

# 항공객실승무원의 팔로워십, 리더십 유형이 직무만족 및 팀 몰입에 미치는 영향

이지민 · 윤승희†

신구대학교 비즈니스실무학부 항공서비스학과

## A Study on the Effects of Followership and Leadership of Flight Attendant on Job Satisfaction and Team Commitment

Lee Chi Min · Yun Seung Hee†

Shingu College Practical Business Field Dept. of the Airline Service

### ABSTRACT

**Purpose:** The purpose of this study was to propose useful suggestions by analyzing causal effect relationship between quality of followership, perceived style of leadership, job satisfaction and team commitment in the aviation industry.

**Methods:** For the analysis of this study, a survey was conducted on local flight attendant. A total of 364 surveys were collected and 336 effective samples were used for analysis. And the collected data were analyzed using Structural Equation Modeling.

**Results:** The results of this study were as follows : First, In the relationship between quality of followership and perceived leadership styles, independent thinking has a positive effect on all six sub-factors of transformational and transactional leadership and active engagement has negative influence on all six sub-factors of transformational and transactional leadership. In addition As a result of total and direct and indirect effects, Idealized Influence of perceived leadership style indirectly influences between Quality of Followership and job satisfaction, Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Contingent Reward of perceived leadership style have been shown to have indirect effects on team Commitment

**Conclusion:** Based on the characteristics of followers and the type of leadership, it is necessary to develop ways to develop job satisfaction and team commitment of airline crews. In addition, flight attendant act as leaders and followers of each other depending on their work characteristics. Therefore, it is necessary to understand the relationship between leadership and followership based on the results of this study.

**Key Words :** Flight Attendant, Leadership, Followership, Job Satisfaction, Team Commitment

● Received 7 November 2018, 1st revised 2 December 2018, accepted 3 December 2018

† Corresponding Author(shyun923@naver.com)

© 2018, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

※ 본 논문은 SCK사업에서 연구비를 지원받아 작성된 논문입니다.

# 1. 서론

4차 산업사회의 발전과 국가의 여가시간증대정책은 항공 수요의 증가로 이어져 항공 산업분야는 양적·질적 성장세를 나타내고 있으며 항공사 서비스품질의 경쟁우위 결정에 있어서 인적자원의 역할비중이 지대한 항공객실서비스 종사자의 수도 증가하고 있다. 2017년 12월 기준 국가통계포털(KOSIS)의 자료에 따르면, 국내 입출항 누적 국적 항공기와 한국계승무원의 수는 308,845대, 3,000,856명으로 2012년 기준수치인 205,272대, 2,245,432명과 비교할 때 지난 5년간 50.5%와 34%의 증가율을 나타내고 있다. 항공사를 이용하는 고객이 결정하는 서비스의 품질과 항공사 서비스종사자는 불가분의 관계에 있으며 특히, 객실승무원은 항공운송서비스의 생산과 배달에 직접적으로 참여하며, 이들의 서비스가 고객이 지각하고 평가하는 서비스 품질에 반영되므로 항공운송서비스의 핵심이 된다(Choi, 2005).

항공사 객실서비스 분야는 해당 항공편의 리더인 사무장이 비행여정에서 발생하는 모든 상황을 통제하고, 탑승근무자들을 관리하지만 실질적인 서비스전달의 주체는 리더의 영향력을 수용하며 팔로워로서 안전과 서비스제공을 담당하는 다수의 객실승무원이 된다. 고객과 상호작용하는 이들의 업무수행능력과 역할은 그대로 고객이 지각하는 서비스 상품 품질결정의 척도가 되기 때문에 이들에 대한 역할부여와 관리는 기업이 지향하는 경영성과를 달성함에 있어 매우 중요하다(Cho, 2010). 인적자원관리와 기업 경영성과 달성의 밀접한 순환의 과정을 고려하여 객실서비스 품질 향상을 위한 효율적인 방안으로써 항공편 팀 배정 방식으로 운영되고 있는 객실승무조직의 팀워크 증진을 위한 객실 승무원의 인적자원관리가 필요하다(Bea, 2015).

서비스 기업 종사자가 나타내는 높은 수준의 직무만족은 개인의 직무에 대한 만족을 넘어서 조직의 성과와 발전에 직접적인 영향을 미친다. 또한 직무에 대한 높은 동기부여의 인식은 제도적 맥락에서 자원의 육성과 역량향상, 팀워크중심운영 등의 고 몰입 인적자원관리에 의한 조직의 긍정적인 개입에 대한 인식으로 형성되며 이러한 서비스 기업과 종사자의 긍정적 관계는 서비스 품질 향상에 기여하므로 새로운 서비스성과 창출의 원천이라 할 수 있다(Kim, 2017; Cho, 2010).

인적자원관리를 위한 리더의 역할이 증시됨에 따라 리더십에 대한 연구가 활발히 연구되어져 왔으며 리더와 조직의 성공을 좌우하는 팔로워 역할의 부각으로 리더십과 팔로워십의 관계에 관한 연구는 지속되고 있다. 행위적 관점에서 인적자원은 리더와 팔로워로 구분될 수 있으며 대다수의 구성원들은 리더와 팔로워의 역할을 동시에 수행하기 때문에 리더십과 팔로워십의 개념을 함께 연구하는 것이 필요하다(Lee, 2015). 객실 승무원의 경우, 개인별 근무구역과 역할이 배정되어 부여되지만 클래스별 서비스운영, 추가업무부여방식 적용으로 두 역할의 동시 수행을 요구하는 근무환경이 요구되는 실정이다. 학문적 이론에 기반을 둔 항공객실승무원 대상의 리더십, 팔로워십에 대하여 선행연구들이 이루어졌으나 리더십, 팔로워십의 영향관계에 대한 연구는 매우 미흡하다. 이에 앞서 기술한 해당분야의 업무 특성을 반영한 인적자원관리와 팀워크 증진의 필요성에 따라 본 연구에서는 팔로워를 주체로 한 객실 승무원의 팔로워십 특성과 이들이 지각한 리더십의 유형이 직무만족과 팀 몰입에 미치는 영향에 대해 체계적인 분석을 하고자 한다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1 팔로워십(Followership)

팔로워십은 사전적으로 ‘추종력’이라는 의미를 가지며 리더를 따르는 부하의 역할로 정의되지만 현대사회의 팔로워 역할은 조직의 목표달성을 위해 리더와 상호적인 관계를 하는 과정으로 볼 수 있다. Kelly(1988)는 리더와 함께 조직목표 달성을 위한 독립적 사고와 능동적 참여로 행동하는 과정이라 하였으며, Chaleff(1995)는 팔로워와 리더가 함께 비전을 공유하며 조직 성공을 위해 참여하는 과정이라고 정의하였다.

Kelley(1992)는 팔로워십 특성의 범주를 독립, 비판적 사고(Independent, Critical Thinking)와 능동적 참여(Active Engagement)의 정도에 따라 모범형(Exemplary followers), 순응형(Conformist followers), 소외형(Alienated Followers), 실무형(Pragmatist followers), 수동형(Passive followers)의 5가지의 유형으로 구분하였으며, 또 다른 연구Kelley(1988)에서는 이 5가지 유형을 Effective Followers, Yes People, Alienated Followers, Survivors, Sheep으로 표현하고 효율적인 팔로워의 자질로 자기 관리(Self-Management), 헌신(Commitment), 역량 및 집중력(Competence and Focus), 용기(Courage)를 강조하였다.

Chung et al.(2006)은 특1급 호텔 식음료업장 종사원을 대상으로 한 팔로워십 특성과 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향을 연구에서, 팔로워십 특성의 하위요인인 능동적 참여와 열정이 직무만족에 긍정적인 영향을 주었으며 팔로워십 특성과 직무만족 간 리더십의 영향관계에서는 거래적 리더십이 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 결과를 제시하였다.

Oh(2010)는 세무회계 전문직 종사자를 대상으로 한 연구에서 팔로워십 유형이 직무만족에 미치는 영향에 있어 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 매개효과와 조절효과를 분석하였다. 그 결과, 변혁적 리더십과 팔로워십의 수동형, 실무형이 직무만족에 정의 영향을 나타냈으며, 팔로워십이 직무만족에 미치는 리더십의 매개효과 및 조절효과는 영향관계가 없으며, 세무회계 조직 내의 리더는 팔로워의 직무만족에 영향을 미치지 않는다고 하였다.

Shin and Kim(2016)은 공기업 종사자를 대상으로 팔로워십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 조직구성원이 인식하는 변혁적 리더십의 매개효과를 연구하였다. 팔로워십과 혁신행동 사이에 변혁적 리더십은 부분적 매개효과가 있는 것으로 나타났으며 구체적으로 변혁적 리더십의 하위요인인 개별적 배려가 팔로워십과 혁신행동에 가장 큰 매개효과를 나타내었다. 또한 팔로워십 특성 중 독립적 사고에 지원적 리더십 유형이 가장 큰 영향관계를 나타내었으며 팔로워십 특성의 하위요인인 적극적 참여에 가장 긍정적인 영향을 미치는 것은 개별적 배려로 나타났다.

Lee(2015)은 생명보험 종사자를 대상으로 팔로워십의 특성과 유형이 정서적 몰입에 미치는 영향관계를 규명하고 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 팔로워십과 정서적 몰입에 미치는 조절효과를 분석하였다. 팔로워십의 유형은 순응형, 모범형, 실무형, 소외형, 수동형의 순으로 정서적 몰입에 정의 영향을 미쳤고, 팔로워십의 특성은 적극적 참여, 독립·비판적 사고의 순으로 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 팔로워십과 정서적 몰입의 관계에 변혁적 리더십, 거래적 리더십의 조절효과는 유의하지 않는 것으로 나타났다.

## 2.2. 리더십(Leadership)

Burns(1978)는 그의 연구에서 리더십은 팔로위를 포함한 리더로서 리더와 팔로워 모두의 가치와 동기를 나타내는 특정 목표를 위해 행동하는 것으로 정의하며 리더십 능력은 리더 자신과 팔로워의 가치와 동기에 따라 행동하는 방식에 달려 있다고 설명한다. 또한 리더십은 팔로워의 요구와 목표에서 분리될 수 없으나 그 상호작용은 본질적으로 거래적, 변혁적의 다른 두 가지 리더십 형태를 취하며 거래적 리더십은 경제적, 정치적 또는 심리적인 거래가 이루어질 때 팔로워에 대한 리더의 주도권 행사로부터 발생되며, 상호간 지속적으로 더 높은 목표를 달성하기 위해 리더와 팔로워를 결속시킬 수 없으나 변혁적 리더십은 리더와 팔로워에게 서로 더 높은 수준의 동기부여와 도덕적인 성장을 발생시키고 공동의 목표실현을 위한 상호 지원으로 연계된다고 하였다.

최초의 리더십의 측정 도구는 (MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire)은 Bass(1985)에 의해 개발되었으며 계속된 검증을 통하여 현재의 MLQ 5X가 사용되고 있다(Bass, 1985; Bass and Avolio, 2004). 리더십 유형에 대해 변혁적 리더십에 대한 하위요인은 이상화 영향(태도, 행동), 동기 부여, 지적 자극, 개별적 고려의 4개의 요인으로, 거래적 리더십은 임시 보상, 예외관리(활동적, 수동적)요인으로 구분하였으며, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 관계에 대하여 한 사람의 리더가 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인을 함께 가지고 있을 수 있다고 하였다(Bass and Avolio, 1994; Bass, 1997).

Bass and Avolio(2004)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 8가지 하위요소를 포함한 FRLD(Full Range of Leadership Development)를 제시하였다.

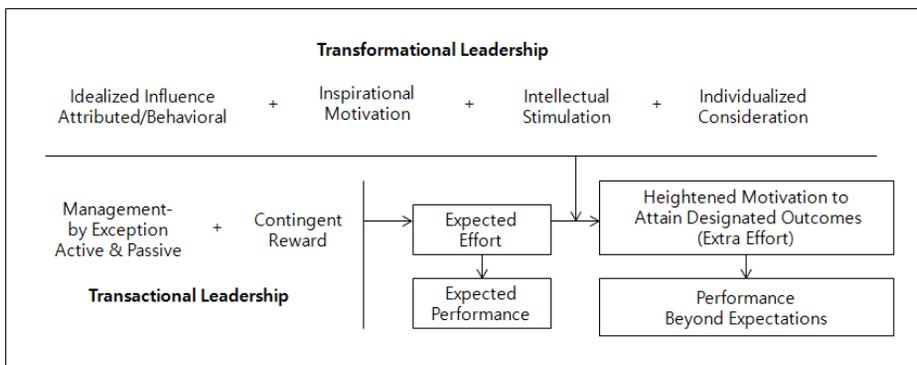


Figure 1. Full Range of Leadership Development(FRLD)

Lee(2011)은 외식기업의 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 연구하였으며 연구결과, 리더십의 측정도구로써 제시된 3가지의 거래적, 변혁적, 감성적 리더십 유형이 모두 팔로워의 직무만족, 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 리더십이 직무만족, 조직몰입과 밀접한 관계가 있음을 확인하였다. 직무만족에 있어 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 감성적 리더십의 순으로 정의의 영향을 보였으며, 변혁적 리더십보다 거래적 리더십이 더 많은 영향을 미치는 연구 결과에 대하여 고객과 공유하는 업무공간, 감정적 제한이 요구되는 업무강도에 비해 낮은 임금율의 책정을 원인으로 제시하였다. 또한 팔로워의 조직몰입에 있어서 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 많은 영향을 보였으며 변혁적 리더십의 하위 요인인 카리스마, 개별적 고려, 지적자극, 동기부여로 인한 조직과 구성원의 심리적 일체감이 조직몰입을 가져온다고 하였다.

Jung(2003)은 변혁적 리더십과 호텔종사원의 직무만족, 조직몰입의 영향관계에 대하여 연구하였으며 변혁적 리더십은 직무만족, 조직몰입에 긍정적 영향관계를 가지고 있으며 인적자원의 의존도가 높은 호텔기업에서의 리더십

을 통한 인력자원의 효과적인 활용을 바탕으로 서비스 품질의 향상의 필요성을 나타내고 있다.

Braun et al.(2013)은 대학의 교직원을 대상으로 변혁적 리더십, 직무만족, 팀 성과에 대한 영향관계에 대한 연구를 하면서 신뢰에 대한 다중매개 모델로 분석을 진행하였다. 그 결과, 변혁적 리더십은 직무 만족 및 팀 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이 연구에서 변혁적 리더십은 개인과 팀 차원의 분석 실행에 의의를 가지고 있으며 슈퍼바이저에 대한 신뢰는 슈퍼바이저의 변혁적 리더십과 직무만족에 대한 개인적 인식에 매개효과를 나타내고, 팀의 신뢰는 슈퍼바이저의 변혁적 리더십과 직무 만족에 대한 팀 차원의 인식에 매개효과를 나타낸 실증적 증거를 제공했다.

Kim and Park(2010)은 국적 항공사 종사원의 거래적, 변혁적 리더십에 관해 인구 통계적·사회경제적 특성에 따른 차이를 분석하는 연구에서 효과적인 리더십 유형을 알아보고자 하였다. 인구통계학적 특성 중 성별을 제외한 학력, 연령, 직위, 근속연수 그리고 소속 항공사의 분석에서 리더십 유형에 집단 간 차이를 보였다. 연령이 높을수록 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 긍정적 평가를 보였으며 변혁적 리더십은 교육수준이 높을수록, 근속연수가 많을수록, 거래적 리더십은 직위가 낮을수록, 학력에 대해서 특정 범위의 집단에서 긍정적 평가를 나타내었다. 또한 LCC 항공사가 FSC항공사보다 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마와 지적자극에 긍정적 평가를 보였다.

### 2.3 직무만족(Job Satisfaction)

Locke(1976)은 직무만족에 대하여 긍정적인 정서 상태로 이끄는 직업 또는 직무 경험에 대한 평가로 정의하고 업무, 임금, 승진, 인적, 복리후생, 작업환경, 감독, 동료관계, 회사 경영방침으로 직무만족 요인을 구분하였다. 직무만족에 대한 측정방법은 매우 다양하며, 직무에 대한 전반적 만족도를 4가지 문항에 의해 측정하는 정서적 직무만족 지수(BIAJS:BillionJoseful Employee Satisfaction), 승진, 동료, 직무 자체, 감독 및 급여의 5 가지 측면에서 직무만족을 측정하는 직무기술지수(JDI :Job Descriptive Index), 100가지 문항으로 다양한 방면의 직무만족을 측정하는 MSQ: Minnesota Satisfaction Questionnaire)등이 있다.

Azeem(2010)의 직무만족과 조직몰입의 연구에서는 Smith et al.이 개발한 직무 기술 지수(JDI:Job Descriptive Index)에 의해 직무의 특성 및 내용, 급여, 감독, 프로모션의 기회, 동료와의 관계로 직무만족을 측정하였으며 장기 근무자가 조직에 대한 몰입도가 더욱 크다는 결과와 함께 직무만족이 조직몰입의 중요한 예측변수임을 나타내었다.

Han(2015)는 항공 객실승무원의 직무특성과 직무만족, 이직의도의 영향관계에 대하여 연구하였으며, 직무만족을 내재적 가치, 외재적 가치로 측정하였다. 직무특성의 하위 요인 중 피드백이 직무만족의 내재적 가치 요인과 외재적 가치 요인에 정의 영향을 나타내었으며 이직의도에는 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 과업중요성 수준이 높을수록 직무만족의 내재적 가치에 긍정적인 영향을 나타내었으며 직무만족의 외재적 가치가 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Oh et al.(2007)은 국내 종업원을 대상으로 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도간의 메타분석을 진행하였으며 직무만족과 조직몰입은 긍정적인 상관관계를 보였으며 직무만족과 조직몰입은 지향 대상이 각각 조직과 직무로 상이 하였지만 매우 높은 상관관계를 보였다. 또한 직무만족과 조직몰입은 모두 성과와 긍정적 관련을 보였으며 성과의 유형 중 과업성과보다 조직시민행동/맥락성과에 더 높은 관련을 나타냈으며 조직몰입이 직무만족보다 직무성과에 더 큰 관련성을 보였다.

Suh(2016)은 항공 객실승무원을 대상으로 구성원 역량, 직무만족, 고객지향성의 관계를 연구하였으며 객실승무원의 역량은 전문성, 대인관계능력, 개인적 특성역량 순으로 높게 나타났으며 이 역량간의 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 객실승무원의 역량의 하위요소인 개인적 특성역량이 직무만족에 유의한 영향을 미쳤으며 전문성의 하위

요인인 영어능력, 개인적 특성역량 중 직업 취향 성, 주도성, 조직헌신, 대인관계능력 중 팀워크가 유의한 영향을 미쳤다. 또한 객실승무원의 높은 역량은 고객지향성에 긍정적 영향을 보이는 것으로 연구되었다. 연구결과를 토대로 객실 승무원의 고객지향성을 높이기 위한 직무만족 증대 방안의 제시가 강조되었다.

Byun(1982)은 서울, 경기권의 국내 기업체 인적자원개발 담당 정규직 직원을 대상으로 직무스트레스와 직무만족 간의 상관관계를 파악하였으며 직무만족에 있어 가장 영향을 미치는 직무스트레스 요인은 역할과다, 역할 갈등으로 나타났으며 이에 대하여 대처 가능한 프로그램의 개발, 조직 구성원에 비해 상대적으로 교육의 기회를 상실 할 수 있는 점을 고려한 교육적 보상과 역량 충전의 기회의 제공을 제안하였다.

## 2.4. 팀 몰입(Team Commitment)

팀은 전통적 조직에서의 집단과 같이 조직 내 집단을 구성하는 기본 단위이며 팀은 개인으로 구성된다. 팀은 조직과 개인을 연결하는 구조로 개인의 태도, 행동에 영향을 주며 조직과의 영향에 있어 가교의 역할을 담당한다(Kim, 2001). 팀 몰입은 개인이 속한 조직 내 팀의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용을 통해 팀에 소속되고 이를 유지하고자 하는 욕구이며, 팀 내의 상사와 동료에 대한 신뢰와 수용 및 팀을 향한 애착심의 정도로 정의된다(Bishop and Scott, 2000; Chung, 2013).

Mowday et al (1982)은 팀에 몰입되어 있는 종사원을 팀의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 팀을 대신하여 상당한 노력을 기울이려는 의지, 팀과 관계 유지하고자 하는 강한 욕구로 묘사하였으며 팀 몰입에 대한 측정 도구는 이들에 의해 개발된 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)가 가장 널리 활용되고 있다(Bishop and Scott, 2000). 팀은 조직을 구성하는 핵심단위이며 팀과 조직은 동일한 목적을 달성하기 위한 형성단위이므로 구성원의 팀에 대한 애착은 거시적 관점에서 팀이 소속된 조직을 향한 태도로 이어질 수 있어 팀 몰입은 조직에 대한 태도의 형성에 관련되어 있다고 할 수 있다(Seo and Kim, 2003).

Seo and Kim(2003)은 집단의 응집성, 상사에 대한 신뢰, 직무만족의 선행 변수를 통하여 팀 몰입이 조직몰입에 이어지는 과정을 알아보려고 하였으며 연구 결과, 팀 몰입은 조직몰입의 발전에 정의 영향을 미치며 집단의 응집성과 직무만족은 팀 몰입을 통하여 조직몰입에 간접적 영향을 나타내었다.

Ha(2017)는 항공사 객실승무원의 팀 조직문화가 팀 조직몰입과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서, 팀 내 조직문화 중 집단문화와 개발문화는 조직몰입에 정의 영향을, 집단문화와 합리문화는 고객 지향성에 정의 영향을 미치며, 항공사 승무원의 팀 조직몰입이 고객지향성에 높은 정의 영향을 미치는 결과를 제시하였다.

Ha(2011)은 항공 객실 승무원의 직업가치관, 직무만족, 팀 몰입과 서비스 성과간의 영향에 관한 연구에서 내적 직업가치관, 외적 직업가치관 순으로 모두 팀 몰입에 정의 영향을, 직무만족의 하위요인인 임금, 근무환경, 승진의 순으로 모두 팀 몰입에 정의 영향을 미치는 결과를 제시하였다. 또한 팀 몰입은 서비스 성과에 유의미한 영향관계가 없는 것으로 나타났다. 연구결과와 관련해 객실 승무원의 팀 몰입과 직무만족을 위해 조직관심과 활동선호성의 내적 직업가치관을 중시되는 인적자원관리체제 확립 및 내적 직업가치관의 특성과 관련해 다양한 가치가 수반된 업무에 대한 접촉의 기회가 증대되어야 한다는 점을 시사하고 있다.

### 3. 연구 설계

#### 3.1 연구모형

본 연구는 선행연구에서 살펴본 바와 같이 객실승무원의 팔로워십 특성이 이들이 지각한 리더십의 유형과 직무만족 및 팀 몰입에 미치는 영향과 팔로워십의 특성과 직무만족 및 팀몰입 간의 영향관계에 있어서 지각한 리더십의 유형이 매개역할을 하는지에 대해 연구하는데 목적이 있다. 이를 모형 화하여 나타내면 Figure 2와 같다.

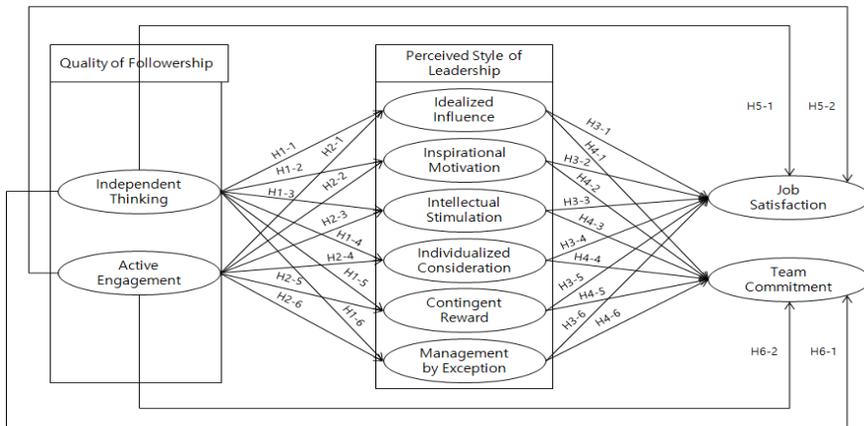


Figure 2. Research Model

#### 3.2 연구가설의 설정

##### 3.2.1 팔로워십의 특성과 리더십 유형

호텔직원의 팔로워십 특성과 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향(Chung et al., 2006), 전문직 종사자의 팔로워십과 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향요인에 관한 연구(Oh, 2010), 조직구성원의 팔로워십이 그들의 혁신 행동에 미치는 영향- 조직구성원이 인식하는 변혁적 리더십의 매개적 효과를 중심으로(Shin and Kim, 2016), 팔로워십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구(Lee, 2015)등의 선행연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1-1~H1-6 : 팔로워십 특성의 독립적 사고는 지각한 리더십의 유형(이상화영향, 동기부여, 지적자극, 개별적 고려, 임시 보상, 예외 관리)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2-1~H2-6 : 팔로워십 특성의 능동적 참여는 지각한 리더십의 유형(이상화영향, 동기부여, 지적자극, 개별적 고려, 임시 보상, 예외 관리)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

##### 3.2.2. 리더십 유형과 직무만족

Kim(2009)와 Lee(2015)는 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 리더십 유형과 직무만족에 대한 선행연구를 고찰한 결과, 팔로워십 요인의 경우와 마찬가지로 산업 및 직무군의 특성에 따라 다소 상이한 결과를 보였으나 대체로 변혁적 리더십이 직무만족에 유의한 것으로 나타났다. 이상의 논의를 바탕으로 객실승무원이 지각한 리더십 유형과 직무만족의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3-1~H3-6 : 지각한 리더십 유형(이상화영향, 동기부여, 지적자극, 개별적 고려, 임시 보상, 예외 관리)은 직무 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3. 리더십 유형과 팀 몰입

호텔조직의 변혁적 리더십, 팀 구성원 간 교환관계와 팀 몰입 및 이직의도 간 인과관계 분석(Kim, 2018), 호텔기업의 변혁적 리더십과 구성원의 팀에 대한 조직 후원인식이 팀 유능감 및 팀 몰입에 미치는 영향에 관한 구조 모형 분석(Kim, 2011)의 선행연구 고찰을 통하여 리더십 유형과 팀 몰입 간 유의한 영향관계를 확인하였으며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4-1~H4-6 : 지각한 리더십 유형(이상화영향, 동기부여, 지적자극, 개별적 고려, 임시 보상, 예외 관리)은 팀 몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4. 팔로워십 특성과 직무만족 및 팀 몰입

호텔 직원의 팔로워십 특성과 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향(Chung et al., 2006), MICE산업 팀 리더의 변혁적 리더십이 몰입과 서비스 성과에 미치는 영향(Tak and Lee, 2015)의 선행연구를 바탕으로 팔로워십 특성과 직무만족, 팀몰입에 관한 영향 관계를 고찰하였으며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5-1~H5-2 : 팔로워십 특성(독립적 사고, 능동적 참여)은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H6-1~H6-2 : 팔로워십 특성(독립적 사고, 능동적 참여)은 팀 몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

## 4. 실증분석

### 4.1 자료의 수집 및 분석방법

본 연구의 연구대상은 국내의 항공사의 객실승무원으로 이들이 항공기 탑승근무를 하며 행하는 행동특성 가운데 자신이 지니는 팔로워십 특성과 해당 탑승항공편의 리더인 객실사무장의 행동을 통해 지각한 리더십 유형이 자신의 직무만족 및 팀 몰입에 미치는 영향을 알아보고자 하는데 그 목적을 두고 있다. 이를 위해 항공객실서비스 전문가 4인의 설문지 내용 감수 및 자문과정을 거쳤으며, 이를 통해 일부 문항내용의 수정 및 보완작업을 하였다. 설문조사는 단순무작위표본추출법(SRS:simple random sample)을 활용한 설문 URL배포 방식으로 항공사에 재직하고 있는 내국인 객실승무원 대상으로 2018년 9월 21일부터 총 10월 17일까지 총32일간 진행되었고, 총 364부의 설문을 수집하여 부분적인 무응답 및 불성실한 응답 28부를 제외한 유효표본 336부를 분석에 사용하였다.

본 연구의 분석방법으로 첫째, 표본의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 측정항목의 내적일관성과 각 구성개념에 대한 개념타당성, 수렴타당성을 평가하기 위해 신뢰도분석(Cronbach's  $\alpha$ 계수)과 확인적 요인분석(CFA:Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 셋째, 구성개념 간 판별타당성을 검증하기 위해 상관관계 분석을 실시하였으며, 넷째, 연구모형의 적합성을 검증하고 이를 바탕으로 가설을 검증하기 위해 구조방정식모형(SEM:Structural Equation Modeling)을 통해 모형의 적합도 및 구성개념 간의 인과관계를 살펴보았다. 위와 같은 분석을 위해 본 연구에서는 사회과학 분석에 널리 쓰이는 통계패키지 SPSS 21.0과 AMOS 21.0을 사용하여 실증분석을 실시하였다.

### 4.2 변수의 측정

선행연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 문항을 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였으며 모든 문항은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 0=보통이다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 먼저 팔로워십은 리더십과 더불어 조직의 공동의 목표를 수행하기 위한 팔로워의 바람직한 행동 특성으로 정의하였다. Kelley(1992), Guion,(1998), Leonard (2009)의 연구에서 사용한 팔로워십 특성의 하위요인인 관한 독립적 사고, 능동적 참여 정도를 측정하기 위해 총 20문항을 사용하였다.

리더십은 팔로워십과 더불어 조직의 공동의 목표를 지향하기 위해 행하는 내·외적 행동 유형으로 정의하고, 팔로워가 탑승근무 시 지각하는 상사의 리더십을 측정하였다. 지각한 리더십 유형을 측정하기 위해 Bass(1985)의 연구와 Avolio and Bass(2004)에 의해 개발되어진 리더십 측정 도구 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire) 5X에서 변혁적 리더십, 거래적 리더십 유형에 관한 32문항을 도출하였다.

직무만족은 팔로워가 개인의 직무를 수행하는데 있어 느끼는 직무의 전반적 만족 정도로 정의하였다. Judge et al.(1998), Edmund et al.(2012)의 연구를 바탕으로 5개 문항을 사용하였으며 설문응답자들의 주위 환기목적과 수집된 자료의 정확도점검을 위해 3번, 5번 문항은 역문항으로 측정하였다. 마지막으로 팀 몰입은 팔로워가 팀 구성원으로서 팀에 귀속되고자 하는 애착의 정도라고 정의하고, Bishop and Scott(2000)의 연구를 바탕으로 8개 문항을 사용하였다.

Table.1 Survey Configuration

Classification		Measurement	No. of questions	Researcher
Quality of Followership		Independent Thinking	20	Kelley(1992) Guion,(1998) Leonard(2009)
		Active Engagement		
Perceived Style of Leadership	Transformational Leadership	Idealized Influence Attributed/Behavioral	32	Bass(1985) Avolio and Bass(2004)
		Inspirational Motivation		
		Intellectual Stimulation		
		Individualized Consideration		
	Transactional Leadership	Contingent Reward		
		Management-by Exception Active & Passive		
Job Satisfaction		Degree of satisfaction with duty	5	Judge et al.(1998) Edmund et al.(2012)
Team Commitment		The level of immersion in a team	8	Bishop and Scott(2000)

### 4.3 표본의 특성

설문응답자의 인구 통계적 빈도분석결과는 Table 2. 와 같다. 성별은 여성이 90.5%, 남성이 9.5%로 항공사의 객실승무원의 남녀성비를 고려할 때 적절한 구성비율이라고 볼 수 있다. 연령대별 분포는 20대가 50.6%, 30대가 31.5%, 40대가 15.5%, 50대가 2.4%로, 비행경력은 1년 미만인 8.9%, 1년 이상 5년 이하가 36.6%, 6년 이상 10년 이하가 22.0%, 11년 이상 15년 이하가 14.0%, 16년 이상 20년 이하가 10.4%, 20년 이상이 8.0%로 나타났다. 직위는 인턴승무원이 10.1%, 객실승무원이 44.0%, 객실 부사무장이 19.9%, 사무장이 19.9%, 선임사무장이 3.6%, 수석 사무장이 2.4%로 근무 연한별, 직급별로 적절한 분포를 나타냈다.

설문에 응답한 객실승무원의 근무지는 국적 및 외국 항공사로 총 11개 기관이었다. 항공사별 근무환경 및 특성에 대한 비교분석을 위해 탑승근무자 배정 방식조사항목을 설문 양식에 담았다. 일정기간 팀제로 탑승근무를 배정하는 조직이 65.2%, 비행 편마다 새롭게 근무 팀을 편성하는 조직이 34.8%를 차지했다.

Table 2. Characteristics Statistics

Type		Freq.(N)	Ratio(%)	Type		Freq.(N)	Ratio(%)
Gender	Female	304	90.5	Age	20-29	170	50.6
	Male	32	9.5		30-39	106	31.5
Career Record	Less than 1 year	30	8.9		40-49	52	15.5
	1-5 year	123	36.6		50-60	8	2.4
	6-10 year	74	22.0	Team System	Replace every flight team	117	34.8
	11-15 year	47	14.0		Maintain continuous team for a period of time	219	65.2
	16-20 year	35	10.4	Carriers	BX	13	3.9
	More than 20 years	27	8.0		KE	191	56.8
Position	Cabin Crew(Intern)	34	10.1		LJ	7	2.1
	Cabin Crew	148	44.0		MU	20	6.0
	Senior Cabin Crew (Assistant Purser)	67	19.9		OZ	23	6.8
	Purser	67	19.9		RS	16	4.8
	Senior Purser	12	3.6		TA	1	0.3
	Chief Purser	8	2.4		TR	2	0.6
Level of Education	college graduate	83	24.7		TW	55	16.4
	university student	14	4.2		ZE	7	2.1
	university graduate	193	57.4		7C	1	0.3
	graduate student	15	4.5	SUM	336	100.0	
	graduate degree	31	9.2				

### 4.4 측정항목에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구는 측정도구에 대한 요인구조 및 측정모형의 타당성을 평가하고자 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였으며 확인적 요인분석은 잠재변수와 관측변수 간의 관계와 잠재변수 간의 관계를 검증하는 분석방법으로 집중타당성과 판별타당성과 같은 측정도구의 타당성 검증에 이용되며,  $\chi^2$ , GFI, AGFI, CFI, RMR등을 통해 모형 적합도를 판단한다. 확인적 요인분석을 실시하여 측정모형의 적합도와 타당도를 검증하였으며 측정모형의 적합도는 Chi-Square( $\chi^2$ )=2050.734, df=1125,  $\chi^2/df$ =1.823, p=0.000, RMR=0.039, NFI=0.827, IFI= 0.913, TLI= 0.905, CFI=0.913, RMSEA=0.050로 평균 제곱 잔차 RMR(Root Means Square Residual)과 절대적합지수 RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)의 적합도 평가기준인 0.05이하, 충분 적합지수인 NFI(Normed Fit Index), IFI(Incremental Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), CFI(Comparative Fit Index)의 평가기준인 0.9이상을 충족하므로 양호한 모델로 판단할 수 있다.

Table 3. Results of CFA

Construct	factor	Estimate		S.E.	C.R.	p	CCR	AVE
		Loadage	Standard loadage					
Independent Thinking	IT 1	-					0.805	0.584
	IT 2	1	0.792					
	IT 3	1.034	0.791	0.074	14.018	0.000***		
	IT 4	-						
	IT 5	0.796	0.57	0.08	9.985	0.000***		
	IT 6	-						
	IT 7	-						
	IT 8	-						
	IT 9	-						
	IT10	-						
Active Engagement	AE 1	-					0.929	0.595
	AE 2	1	0.621					
	AE 3	1.112	0.74	0.086	12.912	0.000***		
	AE 4	1.13	0.711	0.106	10.683	0.000***		
	AE 5	0.983	0.676	0.096	10.285	0.000***		
	AE 6	0.957	0.659	0.095	10.087	0.000***		
	AE 7	1.124	0.707	0.106	10.635	0.000***		
	AE 8	0.973	0.605	0.103	9.425	0.000***		
	AE 9	0.91	0.634	0.093	9.763	0.000***		
	AE10	0.939	0.687	0.09	10.396	0.000***		
Idealized Influence	IA 1	1	0.737				0.912	0.598
	IA 2	-						
	IA 3	1.012	0.781	0.071	14.158	0.000***		
	IA 4	0.919	0.673	0.076	12.077	0.000***		
	IA 5	0.841	0.681	0.069	12.224	0.000***		
	IA 6	1.024	0.79	0.071	14.337	0.000***		

	IA 7	0.834	0.648	0.072	11.628	0.000***		
	IA 8	1.119	0.789	0.078	14.305	0.000***		
Inspirational Motivation	IM 1	1	0.681				0.908	0.713
	IM 2	1.187	0.788	0.091	13.02	0.000***		
	IM 3	1.38	0.862	0.098	14.05	0.000***		
	IM 4	1.232	0.853	0.088	13.931	0.000***		
Intellectual Stimulation	IS 1	1	0.746				0.877	0.640
	IS 2	1.101	0.771	0.08	13.838	0.000***		
	IS 3	1.139	0.762	0.083	13.657	0.000***		
	IS 4	1.049	0.748	0.078	13.402	0.000***		
Individualized Consideration	IC 1	1	0.659				0.830	0.551
	IC 2	0.977	0.667	0.092	10.619	0.000***		
	IC 3	1.055	0.71	0.094	11.184	0.000***		
	IC 4	1.159	0.816	0.093	12.48	0.000***		
Contingent Reward	CR 1	1	0.732				0.847	0.582
	CR 2	1.05	0.762	0.079	13.332	0.000***		
	CR 3	1.087	0.71	0.088	12.415	0.000***		
	CR 4	0.824	0.632	0.075	11.033	0.000***		
Management-by Exception	MA 1	1	0.704				0.838	0.566
	MA 2	1.075	0.756	0.097	11.061	0.000***		
	MA 3	0.928	0.619	0.097	9.57	0.000***		
	MA 4	0.988	0.676	0.096	10.29	0.000***		
	MA 5	-						
	MA 6	-						
	MA 7	-						
	MA 8	-						
Job Satisfaction	JS 1	1	0.835				0.843	0.579
	JS 2	0.906	0.813	0.055	16.568	0.000***		
	JS 3	-						
	JS 4	0.864	0.74	0.059	14.7	0.000***		
	JS 5	0.69	0.535	0.07	9.903	0.000***		
Team Commitment	TC 1	1	0.851				0.956	0.758
	TC 2	0.937	0.838	0.047	19.887	0.000***		
	TC 3	0.856	0.819	0.045	19.118	0.000***		
	TC 4	1.011	0.898	0.045	22.579	0.000***		
	TC 5	0.932	0.874	0.043	21.433	0.000***		
	TC 6	1.029	0.91	0.044	23.204	0.000***		
	TC 7	-						
	TC 8	1.061	0.84	0.053	19.981	0.000***		

Goodness of fit: Chi-Square( $\chi^2$ )=2050.734, df=1125,  $\chi^2/df$ =1.823, p=0.000, RMR=0.039, NFI=0.827, IFI= 0.913, TLI= 0.905, CFI=0.913, RMSEA=0.050

\*p<0.05, \*\*p<0.01, ※ a AVE: Average Variance Extracted, b CCR: Composite construct reliability

### 4.5 판별타당도 검증

판별타당성은 확인적 요인분석을 통하여 도출된 요인들의 평균분산추출값(AVE), 잠재요인들 간의 상관계수를 제곱한 값을 비교하는 방법을 사용한다. 분석결과, 모든 잠재 요인의 AVE 값은 구성개념 간 상관계수의 제곱값 보다 높은 것으로 나타났으며 판별타당성을 확보하였다.

Table 4. Correlation Matrix & Results of Discriminant Validity

	IT	AE	IA	IM	IS	IC	CR	MA	JS	TC
IT	1									
AE	.662** (0.438)	1								
IA	.452** (0.204)	.467** (0.218)	1							
IM	.444** (0.197)	.423** (0.179)	.723** (0.523)	1						
IS	.417** (0.174)	.395** (0.156)	.677** (0.458)	.674** (0.454)	1					
IC	.479** (0.229)	.499** (0.249)	.612** (0.375)	.631** (0.398)	.657** (0.432)	1				
CR	.425** (0.181)	.479** (0.229)	.667** (0.445)	.662** (0.438)	.690** (0.476)	.651** (0.424)	1			
MA	.154** (0.024)	.275** (0.076)	.324** (0.105)	.313** (0.098)	.361** (0.130)	.278** (0.077)	.435** (0.189)	1		
JS	.500** (0.250)	.636** (0.404)	.446** (0.199)	.411** (0.169)	.339** (0.115)	.463** (0.214)	.443** (0.196)	.229** (0.052)	1	
TC	.381** (0.145)	.520** (0.270)	.600** (0.360)	.537** (0.288)	.508** (0.258)	.591** (0.349)	.558** (0.311)	.206** (0.042)	.571** (0.326)	1
AVE	0.584	0.595	0.598	0.713	0.64	0.551	0.582	0.566	0.579	0.758

괄호안의 숫자는 잠재변수 간 상관계수의 제곱값을 의미함  
\*p<0.05, \*\*p<0.01

### 4.6 가설 검증

구조모델 분석결과 모형적합도 Chi-Square( $\chi^2$ )=2031.982, df=1137,  $\chi^2/df=1.787$ , p=0.000, RMR=0.040, NFI=0.828, IFI=0.916, TLI=0.909, CFI=0.916, RMSEA=0.048로 나타나 연구모형이 적합한 것으로 나타났다. 모델 채택을 위한 적합도 지수의 일반적 기준은 NFI, IFI, TLI, CFI는 0.9이상, RMR과 RMSEA는 0.05이하로 판단하며 분석 결과가 전체적으로 기준치에 근접하게 나타났기 때문에 적합하다고 판단할 수 있다. 이에 구성개념의 변수 간의 구조적 관계를 밝히기 위한 구조방정식의 결과는 신뢰할 만한 수준이라 판단할 수 있으며, 분석결과를 바탕으로 가설검증 결과는 다음과 같다.

Table 5. Result of SEM &amp; Hypothesis Testing

가설	가설경로	Estimate	S.E.	t 값(C.R)	p값	채택여부
H1-1	IT → IA	4.181	1.01	4.139	0.000***	supported
H1-2	IT → IM	3.76	0.925	4.064	0.000***	supported
H1-3	IT → IS	4.573	1.11	4.120	0.000***	supported
H1-4	IT → IC	3.678	0.912	4.035	0.000***	supported
H1-5	IT → CR	3.924	0.967	4.059	0.000***	supported
H1-6	IT → MA	1.775	0.524	3.387	0.000***	supported
H2-1	AE → IA	-3.843	1.136	-3.383	0.000***	supported
H2-2	AE → IM	-3.506	1.039	-3.373	0.000***	supported
H2-3	AE → IS	-4.358	1.254	-3.475	0.000***	supported
H2-4	AE → IC	-3.218	1.017	-3.164	0.002**	supported
H2-5	AE → CR	-3.567	1.085	-3.287	0.001**	supported
H2-6	AE → MA	-1.615	0.586	-2.757	0.006**	supported
H3-1	IA → JS	0.308	0.12	2.558	0.011*	supported
H3-2	IM → JS	0.201	0.143	1.410	0.159	rejected
H3-3	IS → JS	-0.247	0.176	-1.402	0.161	rejected
H3-4	IC → JS	0.151	0.146	1.032	0.302	rejected
H3-5	CR → JS	0.31	0.166	1.866	0.062	rejected
H3-6	MA → JS	0.073	0.07	1.048	0.295	rejected
H4-1	IA → TC	2.35	0.533	4.410	0.000***	supported
H4-2	IM → TC	2.672	0.791	3.376	0.000***	supported
H4-3	IS → TC	3.63	1.473	2.464	0.014*	supported
H4-4	IC → TC	2.469	0.722	3.422	0.000***	supported
H4-5	CR → TC	2.368	0.814	2.908	0.004***	supported
H4-6	MA → TC	0.188	0.117	1.600	0.11	rejected
H5-1	IT → JS	-2.04	0.701	-2.91	0.004**	supported
H5-2	AE → JS	2.842	0.729	3.900	0.000***	supported
H6-1	IT → TC	-55.91	23.569	-2.372	0.018*	supported
H6-2	AE → TC	52.667	24.126	2.183	0.029*	supported

Goodness of fit: Chi-Square( $\chi^2$ )=2031.982, df=1137,  $\chi^2/df=1.787$ , p=0.000, RMR=0.040, NFI=0.828, IFI=0.916, TLI=0.909, CFI=0.916, RMSEA=0.048

\*p<0.05, \*\*p<0.01

첫째, 독립적 사고는 이상화영향( $t=4.139$ ,  $p<0.001$ ), 동기부여( $t=4.064$ ,  $p<0.001$ ), 지적자극( $t=4.120$ ,  $p<0.001$ ), 개별적 고려( $t=4.035$ ,  $p<0.001$ ), 임시보상( $t=4.059$ ,  $p<0.001$ ), 예외 관리( $t=3.387$ ,  $p<0.001$ )에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5, H1-6은 채택되었다. 이러한 결과는 항공객실승무원이 독립적 사고정도가 높을수록 상사의 리더십 유형인 이상화 영향, 동기부여, 지적자극, 개별적 고려, 임시보상, 예외 관리에 대한 지각이 함께 높아지는 것을 의미한다.

둘째, 능동적 참여는 이상화영향( $t=-3.383$ ,  $p<0.001$ ), 동기부여( $t=-3.373$ ,  $p<0.001$ ), 지적자극( $t=-3.475$ ,  $p<0.001$ ), 개별적 고려( $t=-3.164$ ,  $p<0.01$ ), 임시보상( $t=-3.287$ ,  $p<0.01$ ), 예외 관리( $t=-2.757$ ,  $p<0.01$ )에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 H2-1, H2-2, H2-3, H2-4, H2-5, H2-6은 채택되었다. 이러한 결과는 능동

적 참여정도가 높은 객실승무원일수록 상사의 리더십 유형인 이상화 영향, 동기부여, 지적자극, 개별적 고려, 임시보상, 예외 관리에 대한 지각정도가 낮아지는 것을 의미한다.

셋째, 지각한 변혁적 리더십 유형의 이상화영향은 직무만족( $t=2.558, p<0.05$ )에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설3-1은 채택되었으나 동기부여( $t=1.410, p>0.05$ ), 지적자극( $t=-1.402, p>0.05$ ), 개별적 고려( $t=1.032, p>0.05$ ), 임시보상( $t=1.866, p>0.05$ ), 예외 관리( $t=1.048, p>0.05$ )는 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 H3-1은 채택되었고 H3-2, H3-3, H3-4, H3-5, H3-6은 기각되었다.

넷째, 지각한 리더십 유형의 이상화영향( $t=4.410, p<0.001$ ), 동기부여( $t=3.376, p<0.001$ ), 지적자극( $t=2.464, p<0.05$ ), 개별적 고려( $t=3.422, p<0.001$ ), 임시보상( $t=2.908, p<0.01$ )은 팀 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H6-1, H6-2, H6-3, H6-4, H6-5는 채택되었다. 이러한 결과는 항공사 객실승무원이 상사의 리더십을 긍정적으로 지각할수록 팀에 대한 몰입이 높게 형성되는 것으로 볼 수 있다. 그러나 예외 관리( $t=1.600, p>0.05$ )는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 H4-6은 기각되었다.

다섯째, 독립적 사고는 직무만족( $t=-2.910, p<0.01$ )과 팀 몰입( $t=-2.372, p<0.05$ )에 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H5-1, H5-2는 채택되었다. 이러한 결과는 항공사 객실승무원의 독립적 사고가 높을수록 직무만족과 팀에 대한 몰입은 낮아지는 것을 의미한다. 즉, 팀 전체가 함께 수행해야 하는 직무적 특성으로 독립적 사고의 정도가 높을수록 직무만족과 팀 몰입에 부정적인 영향을 주게 되는 것으로 사료된다.

여섯째, 능동적 참여는 직무만족( $t=3.900, p<0.001$ )과 팀 몰입( $t=2.183, p<0.05$ )에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H6-1, H6-2는 채택되었다. 이러한 결과는 항공 객실승무원이 근무 시 능동적 참여정도가 높을수록 직무만족과 팀에 대한 몰입이 높아지는 것을 의미한다. 즉, 항공사 직원 스스로가 업무에 대해 능동적으로 참여할수록 자신의 직무에 대한 만족과 팀에 대한 몰입에 긍정적인 영향을 주게 되는 것으로 사료된다.

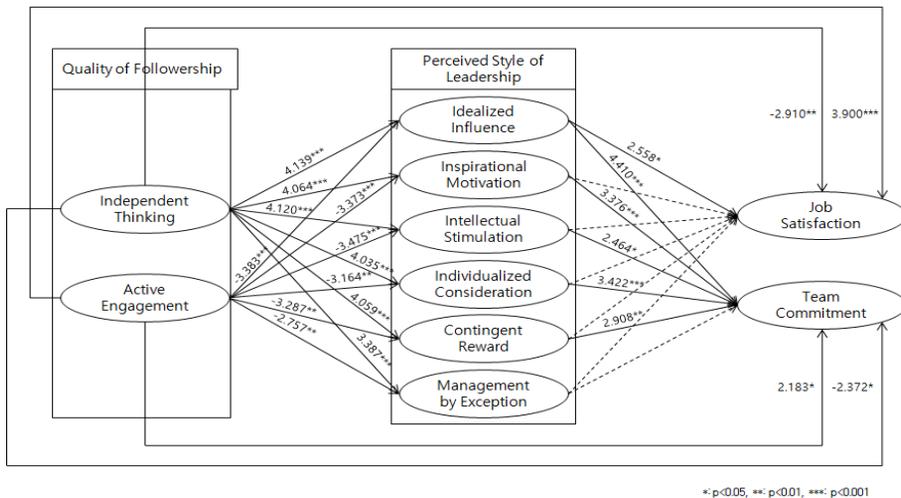


Figure 3. Test Result of Research Model

마지막으로 구성개념별 영향관계의 총 효과 및 직·간접 효과를 살펴본 결과 팔로워십의 특성은 리더십 유형, 직무만족과 팀 몰입에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 나아가 리더십 유형을 거쳐 직무 만족과 팀 몰입에 간접적으로도 영향을 미치는 것으로 증명되었다.

**Table 6.** Direct–Indirect Effects & Total Effects

Factor		IT	AE	IA	IM	IS	IC	CR	MA	JS	TC
Total Effects	IA	-1.411**	1.707**								
	IM	-2.951**	3.57**								
	IS	-2.597**	3.265**								
	IC	-3.506**	4.046**								
	CR	-3.129**	3.692**								
	MA	-2.96**	3.542**								
	JS	1.043*	-0.478	0.128	1.706**	1.823**	2.689**	1.784**	1.819**		
	TC	0.209	0.561**	0.055	0.246	0.123	-0.201	0.148	0.262*		
Direct Effects	IA	-1.411**	1.707**								
	IM	-2.951**	3.57**								
	IS	-2.597**	3.265**								
	IC	-3.506**	4.046**								
	CR	-3.129**	3.692**								
	MA	-2.96**	3.542**								
	JS	31.383**	-36.646**	0.128	1.706**	1.823**	2.689**	1.784**	1.819**		
	TC	1.864**	-1.472**	0.055	0.246	0.123	-0.201	0.148	0.262*		
Indirect Effects	IA										
	IM										
	IS										
	IC										
	CR										
	MA										
	JS	-30.34**	36.167**								
	TC	-1.655**	2.033**								

\*p<0.05, \*\*p<0.01

## 5. 결 론

최근 서비스기업의 경영환경에 있어서 고객과의 서비스접점에 있는 서비스제공자와 이들의 인적관계관리에 대한 중요성이 확산되고 있고, 이를 위해 산업직군 및 직무 분야별 리더십과 팔로워십의 영향관계에 대한 연구가 활발하게 진행되고 있다. 이러한 연구는 조직적인 차원에서 뿐만 아니라 개인적인 차원의 탐색적인 연구가 이루어질 필요가 있으며 조직의 인사관리와 서비스품질 경영성과에 직접적인 영향을 미칠 것이다. 이에 따라 선행연구를 바탕으로 항공객실승무원의 팔로워십 특성과 이들이 지각한 리더십 유형이 직무만족 및 팀 몰입에 미치는 영향관계를 규명하고자 실증적 연구를 수행하였다.

본 연구의 주요 검증결과는 다음과 같다. 첫째, 항공객실승무원의 팔로워십 특성 중 독립적 사고는 변혁적, 거래적 리더십의 6가지 하위요인(이상화 영향, 동기 부여, 지적 자극, 개별적 고려, 임시 보상, 예외 관리)에 정(+ )의 영향을 보였으며, 능동적 참여는 변혁적, 거래적 리더십의 하위요인에 모두 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 개인 직급별 구분된 업무수행, 담당구역에서의 배정된 업무 수행, 조직목표 달성을 위한 서비스 열의요구의 직무특성에 기인하여 독립적 사고의 정도가 높을수록 상사의 리더십 유형들에 대한 긍정적 지각이 높아지는 것으로 해석된다. 또한 항공안전 보장을 위한 규정 숙지 및 준수, 항공사별 고유의 서비스 규정 준수를 요구하는 객실서비스 직무의 특성이 팔로워의 직무 수행에 있어 자유롭고 능동적인 참여를 일부 제한하는 점을 고려할 때, 능동적 참여의 의식이 높을수록 상사의 리더십 유형들에 대한 지각이 낮아지는 것으로 사료된다.

둘째, 지각한 리더십의 유형이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 변혁적 리더십의 이상화 영향 요인이 직무만족에 정(+ )의 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 선행연구(Lee, 2011; Jung, 2003)의 결과와는 상이한 결과를 보였으며, 팀 구성원들이 소속 팀에 대하여 개인의 욕구보다 집단의 욕구와 가치를 우선적으로 인식할 수 있는 '집단정체성', 타인과의 관계를 관리할 수 있는 능력인 '감성지능'이 높을수록 팀워크 증진활동에 긍정적인 영향을 보인다는 배현숙(2015)의 선행연구 결과를 지지하였다. 이는 개인보다 집단의 이익을 중시하며, 신뢰와 강한 목적의식 유지의 중요성을 표명하며, 도덕적·윤리적인 사안의 결정 등으로 설명되는 리더의 이상화영향(카리스마)요인이 항공편 팀 배정 방식으로 운영되며, 집단정체성과 감성지능을 요구하는 객실안전 및 서비스의 직무를 담당하는 객실승무원에게는 신뢰를 주는 것으로 해석된다.

셋째, 지각한 리더십의 유형이 팀 몰입에 미치는 영향에 있어서 거래적 리더십의 하위요인인 예외관리를 제외한 이상화 영향, 동기 부여, 지적 자극, 개별적 고려, 임시 보상이 정(+ )의 영향을 미쳤다. 팔로워의 부정, 실수, 기준에서의 이탈에 집중하는 예외관리를 제외한 변혁적, 거래적 리더십의 하위요인이 모두 팔로워의 팀 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 팔로워십의 특성은 직무만족, 팀몰입의 관계에 있어 모두 유의미한 영향관계가 나타났는데, 독립적 사고는 직무만족, 팀 몰입에 부(-)의 영향을, 능동적 참여는 직무만족과 팀 몰입에 정(+ )의 영향을 끼쳤다. 이러한 결과는 잠재된 위험을 발견하기 위해 고의적인 반대 의견을 제시하고, 새로운 아이디어에 대해 독자적으로 옹호하며, 스스로 어려운 문제를 해결하려는 팔로워의 독립적 사고 특성보다 차별화된 역량을 개발하고, 빠른 업무성과를 내며, 개인의 업무 목표와 조직의 우선순위 목표를 맞추려는 능동적 참여 특성이 직무만족 및 팀 몰입에 긍정적 영향을 주는 것으로 사료된다. 즉, 팀 구성원이 함께 협력으로써 수행해야 하는 업무의 특성으로 인하여 독립적 사고는 직무만족과 팀 몰입에 부정적인 영향을, 능동적 참여는 긍정적인 영향을 주는 것으로 사료된다.

마지막으로 구성개념별 영향관계의 총 효과 및 직·간접 효과를 살펴본 결과, 팔로워십의 특성인 독립적 사고와 능동적 참여는 리더십 유형의 이상화영향, 동기부여, 지적자극, 개별적 고려, 임시보상, 예외 관리와 직무만족, 팀 몰입

에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 나아가 직무만족에는 리더십 유형의 이상화영향을 거쳐 간접적으로도 영향을 미치는 것으로 나타났고 팀 몰입에는 리더십 유형의 이상화영향, 동기부여, 지적자극, 개별적 고려, 임시보상을 거쳐 간접적으로 영향을 미치는 것으로 증명되었다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 이론적 시사점을 제공할 수 있다. 첫째, 관련연구에서 다루어진 변수들에 대해 대다수의 선행연구는 단편적인 직접관계에서 서로 간의 미치는 영향을 살펴보았지만, 본 연구에서는 지각된 리더십의 유형이 직무만족과 팀 몰입의 선행변수일 뿐 아니라 팔로워십의 특성과 직무만족 및 팀 몰입 간의 관계를 매개하는 변수로도 작용한다는 것을 처음으로 입증한 것으로, 이는 리더십이론의 축적과 그 논리의 확대에 후속연구들의 선행 연구로써 중요한 의의를 갖는다고 하겠다. 둘째, 팔로워의 직무 및 역할의 비중이 큰 객실서비스의 특성을 고려하고, 그들의 역할에 대한 재조명과 인적자원관리의 중요성이 강조되고 있는 시점에서 팔로워를 주체로 그들의 행동특성과 그들이 지각한 리더의 행동유형에 대한 연구를 진행했다는 점에 있어 본 연구의 의의를 두고자 한다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 우선, 항공사 객실승무 조직의 운영관리자는 조직구성원의 직무만족과 팀 몰입의 수준을 제고하기 위해 팀 리더들을 대상으로 인적자원 중심경영에 대한 교육을 실시해야 할 것이다. 이를 통해 리더들은 직면하는 상황에 따라 적절한 리더십을 발휘하는 조절능력이 함양될 것이고, 자신의 리더십 유형과 소속 팀의 팔로워들의 행동특성에 대해 관찰하고 연구하는 계기가 될 것이라 사료된다.

둘째, 객실승무원은 편조관리시스템으로 동승자를 편성하는 탑승근무자 운영방식의 특성상 동일한 기간에 리더이자 팔로워로서 두 역할을 교차로 수행하게 된다. 따라서 항공사는 조직 내 구성원을 대상으로 리더와 팔로워의 두 개념을 포괄적으로 이들의 역할과 행동유형에 대해 학습하고 인식할 수 있는 교육과정을 설계하고 훈련프로그램을 시행할 필요가 있다. 교육을 통해 리더와 팔로워의 구조적 역할의 중요성을 인식하고 이들이 상하관계가 아닌 기업과 개인의 목표를 성취하고자 공동의 방향성을 가지는 상호협력적인 관계를 유지하도록 해야 할 것이다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있어 향후 연구에는 충분히 고려할 필요가 있다. 첫째, 일부 연구변수들의 측정을 위해 사용된 설문지가 자기보고방식(self-report)으로 개인적인 특성에 따라 동일한 방법으로 측정 할 때 발생하는 오류의 가능성(common method variance)이 높다고 볼 수 있다. 둘째, 수집된 자료가 어느 한 시점에서의 횡단적 연구방식(cross-sectional study)으로 진행되었기 때문에 확실한 연구 결론을 내리기에는 한계가 있다고 본다. 셋째, 조사대상이 항공사의 내국인 객실승무원으로 검증되었기 때문에 연구의 결과를 일반화하여 외국항공사에 실무적 시사점을 제공하는 데는 한계가 있다. 앞서 언급했듯이 리더십과 팔로워십의 유형에 대한 연구는 산업별, 직군별, 직무별로 상이한 결과를 나타내므로 향후 보다 다양한 집단을 대상으로 다양한 관점의 실증연구를 진행할 필요가 있다.

## REFERENCES

- Azeem, S. (2010). "Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman." *Psychology* 1:295-299.
- Bass, B. M. (1985a). "Leadership and performance beyond expectations." New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). "Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?" *American Psychologist* 52:130-139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). "Improving organizational effectiveness through transformational leadership." Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Bea, Hyeonsuk. 2015. "The effect of cabin crew's personal characteristics on teamwork, team satisfaction, or- ganizational commitment : Testing the moderating effect of self-efficacy." *The Korea Academic Society of Tourism and LEisure* 27(12):355-374.
- Bruce J. Avolio and Bernard M. Bass. 2004. "Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition" Mind Garden, Inc.
- Byun, Joonghyun.1982. "A Study on the Effects of Job Stress on Job Satisfaction: Focused on HRD Personnels." A master's thesis Yonsei University.
- Chaleff, I. 1995. "The courageous follower." Berrett-Koehler Publishers.
- Cho, Eunmi. 2010. " Differences between Empowerment and Job Satisfaction of Airline Flight Attendants' Followership by Types." A master's thesis Sejong University.
- Choi Yunhee. 2005. "A Study on the work Stress of Air Crews employed by the air carriers." A master's thesis Kyonggi University.
- Chung, Kyooyup, Kim, Wondong, and Seo, yongjin. 2006. "An Effect on Employee Satisfaction according to the Followership and Leadership of the Hotel Employee." *Korean Journal of Hospitality & Tourism* 15(4):1-12.
- Chung, Yoonjung. 2013. "The effects of servant leadership of airline crew team manager on job satisfaction and team commitment: The control effect of emotional intelligence of team manager." A master's thesis Kyunghee University.
- Edmund R., Thompson, Florence T. T., and Phua. 2012. "A Brief Index of Affective Job Satisfaction." *Group & Organization Management* 37(3):275-307.
- Guion, R. 1998. "Assessment, measurement, and prediction for personnel decision." Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ha, Anna. 2017. "The Effects of Organizational Culture within Airline's Crew Team on Organizational Commitment the Team and Customer Orientation." A master's thesis Honam University.
- Ha, Hyunjung. 2011. "A Study on Job Value, Job Satisfaction, Team Commitment and Service Performance of Flight Attendant." A master's thesis Sejong University.
- Han, Euijin. 2015. "The Effects of Flight Attendant's Job Characteristics on Job Satisfaction and Turnover Intention." *The Tourism Sciences Society of Korea* 30(5):1-20.
- James Mac Gregor Burns. 1978. "Transactional and Transforming Leadership." *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*:133-134.
- James W. Bishop, and K. Dow Scott. 2000. "An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment." *Journal of Applied Psychology* 85(3):439-450.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. 1998. "Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations." *Journal of Applied Psychology* 83:17-34.
- Jung, Seokyo. 2003. "Transformational leadership has an effect on the satisfaction of hotel employees and or- ganizations devotion." A master's thesis Kyonggi University.
- Kelley, R. E. 1988. "In praise of followers." *Harvard Business Review*.
- Kelley, R. E. 1992. "The power of Followership." New York: Doubleday Currency.
- Kim, Insu. 2009. "The Effect of Leadership Style on Job Satisfaction." A master's thesis Kangwom University.
- Kim, JinHee. 2017. "The Effects of High Commitment HRM on the Service Performance: Mediating Effect of

- Internal Innovation Direction.” *Journal of Service Research and Studies* 7(1):65–82.
- Kim, Minsu, and Park, Hyeyoon. 2010. “A Empirical Study of the Airline Superior’s on the Leadership Styles.” *Journal of Korean Airline Management* 8(3):105–129.
- Kim, Woojin. 2011. “Structural Model Analysis for the Effects of Transformational Leadership and Perceived Organizational Team Support on Team Efficacy and Team Commitment of Hotels.” *The Korea Academic Society of Tourism and Leisure* 23(6):137–156.
- Kim, Woojin. 2018. “Multi-roles of Transformational Leadership, Team-member Exchange, Team Commitment and Turnover Intention of Hotel Employees.” *The Korea Academic Society of Tourism and Leisure* 30(9):63–78.
- Kim, Yeongyong. 2001. “The Study on Antecedents of Team Commitment and Organizational Commitment and Their Impact on Extra-Role Behavior.” PhD diss., Teagu University.
- Lee, Sangseon. 2011. “The Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Leadership Style: In Food Service Corporation.” A master's thesis Kyunghee University.
- Lee, Seungeon. 2015. “A Study on the Relation between Followership and Organizational commitment: Focusing on moderating effects of transformational/transactional leadership.” A master's thesis Kyunghee University.
- Leonard F, and Favara Jr. 2009. “Examining Followership Styles and Their Relationship with Job Satisfaction and Job Performance.” PhD diss., Northcentral University.
- Locke, E. A. 1976. “The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.)” *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally:1297–1343.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. 1982. “Employee organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.” New York: Academic Press.
- Oh, Hyunmi. 2010. “A Study on the Effects of the Leadership and Followership Types of Professionals on Job Satisfaction: Focused on tax accounting professional employee.” A master's thesis Kyunghee University.
- Oh, Insue, Todd C., Darnold, Hwang, Jongoh, Yoo, Taeyong, Park, Youngah, and Park, Lyanghee. 2007. “Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, Job Performance, and Turnover Intention :A Literature Review and Meta-Analysis with Korean Samples.” *Academy of Management Journal* 15(4):43–86.
- Seo, Jaiyeon, and Kim, Yongyeong. 2003. “The Role of Team Commitment in The Development Organizational commitment.” *Korean Journal of Management* 11(1):1–33.
- Shin, Bokyung, and Kim, Sooyeon. 2016. “A Study on the Effect of Employees’ Followership on Their Innovative Behavior: Mediating Effects of Transformational Leadership.” *Journalism & Culture Research* 23:33–76.
- Suh, Myungsun. 2016. “The Impact of Competence of Flight Attendants on the Job Satisfaction, Customer Orientation.” *Journal of Aviation Management Society of Korea* 14(2):141–173.
- Susanne Braun, Claudia Peus, Silke Weisweiler, and Dieter Frey. 2013. “Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust.” *The Leadership Quarterly* 24:270–283.
- Tak, Cheol, and Lee, Junyup. 2015. “The effects of transformational leadership of team leaders on team commitment and team service performance in MICE industry.” *The Korea Association of Trade Exhibition Studies* 10(2):69–89.
- Korean Statistical Information Service. 2018. “Immigration statistics” Last modified August 16 <http://kosis.kr>