

論文

항공사 종사원의 리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향

박혜윤*, 김민수*

An Effect of Cabin Crew's Leadership on Leadership Effectiveness

Hye-Yoon Park*, Min-Su Kim*

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe upon the most effective leadership styles for Airlines based on the transformational and transactional leadership that Bernard M. Bass proposed. The outcome of leadership treated here will be employee's extra efforts, employee's satisfaction with the leader, the effectiveness of the leader, involvement by employees in the organization, and management outcomes perceived by employees. The result of correlation showed that transformational leadership factors had positive impacts on the outcomes of leadership, but the transactional leadership had a negative impact on outcomes of leadership. According to results of multiple regression analyses, transformational leadership had a greater positive impact on outcomes of leadership than did transactional leadership.

Transformational leadership is expected to promote and enhance the effectiveness of the hotel leaders, as well as the airline employee's extra effort, their satisfaction with the leader, involvement in the organization, and their perception of management outcomes. It is imperative that the airline industry continues to develop transformational leader.

Key Words : Leadership(리더십), Transformational leadership(변혁적 리더십), Transactional leadership(거래적 리더십), Leader effectiveness(리더십 유효성), MLQ(다요인 리더십-multifactor leadership questionnaire)

1. 서론

현 시대는 우리에게 새로운 가치체계의 창조를 요구하고 있으며, 그 역할을 해내는 관리자의 리더 행동 자질 그 자체가 중요한 시대라 할 수 있을 것이다(사토요시나요,1997). 기업경영에 있어서 인간 관계관리의 주요한 목표의 하나가 리더십 개발에 있다고 할 수 있다. 리더의 행동은 조직분위기 및 인간관계형성에 중요한 역할을 하고 있기 때문이

다(이성혜,1997). 격심한 경쟁에서 항공사 조직이 성장·존속하기 위해서는 항공사관리자의 효율적인 리더십과 항공사 조직 구성원들의 리더효과 수준이 조직성공에 제고되어야 한다. 또한 리더십 유효성의 문제는 리더의 속성 뿐 아니라 구성원의 특징, 과업의 성격, 집단구조의 특성 등을 종합하여 생각하고, 그 역동성을 명확히 하는 접근에 의해 해명될 수 있다(Stewart,1982).

Stewart(1982), Hunt와 Osborn(1982), Yukl(1986)에 의하면 리더십 유효성은 리더 개인 뿐 아니라 상황에 따라 차이를 보인다.

항공사는 인적자원의존도가 매우 높은 기업이므로 항공사 승무원조직에서 관리자들의 리더십 발휘정도에 따른 리더십 유효성의 실증적 분석은

2011년 1월 30일 접수 ~ 2011년 3월 25일 심사완료

* 한서대학교 항공관광학과
연락처, E-mail : hypark@hanseo.ac.kr
충남 서산시 해미면 대곡리 360번지

항공사의 경영성과, 조직관리 등의 향상에 기여할 것이다(항공관광론, 2003). 따라서 본 연구는 실증적 분석을 통해 가장 효율적인 리더십 행사에 따른 최적의 리더십 유효성성과를 제공하여 항공사 인적자원의 효율성 제고에 기여하고자 한다.

2. 본 론

2.1 이론적 배경

Fiedler. F. E(1982)는 리더의 특성을 측정하여 리더십의 유형을 구분하였으며, 리더십 유형과 집단성과 사이의 상관관계의 연구를 통하여 상황적합 모형의 기반을 확립하게 되었다. 리더십 유효성에 관한 피들러의 연구는 리더십이 발휘되는 상황적 요소들을 분석하여 리더의 속성을 적절하게 적용시킴으로써 효과적인 리더십 유형의 파악을 주제로 하는 연구이다. 이 연구에 따르면 조직의 유효성은 리더십유형에 의해 결정된 것이다(Yukl,1986).

다양한 리더십이론에서 급변하는 시대에서 항공사 조직을 효율적으로 이끌어 나가기 위해서는 변혁적·거래적 리더십의 이론을 이용하여 세밀하고 다양한 관공서비스 조직을 파악하기에 훨씬 긍정적인 효과가 많아(변상록, 2000) 항공사 조직을 연구하는 본 논문에서도 이러한 이론을 채택하게 되었다. 이러한 리더십 유형의 분류체계는 Burns에 의해 최초로 인식되었으며, Bass에 의해 더욱 체계화 되었다.

Burns(1978)는 변혁적은 정의, 평등 등과 같은 목표가치에 의해 부하들을 동기부여 시키는 반면 거래적 리더십은 자기이해(self-interest)에 기초하여 조직의 경영과 기능에 수단적인 신뢰, 충성 등과 같은 형식적인 가치에 더욱 관련되어지는 것이라고 정의하고 있다. 번즈의 이론을 토대로 Bass는 변혁적, 카리스마적, 그리고 거래적 리더십을 부하들에 대한 리더의 효과성 견지에서 구분하였을 뿐만 아니라 자신의 MLQ(multifactor leadership questionnaire)를 이용하여 변혁적 리더십은 카리스마, 지적자극, 개별적 고려 등의 3가지 행동요소들로 구성되어 있으며 거래적 리더십은 상황적보상, 예외적관리 등의 2가지 행동요소들로 구성되어 있음을 실증적으로 밝혀냈다. 즉 Burns가 동일선상의 양극단으로서 두 리더십을 정의내리고 있는 반면, Bass는 두 리더십을 독립적인 차원으로 파악하였다(Carey,1992).

Bass(1985)는 그들은 MLQ(multifactor leadership questionnaire)를 이용하여 직무할당량보다 더욱 열심히 일하고자 하는 부하의 동기를 의미하는 가외 노력, 리더에 대한 만족, 리더와 작업단위(work unit)의 유효성 등의 리더십효과변수와 변혁적 리더십의 하위행동요소들이 높은 정(+)의 관계를 가진다는 것을 입증하였다. 거래적 리더십의 경우, 상황적 보상은 전술한 3개의 리더십 효과변수와 일관되게 정(+)의 관계를 보였지만 예외적 관리는 일관되지 못한 결과를 보였다. 즉, 예외적 관리는 연구에 따라 정(+)의 관계를 보인 경우도 있었고, 부(-)의 관계를 보인 경우도 있었다.

한편 Carey(1992)는 Burns와 베스의 리더십 개념을 결합하여 Bass와 Burns의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 리더가 부하들을 동기부여 시키기 위한 기술로 보는 견해를 보였다. 이는 베스의 개념을 중심으로 해서 Burns의 개념을 통합할 수 있는 가능성을 제시하고 있는 것이다. 따라서 본 연구에서는 Bass의 관점을 수용하여 변혁적 리더십을 “상급관리자가 종사원들에게 기대 이상의 성과를 달성하도록 자발적 행동을 유도하는 과정”으로 정의 내린다.

리더십에 관한 기존의 연구들은 리더가 부하의 복종과 협력을 어떻게 얻을 수 있는가에 초점을 두고 보상의 이용과 보상을 얻을 수 있는 구체적인 경로의 명확한 제시 등을 강조해 왔다. Bass는 이러한 기존의 리더십 모델을 거래적 리더십으로 범주화시키고, MLQ를 통해 상황적 보상과 예외적 관리를 거래적 리더십의 하위행동요소로서 제시하고 있다.

리더십 효과에 대한 정의와 평가기준은 학자들의 개인적 관점에 따라 다양하다. Fiedler. F. E(1982)는 리더십 효과를 “집단이 일차적인 과업을 완수하는 정도”로 정의내리고 과업의 완수정도만을 리더십 효과의 평가 기준으로 고려하였다. House(1974)는 Fiedler와는 달리 부하의 심리적 상태에 대한 영향력 견지에서 리더십 효과를 “부하의 직무만족도”라고 정의 내렸다. 이러한 정의를 토대로 그는 리더십 효과변수로서 “직무만족, 리더에 대한 수용을 증가시키며 부하의 동기를 촉진시키는 정도”라고 정의했다.

본 연구에서는 앞서 연구한 여러 학자들의 변혁적·거래적 리더십의 구성요소를 기초로 하여 실증 분석을 하였다. House(1974), Bass(1985), Yukl(1986), Podsakoff(1990), Carey(1992), Howell과 Avolio(1993)의 연구 결과를 보면, 변혁적 리더십의 구성요인으로 카리스마, 개별적 배려, 지적자극으로 선

정하였으며, 거래적 리더십의 구성요인으로는 상황적 보상과 예외적 관리로 선정하였다. 따라서 본 연구에서도 이를 인용하여 실증분석을 실시하였다.

특히 Harter와 Bass(1988)의 연구에 의하면 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 영향이 더 큰 것으로 연구결과를 발표한 바 있으며, 특히 카리스마적 리더십이 조직구성원의 만족도와 리더효과, 추가 근무노력을 위한 동기부여에 미치는 영향력이 가장 크다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 추가근무노력, 리더에 대한 만족, 리더 효과, 조직몰입, 종사원이 인지하는 성과 등 선행연구에 따른 5가지를 리더십 유효성으로 선정하였다. 변혁적·거래적 리더십을 독립변수로 설정하고 리더십 유효성을 종속변수로 설정하여 실증적 분석에 따른 항공사 승무원 조직의 관리자들에 대한 리더십스타일 및 종사원의 리더십 유효성에 대하여 파악한다.

2.2 실증분석

2.2.1 설문지 구성과 표본 선정

본 연구에서 사용하는 리더십에 관한 설문지는 1985년 Bass가 최초로 개발하고, 1995년 그의 연구에서 새롭게 보완한 다요인 리더십설문지(MLQ-5X)를 사용하였다. 또한 학자들마다 다양한 측정기준과 측정방법을 제시하고 있는 종사원의 리더십 유효성을 측정하고자 이철우(2000), Dalton(1980)등의 자료를 활용하여 적합한 총 36개의 문항으로 구성하였다.

본 연구에서는 실증분석을 위해 항공사 승무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 438명의 승무원에 대한 설문결과를 바탕으로 하고 있다. 여성이 422명으로 96.3%이며, 남성이 16명으로 3.7%로 나타났으며, 연령은 20대가 76.3%, 30대가 22.4%, 40대가 1.4%로 순으로 나타났다.

교육수준은 대학교 재학이상이 86.8%로 가장 높게 나타났으며, 전문대 재학 이상자가 9.6%, 대학원 재학 이상자가 3.7%로 순으로 나타났다.

직위는 사원이 84.5%로 가장 높게 나타났으며, 대리가 12.3%, 과장이 3.2%로 순으로 나타났다.

근무기간은 1~5년 미만인 경우가 74.9%로 가장 높게 나타났으며, 5~10년 미만인 경우가 20.1%, 10~15년 미만인 경우가 4.1%, 15년 이상인 경우가 0.9%로 순으로 나타났다.

소속 항공사는 대한항공이 42.0%, 아시아나 항공이 39.3%, 이스타 항공이 18.7%를 각각 나타내고 있다.

Table 1. 변수의 조작적 정의

변혁적 리더십	카리스마 (12문항)	부하에게 바라는 기대가 있음을 인식시키고 신뢰감표현, 비전전달, 리더와 동일시하려는 욕망을 갖게 되는 것	House (1974) Dalton (1980)
	개별적 배려 (4문항)	부하의 욕구와 능력에 맞게 관리하고 부하의 성장을 위해 조언과 지도해 주는 능력	Bass (1985)
	지적 자극 (4문항)	부하의 문제점을 알려주고 이를 해결할 수 있는 방법이 무엇인지 해결 방법을 찾을 수 있도록 자신의 전문지식을 활용하는 것	Yukl (1986) Podsakoff (1990)
거래적 리더십	상황적 보상 (4문항)	성과와 보상의 교환관계를 통해 부하들을 동기화하여 명시된 결과를 달성토록 함. 성과에 대한 임금인상, 승진	Carey (1992) Howell & Avolio (1993)
	예외적 관리 (12문항)	명백한 기준을 제시하며 기대에 못 미치면 재교육을 통해 부하의 능력개발을 시도함. 임금삭감, 벌금, 해고, 리더 지지약화	이철우 (2000)

2.2.2 자료분석 결과

각 영역에 대한 신뢰도 검사를 실시하여 문항간의 신뢰도를 측정하여 예측가능성, 정확성 등을 살펴보았다. 응답자의 일반적 사항에 대해 살펴보기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 변혁적 리더십/거래적 리더십과 리더십 유효성간의 상관관계를 살펴보기 위하여 상관분석을 실시하였다. 변혁적 리더십/거래적 리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향에 대해 살펴보기 위하여 회귀 분석(Regression Analysis)을 실시하였다. 본 연구의 실증분석은 모두 유의수준 $p < .05$, $p < .01$, $p < .001$ 에서 검증하였으며, 통계처리는 SPSSWIN 12.0 프로그램을 사용하여 분석하였다.

본 연구에서는 측정도구들에 관한 정확성이나 정밀성의 신뢰도를 측정하기 위해 하나의 개념에 대해 여러 개의 항목으로 구성된 척도에 사용되는 크론바하 알파계수(Cronbach's Alpha Coefficient)를 이용하여 신뢰도를 측정하였다. 일반적으로 알파계수의 값이 0.6이상이면 신뢰성이 있다고 할 수 있으며, 항목을 제거하여 알파계수 향상으로 측정도구의 신뢰성을 높일 수 있다.

Table 2. 신뢰도 분석

	Cronbach의 알파	문항 수
카리스마	.840	12
지적자극	.682	4
개별적 배려	.703	4
변혁적 리더십	.902	20
상황적 보상	.602	4
예외관리	.735	12
거래적 리더십	.662	16
추가근무노력	.685	2
리더에 대한 만족	.872	3
리더효과	.795	4
조직몰입	.776	5
인지하는성과	.771	2
리더십 유효성	.895	16

각 요인에 대한 신뢰도 분석 결과, 카리스마 .840, 지적자극 .682, 개별적 배려 .703, 변혁적 리더십에 대한 신뢰계수가 .902, 상황적 보상 .602, 예외관리 .735, 거래적 리더십에 대한 신뢰계수가 .662으로 나타났으며, 추가근무 노력 .685, 리더에 대한만족 .872, 리더효과 .795, 조직몰입 .776, 인지하는 성과 .771, 리더십 유효성 .895으로 나타났다. 모든 문항에서 .6이상으로 나타나 각 문항 간 내적 일치도가 높아 신뢰도에 문제가 없는 것으로 나타났다.

Table 3. 변혁적리더십과 리더십유효성 상관관계

	카리스마	지적 자극	개별 배려	변혁적	추가 근무	리더 만족	리더 효과	조직 몰입	인지하는 성과	유효성
카리스마	1									
지적자극	.673**	1								
개별적 배려	.736**	.744**	1							
변혁적 리더십	.957**	.830**	.875**	1						
추가근무 노력	.462**	.468**	.530**	.525**	1					
리더만족	.548**	.533**	.621**	.615**	.584**	1				
리더효과	.549**	.524**	.609**	.611**	.538**	.783**	1			
조직몰입	.376**	.258**	.369**	.384**	.253**	.423**	.446**	1		
인지하는 성과	.403**	.238**	.361**	.394**	.221**	.430**	.411**	.645**	1	
리더십 유효성	.597**	.509**	.633**	.643**	.604**	.825**	.829**	.804**	.701**	1

**p<.01

Table 3과 같이 변혁적 리더십과 리더십 유효성간의 상관관계를 살펴보면 변혁적 리더십과 리더십 유효성과는 r=.643(p<.01)의 정(+적인 상관

관계를 보였다. 즉 변혁적 리더십이 높을수록 리더십 유효성이 높아짐을 알 수 있다.

또한 변혁적 리더십 하위 항목 중 카리스마와 r=.597(p<.01), 지적자극과 r=.509(p<.01), 개별적 배려와는 r=.633(p<.01)의 정(+적인 상관관계를 보였다. 즉 변혁적 리더십 요인 중 카리스마, 지적자극, 개별적 배려가 높을수록 리더십 유효성이 높아짐을 알 수 있다.

Table 4과 같이 거래적 리더십과 리더십 유효성간의 상관관계를 살펴보면 거래적 리더십 중 상황적 보상과 리더십 유효성과는 r=.548(p<.01)의 정(+적인 상관관계를 보여, 상황적 보상이 높을수록 리더십 유효성이 높아짐을 알 수 있다.

Table 4. 거래적리더십과 리더십유효성 상관관계

	상황 보상	예외 관리	거래적	추가 근무	리더 만족	리더 효과	조직 몰입	인지 성과	유효성
상황적 보상	1								
예외관리	-.085	1							
거래적 리더십	.303**	.924**	1						
추가근무 노력	.481**	-.186*	.007	1					
리더만족	.508**	-.308*	-.099*	.584**	1				
리더효과	.532**	-.246*	-.031	.538**	.783**	1			
조직몰입	.311**	-.206*	-.078	.253**	.423**	.446**	1		
인지하는 성과	.348**	-.036	.099*	.221**	.430**	.411**	.645**	1	
리더십 유효성	.548**	-.272*	-.050	.604**	.825**	.829**	.804**	.701**	1

*p<.05, **p<.01

또한 거래적 리더십 하위 항목 중 예외관리는 리더십 유효성과는 r=-.272(p<.01)의 부(-적인 상관관계를 보여, 예외관리가 높을수록 리더십 유효성이 낮아짐을 알 수 있다.

Table 5. 변혁적/거래적 리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	F	유의 확률	R ²
	B	표준 오차	베타					
(상수)	1.423	.209		6.813	.000			
변혁적 리더십	.720	.040	.649	17.771***	.000	158.842***	.000	.422
거래적 리더십	-.139	.056	-.090	-2.460*	.014			

*p<.05, ***p<.001

Table 5와 같이 변혁적 리더십/거래적 리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향에 대해 살펴보면 설명력(R제곱)은 총분산의 42.2%를 설명하고 있으며 F값은 158.842로 유의수준 $p<.001$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

변혁적 리더십($B=.649, p<.001$)은 리더십 유효성에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로, 거래적 리더십($B=-.090, p<.05$)은 리더십 유효성에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타나 변혁적 리더십이 높을수록, 거래적 리더십이 낮을수록 리더십 유효성이 높아짐을 알 수 있다.

Table 6과 같이 리더십 유형이 리더십 유효성에 미치는 영향에 대해 살펴보면 설명력(R제곱)은 총 분산의 53.6%를 설명하고 있으며 F값은 99.881로 유의수준 $p<.001$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 변혁적 리더십의 하위 항목인 카리스마($B=.279, p<.001$)와 개별적 배려($B=.303, p<.001$)는 리더십 유효성에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 카리스마와 개별적 배려가 높을수록 리더십 유효성이 높아짐을 알 수 있다.

거래적 리더십의 하위 항목 중 상황적 보상($B=.290, p<.001$)은 리더십 유효성에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상황적 보상이 높을수록 리더십 유효성이 높아지고, 거래적 리더십의 하위 항목 중 예외관리($B=-.192, p<.001$)는 리더십 유효성에 부(-)의 영향을 보여, 예외관리가 높을수록 리더십 유효성이 낮아짐을 알 수 있다.

Table 7과 같이 리더십 유형이 리더십 유효성 요인 중 추가근무노력에 미치는 영향에 대해 살펴보면, 카리스마($B=.118, p<.05$)와 개별적 배려($B=.235, p<.001$), 상황적 보상($B=.269, p<.001$)은 추가근무노력에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

변혁적 리더십 하위항목인 카리스마와 개별적 배려, 거래적 리더십 하위항목인 상황적 보상이 높을수록 추가근무노력이 높아짐을 알 수 있다. 거래적 리더십의 하위항목인 예외관리($B=-.110, p<.01$)는 추가근무노력에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타나 예외관리가 높을수록 추가근무노력이 낮아짐을 알 수 있다.

Table 6. 리더십 유형이 리더십 유효성에 미치는 영향

		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	F	유의 확률	R^2
		B	표준오차	베타					
	(상수)	1.450	.192		7.560	.000	99.881***	.000	.536
변혁적 리더십	카리스마	.299	.054	.279	5.537***	.000			
	지적자극	-.064	.050	-.066	-1.272	.204			
	개별적 배려	.270	.052	.303	5.240***	.000			
거래적 리더십	상황적 보상	.292	.039	.290	7.531***	.000			
	예외관리	-.232	.040	-.192	-5.781***	.000			

*** $p<.001$

Table 7. 리더십 유형이 추가근무노력에 미치는 영향

		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	F	유의 확률	R^2
		B	표준오차	베타					
	(상수)	.916	.278		3.294	.001	49.384***	.000	.364
변혁적 리더십	카리스마	.156	.078	.118	1.996*	.047			
	지적자극	.091	.073	.075	1.242	.215			
	개별적 배려	.259	.075	.235	3.471***	.001			
거래적 리더십	상황적 보상	.334	.056	.269	5.945***	.000			
	예외관리	-.165	.058	-.110	-2.824**	.005			

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Table 8. 리더십유형이 리더 만족에 미치는 영향

		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	F	유의 확률	R ²
		B	표준오차	베타					
(상수)		.894	.279		3.202	.001	86.482***	.000	.500
변혁적 리더십	카리스마	.247	.079	.165	3.146**	.002			
	지적 자극	.058	.073	.043	.796	.426			
	개별적 배려	.397	.075	.317	5.292***	.000			
거래적 리더십	상황적 보상	.336	.056	.238	5.950***	.000			
	예외관리	-.382	.059	-.225	-6.526***	.000			

p<.01, *p<.001

리더십 유형이 리더에 대한 만족에 미치는 영향에 대해 살펴보면 설명력(R제곱)은 50.0%이며, F값은 86.482로 유의수준 p<.001 수준에서 통계적으로 유의하며, 카리스마(B=.165, p<.01), 개별적 배려(B=.317, p<.001), 상황적 보상(B=.238, p<.001)은 리더에 대한 만족에 정(+)의 영향을 보여 카리스마와 개별적 배려, 그리고 상황적 보상이 높을수록 리더에 대한 만족이 높아짐을 알 수 있다. 거래적 리더십 중 예외관리(B=-.225, p<.001)는 리더십 유효성 요인 중 리더에 대한 만족에 부(-)적인 영향을 보여, 예외관리가 높을수록 리더에 대한 만족이 낮아짐을 알 수 있다.

Table 9와 같이 리더십 유형이 리더십 유효성 요인 중 리더효과에 미치는 영향에 대해 살펴보면 설명력(R제곱)은 총분산의 48.1%를 설명하고 있으며 F값은 80.165로 유의수준 p<.001 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

변혁적 리더십 중 카리스마(B=.187, p<.001)와 개별적 배려(B=.277, p<.001), 거래적 리더십 중 상황적 보상(B=.281, p<.001)는 리더십 유효성 요인 중 리더효과에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 예외관리(B=-.162, p<.001)는 리더효과에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 예외관리가 높을수록 리더십 유효성 요인 중 리더효과가 낮아짐을 알 수 있다.

Table 10과 같이 리더십 유형이 리더십 유효성 요인 중 조직몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보면 설명력(R제곱)은 21.2%이고, F값은 23.305로 유의수준 p<.001 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 변혁적 리더십 중 카리스마(B=.258, p<.001)와 개별적 배려(B=.191, p<.05), 거래적 리더십 중 상황적 보상(B=.165, p<.001)은 조직몰입에 정(+)의 영향이 나타났다. 또한 지적 자극(B=-.159, p<.05)과 예외관리(B=-.167, p<.001)는 리더십 유효성 요인 중 조직몰입에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타나 지적 자극과 예외관리가 높을수록 리더십 유효성 요인 중 조직몰입이 낮아짐을 알 수 있다.

리더십 유형이 인지하는 성과에 미치는 영향에 대해 살펴보면 설명력(R제곱)은 21.9%이며 F값은 24.281로 유의수준 p<.001 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

Table 9. 리더십 유형이 리더효과에 미치는 영향

		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	F	유의 확률	R ²
		B	표준오차	베타					
(상수)		1.092	.231		4.732	.000	80.165***	.000	.481
변혁적 리더십	카리스마	.227	.065	.187	3.500***	.001			
	지적 자극	.043	.061	.039	.717	.474			
	개별적 배려	.281	.062	.277	4.540***	.000			
거래적 리더십	상황적 보상	.321	.047	.281	6.889***	.000			
	예외관리	-.224	.048	-.162	-4.629***	.000			

***p<.001

Table 10. 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향

		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	F	유의 확률	R ²
		B	표준오차	베타					
(상수)		2.290	.337		6.801	.000	23.305***	.000	.212
변혁적 리더십	카리스마	.372	.095	.258	3.926***	.000			
	지적자극	-.209	.089	-.159	-2.365*	.018			
	개별적 배려	.230	.090	.191	2.543*	.011			
거래적 리더십	상황적 보상	.223	.068	.165	3.275***	.001			
	예외 관리	-.273	.071	-.167	3.865***	.000			

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

Table 11. 리더십 유형이 인지하는 성과에 미치는 영향

		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	F	유의 확률	R ²
		B	표준오차	베타					
(상수)		1.438	.329		4.377	.000	24.281***	.000	.219
변혁적 리더십	카리스마	.480	.092	.340	5.190***	.000			
	지적자극	-.255	.086	-.198	-2.954**	.003			
	개별적 배려	.168	.088	.143	1.902	.058			
거래적 리더십	상황적 보상	.299	.066	.225	4.499***	.000			
	예외관리	.007	.069	.005	.109	.913			

** $p < .01$, *** $p < .001$

변혁적 리더십 중 카리스마($B=.340$, $p<.001$)와 거래적 리더십 중 상황적 보상($B=.225$, $p<.001$)은 인지하는 성과에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 카리스마와 상황적 보상이 높을수록 리더십 유효성 요인 중 인지하는 성과가 높아짐을 알 수 있었으며, 지적자극($B=-.198$, $p<.01$)은 인지하는 성과에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 리더십 유형 중 변혁적 리더십 중 지적자극이 높을수록 리더십 유효성 요인 중 인지하는 성과가 낮아짐을 알 수 있다.

3. 결론

항공사조직에 적응하고 조직의 변화관리를 주도하기 위해서는 종사원들의 고차원적인 관리와 그들의 리더십 효용성을 높이기 위해서는 새로운 리더십이 필요하게 된다. 변화의 속도가 빠르고 다원적인 항공사는 새로운 패러다임을 요구받고 있는 최근 상황에서 혁신적이며 새로운 리더십으로 학문적 가치를 인정받고 있는 변혁적·거래적 리더십의 이론을 바탕으로 부하에게 영향을 미치

는 리더십 유효성에 대한 선행연구를 통해 이론적 관련성을 검토하고, 항공사의 발전적인 조직 목표와 인사조직의 효율성 제고에 기여하고자 본 연구를 실시하게 되었다. 실증분석결과 예외관리 변수만을 제외하고 리더십 유효성 변수들이 상관관계성이 높은 것으로 분석되었으며, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 영향력이 더 큰 것으로 나타났다. 따라서 항공사 관리자의 리더십 유형이 변혁적일 때, 리더십 유효성에 큰 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다.

항공사 조직에서 변혁적 리더십이 발휘될수록 리더십의 유효성은 더욱 상승될 것이며, 항공사의 목표와 유효성을 제공받기 위해서는 변혁적 리더십에 따른 교육프로그램연구와 효율적인 인사관리가 병행되어야 할 것이다.

즉, 항공사 경영자는 관리자에 대한 인사관리와 지속적인 교육을 통하여 조직의 활성화를 기하여야 할 것이다. 다시 말해 종사원은 자기 상사의 리더십에 대하여 변혁적인 리더를 원한다는 것이다. 특히 20대가 주를 이루는 항공사 승무원의 구조적인 특성상 이들의 연령대에 맞는 교육 시스템과 인사조직 시스템이 개발되거나 적용되

어야 할 것이다.

항공사 승무원 조직의 특성상 인적서비스에 의존하여 매출이 증진된다는 점에서 항공사 관리자의 리더십 스타일에 따라 매출의 증감이 이루어지고 있는 점을 예상할 수 있다. 따라서 변혁적 리더십의 리더행위가 잦아질 때 종사원의 추가적인 근무노력과 리더효과를 바탕으로 종사원의 매출증진에 영향을 미치게 된다.

또한 종사원의 주인정신과 원가절감의식, 서비스의식이 고취되어야 경영성과를 이룰 수 있다. 이러한 부분에 대한 조직 활성화를 위해서는 변혁적 리더의 수가 많을 때에 가능한 것이다. 관리자와 종사원의 밀접한 노력과 협력관계를 위해서는 리더와 부하간의 교환관계에 가장 큰 영향을 줄 수 있는 것이 바로 변혁적 리더행위이다.

본 연구는 정해진 시간과 인력으로 보다 폭넓은 항공사의 인력을 대상으로 연구하지 못했다는 한계점이 있다. 따라서 다양한 항공사의 인력에 대하여 후속연구가 이루어져야 할 것이다. 또한 리더십 유효성에 해당하는 변수의 선정이 단순하다는 한계점이 있다. 리더와 부하의 상황설정이 매우 다양하므로, 리더십 유효성에 대한 보다 다양하고 폭 넓은 연구가 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

- 1) Bass, B. M., 1985, "Leadership and performance Beyond Expectations", New York: The Free Press, p.219.
- 2) Carey, M. R., 1992, "Transformational Leadership and the Fundamental Option for Self-Transcendence", *Leadership Quarterly*, Vol.3(3), pp.217-236.
- 3) Dalton, D. R., & Todor, W. D., Spendolmin, M.J., Fiedling, G.J., & Porter L., 1980, "Organization Structure and Performance : A Critical Review", *Academy of Management Review*, pp.49-54.
- 4) Fiedler, F. E., & Chemers, M. M., 1982, *Improving leadership effectiveness*. The leader match concept. New York: Wiley.
- 5) Harter, J. J., & Bass, B. M., 1988, "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership" *Journals of Applied Psychology*, Vol.73, No4. p698.
- 6) House, R. J., & Mitchell, T. R., 1974, "Path-Goal Theory of Leadership." *Journal of Contemporary Business*, 3, Fall.
- 7) Howell, J. M. & Avolio, B. J., 1993, "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78(6).
- 8) Hunt, J. G. & Osborn, R. N., 1982, *Toward a Macro-Oriented Model of Leadership : An Odyssey*, In Hunt, J. G., Sekarn, & Scherriesheim. C., *Leadership : Beyond Establishment Views*, 1982, Southern Illinois University Press. pp.196~221.
- 9) Katz, R. L., 1955, "Skills of An Effective Administrator", *Harvard Business Review*, pp. 33~42.
- 10) Podsakoff, P. M., Makenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R., 1990, "Transformational leader behavior and their effects on followers' trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship", *Leadership Quarterly*, Vol. 1(2).
- 11) Stewart, R., 1982, *Choices for the Manager : A Guide to Understanding Managerial Work* (NJ: Prentice-Hall.
- 12) Yukl, G. A, 1986, *Leadership in Organization*, New York: Prentice Hall, p196.
- 13) 박시사, 2003, "항공관광론", 백산출판사.
- 14) 사토요시나오., 1997, "최고 간부를 만드는 리더의 법칙", 조진숙 역, 서울: 가교.
- 15) 이성혜, 1997, "현대인의 인간관계론", 서울: 학문사.