

## 위기 속에 더 크게 펼쳐진 대한항공의 새로운 날개 - 조원태 회장의 WINGS 리더십

김 창 희\*  
우 기 홍\*\*  
김 연 성\*\*\*

2019년 조원태 회장의 취임과 함께 창립 50주년을 맞이한 대한항공은 COVID-19의 세계적 대유행으로 전례 없는 위기 상황을 직면하였다. 본 연구에서는 조원태 회장의 리더십 아래 대한항공이 어떻게 위기를 극복하고 글로벌 항공사로서의 입지를 강화했는지에 대해 다각적으로 정리한다. COVID-19 팬데믹 초기, 조원태 회장은 위기 상황에서 적극적 소통경영과 직원들의 안전을 최우선으로 하는 경영 방침을 고수했다. 중국 우한에 고립된 한국인을 수송하기 위해 특별 전세기를 운영한 사례는 조원태 회장의 사회적 책임 의식을 보여준다. 그리고 대한항공은 여객기 수요가 급감하는 상황에서 여객기를 화물기로 전환하는 획기적인 발상의 전환으로 사상 최대의 경영 실적을 기록했다. 이는 조원태 회장이 유휴 여객기의 벨리카고(Belly Cargo)를 활용하여 화물 공급 부족을 해결하고 여객기 고정비용을 줄이는 전략적 결단을 통해 가능했다. 또한, 대한항공은 내부 서비스 법칙을 강화하여 직원 만족도와 조직문화를 개선하는 데 주력했다. 조원태 회장은 소통과 화합을 강조하며 직원들의 목소리에 귀 기울이고 직원의 의견을 경영에 반영하고자 노력하였다. 이를 통해 직원 만족도가 지속 향상되었고 이는 나아가 외부 고객만족도 개선으로 이어졌다. 대한항공은 2021년 소비자중심경영(CCM) 인증을 획득하며 서비스 경쟁력을 인정받기도 했다. 아울러, 조원태 회장은 수익성 악화일로에 있던 아시아나항공 인수합병을 통해 항공산업 경쟁력 강화를 위한 전략적 결단을 내렸다. 이는 COVID-19로 인한 항공산업 위기 극복과 더불어 지속 가능한 사업 구조를 구축하여 대한항공의 미래 성장 동력을 확보하는 중요한 기회로 작용했다. 대한항공은 본 연구에서 규명한 조원태 회장의 WINGS 리더십 아래 COVID-19 위기 속에서도 유연한 경영 전략과 사회적 책임을 실천하며 항공산업의 새로운 지평을 열었다.

주제어: 대한항공, 조원태 회장, COVID-19, 벨리카고, WINGS 리더십

### 1. 서론

삼일절은 대한항공의 창립기념일이기도 하다. 2019년에 맞이한 창립 기념식은 일종의 전략적 변곡점과 같았다. 창립 50주년을 맞아 지난 50년의 역사를 축하하고, 다가올 새로운 50년의 발전을 다짐하는 계기가 되었기 때문이다. 대한항공 본사 격납고에서 2019

년 3월 4일에 열린 창립 50주년 기념식에는 전·현직 임직원은 물론 협력사 임직원까지 약 1,500여 명이 참석해 50년의 역사를 축하하였다. 당시 사장이던 조원태 회장은 이날 기념식에서 “지난 50년 동안 대한항공의 두 날개는 고객과 주주의 사랑과 국민의 신뢰였다.”라면서 “사회 구성원 모두가 더 나은 삶을 꿈꿀 수 있도록 날개가 되어 드리는 것이 우리가 함께 만들어갈 대한항공의 새로운 100년이 되었으면 한

논문접수일: 2024. 07. 17.

1차 수정본 접수일: 2024. 08. 06.

게재확정일: 2024. 08. 13.

\* 인천대학교 경영대학 부교수(ckim@inu.ac.kr), 제1저자

\*\* 대한항공 대표이사 사장(keehongwoo@koreanair.com), 제2저자

\*\*\* 인하대학교 경영대학 교수(motbeol@inha.ac.kr), 교신저자

다.”고 직원들과 함께 50주년을 축하했으며, 기념식은 회사 발전을 위해 노력해 온 다양한 부문의 임직원 수상 및 임직원 얼굴 사진을 모자이크로 만든 50주년 엠블럼 공개 등 임직원 간 화합을 위한 다양한 이벤트도 마련되었다(대한항공, 2019a).

같은 해 4월, 조원태 사장은 선친(조양호 회장)의 뒤를 이어 한진칼 대표이사 겸 한진그룹 회장에 취임했다. 별도의 취임 행사는 하지 않았다. 조원태 회장은 회장으로 선임된 이사회에서 “선대 회장님들의 경영이념을 계승해 한진그룹을 더욱 발전시켜 나갈 것”이라며 “현장 중심 경영과 소통경영에 중점을 둘 것”이라고 밝혔으며, 취임 당일에도 제일 먼저 노조사무실을 방문하는 등 소통경영을 중시하는 행보를 보였다. 이는 50주년 기념 시무식에서도 “대한항공은 임직원에게 보답한다는 자세로 새로운 100년을 열어가하고자 한다”고 밝히며, “이를 위해 임직원의 목소리에 귀 기울이고, 열린 마음으로 소통하고 나누며 성과에 정당하게 보상하고 대우하겠다”며 강조한 소통경영에 대한 일관된 관심과 의지의 실천이었다(대한항공, 2019b).

대한항공이 미래를 준비하고 있을 때, 2019년 12월 중국 우한지역에서 최초로 감염보고가 있고 난 이후 2020년 1월 11일 COVID-19 첫 사망자가 발생하였다. 2020년 1월 13일 중국 내에서 지역감염이 시작되었으며, 같은 달 20일 및 21일 국내 및 미국에서도 첫 확진 사례가 발견되었다. 이후 유럽(이탈리아) 등지에서 감염 사례가 발견되며 전 세계적으로 확산되었고, 2020년 1월 30일, 세계보건기구(WHO)는 국제 공중보건 비상사태(PHEIC, Public Health Emergency of International Concern)를 선언하기에 이르렀다(오승훈 외, 2022; 정지훈, 고영희, 2023). 2020년 1월에는 홍콩, 마카오, 싱가포르 등 중국의 인접 국가들이 중국발 승객들의 입국을 제한하기 시작하였으며, 미국은 중국에 대한 여행 금지를 권고하였다. 같은 달, 우리나라에서도 중국

우한시를 시작으로 중국 전역에 대해서 여행 경보를 발령하였으며, 이후 일본, 유럽 등에도 여행 경보를 발령하였고 3월 23일, 전 국가, 지역을 대상으로 특별여행주의보를 발령하며 국민의 해외여행 취소 및 연기를 당부하기 시작하였다. 2020년 3월에는 전 세계 거의 모든 국가에서 해외로부터의 외국인 유입을 막기 위해 국경 봉쇄, 국제선 항공 운항 정지 등 폐쇄적 조치를 취하기 시작하였으며, 2020년 7월 외교부 발표 기준 약 100여 개의 국가가 외국인의 입국을 금지하는 조치를 시행하였다(외교부, 2020).

그러나 이러한 조치에도 불구하고 2020년 1월 말, 전 세계적으로 1만 명 이하이던 확진자가 3월 초에는 10만 명, 7월에는 1,500만 명을 돌파하였으며 같은 달 기준 누적 사망자도 60만 명을 넘어서며 지속적인 확산세를 이어나갔다(통계청, 2020). 이는 항공산업에 지금까지 겪은 적 없는 큰 위기를 가져왔으며 국내에서도 COVID-19 확산에 따라 ‘사회적 거리두기’가 시행되면서 항공 여행 수요는 급감하게 되었다(임재필, 2020; 임인규, 2020; 장태진, 2020; 박정하, 2022).

〈부록 1〉의 국가별 입국 제한 조치 현황 및 〈부록 2〉의 국내 COVID-19 대응조치 경과와 같은 큰 외부의 위기에 따라 국가 간 인적교류가 급감하며, 항공수요는 전례 없이 위축되었다(박기찬, 우기홍, 2021; 김지희, 이윤철, 2021). 2020년 4월의 대한항공 수송량 통계를 보면 전년 대비 여객수송량이 국제선은 -98%, 국내선은 -87%까지 감소하였고(항공정보포털시스템, 2024; 윤정희, 2021; 김현숙 외, 2021), IATA는 COVID-19의 영향으로 줄어든 수요는 2024년 경에야 2019년 수준을 회복할 수 있을 거라는 어두운 전망을 내놓았다(Borneo Bulletin, 2022).

그뿐만 아니라 연이은 국가별·노선별 항공기 운항 제한 조치 등은 항공산업의 상황을 더욱 악화시켰다. 2020년 3월 중국민항국은 COVID-19의 역유입 방지를 이유로 베이징공항에 국제선 항공기 착륙금지 조

치를 단행하는 한편(김장훈, 2020), 국가별로 중국 전역 중 단 한 곳에 주 1회만 운항을 허용하도록 하였다. 대한항공의 경우에는 선양공항에 주 1회만 착륙을 허용하였다(김성훈, 2020). 2020년 3월 일본은 한국발 여객기의 착륙은 나리타공항과 간사이 공항으로만 한정하였고, 그에 앞서 2월 말에는 몽골도 국제선 항공기의 운항을 중지하였다. 러시아는 3월부터 7월까지 국제선 정기편 운항을 전면 중단하였다.

경제위기와 보건위기가 동시에 발생했기 때문에 COVID-19 대유행이 항공운송산업에 직접적으로 미치게 될 전례 없는 영향을 COVID-19 초기에 예측하기는 어려웠다(박세환, 2021). 2020년 3월 둘째 주, 대부분의 국가가 강력한 봉쇄 조치를 시행하면서 판도가 바뀌었고, IMF는 1920년대 대공황 이후 최악의 경기침체를 ‘대봉쇄’(Great Lockdown, COVID-19 감염병의 전 세계적 유행으로 경제활동이 제한되고 경기가 후퇴한 것)라고 정의했다(IMF, 2020). 전염병으로 인해 항공산업 모든 수요와 공급에 대한 매개변수가 근본적으로 변화하였으며 대부분의 항공사들이 단축 근무, 임금 삭감 등 비상경영 체제에 돌입하였다(전애은, 이윤나, 2023; 장효성 외, 2021).

이와 같은 항공수요 감소 및 국가별 항공교통 운항 제한으로 항공사들은 전례 없는 위기에 직면하고, 전 세계 주요 국가들은 고사 직전의 자국 항공산업을 보호하기 위해 파격적인 지원 정책을 도입하였다(IATA, 2021; 국회입법조사처, 2020; 정지현 외, 2020). 하지만 고용유지 지원금, 유동성 공급, 세금 혜택, 이착륙료 할인, 운항 보조금 지급 등 다각적이면서도 천문학적 규모의 지원책에도 불구하고 칠레의 라탐 항공 그룹, 에어아시아 재팬 등 약 2020~22년 기간 60여 개의 항공사가 파산 혹은 기업회생절차에 돌입하게 되었다(CNN, 2023).

이러한 상황에서 대한항공은 전례 없던 새로운 위기를 어떻게 극복해 왔는지를 살펴보는 것은 향후 유사한 위기를 맞이할 수 있는 항공사의 대응력을 제고

할 수 있는 하나의 모범 교본이자 가이드라인으로서의 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다. 이에 본 연구에서는 조원태 회장의 리더십을 다섯 가지 핵심 요인으로 분석하여 WINGS로 규정하고 대한항공의 선제적 위기 인지와 적극적 대응 그리고 혁신적 극복과정과 그 성과에 대해 경영학적 관점에서 조망하여 분석하고자 한다.

## II. 본 론

### 2.1 Weight of Responsibility: 책임감의 무게

앞서 언급한 COVID-19 위기 상황에서, 대한항공은 바이러스의 발원지인 중국 우한 및 인근 지역에 고립된 한국인을 수송하기 위해 총 3회에 걸쳐 특별 전세기를 띄우기로 결정하였다. 국내에서도 이미 바이러스가 확산되기 시작하였으며, 중국 정부의 운항 허가 등 관련 절차도 까다로웠으나 국가 및 국민의 안전을 위하여 망설임 없이 운항을 결정하였다. 대내외의 우려에도 불구하고 많은 승무원들이 자원하여 전세기 탑승을 희망하였으며, 특히 조원태 회장도 첫 번째 전세기에 함께 탑승하여 직원과 교민들이 느낄 불안감과 고통을 함께 나누고 격려하며 원활한 수송이 될 수 있도록 최선을 다했다. 당시 전세기에 탑승할 승무원들의 안전에 대한 우려가 제기되는 상황에서 솔선수범하는 모습을 보이기 위해 동승을 결정한 것이었다. 조원태 회장은 귀국 후 사내 게시판을 통해 ‘국가가 필요할 때 우리를 불러준 것을 영광으로 생각해야 한다’며, ‘국가의 부름에 우리는 응했고, 완벽하게 임무를 완수하였으며, 이에 대해 직원들과 함께 긍지를 느끼고 싶다’고 밝히며, 다시 한번 함께한 직원들을 격려했다(대한항공, 2020a; 김재훈, 2024).

항공산업의 전례 없는 위기에 직면한 대한항공은

우선 부족한 유동성을 확보하기 위해 주요 사업매각을 진행하였다. 2020년 12월 기내식기판사업본부의 매각을 통해 9,817억 원의 현금을 확보하였고, 이어 2021년 3월 자회사인 (주)항공종합서비스의 칼리무진 사업을 65억 원에 매각하였다. 이 과정에서 전 직원 고용 승계를 보장하여 위기에 처한 직원들을 보호하는 데도 최선을 다하였다. 그리고 2021년 12월 송현동 부지를 5,579억 원에 서울시에 매각하기도 했다(김지윤, 2021).

특히, 조원태 회장에게 기내식과 기내면세점 사업부 매각은 향후 큰 타격이 될 수 있는 일이었으나, COVID-19 위기를 극복하기 위한 반드시 수행해야 했던 전략적 의사결정으로서 다음과 같은 소회를 밝히기도 했다. “대한항공이 기내식과 기내면세점 사업부를 매각한 것은 COVID-19 상황에서 올바른 사업적 결정이었지만 개인적으로 상당히 아쉬웠다. 경영이 정상화하면 기내식과 기내면세점 사업을 우리 그룹으로 다시 데려오는 것이 나의 최우선 과제다(차화영, 2021).”

비상 경영환경에 대비하기 위하여 전사적으로 불요불급한 모든 투자에 대한 집행 시기 연기와 일시 중단이 이루어졌다. 전사적이고 상시적인 비용 절감 추진 체계 구축 필요성이 대두됨에 따라 단위 조직별 책임관리비용 목표를 설정하였고, 연중 상시 비용 절감 관리 목표 수립을 추진하였다. 2020년 4월부터 임원들의 자발적인 임금 삭감을 시작으로 전 직원이 동참하여 순환 휴업을 시행하였다. 이 결과, 2023년까지 누적 약 20만 명의 휴업을 통해 팬데믹 기간 약 5,600억 원의 인건비 절감을 하며 후일을 도모하였다.

팬데믹 위기 상황 속에서도 자국민을 보호하기 위하여 전세기에 직접 탑승한 결정과 위기를 극복하기 위한 유동성 확보를 위한 주요 사업매각의 결정은 항공사로서는 과감한 결단이 아닐 수 없다. 실제로 '20년 31개, '21년 18개, '22년 14개 등 세계의 주요 항공사가 계속해서 파산하는 상황에서 내린 책임

감 있는 과감한 결정은 조원태 회장의 리더십의 근간을 이루는 부분이라 할 수 있다.

## 2.2 Idea Transition: 생각의 전환

COVID-19 영향으로 인한 국가 간 입국 제한과 항공 여행 수요 급감으로 '20년부터 전 세계적으로 여객기 운항이 큰 폭으로 감소하게 되었다(IATA, 2023; 장태진, 2020). 이는 글로벌 항공운송시장의 기약 없는 침체가 시작됨을 알리는 시그널이면서도, 동시에 여객기 벨리(Belly)를 활용한 항공화물 공급이 급감하였다는 것을 의미하였다. 따라서 화물기를 운영하는 항공사 입장에서는 자연스럽게 공급 우위를 점할 수 있는 기회가 찾아오게 된 것이다.

이를 반증하듯, 화물 시장 수요는 여객수요만큼 급감하지 않았다(최종해, 2022). 전 세계 무역 규모는 축소되었지만 마스크 등 국가 간의 COVID-19 대응물자 수요는 유지되고 있었고(한국무역협회, 2020), 팬데믹으로 재택근무가 보편화되면서 온라인 쇼핑 수요의 증가도 조심스럽게 점쳐졌다(황옥선, 이준모, 2021; 전애은, 이유나, 2023; 유초롱 외, 2021). 이에 대한항공도 화물기 운항은 축소 없이 이루어질 수 있었다.

대한항공은 화물기 운항으로만 그치지 않고, 여객노선 운휴와 감편으로 여객기가 활용되지 못하고 공항에 주기고 있다는 점을 주목하여 비용 절감뿐 아니라 화물 공급 부족에 대응하기 위해 여객기에 화물만 실어 운항하는 선제적인 조치를 취하였다. 이는 조원태 회장이 발상을 전환하여 COVID-19로 인해 전례 없는 항공산업 위기에서 새로운 시각으로 시장을 바라본 결과로 유휴 여객기의 벨리를 활용하여 화물 공급 부족에 대응하고, 여객기 고정비용도 줄여서 시장 환경 변화에 적기 대응하여 위기를 기회로 전환한 대표적인 사례이다(대한항공, 2020b).

조원태 회장은 유휴 여객기 벨리카고(Belly Cargo)



활용에만 머물지 않았다. COVID-19의 장기화를 예측하고 증가하는 항공화물 수요에 대응하기 위해 운항 중단 중인 여객기를 화물기로 개조하여 운영하는 승부수를 띄운 것이다. 이에 따라, 2020년 3월, 대한항공은 인천-호치민행 편에 첫 화물 전용 여객기를 띄웠으며, 이후 북미, 유럽, 동남아시아 등 전 세계 65개 노선에 화물전용 여객기를 투입하였다. 처음에는 여객기의 화물칸만을 화물로 가득 채워 운항하였지만, 화물 탑재력 증대를 위해 국토부, 제작사 측과 꾸준한 연구를 통해 여객기의 오버헤드빈(Overhead Bin)은 물론 카고시트백(Cargo Seat Bag)을 활용하여 여객기 객실 내 화물을 탑재하였고, 이후에는 여객기 좌석을 장탈하여 화물을 탑재하는 CFL(Cargo Floor Loading)을 활용하는 등 화물사업의 공급을 혁신적으로 확대하였다(대한항공, 2021a).

조원태 회장의 이와 같은 결단은 곧 실적으로 증명되었다. 막대한 정부 지원을 받은 글로벌 항공사들도 대규모 적자를 기록하는 와중에 대한항공은 2020년 영업 흑자를 기록한 것이다. 항공화물 수요의 증가에 대한 완벽한 대응뿐만 아니라 순환휴직으로 고통 분담에 동참한 직원들이 함께 이루어 낸 것으로 더욱 값진 결과였다. 이에 그치지 않고 화물전용 여객기 가동률을 지속 증가시키고 시장에 탄력적으로 대응한 결과 대한항공은 팬데믹 기간 글로벌 항공사 중 유일하게 흑자행진을 이어나간 것은 물론, 2021년 영업이익 1조 돌파를 시작으로 2022년에는 매출 약 13조 원, 영업이익 약 2조 9천억 원, 당기순이익 약 1조 8천억 원을 기록하며 역대 최대 실적을 기록하였다(대한항공, 2023a). 포스트 팬데믹 시기에 접어들면 2023년은 운영 정상화에 접어들며 영업비용이 증가하여 영업이익은 다소 감소하였음에도 매출은 약 15조 원을 기록하며 또 한 번 최대 매출 기록을 세웠다(대한항공, 2024a).

〈부록 3〉과 같이 주요 항공사들이 줄줄이 파산하고 있는 암울한 분위기 속에서도 대한항공은 2021년,

2022년 연속으로 ATW 올해의 화물 항공사에 선정되었으며 호주 항공/여행 전문 매체인 에어라인 레이팅스가 선정하는 올해의 최고 화물 항공사에도 2년 연속 이름을 올렸다(대한항공화물, 2022). 영국 에어라인 스트레티지 어워즈 ‘2022년 올해의 항공화물 리더십’ 수상과 관련하여 에어라인 비즈니스 편집장 루이스 하퍼는 “조원태 회장의 리더십을 토대로 대한항공은 팬데믹 기간 항공화물 사업으로 중심축을 바꾸며 글로벌 항공업계 리더로 자리매김했다”고 평가하기도 했다(대한항공, 2022b).

또한, 과감한 리더십을 보인 조원태 회장은 2021년 아태지역 최초의 항공전문 잡지인 Orient Aviation이 선정한 올해의 인물에 선정되었으며, 2022년 세계적인 항공전문 매체인 Flight Global이 주관하는 에어라인 스트레티지 어워즈에서 2022년 올해의 항공화물 리더십 상을 수상하였다. 조원태 회장은 시상식에서 ‘COVID-19 팬데믹은 항공산업 종사자 모두에게 극복하기 힘든 위기였지만, 대한항공은 신속하게 여객기를 화물기로 전환하는 등 오히려 기회로 활용해 상황을 반전시킬 수 있었고, 이는 모두 대한항공 임직원들의 헌신과 지원 덕분’이라고 밝히며 힘든 시기 동참해 준 직원들에 대한 감사를 잊지 않았다(대한항공, 2022c). 2023년에도 조원태 회장은 ATW에서 올해의 항공업계 리더십상을 수상하며 경영능력을 입증하고 글로벌 항공업계에서 명실상부한 핵심 리더로 자리매김하게 되었다(대한항공, 2023b).

### 2.3 Neverending Customer Engagement: 지속적인 고객 집중

2020년 1월, 업계 최초로 여객운송 직원 보호 및 감염 확산 방지를 위해 보호장구를 착용하고 근무하게 하였으며, 같은 해 2월 미국 노선에 대한 선제적인 발열 체크, 전 노선 탑승객 대상 발열 체크 및 마스크 착용 의무화 등 안전한 여객운송을 위해 노력하

였다. 특히, 2020년 8월, CARE FIRST 방역 프로그램을 수립 및 운영하여 고객들에게 여정 전반에 걸친 안전하고 쾌적한 환경을 제공하여 항공 여행에 대한 우려를 불식시키고자 노력하였다(전진명, 2024). 대한항공은 기내소독 및 기내식 위생 강화, 비대면 수속 활성화, 탑승객 발열 체크 및 승객 간 거리두기 등을 시행하였으며, 승객 요청 시 마스크와 손 세정제를 포함한 Care First Kit를 제공하는 등 안전한 여행이 될 수 있도록 최선을 다하였다(대한항공, 2022a).

어려운 경영환경 속에서도 대한항공은 고객에게 최고의 서비스를 제공한다는 일념 하에 포스트 팬데믹 시기를 준비하며 서비스 질의 향상에 힘썼다. 여객 신규 홈페이지 런칭, 셀프서비스 체크인 등 온라인 서비스 환경 강화에 집중하였고 예약, 발권, 탑승 전 과정에서 서비스 기반을 공고히 하는 데 주력하였다. 이처럼 고객 서비스 강화를 추진한 결과, 2021년 소비자중심경영(CCM) 인증을 항공사 최초로 획득한 것을 시작으로 국내외 유력 평가기관으로부터 서비스 경쟁력을 인정받았다(대한항공, 2022a).

위와 같이 외부 고객에 대한 노력은 대한항공에서 지속적으로 진행되며 고도화되었다. 하지만, 조원태 회장 취임 이후, 가장 크게 달라진 점은 유연하고 효율적인 조직문화 구축이라고 할 수 있다. 이를 통해 대한항공은 직원 편의 및 복지 향상, 쾌적한 근무환경 조성 등 다양한 부문에서 변화를 가져오고 있다.

조원태 회장은 대화와 소통을 바탕으로 대한항공을 비롯한 한진그룹 조직문화 개선에 앞장서며 리더십을 발휘하고 있다. 조원태 회장은 2017년 대한항공 대표이사 취임 당시 “대한항공 대표 사원이라는 자세로 솔선수범하겠다”며 “직원들과 소통을 많이 할 것”이라고 적극적인 소통에 대한 의지를 밝혔다(김종민, 2019). 이후 조원태 회장은 사내 익명게시판, 현장 방문 통해 직원들의 목소리를 직접 듣고 이를 적극 반영하는 소통경영 실천에 적극적으로 나서고 있으며, 특히 위기 상황에서 내부 서비스 법칙을 잘 실천하고

있음을 알 수 있다(박환경, 김연성, 2004).

2017년 노조와의 갈등 상황에서 직접 대화의 장을 마련해 파업을 막아낸 일은 위기 속에서 구성원들과 적극 소통하고 화합을 이끌어 낸 대표적 사례이다(박경훈, 2017). COVID-19 확산 초기 우한 교민 수송기에 직접 탑승해 진두지휘한 것 역시, 비상상황 속에서 현장 최일선에 있는 직원들과 함께하며 솔선수범하는 모습을 보여주었다(추승현, 2020). 이 외에도 2019년 창립 50주년을 기념하여 본사의 격납고를 테마파크로 만들어 임직원 가족을 초대하는 패밀리 데이 행사를 개최하였다(대한항공, 2019c). 이를 통해 임직원의 자긍심과 소속감을 고취시켰고, 임직원 가족들과의 유대감도 강화할 수 있었다. COVID-19로 인하여 중단된 패밀리 데이 행사는 2023년 COVID-19 팬데믹 위기를 함께 극복한 임직원 및 가족에게 감사의 뜻을 전하는 차원에서 가정의 달 5월을 앞두고 재개되었고, 대한항공 임직원 20,318명의 이름으로 ‘Our Pride, We are Korean Air’ 슬로건을 새긴 B777-300ER 래핑 항공기를 공개하며 함께 위기를 극복한 임직원들과의 화합을 강조하였다(대한항공, 2023c). 2024년 3차 패밀리 데이 행사에는 더 많은 임직원 및 가족들에게 감사의 마음을 전하고자 하는 염원을 담아 역대 최대 규모인 1만 2천여 명을 초대하기도 하였다(대한항공, 2024b).

여기서 더 나아가 2022년 11월 18일, 조원태 회장은 직원들과 함께한 첫 타운홀 미팅을 개최하였다. 전사 설문 조사를 통해 접수된 질문들에 대해 조원태 회장이 직접 답변하는 방식으로 진행되었으며, COVID-19 위기 극복, 아시아나항공 인수/통합, 비전, 직원 복지 및 근무환경 개선, 조직문화 등 다양한 주제에 대한 생각을 진솔하고 소탈하게 나누었다. 직원들이 궁금해하는 사안에 대해 최고경영자가 직접 나서 얼굴을 마주하고 소통한 타운홀 미팅은 직원들의 큰 관심과 지지를 얻었다. 2024년 3월 20일 2차 타운홀 미팅을 열었으며, 그 이후 연 1회 이상 정례적 개최

를 통해 대한항공의 대표적인 사내소통 프로그램으로 발전시켜 나갈 계획이다. 이러한 형태의 소통은 2021년 6월 14일 사내방송 대한TV를 개국하여 임직원들과의 효과적인 소통 채널로 활용 중인 사례와도 그 맥을 함께한다(대한항공, 2021b). 영상이라는 매체를 활용하여 회사 주요 소식과 경영진의 메시지를 생생하게 전달하고, 구성원들의 이야기를 담은 다양한 콘텐츠도 제작하여 임직원 간 소통 기회를 확대하는 데 일조하고 있다. 최근 방영된 대한TV 41회는 ‘역사를 만나다’라는 주제로, 대한항공의 55년 역사를 돌아보는 내용을 다뤘는데, 이는 구성원들과 회사의 지난 발자취를 공유하고, 앞으로 나아갈 방향을 제시하는 계기가 되었다. 이처럼 사내방송 대한TV 운영은 회사의 비전과 가치를 임직원들과 공유하는 데 기여하고 있으며, 임직원들의 목소리에 귀 기울이고 그들과 함께 새로운 도약을 모색하는 조원태 회장의 ‘소통경영’ 철학이 잘 투영된 경영사례로 볼 수 있다.

2019년 8월, 조원태 회장 취임 이후 4개월이 채 지나지 않은 시점에 직원들이 하루 일과 중 가장 많은 시간을 보내는 사무용 의자를 전면 교체하였다. 작은 변화이지만 직원들이 가장 필요로 하는 것을 세심한 관찰을 통해 파악하여 높은 만족도를 이끌어낸 정책이었다. 특히 의자 선정에 있어 임직원의 선호도를 반영하는 등 임직원의 자발적인 참여도 적극적으로 유도할 수 있었다는 점도 큰 의미가 있다.

이러한 변화는 소통에서 그치지 않고, 그 소통이 일어나는 서비스스케이프(Servicescapes)의 변화도 함께 가져왔다. COVID-19의 어두운 터널에서 빠져나오던 2022년 11월 대한항공 본사 7층에 커피라운지를 오픈한 것을 시작으로 부천 엔진센터, 인천화물청사, 대전항공기술연구원, 인천정비기지, 서울 서소문 사옥 등 국내 주요 사업장 7곳에 커피라운지를 설치하여 직원들이 양질의 커피를 부담없이 즐길 수 있게 하였다(조지윤, 2023). 조원태 회장은 이후 본사 신규 커피라운지에서 진행된 첫번째 타운홀 미팅

에서 “커피라운지 조성은 항상 생각해 왔던 일”이라고 밝히며, “커피라운지에서 직원들과 맛있는 커피를 마실 수 있게 되어서 좋고, 직원들의 반응이 좋은 만큼 전 사업장에 빠르게 확대하겠다”고 말하며 직원들의 큰 호응을 받았다.

커피라운지 조성에 이어 2023년 2월 13일, 본사 사옥 리모델링 공사가 시작되었다. 1997년 완공 이후 세월의 흐름에 따라 다소 낙후된 근무공간을 획기적으로 개선하는 대규모 프로젝트가 시작된 것이다. 1층 로비부터 각 층의 엘리베이터홀, 구내 식당, 사무공간 등 직원이 주로 이용하는 회사 내 모든 공간의 사용자 편의성과 접근성이 향상되었다. 특히 임직원의 건강을 증진하기 위해 2023년 5월 피트니스센터를 827㎡ 규모로 확장하여 재오픈하였고, 또한 다양한 기호에 맞춰 샐러드와 닭가슴살, 삶은 달걀, 음료 등 간편식을 구비해 간단히 식사를 해결할 수 있는 공간인 그랩앤고(Grab and Go)도 운영을 개시하였다(진중언, 2023). 대규모 공사를 진행하기 위하여 일부 직원들은 외부 건물로 근무지를 옮기고, 본사 근무 직원들은 공사 일정에 따라 층을 구분하여 이동하는 등 일부 불가피한 불편함이 발생하기도 했지만 모두가 새로운 근무공간의 탄생을 기대하는 한마음으로 협력하여 무사히 리모델링을 마무리할 수 있었다.

## 2.4 Great Foresight: 미래를 보는 혜안

아시아나항공 인수합병은 항공산업 역사상 전례 없던 위기에서 조원태 회장이 띄운 일생일대의 승부수였다. 인수합병을 결의했던 2020년 11월 그 이전부터 이미 아시아나항공은 경영 부진으로 인해 위기를 맞고 있었으며(김다린, 2017), 2019년 산업은행 등 채권단에서 아시아나항공 정상화를 위한 자금이 투입되었으나(김다린, 2020), COVID-19가 퍼지면서 전 세계 항공산업은 재개될 기약 없이 멈춰 있었다. 대한항공에 앞서 HDC현대산업개발은 아시아나항공

인수합병을 협의했으나 무산됐다. 그 이후 아시아나항공의 경영정상화 필요성은 더욱 긴박하게 되었다. 항공산업 역사상 주요 M&A는 모두 항공사 간에 이루어졌으며, 이는 통합을 통한 시너지 효과가 가장 크기 때문으로 분석된다. 사실상 항공산업에 대한 폭넓은 이해와 항공사에 대한 전문성이 없이는 항공사를 경영하기 어렵다는 것이 정설이다. 당시 아시아나항공을 인수하여 항공산업 위기를 극복할 유일한 대안은 대한항공으로 지목되었고, 조원태 회장은 COVID-19에 의한 항공산업 위기 극복과 함께 지속가능한 사업구조를 통한 경쟁력 강화를 위해 아시아나항공 인수를 결정하게 되었다. 아시아나항공 인수를 선언한 지난 2020년 11월 이후 대한항공은 2021년 1월 총 14개 경쟁 당국에 기업결합을 신고했으며, 현재 마지막 관문인 미국 경쟁 당국의 심사만 남겨졌다. 당초 계획보다 심사 기간이 길어지고 있지만, 각 국가별 전략/정책 등을 수립하는 등 해외 경쟁 당국의 요구에 더욱 효과적으로 대응하기 위한 지속적인 노력을 기울이고 있다.

특히, 2023년 9월, EU 경쟁 당국의 경쟁총국장을 독대한 사례에서 조원태 회장의 의지와 중추적 역할을 확인할 수 있다. 당시 EU 경쟁 당국은 과거 슬롯양도와 같은 기업결합 시정조치의 효과가 없어 유효경쟁을 실질적으로 회복할 수 있는 시정방안을 요구하며, 아시아나항공 화물사업 분할 매각을 포함하는 수용하기 어려운 시정방안을 요구하고 있던 상황으로 2020년 11월 인수 결정 이후 약 3여 년간의 여정 중 가장 큰 고비에 봉착하게 되었다. 이때 조원태 회장은 EU 경쟁 당국의 경쟁총국장을 직접 만나, 본 거래에 대한 완수 의지와 성공적인 마무리가 될 수 있도록 모든 역량을 투입할 것이며, 약속한 것은 반드시 지켜내겠다는 의지를 피력한 바 있다. 조원태 회장은 선대 때부터 기업인으로서 신뢰를 소중히 하며 50여 년을 이룬 역사 등을 언급하며 경쟁 당국 경쟁총국장에게 최고경영자로서의 약속에 대한 신뢰를

심어 주었으며, 경쟁 당국에서도 감동적인 개인 가족사 이력과 본 거래에 임하는 자세에 상당히 감명받아 본 건의 성공적 마무리 가능성에 긍정적인 입장을 피력하게 되었다. 최종적으로 EU 경쟁 당국은 당시 제시한 시정방안 이외 새로운 추가 요청을 하지 않았으며, 2024년 2월, EU 경쟁 당국의 조건부 승인까지 이끌어 내게 되었다.

이와 같이, 조원태 회장은 직접 경쟁 당국과 면담에 참여하는 등 인수 결정뿐 아니라 진행 과정을 진두지휘하고 있으며, 인수 결정 이후 매년 임직원 대상 신년사 등을 통해 아시아나항공이 처한 어려움으로 인수, 합병에 대한 우려의 목소리가 있는 것을 알고 있지만, “아시아나항공 인수합병이 단순히 두 항공사를 합치는 것이 아닌, 대한민국 항공업계를 재편하고 항공 역사를 새로 쓰는 시대적 과업”이라고 밝히며, 흔들림 없는 의지를 표명하는 등 직원들의 사기를 북돋고 격려했다(대한항공, 2022b). 2023년 6월 블룸버그TV와 인터뷰에서는 “아시아나항공 인수에 100% 전념하고 있으며 포기해야 할 것이 무엇이든 간에 반드시 해낼 것이다”라고 말하며(Bloomberg, 2023), 대외적으로 아시아나항공 인수에 대한 확신을 내비치기도 하였다. 특히, 조원태 회장은 2024년 직원들과의 타운홀 미팅에서 “아시아나인수를 결정한 이후 매일매일 너무 힘들었다”며 솔직한 심정을 밝혀 눈길을 끌었다. 그러면서도 “꼭 해야 된다는 의지와 회사의 사활을 걸고 해야 된다는 신념을 가지고 앞만 보고 달렸다”면서 “끝나는 날까지 최선을 다할 것이고 직원 여러분들도 같이 해 주실 거라고 믿고 있다”며 변함없는 의지와 직원들에 대한 믿음을 드러냈다.

## 2.5 Stronger Together: 직원 주도의 선순환 조직문화 확립

리더가 아무리 뛰어나다고 하더라도 조직 문화가 뒷받침되지 않으면 그 성과를 제대로 내기 어렵다. 대한



항공은 자유로운 분위기에서 업무 효율을 극대화하고 창의적인 의사소통을 가능하게 하는 문화적 환경을 만들기 위해 2019년 9월부터 복장 전면 자율화 제도를 시행 중이다(대한항공, 2019d). 조원태 회장은 2022년 타운홀미팅에서 복장 자율화를 가장 만족스러운 변화로 꼽으며, 복장에서 더 나아가 회사 생활이 더 자율화될 수 있는 정책들을 시행할 것이라고 밝히기도 하였다. 특히, 즉석에서 바로 컨셉데이(Concept Day) 시행을 제안하여 2023년 7월 전 직원들이 자율적으로 복장의 컨셉을 선정하고 컨셉에 맞춰 옷을 입은 모습을 경연하는 이벤트를 진행하였다. 대고객 서비스를 근간으로 하는 항공사의 성격에 따라 정장 등 포멀한 의상을 착용하여 근무하던 문화를 일신하는 획기적인 변화였으며, 변화를 추진하면서도 시범 운영 기간 도입 및 운항·객실 승무원과 접객 서비스 직원 등 유니폼을 입어야 하는 직원은 예외로 하는 등 서비스 품질 유지에도 만전을 다하였다.

유연한 조직문화를 정착시키기 위한 노력의 일환으로 2021년 1월 시차출퇴근제 형식의 유연근무제를 도입하였다. 노동정책 변화와 사회적 트렌드에 부합하여 희망하는 근무시간을 직원이 선택하여 근무할 수 있게 하는 제도로써 2023년 말 기준 대상 인원 2,393명 중 691명이 사용하는 등 직원들의 호응이 매우 높은 시도였다. 이에 최초 4개 타입(Type)의 근무시간을 2024년 6월 6개 Type으로 확대하여 보다 많은 직원의 참여가 가능한 환경 조성에 노력하고 있다. 시업 시간을 선택하는 것과 더불어 직원의 자율성을 제고하는 정책으로 2019년 6월에 도입한 점심시간 자율 선택제를 들 수 있다. 오전 11시 30분에서 오후 1시 30분 사이에 개인의 근무패턴 및 업무 흐름에 맞게 자율적으로 1시간 동안 점심을 먹을 수 있게 하여, 업무 효율성 향상 및 구내식당 이용 집중도 완화 등의 효과를 거두고 있다.

조직문화 개선의 동력을 확보하고 체계적인 실천을 지속하기 위하여 구조적으로 조직도 정비하였다. 2020

년 11월 9일 모든 임직원들이 함께 참여하는 혁신과 소통의 조직문화 정착을 추진하기 위해 경영 개선 전담팀을 신설한 것이다. 경영개선팀은 2021년 1월부터 보다 생산적이고 역동적인 조직문화 구현과 경쟁력 있는 기업 체질 토대 마련을 위해 <부록 4>와 같이 Stronger Together 캠페인을 전개하는 등 대한항공 조직문화 개선을 위한 다양한 프로그램 추진을 담당하고 있다(대한항공, 2021c). 2024년 4월부터는 각 본부 및 개인 역할 중요성을 인식 및 직원 몰입도를 제고하는 목적의 소통행사인 올핸즈(All Hands) 미팅을 실시하며 전사 소통을 강화하기 위한 노력을 기울이고 있다.

### III. 결론 및 시사점

조원태 회장은 취임 이후, 항공사 역사상 유례없는 최고도 난관에 봉착한 대한항공을 새로운 도약의 길로 이끌었다. 본 연구에서는 이러한 위기를 헤쳐가는 데 결정적인 역할을 한 것으로 조원태 회장의 리더십을 WINGS라는 핵심 5개 요인으로 <표 1>과 같이 규명하여 분석하였다.

조원태 회장에게는 위기 상황에서 유동성을 극복하기 위하여 책임감의 무게(Weight of Responsibility)를 느끼게 하는 결정인 과감한 결단이 있었으며, 이러한 과감한 결단은 전 세계 주요 항공사들조차 파산하고 있는 가운데 대한항공이 2021년, 2022년 연속으로 ATW 올해의 화물 항공사에 선정되고 최고 매출액을 달성하게 만든 생각의 전환(Idea Transition)을 가져왔다.

조원태 회장은 2022년 11월 직원들과의 간담회에서 “회사가 이익을 내려면 직원이 행복해야 하고, 직원이 행복해지면 회사가 이익을 내야 하는데 이 둘은 항상 함께 가는 것”이라며 “선후를 정하자면 직원의

행복, 그리고 일하는 회사를 만드는 것이 우선이라고 생각한다”며 직원이 행복한 회사를 만드는 데 깊은 관심을 표명했다. 실제로 조원태 회장은 취임 직후부터 직원의 만족도를 제고하기 위한 근무환경 개선 및 복지제도 도입을 꾸준히 추진하였고, 임직원과의 소통을 통해 발견한 인사이트를 활용하여 보다 자유롭고 유연한 조직 문화로 발전하기 위해 부단한 노력을 경주 중이다. 이는 외부 고객을 만족시키는 것뿐만 아니라, 내부 고객을 만족시키기 위한 지속적인 고객 집중(Neverending Customer Engagement)으로 내부 서비스 법칙의 실천을 보여주는 의미 있는 사례라고 하겠다.

또한, 우리나라 항공산업에서 인수합병 사례는 전무하지만, 해외 항공사들의 인수합병 사례를 보면 대부분 시장환경 변화에 따른 위기 상황이 트리거가 되어 활발한 인수합병이 이뤄졌다. 특히 글로벌 금융위기 이후 2000년대 들어 해외 항공사들은 규모의 경제 실현 등 경쟁력 강화를 위한 방편으로 인수합병을 적극 활용하였다. 2008년 미국 델타항공의 노스웨스트항공 인수, 2010년 유나이티드항공의 컨티넨탈항공 인수 외에도 2004년 유럽 에어프랑스와 KLM 합병, 2007년부터 지속된 루프트한자의 지역 기반 항공사(스위스항공, 유로윙스, 에어베를린 등) 인수 등이 그 대표적 사례이다(대한항공, 2022a).

대한항공과 아시아나항공은 서비스, 노선 경쟁력을 바탕으로 이러한 글로벌 항공사들과 치열한 경쟁을 지속해왔으나, 국내선 비중이 크지 않은 시장 특

성 및 상대적으로 적은 인구 시장에서 양사의 비효율적 경쟁 등으로 국적 항공사 모두 구조적 한계로 인한 수익성 악화를 보이게 되었다. 이러한 상황 속에 COVID-19로 인해 여객수요마저 급감하게 되고 항공 여객사업의 급격한 위축은 항공사 운영 및 생존에 위협이 되었다(정성욱, 김창희, 2020). 각국은 지원금 및 면세 등의 지원책으로 자국 항공산업 및 항공사 보호를 꾀하였고(변종국, 2023; Abate et al., 2020), 각 항공사 역시 자구책을 마련하여 위기 극복을 도모하였으나 전례 없는 수요 위축 및 수익성 악화는 재무구조가 취약한 항공사들의 사업매각 및 도산을 막을 수 없었다(김다린, 김미란, 2020). 조원태 회장은 이러한 위기 속에 우리나라 항공산업 재편을 통한 항공산업 위기 극복과 함께 지속가능한 사업 구조를 통한 경쟁력 강화를 위해 아시아나항공 인수를 결정하게 되었으며, 이는 대한항공이 지난 50년의 역사를 넘어 향후 100년을 준비하는 중요한 모멘텀이 될 것이며, 조원태 회장의 미래를 보는 혜안(Great Foresight)을 잘 보여주는 사례다.

이러한 조원태 회장의 리더십이 계속해서 빛을 발할 수 있게 하는 것은 직원 주도의 선순환 구조를 확립하기 위한 “Stronger Together”라는 캠페인을 통해 잘 드러난다. 대한항공은 2021년부터 NPS를 도입해 운영하고 있다(대한항공, 2022a). 순추천지수를 의미하는 NPS(Net Promoter Score)는 서비스 이용 고객이 해당 회사를 주변에 추천할 의향이 있는지를 측정하는 지표로 고객의 만족도와 브랜드 충성

〈표 1〉 WINGS 리더십

| 구분 | 내용                                             |
|----|------------------------------------------------|
| W  | • Weight of Responsibility : 책임감의 무게           |
| I  | • Idea Transition : 생각의 전환                     |
| N  | • Neverending Customer Engagement : 지속적인 고객 집중 |
| G  | • Great Foresight : 미래를 보는 혜안                  |
| S  | • Stronger Together: 직원 주도의 선순환 조직문화 확립        |

도 및 추천 의향까지 파악할 수 있는 지표이다. NPS는 “귀하께서는 얼마나 자신 있게 우리 회사/제품/서비스를 친구나 동료에게 추천하시겠습니까?”라는 단일 질문에 대한 응답을 기반으로 계산된다. 응답자는 0(전혀 그렇지 않다)에서 10(매우 그렇다) 사이의 점수를 부여하는데, 9-10점으로 응답한 사람은 “Promoter”로, 0-6점으로 응답한 사람은 “Detractor”로 간주되며 NPS는 Promoter의 비율에서 Detractor 비율을 뺀 값으로 계산된다(Score, 2018). 조원태 회장의 리더십 아래 대한항공은 최근 몇 년 동안 NPS 점수가 꾸준히 상승했는데, 2022년 회사의 NPS 점수는 57.2점이었으며, 2023년에는 58.3점으로, 2024년 상반기에는 60.4점으로 더욱 상승했다. 이러한 점수는 대한항공이 다른 사람들에게 추천할 가능성이 높다고 볼 수 있는 충성도와 만족도가 높은 고객 기반을 점점 더 확보하고 있음을 알 수 있다.

조원태 회장의 WINGS 리더십이 발휘됨에 따라 대한항공은 변화의 새 날개를 펴고 있다. 전 직원을 대상으로 '22년과 '24년에 각각 내부 만족도를 측정한 결과, 회사의 전반적인 만족도는 10.2% 향상되었으며, 근무환경 만족도는 13.8% 향상, 경영진 소통 만족도는 19.1% 향상된 결과를 보였다. 조원태 회장의 리더십 하에 전 직원의 만족도가 향상되며 조직 문화가 발전하고 있는 것이다. 이와 관련하여 조원태 회장이 저자들과의 인터뷰에서 “직원은 대한항공의 몸체다”라고 언급하면서, 내부 직원의 중요성을 거듭 강조한 것은 매우 인상적이다. COVID-19 이후 5년여 동안 대한항공을 비롯한 전 세계의 항공사가 경영 위기를 겪는 가운데 대한항공 조원태 회장의 리더십을 통한 성공적인 위기 극복 사례는 항공사뿐만 아니라 위기 상황에 놓인 타 산업의 경영자들에게도 귀감이 될 것이다.

앞으로 대한항공의 미래는 조원태 회장의 소통경영과 혁신적 리더십을 바탕으로 긍정적인 전환을 맞이할 것으로 기대된다. WINGS는 조원태 회장의 과감한

결단, 발상의 전환, 고객 중심의 경영 철학을 실천하며, 대한항공의 장기적인 성장을 이끄는 핵심축으로 자리 잡아 대한항공의 미래를 위한 발판이 될 것으로 판단된다. 이는 팬데믹 위기 속에서도 유희 여객기를 화물기로 전환하는 등 선제적이고 혁신적인 접근을 통해 흑자를 기록한 경험을 바탕으로, 지속 가능한 경영 전략을 마련하고, 내외부 고객 모두에게 가치를 제공할 수 있도록 할 것이다. 이러한 WINGS 리더십과 경영 전략을 체계화하고 지속적으로 발전시킬 경우, 아시아나항공 합병 후의 대한항공이 글로벌 항공업계에서 더 크고 새로운 가치로운 날갯짓을 할 것으로 기대된다.

## REFERENCES

- Abate, M., P. Christidis, and A. J. Purwanto(2020), “Government support to airlines in the aftermath of the COVID-19 pandemic,” *Journal of Air Transport Management*, 89, 101931.
- Korean Air Will Make Merger With Asiana Happen, CEO Says(2023, June 06), *Bloomberg*.
- Travel, tourism sectors to see return to pre-COVID level in 2024(2024, May 25), *Borneo Bulletin*.
- How the pandemic killed off 64 airlines(2023, Feb 11), *CNN travel*.
- Parked aircraft returning to service support global recovery(2023, Mar 31), *IATA*.
- The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression(2020, April 14), *IMF BLOG*.
- Score, N. P.(2018), “Net Promoter Score,” *Work*, 10, 10.

## 국내참고문헌

- 국회입법조사처(2020), 코로나19(COVID-19)대응 종합 보고서.
- 김다린, 김미란(2020), “[CEOnews Briefing] 최종구 이스타항공 사장] 살기 위해 선택했다지만...,” **더스쿠프**, (406), 42-43.
- 김다린(2017), “[Current Economy] 2009년 vs 2018년 아시아나항공 경영지표 \_ 빚더미 오른 알짜회사, ‘썩박’의 민낯,” **더스쿠프**, (332), 26-27.
- 김다린(2020), “[Current Economy] 아시아나항공 감자와 혜택 \_ 박삼구 오너 일가만 왜 균등인가,” **더스쿠프**, (415), 30-31.
- 김성훈(2020), “국내항공사 중운항계획차질...사실상 백지화,” 시사뉴스, 2020년 6월 5일자.
- 김장훈(2020), “베이징 공항 오늘부터 국제선 착륙금지,” MBC뉴스, 2020년 3월 23일자.
- 김재훈(2024), “조원태 한진그룹 회장, 사회공헌으로 창업 회장 철학 잇는다,” **인사이트코리아**, (318), 46-47.
- 김종민(2019), “조원태 한진그룹 신임 회장은...2003년부터 실무 두루 거치며 ‘경영수업,’” 뉴시스, 2019년 4월 24일자.
- 김지윤(2021), “대한항공, 송현동 부지 5579억원에 매각...“재무구조 개선,” 헤럴드경제, 2021년 12월 23일자.
- 김지희, 이윤철(2021), “인천국제공항공사의 동태적 경영 메커니즘 변천 사례: serM 분석을 중심으로,” **Korea Business Review**, 25(신년 특별호), 219-241.
- 김현숙, 강준혁, 이혁구(2021), “항공사 해고노동자의 삶에 관한 질적 사례연구: 저비용항공사 운항승무원의 해고경험을 중심으로,” **보건사회연구**, 41(4), 313-333.
- 대한항공(2019a), “창립 50주년 대한항공 “새로운 100년의 로의 도약,” 대한항공뉴스룸, 2019년 4월 30일자.
- 대한항공(2019b), “대한항공 창립 50주년 기념 시무식,” 대한항공뉴스룸, 2019년 1월 2일자.
- 대한항공(2019c), “대한항공 패밀리데이(Family Day) 현

- 장!,” 대한항공뉴스룸, 2019년 10월 1일자.
- 대한항공(2019d), “대한항공, 복장 자율화 전면 시행... 유연하고 창의적 조직문화 만든다,” 대한항공뉴스룸, 2019년 8월 30일자.
- 대한항공(2020a), 2020 대한항공 지속가능성 보고서
- 대한항공(2020b), “대한항공, ‘여객기를 화물기’로 역발상,” 대한항공뉴스룸, 2020년 3월 16일자.
- 대한항공(2021a), “대한항공, 화물전용 여객기 1만회 운항,” 대한항공 뉴스룸, 2021년 8월 2일자.
- 대한항공(2021b), “[대한TV] 대한항공 사내방송 대한TV Episode.1 “지금, 시작합니다!”,” 대한항공뉴스룸, 2021년 6월 14일자.
- 대한항공(2021c), 대한항공 2021 ESG 보고서
- 대한항공(2022a), 대한항공 2022 ESG 보고서
- 대한항공(2022b), “조원태 한진그룹 회장, ‘2022년 올해의 항공화물 리더십 상’ 수상,” 대한항공뉴스룸, 2022년 7월 19일
- 대한항공(2023a), “대한항공, 2022년 4분기 잠정 실적 발표,” 대한항공뉴스룸, 2023년 2월 1일자.
- 대한항공(2023b), “조원태 한진그룹 회장, ‘ATW 2023년 올해의 항공업계 리더십상’ 수상,” 대한항공뉴스룸, 2023년 6월 4일자.
- 대한항공(2023c), “대한항공, 가정의 달 맞아 임직원 가족 초청 ‘패밀리데이’ 개최,” 대한항공뉴스룸, 2023년 4월 30일자.
- 대한항공(2023d), “대한항공, 항공서비스품질지수(KS-SQI) 항공사 부문 2년 연속 ‘1위’ 선정,” 대한항공뉴스룸, 2023년 11월 8일자.
- 대한항공(2024a), “대한항공, 2023년 4분기 및 2023년 연간 잠정실적 발표,” 대한항공뉴스룸, 2024년 1월 30일자.
- 대한항공(2024b), “대한항공, 임직원 가족에 격납고 통 큰 개방... 가정의 달 ‘패밀리데이’ 개최,” 대한항공뉴스룸, 2024년 5월 5일자.
- 대한항공화물(2022), “대한항공, ‘2022 ATW 올해의 화물 항공사’ 선정,” 대한항공뉴스룸, 2022년 7월 12일자.
- 박경훈(2017), “조원태, 대한항공 조종사노조와 갈등 2년 만에 풀어낼까,” 비즈니스포스트, 2017년 5월 12일자.



- 박기찬, 우기홍(2021), "위기를 기회로 만든 대한항공의 철학이 있는 경영 - 조양호 회장의 [SAFER] 경영을 중심으로," **Korea Business Review**, 25(신년 특별호), 91-116.
- 박세환(2021), 문헌연구를 통한 COVID-19 전염병과 항공 운송의 영향력, **글로벌리포트**, 2021.9.24 발행.
- 박정하(2022), "코로나 19로 인한 관광산업의 위기와 향후 대응방안," **관광연구저널**, 36(1), 19-29.
- 박환경, 김연성(2004), 진실의 순간 - 에세이 서비스 경영 -, 인하대학교 출판부.
- 변종국(2023), 코로나 19 기간 정부의 항공산업 지원 정책의 효과성에 대한 평가, 정책학 석사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 오승훈, 박태영, 강형구(2022), "코로나 19가 한국 회사체 시장에 미친 영향에 대한 사례 연구," **Korea Business Review**, 26(1), 101-123.
- 외교부(2021), 외교부 코로나19 확산 관련 각국의 해외입국자에 대한 조치 현황, 2020년 7월 13일자.
- 유초롱, 김수형, 이정우(2021), "재택근무 테크노스트레스 통합모델 실증 연구," **경영학연구**, 50(6), 1669-1692.
- 윤정희(2021), "[Business Point of View] 이스타항공 다시 날까 \_ 승자의 저주는 벌써 고개를 들었다," **더스쿠프**, (446), 42-43.
- 이동일, 이혜준, 최종일(2021), "온라인 유통 생태계 프레임 워크 개발과 적용방안," **유통연구**, 26(4), 73-102.
- 임인규(2020), "COVID-19로 인한 항공 산업의 위기를 극복하기 위한 항공업계의 대응 방안," **Korean Journal of Aerospace & Environmental Medicine**, 30(3).
- 임재필(2020), "코로나(COVID)-19에 따른 항공산업의 위기관리와 과제," **관광연구저널**, 34(7), 139-154.
- 장태진(2020), "코로나 팬데믹과 항공산업의 변화," **항공우주산업기술동향**, 18(2), 14-23.
- 장효석, 최우석, 최세종(2021), "COVID-19 발생에 따른 국내 항공사의 경영 효율성 분석," **산업경제연구**, 34(4), 987-1006.
- 전애은, 이유나(2023), "코로나-19 상황에서 공항 지상직 직원이 경험한 심리적 소진의 회복과정에 관한 현상학적 연구," **관광연구저널**, 37(2), 131-145.
- 정성욱, 김창희(2020), "코로나 19 이후 국내 항공사 생산성 변화에 관한 연구," **글로벌경영학회지**, 19(1), 56-79.
- 정지현, 최원석, 김주혜, 김종혁, 이현진, 김승현, 이정은, 박나연, 김소은(2020), "주요국별 코로나19 대응 및 조치," **세계경제 포커스**, 3호, 2020.3.16 발행.
- 정지훈, 고영희(2023), "국내 바이오제약 기업 성장 프로세스와 코로나-19 기회활용 전략: 셀트리온과 삼성바이오로직스 전략 메커니즘 비교분석," **Korea Business Review**, 27(1), 27-52.
- 전진명(2024), "코로나 19 상황 항공사 객실서비스에 대한 연구-A 항공사를 중심으로," **한국엔터테인먼트산업학회논문지**, 18(2), 19-29.
- 조지윤(2023), "대한항공, 일 하고 싶은 회사 만들기에 구슬땀," **동아일보**, 2023년 10월 4일자.
- 진중언(2023), "몰라보게 젊어진 대한공사, 복지 챙기고 직원 간 소통 강화," **조선일보**, 2023년 9월 15일자.
- 차화영(2021), "조원태 '대한항공 10년 안 대형여객기 운항 중단' '기내식 찾아오겠'," **비즈니스 포스트**, 2021년 8월 20일자.
- 최종해(2022), "항공화물시장의 운송품목 변화와 성장 동인에 관한 연구," **대한교통학회지**, 40(3), 277-288.
- 추승현(2020), "'우한 교민' 수송 동참한 조원태 '남은 교민 조속히 귀국하도록 최대한 협조'," **서울경제**, 2020년 1월 31일자.
- 항공정보포털시스템(2024), **항공통계-항공사**
- 한국무역협회(2020), "'마스크 대란'이 정도였다...1~4월 수입 중량, 수출의 3배," **무역뉴스**, 2020년 5월 25일자.
- 황옥선, 이준모(2021), "빅데이터를 활용한 코로나-19 전·후 온라인판매 소비자 관심이슈 비교분석," **Journal of the Future of Society**, 12(1), 01-20.

## 〈부록 1〉 국가별 입국제한 조치

| 국가    | 주요 조치                                                                                                                                                                |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 뉴질랜드  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 외국인 대상 입국 금지 ('20.3.19.)</li> <li>• 모든 입국자 14일간 시설 격리 ('20.4.9.)</li> </ul>                                                 |
| 대만    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 관광 및 일반적 사회 방문 목적의 외국인 대상 입국 금지 ('20.6.24.)</li> </ul>                                                                      |
| 말레이시아 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 외국인 대상 입국 금지 ('20.3.18.)</li> <li>• 말레이시아 국적자의 배우자 및 자녀, 영주권 소지자, 외교관 입국 가능, 입국 시 COVID-19 검사 실시 및 14일간 의무 자가 격리</li> </ul> |
| 싱가포르  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 모든 단기 방문객 입국 불허 ('20.3.24.)</li> <li>• 국적자, 영주권자, 장기체류비자소지자는 14일 격리 조건 입국 허용</li> </ul>                                     |
| 일본    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 입국 전 14일 이내 129개 국가 체류 이력 외국인 입국 금지 ('20.4.3.)</li> </ul>                                                                   |
| 호주    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 모든 외국 국적자 입국 금지 ('20.3.19.)</li> </ul>                                                                                      |
| 캐나다   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7/31일까지 미국인 제외 모든 외국 국적자 입국 금지 ('20.6.30.)</li> </ul>                                                                       |
| 독일    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• EU+ 역외국가 국민 원칙적 입국 금지 ('20.6.15.)</li> </ul>                                                                                |
| 러시아   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 모든 외국인 대상 입국 금지 ('20.4.30.)</li> </ul>                                                                                      |
| 중국    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 유효 비자 및 외국인 거류허가증 소지자 입국 중단 ('20.3.28.)</li> </ul>                                                                       |
| 영국    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• England 지역에 한해 COVID-19 저위험 국가발 입국자 대상 자가격리 의무화 조치 면제 ('20.7.10.)</li> </ul>                                                |
| 이탈리아  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국 포함 14개 EU+ 역외국가 입국자 대상 14일 자가격리 ('20.7.1.)</li> </ul>                                                                    |

## 〈부록 2〉 국내 COVID-19 대응조치 경과

| 일시        | 대응조치 사항                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| '20.1.20. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 최초 COVID-19 확진자 발생, 감염병 위기경보 수준 '주의' 단계로 상향</li> </ul>                                                                                                                                                  |
| '20.1.27. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 확진자 4명으로 증가, 감염병 위기경보 수준 '경계' 단계로 격상</li> </ul>                                                                                                                                                         |
| '20.2.4.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 후베이성 방문/거주 외국인의 국내 입국 제한 및 제주도 무사증 입국 중단</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| '20.2.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 대구, 경북 지역 및 신천지 교회를 중심으로 급속 유행 (1차 대유행, 일평균 800명 수준)</li> <li>• '사회적 거리두기(3단계로 구분)'를 통해 감염 확산 최소화 조치</li> </ul>                                                                                            |
| '20.5.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 확진자 감소세로 '사회적 거리두기'에서 '생활 속 거리두기'로 변경</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| '20.8.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 수도권을 중심으로 2차 대유행 (일평균 400명 수준)</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| '20.11.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 중앙재난안전대책본부에서 사회적 거리두기 단계 기준 변경 및 5단계 세분화, 전국에서 동시다발적으로 대유행 시작 (3차 대유행, 일평균 1,000명 돌파)</li> </ul>                                                                                                           |
| '20.12.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 영국의 변종코로나바이러스 유행으로 영국발 항공편 운항 중지 → 추후 영국 직항 항공편 운항 중단 조치를 5월 7일부터 해제 결정 (대한항공/아시아나항공 격주 운항)</li> <li>• 국내 확산세가 꺾이지 않아 수도권에서 시작하여 전국 5인 이상 사적 모임 집합금지 조치 (12/23부, 지속적으로 연장하여 '21년 6월까지 제한 조치 유지)</li> </ul> |
| '21.1.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 세계 각지에서 변이 바이러스의 감염 확산으로 한국 입국 시 모든 외국인에게 PCR 음성확인서 제출 의무화 (영국, 남아프리카공화국 출발의 경우 내국인 포함)</li> </ul>                                                                                                         |
| '21.2.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 설연휴를 전후로 일일 확진자 300명대로 주춤함에 따라 사회적 거리두기 단계를 수도권 2.5단계에서 2단계로, 비수도권 2단계에서 1.5단계로 조정</li> </ul>                                                                                                              |

(계속)

| 일시        | 대응조치 사항                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| '21.2.24. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외에서 입국하는 내국인 대상으로도 PCR 음성확인서 제출 의무화</li> <li>• 입국 후에도 별도 진단검사 실시하고, 영국 및 브라질, 아프리카발 입국자는 임시 생활시설 진단 검사 실시 후 자가격리</li> <li>• 정부는 신속한 백신접종으로 확진자 발생억제 계획이었으나 혈전 부작용 발생 등으로 백신접종이 지연되면서 오히려 상황 악화</li> </ul>                      |
| '21.1~3.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 일평균 3~400명대 확진에서 4월 최대 797명 확진 등 4차 유행 조짐</li> <li>• 인도내 확진자 증가에 따라 5월 4일부 인도발 내국인 입국자 격리 강화 시행 (14일 자가격리 → 7일 시설격리 + 7일 자가격리)</li> </ul>                                                                                       |
| '21.5.5.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내에서 백신접종 마친 경우 해외에서 귀국 시 자가격리 면제조치 실시</li> </ul>                                                                                                                                                                               |
| '21.6.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 외국인 강사발 집단감염 유행 시작, 델타형 변이 바이러스로 전파력 높음 (6/27일~7/1일 확진자 추이: 501명 → 595명 → 794명 → 762명 → 826명)</li> </ul>                                                                                                                        |
| '21.7.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 거리두기 체계 개편으로 5단계 → 4단계 간소화, 지자체 자율권 강화 예정이었으나 국내 확진자 증가에 따라 수도권(서울, 인천, 경기)에는 적용 유예</li> <li>• 해외 백신 접종자 직계가족 방문(재외공관 사전 승인), 중요사업 목적(관계부처 사전 심사) 입국시 자가격리 면제 (7/1일부)</li> <li>• 4차 대유행 시작으로 수도권을 중심으로 일일 확진자 증가</li> </ul> |
| '21.7.12. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 수도권에 개편된 거리두기 체계의 최고단계인 4단계 적용하여 개편된 거리두기 체계 적용 (6시 이후 3인이상 사적모임 금지, 직계모임 가족 예외규정 미적용, 결혼식 및 장례식 친족만 최대 49인 참석 가능, 종교시설 비대면 전환 등)</li> </ul>                                                                                    |
| '21.7.15. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국 입국 모든 외국인 및 내국인 PCR 음성확인서 제출 의무화 (기존 한국인의 경우 PCR 음성확인서 미소지 시 탑승 불가 변경)</li> </ul>                                                                                                                                            |
| '21.8.23. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4단계 거리두기에 더해 식당, 카페 운영시간 22시에서 21시로 운영제한 강화</li> </ul>                                                                                                                                                                          |
| '21.11.1. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 단계적 일상회복 (위드 코로나) 정책 시행</li> <li>• 추진방향 : '더 나은 내일의 대한민국(The Better Korea)'</li> <li>• 시민 자율·책임에 기반한 방역을 통해 모두에게 소중한 일상으로의 회복 추진</li> </ul>                                                                                     |
| '21.11.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 방역패스 시행 (22.2.28 부 중단)</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
| '21.11.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 전국 일일 확진자가 4,000명 이상 발생하며 단계적 일상회복 2단계 시행 유보하며 4주간 특별방역대책 추진</li> </ul>                                                                                                                                                         |
| '22.1.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 입국전 PCR 음성확인서 조건 강화 (출발 72시간 → 48시간 이내 검사)</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| '22.1~6.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 전국에 걸쳐 제 5차 대유행 (제 1차 오미크론 대유행)</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |
| '22.2.18. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규확진자 109,831명으로 10만명 돌파 (수도권 비중 63%)</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| '22.3.17. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규확진자 621,328명으로 60만명 돌파</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |
| '22.4.18. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 마스크 의무화 제외 사회적 거리두기 철폐</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
| '22.5.2.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 실외 마스크 착용 의무 철폐 (50명 이상 참여 집회 제외)</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
| '22.7~9.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 제 6차 대유행 (제 2차 오미크론 대유행)</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |
| '22.8.3.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규확진자 119,922명, 누적확진자 2,000만명 돌파</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |
| '23.1.23. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규확진자 9,211명, 누적확진자 3,000만명 돌파</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |
| '23.3.20. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 항공기 기내를 포함한 대중교통수단 마스크 착용의무 해제</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |
| '23.5.11. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 윤석열 대통령 코로나19 비상상황 종식 선언</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |
| '23.8.31. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• COVID-19 감염병 등급 2급 → 4급으로 격하</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
| '24.5.1.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 질병관리청 코로나19 위기단계를 '경계'에서 '관심'으로 하향 (병원 마스크 착용 의무에서 권고로 전환, 확진자 격리 권고기간 5일에서 주요 증상 호전 후 24시간 경과 시까지로 변경)</li> </ul>                                                                                                              |

## 〈부록 3〉 항공사 파산 사례

| 2020년 (31개) |                                         | 2021년 (18개) |                                     | 2022년 (14개) |                                  |
|-------------|-----------------------------------------|-------------|-------------------------------------|-------------|----------------------------------|
| 1           | Nautucket Express (USA)                 | 1           | Air Namibia (Namibia)               | 1           | Airleap (Sweden)                 |
| 2           | Air Italy (Italy)                       | 2           | Sky Regional Airlines (Canada)      | 2           | EGO Airways (Italy)              |
| 3           | Atlasglobal (Turkey)                    | 3           | CSA Czech Airlines (Czech Republic) | 3           | Eswatini Airlink (Eswatini)      |
| 4           | Trans States Airlines (USA)             | 4           | Mango Airlines (South Africa)       | 4           | Tel Aviv Air (Germany)           |
| 5           | Flybe (UK)                              | 5           | Interjet (Mexico)                   | 5           | GCA Airlines (Colombia)          |
| 6           | Compass Airlines (USA)                  | 6           | Ethiopian Mozambique Airlines       | 6           | AB Aviation (Comoros)            |
| 7           | Ravn (USA)                              | 7           | Air Iceland Connect (Iceland)       | 7           | Kamchatka Airlines (Russia)      |
| 8           | Germanwings (Germany)                   | 8           | Amaszonas Uruguay (Uruguay)         | 8           | Kulula.com&Comair (South Africa) |
| 9           | South African Airways (South Africa)    | 9           | Stobart Air (Ireland)               | 9           | Bees Airlines (Ukraine)          |
| 10          | South African Express (South Africa)    | 10          | Air Antwerp (Belgium)               | 10          | ExpressJet (USA)                 |
| 11          | German Airways (Germany)                | 11          | Ellinair (Greece)                   | 11          | Blue Air (Romania)               |
| 12          | Miami Air International (USA)           | 12          | Atlantis European Airways (Armenia) | 12          | Air Albania (Albania)            |
| 13          | Avianca Peru (Peru)                     | 13          | Fly My Sky (New Zealand)            | 13          | Genghis Khan Airlines (China)    |
| 14          | TAME EP (Ecuador)                       | 14          | Orange2Fly (Greece)                 | 14          | Tchadia Airlines (Tchad)         |
| 15          | Flyest (Argentina)                      | 15          | Great Dane Airlines (Denmark)       |             |                                  |
| 16          | LATAM (Argentina)                       | 16          | Alitalia (Italy)                    |             |                                  |
| 17          | Air Georgian (Canada)                   | 17          | Blue Panorama/Luke Air (Italy)      |             |                                  |
| 18          | LEVEL Europe (Austria)                  | 18          | ITA (Brazil)                        |             |                                  |
| 19          | SunExpress Deutschland (Germany)        |             |                                     |             |                                  |
| 20          | One Airlines (Chile)                    |             |                                     |             |                                  |
| 21          | NokScoot (Thailand)                     |             |                                     |             |                                  |
| 22          | Tigerair Australia (Australia)          |             |                                     |             |                                  |
| 23          | Leeward Islands Air Transport (Antigua) |             |                                     |             |                                  |
| 24          | Shoreline Aviation (USA)                |             |                                     |             |                                  |
| 25          | Jet Time (Denmark)                      |             |                                     |             |                                  |
| 26          | Go2Sky (Slovakia)                       |             |                                     |             |                                  |
| 27          | ExpressJet (USA)                        |             |                                     |             |                                  |
| 28          | Air Asia Japan (Japan)                  |             |                                     |             |                                  |
| 29          | Cathay Dragon (Hong Kong)               |             |                                     |             |                                  |
| 30          | Montenegro Airlines (Montenegro)        |             |                                     |             |                                  |
| 31          | Palestinian Airlines (Palestine)        |             |                                     |             |                                  |



#### 〈부록 4〉 Stronger Together 캠페인 상세 내용

| 캠페인 부문                                   | 세부사항                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 직원 주도 경영 개선<br>(Participate & Do)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ESG 경영 아이디어 공모전 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ESG 경영 관심 환기 및 참여 주체로서의 인식 전환 목적</li> <li>✓ 공모 결과 각 부문별 업무 개선 가능한 범위 내에서 단계적 현업 적용 진행</li> </ul> </li> <li>대한항공 최고의 MVP 찾기 캠페인 (업무왕, 배려왕) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ COVID-19 이후 협업 중심의 팀워크 향상 및 칭찬 문화 정착 목적</li> <li>✓ 업무왕 : 경직된 업무 공유와 다르게 개방적 환경에서 업무 노하우 공유</li> <li>✓ 배려왕 : 칭찬과 배려 문화를 통해 현장 임직원 대상 사기 진작 도모</li> </ul> </li> <li>타 부문과 협업하여 각종 임직원 참여 이벤트 진행 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 소비자중심경영(CCM) 서비스 캐치프레이즈, N행시 공모 ('21.12)</li> <li>✓ 사내 안전보건 모범사례, 캐릭터 명칭 공모 ('22.03)</li> <li>✓ 산업안전보건 수칙 및 단편시 공모, 안전 한 줄 백일장, ('22.05)</li> <li>✓ 항공우주사업본부 RPA 과제 발굴을 위한 아이디어 공모 ('22.08)</li> <li>✓ 소비자중심경영, 안전중심경영 등 회사의 핵심적인 가치에 임직원 의견 반영 기회 제공</li> </ul> </li> <li>임직원의 행동 약속 만들기 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 비전, 핵심가치 정립 및 공유하여 조직문화 내재화 유도</li> <li>✓ 직원들의 인식변화, 행동 개선 이벤트 Do's &amp; Don'ts 안내</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                       |
| 임직원 목소리에<br>귀기울이기<br>(Listen & Respect)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>전사 설문조사 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 전 임직원 대상 38문항에 대해 조사, 총 6,194명 참여</li> <li>✓ 회사 조직 성향, 조직 만족도 및 조직 건강도 측정</li> <li>✓ 업무, 소통, 조직혁신에 대한 의견 및 회사 발전을 위한 제언 수렴</li> </ul> </li> <li>사외 온라인 사이트 내 대한항공/아시아나항공 조직문화 비교 분석 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 블라인드 기업 리뷰 정보를 토대로 대한항공/아시아나항공 조직 문화 비교</li> <li>✓ 대한항공/아시아나항공 재직자들이 본인의 근무 회사를 평가한 평점 및 장점, 단점 게시글을 통한 문화 키워드 분석</li> </ul> </li> <li>현장 부문 인터뷰 시행 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2022년 4~5월 현장 부문 인터뷰 실시하여 다양한 의견 청취</li> <li>✓ 현장 부문의 상대적 소외감 조기 불식 및 동기 부여 강화 필요성 확인</li> <li>✓ 직원이 생각하는 직급별 핵심 역량</li> <li>✓ 아이디어# 1주년 기념 이벤트인 “우리의 핵심 역량 찾기”를 통해 약 1,790명의 의견 접수</li> <li>✓ 현장 부서와 일반 부서를 세분화하여 결과 분석 및 공유</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 경영 개선 관련 내용을<br>현장과 공유<br>(Speak & Lead) | <ul style="list-style-type: none"> <li>직장생활 꿀팁 시리즈 사내 Newsbytes 기사 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ‘직장생활 꿀팁 시리즈’를 통해 임직원 행동 지향점 공유</li> <li>✓ 영상 제작 및 당사 건물 엘리베이터 및 브리핑룸 스크린을 통해 접근성 강화</li> </ul> </li> <li>전사 표준용어 콘텐츠 강화 (‘KAL Wiki’) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 기존 용어 재검토 및 신규 용어 정기적 Update 실시</li> <li>✓ 조직별 명칭/목표/담당업무 추가하여 직원 소통 및 부서 간 협업시 참고</li> <li>✓ 아시아나항공 인수통합 대비, 업무 용어 표준화하여 조직 문화 융합 도구로 활용</li> </ul> </li> <li>현장 부문 휴업복귀 직원 정보 공유 페이지 운영 (‘KAL Search’) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 주요 규정/매뉴얼에 대한 신속, 간편한 Access Tool 제공하여 COVID-19에 따른 장기 휴업/휴직 후 현장 부문 복귀 직원의 조기 업무 적응 지원, 안전사고/재해 예방 목적</li> <li>✓ 부문별 지침/규정/절차 및 휴업기간 내 주요 회사소식 상시 열람가능한 맞춤형 모바일 웹페이지 개설, 현장 근무자가 필수적으로 확인하는 Briefing Sheet 및 부문별 사이트 내 웹페이지 연결용 QR 코드 및 Link 반영, 전자 액자 활용한 사이트 접근 편의성 도모</li> </ul> </li> <li>신입 직원 / 승격자 등 대상 ‘Stronger Together 캠페인’ 강의 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 신입 직원, 해외 부임 후보자 및 승격자(2022년 / 1,802명) 대상으로 경영 개선 활동 소개 및 개선 의지 전달</li> <li>✓ 승격자 대상 강의 중 Pulse Survey를 통하여 회사의 개선 정도에 대한 체감 표출 기회 제공</li> </ul> </li> </ul> |

## Korean Air's New Wings Spread Even Wider at the Crisis - WINGS Leadership of Chairman Walter Cho

Changhee Kim\* · Keehong Woo\*\* · Youn Sung Kim\*\*\*

### Abstract

Upon his inauguration in 2019, coinciding with the 50th anniversary of Korean Air, Chairman Walter Cho faced an unprecedented crisis due to the global pandemic of COVID-19. This study comprehensively outlines how under Chairman Cho's leadership, Korean Air overcame the crisis and strengthened its position as a global airline. At the onset of the COVID-19 pandemic, Chairman Cho prioritized active communication management and the safety of his employees, even in the face of crisis. The operation of special charter flights to transport Koreans isolated in Wuhan, China, exemplified his social responsibility. Furthermore, Korean Air recorded its highest-ever performance by innovatively converting passenger planes to cargo planes as passenger demand plummeted. This was made possible through Chairman Cho's strategic decision to utilize the Belly Cargo of grounded passenger aircraft to address the shortage of cargo supply and reduce fixed costs. Additionally, Korean Air focused on improving employee satisfaction and organizational culture by reinforcing internal service principles. Chairman Cho emphasized communication and harmony, listening to employees' voices and incorporating their feedback into management decisions. This led to a continuous improvement in employee satisfaction, which in turn translated into increased customer satisfaction. In 2021, Korean Air was recognized for its service competitiveness by acquiring the Consumer-Centered Management (CCM) certification. Moreover, Chairman Cho made a strategic decision to acquire and merge with the financially struggling Asiana Airlines, enhancing the competitiveness of the aviation industry. This move not only aimed to overcome the aviation industry crisis caused by COVID-19 but also to establish a sustainable business structure, securing a vital opportunity for Korean Air's future growth. Under Chairman Cho's WINGS leadership, Korean Air navigated through the COVID-19 crisis with flexible management strategies and social responsibility, opening new horizons in the aviation industry.

Key Words: Korean Air, Chairman Walter Cho, COVID-19, Belly Cargo, WINGS Leadership

---

\* Associate Professor, Incheon National University Business School, First Author

\*\* CEO, Korean Air, Second Author

\*\*\* Professor, College of Business Administration, Inha University, Corresponding Author