

# Study on Internal Service Quality, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in Airline Industry

Seung-Lee Kim\*, Young-Shin Cho\*\*

## Abstract

In this study, the basic concept of service profit chain was introduced based on the existing studies related to service quality of airline ground crew to find out how are customer satisfaction influenced by factors related to employees who provide service quality to the customers, such as internal service quality and job satisfaction. The data of this study was collected by questionnaire and based on airline ground crews and Gimpo international airport users. A total of 190 of airline ground crew and 273 of passengers validity sample was analyzed a frequency analysis, reliability analysis, exploratory factor analysis and correlation coefficient analysis from SPSS 21, a hypothesis through out confirmatory factor analysis and structural equation modeling from AMOS 7.0. As a result of the analyses, it was found that the models was appropriate in proving the hypotheses on interrelationships among internal service quality, job satisfaction and customer satisfaction. Overall, finding of this study enhance the theoretical progress on the experiential concept in walking tour and offer important implication for airline industry marketers.

▶ Keyword : Internal Service Quality, Job Satisfaction, Customer Satisfaction, Airline Ground Crew

## I. Introduction

항공서비스 산업에서는 고객의 욕구를 만족시키기 위한 노력이 他 산업에 비하여 훨씬 강조되어지고 있는 추세이다. 고객이 항공사를 이용할 때 고객 접점의 최전방에 위치하고 있는 것이 항공사 지상직 승무원이며 고객과 처음 마주하는 고객접점에서의 서비스는 항공사의 이미지를 좌우하는 중요한 순간이 된다. 이런 중요한 위치에서 근무하는 항공사 지상직 승무원의 내부서비스품질을 관리하는 매우 중요하다. 항공 여행객의 수준 높은 항공서비스 요구 등으로 항공사의 고객접점에 위치한 직원들 즉, 예약발권이나 공항 서비스 지상직 종사원들의 항공서비스 품질제고가 조직의 큰 목표 중의 하나가 되었다. 이에 항공사 지상직 승무원들의 서비스 전달 과정은 매우 중요하며 그들의 생각과 행동은 고객에게 그대로 전달이 되고, 이런 전달

과정에 의해 고객과의 관계에 미치는 긍정적인 효과를 증가시킬

수도 감소시킬 수도 있다.

서비스기업이 고객의 다양하고 복잡한 요구에 대해 탁월한 품질의 서비스를 제공하자는 것은 매우 도전적이며, 이는 내부고객의 창의적인 노력에 의해서만 가능하다. 외부고객에게 지속적으로 탁월한 서비스 품질을 유지하고 전달하기 위해서는 외부고객을 지향하고 있는 다양한 하위 시스템들이 동질적인 목표를 추구하는 방향의 정렬이 필요하다. 서비스품질 기준에 방향정렬이 된 내부시스템이 지속적인 외부고객만족을 가능하게 할 것이다[1].

또한 서비스는 외부고객과 내부고객인 서비스 제공 직원의 상호 작용으로 이루어지며 고객접점 직원의 태도와 행동은 외부고객의 서비스에 대한 품질평가와 만족에 중요한 영향을 미치는 요소인데 서비스 직원이 좋은 서비스를 창출하려면 직원의 만족이 있어야 하며 이러한 직원의 만족수준이 높아질수록 조직에 대한 충성도가 높아지고 외부고객에게 좋은 서비스를 제공할 수 있게 되므로 이를

---

• First Author: Seung-Lee Kim, Corresponding Author: Young-Shin Cho  
\*Seung-Lee Kim(sunykim0404@empas.com), Department of Airline Service, KwangJu Women's University  
\*\*Young-Shin Cho(cho2108001@stu.ac.kr), Department of Tourism Management, Seoul Theological University  
• Received: 2016. 01. 14., Revised: 2016. 02. 22., Accepted: 2016. 03. 01.  
• This work was supported by 2015 Seoul Theological University Research Grant

통해 고객의 충성도를 높여 궁극적으로 기업의 이윤을 창출할 수 있다는 서비스-수익체인(service profit chain)의 개념을 제안하였다[2]. 이와 같이 항공사의 지상직 승무원을, 항공사 차원에서 만족할 만한 서비스를 제공해줘야 하는 내부고객으로 인식하게 되었으며 내부고객만족을 위한 내부서비스의 개념이 중요한 이슈로 등장하였고, 항공사의 경우에도 또한 다양한 내부서비스 제공의 상황이 존재하는데 예를 들어 회사조직과 직원간의 상황, 상사와 부하직원의 관계상황, 동료 간의 상황 등이 존재한다.

내부서비스품질(internal service quality)은 내부고객에게 제공하는 서비스 품질로 내부고객이 외부고객에게 제공하는 잠재적 서비스 역량이라 하였다[3]. 내부서비스품질의 향상은 궁극적으로 외부고객이 지각하는 서비스 품질 향상을 위해서 조직내부의 다양한 부서 간 혹은 개인 간에 성공적인 상호작용을 통해 품질을 향상시키는 것으로[4], Gummensson(1991)은 기업의 내부고객인 종업원들이 서비스품질 수준의 핵심적인 역할을 한다고 주장했다[5]. Frost & Kumar(2001)은 고객과 대면하는 종업원들의 태도나 행동은 제공받는 서비스에 대한 고객의 인식에 영향을 준다고 주장했다[6].

이러한 내부서비스품질은 전적으로 서비스기업의 내부시스템과 종업원의 지각에 의해서 결정되며 내부서비스의 품질을 측정하기 위한 다양한 시도가 이루어졌다[7][3]. 내부서비스품질은 주로 내부프로세스와 내부고객 간에 '제공물'과 '서비스'로 구성되어 내부고객에게 전달되며 내부서비스의 대상인 내부고객의 만족에 영향을 주게 된다. 특히 항공서비스의 경우 외부고객에게 전달되는 서비스품질을 결정하는 직원의 역할이 무엇보다도 중요하다. 따라서 이에 본 연구는 항공사 지상직 승무원들과 항공사를 이용한 경험이 있는 이용객들을 대상으로 항공사의 내부서비스품질을 어떻게 인식하고 있는지를 고찰하고 내부서비스품질의 어떤 요인이 직무만족과 고객만족에 미치는 영향을 분석함으로써 차후 항공사의 내부서비스품질을 개선하기 위한 방안을 제시하는데 있다.

## II. Literature Review

### 1. Internal service quality

고객만족경영을 위한 선제조건은 우선 내부고객의 만족이 중요하다. 내부고객인 항공사 직원을 만족시키려면 직원들에게 보다 나은 서비스를 제공하여야만 한다. 1980년대 초반 내부마케팅의 개념이 등장하였는데[8], 내부마케팅은 직원들 사이에 고객에 대한 인식을 도와줄 수 있는 내부 환경을 만들어야하고 내부마케팅을 통해 보다 서비스 지향적이고 고객지향적인 종업원을 확보하게 되고, 이를 통해 고객만족과 고객충성 등을 달성할 수 있게 된다[9]. 이러한 견해는 기업 내 집단들 간의 상호작용과 서비스 전달 과정상의 내부서비스품질에 대해 주목하게 되었다[10].

Heskett et al.(1994)는 내부서비스 품질을 '사람들이 서로에 대해서 가지고 있는 태도이며 사람들이 조직 내에서 서로 대우하는

방법'이라고 정의하였다[2]. 한편, Kotler(1994)는 내부서비스 품질을 '고객에게 훌륭히 봉사할 수 있는 능력 있는 종업원을 성공적으로 고용, 훈련시키고, 동기부여 시키는 과업'으로 정의하였고[11], 강기두(2006, 2005)는 내부서비스 품질을 '내부고객들이 본인들의 직무를 수행하는데 있어 주위 내부고객 혹은 부서들로부터 제공받는 서비스에 대한 평가'로 정의하였다[12][13]. 즉, 조직 내에서 '내부고객이나 부서가 다른 내부고객에게 서비스를 가지고 대우하는 것'이 내부서비스 품질이라고 정의되고 있다[3]. 선행연구를 정의의 바탕으로 내부서비스 품질이란 내부고객들에게 제공되는 내부서비스 품질을 명확하게 인식할 필요가 있으며, 외부고객에게 제공되는 서비스 품질을 제고하기 위해서는 우선 내부고객을 만족시킬 필요가 있다는 것이다. 이는 내부서비스 품질은 우수한 외부서비스 품질을 위해 필수적이라는 것이다[14]. 또한 Berry et al.(1994)의 연구에서도 내부서비스 품질이 외부서비스 품질에 영향을 미치기에 내부서비스 품질을 측정하는 것이 필수적이라고 언급하면서 서비스 조직들은 내부고객인 종업원을 조사할 필요가 있다고 주장하였다[15]. 종업원들이 어떠한 내부서비스 품질을 제공받는지가 그들의 업무수행과 관련된 만족에 영향을 미치게 되며, 이는 궁극적으로 그들의 수행하는 외부서비스 품질에 영향을 미치게 때문이다[13].

Heskett et al.(1994)등은 서비스-수익 사슬(service-profit chain)을 제시하면서 조직내부의 서비스 품질이 종업원 만족에 영향을 미치고, 종업원 만족은 종업원 유지 및 생산성에 영향을 미치게 되며, 이는 고객의 지각가치에 영향을 주고, 고객의 지각가치는 고객만족에 영향을 주게 되는 선순환의 고리를 만들게 된다고 주장 하였다[2]. 또한 Parasuramna et al.(1988)은 서비스기업의 경우 구성원들의 사기는 사업성패에 결정적인 역할을 하기 때문에 서비스 품질을 향상시킴으로써 고객만족을 통해 성과를 제고시키기 위해서는 구성원 만족을 유도해야 한다고 하였다[16]. 이것은 종업원들이 다른 종업원들에게 내부의 고객이자 공급자로서의 역할을 수행하게 되는 것을 의미하며, 내부고객들에게 제공되는 서비스에 따라 외부고객에게 최종적으로 전달되는 서비스 품질이 달라진다고 언급하였다[17][18][7].

내부서비스 품질의 구성요인과 측정항목에 관하여 Parasuramna et al.(1988)은 서비스 품질개선에 기여하도록 하기 위하여 조직 내의 각 부서간에 종업원에게 제공되는 서비스 품질을 측정하기 위해 SERVQUAL을 적절한 응용으로 사용할 것을 제안하였다[16]. 기존 연구에서 다양한 내부서비스 품질 측정모형들이 제시되어 왔으며, 대부분의 연구에서는 Parasuramna et al.(1988)이 서비스 품질의 측정도구로 제안한 SERVQUAL의 5차원인 유형성(tangibles), 신뢰성(reliability), 반응성(responsiveness), 확신성(assurance), 마지막으로 공감성(empathy)을 내부서비스 품질의 구성요인으로 사용하고 있다[16][12][13].

본 연구에서는 내부서비스 품질을 측정하는 대표적인 Parasuramna et al.(1988)의 SERVQUAL을 사용하여 측정하고자 한다[16].

## 2. Job satisfaction

경영환경이 복잡해짐에 따라 개인의 전문성이 조직운영에서 갖는 중요성이 커지게 되었고, 이에 따라 개인의 직무만족 수준을 높이는 것이 곧 조직의 효율적 운영으로 연결되게 되었다[19].

Locke(1976)는 직무만족이란 직무에 대한 개인의 일반적인 태도를 의미하는 것으로 한 개인의 일반적인 태도를 의미하는 것으로 한 개인이 평상시의 직무나 직무경험의 평가에서 오는 유쾌하고 긍정적인 정서상태(emotional state)라고 정의하였다[20]. Evans(1998)는 직무관련 상·하위의 욕구충족에 대한 기대감의 정도에 따라 결정되는 감정을 포함하는 전체적인 심리적 상태로 정의하였다[21]. McCormick & Ilgen(1985)은 직무만족이란 고용주와 직무에 관한 노동자의 견해에 관련되며 개인의 직무경험에서 유발하는 긍정적이고 유쾌한 감정상태라고 정의하였다[22]. 선행연구를 종합하면 직무만족이란 개인이 직무를 수행하면서 경험하는 모든 부분에 대한 주관적인 감정상태라고 할 수 있다. Pfau et al.(1991)은 외부고객만족은 내부고객만족의 결과물이라 지적하였고[10], Hallowell et al.(1996)은 직원만족은 고객만족에 직접적으로 영향을 미치며 서비스기업은 직원만족 없이 고객만족을 이끌어내는 것은 거의 불가능하다고 주장하였다[23].

직무만족은 다양한 하위요인들로 구성되어 있는 것으로 알려져 있는데, 이 중 일반적으로 직무만족 수준은 개인의 내재적, 즉 내재적 직무만족과 외부상황에 대한 만족수준을 나타내는 외재적 직무만족으로 구분된다[24][19]. 이 중 내재적 직무만족이라 함은 자신에게 주어진 직무를 수행하는 과정에서 개인이 느끼게 되는 만족감을 나타내며, 외재적 직무만족 수준은 임금업무환경보상수준 등에 대한 만족 수준을 나타낸다고 볼 수 있다[24]. 즉 개인이 직무수행을 통해 자신의 잠재성·능력 등을 실제화 시키고 그로 인해 심리적 성장을 체험했을 때 내재적 직무만족도가 향상하며 [25], 직무를 통해 지위 및 근무환경, 안정성 등이 향상 될 때 외재적 만족수준이 올라간다고 볼 수 있는 것이다. 항공서비스산업과 관련한 직무만족의 선행연구를 살펴보면 항공사 객실승무원의 직무만족은 조직의 생산성과 밀접하게 연관되어 있고 이직률과 결근율 감소에도 기여한다[26]. 또한 허명선(2005)는 항공사 객실승무원의 직무만족 요인을 직무자체, 승진, 상사(감독방법), 보수, 동료의 다섯 가지 요인으로 분석하였다[27]. 외국의 연구에서는 Chen(2006)은 직무만족이란 직무에 대한 태도와 관련이 있고 직무만족을 강화하면 항공사 객실승무원의 퇴사욕구를 감소시킬 수 있다고 주장하였다[28]. 위의 내용을 종합해보면, 항공사 종사원 직무만족은 주로 직무자체가 아닌 내재적 직무만족도의 향상을 통한 외재적 요인에 의해 결정된다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 직무만족을 측정하기 위해 신분안정, 상사 만족, 급여만족, 직무분위기를 사용하여 측정하고자 한다.

## 3. Customer satisfaction

만족의 개념은 1972년 미국 농림부에서 농산품에 대한 소비자 만족지수를 측정하여 발표한 후 마케팅 학계에서 독립된 연구영역까지 연구되어 오고 있다[29]. 이러한 고객만족

(customer satisfaction)에 대한 연구는 주로 Oliver(1980)가 제시한 기대불일치 이론이라고 할 수 있는데, 고객만족을 기대와 제품의 실제성과, 기대불일치 변수 등을 통해 측정하고 규명하고자 하였다[30][31]. Oliver(1980)는 만족이란 사용 전 기대와 사용 후 성능간의 비교과정에 대한 소비자의 감성적 반응으로, 제품 구매 후 소비경험과 관련하여 흔히 있게 되는 놀라움의 평가라고 하였다[30]. Hellier et al. (2003) 등은 고객만족은 고객들이 서비스에 대한 기대와 기대 충족에 대한 욕구로써, 서비스가 수행되는 동안 고객들이 인지하는 전반적인 기쁨과 흡족함으로 정의하였고[32], Kotler & Keller(2007) 등은 고객들이 제품에 대해 인지하고 있는 결과를 기대와 비교 했을 때 그 제품에 대한 실망과 기쁨을 고객만족으로 정의하였다 [33]. 항공서비스에서 고객만족은 승객들이 항공사를 이용하기 전, 이용하는 동안과 이용 후의 서비스와 관련된 자극과 관련된고 지속되는 가치 판단적 반응이라고 정의할 수 있다. 즉 서비스 자극과 관련한 승객 나름대로의 기준에 의하여 평가하고 가치를 판단하여 이러한 결과에 일정한 반응을 보일 수 있다는 것이다[34]

따라서 고객만족은 고객의 전체적인 구매, 제품 및 서비스를 통한 소비경험의 총체적 구성개념으로[35], 제품과 서비스의 지각품질에 대한 경험 그리고 기업의 마케팅 믹스 활동, 기업이 미지, 제품과 서비스에 대한 기대 등의 전반적인 지각평가라고 할 수 있다[36]. 고객만족은 항공사에서든 매우 중요한 요인인데 고객만족을 통해서 고객의 확보율이 5% 증가하였을 때 이익률이 사업별로 25%에서 85%까지 증가할 수 있다[37]. 이러한 선행연구들을 바탕으로 고객만족은 어떤 제품이나 서비스를 소비하고 경험한 결과에 대하여 고객이 주관적으로 우호적인 평가를 하는 것으로 정의할 수 있다[38].

## III. Research Method

### 1. Measurement development

본 연구의 설문지는 항공사 종사원 및 이용객의 인구통계학적 특성, 내부서비스품질, 직무만족 및 고객만족으로 구성되었으며, 연구모형을 구성하는 모든 잠재변수들은 다항목으로 측정되었다. 본 연구는 Parasuraman et al.(1988) 등이 서비스 품질의 다양한 측면, 즉 무형적이며, 확인이 어려운 서비스 품질에 대한 고객만족을 측정하기 위해 개발한 SERVQUAL을 항공사 내부서비스품질을 측정하기 위하여 20개의 항목을 도출하였다[16]. 직무만족 측정하는 4개 항목은 오영미(2004), 옥원호·김석용(2001)의 연구로부터 각각 도출 되었다[24][19]. 마지막으로 항공사 이용객의 고객만족을 측정하는 4개 항목은 Oliver(1997), Ryu et al.(2008)로부터 각각 도출 되었다 [39][40]. 이들 측정항목들은 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 3=보통이다, 5=매우 그렇다)를 이용해 측정되었다.

## 2. Hypotheses

앞서 논의된 바와 같이 설정된 연구가설은 다음과 같다.

- H1: 항공사 내부서비스품질의 유형성은 항공사 종사원의 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- H2: 항공사 내부서비스품질의 항공사 종사원의 신뢰성은 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- H3: 항공사 내부서비스품질의 항공사 종사원의 공감성은 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- H4: 항공사 내부서비스품질의 대응성은 항공사 종사원의 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- H5: 항공사 내부서비스품질의 항공사 종사원의 확신성은 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- H6: 항공사 종사원의 직무만족은 항공사 이용객의 고객만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

## 3. Study sample and data collection

Table 1. Characteristics of Respondents

Passengers		Frequency (N=190)	Percentage (%)	Labors		Frequency (N=273)	Percentage (%)
Gender	Male	24	12.6	Gender	Male	126	46.1
	Female	166	87.4		Female	147	53.9
Age	20	106	55.8	Age	20	71	26.0
	30	72	37.9		30	83	30.4
	Over 40	12	6.30		40	68	25.3
Over 50	67	35.2	50		51	18.3	
Education	College	67	35.2	Frequency	1-4 a month	162	59.3
	University	113	59.5		5-9 a month	71	26.0
Graduate	10	5.3	over 10 a month		40	14.7	
Marital Status	Single	142	74.7	Purpose of User	Business	96	35.2
	Married	48	25.3		Travel	177	64.8
Years of labor	1-4 years	123	64.7	/			
	5-9 years	48	25.3				
	Over 10 years	19	10.0				

본 연구의 설문조사는 2015년 8월 3일부터 9월 4일까지 국내항공사 지상직 승무원을 중심으로 구조화된 설문지를 이용하

여 조사와 관련된 사전 교육을 받은 대학생들이 연구 내용을 충분히 설명하고 조사에 대한 동의를 구한 다음 항공사 이용객들이 직접 기입하는 방식(self-administrated methods)으로 자료를 수집하였다. 총200명이 설문응답에 참여하였으며, 분석에 활용된 유효표본은 190부이다. 항공사 이용객을 대상으로 한 설문자료 수집기간은 2015년 8월 3일부터 9월 4일까지 총 300부가 회수되었고, 이들 중 응답내용을 불성실한 27부의 설문지를 제외한 273부가 최종분석 자료로 사용되었다. 분석은 SPSS 21 통계 프로그램을 이용하여 빈도분석, 요인분석, 신뢰도분석, 상관관계분석을 실시하였으며, 또한 AMOS 7.0을 활용하여 공분산구조분석(Covariance Structure Analysis)의 확인적 요인분석과 모형검증(Model Test)을 실시하였다.

## IV. Results

### 1. Verification of reliability and validity

본 연구에서는 설문항목들에 대한 구성타당성 검증을 위해 신뢰성 분석과 탐색적 요인분석을 실시하였다. 표2.에서 제시된 모든 연구변수의 크론바하 알파계수는 0.7 이상으로 나타나 충분한 신뢰성이 확보되었다[41]. 측정도구의 요인분석은 보편적으로 활용하는 요인추출방법으로 주성분 분석을 통한 Varimax Rotation을 이용하였다. 탐색적 요인분석 결과를 살펴보면 표2.는 내부서비스품질이 몇 개의 하위요인으로 구분되는지를 살펴보기 위해 요인분석을 실시한 결과이다. 분석결과 내부서비스품질은 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인이 유형성, 신뢰성, 공감성, 대응성, 그리고 확신성 등 5개로 추출되었다. 독립변수의 누적분산 설명력은 65.26%로 나타났다. 표2.은 직무만족(4항목), 고객만족 (4항목) 각각에 대하여 Cronbach's  $\alpha$ 값에 의한 신뢰도를 측정하였다. 신뢰도 분석결과 표2.에서 보는 바와 같이 구성개념에서  $\alpha$ 계수는 고객만족의 경우 0.925, 재방문 의도의 경우 0.884, 구전 의도의 경우 0.861로 각 요인 내에서 문항 간의 상관관계를 나타내는 신뢰도는 비교적 적합한 수준인 것으로 나타났다[41]

Table 2. Results of Verification of reliability and validity

Factors	Factor loading	Community	Eigen value	Variance Explanatory power	Cronbach's $\alpha$
<b>Tangible</b>					
The newest facilities	.920	.761	2.884	14.31	.837
Work convenience	.896	.776			
Shape of facilities	.846	.721			
Uniform	.803	.701			
<b>Reliability</b>					
Shared goal	.903	.815	2.715	11.56	.856
Clarity of roles	.894	.746			
Provision of vision	.886	.671			

A proper education	.851	.603			
<b>Empathy</b>					
Communication	.911	.742	2.543	12.15	.815
More autonomy	.882	.711			
Deployment of teamwork	.806	.680			
Understanding of the employees	.784	.583			
<b>Responsiveness</b>					
Encouragement of employees	.924	.856	2.231	12.05	.796
Response to employees	.917	.826			
Listening to difficulty	.894	.768			
Individual attention	.855	.639			
<b>Assurance</b>					
Incentive	.885	.825	1.953	15.19	.721
Outcome measurement	.867	.788			
Appropriate compensation	.853	.754			
Proper recognition	.829	.729			
Total variance explained	65.26				
KMO=0.915, Bartlett test of sphericity $\chi^2=2334.103$ , $p<.001$					
Factors		Factor loading	Eigen value	Variance Explanatory power	Cronbach's $\alpha$
Job satisfaction	Stable identity	.915	2.642	52.86	.823
	Content with the boss	.907			
	Content pay	.894			
	Job atmosphere of satisfaction	.883			
KMO=0.856, Bartlett test of sphericity $\chi^2=478.432$ , $p<.001$					
Customer satisfaction	Overall satisfaction	.924	2.397	67.58	.796
	Facility and security satisfaction	.917			
	Service satisfaction	.895			
	Airline choice satisfaction	.846			
KMO=0.698, Bartlett test of sphericity $\chi^2=349.259$ , $p<.001$					

## 2. Reliability and validity of model

탐색적 요인분석과 신뢰성 검증을 통해 선정된 변수들을 바탕으로 개념별 단일차원을 확인하기 위해 공분산 행렬을 이용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 내부서비스품질은 유형성, 신뢰성, 공감성, 대응성, 확신성 등 5개의 1차 개념으로 구성되었다. 본 연구에서는  $\chi^2$ ,  $\chi^2 / df(Q값)$ , GFI, NFI, CFI, RMR, RMSEA 등을 중심으로 모형의 적합도를 평가하였다. 적합도 지수를 선택할 때에는 표본 크기에 민감하지 않고 모형의 간명성을 고려하는 지수를 선택하는 것이 바람직하다[42]. GFI, NFI, CFI는 0.9 이상이고, RMR과 RMSEA는 0.05이하이면 좋은 모형으로 평가된다(Bagozzi & Yi, 1988).  $\chi^2$ 에 대한 p값이 임계치보다 낮았지만, 다른 적합도 지수가 모두 만족스러운 수준으로 나타나 단일차원성을 저해하지 않는 것으로 판단되었다. 표준화계수의 모

든 요인부하량이 0.5이상으로 99%이상의 신뢰수준에서 유의하였으며, 개념신뢰도(Composite Reliability, CR>0.7)와 평균분산추출값(Average Variance Expected, AVE>0.5), C.R. 값 또한 유의(C.R.>1.965)하게 나타나 집중타당성과 판별타당성, 신뢰성이 확보된 것으로 사료된다. 따라서 5개의 내부서비스품질을 구성하는 2차 요인을 관측변수로 변환하여도 연구결과에 큰 왜곡은 없을 것이다.

한편, 각 연구단위들에 대한 집중타당성을 검토한 결과, 표준요인부하량(standardized loadings)이 모두 유의적으로 나타나( $t>17.0$ ) 집중타당성이 입증되었다. 각 연구단위들에 대한 판별타당성은 다음의 두 가지 방법으로 검토되었다. 첫째, 연구단위 간 상관관계를 보여주는  $\Phi$ 계수의 신뢰구간( $\Phi \pm 2 \times S.E$ )에 1이 포함되지 않아야 한다[43]. 둘째, 평균추출분산(AVE)이 모든 연구단위 간 상관자승치(squared correlation)보다 커야한다. 표 3.의 평균추출분산(AVE)과 표 4.의 연구단위 간 상관관계의 자승값을 비교해 보면, 각 연구단위의 AVE가 모든 연구단위 간 상관자승치 보다 큰 것을 확인할 수 있다.

Table 3. Results of Confirmatory Factor Analysis

	Factors	Standard Loadage	C.R.	R <sup>2</sup>	CR	AVE
Tangible ( $\alpha=.856$ )	The newest facilities	.804	12.539	.651	.925	.778
	Work convenience	.824	11.267	.669		
	Shape of facilities	.905	11.386	.628		
	Uniform	.838	-	.729		
Reliability ( $\alpha=.872$ )	Shared goal	.796	10.352	.642	.942	.843
	Clarity of roles	.903	11.006	.753		
	Provision of vision	.773	10.231	.639		
	A proper education	.961	-	.611		
Empathy ( $\alpha=.881$ )	Communication	.761	9.357	.667	.934	.755
	More autonomy	.912	10.513	.653		
	Deployment of teamwork	.853	9.671	.693		
	Understanding of the employees	.879	-	.759		
Responsiveness ( $\alpha=.761$ )	Encouragement of employees	.776	13.269	.598	.913	.793
	Response to employees	.903	15.291	.753		
	Listening to difficulty	.943	14.917	.776		
	Individual attention	.853	-	.808		
Assurance ( $\alpha=.829$ )	Incentive	.891	11.991	.557	.856	.653
	Outcome measurement	.922	12.539	.628		
	Appropriate	.793	13.837	.791		

	compensation					
	Proper recognition	.805	-	.581		
Job Satisfaction (α=.917)	Stable identity	.869	14.237	.551	.883	.848
	Content with the boss	.781	12.681	.642		
	Content pay	.766	13.535	.729		
	Job atmosphere of satisfaction	.906	-	.762		
Customer Satisfaction (α=.893)	Overall satisfaction	.894	19.357	.506	.942	.827
	Facility and security satisfaction	.879	22.139	.681		
	Service satisfaction	.783	20.952	.567		
	Airline choice satisfaction	.831	-	.809		
Goodness of fit: $Q(\chi^2/df: 276.821/120)=2.306, p=.000, GFI=.904, NFI=.927, CFI=.915, RMR=.024, RMSEA=.039$						

Table 4. Results of Correlation Analysis

Factors	Mean	S.D.	Classification						
			1	2	3	4	5	6	7
1	3.35	0.61	(.779)						
2	3.84	0.74	.657	(.843)					
3	3.92	0.59	.702*	.576	(.755)				
4	3.75	0.64	.655	.662	.652	(.793)			
5	3.16	0.63	.614	.589	.643*	.732	(.653)		
6	3.54	0.56	.539	.562	.577	.566	.640	(.849)	
7	3.63	0.74	.656	.657	.646*	.691	.563*	.681	(.827)

Note) \* p<0.01. ( ): AVE  
 1=tangible, 2=reliability, 3=empathy, 4=responsiveness, 5=assurance, 6=job satisfaction, 7=customer satisfaction

### 3. Results of hypotheses

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 공분산분석을 실시한 결과 적합도는 다음과 같이 나타났다( $\chi^2=243.337$  df=132, GFI=0.931, AGFI=0.942, CFI=0.956, NFI=0.926, RMR=0.026, RMSEA=0.034, p<0.000). 따라서 적합도 지수들은 기준치를 충족시키는 것으로 개념들 간의 인간관계를 설명하기에 적합한 것으로 평가되었다.

본 연구의 가설별 연구 개념들 간의 구조적 관계를 분석한 결과는 다음과 같다. 우선 내부서비스품질과 직무만족 간의 관계규명을 위한 가설 H1, H2, H3, H4 그리고 H5는 모두 지지되었다. 이를 구체적으로 살펴보면 유형성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.172, t=13.521, p<0.05$ ). 또한, 신뢰성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.259, t=14.859, p<0.001$ ). 그리고 공감성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.423, t=11.455, p<0.001$ ). 또한, 대응성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.764, t=14.168,$

$p<0.001$ ). 마지막으로, 확신성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.326, t=19.837, p<0.05$ ). 한편 항공사 내부서비스품질 중 항공사 종사원에게 가장 강한 영향을 미치는 요인으로는 대응성으로 나타났다.

직무만족과 고객만족 간의 관계규명을 위한 가설 H6을 살펴보면 모든 가설은 지지 되었다. 이를 구체적으로 살펴보면 직무만족은 고객만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.587, t=8.918, p<0.001$ ).

Table 5. Results of Hypothesis

	Structural path	Path coefficient	S.D.	t-value	p-value	Results
H1	tangible → job satisfaction	0.172	0.054	13.521	.015	Accept
H2	reliability → job satisfaction	0.259	0.038	14.859	.000	Accept
H3	empathy → job satisfaction	0.423	0.046	11.455	.000	Accept
H4	responsiveness → job satisfaction	0.764	0.051	14.168	.000	Accept
H5	assurance → job satisfaction	0.326	0.039	19.837	.021	Accept
H6	job satisfaction → Customer satisfaction	0.587	0.033	8.918	.000	Accept

## V. Conclusions

본 연구는 항공사 지상직 승무원의 지각된 내부서비스품질이, 직무만족, 그리고 서비스를 제공 받은 항공사 이용객의 고객만족 간의 영향에 관한 연구로서 항공사의 내부서비스품질, 직무만족, 고객만족에 대한 개념 및 이론적 배경을 고찰하고, 내부서비스 품질을 유형성, 신뢰성, 공감성, 대응성, 확신성으로 구분하여 직무만족에 미치는 영향관계와 이러한 항공사 지상직 승무원의 직무만족이 항공사 이용객의 고객만족에 미치는 영향 관계를 규명하고자 하였다. 그 동안 다양한 관광산업분야에서 내부서비스 품질에 관한 연구가 활발하게 진행 되었지만 항공서비스 분야에 관한 기존 연구가 미미한 실정이다. 또한 지금까지 항공서비스에 관하여 고객과 관련된 고객만족과 서비스 품질에 관한 연구들이 많이 진행되어 왔으나 내부고객이라고 할 수 있는 항공사 지상직 승무원과 관련한 내부서비스 품질이 직무만족, 고객만족과의 관련에 관한 논문이 전무한 실정이다. 즉 날로 치열해지고 있는 항공서비스 환경에서 기존의 방식이 아닌 새로운 접근 방식이 필요한 시점이다.

본 연구는 1988년 Parasuraman et al. 등이 개발한 SERVQUAL 모형 5가지 차원인 유형성(tangibles), 신뢰성

(reliability), 반응성(responsiveness), 확신성(assurance), 공감성(empathy)으로 내부서비스품질을 구성하였으며[16], 직무만족은 오영미(2004), 옥원호·김석용(2001)의 선행연구를 바탕으로 구성하였다[24][19]. 마지막으로 본 연구에서 고객만족은 Oliver(1997), Ryu et al.(2008)의 선행연구를 바탕으로 구성하였다[39][40]. 본 연구를 통해 항공사 지상직 종사원의 내부서비스품질은 직무만족에 유의한 영향을 미치고 직무에 만족한 항공사 지상직 승무원이 제공하는 서비스를 제공받은 항공사 이용객의 고객만족에 유의한 영향관계가 형성됨을 밝혔다. 이것은 이미 Heskett et al.(1994)이 제안한 서비스수익체인 모델을 보면 내부서비스품질이 종업원만족과 충성도를 연결되고 이것이 다시 높은 종업원 생산성과 서비스가치로 이어져 높은 고객만족과 충성도를 이끌어 내서 궁극적으로 수익과 이윤 창출에 도달하게 된다는 연구와 일치한다[2]. SERVQUAL 모형을 적용한 항공사 내부서비스품질 요인 중 대응성과 공감성이 직무만족에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났고, 확신성, 신뢰성, 유형성 순으로 고객만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직무만족은 고객만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 항공사 내부서비스품질과 고객만족에 직무만족이 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

이와 같은 연구의 분석결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 제시 할 수 있다.

첫째, 항공사 지상직 승무원들에게 제공되는 내부서비스품질과 직무만족과의 관계를 살펴 본 결과 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 항공사 지상직 승무원들의 직무만족도를 높이기 위해서는 항공사 지상직 승무원들에게 제공되는 내부서비스 품질을 개선해야 한다. 이를 위해 항공사는 체계적이고 철저한 내부마케팅 프로그램을 전개해야 한다. 둘째, 항공사 지상직 종사원들이 고객서비스 업무 중에 고객의 불만족 사례가 발생하지 않도록 고객의 요구를 신속하게 수행할 수 있도록 내부서비스 품질을 향상 시켜야 할 것이며, 항공사는 지상직 승무원들의 요구사항을 충분히 이해하기 위하여 항공사 직원들에 대해 최대관심을 지속적으로 가지고 있어야 할 것이다. 또한 지상직 승무원으로부터 불만족을 접수 받았을 경우 그들을 위한 즉각적인 문제해결을 위한 항공사의 전문화된 내부서비스 품질 향상 프로그램을 가동하여야 할 것이다. 셋째, 본인의 직무에 만족한 항공사 지상직 승무원들의 정확한 서비스 제공은 항공사 이용객들로부터 더욱 더 많은 신뢰를 얻을 수 있게 된다. 따라서 항공사들은 지상직 승무원들의 내부서비스 품질 통한 직무만족 향상으로써 항공사 이용객들의 신뢰를 확보하도록 하여야 한다. 이를 위해서는 우선적으로 내부 고객인 항공사 직원이 스스로 만족할 수 있는 서비스 환경을 조성하여야 한다 [44]. 이는 인적서비스에 대한 의존도가 매우 높은 항공사들은 내부직원의 업무에 대한 만족도가 고객에 대한 고품질의 서비스 제공으로 이어지기 때문이다.

본 연구의 결과는 항공사 내부서비스품질과 직무만족 그리고 고객만족 간의 의미 있는 결과를 도출하였지만 연구의 조사

범위가 특정 몇몇 항공사의 지상직 승무원으로 한정되었다는 점에서 우리나라 전체 항공사의 입장을 대변하기에는 무리가 있다고 판단된다. 향후 항공사 객실 승무원으로 조사가 이루어져 본 연구와 비교 분석하여 의미 있는 결과를 도출하는 것이 필요하며, 항공사 내부서비스품질과 그에 따른 여러 개념의 인과관계를 규명하는 후속 연구가 필요하다고 사료된다.

## REFERENCES

- [1] Deming, W. E. *The New Economics*, MIT Press. Cambridge, MA. 1993.
- [2] Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., and Schlesinger, L. A., "Putting the Service-Profit Chain to Work". *Harvard Business Review*, March-April, Vol. 72, No.2, pp. 164-174. 1994.
- [3] Gremler, D., Bitner, M., and Evans, K., "The Internal Service Encounter". *International Journal of Service Industry Management*, Vol.5, No.2, pp. 34-56. 1994.
- [4] Yoon, S. N., "A Study of Relations Internal Service Quality Dimensions and on Organizational Commitment in Travel Industry". *Journal of Tourism and Leisure Research*, Vol. 22, No. 3, pp. 27-43. 2010.
- [5] Gummesson, E., *Marketing Organization in Service Business: The Role of the Part Time Marketer*. in *Managing and Marketing Services in The 1990s*(Eds.). 1991.
- [6] Frost, F. A., and Kumer, M., "Service Quality between Internal Customers and Internal suppliers in an International Airline". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 371-386. 2001.
- [7] Reynoso, J., and Moores, B., "Towards the Measurement of Internal Service Quality". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 64-83. 1995.
- [8] Berry, L. L., and Parasuraman, A., *Marketing Service-Competing through Quality*. New York: Free Press. 1991.
- [9] George, W. P., and Grönroos, C., *Developing Customer-Conscious Employee at Every Level Internal Marketing*, in the *AMA Handbook of Marketing for the Service Industries*, Carol A. Congram, ed., New York: AMACOM. 1991.
- [10] Rafiq, M., and Ahmed, P. K., "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis, and

- Extention". *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 449-462. 2000.
- [11] Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (8th ed.). NJ: Prentice-Hall. 1994.
- [12] Kang, G. D., "The Antecedent and Consequences of Internal Service Quality". *Journal of the Korean Society for Quality Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 1-17, 2005.
- [13] Kang, G. D., "Replication of Internal Service Quality Battery: The Assessment of Its Reliability and Validity". *Journal of the Korean Society for Quality Management*, Vol. 34, No. 2, pp. 77-98, 2005.
- [14] Varey, R. J., "Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 40-63. 1995.
- [15] Berry, L. L., Parasuramna, A., and Zeithaml, V. A., "Improving Service Quality in America: Lessons Learned". *Academy of Management Executive*, Vol. 8, No. 2, pp. 32-45. 1994.
- [16] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L., "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40. 1988.
- [17] Kang, G. D., Jame, J., and Alexandris, K., "Measurement of Internal Service Quality: Application of SERVQUAL Battery to Internal Service Quality". *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 12, No. 5, pp. 278-291. 2002.
- [18] Ling, I. N., and Brooks, R. F., "Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing". *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, No. 4/5, pp. 325-351. 1998.
- [19] Ok, W. H., and Kim, S. R. A Study on Job Stress and Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Local Public Service. *Korean Public Administration Review*, Vol. 35, No. 4, pp. 355-373, 2001.
- [20] Locke, E. A., *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, in Dunnetle, M. D. ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally. 1976.
- [21] Evans, L., *Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation*. London: P. C. P. 1998.
- [22] McCormick, E., and Ilgen, D., *Industrial and Organizational Psychology* (8th ed.). NJ: Prentice-Hall. 1985.
- [23] Hallowell, R., Schlesinger, L. A., and Zornitsky, J., "Internal Service Quality, Customer, and Job Satisfaction Linkages and Implications for Management". *Human Resource Planning*, Vol. 19, No. 2, pp. 20-31. 1996.
- [24] Oh, Y. M., A Study on the Effects of Communication Satisfaction of Secretary upon Job Satisfaction and Organizational Commitment. Master Thesis, Graduate School of Information Science of Ewha Womans University, 2004.
- [25] Park, C. S., A Study of Head Nurses' Personality Traits and Nursing Organizational Health. Master Thesis, Graduate School of Public Administration of Kyung Hee University. 1990.
- [26] Lee, Y. K., The Effects of Flight Attendant's Perceived Career Plateau on job Satisfaction and Team Commitment: Focused on the Moderating Effects of Person-Job Fit. Master Thesis, The Graduate School Tourism of Sejong University, 2010.
- [27] Heo, M. S., A Study on the Influence the Organization Culture has on the Task Performance of Airline Crew. Master Thesis, Graduate School of Tourism of Kyonggi University, 2005.
- [28] Chen, C. F., "Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants' Turnover Intention: A Note". *Journal of Air Transport Management*, Vol. 12, No. 5, pp. 274-276. 2006.
- [29] Anderson, E. W., Fornell, C., and Lehmann, D. R., "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden". *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 53-66. 1994.
- [30] Oliver, R. L., "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision". *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 460-469. 1980.
- [31] Kim, S. L., and Ok, N. I., "The Impact of Travel Agency's Website Quality on Customer Satisfaction and Repurchase Intention". *Journal of the Korea Society of Computer and Information*, Vol. 18, No. 5, pp. 121-131. 2013.
- [32] Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., and Rickard, J. A., "Customer Repurchase Intention: A General Structural Equation Model". *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 11-12, pp. 1762-1800. 2003.
- [33] Kotler, P., and Keller, K. L., *Marketing Management*. Seoul: SeokJung. 2007.
- [34] Kim, S. S., The Impact Airline Service Attribute Has on Customer's Perception of Convenience and Satisfaction, Master Thesis, Graduate School of Business Administration of Cheju National University.



2009.

- [35] Fornell, C., "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience". *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, pp. 6-21. 1992.
- [36] Kim, E. J., and Kim, D. J., "A Study of Structural Relationships between In-Flight Food Service Quality, Perceived Value, Customer Satisfaction and Behavior Intention of Airline". *Korea Entertainment Industry Association Conference*, pp. 121-131. 2013.
- [37] Yu, J. P., Suh, Y. G., and Suh, Y. K., "The Effects on Brand Customer Satisfaction, Loyalty and Self-Identification by Brand Personality in Airline Services". *Tourism Study*, Vol. 23, No. 4, pp. 419-438. 2009.
- [38] Kim, H. J., Han, J. S., and Lee, S. K., "A Study on the Effects of Service Quality Factors on Customer Value and Customer Satisfaction According to Airline Class Type". *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol. 25, No. 1, pp. 235-252. 2011.
- [39] Oliver, R. L., "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision". *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, No. 4, pp. 460-469. 1980.
- [40] Ryu, K., Han, H., and Kim, T., "The Relationships among Overall-quick Casual Restaurant Image, Perceived Value, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, No. 3, pp. 459-469. 2008.
- [41] Nunnally, J., and Bernstein, I., *Psychometric Theory*(3rd ed.), New York: McGraw-Hill. 1994.
- [42] Kim, S. W., *SPSS Analysis of Moment Structures*. Seoul: HakYeon. 2015.
- [43] Anderson, J. C., and Gerbing, D. W., "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423. 1988.
- [44] Kwon, M. Y., and Yoon, K. H., "A Study on the Internal Service Quality on the Internal Customer Satisfaction and Firm Performance with Focus on the Financial Service". *Journal of Business Education*, Vol. 19, pp. 1-26. 2011.

## Authors



Seung Lee Kim received the M.S. degrees from KyungHee University in 2009. He received Ph.D. degree in Tourism from KyungHee University in 2011. He is interested in Airline Industry and Tourism Management.



Young Shin Cho received the M.S. degrees from Dongguk University in 2004. He received Ph.D. degree in Tourism from Dongguk University in 2007. She is interested in Service Marketing and Tourism Management.