http://dx.doi.org/10.12985/ksaa.2015.23.1.085

論文

외국인 승무원의 Self-Leadership이 항공사 조직효과성에 미치는 영향 연구 : 중국인 승무원을 중심으로

장지승*, 이남령**, 이근영***, 김기웅****

A Study of Assessing the Impact of Foreign Cabin Crews' Self-Leadership on Airline's Organizational Effectiveness

Ji-Seung Jang*, Nam-Ryung Lee**, Geun-Young, Lee*** and Ki-Woong Kim****

ABSTRACT

A responsibility of superior management in an airline has become enormous due to rapid increase of airline's organization and its network. Even though a leadership of superior management is believed to be an important factor, it is almost impossible for management to be responsible for all the areas of an airline organization. This is why leadership should be go down to working level people. Self-leadership means that working level people possess leadership, delegated by their superior persons, and improve their work environment with the leadership as well as related right and responsibility. This paper has tried to find out the components of self-leadership perceived by foreign cabin crews and analyzed the impact of self leadership into airline's organizational effectiveness. Based on empirical research results, this paper would suggest administrative and operational implications of managing foreign cabin crews in K-airline. It was found out foreign cabin crews perceive that self reward and self evaluation have a positive impact on self observation factor. The self observation factor has a significant effect on self goal. The self goal is analyzed as a major factor which results in organizational effectiveness.

Key Words: Foreign Cabin Crews(외국인승무원), Self-Leadership(셀프리더십), Organizational Effectiveness(조직효과성), Self Goal(자기 목표설정), Self Observation(자가학습)

1. 서

1.1 연구의 배경

항공사의 조직은 취항 네트워크의 확대 및 기

2015년 02월 07일 접수 ~ 2015년 03월 18일 심사완료 논문심사일 (2015.03.12, 1차)

- * 한국항공대학교 항공경영학과 박사과정 수료
- ** 한국항공대학교 경영학과
- *** 국토교통부 항공정책실 국제항공과
- **** 한국항공대학교 경영학과

연락저자, E-mail: kimkw@kau.ac.kr 경기도 고양시 덕양구 항공대학로 76

재의 확충에 따라 거대화 되면서 리더의 책임은 끝없이 막중해지고 있다. 비록 조직에 있어 최고 경영진의 리더십은 중요한 요소이지만, 조직이 거대화되면서 최고 경영진이 모든 조직의 요소에 리더십을 발휘하기가 불가능해졌다. 이제 리더가 갖고 있던 리더십은 조직 부서별 실무자들에게 이양이 되고, 실무자들은 주어진 권한과 책임의 범위 안에서 조직의 목표를 달성하기 위해 부여 받은 리더십을 발휘해야 한다[1].

셀프리더십(Self-Leadership)이란 리더로부터 권 한을 부여 받은 실무자들이 리더십을 발휘하고 주어진 업무환경을 스스로 변화시킬 수 있도록 하는 것을 의미한다. 즉 지시 받은 업무만 수행 하면 된다는 실무자의 고정관념에서 벗어나 직접 자신의 환경을 변화시키고자 하는 노력인 것이다 [2]. 실무자가 업무환경을 변화시키고자 노력할 때 새로운 인사제도가 탄생할 수 있으며 조직관 리 방식이 개선되어 질 수 있고 더 나은 경영성 과를 얻어낼 수 있다[3].

항공기 조종할 때 운항승무원은 캇핏(Cockpit)에서 항공기의 효율적인 운항을 위한 셀프리더십을 발휘해야 하며 객실승무원은 객실에서 승객의 안전을 담보하기 위해 셀프리더십을 발휘해 줄때 항공사는 더욱 많은 승객들을 안전하고 편안하게 목적지까지 수송하는 조직 본연의 목적을 달성할 수 있게 된다.

흔히 조직을 평가할 때 '조직이 어느 정도 목표를 달성하는가'라는 것이 조직효과성의 개념이다[4]. 즉, 조직효과성은 조직구성원들이 조직의 목표 달성 및 효율적인 운영을 위해 조직이정한 평가(성과) 기준에 얼마나 부합하는 가를보여주는 지표이다[5].

학자들이 저마다의 정의를 내려 왔음에도 학자들마다 개념, 측정기준이나 측정방법이 달라서 통일된 견해를 보이지 못하고 있다. 즉 조직효과성의 개념은 기술의 발전과 정치, 사회, 문화, 경제적 변화 등 환경적 변화와 경영자, 관리자, 직원 등 조직 내의 목표 및 조직 내·외부적인 압력이나 환경요인에 따라 달라질 수 있기 때문에 개념적인 정의를 확실하게 내릴 수 없다[6].

일반적인 사람들에게 조직효과성의 의미는 간단하다. 조직효과성이란 조직이 정한 목표의 달성, 조직목표의 달성 정도를 의미한다[7].

2000년대 중반 이후 국적사들이 외국인 승무원을 채용한 사례를 매우 쉽게 찾아볼 수 있다. 국적사의 네트워크가 확대되고 인천 및 김포공항등이 아시아의 허브네트워크를 구축하면서 외국인 승객이 폭발적으로 증가한 탓이다[8].

K항공사의 경우 본격적으로 외국인승무원을 채용한지 만 10년이 경과하였다. 중국인의 경우 2004년 최초 8명의 승무원으로 시작해 현재 200명에 육박한다. 자국민 대상 언어서비스 제공 및한국인 객실승무원의 보조 역할을 하는 개념이외국인 승무원의 업무에 대한 기본 개념이었다.

하지만 이제는 각각의 외국인 승무원이 본인의 역량을 최대한 발휘하도록 하여 항공사의 조직효 과성, 즉 조직의 경영성과 혹은 목표를 달성하는 데에 긍정적인 영향을 주는 것으로 그들의 역할 이 확대되고 있다.

1.2 연구의 목적

본 연구는 국내 노동시장의 외국인노동자 중에서 도 글로벌 항공사 외국인 승무원의 셀프 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 모형 검증을 통해 외국인 승무원 중 다수를 차지하고 있는 중국인 승무원의 효율적인 인력활용 방안을 강구하고 궁극적으로 항공사 조직효과성에 긍정적인 역할을 하여고객만족서비스 실현방향을 강구하고자 한다.

상기의 연구 목적을 위해 첫째, 셀프리더십과 관련된 국내외 선행연구 및 관련 문헌을 고찰하고, 둘째, 외국인 승무원 현황을 살펴본 후 외국인 승무원의 셀프리더십이 조직효과성 및 조직적 응에 미치는 영향에 대해서 실증분석 한다. 결론적으로 항공사 외국인객실승무원의 셀프리더십에 대한 인식과 조직효과성의 관계에 대한 실증연구를 통해 객실승무원 중 다수를 차지하고 있는 중국인 승무원의 효율적인 인력활용 방안, 조직적 응력 향상 및 고객만족서비스 실현에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

1.3 외국인 객실승무원 현황

2015년 1월 현재 기준으로 K항공사에 근무하는 외국인 승무원은 전체 객실승무원의 약 6.4%로 총 10개국, 416명으로 아시아 지역을 중심으로 구성되어 있다. Table 1에 의하면 중국인 객실승무원은 총 416명 중 202명으로 49%를 점유하고 있으며 말레이시아 및 홍콩 등 중국인 승무원을 모두 합치면 236명으로 전체 외국인 승무원의 57%의 비율을 차지하고 있다.

Table 1. Overview on Foreign Cabin Crews

지역구분		객실승무원 숫자	
	Т	73	
동남아시아	М	29	
중담아시아	I	14	
	V	3	
	Т	68	
동북아시아	0	10	
중독에시에	С	202	
	Н	5	
구주・기타	R	3	
デー・ハロ	U	9	
합 계		416	

※ 2015 K-항공사 내부자료 (국적표기는 이니셜 대체)

K-항공사의 외국인승무원 특성에 대한 조사자료(객실승무본부 내부자료)에 따르면 동남아 및 일본지역 승무원들은 전반적으로 언어 구사력이 우수하고 부지런하며 업무 효율성이 높은 것으로 조사되었다. 중국국적인 경우는 사직율이 높으나 장기간 근무 시 조직 적응력이 탁월한 것으로 평가되고 있어 잠재적인 가능성이 높은 인적자원으로 평가되고 있다[9].

즉 동일한 중국인 출신의 승무원 중에서도 홍콩 및 말레이시아 승무원과 중국인 승무원의 직무적 응력 및 조직효과성은 상이할 것으로 예상된다.

2. 이론적 배경

2.1 셀프리더십

셀프리더십이라는 용어는 1980년대 미국 기업들이 국제경쟁력 약화에 따른 경제 침체로 이를 극복하기 위하여 내세운 경영혁신 추진과정에서 "신세대 근로자 관리"라는 이슈에 대한 하나의 해결책으로 Manz & Sims에 의해 개발된 개념이다[10].

비교적 교육수준이 높은 신세대 중산층 근로자들이 위 세대의 동료 근로자들 보다 작업의 질이 저하된다는 점에서 실증연구를 실시하였고, 그결과 권위와 위계질서를 중요시하는 전통적인 관리 방식이 신세대 근로자들에게는 적합하지 않다는 것을 알게 되었다. 신세대 근로자들은 자신의에너지를 회사 업무에 쓰기 보다는 자신과 관계된 개인적 일에 쏟으려 하며 지시와 통제로 제어하려는 경우 참지 못하기 때문에 그들의 고유한 재능과 능력을 최대한 발휘하지 못하게 된다는 결론 이었다. 그러므로 신세대 근로자들의 자발적이며 혁신적인 행동을 이끌어내기 위해서 전통적인 관리기능과는 다른 새로운 리더십이 요구되었고, 이것이 셀프리더십이 등장하게 된 배경이 되었다.

셀프리더십은 업무과제나 직무를 성공적으로 수행하기 위해서 본인 스스로 자신의 사고나 행동이올바른 방향으로 영향력을 행사하는 과정에 핵심을 둔, 자기 자신에 초점을 맞춘 리더십으로서 개인의 효율성과 동시에 공동체성을 지향한다. 또한업무과제나 직무 목표의 달성뿐 아니라 업무 수행을 통하여 개인 동기유발 및 자아발견, 자기만족을 추구한다. 이러한 셀프리더십은 학습을 통해얻을 수 있으며 모든 사람이 유능하게는 아닐지라도 어느 정도는 셀프리더십을 발휘할 수 있다고예측한다. 다시 말해서 외부에서 계획되고 동기화되며 기존에 주어진 목표에 초점이 맞추고 조직이

정한 비전에 의존하는 전통적 리더십의 대안으로 셀프리더의 등장이 각광받게 되었다[11].

1) 셀프리더십의 개념

현대사회는 고도화된 지식기반 사회이다. 따라서 조직 및 기업은 구성원들에게 방대한 양의 정보를 처리할 수 있는 기술수준 뿐만 아니라 구성원 사이 신뢰성 및 독립성을 행사할 수 있는 능력을 필요로 하고 있다. 이러한 시각에서 점차리더십을 정의하는 새로운 개념이 필요하게 되었으며 그러한 결과 인간내부, 다시 말해서 스스로자신이 리더십을 발휘하여 조직에서 강한 자존심을 가진 참신한 성격의 인간형을 지향하는 셀프리더십이 현대사회에 등장하였다. 셀프리더십은수퍼리더십 이론으로부터 출발하였으며, Manz & Sims(1980)는 상급자가 무조건적으로 명령하고,하급자에게 영향력을 행사하는 기존의 전통적 성향의 리더십에 문제제기하면서 수퍼리더십을 주장하기 시작했다[12].

수퍼리더십은 하급자 스스로가 셀프리더가 될 수 있도록 스스로의 역량과 능력을 발휘하도록 하는 과정으로서 자기 스스로에게 본인의 영향력 을 행사하기 위해서 사용되는 인지전략 및 행동 전략을 일컫는다. 수퍼리더십의 주된 목표는 셀 프리더십의 배양과 실행을 적극 독려하고 활성화 하는 데에 있다. 즉, 수퍼리더십은 목적적 의미라 기 보다는 셀프리더십을 위해 존재하는 수단적 의미가 더 강하다. 셀프리더십은 개념은 자기통 제에 근간을 두고 타인에 의존하지 않고 본인 스 스로 이끌어가는 리더십의 개념으로 업무를 성공 적으로 수행하기 위해서 스스로 자신의 생각과 행동 및 말을 바람직한 방향으로 이끌어가는 과 정이라고 본다. 즉 스스로 본인에게 영향을 미치 기 위하여 사용되는 행위와 인지전략을 통틀어서 말하며 스스로 자신을 이끌어 나가기 위해 취하 는 책임 있는 행동이라 할 수 있다[13]. 즉, 자율 과 책임이 부여되었을 때, 개인이 자발적으로 행 동하는 특색 있는 행동방식이라고 할 수 있다.

셀프리더십은 상급자가 하급자에게 명령을 지시하고 수행하게 하는 통상적인 리더십과 차이가 있다. 이는 하급자 스스로가 자신의 행동에 영향을 주는 영향력이라고 할 수 있다. 스스로 인지하는 셀프리더십과 전통적인 의미의 리더십과의 차이점을 살펴보면 Table 2와 같다.

2) 셀프리더십의 구성요소

셀프리더십은 과업 혹은 직무를 수행하기 위해 필요한 자기주도(self-direction) 및 자기 동기부여 (self-motivation)를 행사하는 과정으로[14] 셀프리더십은 자발적으로 자신을 리드하기 위해 행하는 책임 있는 행동이라고 할 수 있으며 자율과책임이 부여되었을 때 개인이 스스로 행동하는 특색 있는 행동방식이라고 볼 수 있다. 이러한셀프리더십을 발휘하도록 하는 전략에는 효과적인 행동에 중점을 맞춘 행위전략과 효과적인 사고 및 태도에 중점을 맞춘 인지전략의 두 가지로 측면으로 나눌 수 있다.

Table 2. Comparison of Traditional and Self-Leadership

전통적인 관리기능	셀프리더십
외부관찰	자기관찰
이미 주어진 목표	자기 설정 목표
외부강화	자기강화
외부보상	일 자체의 자연적 보상
외부로부터의 문제해결	스스로의 문제해결
외부로부터의 직무할당	스스로의 직무할당
외부로부터의 과업계획	스스로의 과업계획
부정적 관점	긍정적 관점
조직의 비전에 의존	직원이 창조한 비전에 헌신

※ 김연선 (2009), "셀프리더십이 팀웍과 자기효능감, 직무만족, 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향", 세종 대학교 대학원 박사학위논문.

(1) 행위 전략

행위 전략의 의미는 사람들이 자신과 타인의 행동 및 결과를 관찰하고 특정한 행동을 해야 하 는 이유와 목적을 스스로 인식하여 성공적인 행 동은 강화시키고, 그렇지 않은 행동은 자제하여 궁극적으로는 행동을 변화시키는 것이다[15].

내가 결심한 일을 수행하기 위해 스스로를 동기를 부여하는 행위전략의 하위개념은 다음과 같다. 첫째, 내가 계획한 업무를 위해 타인의 행동을 관찰하고 정보를 수집하는 자기관찰이다. 둘째, 계획한 업무들의 우선순위를 선정하여 단기혹은 장기 목표를 설정하여 스스로 실행하는 자기설정이다. 셋째, 나의 근무환경 속에서 얻은 정보를 활용하여 가장 바람직하고 생산적인 행동을촉발할 수 있도록 하는 자기관리이다. 넷째, 실제업무를 수행하기 전에 마음속으로 혹은 실제 행동으로 연습해보는 연습, 즉 리허설과 업무 종료

후 자신을 위해 보상하는 자기보상이다. 아울러 바람직하지 않은 방식을 자제하려는 자기비판 등 으로 구성되어 있다[16].

(2)인지전략

셀프리더십은 대부분 행동전략에 초점을 맞추어 연구되었으나 정보의 인식과 처리 방식이 셀프리더십에 상당한 영향을 끼친다는 사실이 밝혀짐에 따라 인지전략까지 연구대상에 포함 시키게되었다. 셀프리더십의 인지전략을 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 구체적인 내용은 자연적인보상을 통한 자기존중과 효과적인 사고유형을 확립시키는 것이다[17].

셀프리더십의 인지전략이라 함은 자신의 일에서 생각의 초점을 관리하여 자연적인 보상 측면을 고려하여 일의 즐거운 측면에 생각을 집중하고 장애 요인에 집착하는 것이 아니라 기회요인을 찾음으로써 건설적으로 사고하도록 관리하는 것이다[18]. 또한 역량과 자아통제, 삶의 목적 등을 향상시키면서 성과와 연계된 행위나 의식을 변화시키고 성숙시켜 나가는 것이다[19].

2.2 조직효과성

조직효과성이란 조직이 목표를 달성하는 능력이라고 할 수 있다. 경제적 수단뿐만 아니라 가용한 모든 수단을 사용하여 조직의 이익을 최대화 하는 것이 조직효과성이다[20]. Argyris(2004)는 조직효과성이란 목표달성과 조직자체의 유지와 외부환경의 적응으로 보았으며[21], Steers는실행목표를 달성하기 위해서 조직이 필요한 가치 있는 자원을 신속히 획득하고 활동하는 조직의능력으로 정의하였다[22, 23].

김경이(1995)는 조직의 효과성에 관한 비교 및 차이는 일반화 시킬 수 없으며 조직의 성격에 따라 효과성을 구성하는 변인이 다르고 동일한 조 직이라 할지라도 연구자의 관심과 인식의 주체에 따라 차이가 있다고 보았다[24].

선행연구에서 조직목표달성 정도와 조직효과성을 동의어로 보는 견해도 있다[25]. 아울러 개방 체제적 관점으로 자원 획득을 위한 환경 개척의 능력으로 조직효과성을 이해하려는 견해[26], 기업의 수익성과 구성원의 욕구를 충족시켜 주는 범위를 뛰어 넘어서 사회기여도까지 고려하여 조직효과성을 보아야한다는 견해로 분류하기도 했다[27]. 항공사에 있어 승무원의 조직효과성이란 조직의 목표 즉, 승객의 안전을 최대한 담보하면서 최상의 객실서비스를 제공하는 견해로 이해하는 것이 바람직 할 것이다.

Table 3. Scales on the Perception of Self-Leadership (Houghton & Neck, 2002)

순서	설문문항	비고
1	나는 내가 서비스를 잘 수행하는 모습을 종종 상상한다	
2	나는 스스로 달성해야 할 목표를 설정하고 실행하는 편이다.	
3	내가 비행업무 중 어려움에 직면했을 때 스스로 잘 할 수 있다고 마음 속으로 다짐한다.	
4	내가 서비스를 특별히 잘 한 날은 나를 위한 보상(여가활동)을 한다	
5	내가 어려움에 직면하면 내 스스로의 믿음과 결정을 믿고 따른다.	
6	내가 비행 중 객실 서비스를 잘 못하면 내 자신을 반성하는 편이다	
7	나는 객실업무 중 내가 잘 한 일(서비스)를 기억하고 메모 한다	
8	나는 내 객실업무의 나쁜 면 보다는 좋은 면을 생각하고 집중하는 편이다.	
9	나는 내가 비행 중 달성하고자 하는 목표를 메모하여 기억한다.	
10	나는 내가 비행업무를 잘 해야겠다고 머리 속으로 종종 상상하고 그려보곤 한다.	
11	나는 내가 의도적으로 비행업무의 목표를 정하고 노력하는 편이다.	
12	나는 비행 중 어려움에 직면하면 잘 헤쳐나갈 수 있다고 마음 속으로 다짐하는 편이다.	
13	내가 특별히 객실업무를 잘 한 날은 나를 위한 이벤트로 보상한다.	
14	내가 비행 중 문제가 있었던 날은 내 자신의 판단이 옳았는지 돌이켜보려고 노력한다.	Houghton & Neck
15	내가 비행업무를 잘 수행하지 못한 날은 내 자신을 강하게 질책하는 편이다.	(2002) 기존의 5점
16	나는 내 자신이 비행업무를 얼마나 잘 수행하는 지 잘 알고 있다.	적도 설문문항을
17	나는 내 성과목표를 달성하기 위해 도움이 될 만한 사람들과 친하게 지낸다.	7점 척도로 재설계
18	내가 달성하고자 하는 서비스 목표는 반드시 메모하고 리스트를 정해서 실행한다	
19	나는 비행업무를 수행하기 전에 머릿 속으로 내가 할 업무를 미리 그려본다.	항공사 승무원 업무
20	나는 구체적인 목표를 세우고 비행 업무 중 실행하기 위해 노력한다	환경에 적합하도록
21	나는 내가 어려운 상황에 직면했을 때, 헤쳐나갈 수 있다고 스스로 마음속으로 말한다.	연구자가 재해석을 통해 발전·적용
22	비행 중 주어진 임무를 완수했을 때, 내가 좋아하는 것으로 내 자신에게 보상한다.	0 20 70
23	내가 속한 라인 팀원들과 분쟁이 생겼을 때 내 자신에게 문제가 없는 지 뒤돌아본다.	
24	내가 비행 중 객실 서비스 업무 수행을 잘 못하면 죄책감이 든다.	
25	나는 내 자신이 얼마나 비행 업무 수행을 잘하는 지 집중해서 관찰한다.	
26	나는 가능하면 비행을 의무적으로 해야 한다는 느낌보다 즐기는 기분으로 업무를 수행한다	
27	나는 비행 중 어려운 상황에 처하게 되면 슬기롭게 극복할 수 있는 상상을 한다.	
28	나는 승무원으로서 미래에 비행 업무 중 달성하고자 하는 목표를 세우는 편이다.	
29	나는 승무원으로서 갖고 있는 객실 서비스에 대한 믿음과 신념은 확고한 편이다.	
30	나는 내가 객실 업무 수행을 잘 못하면 내 자신에게 화를 내는 편이다.	
31	나는 비행 중 내가 수행했던 서비스를 비행 후 복습(리뷰)한다.	
32	나는 비행 중 수행하는 객실 서비스를 즐기고자 노력하는 편이다.	
33	나는 비행 중 승객의 불만사항을 대처하기 위해 마음 속으로 예행연습을 한다.	
34	나는 비행 전 객실 서비스 업무 별 세부적인 목표를 세우는 편이다.	
35	나는 내가 선호하는 방식으로 객실 서비스 업무를 수행하는 편이다.	

3. 연구의 설계

3.1 연구모형

본 연구는 셀프리더십 측정모형으로 잘 알려진 Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ)를 적용하였다[28]. 연구자는 RSLQ 설문문항을 항공 사 승무원 업무 환경에 맞도록 재해석 하여 설문 문항을 보다 발전적용 시켰다. 앞서 제시한 2002 년 셀프리더십 측정모형을 토대로 설문문항을 연구자의 분야에 맞게 발전·적용 시킨 사례는 해외의 여러 선행연구에서 보고된 바 있다[29]. 왜냐하면 조직마다 요구되는 셀프리더십의 형태는다양하고 시대마다 변화하기 때문이다.

1997년 Self Leadership Questionnaire (SLQ) 연구 결과가 발표되었다[30]. SLQ는 Manz & Sims

(1991)의 선행연구에 근거해 개발된 셀프리더십 측정척도였다[10]. Houghton & Neck (2002)은 50 개로 구성된 기존의 SLQ 설문문항들을 다시 발전시켜 35개 측정문항으로 구성된 RSLQ를 제시하였다. RSLQ는 최근까지 가장 안정적이고 타당도가 높은 셀프리더십 측정모형으로 평가 받고있다[31, 32].

연구자는 외국인 승무원의 셀프리더십 측정을 위해서 Table 3에 제시된 설문문항을 중국어로 번역하여 중국인 승무원들에게 배포하였다. 비록다양한 국적의 외국인 승무원들이 근무하지만, 중국인 승무원들이 외국인 승무원에서 가장 높은 비중을 차지하고 있기 때문에 중국인 승무원 표본 집단이 외국인 승무원 모집단을 가장 잘 대표할 것이라고 판단했다. 아울러 Table 3의 RSLQ는 중국어로 번역되어 타당성 높은 실증분석 결과를 제시한 해외 선행연구 사례가 있었기 때문이다[33].

3.2 연구방법

앞서 제시한 3.1의 선행연구 결과를 토대로 35개의 셀프리더십 설문문항이 포함된 설문지를 중국인 및 중국인 승무원 총 230명(병가 및 휴직대상자 제외 등)을 대상으로 배포하였다. 설문지는 2015년 1월 12일부터 1월 30일까지 총 3주에 걸쳐 배포 및 회수를 완료하였다. 총 230부를 배포하여 212부가 회수되어 약 92.1%의 회수율을 기록하였다. 회수된 설문지는 코딩작업을 거쳐실증분석을 실시하였다. 실증분석의 절차는 다음과 같다.

첫째, 35개 설문문항은 탐색적 요인분석을 실 시하여 요인적재량이 .4 이상인 설문문항들로 구 성된 요인들을 추출하였다.

둘째, 탐색적 요인분석(주성분 분석법)으로 추출된 요인들은 다시 선행연구 결과를 토대로, 셀프리더십을 구성하고 있다고 판단되는 주요한 요인들만 선택하여 AMOS를 이용한 확인적 요인분석을 수행하였다.

Fig. 1과 같이 선행 연구에서 RSLQ는 총 8개의 요인으로 구분되었지만[28, 34], Mahembe et al. (2013)은 탐색적 요인분석으로 추출된 요인들을 조직의 상황에 맞게 선택적으로 선별하여 확인적 요인분석 모형을 구성하였다. 이러한 선택적 요인적용을 통해 구조방정식 모형을 구성하여조직에 필요한 셀프리더십 구성요인을 발굴할 수있다고 결론지었다[31].

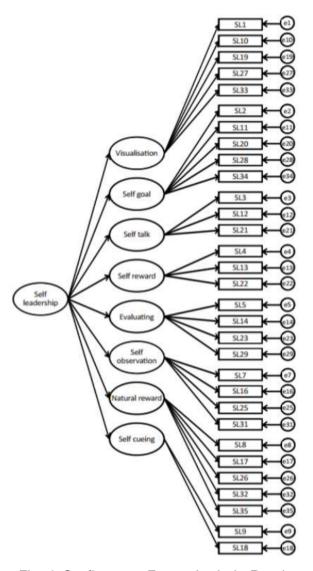


Fig. 1 Confirmatory Factor Analysis Result

셋째, 확인적 요인분석 후 구조방정식 분석을 통해 항공사의 조직효과성에 영향을 미치는 셀프 리더십 구성요인이 무엇인지 발굴하고 유의한 인 과적 경로를 실증하였다. 실증분석 결과를 토대 로 항공사의 외국인 승무원 관리에 있어서 관리 자적 시사점을 제시하였다.

4. 실증 분석

4.1 신뢰도・타당성 검증

탐색적 요인분석을 실시하기에 앞서 측정도구에 대한 내적타당성(Internal Consistency)를 검증하기 위해서 설문문항별 크론바하 알파(Cronbach's alpha)을 측정하였다. 사회과학분야의 실증연구에서 일반적으로 .7 이상의 값을 보이면 측정도

	요인 구분	설문문항 개 수	요인적재량 (Factor Loading)	설명된 총분산 (%)	비고
1	업무목표 설정 및 실현 (Self Goal)	11	.467 ~ .723	41.179	
2	자가 학습 및 발견 (Self Observation)	8	.564 ~ .744	48.133	
3	역량과 신념 (Self Evaluation)	6	.439 ~ .753	52.671	KMO: .907
4	자기 보상 (Self Reward)	3	.579 ~ .822	60.467	Bartlett 구형성 검정치 : 3260.05
5	자기 죄책감 (Self Guilty)	3	.535 ~ .766	63.777	p = .000
6	자기 관찰 (Self Review)	2	.606 ~ .806	66.668	
7	자기 선호 (Self Preference)	2	.537 ~ .555	69.346	

Table 4. Summary of Exploratory Factor Analysis

구의 신뢰도는 확보된 것으로 선행연구에서 연구 결과가 제시된 바 있다[35, 36].

SPSS 20.0을 활용한 설문문항에 대한 신뢰도 측정결과 셀프리더십 설문항목들의 크론바하 알파값은 .954를 기록하였다. 또한 조직효과성에 대한 크론바하 알파값은 .962를 보여주어 설문지신뢰도는 매우 높은 것으로 분석되었다.

신뢰도 분석 이후 Table 3에 제시된 셀프리더십 설문항목에 대한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석을 실시한 목적은 방대한 설문문항들을 유의한 요인들로 구분함으로써 분석대상의 범위를 줄이기 위함이다[37]. 이를 위해주성분 분석법을 사용하였으며 요인적재량이 .4이상인 항목들로 구분된 고유치 1.0 이상의 요인들을 추출하였다.

상기 Table 4에 의하면 탐색적 요인분석 모형의 KMO 값은 .907로 1.0에 근접하였고, 바틀레트 구형성 검정치는 3260.05(p=.000)이므로 탐색적 요인분석이 매우 유의하였음을 알 수 있었다.

비록 탐색적 요인분석 결과 총 7개의 요인이 도출되었으나, AMOS를 이용한 실증모형의 확인적 요인분석을 위해서 총 5개의 요인(Self Goal, Self Observation, Self Evaluation, Self Reward 및 Self Guilty) 만을 분석의 대상으로 선정하였다. 왜냐하면 확인적 요인분석을 위해서는 최소최소 3개 이상의 관측변수(설문문항)으로 구성된요인만이 확인적 요인분석의 대상이 될 수 있기때문이다[31, 38].

4.2 확인적 요인분석

AMOS 20.0을 이용한 확인적 요인분석 결과는 다음의 Table 5와 같다. 확인적 요인분석은 표준 화 계수(Stadardized Coefficient) .7 이상이면서 SMC (Squared Multiple Correlation) 계수는 .4 이상인 관측변수들을 기준으로 분석을 실시하였다[38]. 분석결과 Table 4에서 선정한 5개의 변수들 중 4 개 (Self Goal, Self Observation, Self Evaluation, Self Reward)의 요인들만 실증분석의 대상으로 최종 선정되었다.

확인적 요인분석 결과 CMIN/df 는 1.839로 2.0 미만의 값을 보여주었다. 일반적으로 2~3 사이면 수용할 만한 수준이며 2 미만일 경우 모형적합도가 매우 우수한 것으로 알려져 있다. RMSEA는 .076(<.08)이었으며 RMR은 .046(<.05) 등을 보여주어 전반적인 모형 적합도는 적합한 것으로 판명되었다.

Table 5. Summary of Confirmatory Factor
Analysis

CMIN/df	RMSEA	RMR
1.839	.076	.046
GFI	AGFI	RFI
.813	.863	.916
IFI	TLI	CFI
.921	.907	.920

Table 4 및 Table 5의 요인분석 결과들을 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H1 : 외국인 승무원의 업무목표 설정 및 실현은 조직효과성에 정(+)의 영향을 미친다

H2 : 외국인 승무원의 자가학습 및 발견은 조직 효과성에 정(+)의 영향을 미친다

H3 : 외국인 승무원이 인식하는 역량과 신념은 조직효과성에 정(+)의 영향을 미친다

H4 : 외국인 승무원의 자기 보상은 조직효과성에 정(+)의 영향을 미친다.

	Self Goal	Self Observation	Self Evaluation	Self Reward
Self Goal	_	.920	.718	.460
Self Observation	.920	-	.790	.429
Self Evaluation	.718	.790	_	.311
Self Reward	.460	.429	.311	-

Table 6. Correlation Analysis on Latent Variables in Self-Leadership

아울러 Table 6와 같이 셀프리더십을 구성하는 요인들 간의 상관분석 결과 일부 요인들 간 높은 수준의 상관관계가 분석되었다. 특히 '승무원의 업무목표 설정 및 실현'과 '승무원의 자기학습 및 발견'은 .920 으로 1에 가까운 매우 높은 상관관계를 보여주었으며, '승무원의 역량과 신념'도 '승무원의 자기학습 및 발견'과 .790으로 역시 높은 상관성을 보여주었다. 높은 상관관계는 잠재요인들 (Latent Variable) 간 인과관계성이 내재되어 있을 확률이 높기 때문에 다음과 같은 연구가설을 추가적으로 설정하였다.

H5 : 외국인 승무원의 셀프리더십을 구성하는 잠재요인들 간에 인과적 관계가 있을 것이다.

4.3 가설 검정

앞서 4.2장에서 설정한 연구가설 검정을 위해 셀프리더십이 조직효과성에 영향을 주는 기본적 인 모형을 설정하였다. 우선 실증분석을 위한 기 본 모형에서는 4개의 셀프리더십 잠재요인들을 독립변수로 설정하고 조직효과성을 구성하는 두 개의 잠재요인들(직무만족 및 직무몰입)을 종속 변수로 설정하였다.

하지만 기본모형에서는 모형의 적합도가 낮아지는 문제점이 도출되었다. 따라서 Modification Indices를 사용하였으며, Modification Indices 이후 수정모형에서는 잠재변수들 간 인과관계가 수정되었다. AMOS상에서 Modification Indices를 사용하는 목적은 이미 설정되어 있는 잠재변수들간 인과적인 경로를 재설정함으로써 전체 모형의적합도 (Goodness of Fit)을 향상되고 이에 따라관측변수들의 계수 가중치(Coefficient Loading)가 재조정될 수 있다[38]. 따라서 연구자는 Fig. 2와 같이 셀프리더십 잠재요인들 간 인과관계가반영된 수정연구모형을 제시하였다.

구조방정식을 이용한 실증분석 결과는 다음의 Table 7과 같다.

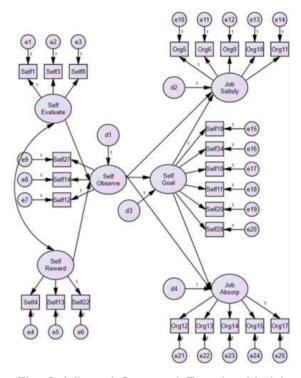


Fig. 2 Adjusted Structural Equation Model

Table 7. Validity Test Results of SEM

CMIN/df	RMSEA	RMR
1.869	.077	.048
GFI	AGFI	RFI
.808	.862	.913
IFI	TLI	CFI
.916	.903	.915

CMIN/df 는 1.869로 확인적 요인분석의 1.839 보다는 약간 증가하였지만 2.0 미만의 값을 기록 하여 Fig. 2의 실증모형 적합도는 우수한 것으로 판명되었다. 아울러 RMSEA는 .077 (<.08)이었으며 RMR 역시 .048(<.05)을 보여주어 확인적 요인분 석 적합도 보다 상승하였지만 여전히 수용할 만

잠재요인 간 경로		Estimate	Std. Error	C.R.	p-value	
Self Evaluation	→	Self Observation	.602	.108	5.558	***
Self Reward	\rightarrow	Self Observation	.152	.054	2.842	.004
Self Observation	\rightarrow	Self Goal	1.007	.113	8.940	***
Self Goal	\rightarrow	Job Satisfaction	25.880	93.195	.278	.781
Self Goal	\rightarrow	Job Absorption	2.951	1.142	2.586	.010
Self Observation	\rightarrow	Job Satisfaction	-25.217	94.197	268	.789
Self_Observation	\rightarrow	Job Absorption	2.416	1.137	2.125	.034

Table 8. Analysis of Estimates of Parameters (p<.05)

한 수준이었다.

Table 8에 제시된 경로분석 결과는 다음과 같다. 첫째, '자기보상'과 '자신의 신념과 역량'이라는 잠재변수가 '자가학습 및 발견'에 미치는 인과적인 경로는 C.R. 값과 유의확률이 각각5.558(p<.000) 및 2.842(p=.004)로 나타나 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향력을 주는 것으로 판명되었다.

둘째, '자가학습 및 발견'이라는 잠재변수가 '목표설정 및 실현'이라는 잠재변수에 미치는 영향력은 C.R. 값과 유의확률이 8.940(p<.000)로 나타나 통계적으로 매우 유의한 인과관계가 있음을 확인하였다.

셋째, '목표설정 및 실현'은 조직효과성 구성요인들 중 '직무몰입'에 미치는 영향력은 CR 값과 유의확률이 2.586(p=.010)으로 나타나 95% 신뢰수준에서 매우 유의한 영향력이 있는 것으로분석되었다. 또한 '자가학습 및 발견'이 '직무몰입'에 미치는 영향력을 분석한 결과 CR 값과 유의확률이 2.125(p=.034)로 나타나 유의한 영향력이 있는 것을 알 수 있었다.

5. 결 론

5.1 연구의 요약

구조방정식을 이용한 잠재요인들 간 경로분석 결과 Table 8과 같이 셀프리더십 구성요인들 중 '목표설정과 실현'및 '자가학습 및 발견'이 조 직효과성에 통계적으로 유의한 영향력을 미치는 것으로 분석되었다.

셀프리더십 구성하는 잠재요인들 중 '자기보상' 및 '자신의 신념과 역량'이라는 두 개의 잠재요인들은 '자가학습 및 발견' 이라는 잠재요인에 통계적으로 유의한 인과관계가 있는 것으로 판명되었다. 이는 Modification Indices를 적용한 Fig. 2의 실증모형을 토대로 분석한 경로분석 결과에

서 입증이 되었다.

Table 9. Summary of Hypothesis Tests

	연구 가설	채택여부
H1	외국인 승무원의 업무목표 설정 및 실현은 조직효과성에 정(+)의 영향을 미친다	채택
H2	외국인 승무원의 자가학습 및 발견은 조직효과성에 정(+)의 영향을 미친다	채택
Н3	외국인 승무원이 인식하는 역량과 신념은 조직효과성에 정(+)의 영향 을 미친다	기각
H4	외국인 승무원의 자기 보상은 조직 효과성에 정(+)의 영향을 미친다.	기각
H5	외국인 승무원의 셀프리더십을 구 성하는 잠재요인들 간에 인과적 관 계가 있을 것이다.	채택

해외 선행연구에서는 RSLQ 측정문항을 적용하여 확인적 요인분석을 통한 잠재변인들을 도출한 사례는 많았다. 하지만 외국인 객실승무원들을 대상으로 한 실증연구에서 잠재변인들 간 인과적 관계가 도출되어 향후 외국인 승무원들 관리 및 운영에 있어 다양한 연구방향 및 관리자적인 시사점을 제시해 줄 수 있는 근거가 될 수 있는 연구결과가 제시된 것으로 판단된다.

5.2 연구의 시사점

본 연구는 항공사의 조직효과성에 영향을 미치는 외국인 승무원의 셀프리더십을 구성하는 잠재요인들 간 인과관계를 실증하였다. 실증연구를 통해 궁극적으로 항공사 조직의 성과를 증대하고목표를 달성하기 위한 외국인 승무원 인력운영

전략과 향후 발전 방향을 제시하고자 하였다.

첫째, 셀프리더십의 구성요인 중 '자기보상' 과 '자신의 신념과 역량'이라는 잠재변수가 '자가학습 및 발견'에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향력을 주는 것으로 판명되었으므로 외국인 승무원들이 비행 근무 외 시간에 충분한 휴식과 여가활동을 통하여 자기보상을 실현하게 하고 직무에 대한 뚜렷한 인식과 자신감을 강화시킬 수 있도록 조직의 목표와 추진방향을 지속적으로 숙지시킨다.

둘째, '자가학습 및 발견'이라는 잠재변수가 '목표 설정 및 실현'통계적으로 매우 유의한 인 과관계가 있으므로 직무역량 강화를 위한 자가학 습 자료를 충분히 제공하고 온오프라인 학습과정 운영, 커뮤니케이션 채널을 활성화한 후 비행근 무에 임하기 전 브리핑을 통한 업무지식 숙지상 태를 수시로 점검한다.

셋째, '목표설정 및 실현'은 조직효과성 구성요인들 중 '직무몰입'에 미치는 영향력이 있는 것으로 분석되었다. 이는 외국인 승무원에게는 언어적인 이유로 의사소통에 제약이 있으므로 조직의 목표와 방향에 대한 명확한 인식을 갖고 객실서비스에 임하도록 그들의 언어를 통해 전달자역할을 하는 것이 필요하다. 즉 중국인 승무원에게는 중국어로 의사소통이 가능한 관리자의 역할이 필요하다. 외국인 승무원 중 한국어 능통자를 강사로 활용하거나, 한국어 능통자를 적극 채용하는 등 조직 내 원활한 커뮤니케이션이 이루어져 조직의 목표와 방향을 외국인 승무원에게도 항시 숙지할 수 있도록 하는 것이 조직효과성을 높이는 방안이 될 것이다.

넷째, '자가학습 및 발견'이 '직무몰입'에 미치는 영향력이 있는 것으로 분석되었다. 언어, 업무지식, 각종 규정준수 등 여러 가지 직무에 필요한 지식을 지속적인 자가학습을 통하여 취득하게하기 위해서는 시스템적인 환경이 조성되어 있어야 한다. 즉, 여러 시험응시 기회를 제공하고 이를 평가에 반영하고 보상시스템을 통해 자가학습할 수 있는 환경을 만들어 주어 개인이 발전할때 궁극적으로 조직의 발전이 이루어 질 것이다.

결론적으로 외국인 승무원의 조직효율성을 높이기 위해서는 셀프리더십을 구성하는 잠재요인들이 잘 발휘될 수 있도록 회사의 승무원 인력운영시스템의 원활한 지원이 이루어져야 할 것이다. 또한 항공사 내 승무원 관리자와 외국인 승무원 개개인의 커뮤니케이션 채널이 되어 줄 수있는 리더그룹이 상호 협력관계를 통하여 유기적으로 작용한다면 최상의 조직효과성을 이루어 낼

수 있다. 외국인 승무원의 셀프리더십의 중요성을 인식하고 조직차원의 지원이 동반될 때 그들도 내국인 승무원 못지않은 중요한 역할을 담당할 것이라고 기대한다.

참고문헌

- 1) 캔 블랜차드, (조천제 옮김), (2009) "1분 셀 프리더십", 21세기북스
- 2) 민병철, 임성원, 김한결, 이현실 (2013), "셀 프리더십의 영향요인과 효과: 의료기관 조직구성 원을 중심으로", 보건행정학회지 23(1). pp. 66-77
- 3) Manz C. (2003), "Super leadership: leading others to lead themselves. NACUFS Regional Conference, Amherst: University of Massachusetts
- 4) Robbins, Stephen P. (2003), "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications", Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- 5) 손현종 (2008), "한·중 특급호텔 총지배인의 리더십, 조직문화 및 조직효과 성의 비교연구", 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.
- 6) 박경혜 (2008), "태권도지도자의 리더십유형이 조직문화 및 조직유효성에 미치는 영향", 박사학 위논문, 경희대학교 대학원.
- 7) Daft, Richard L. (2001), "Organization Theory and Design", Cincinnati: South-Western College Publishing
- 8) 한상준 기자 '하늘의 꽃도 다문화 외국 인 승무원 쑥쑥 는다', 동아일보, (2012. 3. 10)
- 9) 장지승, 이남령, 김태준, 김승복 (2012), "국 적항공사 외국인 객실승무원의 직무적응 모형 검증 에 관한 연구", 한국항공운항학회 20(3) pp.76-89
- 10) Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1991), "Super leadership: Beyond the myth of heroic leadership", *Organizational Dynamics*, 19, pp. 18-35.
- 11) 김용일 (2008), "셀프리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구", 숭실대학 교 대학원 석사학위논문
- 12) 김연선 (2010), "셀프리더십이 팀웍과 자기 효능감, 직무만족, 조직몰입 및 직무성과에 미치 는 영향", 세종대학교 대학원 박사학위논문
- 13) 김정자 (2011), "성격특성과 셀프리더십의 관계에 관한 연구", 울산대학교 대학원 석사학위논문
- 14) 김남표 (2007), "초등학교장의 변혁적지도 성과 학교조직효과성의 관계", 국민대학교 교육 대학원 석사학위논문
 - 15) 송정수, 양필석 (2008), "셀프리더십과 혁신

- 행동과 관계에서 직무만족의 매개효과에 관한 연구", 인력개발연구, 10(1), pp. 223-246
- 16) 김민정 (2007), "대학생의 셀프리더십 개발에 영향을 미치는 학습자 변인 연구", 이화여자 대학교 대학원 교육학과 박사학위논문
- 17) 송선기 (2009), "학교단위 책임경영과 학교 조직효과성의 관계 탐색", 한국교원대학교 대학 원 석사학위논문
- 18) 조윤정 (2010), "성인 학습자의 자기주도성 함양을 위한 셀프리더십 전략과 개발 방법", 전 인교육 2, pp.166-185
- 19) 윤지민, 안도희 (2011), "성인의 셀프리더십 수준에 영향을 미치는 개인적 특성", 직업능력개 발연구 14(1), pp.195-219
- 20) 장경희 (2014), "초등교사의 직무역량과 학교조직효과성의 관계", 경인교육대학교 초등교육행정전공, 석사학위논문
- 21) Argyris, C. (2004), "Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge", Oxford: Oxford University Press.
- 22) Selmer, J. (2007), "Which is Easier? Adjusting to a Similar or to a Dissimilar Culture: American Business Expatriates in Canada and Germany", International *Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), pp.185-201.
- 23) Steers R. M. (1977), "Organizational Effective- ness: A Behavioral View", Goodyear Publishing Co., Santa monica, CA, pp. 204
- 24) 김경이 (1995), "대학생이 인식하는 대학 조직문화와 조직효과성에 대한 연구", 이화여자 대학교 대학원, 교육학과 박사학위논문
- 25) 최홍석, 한승주 (2008), "정보기술과 조직개편의 상호작용에 관한 연구", 한국행정학보 42(1), pp.323-344
- 26) 조경호, 김정필 (2005), "지방자치단체장의리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계: 경쟁가치모형의 적용", 지방행정연구 63(4), pp.59-90
- 27) 민진 (2003), "조직 효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화", 한국행정학보, 37(2), pp. 83-104
- 28) Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002), "The Revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership", *Journal of Managerial Psychology*, 17, pp. 672-691.
- 29) Houghton, J. D., & Jinkerson, D. L. (2007), "Constructive thought strategies and job satisfaction: A preliminary examination", *Journal of Business and Psychology*, 22, pp. 45-53.

- 30) Anderson, J. S., & Prussia, G. E. (1997), "The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity", *The Journal of Leadership Studies*, 4, pp. 119-143.
- 31) Jeffery. D. Houghton, David Dawley, Trudy C. DiLiello (2012), "The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire: A more Concise Measure of Self-Leadership", *International Journal of Leadership Studies*, pp. 217-232
- 32) Curral, L., & Marques-Quinteiro, P. (2009), "Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation", *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 25, pp. 165-176.
- 33) Ho, J., & Nesbit, P. L. (2009), "A refinement and extension of the self-leadership scale for the Chinese context", *Journal of Managerial Psychology*, 24, pp. 450-476.
- 34) Bright Mahembe, Amos S. Engelbrecht, Francois S. De Kock (2013), "A Confirmatory Factor Analytic Study of a Self-Leadership Measure in South Africa", South African Journal of Human Resource Management 11(1), Art. #520, pp. 10
- 35) Kline, P., (2000), "The handbook of psychological testing" (2nd ed.). London: Routledge, pp. 13
- 36) Nunnally, J. C. (1978), "Psychometric theory" (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- 37) 채서일, (2003), "사회과확조사방법론", 제3 판, 비앤엠북스, pp.116-123
- 38) 우종필, (2012), "구조방정식모델 개념과 이해", 한나래 아카데미, pp.154-176