

항공종사자들의 사회적 자본과 문제 해결 루틴이  
서비스 혁신에 미치는 영향에 대한 연구:  
COVID-19사태의 인지된 불확실성의 조절효과를 중심으로

김민주(제1저자)  
서강대학교 일반대학원 (박사과정)

김민균(교신저자)  
서강대학교 경영대학 (교수)

A study on the impact of airline workers' social capital  
and problem-solving routines on service innovation:  
Focusing on the moderating effects of perceived uncertainty  
in the COVID-19 outbreak

Kim, Min Joo (First Author)  
Graduate School of Sogang University (Doctoral student)

Kim, Min kyun (Co Author)  
Department of Business Administration, Sogang University (Professor)

**Abstract**

This study proposes a conceptual model integrating social capital and problem-solving routines to assess how airline management perceives and responds to COVID-19 and innovates services. Given the need for quick action in emergencies, existing problem-solving routines are deemed insufficient due to uncertainty in re-operation (Visentin et al., 2021). The study examines the

impact of social capital and problem-solving routines on service innovation, moderated by perceived uncertainty from COVID-19. A survey was conducted among Korean airline companies, and hypotheses were tested using prior studies. Analysis using SPSS PROCESS Macro (Hayes, 2017) revealed that airline workers' social capital positively influences service innovation. Problem-solving routines also positively impact service innovation. The moderating effect of perceived COVID-19 uncertainty significantly impacted the relationship between social capital, problem-solving routines, and service innovation.

*Keywords* : *Social Capital, Problem-Solving Routines, Service Innovation, Perceived Uncertainty, COVID-19 Response*

접수일(2024년 7월 21일), 수정일(2024년 8월 18일), 게재확정일(2024년 9월 11일)

## I. 서론

COVID-19의 전 세계적 확산은 사회적 위기, 경제위기, 관광수요 위기 등 수많은 위기를 겪었다. 따라서 관광서비스 경영자들은 재난이 닥쳤을 때 그들만의 위기 지원 관리 계획을 세워야 한다. 비즈니스의 위기는 드물지 않지만 예측이 불가능하며 일반적인 조직 루틴에 포함되지 않은 대응이 필요하다(Perrow, 2011). 따라서 위기 환경을 해석하고 그에 따른 대응을 수반하는 분별력을 필요로 한다. 메르스 같은 전염병 확산에 따른 위기가 닥쳤을 때, 조직들은 대응방안을 설정하기 위해 환경과 상황을 이해해야 한다(Thomas et al., 1993). 성공적인 기업은 신속하게 서비스를 혁신할 수 있는 기업이다. 그러나 서비스 기업에 대한 서비스 혁신 연구는 다른 산업에 비해 부족한 실정이다. OECD는 서비스 산업에서 혁신의 중요성이 증가하고 있음에도 불구하고, 이에 대한 연구와 정책적 지원이 부족하다고 보고했다. 서비스 기업의 혁신이 중요한 경제 성장 요소로 인식되고 있지만, 전통적인 제조업 혁신 연구에 비해서 상대적으로 연구가 부족하다고 지적하고 있으며 서비스 혁신의 특수성을 고려한 더 깊이 있는 연구가 필요하다고 강조하고 있다(OECD, 2006). 기존 문헌에서는 기업의 군집이 지역의 혁신과 서비스 변화의 주요 원동력임을 시사하며(García-Villaverde et al., 2017) 이는 사회적 자본으로 정의된다(Ruiz-Ortega et al., 2016). 기업이 관계 네트워크를 통해 접근할 수 있는 실제적이고 잠재적인 자원(Nahapiet and Ghoshal, 1998)으로 정의되는 사회적 자본은 혁신 개발에 핵심적인 역할을 한다(Dai et al.,

2015; Lee et al., 2013). 이러한 연구배경에서, 본 연구에서는 항공기업이 갖고 있는 사회적 자본이 서비스 혁신에 미치는 영향과 그 강화를 위한 방안을 모색한다. 사회적 자본은 개인 간 및 조직 내 네트워크, 신뢰, 규범을 통해 얻어지는 자원으로, 서비스 혁신을 촉진하며 정보 교환과 협력을 용이하게 한다. 동시에, 효과적인 문제 해결 루틴이 항공사의 경쟁 우위를 강화할 수 있다는 점에서, 본 연구는 이러한 루틴이 서비스 혁신에 어떻게 기여하는지 살펴본다. 또한, 서비스 혁신이 변화하는 외부 환경에 적응하고 생존하기 위한 필수 전략임을 강조하며 항공 산업에서의 구체적인 사례와 발전 방안을 제시한다. 마지막으로, 불확실한 환경이 조직의 의사결정에 미치는 영향을 분석하고, 항공사가 COVID-19와 같은 상황에서 어떻게 대비할 수 있는지에 대해 논의한다.

2020년 초 COVID-19로 인해 발생한 항공 기업의 운항 불확실성은 대부분의 항공사의 기존 문제 해결 루틴으로는 해결하기 어려웠다. 이에 따라 정책 및 지침을 모색하기 위해 사전 인터뷰를 진행하였다. 본 연구에서의 사전 인터뷰는 연구의 기초 자료 수집을 목적으로 2024년 5월 한 달간 실시되었다. 항공산업에 종사하는 전문가 및 실무자를 대상으로 하였으며, 총 15명의 항공사 직원과 관리자가 참여하였다. 인터뷰 대상자는 항공사 내에서의 직무 경험과 직책을 고려하여 선택되었으며, 산업 내 다양한 관점을 반영하기 위해 경영 전략, 고객 서비스 및 안전 관리 등의 분야에서 근무하는 직원들로 구성되었다. 인터뷰는 주로 대면 인터뷰 방식으로 진행되었다. 각각의 인터뷰는 약 60분간 진행되었으며, 사전에 준비된 반구조화된 질문지를 기반으로 이루어졌다. 반구조화된 질문지를 사용한 이유는 참가자들이 자유롭게 의견을 제시할 수 있는 여지를 제공함으로써 심층적인 데이터를 얻고자 한 것이었다. 인터뷰 질문은 크게 네 가지 주요 주제를 중심으로 구성되었다. 첫째, 항공사 내부의 관계 네트워크, 신뢰, 규범 등이 서비스 혁신에 어떻게 기여하고 있는지에 대한 경험과 관점을 수집하였다(사회적 자본의 역할). 이러한 사회적 자본의 역할은 선행연구에서 시사된 바 있다. 특히, 환경을 올바르게 해석하고 새로운 조직 구조를 설계하는 과정에서 공식 및 비공식 관계에 크게 의존할 수 있다는 점이 강조되었다(Cappiello et al., 2020; Dai et al., 2015). 이는 사회적 자본이 조직 내에서 혁신의 핵심적인 추진력으로 작용할 수 있음을 잘 보여준다. 둘째, 문제 해결 과정과 루틴이 서비스 혁신 및 효율성에 미치는 영향에 대한 참가자들의 의견과 사례를 탐색하였다(문제 해결 루틴). 이러한 문제 해결 루틴의 중요성은 선행연구에서도 여러 차례 시사된 바 있다. 특히, 문제를 해결할 수 있는 능력에 의해 조직이 활성화되는 힘이 필요하다는 점이 강조되어 왔다(Giuliani et al., 2015; Perrow, 2011). 이는 서비스 혁신을 수행하기 위해서는 체계적인 문제 해결 루틴과 그에 따른 효율성이 필수적임을 보여준다. 셋째, COVID-19 팬데믹이 업무 수행과 의사결정에 미친 영향, 그리고 이를 어떻게 극복하

였는지를 포함한 위기 대응 경험을 조사하였다(COVID-19로 인한 불확실성). 이러한 인지된 불확실성의 중요성은 선행연구에서도 시사된 바 있다. García-Villaverde et al. (2017)은 기업의 불확실한 환경의 조절 효과를 검증하였다. 넷째, 참가자들이 인지한 항공 산업 내 최근의 서비스 혁신 사례와 그 배경 및 요인에 대한 논의를 진행하였다(서비스 혁신 사례). 수집된 인터뷰 자료는 질적 분석을 통해 주요 테마를 도출하는 데 활용되었으며, 이는 이후 양적 연구 설계 및 가설 수립의 기초 자료로 사용되었다. 이와 같은 사전 인터뷰 과정은 연구의 신뢰성과 타당성을 높이는 데 중대한 기여를 하였으며, 항공산업 내의 실제적이고 실무적인 고민과 해답을 이해하는 데 필수적이었다. 인터뷰와 설문지 실증 분석을 통해 얻은 내용을 바탕으로 연구의 가설을 설정하고, 방법론과 데이터를 통해 연구 결과 및 시사점을 도출한다. 연구 결과를 제시하고 해석하며, 항공사와 실무자를 위한 통찰력을 제공하고, 향후 연구를 제안한다. 따라서 이 연구는 항공 종사자들의 사회적 자본과 문제 해결 능력이 서비스 혁신에 미치는 영향을 규명하고, COVID-19 상황에서 인지된 불확실성을 고려하여 새로운 서비스 혁신 모델을 제안한다. 이를 통해 항공 기업이 전염병과 같은 위기 상황에 더 효과적으로 대응하고 서비스 혁신을 추진할 수 있도록 도울 것으로 기대된다. 마지막으로 영향 관계에 인지된 불확실성 변수를 조절 변수로 도입하여 조절 효과에 대한 연구를 검증함으로써 선행 연구를 확장하고, 항공 기업 운영 차원에서 경영 전략 관리에 도움이 되고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 사회적 자본(Social Capital)\*

사회적 자본은 대인 관계와 공유된 정체성, 규범, 이해, 가치와 더불어 신뢰, 협력, 상호작용을 통해 사회 집단에 효과적인 기능을 하는 것이다. 사회적 자본이란 조직구성원 간의 신뢰와 규범을 바탕으로 지속적인 네트워크를 통해 얻게 되는 무형의 자산을 말하며 세 가지 요소로 구성된다. 첫째, 네트워크란 팀 내에서 구성원 간의 접근성에 기인한 연계 정도를 의미한다. 네트워크는 사회적 자본의 중요한 요소 중 하나로, 사람들 간의 연결 관계를 의미한다. 이 연결 관계를 통해 새로운 정보나 지식에 접근할 수 있는 기회를 제공받을 수 있다. 둘째, 규범은 팀의 공통된 목표를 위해 구성원들이 반드시 지켜야 할 공유된 코드를 말한다. 셋째, 신뢰는 구성원 간의 상호작용을

통해 형성된 서로에 대한 기대나 믿음의 강도를 말한다. 이론적인 측면에서 보면, 네트워크 내 행위자들 간의 관계 속에 내재된 일련의 자원 정도로 정의할 수 있다. Putnam(2000)은 사회적 자본의 개념을 지역사회의 특성으로 보았다. 즉 사회구성원 간의 협력과 그 협력을 믿고 다른 사람들에게 믿음을 줄 수 있는 덕목, 그리고 그 환경을 모두 사회적 자본으로 본다. 즉 Putnam이 주장하는 사회적 자본이란 구성원들의 협력된 행동으로 공동의 목표를 효과적으로 추진할 수 있게 해주는 공통된 네트워크, 규범, 신뢰이다. 결국 사회적 자본이란 지속 가능한 사회적 관계 내에 형성되는 개인 및 집단을 협력적으로 촉진시키는 관계구조, 즉 네트워크, 규범, 신뢰 등으로 이해될 수 있다. 위기에 대응하기 위해서는 계획을 세우고 행동을 가능하게 하기 위해 다른 사람들과 상호 작용하는 사회적인 과정이 필요하다(Christianson and Barton, 2020; Weick et al., 2005). 사회적 자본은 개인 간 또는 조직 내 네트워크, 신뢰, 규범을 통해 얻어지는 잠재적이고 실제적인 자원을 의미한다. 사회적 자본은 서비스 혁신을 촉진하는 중요한 요소로, 혁신 수행 시 정보 교환 및 협력을 용이하게 한다. Nahapiet and Ghoshal (1998)은 사회적 자본이 지식 창출과 혁신에 어떻게 기여하는지를 설명했고 Putnam (2000)은 사회적 자본의 질이 집단 성과에 어떤 영향을 미치는지 분석했다. 본 연구에 적용시키면 항공기업 내부의 사회적 자본이 서비스 혁신에 어떤 영향을 미치고, 이를 어떻게 강화할 수 있는지에 대해 다룬다. 사회 자본의 3차원이 위기에 대응하는 항공사의 서비스 혁신에 미치는 영향을 조사한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서도 이를 근간으로 사회적 자본이란 신뢰와 규범을 바탕으로 지속적인 연계구조를 통해 얻을 수 있는 무형의 자산으로 정의한다. 이와 관련하여, 사회적 자본의 네트워크, 규범, 신뢰 세 가지 차원이 위기에 대처하고 후속적으로 서비스 혁신에 대한 항공사 경영진의 분별력에 영향을 미친다고 주장한다(Cappiello et al., 2020; García-Villaverde et al., 2017).

### 2.1.1 네트워크

네트워크란 개인이나 집단이 사회관계 내에서 가지는 연계 구조를 의미하며, 구성원의 접근 방식을 파악할 수 있는 관계 구조이다. 사람들 간의 연결 관계를 의미하며 이 연결 관계를 통해 새로운 정보나 지식에 접근할 수 있는 기회를 제공받을 수 있다. 조직 구성원 간의 지식과 정보공유는 사회적 네트워크에 의해 좌우되고 이는 집단 간의 인적 네트워크에 의해 전달된다(이영현 외, 2006). 이에 따라 구성원 간의 밀접한 유대관계 정도에 따라 정보와 지식 공유 정도에 차이가 생기고 그에 따라 경쟁우위도 달라진다(정홍인, 2008). 이렇게 구성원 간의 관계 밀도가 높을 때 시기 적절한 정보를 접할 수 있고, 이러한 집단 내의 상호 작용은 지식창출과 더불어 조직의 경쟁력을 강화시키는 역할을 한다(박혜원과 문형구 2009). 나아가 네트워크는 개인의

능력만으로는 부족한 일정한 목표 달성을 도와주는 자본으로서의 역할을 한다 (Putnam, 2000). 따라서 원활한 네트워크를 위해서는 구성원 간의 가치와 신념을 공유하고, 나아가 조직 내의 신뢰를 바탕으로 한 구성원간의 유대관계가 뒷받침 되어야 한다. 본 연구에서 언급하는 "네트워크"는 조직 구성원간의 상호작용을 의미한다. 이러한 네트워크는 항공기업 내에서 종사자들 간의 관계, 정보 공유, 협력, 그리고 서로의 경험을 통한 지식 전달을 포함한다. 이러한 네트워크가 항공사 경영진의 COVID-19 대응 능력과 서비스 혁신에 어떤 역할을 하는지 연구에서 규명하고자 한다.

### 2.1.2 신뢰

사회적 자본은 사회 구성원들이 신뢰와 협력을 바탕으로 공동의 문제를 해결하는데 자발적이고 적극적으로 참여하는 사회적 조건 또는 특성이다. 이중 신뢰는 사회적 자본을 일구는 받이며 신뢰감이 사회 전반에 확산되면 구성원들의 행동예측이 가능하다. 그리고 그 행동들로 협력 또한 원활해져 더 높은 수준의 발전을 이루어 갈 수 있다고 한다. 신뢰란 사회적 관계 속에서 구성원 간의 상호작용을 통해 형성된 서로에 대한 기대 혹은 믿음의 강도를 의미한다(정홍인, 2008). 구성원 간의 신뢰는 상대에 대한 우호적인 태도를 바탕으로 정보나 자원 교류 등 상호 협력과도 매우 긴밀한 관계에 있다고 한다(Nahapiet and Ghoshal, 1998). 신뢰를 사회적 자본의 대표적인 구성요소로 꼽는 이유는 자발적인 집단을 결성이나 네트워크 참여 혹은 그 속에서 생기거나 유지되는 규범 등 모든 것은 결국 상대방을 신뢰한다는 바탕이 있어야 하기 때문이다(김민아, 2014). 따라서 신뢰란 지식이나 정보의 교환, 의사소통과 그 관계 내에서의 참여를 위한 기반으로서의 역할을 한다고 볼 수 있다(황선영·곽한영, 2012). 본 연구에서 신뢰는 사회적 자본의 중요한 요소 중 하나로, 다음과 같이 구분된다. 첫째, 일반적 신뢰는 사회구성원들이 일반적으로 다른 사람들에게 자신의 이익을 위해 속이거나 피해를 입히지 않을 것이라는 믿음을 의미한다. 이러한 신뢰는 사회적 교류와 협력을 촉진시켜 사회적 자본을 형성한다. 둘째, 기관 신뢰는 기관이나 제도에 대한 신뢰를 포함한다. 기관 신뢰는 사회적 자본을 구성하는 중요한 요소 중 하나로, 사회적 구조적 요소나 사회 인프라와 관련된다. 결론적으로, 신뢰는 사회적 자본을 형성하고 유지하는데 핵심적인 역할을 한다. 이를 통해 사람들은 상호작용하고 협력하여 공동의 이익을 추구할 수 있다. 이러한 신뢰가 항공사 경영진의 COVID-19 대응 능력과 서비스 혁신에 어떤 역할을 하는지 연구에서 규명하고자 한다.

### 2.1.3 규범

규범은 사회적 자본의 중요한 요소 중 하나로, 사회적 자본의 발전에 필수적인 개

인과 집단 간의 신뢰, 호혜성, 협력을 육성하는 역할을 한다. 이러한 규범은 비공식적이고 사회적인 통제력을 지니며, 공식적인 법적 제재와는 구별된다. 조직에서 규범이란 조직의 이익과 목표 내에서 조직 구성원들에게 기대되는 행동에 대해 영향을 미치는 구성원 간의 이해를 촉진하는 코드 혹은 공유된 패러다임으로 정의한다(박혜원과 문형구 2009). 규범은 강력한 사회적 자본의 형태를 구성하기도 하고(Coleman, 1988), 조직 구성원 간의 신뢰형성과 그에 따른 사회적 교환과 협력을 가능하게 하기도 한다(Coleman, 1988; Putnam, 2000). 이러한 규범은 신뢰를 바탕으로 한 서로 간의 호혜성(reciprocity)을 기본으로 한다. 호혜성이란 타인을 위한 선의의 행동이면 훗날 자신에게 이익을 줄 것이라는 기대감이다. 이는 구성원들 간의 신뢰가 보상의 공정성을 가질 것이라는 확신을 가지고 서로 협력 할 때에 집단의 동맹관계가 보장되고 호혜성이 발달하게 된다. 호혜성의 규범은 공유된 언어나 행동양식 혹은 집단에 대한 공유된 인식을 통해 그 집단 내의 구성원들이 동일한 인식을 갖도록 한다(김용학, 2003). Putnam(2000)에 의하면 일반적 호혜성의 규범은 참여 관계망의 기대를 통해 확고해지며 이러한 의미에서 사회적 자본을 호의적 은행(favor bank)에 비유하고 있다. 본 연구에서 "규범"이라는 용어는 특정한 규칙, 행동 지침, 또는 표준을 의미한다. 이것은 특정 분야에서 인정받거나 공식적으로 정해진 규칙일 수도 있다. 구성요소는 다음과 같다. 첫째, 법적 규범은 법률과 관련된 규칙이며, 사회적 행동을 조절하고 법적 책임을 명시한다. 둘째, 윤리적 규범은 도덕적인 행동을 지침으로 삼는 규칙이며, 사회적 책임과 도덕적 판단을 반영한다. 이러한 규범이 항공사 경영진의 COVID-19 대응 능력과 서비스 혁신에 어떤 역할을 하는지 연구에서 규명하고자 한다.

## 2.2 문제 해결 루틴 (Problem-Solving Routines)

문제 해결 루틴은 조직 내에서 문제를 해결하기 위해 사용되는 일련의 절차, 방법, 습관 등을 의미한다. 이는 조직 내에서 효율적인 의사결정과 문제 해결을 지원한다. 선행연구에서 기업 신뢰 선행차원은 호의적 관리능력과 운영의 호의, 문제해결능력으로 구분하였다(고선희, 김현지, 2012). 본 연구에서 문제 해결 루틴은 조직이 반복적으로 겪는 문제를 해결하기 위해 개발한 프로세스와 절차이다. 이러한 루틴은 주요 혁신 활동의 효율성과 효과성을 제고할 수 있다. Teece et al. (1997)은 효과적인 문제 해결 루틴이 어떻게 기업의 경쟁 우위를 강화하는지를 분석했다. 본 연구에서는 항공사의 문제 해결 루틴이 서비스 혁신에 기여하는 방식과 중요성을 검토한다. 사전 실무자 인터뷰를 통해 설정된 "문제 해결 루틴"은 항공기업 경영진이 COVID-19 상황에서 직면한 다양한 과제를 해결하는 능력을 의미하며 구성은 네 가지로 구성된다.

첫째, 비즈니스 운영의 불확실성은 항공산업은 COVID-19로 인한 여러 불확실한 상황에 직면했고 비즈니스 운영을 지속 가능하게 유지하고자 다양한 문제를 해결해야 한다. 둘째, 고객 서비스와 안전은 여행 제한, 비행 취소, 환불 등으로 인해 고객 서비스와 안전 문제가 발생했고 이러한 문제를 해결해야 한다. 셋째, 비용 관리와 자금 조달은 수익 감소로 인해 비용을 효율적으로 관리하고 자금을 조달하는 방법을 찾아야 한다. 넷째, 인력 관리와 조직 변화는 비상근 근무, 인력 축소, 조직 구조 변경 등으로 인한 인력 관리와 조직 변화 문제도 해결한다. 이러한 문제 해결 루틴이 항공사 경영진의 COVID-19 대응 능력과 서비스 혁신에 어떤 역할을 하는지 연구에서 규명하고자 한다.

### 2.3 서비스 혁신(Service Change)

서비스 혁신은 서비스 제공 방식을 변화시키고 개선하여 고객에게 더 큰 가치를 제공하는 것을 목표로 한다. 이는 특히 변화하는 외부 환경에 적응하고 생존하기 위해 필수적인 전략이다. Drejer (2004)는 서비스 산업에서의 혁신 패턴과 유형을 분석했다. 본 연구에서는 항공 산업에서 서비스 혁신의 구체적인 사례와 패턴을 이해하고 발전 방안을 제시한다. 항공사는 서비스 혁신을 통해 경쟁력을 확보하고 고객 만족도를 높일 수 있다. 서비스 혁신은 표준화된 기존 업무처리절차를 따르기보다 아이디어를 개발하고 업무과정에 적용하려는 노력을 의미한다(조민경과 김학수, 2023). 서비스 혁신과 관련된 기존 연구로는 호텔 종사자(김태구·이계희, 2012)을 대상으로 연구가 진행되었으며 서비스 혁신으로 고객과의 긍정적 상호관계가 정립될 뿐만 아니라, 조직구성원도 긍정적인 결과물이 산출된다는 결과가 제시되었다(Merdan and Karadal, 2022). 서비스 혁신은 고객이 조직에 대해 긍정적인 인식을 가지도록 유도하여 서비스 조직의 성과 창출에 결정적인 영향을 줄 수 있지만(Tsou and Cheng, 2018) 학문적으로 아직까지 크게 주목을 받지 못하고 있는 실정이다. 이러한 측면에서 본 연구에서 제고하는 서비스 혁신 연구는 학문적, 실무적으로 필요할 것으로 판단한다.

### 2.4 COVID-19 인지된 불확실성 (Perceived Uncertainty)의 조절역할

불확실성은 외부 환경의 예측 불가능성과 그로 인한 위험을 의미하며, 이는 조직의 의사 결정 과정에 중요한 영향을 미친다. 불확실성 조건 하에서 조직의 다른 요소들이 어떻게 기능하는지를 이해하는 것은 효과적인 전략 수립에 필수적이다. Milliken (1987)은 환경 불확실성이 조직 행위에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 본 연구는

항공사가 COVID-19와 같은 불확실한 환경에서 어떻게 대처할 수 있는지를 보여주고, 불확실성이 사회적 자본과 혁신 활동에 미치는 영향을 분석하고자 한다. COVID-19 인지된 불확실성은 항공사 경영진이 COVID-19과 같은 위기 상황에서 직면한 불확실성에 대한 인식이다. 이는 의사결정에 영향을 미치는 요소 중 하나이다. 불확실성은 불확실한 상황이나 결과에 부정적으로 반응하는 개인의 성격특성으로 실제 그 상황이 일어나거나 위협과 관련된 결과가 발생할 가능성과는 별개로 반응한다. 인지된 불확실성에 대한 인내력이 부족한 개인은 그 상황을 더욱 불안하고, 수용할 수 없다고 지각한다. 이는 불확실한 상황에 대한 개인의 주관적 평가를 강조한다. 인지된 불확실성에 대한 성격적 특성으로, 불확실한 상황과 결과에 관한 개인이 가진 일련의 부정적 신념이 걱정의 유발 및 유지에 핵심적인 역할을 한다(Dugas, Freeston, and Ladouceur, 1997). 본 연구에서 COVID-19 인지된 불확실성은 COVID-19 상황에서 항공기업 경영진이 직면한 불확실한 상황에 대한 인식을 의미한다. 구체적으로 다음과 같은 불확실성이 포함된다.

1. 운항 일정 불확실성: 비행 일정의 변경, 취소, 지연 등으로 인해 운항 일정에 대한 불확실성 증가
2. 수요 예측 불확실성: 여행 제한, 경제 불확실성 등으로 인해 항공 여행 수요를 정확하게 예측 불가
3. 재무적 불확실성: 수익 감소, 비용 증가, 자금 조달 등으로 인해 재무적인 불확실성 발생
4. 고객 요구 변화 불확실성: 고객의 우선순위와 요구사항이 변화했으며, 이에 대응하는 방법에 대한 불확실성 증가

### Ⅲ. 연구방법

#### 3.1 사회적 자본과 서비스 혁신 간의 가설설정

##### 3.1.1 네트워크와 서비스 혁신

사회 자본의 차원을 구성하는 네트워크를 기반으로 지식과 경험의 축적은 기업의 적응 능력을 향상시킨다(Casanueva et al., 2015; Lee et al., 2013). 선행연구에서는 복원력을 촉진할 수 있는 학습과 위기에 대응하는 능력을 강조한다(Chowdhury et al., 2019). 나아가 위기에 직면할 때, 사회적 자본의 네트워크가 기업의 인지 지향을 자극하여 불확실한 상황에도 방향을 제공하며 규범은 실무자 간의 협력을 촉진한다고

제안한다(Chowdhury et al., 2019; Lee et al., 2013). 마지막으로, 위기 완화 방안은 자원과 서비스를 제공하는 신뢰하는 공급 파트너로부터 이익을 얻을 수 있다(Chowdhury et al., 2019). 예상치 못한 위기가 발생했을 때, 신뢰할 수 있는 관계의 네트워크는 사회적 유대를 재활성화 및 통합함으로써 새로운 동력을 찾으며, 사회적 자본의 차원이 위기 대처 능력에 정(+ )의 영향을 미친다(Kale et al., 2000). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1 : 항공종사자들의 사회적 자본(네트워크)은 서비스 혁신에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.2 규범과 서비스 혁신

공급사슬망에 있는 기업들이 혁신으로 이끈다(García-Villaverde, 2017). 공동체는 해결책의 모방과 대안 채택뿐만 아니라 그 정당성과 사회적 수용을 촉진할 수 있다(Giuliani et al., 2015). 다른 기업들과 관리자들과 만나는 것도 서비스 기업의 혁신 역량에 영향을 미칠 수 있다(Huggins and Thompson, 2017). 결과적으로, 사회 자본의 구조적 차원은 사회적 학습, 사회적 영향 및 평가를 통해 혁신을 촉진할 수 있다(Lee et al., 2013; Maula et al., 2003; Molina-Morales and Martinez-Fernandez, 2010). 기업 커뮤니티 내에서 규범은 혁신을 촉진한다(Lee et al., 2013). 따라서 사회적 자본의 차원에 포함된 기업의 사회적 환경의 특정 표준과 규범은 혁신과 정(+ )의 관계를 가질 수 있다(Huang and Liu, 2019; Nahapiet and Ghoshal, 1998). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2 : 항공종사자들의 사회적 자본(규범)은 서비스 혁신에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.3 신뢰와 서비스 혁신

마지막으로, 사회적 자본의 관계적 차원의 필수적인 부분인 신뢰는 혁신을 자극할 수 있다. 실제로 다른 조직과 신뢰할 수 있는 관계를 맺으면 아이디어를 창출할 뿐만 아니라 갈등과 정보 유통 비용도 절감되며 이는 관광업을 포함한 다양한 산업에서 발견된다(Lee et al., 2013). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3 : 항공종사자들의 사회적 자본(신뢰)은 서비스 혁신에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 문제 해결 루틴과 서비스 혁신 간의 가설설정

문제 해결 루틴은 위기대처에 대한 대비방안 계획을 촉진시킨다(Weick et al., 2005). 비즈니스의 위기는 드물지 않지만 예측이 불가능하며 일반적인 조직 루틴에 포함되지 않은 대응이 필요하다(Perrow, 2011). 따라서 위기 환경을 해석하고 그에 따른 대응을 수반하는 분별력을 필요로 하며 공급사슬 전반에 걸친 의사 결정을 확산해야 한다. 메르스 같은 전염병 확산에 따른 위기가 닥쳤을 때, 조직들은 대응방안을 설정하기 위해 환경과 상황을 이해해야 한다(Thomas et al., 1993). 사전 실무자 인터뷰를 통해 COVID-19 상황에서 기존 업무처리절차를 따르기보다 업무과정에 적용하려는 다양한 문제를 해결방안 확인했다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설4 : 항공종사자들의 문제 해결 루틴은 서비스 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 인지된 불확실성의 조절효과 가설설정

COVID-19로 인해 일상이 조정되고, 지속적으로 위협으로부터 재평가해야 하는 등 불확실한 환경을 만들었다. 특히 선택과 행동을 둘러싼 인지된 불확실성은 폐쇄 또는 기회의 상황으로 경험할 수 있다(Weick et al., 2005). 인지된 불확실성은 환경을 감지하고 생존을 위해 능동적으로 반응한다는 측면에서 위기에 대처하는 조직의 능력에 정(+)의 영향을 미칠 수 있다(Ann Glynn and Watkiss, 2020). 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설5: 항공종사자들의 사회적 자본이 증가하면 서비스 혁신이 증가하는데 COVID-19에 대한 인지된 불확실성이 증가하면 이러한 영향이 감소하는 조절효과가 발생할 것이다.

가설6: 항공종사자들의 문제 해결 루틴 능력이 증가하면 서비스 혁신이 증가하는데 COVID-19에 대한 인지된 불확실성이 낮아 증가하면 이러한 영향이 감소하는 조절효과가 발생할 것이다.

### 3.4 연구모형 설정

본 연구의 목적은 항공종사자들의 사회적 자본과 문제 해결 루틴이 서비스 혁신의

영향관계를 분석하는데 있다. 그리고 항공종사자들의 COVID-19에서 발생된 인지된 불확실성이 사회적 자본, 문제해결과 서비스혁신의 관계에 인지된 불확실성의 크기에 따라 조절되는지에 대한 조절효과분석을 가지는지를 분석하는데 있다. 선행연구결과 검토를 통하여 구성 개념의 조작적 정의는 <표 1>과 같으며 수행하기 위한 연구모형을 수립하면 <그림 1>과 같다.

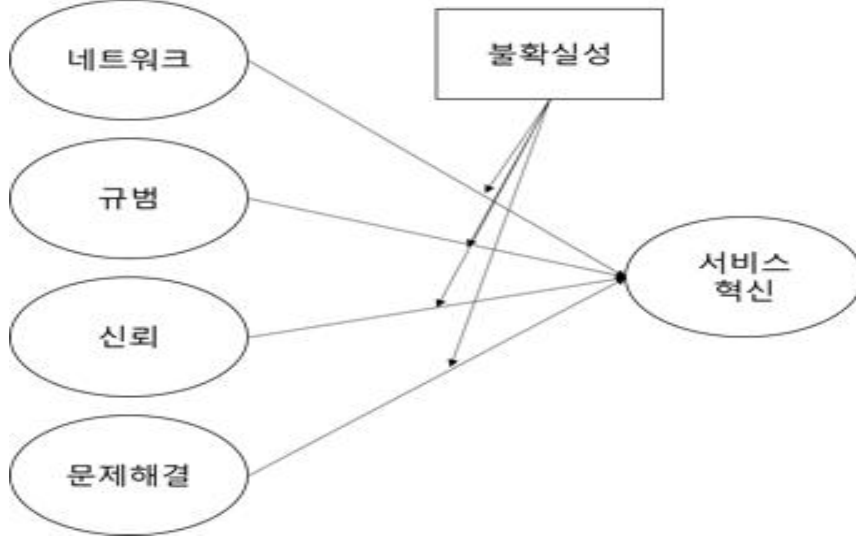
<표 1> 구성개념의 조작적 정의

구성개념	측정문항
사회적 자본	COVID-19에 대처하는 항공사의 능력에 영향을 미칠 수 있는 변수를 분석하기 위해 네트워크, 규범, 신뢰는 기존 척도를 적용했다(García-Villaverde et al., 2017; Maula et al., 2003; Molina-Morales and Martinez-Ferndez, 2010)
문제 해결 루틴	항공사 경영진의 문제 해결 능력을 선행연구를 통해 사용한다(Krush et al., 2013)
인지된 불확실성	전염병에 의해 생성된 인지된 불확실성(García-Villaverde et al., 2017)을 측정했다.
서비스 혁신	서비스 혁신을 측정하기 위해 응답자들에게 정책 결정자 2021년 질병관리본부에서 적용된 요건이 충족 되었는지 그 여부를 표시하도록 요청했다(Thomas et al., 1993).

### 3.5 연구절차

본 연구에서의 사전 인터뷰는 연구의 기초 자료 수집을 목적으로 2024년 5월 한 달간 실시되었다. 항공산업에 종사하는 전문가 및 실무자를 대상으로 하였으며, 총 15명의 항공사 직원과 관리자가 참여하였다. 인터뷰 대상자는 항공사 내에서의 직무 경험과 직책을 고려하여 선택되었으며, 산업 내 다양한 관점을 반영하기 위해 경영 전략, 고객 서비스 및 안전 관리 등의 분야에서 근무하는 직원들로 구성되었다. 인터뷰는 주로 대면 인터뷰 방식으로 진행되었다. 각각의 인터뷰는 약 60분간 진행되었으며, 사전에 준비된 반구조화된 질문지를 기반으로 이루어졌다. 반구조화된 질문지를 사용한 이유는 참가자들이 자유롭게 의견을 제시할 수 있는 여지를 제공함으로써 심층적인 데이터를 얻고자 한 것이었다. 인터뷰 질문은 크게 네 가지 주요 주제를 중심으로 구성되었다. 본 연구의 실증분석연구를 위해 한국에 소재하고 있는 항공사를 선정하여 2024년 6월 1일부터 6월 4일까지 항공종사자 224명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 수집된 자료를 대상으로 이 연구에서는 SPSS 26.0과 PROCESS macro

<그림 1> 서비스 혁신을 위한 사회적 자본 및 문제해결 모델



4.2를 통해 다음과 같이 통계 처리하였다. 첫째, 연구대상의 인구학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석(Frequency analysis)과 기술통계 분석(Descriptive statistics)을 실시하였다. 둘째, 검사도구의 신뢰성을 검토하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출하였다. 셋째, 사회적 자본, 문제 해결 루틴, 서비스 혁신 간의 상관성을 확인하기 위해 상관분석(Correlation analysis)을 실시하였다. 넷째, Hayes(2017)가 제안한 PROCESS macro Model 1을 이용하여 사회적 자본 및 문제 해결 루틴의 서비스 혁신 관계에서 인지된 불확실성의 조절효과를 검증하였다.

## IV. 실증분석 결과

### 4.1 표본특성

본 연구를 위하여 한국 소재에 종사하고 있는 항공종사자들로부터 수집된 설문자료를 분석한 결과 배포된 250부의 설문지 중 224부(89.6%)가 회수되었고 본 연구를 수행하기에 적합한 설문지인 것으로 나타났다. 응답자의 설문분석결과, 연구대상자의 인구학적 특성을 파악하기 위해서 빈도 분석을 시행한 결과는 다음 <표 2>와 같다. 성별에서 남자는 28.6%(n=64), 여자는 71.4%(n=160)로 나타났다. 연령에서 30대

가 60.7%(n=136)로 가장 많았다. 근무연속에서는 10년 이상이 28.6%(n=64)로 가장 많았다.

<표 2> 인구통계학적 특성 (N=224)

		빈도	퍼센트(%)
성별	남성	64	28.6
	여성	160	71.4
연령	20대	48	21.4
	30대	136	60.7
	40대	24	10.7
	50대	16	7.2
	이상		
근무연속	2년 미만	56	25
	2-5년	8	3.6
	5-8년	48	21.4
	8-10년	48	21.4
	10년 이상	64	28.6
직책	실무자	112	50
	책임/매니저	64	28.6
	수석/팀장	48	21.4

## 4.2 신뢰성 검증

연구변수들에 대한 측정변수들의 신뢰성 분석을 위해 각각 Cronbach's  $\alpha$  테스트 및 주성분분석인 직각요인회전분석법(Varimax)을 사용하여 검증하였는데, 신뢰도를 확인하기 위해서 Cronbach's  $\alpha$  를 산출하였다. 결과는 다음 <표 3>과 같다. 사회적 자본요인(네트워크, 규범, 신뢰)의 Cronbach's  $\alpha$  는 .805~ .939의 범위를 보여주며 문제 해결 루틴의 Cronbach's  $\alpha$  는 .847의 범위, 조절변수 인지된 불확실성은 .811, 종속변

수 서비스 혁신은 .886로 모두 .7 이상으로 안정적으로 나타났다.

<표 3> 신뢰도 분석 결과

		Cronbach'a
독립변수	네트워크	.936
	규범	.939
	신뢰	.805
	문제해결	.847
조절효과	불확실성	.811
종속변수	서비스 혁신	.886

### 4.3 정규성 검증

본 연구에 사용된 변수들의 기술통계량분석결과 <표 4>와 같이 나타났다. 관계구명에 앞서 데이터 정규성을 검정 하였다. West, Finch와 Curran(1995)는 왜도 ±2와 첨도 ±7 기준으로 데이터 정규성을 평가할 수 있다고 설명하였으며, 이를 기초로 각 값을 검증한 결과, 왜도는 절댓값 .003~.978 범위이며 첨도는 절댓값 .017~1.551 범위로 정규성 권장 기준 보다 작기 때문에 정규성이 충족된다고 볼 수 있다.

<표 4> 정규성 분석 결과

	M	SD	왜도	첨도		M	SD	왜도	첨도
네트워크1	5.39	1.659	-0.881	0.017	불확실성1	5.5	1.379	-0.621	-0.383
네트워크2	4.86	1.771	-0.407	-0.817	불확실성2	4.68	1.798	-0.256	-1.066
네트워크3	4.82	1.54	-0.232	-0.829	불확실성3	4.21	1.702	0.234	-0.736
네트워크4	4.5	1.726	-0.387	-0.947	불확실성4	4.07	1.537	0.178	-0.354
네트워크5	5.39	1.57	-0.839	-0.166	불확실성5	3.93	1.441	0.562	0.017
네트워크	5.07	1.628	-0.77	-0.07	서비스	3.89	1.804	0.013	-0.73

크6			1		혁신1				6
규범1	4.61	1.5	-0.08	-0.96	서비스 혁신2	4.36	1.677	-0.20	-0.63
규범2	4.29	1.604	-0.10	-0.67	서비스 혁신3	4.54	1.55	-0.00	-0.54
규범3	3.79	1.637	0.003	-0.60	서비스 혁신4	3.68	1.933	0.162	-0.85
규범4	4.29	1.464	-0.02	-0.73	서비스 혁신5	3.93	2.003	0.207	-1.00
규범5	4.64	1.567	-0.35	-0.82	서비스 혁신6	5.75	1.482	-0.82	-0.46
규범6	4.29	1.488	-0.17	-0.39	서비스 혁신7	5.86	1.578	-0.97	-0.47
신뢰1	4.54	1.404	0.24	-0.55	서비스 혁신8	5.18	1.54	-0.42	-0.12
신뢰2	4.39	1.701	-0.19	-0.81	서비스 혁신9	5.32	1.493	-0.17	-1.44
신뢰3	4.43	1.703	-0.07	-0.98	서비스 혁신10	5	1.95	-0.55	-0.84
신뢰4	3.82	1.798	0.084	-1.09	서비스 혁신11	5.25	1.458	-0.02	-1.14
문제해 결1	5.14	1.555	-0.35	-0.86	서비스 혁신12	5.36	1.423	-0.04	-1.55
문제해 결2	4.68	1.695	-0.33	-0.74	서비스 혁신13	5.71	1.335	-0.46	-1.32
문제해 결3	4.64	1.371	0.245	-0.74	서비스 혁신14	5.25	1.458	-0.23	-1.09
문제해 결4	5.21	1.401	-0.54	-0.24					

#### 4.4 상관분석/가설검증

단일차원성이 확인된 사회적 자본, 문제 해결 루틴, 서비스 혁신 구성 요인 간의 상호 관련성 및 방향성을 규명하기 위해 피어슨의 상관계수(Pearson Correlation Coefficient) 산출이 시행되었다 (<표 5> 참조). 도출된 결과로서, 사회적 자본, 문제 해결 루틴, 서비스 혁신 구성요인들 간의 상관계수가 다중공선성의 일반적 검정기준 .8인 .486 ~ .839 수준에서 정(+ )의 상관성을 맺고 있는 것으로 나타났다( $p < .01$ ). 가설 1,2,3을 검증한 결과를 제시한 <표 4>를 살펴보면, 사회적 자본이 서비스 혁신에 유의적인 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1,2,3은 지지되었다. 문제 해결 루틴이 서비스 혁신에 유의적인 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4도 지지되었다.

<표 5> 상관분석 분석 결과

	네트워크	규범	신뢰	문제해결	서비스 혁신
네트워크	1				
규범	.744**	1			
신뢰	.646**	.707**	1		
문제해결	.504**	.625**	.492**	1	
서비스 혁신	.486**	.511**	.526**	.839**	1

#### 4.5 사회적 자본이 서비스혁신에 대한 영향관계에서 인지된 불확실성의 조절효과분석

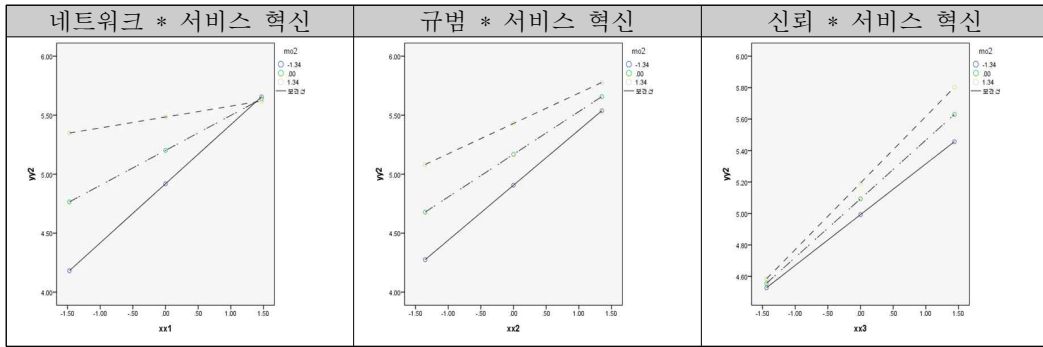
사회적 자본과 서비스 혁신의 관계에서 인지된 불확실성이 가진 조절효과를 검증하기 위해 이 연구에서는 Hayes(2017)가 제안한 PROCESS macro Model 1을 이용하였으며, 분석은 부스트래핑 5000, 신뢰구간 95%로 선정하여 진행되었다. 분석결과에 대한 상세 설명은 <표 6>과 같다. 분석결과, 종속변수인 서비스 혁신에 대해 독립변수 네트워크( $\beta = .2966$ ,  $p < .001$ ), 규범( $\beta = .3618$ ,  $p < .001$ ), 신뢰( $\beta = .3730$ ,  $p < .001$ )과 모든 투입 과정에서 조절변수 인지된 불확실성의 유의한 영향력이 확인되었다. 그리고 독립변수와 조절변수 간의 상호작용항과 서비스 혁신의 관계에서는 네트워크와 서비스 혁신의 상호작용항( $\beta = -.1525$ ,  $p < .001$ ), 규범과 서비스 혁신의 상호작용항( $\beta = -.0782$ ,  $p < .01$ )에서만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 항공 종사자들이 사회적 자본을 통해 인지된 불확실성이 낮아지면 서비스

혁신은 증가하지만 인지된 불확실성이 높아지게 되면 사회적 자본이 서비스 혁신에 미치는 영향이 완화된다는 것을 의미한다. 따라서 <가설 5>는 일부 지지되었다. 즉, 인지된 불확실성이 낮은 영역에서만 조절효과를 가진다고 해석할 수 있다. 사회적 자본에 대한 조절효과 분석 결과 그래프는 <그림 2>와 같다.

<표 6> 사회적 자본과 서비스 혁신 사이에서 인지된 불확실성의 조절효과 검증 결과

구분	coeff	t	LLCI	UCLI	R2	F	P
(상수)	5.2012	86.1599	5.0822	5.3201	.0814	27.9785	.0000
네트워크	.2966***	7.1384	.2147	.3785			
서비스 혁신	.2112	4.6005	.1207	.3016			
네트워크 * 서비스 혁신	-.1525	-5.2895	-.2094	-.0957			
(상수)	5.1678	82.1316	5.0438	5.2918	.0211	6.7615	.0099
규범	.3618***	7.6585	.2687	.4549			
서비스 혁신	.1953	3.8554	.0955	.2951			
규범 * 서비스 혁신	-.0782	-2.6003	-.1374	-.0189			
(상수)	5.0930	76.5513	4.9619	5.2241	.0053	1.6451	.2010
신뢰	.3730***	7.6241	.2766	.4694			
서비스 혁신	.0750	1.4171	-.0293	.1793			
신뢰 * 서비스 혁신	.0375	1.2826	-.0201	.0951			

<그림 2> 사회적 자본과 서비스 혁신 사이에서 인지된 불확실성의 조절효과 검증 그래프 결과



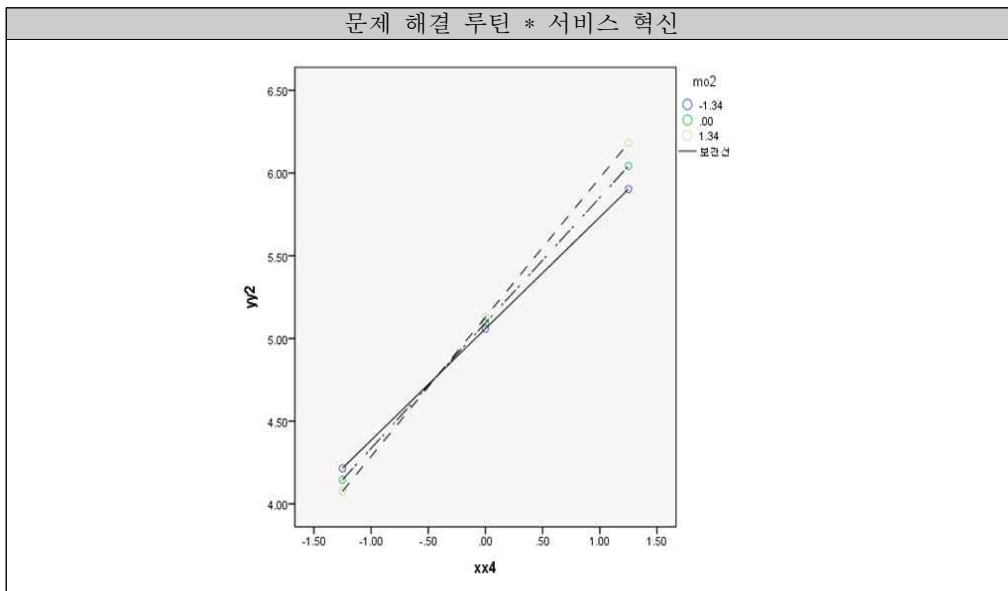
#### 4.6 문제 해결 루틴이 서비스혁신에 대한 영향관계에서 인지된 불확실성의 조절효과분석

문제 해결 루틴과 서비스 혁신의 관계에서 인지된 불확실성이 가진 조절효과를 검증하기 위해 이 연구에서는 Hayes(2017)가 제안한 PROCESS macro Model 1을 이용하였으며, 분석은 부스트래핑 5000, 신뢰구간 95%으로 선정하여 진행되었다. 분석 결과에 대한 상세 설명은 <표 7>과 같다. 분석결과에 대한 상세 설명은 다음과 같다. 분석결과, 종속변수인 서비스 혁신에 대해 독립변수 문제 해결 루틴( $\beta = .7581, p < .001$ )과 모든 투입과정에서 조절변수 인지된 불확실성의 유의한 영향력이 확인되었다. 그리고 독립변수와 조절변수 간의 상호작용항과 서비스 혁신의 관계에서는 네트워크와 서비스 혁신의 상호작용항( $\beta = .0625, p < .01$ )에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 항공 종사자들이 문제 해결 루틴 능력을 통해 인지된 불확실성이 낮아지면 서비스 혁신은 증가하지만 인지된 불확실성이 높아지게 되면 문제 해결 루틴 능력이 서비스 혁신에 미치는 영향이 완화된다는 것을 의미한다. 따라서 <가설 6>은 지지되었다. 인지된 불확실성이 낮은 영역에서만 조절효과를 가진다고 해석할 수 있다. 문제 해결 루틴에 대한 조절효과 분석 결과 그래프는 <그림 3>과 같다.

<표 7> 문제 해결 루틴과 서비스 혁신 사이에서 인지된 불확실성의 조절효과 검증 결과

구분	coeff	t	LLCI	UCLI	R2	F	P
(상수)	5.0938	126.253 1	5.0142	5.1733	.0101	7.9182	.0053
문제 해결 루틴	.7581***	20.6271	.6857	.8305			
서비스 혁신	.0261	.7844	-.0395	.0917			
문제 해결 루틴 * 서비스 혁신	.0625	2.8139	.0187	.1062			

<그림 3> 사회적 자본과 서비스 혁신 사이에서 인지된 불확실성의 조절효과 검증 그래프 결과



## V. 결 론

본 연구는 항공기업의 종사자들의 사회적 자본과 문제 해결 루틴이 서비스 혁신에 미치는 관계를 규명하고자 하는 실증 분석하였다. 연구결과 첫째, 항공종사자들의 사회적 자본은 서비스 혁신에 긍정적인 영향을 미치며, 문제해결 루틴 역시 서비스 혁신에 긍정적인 영향을 미친다. 이는 항공기업 내에서 종사자들 간의 관계 네트워크, 규범과 신뢰가 서비스 혁신을 촉진하는데 중요한 역할을 한다는 것을 시사한다. 문제 해결 루틴도 서비스 혁신에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다시 말해 사회적 자본 및 문제 해결 루틴의 강도가 높을수록 서비스 혁신에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 둘째, 사회적 자본과 문제 해결 루틴이 서비스 혁신 간의 관계에 인지된 불확실성의 조절효과가 발생하는지에 대한 검증에서 조절효과가 존재함을 발견하였다. 즉 사회적 자본과 문제 해결 루틴은 서비스 혁신에 긍정적인 영향을 미치지만 항공종사자들이 COVID-19로 부터 인지된 불확실성을 높게 감지하게 되면 이러한 긍정적인 영향이 감소하는 것으로 분석되었다. 이러한 인지된 불확실성의 영향도 값이 낮은 영역에서는 조절효과가 입증되었지만 높은 영역에서는 그 효과가 나타나지 않았다. 따라서 사회적 자본과 문제 해결 루틴이 커질수록 서비스 혁신이 증가하지만 COVID-19에 대한 인지된 불확실성이 일정수준의 범위 내에서 커질수록 이들 간의 관계를 완화시키는 효과가 존재함을 실증분석결과 확인하였다. 이는 위기 상황에서 항공사 관리자들과 다른 실무자들과의 관계에서 답을 발견하고 행동으로 옮기려고 하며 COVID-19가 항공종사자들의 의사결정에 지장을 주었다는 것을 나타낸다. 특히 관광 분야의 조직은 네트워크를 전략적으로 관리하는 방법을 알지 못하면 위기를 극복할 수 없다. 관리자들은 위기환경을 감지하고 그에 따라 대응할 능력이 현저히 떨어진다. 기존의 지식과 일상이 위기를 감지하고 그에 따라 행동하는 것이 소용이 없기 때문에 경영진은 사회적 규범에도 관심을 가져야 한다.

본 논문에서 가설검정은 네 개의 독립 변수(사회 자본 및 문제 해결)가 한 개의 종속 변수(서비스 혁신)에 미치는 영향을 다룬다. 항공사 종사자들이 위기를 감지하고 그것에 대처할 수 있는 방법을 찾기 위해 그들의 관계 네트워크와 규범, 신뢰에 의존했음을 나타낸다. Weick et al.(2005)이 시사한 바와 같이, 항공사들이 그들의 사업에 대한 COVID-19의 결과에 직면하고 "여기서 무슨 일이 일어나고 있는가?"라고 물었을 때, 다른 실무자들과의 관계에서 답을 발견했다. 본 연구 실증결과에서도 포스트 코로나 시대에 서비스를 변화시키고 항공기를 재개하는 방법에서 인지된 불확실성의 수준을 고려할 때, 다른 실무자들과의 관계에서 답을 발견했고 행동으로 옮기려고 했을 때, "이제 어떻게 해야 하는가?"에서는 인지된 불확실성의 수준에 따른 의사결정을

진행했다. 이런 맥락에서, 연구 결과는 전염병이 종사자들에게 서비스 의사결정에 지장을 주었다는 것을 나타낸다.

본 연구결과가 가지는 학술적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 조직적 문제 해결 루틴 형성에 관한 문헌에 경험적 증거를 추가한다. 이것은 빠르게 변화하는 환경을 실용적인 프레임워크로 올바르게 변화하는 경영진의 능력에 대한 외부 효과, 즉 항공사 경영진의 사회적 관계를 경험적으로 뒷받침한 연구이다. 또한, 무엇이 항공사 관리자의 분별력을 높이는지를 분석하여 서비스 운영 관리 이론에 기여한다. 둘째, 고유한 주요 데이터를 기반으로 위기 시 항공사 관리자의 행동을 분석하여 위기관리 관련 문헌에 기여한다. 셋째, 서비스 산업의 서비스 혁신에 관한 문헌에 기여한다. 위기에 대처하는 조직들을 관찰할 수 있는 독특한 전략을 시사하고 있으며, 일어나고 있는 것에서 교훈을 얻는 행동적 운영관리 방식을 확인했다. 본 연구는 조직적 문제 해결 형성에 관한 문헌에 경험적 증거를 추가하며, 항공사 경영진의 사회적 관계를 경험적으로 뒷받침한 연구이다. 또한, 서비스 운영 관리 이론에 기여하고 위기 관리 관련 문헌에 독특한 전략을 시사한다.

본 연구결과가 가지는 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 경영진은 위기 상황에서는 행동을 멈추거나 제한할 수 있으며, 이는 분별력을 저해할 수 있다. 따라서 지속적인 혁신과 서비스 개발, 변화에 대한 적응성을 촉진해야 한다. 항공사들이 위기를 감지할 때 신뢰할 수 있는 관계에 의존하지 않는 경향이 있기 때문에, 규범을 다루는 정책 입안자들과 전문 협회들은 그들의 의사소통 활동을 신중하게 관리해야 한다. 이러한 결론은 항공 산업뿐만 아니라 다양한 서비스 산업에도 유용한 지침을 제공할 수 있다. 서비스 산업 전반에 걸쳐 지속적인 혁신과 변화에 대한 적응성을 강화함으로써, 위기 상황에서도 효율적으로 대응할 수 있는 전략을 마련해야 할 것이다.

본 연구 결과를 토대로 다음과 같은 구체적인 전략과 활동을 통해 조직의 혁신 능력을 강화하고, COVID-19와 같은 위기 상황에서의 대응력을 높일 수 있다. 첫째, 경영진은 종사자들이 서로 긴밀하게 협력하고 정보 공유를 촉진할 수 있는 내부 네트워크를 구축해야 한다. 예를 들어, 정기적인 부서 간 워크숍과 협업 프로젝트를 통해 관계를 강화할 수 있다. 둘째, 종사자들 간의 신뢰를 높이기 위해 투명한 의사소통과 신뢰 기반의 업무 환경을 조성해야 한다. 예를 들어, 피드백 시스템을 정기적으로 운영하고 공정한 성과 평가를 통해 종사자들의 신뢰를 쌓는 프로그램을 시행할 수 있다. 셋째, 문제 발생 시 신속하고 효과적으로 대응할 수 있는 표준화된 문제 해결 프로세스를 마련해야 한다. 예를 들어, 이상 상황 발생 시 대응 매뉴얼을 작성하고, 정기적으로 모의 훈련을 실시하여 종사자들이 실제 상황에서 문제 해결 능력을 발휘할 수 있도록 준비할 수 있다. 넷째, 문제 해결 후, 발생한 문제와 그 해결 과정을 데이터베이스화하여 모든 종사자들이 학습할 수 있도록 해야 한다. 이를 통해 유사한 문제가

발생했을 때 신속히 대응할 수 있도록 지원한다. 다섯째, 종사자들이 위기 상황을 빨리 인지하고 적절히 대응할 수 있도록 교육 프로그램을 강화해야 한다. 예를 들어, COVID-19와 같은 위기 상황에서의 대응 시나리오를 바탕으로 정기적인 훈련 프로그램을 마련할 수 있다. 본 연구의 결과는 항공사 경영진이 사회적 자본과 문제 해결 루틴을 전략적으로 관리함으로써 서비스 혁신을 촉진하고, 불확실성이 높은 위기 상황에서도 탄력적으로 대응할 수 있는 체계를 마련하는 데 실질적인 도움을 줄 것으로 기대된다.

본 연구의 한계점으로는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 국내 항공 기업을 대상으로 하였으며, 다양한 규모와 유형의 항공사를 포함하지 않았다. 미래 연구에서는 국제 항공사나 저비용 항공사 등 다양한 유형의 항공사를 포함하여 보다 포괄적인 분석이 필요하다. 둘째, 본 연구는 설문조사를 통해 데이터를 수집하였으나, 더 다양한 자료 수집 방법을 활용하여 보다 깊은 이해를 도출할 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구는 관찰적 연구로 인과관계를 명확히 확인하기 어렵다. 향후 실험적 연구를 통해 인과관계를 더욱 명확히 밝힐 필요가 있다.

향후 연구는 더 다양한 모집단으로 서비스 혁신 모델을 위해 연구되어야 한다. 실제로 제도적 맥락에 따라 조직 행태가 달라질 수 있기 때문에 국가에 따라 사회적 자본 변수, 문제 해결 루틴, 서비스 혁신 간의 관계를 조사해보는 것도 흥미 있을 것이다. 향후 연구에서는 이러한 측면들을 고려하여 항공 산업의 경영과 서비스 혁신에 더욱 깊은 이해를 제공할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 고선희, 김현지 (2012), 항공사 신뢰와 서비스제공자 신뢰 및 충성도의 영향관계 연구, *한국콘텐츠학회논문지*, 16(4), 409-421.
- 김민아 (2014), *K항공사 객실승무조직에서 팀 사회적자본이 팀 효과성에 미치는 영향*, 국내석사학위논문, 고려대학교 교육대학원
- 김용학 (2003), 한국 사회의 학연: 사회적 자본의 창출에서 인적자본의 역할, *한국사회학회*, 53-68.
- 김태구, 이계희 (2012), 호텔직원의 지식공유행동과 서비스 혁신행동-수정 및 확장된 Triandis 모형의 적용, *관광학연구*, 36(8), 25-49.
- 박혜원, 문형구 (2009), 집단의 사회적 네트워크의 다양성이 집단성과에 미치는 영향에 대한 상황적 효과에 관한 연구: 집단의 과업특성과 구조의 조절효과, *대한경영학회지*, 22(5), 2667-2695.
- 이영현, 나영선, 김안국, 류한구, 김미란, 이재혁 (2006), 사회적 자본과 인적자원개발, *한국직업능력개발원*, 1
- 정홍인 (2008), *팀 내 무형식학습과 사회적 자본이 팀 효과성에 미치는 영향*, 국내석사학위논문, 숙명여자대학교 대학원
- 조민경, 김학수 (2023), 조직냉소주의와 서비스 혁신행동 간의 관계에서 임파워링 리더십의 조절역할 연구: 항공사 승무원을 중심으로, *인적자원개발연구*, 26(4), 25-54.
- 황선영, 곽한영 (2012), 사회적 자본으로서 신뢰의 형성과정에서 사회과 교육의 역할, *중등교육연구*, 60(4), 1225-1274.
- Ann Glynn, M., & Watkiss, L. (2020). Of organizing and sensemaking: from action to meaning and back again in a half-century of Weick's theorizing. *Journal of Management Studies*, 57(7), 1331-1354.
- Cappiello, G., Giordani, F., & Visentin, M. (2020). Social capital and its effect on networked firm innovation and competitiveness. *Industrial Marketing Management*, 89, 422-430.
- Casanueva, C., Gallego, A., & Revilla, M. A. (2015). Access and mobilization of network resources and competitive advantage in hotels: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C., & Spector, S. (2019). Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism

- organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1209–1226.
- Christianson, M. K., & Barton, M. A. (2020). Sensemaking in the time of COVID-19. *Journal of Management Studies*.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95–S120.
- Dai, W. D., Mao, Z. E., Zhao, X. R., & Mattila, A. S. (2015). How does social capital influence the hospitality firm's financial performance? The moderating role of entrepreneurial activities. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 42–55.
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33(3), 551–562.
- Dugas, M. J., Freeston, M. H., & Ladouceur, R. (1997). Intolerance of uncertainty and problem orientation in worry. *Cognitive therapy and research*, 21, 593–606.
- García-Villaverde, P. M., Elche, D., Martínez-Perez, A., & Ruiz-Ortega, M. J. (2017). Determinants of radical innovation in clustered firms of the hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 45–58.
- Giuliani, A. P., Lorenzoni, G., & Visentin, M. (2015). New wines in new bottles: the “renaissance” of the Italian wine industry. *Industry and Innovation*, 22(8), 729–752.
- Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford publications.
- Huang, C. E., & Liu, C. H. (2019). Impacts of social capital and knowledge acquisition on service innovation: An integrated empirical analysis of the role of shared values. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(5), 645–664.
- Huggins, R., & Thompson, P. (2017). Entrepreneurial networks and open innovation: the role of strategic and embedded ties. *Industry and Innovation*, 24(4), 403–435.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic*

- management journal*, 21(3), 217–237.
- Krush, M. T., Agnihotri, R., Trainor, K. J., & Nowlin, E. L. (2013). Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 824–835.
- Lee, B. C., Cho, J., & Hwang, D. (2013). An integration of social capital and tourism technology adoption—A case of convention and visitors bureaus. *Tourism and Hospitality Research*, 13(3), 149–165.
- Maula, M., Autio, E., & Murray, G. (2003). Prerequisites for the creation of social capital and subsequent knowledge acquisition in corporate venture capital. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 5(2), 117–134.
- Merdan, E., & Karadal, H. (2022). The Role of Flexible Working Arrangements in Reducing Technostress and Job Tension That Negatively Affect Service Innovation Behavior. In *Handbook of Research on Cyber Approaches to Public Administration and Social Policy* (pp. 542–562).
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2010). Social networks: effects of social capital on firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 258–279.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242–266.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) (2006) Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities. OECD, Paris.
- Perrow C. Princeton University Press; 2011. Normal Accidents: Living With High Risk Technologies—updated Edition.
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. In *Culture and politics* (pp. 223–234). Palgrave Macmillan, New York.
- Ruiz-Ortega, M. J., Parra-Requena, G., & Garcia-Villaverde, P. M. (2016). Do territorial agglomerations still provide competitive advantages? A study of

- social capital, innovation, and knowledge. *International Regional Science Review*, 39(3), 259–290.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management journal*, 36(2), 239–270.
- Tsou, H. T., & Cheng, C. C. (2018). How to enhance IT B2B service innovation? An integrated view of organizational mechanisms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 984–1000.
- Visentin, M., Reis, R. S., Cappiello, G., & Casoli, D. (2021). Sensing the virus. How social capital enhances hoteliers' ability to cope with COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102820.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409–421.

**\* 저자소개 \***

· **김민주(minjoo@sogang.ac.kr)**

현재 서강대학교 일반대학원 박사과정에 재학 중이다. 서강대학교에서 경영학 석사 학위를 취득 하였다. 주요관심 연구 분야는 기술경영, 서비스품질 등이다.

· **김민균(minkyunkim@sogang.ac.kr)**

University of IL에서 경영학 학사, The State University of New York at Buffalo 에서 경영학 석사 및 박사를 취득 하였다. 현재 서강대학교 경영대학 경영학과 교수로 재직하고 있으며, 주요 관심분야는 공급사슬관리, 공급사슬관리에서 정보기술의 활용, 공급사슬과 지속가능경영 등이다.