞게 객실승무원 근무특성을 고려하여 설문문항을 재구성하였다. 문항은 확정단계까지 현직 승무원 팀장급과 팀원 3인의 검증을 받았고, 최종 수정하여 재구성한 설문문항은 팀장급과 팀원 등 2인으로부터 문항의 적합성을 검증받았다. 모든 문항은 리커트 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다~ 5점: 매우 그렇다)로 측정하였다. 독립변수인 심리적임파워먼트는 Spreitzer(1995)의 연구를 토대로 Shon(2013)의 척도를 수정 보완하였다. 심리적임파워먼트는 총 16문항이며, 그 중 의미성은 4문항으로 “내가 하고있는 기내업무는 나에게서 매우 중요하다.” 등이며 유능감은 “나의 비행업무 수행 능력에 대하여 자신감을 가지고 있다.” 등과 같이 4문항으로 구성하였다. 자기결정력은 “나는 비행 시 나의 일을 하는 방법을 결정함에 있어 상당한 자율성을 가지고 있다.”를 포함하여 4문항이며, 영향력은 “나의 팀이나 객실부서에서 발생하는 일에 대해

나의 영향력은 크다.” 등 총 4문항으로 구성하였다. 고객중심 업무수행자세는 Narver and Slater(1990), Donovan and Hocut(2001), Donovan et al.(2004)의 연구를 바탕으로 재구성한 4문항으로 “나는 비행업무 시 항상 고객 중심으로 서비스를 하려고 노력한다.”, “나는 비행 업무 시 고객을 만족시키기 위해 최선의 노력을 한다.”등이 있다. CSM기반 서비스행동은 “나는 고객을 대할 때 CSM의 규정 및 절차를 따른다.”를 포함하여 총 5문항이며, CSM초월 서비스행동은 “나는 고객을 위해서 기꺼이 내 직책과 Duty에서 요구되는 역할 이상으로 서비스를 제공한다.”등 총 5문항이다. CSM기반 서비스행동과 CSM초월 서비스행동은 O'Reilly and Chatman(1986)의 선행연구를 바탕으로 Park(2015)의 척도를 수정하여 구성하였다.

#### 4. 실증분석

##### 4.1 자료수집 및 분석방법

표본은 국내 항공사 객실승무원 대상으로 2021년 3월 7일부터 15일까지 구글 서베이 자기 기입식 방식을 통해 총 467부 응답을 받았으며 불성실한 응답 6부를 제외하고 얻은 총 461명(98.7%)의 설문 데이터를 분석에 활용하였다. 연구대상의 일반적 특성을 Table 1에 제시하였다.

성별은 여성 394명(85.5%), 남성 67명(14.5%)인 것으로 나타났으며 객실승무원 조직의 특성상 여승무원의 비율이 많기 때문에 나타난 결과로 보인다. 항공사 형태는 대형항공사 430명(93.3%), 저비용 항공사 종사자가 31명(6.7%)인 것으로 나타났다. 이 결과 또한 국내 항공사 중 대형항공사의 규모가 크기 때문에 종사하는 객실승무원 수도 대형항공사 측이 많은 것으로 보인다.

Table 1 Respondents' Demographic Data

(N=461)

	Categories	n	%
Gender	Female	394	85.5
	Male	67	14.5
Age	20 ~ 29	38	8.3
	30 ~ 39	150	32.5
	40 ~ 49	249	54.0
	50 ~	24	5.2
	~ 2	13	2.8
Term (Year)	2 ~ 5	46	10.0
	5 ~ 10	82	17.8
	10 ~ 20	135	29.3
	20 ~	185	40.1
Airline Type	Full Service Carrier	430	93.3
	Low Cost Carrier	31	6.7
Rank	Steward/ Stewardess	81	17.6
	Assistant Purser	106	23.0
	Purser	227	49.2
	Senior Purser	39	8.5
	Chief Purser	8	1.7
	Team Member	207	44.9
Duty	Team Senior	118	25.6
	Team Assistant Purser	72	15.6
	Team Purser	64	13.9
Total		461	100

본 연구에서 수집한 자료는 SPSS 26.0 프로그램을 이용하여 분석하였고 구체적인 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 연구대상의 일반적 특성을 확인하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 각 척도의 타당도와 신뢰도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하고 문항내적합치도 계수를 산출하였다. 셋째, 주요 변수의 일반적 경향성과 정규성 여부를 확인하기 위하여 기술통계분석을 실시하였다. 넷째, 주요 변수 간의 관련성을 확인하기 위하여 Pearson 상관분석을

실시하였다. 다섯째, 측정모형의 타당도를 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 여섯째, 연구모형을 검증하기 위하여 구조방정식모형을 적용하였다. 매개효과 검증에는 원자료로부터 2,000개의 가상 표본을 복원추출하여 편향이 교정된 95% 신뢰구간을 추정하는 부트스트래핑을 실시하였다(Shrout and Bolger, 2002).

#### 4.2 신뢰성 및 타당성 검증

측정도구의 타당도와 신뢰도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석 결과는 Table 2에 제시하였다. 탐색적 요인분석은 요인 간의 독립성을 확보하기 위하여 최대우도(Maximum Likelihood)에 의한 요인추출방법과 요인의 해석을 단순화하는 배리맥스(varimax) 회전 방법을 적용하였다. 요인 추출은 고유 값(Eigen value) 1.0을 기준으로 설정하였으며, 측정문항의 요인 부하량이 .4 이상이면 해당 요인에 속하는 것으로 판단하였다(Ford, MacCallum and Tait, 1986). 문항내적합치도 계수는 .6이상이면 양호한 신뢰도로 판단하였다(Nunnally, 1978). KMO 측도값은 .916으로 최소 기준치인 .6보다 크며, 측정문항들의 상관행렬이 단위행렬인지 여부를 검정하는 Bartlett의 구형성 검정 통계량은 유의수준 5%에서 유의미한 것으로 나타나 수집된 자료와 측정항목이 요인분석을 수행하기에 적합함을 알 수 있었다. 고유 값이 1.0 이상으로 산출된 요인은 7개로 나타났으며 모든 문항의 요인 부하량이 .4 이상이고, 문항내적합치도 계수는 모두 .6이상으로 나타나 타당도 및 신뢰도가 확보되었음을 알 수 있었다. 또한 설명 분산이 가장 큰 요인이 10.89%로 나타나 50%보다 작으므로 동일방법편의가 분석결과를 왜곡시킬 가능성은 매우 작은 것으로 판단하였다(Podsakoff, Mackenzie, Lee, and Podsakoff, 2003).

Table 2 Results of Exploratory Analysis

Factor	Item	Factor loading	Eigen value	Explanation variance (%)	Cronbach's $\alpha$
Service Behavior by CSM	byCSM3	.806	3.27	10.89	.88
	byCSM4	.747			
	byCSM2	.689			
	byCSM1	.640			
	byCSM5	.638			
Impact	Impact4	.778	2.77	9.24	.87
	Impact3	.755			
	Impact2	.734			
	Impact1	.677			
Customer Focused Job Performance Attitude	C-Attitude2	.687	2.69	8.97	.83
	C-Attitude3	.647			
	C-Attitude1	.618			
	C-Attitude4	.574			
Competence	Competence 2	.800	2.68	8.92	.88
	Competence 1	.732			
	Competence 3	.699			
	Competence 4	.576			
Self-Determination	S-Deter3	.797	2.55	8.50	.89
	S-Deter4	.789			
	S-Deter2	.631			
	S-Deter1	.579			
Meaning fullness	Meaning3	.792	2.34	7.79	.87
	Meaning2	.712			
	Meaning4	.615			
	Meaning1	.523			
Service Behavior beyond CSM	beyond CSM 2	.753	2.15	7.16	.77
	beyond CSM 3	.739			
	beyond CSM 4	.729			
	beyond CSM 1	.445			
	beyond CSM 5	.407			
Total				61.47	
KMO				.916	
Bartlett's test of Sphericity				$\chi^2(435)=8033.07(.000)$	

#### 4.3 기술통계 분석

일반적 경향성과 정규성 여부를 확인하기 위하여 기술통계분석을 실시하였고, 분석결과, 변

수의 왜도 범위는 -1.16 ~ -.24, 첨도 범위는 -.39 ~ 2.02로 나타났다. 왜도의 절대값이 3보다 작고 첨도는 10보다 작으므로 모든 변수가 정규 분포함을 알 수 있었다(Kline, 2015).

#### 4.4 상관관계 분석

주요 변수 간의 관련성을 확인하기 위하여 Pearson 상관분석을 실시하였으며 Table 3 에 제시하였다.

Table 3 Correlation between Variables

Variable	1	1-1	1-2	1-3	1-4	2	3	4
1	1							
1-1	.72***	1						
1-2	.71***	.58***	1					
1-3	.84***	.41***	.44***	1				
1-4	.79***	.35***	.32***	.61***	1			
2	.50***	.58***	.50***	.33***	.23***	1		
3	.44***	.45***	.51***	.28***	.20***	.59***	1	
4	.31***	.24***	.19***	.29***	.23***	.26***	.13**	1

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

- 1. Empowerment,
- 1-1. Meaningfulness, 1-2. Competence,
- 1-3. Self-Determination, 1-4. Impact
- 2. Customer Focused Job Performance Attitude
- 3. Service Behavior by CSM
- 4. Service Behavior beyond CSM

#### 4.5 측정모형 검증

연구모형을 검증하기에 앞서 측정모형을 평가하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하여 측정모형의 타당도를 검증하였다(Anderson and Gerbing, 1988). 모형의 적합도 지수는 TLI (Tucker and Lewis, 1973), IFI(Bollen, 1989), CFI(Bentler, 1990)는 .90이상이면 좋은 적합도, RMSEA는 .05미만이면 좋은 적합도, .08미만이면 괜찮은 적합도, .10미만이면 보통 적합도, .10 이상이면 나쁜 적합도(Browne and Cudeck, 1992)로 판단한다. 모형의 적합도 지수는 양호하게 나타났으나 CSM초월 서비스 행동 1번, 5번 문항의 표준화 회귀계수가 기준치에 미달하는 것으로 나타나 이 문항을 제거한 후 다시 분석을 실시하고 적합도 지수를 살펴보았다. 측정모형의 적합도 지수는 TLI=.941, IFI=.949, CFI=.949, RMSEA=.050으로 양호하게 나타나

적합한 모형임을 확인하였다.

측정모형을 통해 집중타당도와 판별타당도를 검증하기 위하여 표준화 회귀계수, 개념 신뢰도 (Construct Reliability, CR), 평균분산추출 (Average Variance Extracted, AVE)값을 산출하여 Table 4 에 제시하였다. 표준화 회귀계수와 평균분산추출은 .5이상, 개념 신뢰도는 .7이상이면 수렴 타당도가 양호하다고 판단한다 (Anderson and Gerbing, 1988). 표준화 회귀계수는 .66 ~ .89, 평균분산추출은 .52 ~ .81, 개념 신뢰도는 .76 ~ .95로 나타나 집중타당도가 입증되었음을 알 수 있었다.

Table 4 AVE and CR of the Measurement Model

Latent Variable	Variable	$\beta$	AVE	CR
Meaningfulness	Meaning fullness1	.69	.74	.92
	Meaning fullness2	.80		
	Meaning fullness3	.86		
	Meaning fullness4	.82		
Competence	Competence1	.85	.81	.95
	Competence2	.87		
	Competence3	.79		
	Competence4	.73		
Self-determination	Self-determination1	.71	.68	.89
	Self-determination2	.77		
	Self-determination3	.89		
	Self-determination4	.88		
Impact	Impact1	.74	.63	.87
	Impact2	.83		
	Impact3	.82		
	Impact4	.78		
Customer Focused Job Performance Attitude	C-Attitude1	.76	.74	.92
	C-Attitude2	.82		
	C-Attitude3	.66		
	C-Attitude4	.71		
Service Behaviors by CSM	by CSM1	.74	.79	.95
	by CSM2	.79		
	by CSM3	.82		
	by CSM4	.77		
	by CSM5	.75		
Service Behavior beyond CSM	beyondCSM2	.71	.52	.76
	beyondCSM3	.76		
	beyondCSM4	.77		

판별타당도는 평균분산추출의 제공근 값이 잠재변수 간 상관계수의 절대값 보다 높을 경우 판별타당도가 확보된 것으로 본다(Fornell and Larcker, 1981). 각 잠재변수의 상관계수와 평균분산추출의 제공근 값을 Table 5 에 제시하였다. 평균분산추출의 제공근 값이 해당하는 행과 열의 상관계수보다 대체로 큰 것으로 나타나 판별타당도가 부분적으로 확보되었음을 알 수 있었다.

Table 5 Correlation Coefficient between latent Variables and Square Root of AVE

	(N=461)						
	1	2	3	4	5	6	7
1.Meaningfulness	(.86)						
2.Competence	.64	(.90)					
3.Self-Determination	.44	.45	(.82)				
4.Impact	.41	.36	.70	(.79)			
5. Customer Focused Job Performance Attitude	.68	.57	.36	.28	(.86)		
6. Service Behavior by CSM	.50	.57	.30	.23	.68	(.89)	
7. Service Behavior beyond CSM	.12	.06	.27	.21	.10	-.03	(.72)

( ) = Square Root of AVE

#### 4.6 가설 검증

임파워먼트가 고객중심 업무수행자세를 매개로 CSM기반 서비스행동, CSM초월 서비스행동에 영향을 미치는 모형을 연구모형으로 설정하고 구조방정식모형을 적용하였다. 분석결과, 적합도 지수가 기준치에 다소 미달하여 수정지수(Modification Index) 방법을 적용하였다. 즉 측정변인의 오차분산끼리 공분산을 허용하여 적합도 지수를 상승시킨 후 다시 분석을 수행하였다. 모형의 적합도 지수는 TLI=.942, IFI=.953, CFI=.952, RMSEA=.059로 양호하게 나타났다.

직접경로를 분석한 결과는 Table 6과 Fig. 2 에 제시한 바와 같다. 심리적임파워먼트는 고객

중심 업무수행자세, CSM기반 서비스행동을 정적으로 유의미하게 설명하였다. 반면 심리적임파워먼트는 CSM초월 서비스행동에 정적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그리고 고객중심 업무수행자세는 CSM기반 서비스행동을 정적으로 유의미하게 설명하는 것으로 나타났고, CSM초월 서비스행동에는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 심리적임파워먼트가 고객중심 업무수행자세에 (+)의 영향을 미칠 것이라고 설정한 H1과 심리적임파워먼트가 CSM기반 서비스행동에 (+)의 영향을 미칠 것이라고 설정한 H2-1가 채택되었다. 반면 심리적임파워먼트가 CSM초월 서비스행동에 (+)의 영향을 미칠 것이라고 설정한 H2-2는 기각되었다. 그리고 고객중심 업무수행자세가 CSM기반 서비스행동에 (+)의 영향을 미칠 것이라고 설정한 H3-1은 채택되었으나 고객중심 업무수행자세가 CSM초월 서비스행동에 (+)의 영향을 미칠 것이라고 설정한 H3-2는 기각됨을 알 수 있었다.

다음으로 Hur(2013)가 제안한 부트스트래핑(2,000회)을 실시하여 매개효과를 검증한 결과는 Table 7 에 제시한 바와 같다. 심리적임파워먼트가 고객중심 업무수행자세를 거쳐 CSM기반 서비스행동으로 가는 간접경로가 유의미한 것으로 나타났다. 심리적임파워먼트는 CSM기반 서비스행동에 직접적으로도 영향을 미치므로 고객중심 업무수행태도는 임파워먼트와 CSM기반 서비스행동 간의 관계를 부분매개하는 것으로 확인되었다. 매개효과의 크기는 .36 이며 95%하한 값은 .18이며, 상한 값은 .65로 나타나서 95% 수준에서 유의한 것으로 나타난 것을 알 수 있다. 반면, 심리적임파워먼트가 고객중심 업무수행태도를 거쳐 CSM초월 서비스행동으로 가는 간접경로는 유의미하지 않아 고객중심 업무수행태도는 심리적임파워먼트와 CSM초월 서비스행동 간의 관계를 매개하지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 고객중심 업무수행태도가 임파워먼트와 CSM기반 서비스행동 간의 관계를 매개할 것이라고 설정한 H4가 채택되고, 고객중심 업무수행태도가 심리적임파워먼트와 CSM초월 서비스행동 간의 관계를 매개할 것이라고 설

정한 H5가 기각됨을 알 수 있었다.

Table 6 Estimates of the Parameters of the Research Model

H	Path	B	SE	$\beta$	t
H1	Psychological Empowerment -> Customer Focused Job Performance Attitude	1.18	.16	.76	7.46***
H2-1	Psychological Empowerment -> Service Behaviors by CSM	.34	.11	.27	2.99**
H2-2	Psychological Empowerment -> Service Behaviors beyond CSM	.47	.27	.20	1.74
H3-1	Customer Focused Job Performance Attitude -> Service Behaviors by CSM	.39	.07	.48	5.54***
H3-2	Customer Focused Job Performance Attitude -> Service Behaviors beyond CSM	-.10	.17	-.07	-.63

\*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

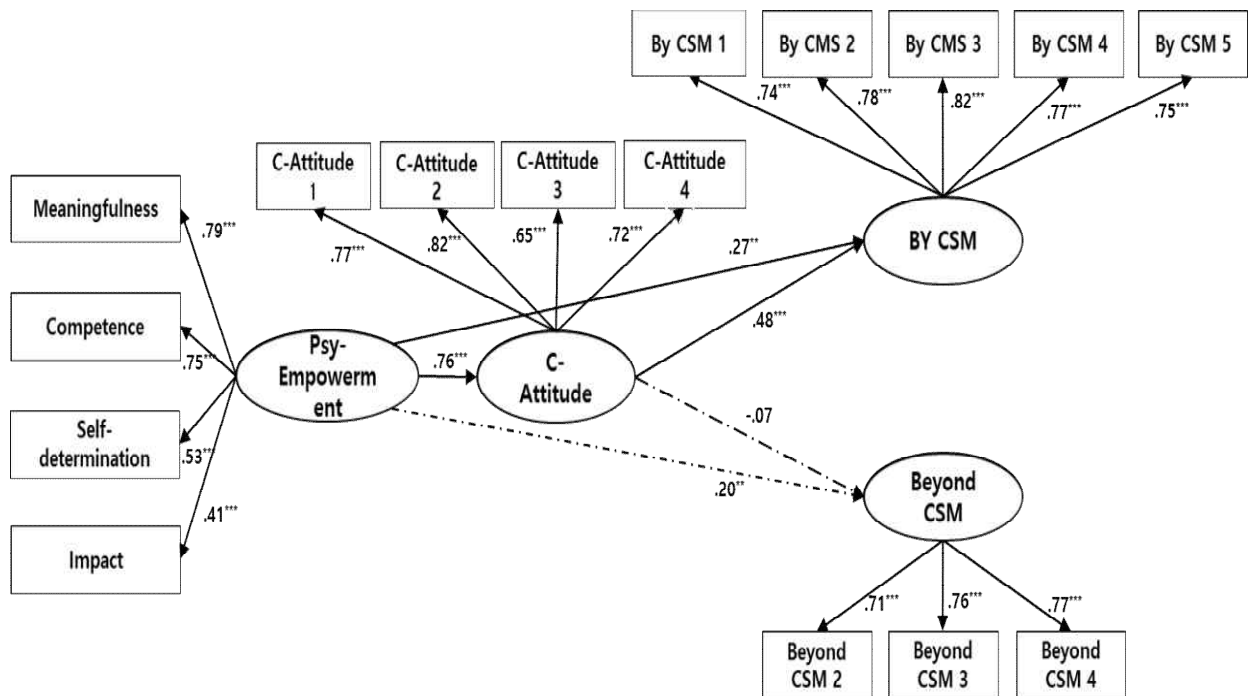


Fig. 2 Path coefficient of research model

Table 7 Mediating Effect

H	Path	$\beta$	SE	$p$	95% CI
Psychological Empowerment ->					
H4	Customer Focused Job Performance Attitude -> Service Behavior by CSM	.36**	.13	.001	.18 - .65
Psychological Empowerment ->					
H5	Customer Focused Job Performance Attitude -> Service Behavior beyond CSM	-.05	.11	.616	-.25 - .16

\*\* $p < .01$ 

## 5. 결론 및 제언

항공산업은 항공기라는 유형의 상품을 이용하여 고객들에게 서비스를 제공하는 대표적인 서비스 산업으로, 서비스의 품질이 곧 중요 상품의 품질로 인식된다. 따라서 항공사는 지속적인 고객의 서비스 품질평가와 전반적인 만족도 관계를 밝혀나가야 한다(Lee and Kim, 2014). 포스트 코로나에는 국내 항공사 간의 치열한 경쟁이 예견된다. 전에 없던 불확실성을 경험한 항공사들은 그동안과 전혀 다른 새로운 고객경험을 고안하여 고객유치에 힘쓰고 항공사 품질에 중요한 영향을 미치는 기내서비스에 주목할 것이다. 이에 본 연구에서는 고객접점에서 서비스를 제공하는 객실승무원의 고객중심의 업무수행 자세와 서비스행동에 영향을 미치는 요인들 간의 관계를 살펴봄으로써 기내서비스 향상을 위한 실무적 시사점을 도출해보고자 하였다.

객실승무원의 서비스행동은 조직 특성에 부합하도록 하기 위하여 CSM기반 서비스행동과 CSM초월 서비스행동으로 구분하였으며, 객실승무원의 심리적임파워먼트가 고객중심 업무수행 자세와 서비스행동에 미치는 영향을 실증분석하였다. 연구결과 첫째, 객실승무원이 인지하는 심리적임파워먼트는 고객중심 업무수행 자세에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 객실승무원의 근무환경은 각자에게 할당된 근무구역에서 제한된 가용 시간과 서비스자원을 활용하여 고객만족을 실현시켜야하는 제약이 있다.

따라서 객실승무원 스스로 업무에 대한 재량권과 자신감을 인지했을 때 고객중심의 업무수행 자세가 더욱 발현됨을 확인하였다. 둘째, 심리적임파워먼트는 CSM기반 서비스행동에 긍정적인 영향을 미치고 있으며 반면 CSM초월 서비스행동에는 영향을 미치지 않음을 확인하였다. CSM기반 서비스행동은 회사에게 의무적으로 수행하도록 규정한 업무지침서에 기반한 서비스행동이다. 객실승원은 철저한 직무교육과 규범과 절차의 중요성에 노출이 많이 되고 있어, 심리적임파워먼트는 표준화된 서비스행동인 CSM기반 서비스행동만을 강화시킨 것으로 해석된다. 반면에 심리적임파워먼트가 CSM초월 서비스행동에 영향을 미치지 않는 것은, 객실승무원이 심리적인 자신감과 재량권이 인지된다고 하더라도 규정을 넘어서는 서비스 행동을 함으로써 초래하게 될 규정위반 등의 책임을 회피하고자 하는 의도가 존재하기 때문인 것으로 판단된다. 항공사에서는 서비스 편차에서 오는 고객 불만을 최소화하기 위해서 CSM에 근거한 서비스인가의 여부를 상벌의 기준으로 삼고 있어 이러한 조직 문화가 영향을 미친 것으로 판단할 수 있을 것이다. 셋째, 고객중심 업무수행 자세는 심리적임파워먼트와 CSM기반 서비스행동 간에 매개효과를 나타내는 것으로 분석되었고, 심리적임파워먼트와 CSM초월 서비스행동 간에는 매개효과가 입증되지 않았다. 고개에게 보여지는 행동 뿐만 아니라 서비스 준비를 포함한 모든 제반 업무를 고객을 우선시 하고자 하는 고

객중심 업무수행자세는 고객만족을 위해 매우 중요한 자세이다. 심리적으로 자심감이 고양된 상태는 회사에서 정해진 업무의 완수를 위해 완벽하게 하고자 객중심 업무수행자세가 전제됨으로써 CSM기반 서비스행동이 더욱 강화된다고 판단할 수 있다. 그러나 객중심 업무수행자세는 자신감과 할 수 있다는 재량이 부여되더라도 CSM에 기재되어 있지 않는 그 이상의 서비스를 수행하는 초월 서비스행동을 끌어내지 못하고 있음을 알 수 있다. 오늘날 항공여행이 보편화되면서 고객의 서비스 기대 수준은 높고 다양한 성향의 고객으로부터 예상치 못한 서비스를 요구받는 등 승무원의 업무 강도와 부담감은 점차 증대하고 있다. 더욱이 코로나로 인한 감염의 위험과 국내 항공사 간의 합병과 살아남기 위한 경쟁구도 속에서 승무원들의 심리적 압박과 위먼트는 원활한 서비스 완수를 위해 중요하다. 이런 시점에 본 연구 결과는 객실승무원의 심리적 요인이 서비스행동에 미치는 영향임을 확인하였다는 데 의미가 있다. 그리고 객실서비스 수행에 있어 CSM이 중요한 기준을 제시하고 있으나 창의적이고 융통성 있는 서비스가 고객을 충성고객으로 전환시킬 수 있는 만큼, CSM을 넘어서는 유연한 서비스가 구현되어야 할 것이다. 이를 위해서는 규범과 절차에 얽매이지 않고 고객과의 상호작용을 통한 의미 있는 진실의 순간을 만들 수 있는 객실 운영 전략의 필요성을 제시하였는데 의의가 있다. 향후 연구에서는 저비용항공사와 대형항공사승무원을 대상으로 한 비교연구를 제언하며 객실교육과 운영 면에서 서비스 성과의 차이를 가져오는 변수들을 탐구해보는 것도 의미가 있으리라고 판단된다. 또한 본 연구에서는 객실승무원의 행동에 미치는 영향을 분석하였으나 CSM기반 서비스행동과 CSM초월 서비스행동이 고객에게 긍정적인 영향을 미치는지에 대한 실증분석이 제시될 필요가 있다고 판단된다.

## References

Ackfeldt, A. L. and Wong, V. (2006). The

- Antecedents of Prosocial Service Behaviours: An Empirical Investigation. *The Service Industries Journal*, 26(7), 727-745.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Babakus, E., Yavas, U. and Ashill, N. (2009). Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A Surface Level Trait Perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.
- Bateson, J. E. (1989). *Managing Services Marketing*. London: Dryden Press.
- Barbee, C. and Bott, V. (1991). Customer Treatment as a Mirror of Employee Treatment. *Advanced Management Journal*, 5(1), 27.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-102.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bettencourt, L. A. and Brown, S. W. (2003). Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors In Service Organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 394-408.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P. and Meuter, M. L. (2001). A Comparison of Attitude, Personalty, and Knowledge Predictors of Service - Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1997).



- Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Bollen, K. A. (1989). A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models. *Sociological Methods and Research*, 17(3), 303-316.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T. and Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers Personality Trait Determinants and Effects on Supervisor Performance Rating, *Journal of Marketing Research*, 39(2), 110-119.
- Browne, M. W. and Cudeck, R. (1992). Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sociological Methods and Research*, 21(2), 230-258.
- Bu, J. W. (2015). *The Impact of Empowerment and Intenal Service Quality on Customer Orientation: Focused on China Banks*. Master Thesis, Graduate School, Hansung University.
- Byun, M. H. (2015). *The Effect of The Servant Leadership on The Empowerment And Customer Orientation: Focused on The Moderating Effect of Social Support*, Doctoral Dissertation, Graduate School, Kyoungki University.
- Byun, H. J. and Lee, B. C. (2020), The Analysis of Competitiveness among Low-Cost Carriers: A Niche Theory Perspective, *Journal of Tourism Sciences*, 44(3), 31-49.
- Chang, J. Y. and Choi, H. B. (2007). The Mediating Effect of Autonomous Motivation on the Relationship Between Psychological Empowerment and Organizational Commitment. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 20(2), 113-133.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 471-482.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Deshpande, R., Farley, J. U. and Webster, Jr. F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Deshpande, R. and Farley, J. U. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2, 213-232.
- Donavan, D. T. and Hocutt, M. A. (2001). Customer Evaluation of Service Employee's Customer Orientation: Extention and Application. *Journal of Quality Management*, 6(2), 293-306.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. and Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service Worker - Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
- Dunlap, B. J., Dotson, M. J. and Chambers, T. M. (1988). Perceptions of Real-Estate Brokers and Buyers: A Sales-Oriented, Customer - Orientation Approach, *Journal of Business Research*, Elsevier, 17(2), 175-187.
- Ford, J. K., MacCallum, R. C. and Tait, M. (1986). The Application of Exploratory Factor Analysis in Applied Psychology: A Critical Review and Analysis. *Personnel Psychology*, 39(2), 291-314.
- Foy, N. (1994). *Empowering People at Work*, London: Gower Publishing.
- Gin, M. J., Kim, H. K., Ryu, S. M. and Kwak, W. J. (2020). The Effects of Empowering Leadership on In-Role and

- Extra-Role Behavior Focus on the Mediating Role of Psychological Ownership, *Korean Academy of Leadership*, 11(2), 67-92.
- Goldstein, S. M. (2003). Employee Development: An Examination of Service Strategy in A High-Contact Service Environment, *Production and Operations Management*, 12(2), 186-203.
- Gu, J. H. (2001). The Effect of the Market Orientation on the Customer Orientation and the Financial Output in the Family Restaurant: Focused on the Operation of Foreign Brand Family Restaurant, *Journal of Tourism Management Research*, 16(2), 187-204.
- Go, M. S. (2008). A Study on the Influence of Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Clinical Nurses, *Korean Journal of Hospital Management*, 9(2), 23-45.
- Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, 4, 36-44.
- Han, H. S. and Kim, Y. T. (2009). A Study on Service Quality and Customer Satisfaction for Selection of Customer, *Journal of Korea Service Management Society*, 10(1), 1-21.
- Hartline, M. D. and Ferrell, O. C. (1996). The Management of Customer - Contact Service Employees, *Journal of Marketing*, 60(Oct.), 52-70.
- Henning-Thurau, T. (2004). Customer Orientation of Service Employee: Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15, 460-478.
- Horovitz, M. D. and Cudenne. P. (1990). Guest Perceptions of Hotel Quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 632-647.
- Hu, T. (2016). *The Effects of Chinese Enterprise's Personnel Customer Orientation and Business Intelligence on Champion Behavior: The Mediated Effect of Empowerment*, Master Thesis, Graduate School, Hanbat University.
- Hur, W. M. (2013). How Researchers Estimate Indirect Effect using Bootstrapping: The Case of Simple, Multiple, and Double Mediation, *Journal of Corporation and Innovation*, 6(3), 43-59.
- Im, J. H. (2016). The Study on How Psychological Empowerment of Hotelier Can Influence on Customer Orientation - Focused on Customer Contact Service Division Department of Five-Star Hotels -, *Journal of Tourism and Leisure Research*, 4, 93-115.
- Im, J. E. (2015). The Effects of Perceived Empowerment on Customer-Oriented Behavior among Hotel Employees: Focused on The Mediation Effect of Job-Esteem, *Journal of Tourism and Leisure Research*, 27(6), 41-57.
- Jayaram, J. and Xu, K. (2016). Determinants of Quality and Efficiency Performance in Service Operations, *International Journal of Operations and Production Management*, 36(3), 265-285.
- Jung, C. H. (2019). *Correlation Research on Empowerment, Service Orientation, Job Satisfaction, Organizational Commitment of Tourism Administration Organization*, Doctoral Dissertation, Graduate School, Joengu University.
- Jung, D. Y. and Cho, C. H. (2010). An Effect of Empowerment Based LMX on Job Satisfaction and Organizational Commitment : Focusing on Residential Care Facilities for the Aged in Daegu-Gyeongbuk Area. *Korea Journal of Business Administration*, 23(5), 2353-2375.

- Jung, J. A. and You, H. J. (2011). A Study on the Quality of Education Service Based on the Kano's Model - Focused on Case of a Airlines. *The Korea Service Management Society*. 2011(11), 1-24.
- Jung, Y. S. and Byun, C. S. (2012). The Impacts of Customer Orientation and Empowerment, on Service Climate and Service Performance: The Moderating Effect Of Organizational Identification, *The Korea Service Management Society*, 2012(5), 146-172.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior, *Behavioral Science*. 9, 131-146.
- Kelly, S. W.(1992). Developing Customer-Orientation among Service Employees, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 20(1), 27-36.
- Kim, C. G. (2007). A Study on Job Satisfaction and Customer Orientation of Hotel Employees, *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 21(1) 159-174.
- Kim, Y. J. (2018). Service Failure Recovery Strategies Through Human Service Capability: A Case Study of Airline Cabin Service, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 23(5), 143-157.
- Kim, J. K. and Song, B. J. (2011). A Study on the Effects of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Focus on the Mediating Role of Empowerment, *The Korean Journal of Local Government*, 15(2), 51-72.
- Kim, S. H. and Lee, Y. I. (2009). The Structure Relationship among LMX, Empowerment, Organizational Commitment of Flight Attendants. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 24(3), 125-146.
- Kim, K. H. (2009). A Study on the Influence of the Customer Orientation on the Empowerment in the Hotel Industry, *Journal of Service Research*, 6(1), 1-19.
- Kim, K. T., Lee, D. J. and Lee, C. K. (2020). The Relationship Between Servant Leadership, Psychological Empowerment and Individual Performance: A multi-level Study for Hotel Employees. *Korean Hospitality and Tourism Academey*, 29(8), 123-141.
- Kim, Y. J. (2018). Service Failure Recovery Strategies Through Human Service Capability: A Case Study of Airline Cabin Service, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 23(5), 145 - 157.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. NY: The Guilford Press.
- Ko, H. I., Jang, K. S. and Song, J. S. (2012). The Effects of Self-Leadership on Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior -Centering around Workers Engaged in Medical Institutions in Ulsan Metropolitan City-, *Journal of Industrial Studies*, 28(2), 161-193.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A. and Ledford. G. E. (1995). *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Quality Management in Fortune 1000 Companies*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lee, J. D. (2010). *The Effects of Empowerment on Customer Orientation-Focused on the Mediating Effects of Job Involvement and Motivate Contributions*, Master Thesis, Graduate, Jeonbuk

- University.
- Lee, S. K. (2021). *The Effect of CSM Perception on Customer-Focused Service Behavior of Flight Attendants: Based on Value-Attitude-Behavior(VAB)Model*. Doctoral Dissertation, Graduate School, Inha University.
- Lee, S. G. and Park, M. S. (2011). The Study on The Influence of Emotional Leadership on Organizational Effectiveness and Customer Orientation, *Journal of Tourism and Leisure Research*, 23(1), 122-140.
- Lee, C. W. and Kim, M. J. (2014). The Effect of Satisfaction, Trust and Repurchase Intention in Airline Industry Quality, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 19(2), 137-145.
- Levitt, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation of Anything. *Harvard Business Review*. Jan-Feb, 83-91.
- Murphy, K. R. (1994). *Toward a Board Conceptualization of Jobs and Job Performance: Impact of Changes in the Military Environment on the Structure, Assessment, and Prediction of Job Performance*, In Rumsey M. G., Walker C. B., Harris J. H. (eds.), *Personnel Selection and Classification*, 85-102. Hillsdale, NJ. Erlbaum.
- Naver, J. C. and Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Methods*. NY: McGraw-Hill.
- Oh, M. J. and Oh, S. H. (2017). The Effects of Hotel Employees Psychological Empowerment to Prosocial Service Behavior : Focused on the Mediating Effects of Service Orientation, *Journal of Tourism and Leisure Research*, 7, 147-164.
- Oh, S. S., Kim, K. B. and Lee, Y. C. (2011). The Effect of Organizational Climate, Empowerment, Support the Organization on Organizational Commitment. *Business Research Center Dong-A University*, 32(2011), 67-88.
- O'Reilly, C. A. and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Issues in Organization and Management Series. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books/D. C. Heath and Co.
- Park, C. W. and Yang, M. S. (2008). An Exploratory Study on the Relationship of Organizational Citizenship Behavior of Police Officer, Empowerment and Customer Orientation, *Journal of Korean Society of Computer and Information*, 13(5), 309-313.
- Park, D. H. and Cho, T. J. (2020). The Effects of Leader's Change-oriented Leadership on Adaptive Performance of Employees: The Mediating Role of Boundary Spanning Behavior. *The Korean Journal of Human Resource Development*, 22(1). 103-130.
- Park, J. A. (2021). Influential Relationships Among Airline Cabin Crew's Job Instability, Job Stress, Depression and Turnover Intention: Under the Covid-19 pandemic and airline M&A transactions situation, *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 30(6), 221-237.
- Park, S. Y.(2015). The Impacts of Hotel Service Employees Emotional Labor on Customer-Oriented Behaviors - Focused on the Moderating Effects of the Training and the Reward, *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 24(3), 213-233.

- Park, Y. S. and Son, Y. K. (2011). Effects of High Performance Work System on Customer Oriented Boundary Spanning Behavior. *Journal of Human Resource Management Research*, 18(2), 47-70.
- Park, W. S. (2009). *The Influence of Airline Service Training on Customer Orientation*, Doctoral dissertation, Graduate School, Hoseo University.
- Park, W. W. (1997). How a Western Management Concept is Transferred to Korea: The Case of Empowerment, *Korean Management Review*, 30(4), 1265-1289.
- Peters, T. J. and Austin, N. (1985). *A Passion for Excellence*, New York: Random House, Inc.
- Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research, *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879 - 903.
- Saxe, R. and Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Seok, K. H. and Jo, L. H. (2002). The effect of Psychological Empowerment on Job Satisfaction among Airline's Employees, *Journal of Tourism Services Research*, 2(3), 105-131.
- Shin, D. J., Koo, D. W. and Lee, D. C. (2021). The Effect of Hotel Employees' Empathy on Customer Orientation and Service Behavior - Moderating Effect of Sense of Calling -, *Journal of Hotel and Resort*, 20(4), 63-85.
- Shim, J. Y. (2009). *The Effect of Flight Attendant's Perceived Psychological Empowerment on Their Service-Orientation.- Focused on the Mediating Effect of Psychological Ownership* -, Master Thesis, Graduate School, Sejong University.
- Sims, H. P. and Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership paradigm*, Newbury Park, Sage.
- Shon, M. K. (2013). *The Influence of Leadership Style on the Creativity of Employees*, Doctor Dissertation, Graduate School, Kyung Hee University.
- Simon, H. A. and March, J. C. (1958). *Organization*, New York: Wiley.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. and Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain, *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Suh, C. J. and Lee, B. R. (2013). The Study of Factors Affecting to MOT Employees on Service Industry to Handle Service Manual, *The Korea Service Management Society*. 24(3), 353-369.
- Goldstein, S. M. (2009). Employee Development: An Examination Of Service Strategy in A High-Contact Service Environment, *Production and Operations Management*, 12(2), 186-203.
- Shrout, P. E. and Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422-445.
- Swan, J. E., Trawick, I. F. and Silva, D. W.(1985). How Industrial Salespeople Gain Customer Trust. *Industrial Marketing Management*, 14(3), 203-211.
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A. and Ulaga, W. (2015). How Sales Strategy Translates into Performance: The Role of Salesperson Customer Orientation and Value-Based

- Selling. *Industrial Marketing Management*, 45(1), 12-21.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tucker, L. R. and Lewis, C. (1973). A Reliability Coefficient for Maximum Likelihood Factor Analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1-10.
- Whelan, S., Davies, G. and Bourke, R. (2010). Public Sector Corporate Branding and Customer Orientation, *Journal of Business Research*, 63(11), 1164-1171.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, M. R. (1992). *Organizational Culture as a Predictors of the Level of Salesperson's Customer Oriented Behavior*. Doctoral Dissertation, Oklahoma State University.
- Williams, M. R. and Attaway, J. S. (1996). Exploring Salespersons' Customer Orientation as A Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*. 16(4), 33-52.
- Yoon, B. S. (2001). Empowerment: Concept, Theory and Practice, *Yonsei Business Review* 38(1), 71-112.
- Yoon, H. Y., Park, K. S., Park, W. K. and Park, S. S. (2019). The Effect of Empowerment and Internal Service Quality Management in an Airline on Customer Orientation, *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 20(7), 578-588.
- Yoo, J. J. and Arnold, T. J. (2014). Customer Orientation, Engagement, and Developing Positive Emotional Labor. *The Service Industries Journal*, 34(16), 1272-1288.



**이 수 경 (SooKyoung Lee)**

- 정회원
- 이화여자대학교 독어독문학과 문학사
- 이화여자대학교 교육공학과 교육학석사
- 인하대학교 경영학과 생산 및 경영과학 박사
- 중부대학교 항공관광학부 항공서비스전공 조교수
- 관심분야 : 서비스 품질경영, 항공서비스, 교육 서비스