

Original Article

<https://doi.org/10.12985/ksaa.2018.26.2.098>
ISSN 1225-9705(print) ISSN 2466-1791(online)

항공사승무원 상사의 변혁적리더십이 고객지향성에 미치는 영향:
조직몰입의 매개효과 검증을 중심으로
박윤미*

The Impact of Transformational Leadership of Airline Flight Attendants
Manager on Customer Orientation: Testing the Mediating Effects of
Organizational Commitment

Yun Mi Park*

ABSTRACT

Recently, the airline industry has grown tremendously, and competition among airlines has intensified. Therefore, the importance of airline's service quality has been greatly emphasized. The human service provided by the airline is the biggest service the customer feels, so the customer orientation of the flight attendant is very important. The aim of this study was to identify the mediating effects of organizational commitment on the relationship among transformational leadership and customer orientation. As a results of the study, transformational leadership had positive significant effects on organizational commitment and job customer orientation. The results of this study imply that the organizational commitment play significant mediating role between transformational leadership and customer orientation.

Key Words : Transformational leadership(변혁적리더십), Customer orientation(고객지향성), Organizational commitment(조직몰입), Airline Flight Attendants(항공사 승무원)

I. 서 론

세계의 항공산업은 지속적으로 성장하고 있으며, 아시아지역은 타 지역보다 높은 성장률이 예측되고 있다. 우리나라의 경우에도 소득의 증대, 여행패턴의 변화, 그리고 다양한 LCC(Low cost

carrier)의 등장과 같은 사회적 배경으로 인하여 항공산업은 크게 성장하고 있다. 이러한 항공산업의 성장은 항공사 간의 경쟁심화로 이어지고 있으며, 각 항공사는 경쟁우위를 확보하기 위해서 자사만의 특별한 인적서비스를 통한 차별화전략을 실시하고 있다[1].

항공사가 제공하는 서비스 중에 인적서비스는 고객의 만족도에 가장 큰 영향을 미치기 때문에 초접점 대면서비스를 제공하는 승무원의 역할은 매우 중요하다[1][2]. 이러한 승무원의 역할에 따라 항공사의 만족도뿐만 아니라 이미지까지도 변

Received : 09. Jun. 2018. Revised : 13. Jun. 2018.

Accepted : 30. Jun. 2018.

* 세한대학교 항공서비스학과

연락처 E-mail : ympark@sehan.ac.kr

연락처 주소 : 충청남도 당진시 신평면 세한대길

33 항공대학 항공서비스학과

화될 수 있기 때문이다[3][4]. 따라서 기존의 많은 선행연구에서는 항공사서비스에서 승무원의 대면서비스에 대한 중요성을 강조하였다[2][5].

항공사 승무원의 우수한 고객지향성 서비스를 제공하기 위해서는 승무원들에게 시대적 흐름에 맞는 혁신적인 비전을 제시하면서 사기를 증진시켜야한다. 이러한 비전과 사기를 증진시키는 과정에서 실질적으로 승무원을 관리하는 중간관리자의 역할이 중요하며, 중간관리자의 역할에 따라 승무원의 조직몰입, 조직만족, 조직신뢰, 직무만족, 직무성과, 고객지향 등 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다[6][7][8][9][10][11]. 또한, 중간관리자는 변화하는 시대에 맞는 조직의 공정성에 대한 높은 의식도 매우 중요하다.

최근 국내에서 사회적 문제가 된 항공사의 갑질문화는 상급관리자뿐만 아니라 중간관리자의 역할이 제대로 수행되었는지에 대한 문제를 제기해볼만하다. 이는 중간관리자들이 조직문화를 그대로 흡수하여 변혁적인 리더십을 발휘하지 못하였기 때문에 지속적으로 한 기업에서 자행되었던 일이었을 것이다. 따라서 중간관리자의 변혁적리더십은 조직의 성과뿐만 아니라 조직의 공정성 차원에서 그 역할이 중요할 것으로 사료된다. 기업이 한 개인의 소유가 아니므로 조직 공정성에 대한 의식을 향상에 따라 조직문화가 결정되기 때문에 중간관리자의 도덕성, 공정성, 그리고 책임성이 있는 리더십이 매우 중요하다. 중간관리자의 역할은 조직성과뿐만 아니라 조직문화를 좌우될 수 있기 때문에 기업에서는 시대에 흐름에 맞는 기업을 투명하게 운영하기 위해서 중간관리자의 리더십을 향상시켜 기업이미지 향상 및 궁극적으로는 조직의 성과를 극대화시킬 수 있다.

이에 본 연구에서는 지속적인 성장과 더불어 경쟁구조가 심화되는 항공산업에서 인적서비스의 중요성에 따라 조직원의 혁신적인 성과를 위해 중간관리자의 리더십이 조직원의 태도에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 구체적으로 항공사 승무원 상사의 변혁적리더십이 승무원의 조직몰입과 고객지향에 어떠한 영향을 미치는 지를 파악하고, 변혁적리더십과 고객지향의 영향관계에서 직무몰입의 매개효과를 규명하고자 한다. 이러한

연구는 항공사 승무원의 인적관리에서 중간관리자의 리더십에 대한 실무적인 시사점을 제시할 수 있는 기초적인 자료가 될 것으로 기대한다.

II. 본 론

2.1 이론적고찰

2.1.1 변혁적리더십

리더십은 조직의 목표위해 조직원을 이끄는 특성으로 조직원 스스로가 즐겁게 업무에 몰입할 수 있도록 이끌어내는 능력이라고 할 수 있다 [35][36]. 조직에서 조직원을 이끄는 리더십은 매우 중요하다. 기존의 전통적리더십인 거래적 리더십(Transactional leadership)은 리더가 조직원과 교환의 상황에서 리더가 계약에 의해 주도권을 형성할 때 주로 발생된다. 리더는 조직원이 성과를 달성하기 위해서 명확한 확신을 주어야하고, 부하의 욕구를 파악하여 부하의 성과와 어떻게 교환이 될지를 파악해야한다. 따라서 리더는 조직원에게 상황적 보상이나 예외적 관리를 제시할 수 있어야한다. 이렇듯 전통적리더십은 교환에 그 초점을 맞추었다며, 최근 대두되고 있는 변혁적리더십은 조직원과 신뢰를 형성하여 비전을 제시하고 조직원의 개인 임파워먼트나 도전목표를 설정해주는 것이다. 이러한 변혁적리더십은 조직원 스스로 업무에 대한 동기부여, 지적자극, 개인적 배려를 통해 기대이상의 결과를 가져오는 효과로 나타나고 있다[37].

변혁적리더십이란 리더의 카리스마로 조직의 시대적 변화에 맞춰 조직원에게 새로운 비전 제시, 지적자극, 욕구충족 등을 통해 직원의 능력을 증진시키는 것이다[12][13]. Burns(1978)에 의해서 제안된 변혁적리더십은 조직관리분야에서 엄청난 관심과 더불어 가장 지배적인 리더십의 하나이다. Banks, McCauley, Gardner, & Guler(2016)은 선행연구를 토대로 변혁적리더십에서 리더를 추종하는 조직원을 충족시키는 네 가지 차원인 이상적영향, 영감적동기부여, 비전자극, 그리고 개별적 고려사항에 대해서 제시하였다. 구체적으로 첫째, 이상적영향은 개인이 추종자들과 동일시하는 것을 권장하는 행동개입에 대한 특성이고, 둘째,

영감적동기부여는 추종자들을 격려하기 위한 비전제시이며, 셋째, 비전자극은 리더가 기존의 가정에 도전하면서 조직원들의 위험을 감수할 수 있도록 장려하는 정도이고, 마지막으로 개별적 고려사항은 리더가 자신의 추종자들의 욕구나 충족하고자하는 정도를 고려하는 것이다.

조직의 리더들은 조직원들에게 끊임없는 동기를 부여하고, 조직원들은 자신이 따르는 리더들에게 감정뿐만 아니라 애착을 보이면서 자신의 새로운 업무적 비전과 동기를 유발시켜야한다. 따라서 인적자원측면에서 조직원의 효율적인 관리를 위하여 중간관리자의 변혁적리더십이 중요하게 대두되면서 관련 연구가 활발하게 이루어지고 있다.

Top, Akdere, & Tarcan(2015)은 공무원과 민간직원의 변혁적리더십과 직무만족, 조직몰입, 그리고 조직신뢰의 긍정적인 영향관계를 규명하였고, 김진옥·이충기(2017)는 여행사 상사의 변혁적리더십이 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명하였고, Patiar & Wang(2016)는 호주 호텔종사자를 대상으로 변혁적리더십과 조직몰입의 관계를 통해 부서성과에 대한 긍정적인 효과를 규명하였다. Jauhari, Singh, & Kumar(2017)는 인도 IT종사자를 대상으로 변혁적리더십이 고객지향에 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명하였고, Liaw, Chi, & Chuang(2010)은 많은 선행연구에서 변혁적리더십이 고객지향에 미치는 직접적인 영향관계를 규명하였다면, 그들의 연구서는 대만의 상점종사자를 대상으로 변혁적리더십이 고객지향에 미치는 직접효과와 슈퍼바이저 지원의 매개효과를 통한 간접효과에 대한 유효성을 규명하였으며, Lindblom, Kajalo, & Mitronen(2015)은 핀란드 소매업 종사자를 대상으로 리더십이 고객지향에 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명하였다. 따라서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 항공사승무원 상사의 변혁적리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설2. 항공사승무원 상사의 변혁적리더십은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

2.1.2 조직몰입

조직몰입은 인적자원관리에서 가장 중요한 개념이며[14], 특정한 조직에서 조직원으로 되어가는 과정 중에 조직으로부터 느끼는 감정이다[15]. 이러한 조직몰입에 대한 정의는 오래전부터 이루어져왔다. Hall, Scheider, & Nygren(1970)은 조직과 조직원의 목표가 점차적으로 통합되는 것으로 정의를 하였고, Sheldon(1971)은 조직의 방향으로 조직원의 정체성을 연결시키는 태도라고 정의하였으며, Salancik(1977)은 조직원이 조직에 대한 신념과 활동과 관여를 유지하는 상태라고 정의하였다. 이러한 선행연구를 정리하자면, 조직몰입은 조직원이 조직에 대한 신념, 감정 등으로 조직과 자신의 정체성과 연결시켜 조직의 목표와 하나가 되어가는 과정이라고 할 수 있다.

조직몰입은 조직 내에서 직원의 다양한 요인인 조직원의 업무성과, 직무몰입, 직무만족, 이직 의도 등에 영향을 미친다. 이에 많은 선행연구에서는 특정한 요인인 윤리적 경영, 직무스트레스, 내부마케팅, 직무환경 등이 조직몰입에 영향을 미치는지를 규명하였다[19, 20, 21]. 구체적으로 외식산업체의 윤리적경영이 조직몰입과 고객지향에 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명하였고[19], 호텔산업의 직무환경이 조직몰입과 고객지향에 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명하였고[20], 대기업의 협업이 조직몰입과 고객지향에 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명하였다[21]. 따라서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3. 항공사승무원의 조직몰입은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

조직몰입은 조직원이 조직의 목표와 하나가 되는 과정에서 특정한 선행요인과 후행요인에 대한 매개역할을 한다. 이에 많은 선행연구에서는 선행요인이 조직몰입을 통해서 조직원에게 어떻게 다양한 영향을 미치는 지에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있다. 구체적으로 Pradhan & Pradhan(2015)은 IT전문가를 대상으로 변혁적리더십, 조직몰입, 그리고 맥락성과의 구조적 관계를

통해 조직몰입을 매개를 통해 긍정적인 영향관계를 규명하였고, Choi, Tran, & Park(2015)는 베트남 서비스종사자를 대상으로 내재적리더십이 업무몰입에 미치는 영향관계에서 정서적몰입의 매개효과를 규명하였고, Caillier(2015)는 미국 공무원을 대상으로 변혁적리더십이 몰입에 미치는 영향관계에서 공공서비스동기와 조직몰입이 어떠한 매개효과를 규명하였다. 따라서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설4. 항공사승무원의 조직몰입은 변혁적리더십과 고객지향성의 영향관계에서 매개역할을 할 것이다.

2.1.3 고객지향

고객지향이란 고객과 직원의 상호작용수준에서 고객요구를 만족시키는 것이다[25]. 이러한 고객지향은 고객의 욕구와 기대에 충족시키는 것에 초점을 맞추며[26][27], 직무에 따라 개인의 특성이 나타난다[28]. 이러한 직원의 고객지향성은 영업성과에 중요한 지표가 될 수 있다[29]. 따라서 고객요구를 파악하고 충족시킬 수 있는 직원의 고객지향성 능력에 따라 조직의 성과가 다르게 나타날 수 있는 것이다.

직원의 고객지향성은 궁극적으로 조직의 영업성과와 직결되어 관련 선행연구가 다양한 분야에서 활발히 이루어지고 있으며, 특히 인적서비스를 제공하는 서비스분야에서 중요하게 다뤄지고 있다. 구체적으로 살펴보면, Choi, Kim, Lee, & Lee(2014)는 호텔종사원을 대상으로 스트레스 요인이 감정노동에 통해서 고객지향에 부정적인 영향을 미치는 것을 규명하였고, Song, Lee, Lee, & Song(2016)은 카지노종사자를 대상으로 CSR이 조직몰입과 직무만족을 통해서 고객지향에 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명하였으며, Lee, Ok, Lee, & Lee(2018)은 항공사승무원을 대상으로 감정노동이 비인격화를 통해서 고객지향에 부정적인 영향을 미치는 것을 규명하였으며, Nguyen, Groth, Walsh, & Hennig-Thurau(2014)는 서비스종사자를 대상으로 고객지향 스크립트

가 조직시민행동에 미치는 영향에서 고객지향 스크립트가 높은 직원이 조직시민행동을 더 높게 하는 것을 규명하였다. 이러한 결과들은 인적서비스를 제공하는 서비스 직원들의 고객지향은 긍정적인 요인에서는 긍정적인 결과로 나타나고, 부정적인 감정에서는 부정적으로 나타나기 때문에 긍정적인 고객지향을 위하여 부정적인 요인을 최대한 감소시킬 수 있는 전략이 필요하다는 것을 시사한다.

2.2 연구방법

2.2.1 연구모형

조직에서 리더의 리더십은 조직원들에게 영향을 미치어 조직성과에 직결되기 때문에 관련된 연구가 활발하게 이루어졌다. 많은 선행연구에서 상사의 변혁적리더십은 조직몰입과 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입도 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 본 연구에서는 선행연구를 토대로 변혁적리더십, 조직몰입, 고객지향성의 영향관계를 규명하고, 변혁적리더십이 고객지향성에 미치는 영향관계에서 조직몰입의 매개효과를 검증하기 위하여 아래<Fig 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

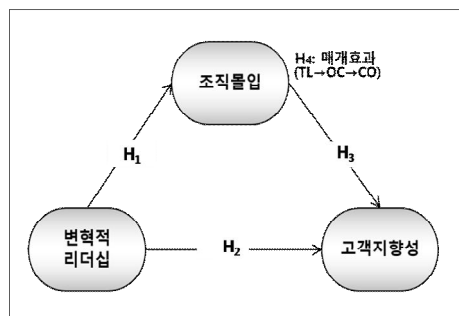


Fig 1. Research model

2.2.2 측정변수도출

본 연구에서의 변혁적리더십은 항공사 승무원이 상사에게서 느끼는 변혁적리더십으로 조작적 정의를 하고, 선행연구를 토대로 4개 변수를 도출하였다[7][8]. 조직몰입은 항공사 승무원이 느

끼는 회사에 대한 자부심과 몰입으로 조작적 정의를 하고, 선행연구를 토대로 4개 변수를 도출하였다[31][15]. 마지막으로 고객지향성은 항공사 승무원이 고객이 원하는 것을 파악하고 서비스하려는 의도로 조작적 정의를 하고, 선행연구를 토대로 4개 변수를 도출하였다[30][32].

2.2.3 자료수집 및 분석방법

본 연구에서는 선행연구를 토대로 설정한 연구가설의 실증분석을 위하여 항공사 승무원을 대상으로 2017년 11월 1일~12월 15일까지 설문조사를 실시하였다. 400부를 배포하여 342부가 수거되었고, 수거된 설문지 중 불성실하게 응답한 설문지를 제외하고 최종적으로 305부를 사용하였다. 자료분석은 SPSS 23.0을 이용하여 탐색적요인분석, 신뢰도분석, 회귀분석을 통하여 가설을 검증하였고, EXCEL을 이용하여 매개효과량과 Sobel test를 매개효과의 유의성을 검증하였다.

2.3 실증분석

2.3.1 표본의 특성

본 연구의 표본특성은 여자가 99.7%로 승무원의 직업상 주로 여자의 비율로 나타났으며, 미혼이 69.2%로 나타났으며, 4년제 졸업이상이 90% 이상으로 나타났으며, 연령은 20~30대가 90% 이상으로 나타났다. 따라서 항공사 승무원은 미혼의 여자로 고학력의 20~30대가 주로 근무한다는 것을 알 수 있다.

Table 1. Respondents' demographic characteristics

Characteristics		Sample	%
Gender	Male	1	.3
	Female	304	99.7
Marital status	Single	211	69.2
	Married	94	29.8
Education	Junior college	26	8.5
	University	277	90.8
	Graduate school	2	.7
Age	20-29	128	42.0
	30-39	151	49.5
	40-49	26	8.5

Characteristics		Sample	%
Career	1-less than 3 years	28	9.2
	3-less than 5 years	65	21.3
	5-less than 7 years	62	20.3
	7-less than 10 years	62	20.3
	Over 10 years	88	28.9
Total		305	100

2.3.2 탐색적 요인분석

본 연구에서는 선행연구로부터 도출한 변수에 대해서 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 탐색적요인분석과 신뢰도분석을 실시하였다.

변혁적리더십의 탐색적요인분석결과, 최초 분석에서 1개항목이 공통성의 기준치에 미달하여 삭제한 후 3개변수를 분석하였다. 재분석결과, 표본적합도인 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)는 기준치($\geq .5$)보다 높은 .596로 나타났고, 수집된 자료의 적합성을 판단하는 Bartlett 구형성(Bartlett's test of sphericity) 검정은 $x^2=628.629$ ($p<.001$)로 나타났다. 요인적재치는 .720~.867 ($\geq .4$), 고유값은 1.845(≥ 1.0)로 나타났고, 총 분산9설명력은 61.49%로 나타났다. 신뢰도 분석을 실시한 결과, .685(≥ 6.0)로 모두 기준치보다 높게 나타났다[34].

조직몰입의 분석결과, KMO는 .791, Bartlett 구형성검정은 $x^2=442.348$ ($p<.001$)로 나타났다. 요인적재치는 .746~.855, 고유값은 2.635, 총 분산설명력은 65.88%로 나타났고, 신뢰계수는 .824로 모두 기준치보다 높게 나타났다.

고객지향성의 분석결과, KMO는 .656, Bartlett 구형성검정은 $x^2=275.537$ ($p<.001$)로 나타났다. 요인적재치는 .644~.875, 고유값은 2.179, 총 분산설명력은 54.48%로 나타났고, 신뢰계수는 .716로 모두 기준치보다 높게 나타났다. 따라서 변혁적리더십, 조직몰입, 그리고 고객지향성의 탐색적요인분석에 대한 결과는 기준치보다 높게 나타나서 수용하기에 만족하였고, 신뢰도분석도 기준치보다 높게 나타나서 수용하기에 만족하였다.

Table 2. Exploratory factor analysis

Fac-tor	Variables	λ	C	EV	α
변혁적 리더십	상사가 내 주변에 있는 것이 좋으며, 함께 일하는 것이 자랑스럽다.	.758	.574	1.845	.685
	상사는 내가 할 수 있는 일과 해야 할 일을 간단하게 알려준다.	.720	.519		
	상사는 오래된 문제를 새로운 방식으로 생각하고, 새로운 제안을 하도록 권장한다.	.867	.752		
KMO: .596, Total variance explained: : 61.492, Bartlett's Test of Sphericity: $\chi^2=628.629$ ($p<.001$)					
조직몰입	나는 우리 회사의 일부임을 자랑스럽게 생각한다.	.816	.665	2.635	.824
	우리 회사에서 일하는 그 자체로만으로 개인적으로 큰 의미가 있다.	.746	.557		
	내 인생 목표의 대부분을 우리 회사와 관련되어 생각한다.	.826	.683		
	나는 우리 회사에 강한 소속감을 느낀다.	.855	.731		
KMO: .791, Total variance explained: : 65.882, Bartlett's Test of Sphericity: $\chi^2=442.348$ ($p<.001$)					
고객지향성	나는 자연스럽게 고객이 무엇이 필요로 하는지 알 수 있다.	.644	.415	2.179	.716
	나는 고객이 말하기 전에 어떤 서비스를 원하는지 알 수 있다.	.667	.445		
	나는 각각의 고객에게 맞게 서비스하려고 신경 쓰는 편이다.	.744	.554		
	나는 고객이 원하는 서비스를 즐겁게 제공한다.	.875	.766		
KMO: .656, Total variance explained: : 54.482, Bartlett's Test of Sphericity: $\chi^2=275.537$ ($p<.001$)					

Notes. λ : Factor Loadings, C: Communality, EV: Eigenvalue, α : Cronbach's alpha

2.3.3 가설검증을 위한 회귀분석

본 연구에서는 항공사승무원 상사의 변혁적리더십이 조직몰입과 고객지향에 미치는 영향관계를 규명하고자 회귀분석을 실시하였다.

항공사승무원 상사의 변혁적리더십과 조직몰입의 영향관계를 분석한 결과, $F=85.145$ ($p<.001$)로 통계적으로 유의하며, 설명력은 $R^2=.219$ (수정된 $R^2=.217$)로 나타났다. 변혁적리더십은 조직몰입(β 변혁적리더십→조직몰입=.468, $t=9.227$, $p<.001$)에 영향을 미치는 것으로 나타나서 가설1은 지지되었다. 변혁적리더십과 고객지향성의 영향관계를 분석한 결과, $F=59.023$ ($p<.001$)로 통계적으로 유의하며, 설명력은 $R^2=.163$ (수정된 $R^2=.160$)로 나타났다. 변혁적리더십은 고객지향성(β 변혁적리더십→고객지향성=.404, $t=7.683$, $p<.001$)에 영향을 미치는 것으로 나타나서 가설2가 지지되었다. 마지막으로 조직몰입과 고객지향성의 영향관계를 분석한 결과, $F=577.269$ ($p<.001$)로 통계적으로 유의하며, 설명력은 $R^2=.656$ (수정된 $R^2=.655$)로 나타났다. 조직몰입은 고객지향성(β 조직몰입→고객지향성=.810, $t=24.026$, $p<.001$)에 영향을 미치는 것으로 나타나서 가설3도 지지되었다.

이러한 결과는 조직원은 상사의 리더십으로 인하여 조직몰입에 영향을 미치어, 궁극적으로는 고객에게 고품질의 서비스를 제공할 수 있는 고객지향성을 지향한다는 것으로 항공사에서 승무원 상사의 리더십은 중요하다는 것을 시사한다.

Table 3. Results of regression analysis

Independent variable	Dependent variable	Unstd. coefficients		Std. coefficients		t	Sig
		β	Std. error	β			
변혁적 리더십	조직몰입	.468	.051	.468		9.227	.000
$F=85.145$ ($p<.001$), $R^2=.219$, Adj. $R^2=.217$							
변혁적 리더십	고객지향성	.404	.053	.404		7.683	.000
$F=59.023$ ($p<.001$), $R^2=.163$, Adj. $R^2=.160$							
조직몰입	고객지향성	.810	.034	.810		24.026	.000
$F=577.269$ ($p<.001$), $R^2=.656$, Adj. $R^2=.655$							

2.3.4 가설검증을 위한 매개효과분석

본 연구에서는 독립변수인 항공사승무원 상사의 변혁적리더십과 종속변수인 고객지향성의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 규명하기 위해 가설 4을 설정하여 매개변수의 유의성을 확인하고자하였다. 이를 위해서 Baron & Kaenny(1986)가 주장하는 3 단계 방법(독립변수가 매개변수에 유의, 독립변수가 종속변수에 유의, 독립변수를 통제한 상태에서 매개변수는 종속변수에 유의)으로 확인하였다.

분석결과, 완전매개(TL→OC→CO: 간접효과 .038, 매개효과 92.3%)로 나타났다. 추가적인 Sobel test를 실시하여 매개효과의 유의성을 검증한 결과, 8.563(≥1.965)로 나타나서 매개효과에 대한 유의성도 확인되었다. 이러한 결과는 항공사승무원 상사의 변혁적리더십이 고객지향성에 미치는 영향관계에서 조직몰입은 중요한 매개효과를 한다는 것이다.

Table 4. Results of mediating effects

Variable	3 step regression equations (TL→OC→CO)			Indirect Effect	Portion of mediating effect
	X→M ^a	X→Y ^b	XM→Y ^c		
변혁적 리더십	.468***	.404***	.031	.038	92.3%
조직 몰입			.795***		
R ²	.217	.160	.654	Sobel test: 8.563(Z) 매개효과: 완전매개	

Notes. ***p<.001. TL: 변혁적리더십, OC: 조직몰입, CO: 고객지향

2.3.5 가설 채택

본 연구에서는 항공사 승무원 상사의 변혁적 리더십이 승무원의 조직몰입과 고객지향에 미치는 영향관계 및 변혁적리더십이 고객지향에 미치는 영향관계에서 조직몰입의 매개효과를 분석하고자 하였다. 분석결과, 가설 1인 항공사 승무원 상사의 변혁적리더십은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타나서 가설이 채택되었고, 가설 2

인 항공사승무원 상사의 변혁적리더십도 고객지향에 영향을 미치는 것으로 나타나서 가설이 채택되었으며, 가설 3인 항공사 승무원의 조직몰입이 고객지향에 영향을 미치는 것으로 나타나서 가설이 채택되었다. 마지막으로 항공사 승무원의 변혁적리더십이 고객지향에 미치는 영향관계에서 조직몰입의 매개효과도 유의한 것으로 나타나서 가설 4도 채택되었다.

Table 5. Hypothesis and adopt

Hypothesis	β	t	Sig	Adopt
가설1	.468	9.227	.000	채택
가설2	.404	7.683	.000	채택
가설3	.810	24.026	.000	채택
가설4	.795	20.864	.000	채택

III. 결 론

항공산업의 성장은 경쟁심화로 이어지고, 인적 서비스를 제공하는 항공산업에서 경쟁우위전략을 위해 인적관리는 매우 중요하다. 인적관리부문에 서 중간관리자의 역할이 대두되고 있으며, 시대에 흐름에 맞는 중간관리자의 변혁적리더십은 직원들에게 조직에 대한 긍정적인 비전과 동기를 부여함으로써 조직성과를 극대화한다. 이에 본 연구에서는 항공사 승무원 상사의 변혁적리더십이 승무원의 직무몰입과 고객지향성에 미치는 영향관계를 규명하는데 목적을 두었다.

분석결과, 상사의 변혁적리더십은 승무원의 직무몰입과 고객지향성에 크게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무몰입은 변혁적리더십과 고객지향성의 영향관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 본 연구의 학술적시사점은 경쟁이 치열해지는 항공산업에서 초접점서비스를 제공하는 승무원을 대상으로 중간관리자인 사무장과 부사무장의 변혁적리더십에 따른 승무원들의 조직몰입과 고객지향성의 관계를 규명하고, 변혁적리더십과 고객지향의 영향관계에서 조직몰입의 매개 효과를 규명하여 고객지향을 위한 상사의 역할에 대한 실무적시사점을 제시할 수 있다는데 그 의의가 있다.

본 연구결과에 따른 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 상사의 변혁적리더십은 조직몰입과 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나서 기내서비스의 경우 팀으로 움직이기 때문에 해당 팀의 중간관리자인 사무장의 리더십스타일이 중요하다. 특히, 중간관리자의 경우 기업에서 책임성 있는 행동이 중요하다. 기업의 비전이 맞지 않아도 중간관리자의 리더십으로 인해서 조직원들은 영감을 얻기 때문이다. 따라서 중간관리자는 기업의 부조리나 잘못된 관행이 일어날 때, 과감히 직원들을 대표에서 움직일 수 있는 사회적 책임을 지니고 있어야 한다. 이러한 중간관리자의 리더십으로 인하여 승무원들은 회사에 대한 소속감, 자부심, 의미, 그리고 자신의 비전과 회사의 비전을 동일시한다. 따라서 항공사의 중간관리자인 사무장은 시대에 맞는 도덕성과 책임감을 바탕으로 변혁적리더십을 통해 승무원을 이끌어내야 할 것이다. 이를 통해 승무원들은 조직에 몰입할 뿐만 아니라 고객에 대한 서비스를 향상시켜 고객지향을 하게 된다.

둘째, 조직몰입은 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타나고, 변혁적리더십과 고객지향성의 관계에서 완전 매개효과가 나타났다. 이는 승무원들의 조직몰입은 매우 중요하며, 조직몰입이 높을수록 고객지향적인 서비스를 하게 되어 고객의 만족도를 향상시킨다는 것이다. 따라서 중간관리자인 사무장은 직원들이 조직에 대한 자부심과 소속감을 느낄 수 있도록 시대에 맞는 변혁적 리더십을 발휘해야 하며, 회사는 이러한 중간관리자의 교육을 철저히 해야 할 것이다. 승무원들의 경우 최고관리자보다는 중간관리자를 대면하는 빈도수가 많기 때문에 중간관리자의 리더십에 따라서 조직몰입이나 근무 지속의도에 영향을 미치기 때문이다. 따라서 인적서비스가 중요한 항공사는 중간관리자의 리더십을 함양하는 교육이 중요하다. 중간관리자는 혁신적인 리더십을 발휘하여 조직원을 관리하여 조직원들이 긍정적이고 능동적인 조직몰입을 통해 적극적인 고객지향을 할 수 있도록 해야 한다. 이러한 과정을 통해 궁극적으로 조직성과의 극대화를 기대할 수 있다.

분석결과에서 나타났듯이 중간관리자의 역할은 매우 중요하다. 그러나 국내 항공사의 중간관리자

의 경우 창의성인 리더십을 발휘할 수 있는 시스템이라기보다는 기존 매뉴얼에서 크게 벗어나지 않는 교육 시스템을 진행하고 있기 때문에 기업 가치에 대한 무조건적인 수용, 후진국적 기업문화를 그대로 교육받고 수용하고 있다. 따라서 향후 항공사에서는 선진적인 기업문화를 정착시키기 위해서는 변화되는 사회적 요구를 적극 수용하여 중간관리자들에게 기업문화에 대한 사회적 책임, 창의성, 도덕성 등을 더욱 교육시켜 그들이 이끄는 새로운 기업문화로 거듭나야 할 것이다.

본 연구에서는 국내 A항공사를 토대로 조사를 실시하였기 때문에 표본의 한계성을 지니며, 향후 조사에서는 국내 기존 대형항공사뿐만 아니라 LCC항공사와 비교연구를 하는 것도 의미가 있을 것으로 사료된다. 또한, 상사의 변혁적리더십을 단일항목으로 측정하였지만, 향후 연구에서는 다차원적으로 측정하여 어떠한 변혁적리더십이 가장 큰 영향을 미치는지를 구체적으로 규명한다면 더욱 풍부한 시사점을 제시할 수 있을 것이라고 사료된다.

Reference

- [1] Park, Y. (2017). The effect of airline flight attendants' human service on customer embeddedness and customer satisfaction. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 13(9), 123-135.
- [2] Hussain, R., Al Nasser, A., & Hussain, Y. K. (2015). Service quality and customer satisfaction of a UAE-based airline: An empirical investigation. *Journal of Air Transport Management*, 42, 167-175.
- [3] Jeeradist, T., Thawesaengskulthai, N., & Sangsuwan, T. (2016). Using TRIZ to enhance passengers' perceptions of an airline's image through service quality and safety. *Journal of Air Transport Management*, 53, 131-139.
- [4] Jiang, H., & Zhang, Y. (2016). An investigation of service quality, customer satisfaction and loyalty in China's airline market. *Journal of air transport management*, 57, 80-88.

- [5] Hu, H. H. S., Hu, H. Y., & King, B. (2017). Impacts of misbehaving air passengers on frontline employees: role stress and emotional labor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1793-1813.
- [6] Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.
- [7] Kim, J. S., & Lee, C. K.(2017). The effect of transformational leadership of travel agency managers on job satisfaction. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 30(12), 51-66.
- [8] Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586-608.
- [9] Jauhari, H., Singh, S., & Kumar, M. (2017). How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 30-48.
- [10] Liaw, Y. J., Chi, N. W., &Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 477-492.
- [11] Lindblom, A., Kajalo, S., & Mitronen, L. (2015). Exploring the links between ethical leadership, customer orientation and employee outcomes in the context of retailing. *Management Decision*, 53(7), 1642-1658.
- [12] Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- [13] Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
- [14] Cohen, A. (2007). Commitment before and after. *Human Resources Management Review*, 17(3), 336-354.
- [15] Yousef, D. A. (2016). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change. *International Journal of Public Administration*, 1-12.
- [16] Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative science quarterly*, 15, 176-190.
- [17] Sheldon, M. E. 1971. Investments and involvement as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 142-150.
- [18] Salancik, G. R.(1977). Commitment and control of organizational behaviour and beliefs. In B. M. Staw and G. R. Salancik (Eds.), *New Directions inOrganizational Behaviour* (pp. 420-453). Chicago: St Clair Press.
- [19] Kim, S., Kim, E., & Cho, S.(2016). The effect of family style restaurants business ethics management, organizational trust and commitment on customer orientation. *Journal of Foodservice Management*. 15(2), 59-75.
- [20] Park K., & Lee, I.(2014). The effect of hotel employees' working environment on organizational commitment and customer orientation. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 28(2), 213-225.
- [21] Kim, M., & Kwon, K.(2014). The effect of collaboration and organizational commitment on customer orientation. *Global Business Administration Review*, 11(3), 179-203.
- [22] Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective

- organizational commitment and contextual performance. *Vision*, 19(3), 227-235.
- [23] Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931-943.
- [24] Caillier, J. G. (2015). Transformational leadership and whistle-blowing attitudes: Is this relationship mediated by organizational commitment and public service motivation?. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 458-475.
- [25] Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 343-351.
- [26] Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management journal*, 47(1), 41-58.
- [27] Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179-187.
- [28] Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- [29] Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C. (2001). An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 1-13.
- [30] Choi, C. H., Kim, T. T., Lee, G., & Lee, S. K. (2014). Testing the stressor - strain - outcome model of customer-related social stressors in predicting emotional exhaustion, customer orientation and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 272-285.
- [31] Song, H. J., Lee, H. M., Lee, C. K., & Song, S. J. (2015). The role of CSR and responsible gambling in casino employees' organizational commitment, job satisfaction, and customer orientation. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(4), 455-471.
- [32] Lee, J., Ok, C. M., Lee, S. H., & Lee, C. K. (2017). Relationship between Emotional Labor and Customer Orientation among Airline Service Employees: Mediating Role of Depersonalization. *Journal of Travel Research*, 57(3), 324-341.
- [33] Nguyen, H., Groth, M., Walsh, G., & Hennig Thureau, T. (2014). The impact of service scripts on customer citizenship behavior and the moderating role of employee customer orientation. *Psychology & Marketing*, 31(12), 1096-1109.
- [33] Nguyen, H., Groth, M., Walsh, G., & Hennig Thureau, T. (2014). The impact of service scripts on customer citizenship behavior and the moderating role of employee customer orientation. *Psychology & Marketing*, 31(12), 1096-1109.
- [34] Lee, C. K. (2016). *Tourism Research & Statistical Analysis*. Seoul: Daewangsa.
- [35] Pigors, P. J. W., Myers, C. A., & Malm, F. T. (1973). *Management of Human Resources: Readings in Personnel Administration*. McGraw-Hill Companies.
- [36] Terry, L. D. (1990). Leadership in the administrative state: The concept of administrative conservatorship. *Administration & Society*, 21(4), 395-412.
- [37] Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.