

# 리더-구성원 교환관계(LMX)가 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족, 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구 - 제주항공 중심으로 -

이정아·이기종<sup>†</sup>

경희대학교 관광학과

## The Relationship among Leader-Member Exchange(LMX), Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Customer Orientation : Focused on the Jeju-Air

Lee, Jung-A·Lee, Gi-Jong<sup>†</sup>

Department of Tourism, Kyunghee University

### ABSTRACT

**Purpose:** The purpose of this paper is to examine the structural relationship among leader-member exchange(LMX), empowerment, job satisfaction, organizational commitment, and customer orientation in a low-cost carrier industry.

**Methods:** The collected data through the survey were analyzed using structure equation model analysis. The sample used for the empirical analysis is a total of 231 questionnaires.

**Results:** The results of empirical analysis are summarized as follows. First, LMX in a low-cost airline has a significant effect on empowerment, job satisfaction, and customer orientation. Second, empowerment has a significant impact on organizational commitment and job satisfaction. However, it is not significantly related to customer orientation. Third, Organization Commitment has significant effect on job satisfaction. Finally, job satisfaction has a significant impact on customer orientation.

**Conclusion:** This paper has a contribution in that it extends the range of the academic research concerning LMX. Also this paper provides implications on effective human resource management method suitable for a Jeju-Air.

**Key Words:** Leader-MemberExchange(LMX), Empowerment, Organization Commitment, Job Satisfaction, Customer Orientation

● Received 15 November 2016, 1st revised 23 November 2016, accepted 24 November 2016

† Corresponding Author(leekj@khu.ac.kr)

© 2016, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and re-production in any medium, provided the original work is properly cited.

# 1. 서론

현재 우리나라는 잇따른 신규 항공사의 출현으로 국내 항공 여객운송에서 비약적인 성장세를 나타내고 있다. 2006년 6월 제주항공이 정식으로 취항을 시작으로 진에어(2008년 7월), 에어부산(2008년 10월), 이스타항공(2009년 1월), 티웨이항공(2010년 8월), 에어서울(2016년 07월)이 취항하기 시작했다. 저가항공사의 여객 편 공급확대와 단거리 해외여행의 수요가 증가함에 따라, 국적 대형항공사는 전년 동월대비 국제선 운송량이 7.8% 증가하였으며, 저가항공사는 전년 동월대비, 65.5% 증가하는 추세를 보이고 있다(Airportal, 2016). 치열한 경쟁 속에서 기업들은 서비스 산업뿐만 아니라 제조업의 고객 서비스 분야까지 역량 강화를 위하여 제각각 다양한 노력을 기울이고 있다(Yeo and Park and Moon, 2016). 항공사들은 지속적인 기업성공을 유지하기 위해 항공 노선 확대 및 티켓 판매와 같은 영업적인 부분뿐만 아니라, 기내에서 이루어지는 기내면세품 판매 수입과 부가서비스에 초점을 기울이고 있다. 기내에서 이루어지는 모든 서비스는 항공기에서 하는 객실 승무원의 서비스를 통해 이루어지며(Lee and Kim and Lee, 2010), 서비스품질은 고객의 만족과 재구매 의도에 직접적인 영향을 미친다(Ahn and Kwak 2003). 이에 항공사는 대면서비스를 하는 직원과 승무원의 직무만족이 우선시 되어야 지속적인 기업성공을 유지할 수 있을 것이다. 항공사 승무원의 운영체계는 항공사별로 차이가 있지만, 공통적인 사항은 비행 스케줄마다 사무장 혹은 객실장, 매니저 등으로 지칭되는 리더를 중심으로 팀제로 운영된다(Ko, 2014). 항공사 객실승무원의 리더는 시간과 공간적인 제한 속에서 보다 효과적인 성과를 달성하기 위해 모든 승무원에 대해 일률적인 리더십을 발휘하는지 않고, 승무원과의 개개인의 특정 역할관계를 통해 직무를 부여하고 조직의 목표를 달성하도록 지원한다(Kim and Lee 2009). ‘리더와 구성원간의 교환관계’인 LMX(Leader -Member Exchange)이며, 항공사뿐만 아니라, 서비스 분야에서도 인적관리 전략의 한 방법으로 주목하고 있다(Chung and Kim, 2008). 하지만 항공사 중심으로 한 LMX연구는 활발히 연구가 되고 있지 않으며, 특히 저가항공사를 중심으로 한 연구는 전혀 되고 있지 않아 연구의 필요성이 요구된다.

본 연구의 목적은 저가항공사 승무원의 리더-구성원간의 교환관계(LMX)와 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족, 고객지향성간의 구조적 관계를 파악하는 데 있다. 본 연구를 통해 LMX와 연계된 학문적인 연구범위를 확장하고 실증적인 분석결과를 토대로 저가항공사에 맞는 효율적인 인적자원 관리방안을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 선행연구

### 2.1 리더-구성원 교환관계 (Leader-Member Exchange; LMX)

리더-구성원의 교환관계(LMX : Leader-Member Exchange)란 리더와 구성원 간 개별적인 교환관계의 정도로 정의하고 있다(Choi, 2013). 기존 리더십 이론의 연구들은 상이한 상황에서 상사의 행동특성이나 스타일 등 개인의 특성이 효과적으로 작용하는지 연구에 집중하고 있다. 하지만 구성원에 대한 리더의 수직적인 영향관계보다는 리더-구성원간의 각기 다른 상호적인 영향관계에 주목하고(Kim et al, 2007), LMX 형성의 초기단계에서는 리더-구성원간의 명확한 관계설정이 우선시되어야 하며, 리더는 구성원의 성공적인 업무수행과 능력, 의지 등에 대한 믿음이 필요하고 구성원은 리더로부터 가치 있는 보상과 신뢰를 받을 수 있다는 확신이 필요하게 된다(Han and Ko, 2009). LMX는 리더와 구성원의 행동에 영향을 미쳐 조직목표를 달성하고자 하는 일련의 과정이라 할 수 있다. 리더

는 구성원과의 높은 LMX를 유지하고자 노력하며, 높은 LMX를 지각한 구성원은 맡은바 역할에 책임감과 의무감을 갖고 수행하기 때문에 LMX는 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입에 유의한 영향을 미친다고 하였다(Byun, and Ko, 2012). LMX에 영향을 미치는 원인변수로는 조직공정성(Lee, 2014), 리더쉽(Ko, 2014), 심리적 자본(Chio 2013), 개인성격(Lee and Seo and Cho, 2014) 등이 있으며, 영향을 받는 결과변수로는 조직시민행동(Lee, 2014), 조직몰입과 조직유효성 및 직무만족(Kim and Lee, 2009; Byun and ko, 2012), 고객지향성(Ko 2014; Seo and Lee, 2014; Choi 2013), 임파워먼트(Kim and Lee, 2009; Seo and Lee, 2014) 등이 있다.

## 2.2 임파워먼트(Empowerment)

임파워먼트(Empowerment)란 리더의 업무위임이나 권한배분을 통해 구성원들의 자기효능감(Self-Efficacy)을 향상시켜 자발적으로 업무에 대한 자율성과 직무동기가 유발되는 것을 의미한다(Ahn and Kwon, 2010). 임파워먼트는 단순한 권한의 위임이나 의사결정에 참여시키는 등의 제한적으로 시행되는 관계적 관점과 구성원의 임파워먼트에 대한 믿음이나 판단의 유도하는 동기부여적인 관점으로 구분할 수 있다. 임파워먼트는 조직 역량을 강화될 수 있는 중요한 이유로 주목되는데, 이것은 지극히 개인의 동기부여와 힘이 심리적으로 작용하기 때문이다(Ahn and Kwon, 2010). 또한 리더-멤버의 교환관계의 수준 향상을 통한 임파워먼트는 인적서비스 의존도가 높은 관광분야에서 결과적으로 기업성과에 조직과 기업성과에 긍정적인 영향관계를 갖고 있는 연구결과를 제시하였다(Fulford and Enz, 1995). 임파워먼트 된 구성원은 성공적인 업무수행과 도전적인 상황에 대한 능동적인 대처, 주도적인 업무처리 경향을 나타내며 결과적으로 조직몰입에 긍정적인 영향관계가 있는 것으로 나타났다(Byun and Ko, 2012; Kim and Lee, 2009; Heo and Byun, 2007). 항공사의 중간관리자를 대상으로 시행한 연구에서는 임파워먼트가 정서적 몰입에 유의한 영향관계가 있는 것으로 나타났다(Seok, 2003).

## 2.3. 조직몰입(Organizational Commitment)

조직몰입(Organizational Commitment)은 심리적 애착(Psychological Attachment)으로 조직에 대한 호의적인 태도나 조직과 자신을 동일하게 인식하여 조직의 목표나 가치, 신념, 수용성에 대해 적극적으로 관여하고 참여하는 정도를 의미한다(Meyer and Allen, 1991). 조직몰입은 충성심(loyalty), 조직과 구성원간의 동일시(identification), 애착심, 조직을 위해 노력하려는 의지(willingness)로 나타난다. 조직몰입이 높은 구성원은 성과제고를 통해 보수, 승진, 직무만족, 동료와의 원활한 대인관계 등의 개인적 차원에 대한 보상을 받을 수 있으며, 조직적인 측면에서는 이직의도, 결근, 지각 등의 퇴행적 행동을 감소시켜 인적자원 관리의 효율성을 높일 수 있다(Jung and Cho, 2010). 결과적으로 조직몰입은 개인과 조직, 사회 모두에게 긍정적인 영향을 미치게 된다.

## 2.4. 직무만족(Job Satisfaction)

직무만족(Job Satisfaction)이란 조직의 구성원이 직무와 관련하여 느끼는 개인의 심리적인 정서상태 혹은 태도의 만족의 정도를 의미한다(Byun and Ko, 2012). 직무만족에 따라 구성원이 호의적인 태도를 갖게 되면 생산성 향상뿐만 아니라, 조직에 대한 충성도 및 자부심을 증대시켜 조직유효성을 향상시키게 되며, 결과적으로 조직의 경영성과에 바람직한 결과를 나타내기 때문에 기업의 직무만족에 대한 관리는 매우 중요하며, 이직의도, 생산성 제고 등의 직무행동과도 높은 연관성을 갖고 있다(Kanter, 1979).

## 2.5. 고객지향성(Customer Orientation)

고객지향성(Customer Orientation)이란 고객과 종사원간의 상호작용을 통해 형성되며 종사원들의 고객지향적인 태도와 행동은 기업의 서비스품질을 결정하게 된다. 나아가 종사원의 고객지향적인 태도는 기업의 궁극적인 목표인 이윤창출 및 기업성장에 직접적인 영향을 미치는 핵심적인 요소라 하였다(Peccei and Rosenthal, 2001). 즉, 고객지향성은 고객과 경쟁자를 모두 고려하는 시장지향성과 달리 개인수준에서 서비스 종사자의 올바른 태도나 행동을 통해 고객의 필요와 욕구를 만족시키고 장기적인 관계 형성을 통해 기업의 성과를 달성하는 것을 의미한다. 고객지향성의 수준이 높은 종사자는 보다 높은 성과와 직무에 적극적이며 만족감, 신뢰형성, 관계발전 등에 기여할 수 있다고 하였다(Shin, 2012).

## 2.6 선행연구

### 2.6.1 LMX와 임파워먼트, 조직몰입, 고객지향성 간의 선행연구

LMX와 관련된 그 동안의 연구를 살펴보면, 신뢰와 충성도는 LMX를 향상시킬 수 있는 중요한 요소이며, 리더-구성원간에 교환되는 자원, 정보, 정서적인 후원의 양, 리더-구성원간의 응집력과 조직풍토, 리더의 권력은 LMX의 관계의 질과 수준을 결정하며, 이는 구성원의 태도와 행동에 영향을 미친다(Wayne and Shore and Liden, 1997). 즉 LMX 형성의 초기단계에서는 리더-구성원간의 명확한 관계설정이 우선시되어야 하며, 리더는 구성원의 성공적인 업무수행과 능력, 의지 등에 대한 믿음이 필요하고 구성원은 리더로부터 가치 있는 보상과 신뢰를 받을 수 있다는 확신이 필요하게 된다(Han and KO, 2009) LMX와 임파워먼트, 조직몰입, 고객지향성 간의 선행연구를 살펴보면, 인적서비스 의존도가 높은 관광분야에서는 리더-멤버의 교환관계의 수준 향상을 통해 임파워먼트를 향상시켜 결과적으로 기업성장에 조직과 기업성장에 긍정적인 영향관계를 갖고 있는 연구결과를 제시하였다(Fulford and Enz, 1995). 항공사 승무원을 대상으로 한 연구에서 LMX는 임파워먼트,와 조직몰입, 고객지향성에 정(+ )의 영향을 미치는 연구 결과가 나타났다(Lee, 2014; Kim and Lee, 2009). 호텔종사원을 대상으로 한 연구에서도 LMX는 조직몰입에 정(+ )의 영향을 미치는 연구 결과나 나타났으며(Lee et al, 2014), 고객지향성과의 관계에서도 정(+ )의 영향을 미치는 연구 결과를 제시하였다(Seo and Lee, 2014; Choi, 2013).

### 2.6.2. 임파워먼트와 조직몰입, 직무만족, 고객지향성 간의 선행연구

임파워먼트와 조직몰입간의 관계를 살펴보면, 임파워먼트는 조직몰입의 원인변수로 나타나고 있으며, 임파워먼트된 구성원은 성공적인 업무수행과 도전적인 상황에 대한 능동적인 대처, 주도적인 업무처리 경향을 나타내고, 결과적으로 조직몰입에 긍정적인 영향관계가 있는 것으로 나타났다(Byun and Ko, 2012; Kim and Lee, 2009; Heo and Byun, 2007). 항공사의 중간관리자를 대상으로 시행한 연구에서는 임파워먼트가 조직몰입에 부분적으로 유의한 영향관계가 있는 것으로 나타났다(Seok, 2003). 직무만족과의 영향 관계에서도 부분적으로 유의한 영향관계가 나타났으며(Cho and Byun, 2010; Chu and Lee, 2008; Kim et al., 2007; Chae, 2007), 임파워먼트의 수준이 높을 때 직무만족도 향상되는 것으로 나타났다(Ahn and Kwon, 2010). 임파워먼트와 고객지향성간의 관계를 살펴보면, 인적서비스 의존도가 높은 기업에서는 종사원에 대한 임파워먼트는 고객지향성을 향상시켜 서비스 품질개선과 고객만족, 조직성과와 긍정적인 영향관계를 나타내고 있다(Fulford and Enz, 1995). 관광분야에서의 호텔 조리종사원을 대상으로 시행한 연구에서는 임파워먼트는 직무만족과 고객지향성에 유의한 영향관계가 있는 것으로 나타났으며(Kim et

al., 2007), 여행사 직원을 대상으로 시행한 연구에서는 임파워먼트와 직무만족 간에 관계는 임파워먼트의 수준이 높을 때 직무만족도 향상되는 것으로 나타났다(Yang et al., 2013; Park et al., 2012; Ahn and Kwon, 2010). 호텔 종사원을 대상으로 한 연구에서도 임파워먼트는 직무만족, 고객지향성 관계에 있어서 정(+ )의 영향을 미치는 연구 결과가 나타나고 있다(Kim et al.;2007; Song, 2005).

### 2.6.3 조직몰입, 직무만족, 고객지향성 간의 선행연구

Wiener and Vardi(1980)는 직무만족이나 조직몰입을 같은 측면이라고 할 수 있으나 조직몰입이 직무만족보다 유용한 수단인 점은 그 행위에 대한 태도로 구별한다고 주장하였다. 조직몰입과 직무만족의 관계에 대한 결과로, 조직몰입이 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 친다고 하였고(Lee and choi 2003), 조직몰입은 조직성과를 높이는 수단으로 강조하고 있다(Kim and Seo, 2010). 종사원의 직무만족을 통한 조직몰입은 결과적으로 기업의 성과인 고객지향성에 긍정적인 영향관계가 있다고 주장하였고(Lee and Lee, 2011), 조직 구성원들의 직무만족도가 높으면 구성원들의 서비스 성과가 높아지고, 직무만족도가 떨어지면 서비스 성과도 떨어진다고 주장하였다(Kim and Seo, 2010). Brown and Peterson(1993)은 판매원의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구에서 고객지향성의 영향에 미치는 변수로 제시하였다. 호텔직원을 대상으로 한 연구에서 조직만족, 조직몰입은 정(+ )의 영향이 미치는 것으로 타나났으며(Ahn and Kwon, 2010), 커피 전문점 종사원을 대상으로 한 연구에서 직무만족과 고객지향성도 정(+ )의 영향이 미치는 것으로 나타났다(Kim and Seo, 2010). 본 연구는 LMX 관련 선행연구를 참고하여 리더-구성원간의 교환관계의 정도가 임파워먼트라는 동기부여를 주었을 경우, 조직몰입, 직무만족, 고객지향성에 미치는 영향에 대해 연구하였다.

## 3. 연구 설계

### 3.1 연구모형

본 연구는 항공사 승무원의 리더-구성원 교환관계(LMX)가 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족 및 고객지향성 간에 미치는 영향관계를 영향을 검증하였으며, 이를 위해 선행연구들을 비교하여 LMX, 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족, 고객지향성을 단일 차원으로 정의하였다. 이를 연구모형으로 나타내면 Figure 1.과 같다.

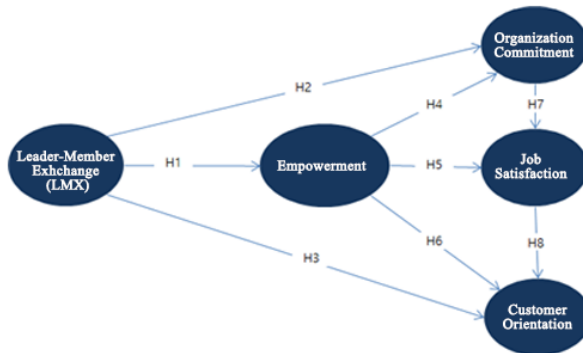


Figure 1. Research Model

## 3.2 변수의 조작적 정의

### 3.2.1 리더-구성원 교환관계

본 연구에서는 리더-구성원 교환관계를 “항공사 객실승무원 중에서 사무장이나 파트장, 팀장 등의 리더와 객실승무원과의 조직생활 혹은 업무상의 교환관계의 정도”로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Ha Joo Hee and Ko Soo Il (2009), Ko Seon Hee(2014), Lee Yeon Sook(2014)의 연구를 바탕으로 친구로 사귀고 싶은 정도의 호감가는 리더, 함께 일하는 것이 즐거운 리더, 리더의 전문적인 업무기술에 감명, 인간적으로 좋아하는 리더 등 총 12문항으로 구성하였으며, Likert 5점 척도([1점]전혀 아니다←보통이다→매우 그렇다[5점])를 활용하였다.

### 3.2.2 임파워먼트

임파워먼트란 “리더로부터 업무에 대한 위임이나 권한을 양도받음으로서 구성원들의 자기 효능감을 향상시켜 업무에 대한 자율성과 직무동기가 유발되는 것”으로 정의하였다. Spreizer(1995)의 연구를 기초하여 연구한 Ahn Dae Hee and Kwon Jung Hee(2012) 등의 연구를 기초로 하여 조직의 특성에 맞게 Likert 5점 척도([1점]전혀 아니다←보통이다→매우 그렇다[5점])로 4문항으로 구성하였다.

### 3.2.3 조직몰입

조직몰입이란 “자신이 속한 조직과 자신을 동일화시키고 그 조직에 몰두하여 계속 남아 있으려고 하는 경향”으로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Lee Chan Ok and Seo Soon Ae and Cho Yong Bum(2014) 등의 연구를 기초로 하여 회사에 대한 소속감, 회사에 근무하는 것이 자랑스러움, 회사의 문제를 나의 일처럼 생각함, 회사에서 가족애를 느낌, 회사는 나에게 개인적으로 의미가 있음 등의 6문항으로 구성하였으며,, Likert 5점 척도([1점]전혀 아니다←보통이다→매우 그렇다[5점])를 활용하였다.

### 3.2.4 직무만족

직무만족이란 “조직구성원이 직무를 통해서 경험하게 되는 유익하고 긍정적인 감정 상태”로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 ,Byun Jae Woo and Ko Jae Youn (2012)의 연구를 바탕으로 직무만족을 업무만족, 동료에 대한 만족, 근무환경에 대한 만족, 하고 있는 일이 값어치가 있는 일이라고 생각, 직무를 다시 선택할 때 현재 직무 선택의 총 5문항으로 설문을 구성하였으며, Likert 5점 척도([1점]전혀 아니다←보통이다→매우 그렇다[5점])를 활용하여 측정하였다.

### 3.2.5 고객지향성

항고객지향성이란 “고객의 만족과 이익을 높이기 위해 집중하는 직원의 사고와 태도”로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Choi Hoon Tae(2013) 등의 연구를 기초로 하여 고객만족을 위한 최선의 노력, 일관된 서비스 제공에 노력, 고객만족에 대한 관심, 고객의 만족에 따른 나의 만족, 나를 기억해주는 고객의 총 5문항으로 구성하였으며, Likert 5점 척도([1점]전혀 아니다←보통이다→매우 그렇다[5점])를 활용하여 측정하였다.

### 3.3 연구가설의 설정

#### 3.3.1 리더-구성원교환관계와 임파워먼트, 조직몰입, 고객지향성

본 연구는 LMX가 임파워먼트, 조직몰입, 고객지향성에 직접적인 영향을 미치는 것으로 가정하였다. 선행연구에서 볼 수 있듯이, 권한위임은 구성원과의 관계의 질과 수준을 결정하며, 이는 구성원의 태도와 행동에 영향을 미친다고 하였다(Wayne, Shore, and Liden, 1997), 리더-멤버교환관계가 조직몰입과 고객지향성에도 긍정적인 영향관계가 있다고 주장한 연구(Kim and Lee, 2009; Ko, 2014; Seo and Lee, 2014; Choi, 2013)와 LMX의 질이 높게 형성되면 직무만족에도 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타나는 연구결과(Kim et al., 2007)를 바탕으로 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1 : 항공사 객실승무원의 리더-멤버교환관계는 임파워먼트에 유의한 영향을 미칠 것이다

H2 : 항공사 객실승무원의 리더-멤버교환관계는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H3 : 항공사 객실승무원의 리더-멤버교환관계는 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

#### 3.3.2. 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족, 고객지향성

임파워먼트가 조직몰입, 직무만족, 고객지향성에 직접적인 영향을 미치는 것으로 가정하였다. Fulford and Enz (1995)는 인적서비스 의존도가 높은 기업에서는 종사원에 대한 임파워먼트의 수준이 높아지면 고객지향성을 향상시켜 주고, 서비스 품질이 개선되거나 고객만족, 조직성과에도 긍정적인 영향을 미친다(Fulford and Enz, 1995)고 고객이 제공된 서비스에 만족할수록 그 고객이 서비스를 재이용할 가능성이 증가하는 것으로 나타난다(Szymanski and Henard 2001). 조직몰입이 직무만족, 고객지향성의 관계에 있어서도 긍정적인 영향을 미치며, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4 : 항공사 객실승무원의 임파워먼트는 조직몰입에 유의한 영향관계를 나타낼 것이다.

H5 : 항공사 객실승무원의 임파워먼트는 직무만족에 유의한 영향관계를 나타낼 것이다.

H6 : 항공사 객실승무원의 임파워먼트는 고객지향성에 유의한 영향관계를 나타낼 것이다.

H7: 항공사 객실승무원의 조직몰입은 직무만족에 유의한 영향관계를 나타낼 것이다.

H8 : 항공사 객실승무원의 직무만족은 고객지향성에 유의한 영향관계를 나타낼 것이다.

## 4. 실증분석

### 4.1 자료의 수집 및 분석방법

변수간의 관계를 규명하기 위해 선행연구를 토대로 연구변수간의 관계를 가설로 설정하고 국내 대표 저가항공사(LCC)인 제주항공사의 객실승무원을 대상으로 설문조사를 통하여 연구를 시행하였다. 설문대상의 표본추출방식은 판단표본추출법을 통해 객실승무원으로 대상을 선정하였다. 설문방법은 설문조사 이전에 설문내용에 대해서 조사자가 설명한 뒤에 응답자가 답변하는 자기기입식 설문방식을 채택하였으며, 조사기간은 2016년 7월 20일부터 7월 25일까지 6일간 시행되었다. 배포된 설문지는 총 220부이며, 수거된 설문지 중에서 응답이 모호하거나 결측치가 있는

등의 불성실 응답을 한 7부를 제외하고 총 213부를 연구에 포함되었다. 설문문항은 총 38문항으로 리더-구성원 교환관계(LMX)가 12문항, 임파워먼트 5문항, 조직몰입 6문항, 직무만족 5문항, 고객지향성 5문항, 인구통계학적 특성 5문항으로 구성하였다. 연구 표본의 일반적 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 실시하였으며 구조방정식 분석을 실시하기 이전에 변인 간 상관관계를 살펴보았다. 구조방정식의 측정모형을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였으며, 이를 통해 모형의 적합도를 확인한 후 구조모형의 계수를 검증하였다. 마지막으로 bootstrapping 검증을 사용해 총 효과를 분석하고 매개효과를 검증하였다. 빈도분석, 상관관계 분석은 SPSS 22.0을 사용하였으며, 확인적 요인분석, 구조모형 검증, bootstrapping 검증은 AMOS 21.0을 사용하였다.

## 4.2 표본의 특성

조사대상자의 인구통계학적 특성과 고용특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시한 결과는 Table 1과 같이 나타났다. 성별로는 남자가 20명(9.4%), 여자가 193명(90.6%)이며, 연령별로는 20대가 151명(70.9%)으로 가장 많았고, 30대가 62명(29.1%)의 순으로 나타났다. 결혼여부는 기혼이 18명(8.5%), 미혼이 195명(91.5%)으로 나타났다. 직급별로는 인턴 승무원이 88명(41.3%), 승무원 90명(42.3%), 부사무장 35명(16.4%) 순으로 나타났다. 최종학력 별로는 2년제 대학 졸업이 31명(14.6%), 4년제 대학 졸업이 176명(82.6%)로 가장 많은 비중을 차지하였으며, 석사 이상이 4명(1.9%), 박사 이상이 2명(0.9%)로 나타났다.

Table 1. Demographic Characteristic of Research Subjects (n=213)

Factor	Category	Number of people	Frequency(%)
Sex	Male	20	9.4
	Female	193	90.6
Age	20s	151	70.9
	30s	62	29.1
Marital status	Married	18	8.5
	Single	195	91.5
Rank	Intern flight attendant	88	41.3
	Flight attendant	90	42.3
	Vice purser	35	16.4
Academic background	Graduated junior college	31	14.6
	Graduated senior college	176	82.6
	Over Master's degree	4	1.9
	Over Ph.D degree	2	0.9

## 4.3 측정항목에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

### 4.3.1 측정모형의 확인적 요인분석 결과

본 연구의 구성개념들 간의 모형을 전체를 측정 분석하여 집중타당성을 검증하였다. 각 연구단위에 대하여 집중타당성을 검증하기 위하여 전체연구단위를 대상으로 Table 2와 같이 확인적 요인분석을 실시하였다.

분석 결과, 적합도 지수는  $\chi^2 = 352.106$ , 자유도 (d.f) = 199,  $p < .01$ , RMSEA = .060, IFI = 0.928, CFI = .945, TLI = .930으로 대부분의 적합도 지수가 적합도 기준을 상회하여 구조모형을 분석하는 데는 무리가 없는 것으로 판단된다(Hair et al., 2006). 임파워먼트의 5개 측정문항 중 1문항이 제거가 되었으며, 직무만족의 3개 측정문항 중 2문항이 제거가 되었다. 한편, 각 연구 단위들에 대한 척도들의 표준 요인부하량 모두 유의적으로 나타났다( $t > 6$ ).



**Table 2.** Measuring Model Analysis Result of All Research Units

Construct	Measurement Survey	Standardized coefficient (t4-value)	Average Variance Extracted a(AVE)	Construct Reliability b(CR)	Alpha
Emotional Connectedness	I want to keep good company with team leader	.829 (Fixed)	0.776	0.933	0.859
	I really like team leader as human				
	It is great fun to work with team leader				
Loyalty	Team leader tries to defense me when I am attacked by others	.751 (11.771)	0.776	0.933	0.859
	Team leader tries to protect me when I make mistake				
	Team leader supports my work process even when my knowledge lacks				
Respect Professionalism	I am impressed by team leader’s expert flight duty technique	.772 (12.182)	0.776	0.933	0.859
	I respect team leader’s ability and knowledge on flight duty				
	I am impressed by team leader’s fight duty knowledge				
Contribution	I work my best for team leader	.762 (11.990)	0.776	0.933	0.859
	I try more than generally required to accord with team leader’s task goal				
	I work with best effort for team leader even it is beyond given duty				
Empowerment	I have independence and discretionary authority in performing my flight duty	.443 (Fixed)	0.665	0.883	0.798
	I am proficient in technique and knowledge needed for my flight duty	.748 (6.184)			
	I am confident of my capacity for duty performance	.901 (6.484)			
	I am confident of my job performance	.828 (6.386)			
Organization Commitment	The company is personally significant to me	0.743	0.945	0.933	0.852
	I feel affection as “one family” in the company				
	I feel affection as “one family” in the company				
	I treat the company’s issues as mine				
	I am proud of working in the company				
	I feel a strong sense of belonging to the company.				
Job Satisfaction	I will choose present flight attendance position when I have to choose job again	.736 (Fixed)	0.638	0.841	0.852
	I think my work is worthy job	.755 (10.256)			
	I am generally satisfied with flight duty	.757 (10.291)			
Customer Orientation	I have customers who remember me	.586 (Fixed)	0.681	0.913	0.843
	I am pleased when customers feel satisfied	.727 (8.043)			
	Customer satisfaction is my huge interest	.824 (8.666)			
	I try to provide consistent service	.678 (7.682)			
	I try my best to satisfy customers	.804 (8.549)			

$\chi^2 = 352.106$ , 자유도 (d.f) = 199,  $p < .01$ , GFI = .945, RMSEA = .060, CFI = 945, TLI = .930

a : AVE 값  $\geq 0.5$  이면 집중타당성 확보 b : C.R 값  $\geq 0.7$  이면 집중타당성 확보

또한 Table 3은 척도들이 해당 연구 단위들에 대한 대표성을 갖는지를 평가하기 위하여 각 구성개념별 개념신뢰도(construct reliability)와 평균분산추출값(average variance extracted : AVE)을 계산한 결과를 보여준다. 각 연구단위에 있어서 개념신뢰도의 경우 0.6보다 높게 나타났으며, 평균분산추출값의 경우 추천 기준치보다 높게 나타나 본 연구에서 사용된 항목들은 구성개념들에 대한 대표성을 갖고 있으며, 집중타당성이 있는 것으로 나타났다. Table 2의 AVE와 다음의 Table 3의 구성개념 간 상관관계의 제곱 값을 비교해보면, 각 연구단위의 AVE가 모든 구성개념 간 상관관계 제곱 값보다 큰 것을 확인할 수 있으므로, 측정 변수들은 타당성이 있는 것으로 나타났다.

4.3.2 상관관계분석

구조모형의 분석 결과 나타난 상관관계는. Table 3에서와 같이 각 연구 단위들 간의 관계에서  $p < .05$  수준에서 유의적인 정(+)의 방향으로 나타나 연구모형과 연구가설에서 제시한 연구 단위들 간의 관계 방향은 일치하는 것으로 나타났다. 또한 구조방정식 분석에 앞서 변인 간 상관관계를 살펴본 결과, 모든 변인이 유의미한 양(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 특히, LMX와 조직몰입의 상관계수는 .465 ~ .525( $p < .001$ )이었으며, LMX와 직무만족은 .437 ~ .475( $p < .001$ ), LMX와 고객지향성은 .426 ~ .487( $p < .001$ )의 계수가 나타남. LMX와 임파워먼트는 .116 ~ .239( $p < .001$ )의 다소 약한 상관계수가 나타났으며, 임파워먼트와 조직몰입은 .269( $p < .001$ ), 직무만족은 .384( $p < .001$ ), 고객지향성은 .256( $p < .001$ )으로 나타났다.

Table 3. Correlation among each variable, average and standard deviation

	1	2	3	4	5	6	7	8
L M X	1 Respect professionalism	1						
	2 Loyalty	.599***	1					
	3 Emotional Connectedness	.631***	.634***	1				
	4 Contribution	.568***	.540***	.653***	1			
	5 Empowerment	.160*	.239***	.177***	.116***	1		
	6 Organization Commitment	.496***	.465***	.525***	.479***	.269***	1	
	7 Job Satisfaction	.469***	.465***	.475***	.437***	.384***	.635***	1
	8 Customer Orientation	.465***	.426***	.431***	.487***	.256***	.485***	.586***
Average	3.57	3.30	3.32	3.62	3.43	3.20	3.61	3.89
Standard Deviation	0.66	0.68	0.66	0.68	0.59	0.78	0.71	0.57

\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .001$

## 4.4 연구모형 및 가설검증

### 4.4.1 최종 연구모형

Figure 2.의 연구모형의 분석 결과, Figure 2.에서와 같이 적합도 지수는  $\chi^2 = 367.505$ , d.f. = 201,  $p = 0.01$ , RMSEA = 0.063, CFI = 0.940, TLI = 0.925 등으로 일반적인 구조방정식 모형의 적합도 지수를 상회하는 모형이 도출되었다(Hair et al., 2006).

### 4.4.2 매개효과 검증

아래 Table 4는 최종 모형의 총 효과를 분해한 결과이며, 매개효과 검증을 위해 Bootstrapping 검증을 실시한 결과이다. 분석 결과, 임파워먼트에서 고객지향성에 직접적으로 영향을 미치는 직접효과를 제외하고 모든

효과가 유의미한 것으로 나타났다. 즉, LMX에서 고객지향성으로 가는 경로에서 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족을 거쳐 영향을 주는 간접효과가 유의미하게 나타났으며( $\beta = .242$ ,  $p < .01$ ), LMX에서 임파워먼트, 조직몰입을 거쳐 직무만족으로 가는 간접효과( $\beta = .495$ ,  $p < .01$ )와 임파워먼트를 거쳐 조직몰입으로 가는 간접효과( $\beta \chi^2 = 367.505^{***}$ , d.f.=201  $p = .01$ , RMSEA=0.063, CFI=0.940, TLI=0.925\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001 = .029$ ,  $p < .05$ ) 또한 유의미하게 나타났다.

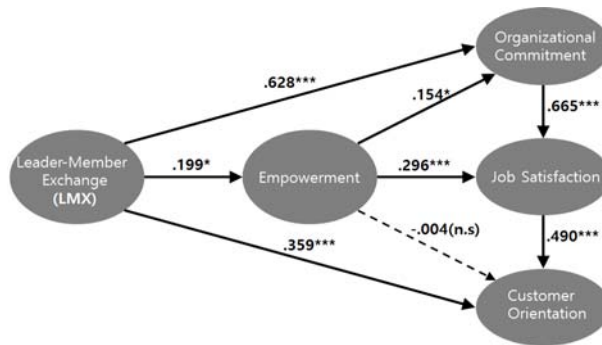


Figure 2. Results of the structural equation model

다음으로 임파워먼트가 조직몰입을 거쳐 직무만족으로 가는 간접효과( $\beta = .096$ ,  $p < .05$ )와 임파워먼트가 조직몰입, 직무만족을 거쳐 고객지향성으로 가는 간접효과( $\beta = .192$ ,  $p < .01$ ) 또한 유의미하게 나타나고, 마지막으로 조직몰입이 직무만족을 거쳐 고객지향성으로 가는 간접효과( $\beta = .325$ ,  $p < .01$ )가 유의미한 것으로 나타나다. 간접효과 중 가장 효과가 큰 것은 LMX가 임파워먼트, 조직몰입을 거쳐 직무만족으로 가는 경로인 것으로 나타났다. 즉, LMX에서 고객지향성으로 가는 경로에서 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족을 거쳐 영향을 주는 간접효과가 유의미하게 나타났으며( $\beta = .242$ ,  $p < .01$ ), LMX에서 임파워먼트, 조직몰입을 거쳐 직무만족으로 가는 간접효과( $\beta = .495$ ,  $p < .01$ )와 임파워먼트를 거쳐 조직몰입으로 가는 간접효과( $\beta = .029$ ,  $p < .05$ ) 또한 유의미하게 나타났다. 다음으로 임파워먼트가 조직몰입을 거쳐 직무만족으로 가는 간접효과( $\beta = .096$ ,  $p < .05$ )와 임파워먼트가 조직몰입, 직무만족을 거쳐 고객지향성으로 가는 간접효과( $\beta = .192$ ,  $p < .01$ ) 또한 유의미하게 나타나고, 마지막으로 조직몰입이 직무만족을 거쳐 고객지향성으로 가는 간접효과( $\beta = .325$ ,  $p < .01$ )가 유의미한 것으로 나타나다. 간접효과 중 가장 효과가 큰 것은 LMX가 임파워먼트, 조직몰입을 거쳐 직무만족으로 가는 경로인 것으로 나타났다.

### 4.5 가설검증

Table5.에서 LMX가 임파워먼트, 조직몰입, 고객지향성에 영향을 미친다는 가설 1의 검증 결과( $t$ 값=2.526), 가설 2의 검증 결과( $t$ 값=8.105), 가설 3의 검증결과( $t$ 값=4.510), 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 모두 채택이 되었다. 임파워먼트가 조직몰입, 직무만족에 영향을 미친다는 가설4의 검증결과( $t$ 값=4.531), 가설5의 검증결과( $t$ 값=2.330)는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 가설이 채택되었으나, 임파워먼트가 고객지향성에 영향을 미친다는 가설 6의 검증결과( $t$ 값=-0.046)로 유의하지 않는 것으로 나타나 기각되었다. 조직몰입이 직무만족에 영향을 미친다는 가설 7의 검증결과( $t$ 값=8.830)로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족이 고객지향성에 영향을 미친다는 가설 8의 검증결과( $t$ 값=5.088)로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 모두 채택되었다.

Table 4. Total Effect Disintegration of Final Model

Independent Variable	Dependent Variable	Direct Effect		Indirect Effect		Total Effect	
		B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$
LMX	Empowerment	.218*	.199*	-	-	.218**	.199**
	Organization Commitment	.841**	.628**	.039*	.029*	.880**	.657**
	Job Satisfaction	-	-	.553**	.495**	.553**	.495**
	Customer Orientation	.383**	.360**	.257**	.242**	.640**	.601**
Empowerment	Organization Commitment	.177*	.145*	-	-	.177*	.145*
	Job Satisfaction	.300**	.295**	.098*	.096*	.399**	.392**
	Customer Orientation	-.003	-.003	.186**	.192**	.183**	.188**
Organization Commitment	Job Satisfaction	.554**	.665**	-	-	.554**	.665**
	Customer Orientation	-	-	.258**	.325**	.258**	.325**
Job Satisfaction	Customer Orientation	.466**	.490**	-	-	.466**	.490**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Table 5. Research Hypothesis Verification Result

Hypothesis	Channel	Standardized Coefficient	t-value	Hypothesis adoption
Hypothesis1	LMX → Empowerment	0.199	2.529	Adopt
Hypothesis2	LMX → Organization Commitment	0.628	8.105	Adopt
Hypothesis3	LMX → Customer Orientation	0.359	4.510	Adopt
Hypothesis4	Empowerment → Job Satisfaction	0.296	4.531	Adopt
Hypothesis5	Empowerment → Organization Commitment	0.145	2.330	Adopt
Hypothesis6	Empowerment → Customer Orientation	-0.004	-0.046	Reject
Hypothesis7	Organization Commitment → Job Satisfaction	0.665	8.830	Adopt
Hypothesis8	Job Satisfaction → Customer Orientation	0.490	5.088	Adopt

\*\* $p < .01$

## 5. 결 론

본 연구는 임파워먼트를 이용한 LMX로 저가항공사의 인적자원관리의 방안으로 시사점을 제시하고자 하였다. 본 연구의 주요결과는 다음과 같다.

첫째, 저가항공사 승무원 LMX은 임파워먼트, 조직몰입, 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 임파워먼트는 조직몰입, 직무만족 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 고객지향성에서는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 조직몰입이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 마지막으로, 직무만족은 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 연구결과를 통해 본 연구는 다음과 같은 이론적 기여를 하고 있다. 첫째, LMX는 조직몰입, 고객지향성에 직접적이니 영향을 미친다는 선행연구를 입증하였다. 특히 임파워먼트를 통해서 조직몰입이 되어 직무만족을 할 때, 가장 큰 영향이 미친다는 이론을 제시하였다. 둘째, 기존의 LMX 연구에 대한 인과관계 분석에서 조직몰입, 직무만족, 고객지향성의 관계를 통합적으로 분석을 하였다는 점에서 기존의 연구를 심화하였다고 볼 수 있다.

실무적인 측면에서 다음과 같이 유용한 시사점을 제시해 준다. 첫째, 리더와 구성원간의 교환관계에 있어서 구성원은 리더로부터 임파워먼트가 주어질 경우, 회사에 더욱 애착이 생기며, 일에 만족을 느끼고 결국 고객지향적인 태도를 보이게 된다. 예를 들어 LMX 관계가 좋은 사무장이 어린이를 좋아하는 승무원의 장점을 파악하여 비행 중 어린이 승객의 서비스에 대한 권한을 위임한다면, 그 승무원은 일에 더욱 즐거움을 느끼고, 일에 대한 만족과 더불어 고객지향적인 태도를 보일 것이다. 둘째, 서비스기업들은 직원들의 고객지향적인 태도로 인해 서비스의 질을 높이고, 결국 기업 매출을 증대할 수 있는 효과를 기대할 수 있다. 따라서 저가항공사는 큰 비용을 투자하지 않고도 인적자원을 개발할 수 있다. 예를 들어, 기내에서 일어나는 상황(방송, 서비스, 비행운영 등)에 관련된 권한위임을 리더에게 적극적으로 위임함으로써 리더 또한 조직몰입을 할 수 있다. 항공사는 기내에서 서비스를 행하는데 불필요한 제도적 규범이나 규칙을 완화한다면 좀 더 인적자원관리에 유용하게 사용할 수 있을 것이다.

본 연구는 항공사 승무원을 대상으로 리더-구성원의 교환관계, 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족, 그리고 고객지향성 간의 통합적 영향관계 검증을 통해 이론적, 실무적 시사점을 제시하였음에도 불구하고 한계점이 있다. 첫째, 본 연구의 대상이 제주항공의 승무원으로만 제한되어 연구가 진행되었기 때문에 항공사에 근무하고 있는 승무원에게 적용하기에는 대표성에 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 제주항공뿐만 아니라 한국의 저가항공사 전체를 대상으로 연구가 진행되어야 할 것이다. 둘째, 항공사 승무원의 직급에 따라서 리더와 구성원간의 교환관계에 대한 인식적 차이가 존재할 수 있기 때문에 향후 연구에서는 이들 간의 차이점을 고려한 추가적인 연구 및 분석이 진행되어야 할 것이다. 마지막으로 본 연구에서 임파워먼트를 매개변수로 제시했지만 내부커뮤니케이션, 조직문화, 조직풍토, 리더십, 개인성격 등과 같은 변수들을 다양하게 연구하여 더욱 포괄적인 연구모형의 제시가 요구된다.

## REFERENCES

- Ahn, Dae Hee, and Kwon, Jung Hee. 2010. The Impact of Leader-Member Exchange on Empowerment and Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Deluxe Hotel F & B Employee. *Journal of Foodservice management* 13(5):403-422.
- Ahn, Kwan Young, and Kwak, Young Hwan. 2003. "The Relationship between Empowerment and Service Quality, and Moderating Effects of Tenure." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 31(4):19-35.

- Airportal. 2016. "Aviation Market Trend & Analysis." Last modified July 2016. <http://www.airportal.go.kr/knowledge/analysis/index.jsp>.
- Brown, S. P., and Peterson, R. A. 1993. "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects." *Journal of marketing research* 30(1):63.
- Byun, Jae Woo, and Ko, Jae Youn. 2012. "The effects of the LMX Quality of super Deluxe Hotel F&B Employees on the Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment." *Korean Journal of Hospitality & Tourism* 21(6):39-60.
- Chae, Sin Suk. 2007. "The Influence of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Customer Orientation: Focused on the F&B Dept' of the Super Deluxe Hotels in Seoul." *Journal of Tourism Sciences* 31(5):181-202.
- Cho, Sun Bai, and Byun, Jeoung Woo. 2010. "The effect of transformational leadership on the empowerment, job satisfaction and organizational commitment: below four star tourist hotel managers in local Korea." *Korean Service Management Society* 11(2):95-117.
- Choi, Hoon Tae. 2013. "The Influence of Hotel Workers' Psychological Capital on LMX and Customer Orientation." *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research* 27:395-409.
- Chu, Dae Yup, and Lee, Hyung Ryong. 2008. "The Impact of Food Service Industry Employees' Empowerment on Job Satisfaction and Service Quality." *Research on Restaurant Management* 11(4):53-71.
- Chung, Kyoo Yup, and Kim, Won Dong. 2008. "The Effect of Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention of Hotel Employees: Moderating Role of Leader-Member Exchange." *Journal of Foodservice management society of Korea* 11(4):419-444.
- Fulford, Mark D., and Enz, Cathy A. 1995. "The impact of empowerment on service employees." *Journal of Managerial Issues* 161-175.
- Han, Joo Hee, and Ko, Soo Il. 2009. "Leadership-member exchange (LMX), leader trust and team commitment in cooperative learning based on team activities." *Vocational Education Research* 28(3):111-132
- Heo, Kap Soo, and Byun, Sang Woo. 2007. "A Study on the Adjustment Role of LMX That Shows How Psychological Empowerment Affects Organizational Commitment - Focusing on team-organization -" *Korean academy of human resource management* 14(3):207-222.
- Jung, Dae-Yong, and Cho, Chul Ho. 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." *Korean academic association of business administration* 23(5):2353-2375.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1979. "Power failure in management circuits." *Harvard Business Review* 57(4):65-75.
- Kim, Maeng Jin, and Seo, Jin Woo. 2010. "The multi dimensional relations between the service intention and a job satisfaction, the organizational commitment customer intention of the specialty coffee store employees." *Korean Journal of Tourism Research* 25(4):297-315.
- Kim, Soon Hee, and Lee, Young I. 2009. "The Structure Relationship among LMX, Empowerment, Organizational Commitment of Flight Attendants." *Korean Journal of Tourism Research* 24(3):125-146.
- Kim, Tae Hee, Son, Eun Young, and Shin, Joon Ho. 2007. "The Relationship among LMX and Empowerment, Job Satisfaction and Customer Orientation : Focused on the Culinary Staff on the Deluxe Hotel in Seoul." *Internayional Journal of Tourism and Hospitality Research* 21(4):321-335.
- Ko, Seon Hee. 2014. "The Effect of Cabin Leadership Styles on LMX and Customer Orientation in Airlines." *Tourism Research* 39(4):205-221.
- Lee, Chan Ok Seo, Soon Ae, and Cho, Yong Bum. 2014. "Effects of Hotel Chef's Personality and LMX on Organizational Commitment." *Journal of Foodservice management* 17:267-286.
- Lee, In. Jae, and Choi, Eun Mi. 2003. "A study on the determining mechanism of the practician's intent to leave in self-sufficiency promotion agency." *Social Welfare Study* 22:229-255.
- Lee, Ji Min, and Kim, Youn Sung, and Lee, Dong Won. 2010. "Analyzing the Service Blueprint for Aircraft Cabin Service." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 38(4):593-600.

- Lee, Sang Jung, and Lee, Eun Jun. 2011. "The Effect of Hotel Kitchen Employees' Creativity on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: Focused on Five-Star Hotels in Seoul." *Journal of Foodservice management* 14:287–304.
- Lee., Yeon Sook. 2014. "Effect of Domestic Airline Companies' Organizational Justice on the Quality of LMX, Empowerment and the Service Oriented Organizational Citizenship Behavior." *FoodService Industry Journal* 10(2):81–93.
- Locke, Edwin A. 1976. "The nature and causes of job satisfaction." *Handbook of industrial and organizational psychology* 1:1297–1343.
- Meyer, John P., and Allen, Natalie J. 1991. "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human resource management review* 1(1):61–89.
- Park, Young Jin, Yoon, Ji Hwan, and Yang, Jae Young,. 2012. "The Effect of Transformation Leadership by Travel Agency Administrators on Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction of Travel Agency Employees." *Korean Journal of Hospitality & Tourism* 21(3):153–168.
- Peccei, Riccardo., and Rosenthal, Patrice. 2001. "Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions." *Journal of Management Studies* 38(6):831–857.
- Seo, Gyoung Do, and Lee, Jung Eun. 2014. "The Influence of Empowerment, LMX, Psychological Ownership & Psychological Capital, Customer Orientation on Hotel Employees Behavior." *Journal of tourism & leisure research* 26(9):5–24.
- Seok, Ki Hyun. 2003. "The effect of perceived leadership on psychological empowerment, job satisfaction, and organizational commitment in airline company." *Research of University of Sejong*.
- Shin, Seoung Hoon. 2012. "Effects of Brand Identification on Job Satisfaction and Customer Orientation among the Employee of the Domestic Specialty Coffee Shops." *Korean Journal of Tourism Research* 27(2):301–317.
- Song, Ji Joon. 2005. "The Effect of the LMX on the Empowerment and the Organization Commitment of hotel employee." *Korean Journal of Hospitality & Tourism* 14(4):57–174.
- Szymanski, David M., and Henard, David H. 2001. "Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence." *Journal of the academy of marketing science* 29(1):16–35.
- Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M., and Liden, Robert C. 1997. "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective." *Academy of Management Journal* 40(1):82–111.
- Wiener, Yoash., and Vardi, Yoav. 1980. "Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach." *Organizational Behavior and Human Performance* 26(1):81–96.
- Yang, Jae Young, Hahn, Sa Be Na, and Park, Young Jin. 2013. "The effects of travel agency managers' leadership styles on employee's psychological empowerment and job satisfaction." *Korean Journal of Hospitality & Tourism* 22(5):99–117.
- Yeo, Hyun Jin, Park, Ji Young, and Moon, Jae Young. 2016. "A study of display rule for none face-to-face emotional worker's job satisfaction." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 44(3):649–660.