

# 긍정심리자본과 리더-구성원 교환관계가 직무스트레스, 조직몰입 및 지식공유에 미치는 영향

- 항공사 객실 승무원을 대상으로 -

엄혜미\* · 문윤지\*\*

## 〈요 약〉

국가경제 차원에서 서비스산업의 비중과 중요성이 높아지고 있음에 반해 항공서비스산업 종사자인 객실 승무원의 근속율과 업무 만족도는 높지 않다. 이에 본 연구는 이른바 감정노동에 종사하는 객실승무원을 대상으로 그들이 직무 환경에서 경험하는 직무스트레스를 감소시킬 수 있는 주요요인이 무엇인지, 그리고 직무스트레스가 객실승무원 구성원의 성과와 태도에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 한다. 구체적으로 본 연구는 객실승무원의 긍정적인 심리상태가 승무원 구성원들 간 상호작용 및 승무원 개인의 직무스트레스에 어떠한 영향을 미치는지, 나아가 궁극적인 성과측면에서 구성원의 조직몰입과 지식공유에 미치는 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고자 한다. 이러한 상호작용 관계에서 고려되는 주요 구성개념은 승무원의 긍정심리자본과 리더-구성원 교환관계(LMX), 직무스트레스, 조직몰입, 지식공유의 5가지 요소이다. 본 연구는 국내 항공사 객실승무원에게 설문조사하여 최종 390부를 대상으로 SPSS/PC version 20.0의 통계 프로그램 및 AMOS 20.0을 사용하여 분석하였다. 연구 결과, 승무원 구성원들 간 우호적인 리더-구성원 교환관계(LMX)는 직무스트레스를 낮추는 데에 유의한 역할을 하며, 직무스트레스가 낮을수록 구성원 성과인 조직몰입과 지식공유에 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다. 무엇보다도 본 연구에서는 구성원의 긍정심리자본은 다른 요인들에 영향을 미치는 트리거 역할을 함을 검증할 수 있었다. 따라서 본 연구는, 항공사들이 경쟁력 있는 인적자원 확보를 위해 승무원 개인이 긍정적인 심리상태를 유지하는데 중점을 두어야하며 이를 위한 조직차원의 제도개선 및 환경개선이 필요함을 시사하고 있다.

핵심주제어: 긍정심리자본, 리더-구성원교환관계, 직무스트레스, 조직몰입, 지식공유

논문접수일: 2020년 04월 16일 수정일: 2020년 06월 05일 게재확정일: 2020년 06월 05일

\* 중앙대학교 지식경영학부 겸임교수(제1저자), nabiran5@gmail.com

\*\* 부산가톨릭대학교 경영정보학과 부교수(교신저자), yjmoon@cup.ac.kr

## I. 서론

우리나라는 경제발전과 더불어 서비스산업 비중이 증가함에 따라 관련 분야에 종사하는 취업자 역시 증가함으로써 전반적인 국가의 산업구조가 변화하고 있는 추세이다(통계청, 2019). 최근 문화체육관광부의 조사(2020)에 의하면 우리나라 서비스산업의 부가가치 비중은 2018년 기준 전체 산업의 59.1%를 차지하며, 서비스업 고용비중은 70.3%에 이른다. 서비스산업의 높은 부가가치성과 일자리 창출효과를 고려할 때 서비스산업의 중요성은 매우 높지만, 아직까지 우리나라의 서비스산업은 OECD 평균보다 크게 저조한 상황이다. 따라서 서비스산업의 성장저하와 관련된 하나의 요인으로 서비스산업 종사자의 노동의 질을 고려해볼 필요성이 높다(권혜자, 2011).

서비스산업의 성장과 더불어 서비스 제공자간 경쟁의 심화는 고객에게 제공되는 서비스의 질과 특성에 대한 조직차원의 관리에 관심을 집중시켰다(Morris & Feldman, 1996). 서비스산업 종사자의 노동은 생산직, 사무직과는 다른 공간적 특성(front)과 서비스 특성(face to face, voice to voice)을 가지고 있다. 서비스산업의 노동은 공간적 차원에서 고객의 접점인 프론트 오피스(front office)에서의 노동이 주를 이루며, 서비스 특성상 고객과의 면대면(face to face), 혹은 음성을 통한 직접 상호작용(voice to voice)이 핵심이다(Schaufeli et al., 1993). 이처럼 서비스직 노동은 고객과의 상호작용이 주요 관건이기 때문에 노동의 과정에서 자신의 감정을 숨기거나 조절해야 할 필요성이 높다. 이러한 특성으로 인해 일반적으로 서비스직의 노동을 감정노동(emotional labor)으로 간주한다(김경희, 2011). 감정노동이란 타인의 감정에 맞추기 위해 자신의 감정을 억누르고 통제하는 일을 일상적으로 수행하는 노동을 일컫는다(Hochschild, 1983). Hochschild(1979)에 의해 감정노동(emotional labor)이라는 용어가 처음 제시된 이후 여러 분야 중에서도 특히 서비스산업에서 연구가 활발하게 진행되고 있는데 이는 종업원들의 감정관리가 고객에게 제공되는 서비스 질과 관련이 있고 이는 곧 조직의 성과를 결정하게 되기 때문이다. 문제는 이러한 감정노동이 지속적으로 반복되는 경우 감정 격차, 부조화 현상으로 정신적 스트레스가 나타

날 가능성이 높아질 수 있게 된다(김종진, 2013).

서비스산업에 종사하는 구성원의 감정노동 문제와 관련하여 본 연구는 항공 서비스직에 근무하는 객실 승무원의 감정노동 문제를 고찰하고자 한다. 항공 산업은 지난 70년간 한국에서 지속적으로 발전해온 대표적인 서비스업으로 항공산업의 발전과 더불어 관련 종사자인 승무원의 수도 증가해왔다. 항공 서비스직 가운데 객실 승무원은 고객 접점에서 고객 만족도와 충성도에 가장 직접적인 영향을 미치는 핵심적 역할을 수행한다. 고객에게 직접적인 영향을 미치는 만큼 객실 승무원은 기업 성과에 있어서도 매우 중요한 역할을 하는 조직의 핵심 인적자원이라고 할 수 있다(김영택, 2011).

그러나 승무원이라는 직업은 시차 적응, 정서적 노동, 야간 근무와 반복적인 업무 특성으로 인해 높은 정신적·육체적 스트레스를 유발하며, 이러한 직무스트레스는 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등의 조직성과와 조직건강에 부정적인 영향을 미치게 된다(Merz et al., 2002). 2013년 한국직업능력개발원이 조사한 감정노동 강도가 높은 상위 30개 직업 가운데 항공기 객실승무원이 포함되기도 하였다. 감정노동이 요구되는 승무원과 같은 서비스직 종사자는 사람들과의 직접 면대면 상호작용 과정에서 다른 사람의 감정 상태를 의도하는 방향으로 유도하는 역할을 담당한다(Hvass & Torfadottir, 2014). 타인인 고객의 감정을 유도하기 위해 구성원 자신은 조직이 정하고 요구하는 감정을 표현하고 유지해야 하는데 이 과정에서 감정노동의 스트레스 수준은 높아지게 된다. 조직이 요구하는 규범화된 감정을 조직구성원 스스로 타인에게 표현하기 위해서는 실제 자신이 그렇게 느끼고 생각하도록 내면의 노력이 필요한데 필요한 노력이 많아질수록 감정노동의 강도는 높아지는 것이다(Ashforth & Humphrey, 1993).

기존연구에 의하면 서비스직 조직구성원의 감정노동 스트레스 관리에는 두 가지 방안이 존재한다. 첫째는 구성원 개인의 감정노동 스트레스 수준을 낮추는 방법이다. 예컨대 감정노동 스트레스를 저하시키기 위해 경영자가 조직구성원의 감정 활동에 대해 통제력을 행사하는 방법이 있다. 경영자의 통제 하에 조직구성원의 감정노동으로 인한 부정적 행동이나 문제를 개선하는 것에 초점을 둬으로써 직무소진과

이직률을 낮추고 업무 연계성을 지속하도록 관리하는 것이다(강미영 외, 2017). 두 번째 방법은 조직 구성원 자신의 강점을 개발하고 관리하여 노동으로 인한 감정적 스트레스를 부각시키는 대신 구성원이 자신의 업무에 대해 긍정적인 심리적 상태를 유지할 수 있도록 하는 것과 같은 긍정적인 노동 측면을 강화하는 방안이다(이종현, 2011; 조현익 외, 2002; Luthan & Luthan, 2004). 서비스업에서 감정노동으로 인해 발생하는 직무스트레스를 저하시키는 두 가지 방안 가운데 본 연구는 구성원의 노동에 대한 긍정적 영향 측면에 초점을 두고자 한다. 즉, 직무환경에서 경험하는 직무스트레스를 감소시키는 주요 요인으로 승무원들의 긍정적인 심리상태가 구성원간의 상호작용과 직무스트레스에 어떠한 영향을 미치는지, 나아가 궁극적으로 구성원의 조직몰입과 지식공유에 어떠한 영향을 주는지를 검증하고자 한다. 구성원의 긍정심리자본은 구성원 개인의 직무스트레스 감소의 영향요인일 뿐만 아니라 조직차원에서 기업의 경쟁우위를 달성하기 위한 핵심적 자원이다(Luthan & Luthan, 2004). 다시 말해서 긍정심리자본은 개인 차원에서는 성장과 성과의 영향요인이며(이성호와 최석봉, 2018), 조직 전체 차원에서는 레버리지, 투자수익률, 직원 실적 개선을 통한 경쟁 우위 확보 등 실질적인 조직성과를 창출하는 영향요인이다(Cole et al., 2009).

서비스산업의 발전과 혁신을 도모하고 직무연계성을 유지하기 위해서는 구성원의 감정노동으로 인한 직무스트레스를 관리하고 조직몰입, 지식공유 등의 성과를 향상시킬 수 있는 방안에 대한 지속적인 연구가 필요하지만, 기존 연구는 직무스트레스와 직무만족 사이의 직접적 인과관계에 초점을 맞추어왔기 때문에(김상범과 임은정, 2016; Siguaw et al, 1994), 두 요인 간 인과관계 사이에서 매개역할을 수행하는 승무원의 심리적 기제에 관한 연구는 부족한 상황이다.

이에 본 연구는 객실승무원의 직무스트레스에 영향을 미치는 주요 심리적 기제로 긍정적 심리자본과 리더-구성원 교환관계(LMX: leader member exchange)의 역할을 고찰하고자 하며, 성과요인인 조직몰입과 지식공유의 영향관계까지 포함한 연구모형을 검증하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 긍정심리자본

긍정심리자본(positive psychological capital)은 주어진 조직 환경에서 구성원의 긍정적인 심리적 강점을 활용하여 스스로 진취적으로 사고하고 행동함으로써 자신의 직무와 과업을 성공적으로 달성할 수 있는 긍정적인 심리상태를 일컫는다(Luthans, 2002). 긍정심리자본은 일반적으로 희망(hope), 낙관주의(optimism), 자기효능감(efficacy), 회복력(resiliency) 등과 같은 하위요인을 포함한 복합적 심리개념으로 인식된다(Luthans et al., 2006).

구체적으로 살펴보자면 첫째, ‘희망’은 장애가 번창하고 좋게 될 것으로 믿는 정도로 상대적으로 안정적인 성격특성으로 간주된다(Bryant & Cvenegros, 2004). 두 번째, ‘낙관주의’는 개인이 인생에서 좋은 결과를 경험할 것이라는 신념이며(Scheier & Carver, 1985), ‘자기효능감’은 어떤 과업을 성공적으로 수행할 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음으로 정의된다(Stajkovic & Luthans, 1998). 마지막으로 ‘회복력’은 실패와 좌절 등의 역경으로부터 다시 회복될 수 있는 역량을 말한다(Masten, 2001). 과거 긍정심리자본의 각 하위요인들은 서로 독립된 개념으로 연구되어 왔지만 최근의 연구에 의하면 이들 요인들은 구성원의 동기부여나 목표 달성 등의 성과에 공통적으로 유의한 연관성이 있다는 점이 발견되어 상위개념인 긍정심리자본으로 통합하고 다른 조직변수와의 인과관계가 연구되고 있다(Luthans et al., 2006).

Luthans et al.(2004)에 따르면 긍정심리자본이 높은 개인은 대인관계에서 당면한 상황과 환경 하에서 자신의 능력에 대해 자신감을 가지고 있으며 대인관계에 있어서도 유연성을 발휘하고 자신의 직무에 높은 관심, 흥미, 열정, 책임감을 가지고 있어서 리더, 동료에게 긍정적인 평가를 받으며 상호 유연하고 좋은 대인관계를 유지하게 된다. 본 연구에서는 기존 주장을 바탕으로 긍정심리자본을 희망, 낙관주의, 자기효능감, 회복력의 4가지 하위요인을 포함한 복합적 개념으로 간주하고자 한다.

## 2. 리더-구성원 교환관계(LMX)

최근 인사조직 연구들은 조직에 있어 리더십의 역할만 강조할 것이 아니라 그 리더를 따르는 구성원과 그들의 관계에도 주목해야한다는 주장이 제기되기 시작하였다(윤성환, 2019). 즉, 리더와 구성원들과의 관계가 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다(Lawler, 2000). 리더-구성원 교환관계(LMX: leader-member exchange)는 이러한 리더와 구성원간 관계를 설명하는데 매우 유용하다. 사회적 교환이론(Social exchange theory) 관점에서 리더-구성원 교환관계는 조직의 리더가 구성원 각각과 형성하는 개별적인 교환관계를 의미한다(Liden & Maslyn, 1998). 리더-구성원 교환관계에 의하면 리더와 조직 구성원들은 상호이익을 주고받는 수직적 거래관계를 형성하게 된다. 리더와 구성원 간 거래관계에서 리더는 구성원들이 각각의 업무나 직무를 수행하게끔 영향력을 행사함과 동시에 업무수행 시 그에 상응하는 다양한 내재적·외재적 보상(예를 들어 승진, 심리적 배려, 지원, 멘토링 등)을 제공한다. 이 과정에서 구성원들은 리더의 업무전문성에 대해 존경심과 충성심, 혹은 인간적 유대감을 대응하여 제공한다(전혜린 외, 2018).

리더-구성원 교환관계의 핵심은 리더가 모든 구성원들을 하나의 집단으로 간주하여 전체에 대한 일괄적 리더십을 발휘하는 것이 아니라 리더와 구성원 간 각각의 역할관계별로 개별화된 리더십을 발휘한다는 것이다. 즉, 조직의 목표 달성을 위해 리더와 구성원 혹은 상사와 부하직원 사이에는 서로 간에 필요한 자원과 정보, 정서적 후원을 교환하게 되는데 이 때 상사에 의해 발휘되는 리더십인 부하직원 각각의 태도와 행동에 따라 개별적으로 달라질 수 있다는 것이다(Wayne et al., 1997). 이에 본 연구에서는 승무원들 간 리더-구성원 교환관계의 영향효과를 살펴보고자 한다.

## 3. 직무스트레스

직무스트레스는 구성원 개인의 욕구나 능력이 직무환경과 부조화함으로써 이러한 환경이 위협으로 작용하여 구성원이 느끼게 되는 역기능적 감정이나

반응을 의미한다(Beehr & Newman, 1978; Ivancevich & Matteson, 1982). 즉, 직무스트레스는 개인이 보유한 역량과 직무환경에서의 욕구가 상반될 때나 개인의 욕구와 이를 충족시키는 직무환경이 상충할 때 발생하게 된다(Kaur, 2018). 한국산업인력공단(2005)의 직무스트레스에 대한 개념에서 보면 직무요건이 근로자의 능력이나 자원, 바램과 일치하지 않을 때 생기는 유해한 신체적·정신적 반응이라고 할 수 있다. 그러나 직무스트레스는 순수한 자극이나 반응이라기보다는 조직구성원과 환경사이의 역동적인 과정으로 고려될 필요가 있다(Lazarus, 1978). 작업장 내에서 한 개인에게 정신적, 육체적, 능력적인 면에 영향을 주는 스트레스 원인은 매우 다양하다. 그 중 직무와 직접적인 관련이 있는 요인으로는 개인 수준의 직무요인, 조직수준의 조직요인, 조직 내 대인관계요인, 조직 외 요인 등이 있다(최수형, 2016). 직무요인은 작업조건, 과중한 업무, 시간적 압박, 업무에 대한 부적절한 피드백, 역할 갈등과 역할 모호성 등을 포함하는 개념이며 조직요인은 임금과 승진의 불공정성, 조직의 경영방침, 물리적 환경조건, 복리후생 등의 요인이 포함된다.

실무 현장에서 구성원들은 직무와 관련해 과도한 부담을 받게 되더라도 인사고과나 승진, 경력관리 등에 대한 우려 때문에 자신에게 주어지는 직무요구에 순응할 수밖에 없으며, 이러한 부조화 상태가 구성원의 스트레스를 유발하게 된다(Liu et al., 2007).

직무스트레스와 관련된 직무요구-통제(job-demand control) 관점에서 볼 때, 직무스트레스는 조직 구성원의 직무통제 권한의 보유정도에 의해 달라진다(Cohen, 1980; Karasek & Theorell, 1990). 조직의 구성원에 대한 직무요구는 높을수록 구성원이 가질 수 있는 직무 통제권한이 낮으면 직무소진, 탈진 등의 스트레스 수준이 높아지게 되며(김형주와 유태용, 2013), 반대로 심리적 안녕과 기대성과 등의 긍정적 효과는 저하된다(Van der Doef & Maes, 1999). 직무요구-통제관점을 확대한 직무요구-자원(job demand-resource) 관점은 구성원이 가질 수 있는 통제권한을 직무에 한정하지 않고 직무 수행에 필요한 대인관계, 조직지원 등의 자원으로 확대하였다(Bakker et al., 2005). 즉, 직무요구는 높은 데 반해 그에 상응하는 직무자원이 갖춰지지 않았을 때

역시 직무스트레스가 높아진다는 것이다. 이와 같이 직무스트레스의 수준은 이후 구성원의 자기효능감, 건강, 직무만족, 조직몰입, 조직충성도, 직무성과, 이직의도, 결근 등의 성과에 영향을 미치게 된다 (Ivancevich & Matteson, 1982; 이상훈과 임근욱, 2017; Sullivan & Bhagat, 1992). 항공사 직원들은 매번 다른 고객을 응대하고, 다양하고 고급화 되어가는 고객의 욕구에 부응해야하기 때문에 스트레스를 많이 받는 직업군이다(고선희, 2016). 자신의 감정을 억누르고 탄력근무, 시차적응, 과도한 비행스케줄, 일과 가정의 불균형 등으로 인해 직무스트레스를 받고 있는 상황이다. 이렇듯 직무스트레스 요인의 직무환경 내에 존재하지만 직무스트레스는 그 직무를 수행하는 직무수행자가 받게 된다(Albrecht, 1986). 따라서 직무스트레스는 직무수행자의 경험이지만 직무스트레스의 영향요인의 대부분은 직무와 관련한 직무환경 및 직무조건에서 찾아야 할 것이다. 이에 본 연구에서는 승무원의 직무스트레스가 구성원의 성과에 미치는 영향효과를 고찰하기로 한다.

#### 4. 조직몰입

구성원의 조직몰입은 조직 연구자 및 조직 관리를 담당하는 실무자들이 가장 많이 관심을 가져온 주제 중 하나이다. 그 이유는 조직구성원의 조직몰입 정도가 조직관리의 효율성정도를 나타내 주는 가장 보편적인 개념이며, 조직구성원의 행동을 예측할 수 있는 사전 지표로 활용될 수 있기 때문이다(윤성환, 2019). 초기 연구에서 Sheldon(1971)은 조직몰입이란 조직구성원이 조직을 긍정적으로 평가하여 자신이 속한 조직을 위해서 일하려는 의도이며, 높은 조직몰입 수준을 지닌 구성원은 자신의 주체성을 조직과 결부시킴으로써 조직에 대한 애정을 갖게 된다고 하였다. Porter et al.(1974)는 조직몰입은 특정 조직에 대한 개인의 동질감과 소속감의 강도로 정의했으며, 2000년대 이후 Allen et al. (2005)은 조직구성원이 자신의 조직에 대해 가지는 긍지, 조직의 목표와 가치에 대한 내면화의 정체성, 개인적으로 조직을 위해 헌신하겠다는 의지로 정의하였다. 기존의 개념을 종합하자면, 조직몰입은 세 가지로 분류될 수 있는데, 정서적 몰입은 자신이 속한 조직을 자신과 동일시하여

조직에 참여하려는 성향이 강한 상태를 의미하고, 지속적 몰입은 다른 곳에서 일자리를 얻을 대안이 없거나 이직으로 인한 희생이 따를 경우 현 조직에 남아있을 수 밖에 없다고 느끼는 정도이며, 규범적 몰입은 개인의 경험에 의해 형성되는 의무감 때문에 조직에 남아있게 되는 것을 의미한다(Allen & Meyer, 1990).

조직과 일체감이나 애정을 느낀 구성원은 소속된 조직에서 계속 근무할 의향을 가지며 자신의 직무를 수행하기 위해 투자하는 노력 역시 많아지게 된다(Mowday et al., 1982). 결과적으로 조직몰입은 조직에만 도움이 되는 것이 아니라 조직구성원 개인에게도 도움이 된다(Meyer & Allen, 1997). 조직에 몰입함으로써 조직구성원은 승진, 임금상승, 그리고 상사의 인정 등을 얻을 수 있어서 자신의 경력발달에 도움이 되기 때문이다. 이와 같이 조직몰입은 조직에 대한 구성원의 애착과 소속감 정도로 구성원의 심리적 스트레스에 의해 결정되는 기대성과 요인이라고 할 수 있다(Paker & DeCotiis, 1983; Mowday et al., 1979; Barsky et al., 2004).

#### 5. 지식공유

지식공유란 개인이 소유한 지식을 조직 내 다른 구성원들에게 전파하는 활동이다(Liebowitz, 2001). 팀 단위의 업무가 주가 되는 객실 승무원 직무환경에서는 업무성과를 높이기 위한 지식공유의 필요성이 높아지게 된다. 항공사에서 근무하는 객실 승무원은 대략적으로 운항승무원과 객실승무원으로 분류된다(김경숙, 2003). 객실승무원은 사무장, 부사무장, 일반승무원, 현지승무원의 직급으로 구분되며(박중환, 2014), 객실승무원의 서비스는 항공사의 서비스 품질 및 서비스 차별화를 판단할 수 있는 주요기준이기도 하다(박중환, 2014). 항공사 객실서비스는 장시간의 비행동안 제공하는 안전운항을 위한 안전점검, 기내 서비스를 위한 각종 아이템의 점검 등 사전 비행체크를 비롯하여 항공기가 이륙하기 전까지 이루어지는 서비스 준비 및 지상서비스 업무가 포함된다(김경숙, 2003). 이 외에도 기내에서의 식음료 서비스, 착륙 전 업무, 착륙 후 업무, 도착 후 업무 등으로 이루어져 있다.

객실서비스는 매뉴얼로 표준화된 서비스를 제공하고 있기는 제공되는 서비스 요인이 다양하며 또한 기내에서 승무원 각자가 담당하는 업무가 직급과 객실 클래스에 따라 다르다. 이로 인해 승무원 개인이 보유한 고객응대나 직무수행에 대한 경험과 노하우 역시 상대적으로 차이가 난다(양지혜와 유정화, 2019). 따라서 기업 차원에서는 승무원 개인의 성장 뿐만 아니라 조직 전체적으로 서비스 질 향상과 조직경쟁력 확보를 위해 이들의 지식공유를 독려할 필요성이 존재한다. 지식, 경험, 기술, 기능이 뛰어난 구성원들이 자신의 지식을 조직에서 폭넓게 공유할 수록 시너지 효과가 발생하여 혁신과 성과향상을 촉진할 수 있기 때문이다(Small & Sage, 2006). 이에 본 연구는 구성원의 직무스트레스라는 심리적 상태에 의해 결정되는 성과요인으로 지식공유를 포함하여 고찰하고자 한다.

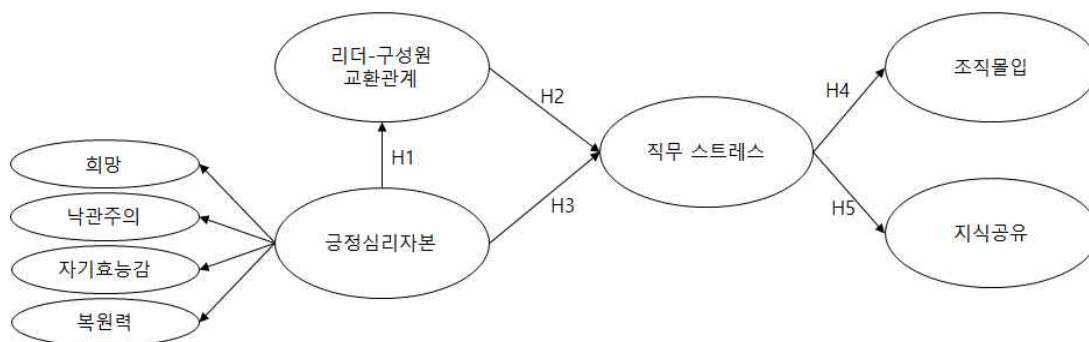
### III. 연구모형 및 가설

본 연구는 객실승무원의 감정노동에 의한 직무스트레스 개념을 중심으로 선행요인으로 리더-구성원 간 관계와 긍정심리자본, 그리고 결과요인으로 조직몰입과 지식공유를 포함한 연구모형을 다음 <그림 1>에서 제시한다. 본 연구모형은 상위의 잠재변인과 하위의 잠재변인이 인과적 상관관계가 있는 2차 요인구조(second-order factor model)로, 상위의 긍정심리자본이 하위의 4개 하위 잠재변인으로 구성된다(Chin, 1998).

### 1. 긍정 심리자본과 리더-구성원 교환관계

본 연구에서의 긍정심리자본은 희망, 낙관주의, 자기효능감, 회복력의 4가지 하위요인을 포함하는 상위의 복합개념으로, Luthans et al.(2004)의 연구는 하위 4가지의 개념을 개별적으로 이해하기 보다는 통합적인 심리차원으로 이해할 때 더 설명력이 높고 효과도 크다고 제시한다. 각 하위요인의 특성에 기초해서 볼 때 희망찬 사람은 성공적이고 충만한 미래를 확보하기 위해서 구체적으로 자신의 능력을 신뢰한다. 따라서 성공적인 목표성취를 위해 계획수립을 통해 노력해가는 희망의 과정을 통해 획득된 긍정심리자본은 조직 내 리더와 구성원 간 관계에서 긍정적인 영향력을 발휘하게 된다(하동현, 2018). 유사한 맥락에서 낙관주의적인 사람 역시 현재와 미래의 성공에 대해 긍정적인 동시에 내부지향적이기 때문에 안정적인 심리상태를 유지한다. 이에 낙관주의를 통한 구성원의 긍정심리자본은 조직 내 구성원 간 관계가 안정적으로 유지되는 데에 기여하게 된다(Carver & Scheier, 2003; Seligman, 2011).

한편 높은 자기효능감을 가진 개인은 목표에 대해 명확한 견해를 가지고 있으며 목표달성을 위해 필요한 에너지를 투입하여 목표를 실현하고자 노력하기 때문에 목표달성에 요구되는 구성원 간의 우호적 관계에 긍정적 영향을 미치게 된다(Breevaart et al., 2014). 또한 조직 관점에서의 회복력은 불행, 갈등, 실패, 부담과 책임 등을 극복하고 정상적 상태로 되돌아가는 능력이다(Luthans, 2002). 회복력이 높은 개인은 직무 수행 시 리더-구성원 관계에서 발생할 수 있는 문제에 직면했을 때 객관적으로 상황을 인식하고 불확실성에 더



<그림 1> 연구모형

유연하게 대처하는 효과적인 방법을 찾아내는 데에 노력하므로 긍정적 심리가 리더-구성원 관계를 유지하는 데에 기여하게 된다(Coutu, 2002).

특히 항공 서비스직에 종사하는 객실 승무원의 경우 사무장, 부사무장, 선임승무원, 승무원, 인턴 등의 직급으로 구성된 승무원들이 최소 6개월에서 1년 이상 한 팀을 구성해서 비행근무를 함께 한다(양지혜와 유정화, 2019). 팀 단위로 장기간 함께 밀접하게 교류하게 되므로 리더인 팀장 또는 사무장과 승무원들의 교환관계는 중요하다(고인희 등, 2019). 직무의 특성상 비행기라는 한정된 공간 안에서 업무를 수행해야 하고 해외체류도 함께 해야 하기 때문에 다른 기업체와는 다르게 팀원 간 리더-구성원 교환관계가 보다 직접적이고 긴밀하다고 할 수 있다. 관계의 밀접도가 높은 만큼 승무원 직무에서의 리더-구성원 교환관계는 개인적으로 악화된 감정이 직무와 연관된 구성원 관계에 부정적인 영향을 미칠 가능성 또한 높을 수 있다. 하지만 반대로 구성원의 긍정심리자본은 우호적인 리더-구성원 교환관계를 더욱 증진시켜 자원의 공유 등 교환관계의 질을 증진시킬 수도 있게 된다. 이에 본 연구는 구성원인 리더와 구성원 모두의 긍정심리자본이 리더-구성원 교환관계에 미치는 영향효과를 다음의 가설 1로 제시하고자 한다.

*가설 1: 승무원의 긍정심리자본은 리더-구성원 상호 교환관계(LMX)에 긍정적인 정(+)*의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 리더-구성원 교환관계와 직무스트레스

직무스트레스에 관한 선행 연구들을 보면 사회적 지원(social support)이 스트레스를 완화하는 주요 요인으로 제시된다(Beehr et al., 2000). 특히 업무와 관련하여 다양한 자원을 보유하고 있는 리더의 사회적 지원은 구성원의 직무스트레스를 낮추는데 있어 중요한 역할을 한다(이기현과 신인용, 2016). 리더-구성원 교환관계에서 리더는 자신에게 주어진 자원을 효과적으로 관리하기 위하여 구성원들과 차별적인 관계를 형성하며(Liden et al., 1997), 이 과정에서 리더로부터 중요한 자원과 높은 사회적 지원을 제공받을

수록 직무를 수행하면서 겪게 되는 부담이 낮아져서 결국 낮은 수준의 스트레스를 경험하게 된다(Schriesheim et al., 1999). 즉, 리더가 구성원 각자에게 적합한 역할과 가치를 부여하면서 조직을 이끄는 과정에서 구성원에게 지원과 원활한 의사소통으로 직무 불확실성과 역할모호성을 줄여주면 구성원이 직무 수행 상 스트레스를 덜 받게 되는 것이다(Culbertson et al., 2009).

리더가 구성원과 높은 수준의 교환관계를 맺는다는 것은 자신의 자원을 공유하겠다는 의미이다(Hollander, 2000). 리더가 자신의 자원을 공유하고 사회적 지원을 제공하면 구성원은 리더와의 교환관계가 높다고 인지한다. 이로써 구성원들은 리더로부터 인정받고 있다고 느끼면서 자신의 재량권 정도 또한 높다고 인식하게 된다(Linden et al., 1997). 결론적으로 리더-구성원 교환관계가 높은 구성원들은 심리적으로 안정된 상태를 유지하여 조직에 도움이 되는 행동을 적극적으로 하게 된다(Graen & Uhl-Bien 1995).

따라서 상사와 돈독한 관계를 형성하는 구성원들은 상사의 불명확한 지시나 행동도 보다 잘 해석하며 의사소통의 오류가 줄어들게 되어 갈등이 적어지고 불필요한 업무도 감소하게 된다. 우호적인 리더-구성원 간 교환관계가 지속될수록 구성원들은 조직 지원, 사회적 지원 등 직무자원을 갖추고 있다고 인식하여 직면한 직무요구에 대응할 수 있다는 자신감을 가지며 자신들의 역할과 자신에 대한 기대치를 긍정적으로 인식함으로써 직무스트레스를 덜 받게 된다고 추론할 수 있다. 이에 본 연구에서는 리더-구성원 교환관계(LMX)가 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미친다고 기대한다.

*가설 2: 승무원 구성원 간 우호적인 리더-구성원 교환관계(LMX)는 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.*

## 3. 긍정심리자본과 직무스트레스

직무스트레스는 구성원 개인의 능력이나 욕구와 직무환경이 조화를 이루지 못함으로써 직무환경을 위협으로 느껴 발생하는 역기능적 감정이다(Beehr &

Newman, 1978; Ivancevich & Matteson, 1982). 그렇기 때문에 개인적인 역기능 감정의 반대선상에 있는 안정적인 심리상태인 긍정심리자본은 직무스트레스를 저하시키는 역할을 갖출 수 있다. 예를 들어 긍정심리자본의 하위 구성요소인 희망은 스트레스를 일종의 도전과제로 인식하게 하여 스트레스를 적게 받게 하며(Luthans et al., 2008), 낙관주의는 긍정적 정서로 스트레스에 의한 부정적 정서를 극복하게 한다(Totterdell et al., 2006). 또한 자기효능감은 어려움을 극복할 수 있는 자신의 역량을 믿게 함으로써 스트레스를 감소시키고(Luthans et al., 2008), 복원력은 스트레스에 유연하게 대응할 수 있게 함으로써 스트레스를 감소시킨다(Coutu, 2002). 따라서 높은 수준의 긍정심리자본을 지닌 구성원은 직무와 관련된 스트레스에 대한 조절능력을 가지고 있다고 할 수 있다. Avolio et al.(2010)에 따르면 긍정심리자본은 긍정적 감정을 높여주어 스트레스와 불안감을 감소시키고, 스트레스가 감소됨에 따라 퇴직의사 등을 낮추는 동시에 심리적 웰빙을 증가시킨다.

실제 항공사 객실승무원은 협소한 기내 공간, 장시간 고객과의 직접적인 대면관계 유지, 다양한 업무의 연속적 수행 등이 부조화된 업무 부담으로 작용하여 부정적인 직무스트레스를 받기 쉽다(이유수와 김학수, 2016; 맹연호와 이동명, 2014). 이러한 환경에 직무를 수행해야 하는 객실승무원의 특성상 긍정심리자본이 높은 승무원은 곤란한 상황에 직면했을 때 이를 부정적으로 인식하기보다는 도전 상황으로 받아들이므로써 직무성과를 향상시킬 기회로 삼게 된다. 이에 본 연구는 긍정심리자본 수준이 높을수록 직무스트레스를 동기부여 기회로 인식하여 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 기대하여 다음의 가설 3을 제시하고자 한다.

*가설 3: 승무원의 긍정심리자본은 직무스트레스 수준에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.*

#### 4. 직무스트레스와 조직몰입

직무스트레스는 구성원의 심리적 상태를 반영하는 요인으로 스트레스 수준의 정도에 의해 구성원이 창출할 수 있는 성과는 달라진다(Garg & Dhar, 2014).

이에 본 연구에서는 직무스트레스 수준에 의해 영향을 받는 결과요인으로 구성원의 조직몰입(organizational commitment)을 고려하고자 한다. 직무수행과정에서 스트레스를 경험한 구성원은 심리적 불안감과 직무에 대한 관여도 감소, 책임감 상실, 창의력 상실, 직무몰입 저하 등 직무수행의 유효성을 저해하는 역기능을 경험하게 된다(Garg & Dhar, 2014). Paker & DeCotiis (1983)에 의하면 직무스트레스가 조직몰입에 직접적인 부(-)의 영향을 준다고 주장했으며, Mowday 등(1979)과 Barsky 등(2004)은 조직몰입 수준이 높은 사람이 낮은 사람에 비해 직무스트레스의 영향을 덜 받는다고 하였다.

객실승무원의 직무는 비행준비나 고객응대 등 다양한 종류의 직무활동이 시간의 연속선상에서 수행되는 감정노동의 특성을 가지므로 높은 수준의 스트레스에 노출될 가능성이 높다(박중환, 2014). 감정노동으로 받게 되는 스트레스는 승무원으로 하여금 탈진감을 유발하여 이직의도를 증가시키는 가장 큰 요인 중의 하나이다(Lee & Ashforth, 1996). 각종 심리적, 신체적, 행동적 스트레스는 조직 내에서의 대인관계를 기피하게 하여 사회화를 저하시키고 종래에는 조직에 대한 어떠한 애착관계도 거부하게 하는 것이다. 이에 본 연구는 직무스트레스는 구성원이 정신적으로는 불안감과 삶에 대한 불만을 야기할 뿐만 아니라 신체적 건강에도 부정적인 영향을 미쳐 조직에 대한 정서적 동질감, 중요성, 가치, 애호도로 대변되는 조직몰입을 저해될 것이라고 예측하여 다음 가설 4를 제시한다.

*가설 4: 승무원의 직무스트레스는 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.*

#### 5. 직무스트레스와 지식공유

직무스트레스는 구성원의 개인의 성과뿐만 아니라 조직 차원에서의 경영성과에도 영향을 미치게 된다(Gilboa et al., 2008). LePine 등(2005)의 연구에 따르면 직무스트레스는 개인의 감정과 태도에 부정적인 영향을 미칠 뿐 아니라 개인성과를 저해하고 이는 결국 조직 운영상의 비효율을 야기한다. 지식 전수자와 수혜자 간 지식의 습득과 동화를 통한 지식공유



과정에서 구성원 간 상호신뢰, 협력, 단결, 신뢰, 보살핌 등은 지식공유를 촉진시키지만, 반대로 구성원의 사회적 태만은 지식공유를 방해하는 장애요인이 된다(강소라와 문윤지, 2010). 구성원의 직무스트레스는 직무탈진을 유발하여 지식공유가 일어나는 사회 네트워크에 참여하고 싶어 하지 않는 사회적 태만을 유도하게 되는 것이다(김정미, 2009).

항공사 객실승무원 직무에 적용되는 지식 가운데 문서화되고 체계화된 형태의 형식지(tacit knowledge)는 지식경영시스템과 같은 공식적인 지식 공유 인프라스트럭처를 통해 정해진 매뉴얼에 따라 전달될 수 있다. 하지만 비공식적 만남과 같은 면대면 채널을 통해 공유되는 암묵지(implicit knowledge)는 개인의 자발적 지식기여의도에 기반하고 있으므로 직무 탈진감을 경험하고 있는 구성원에게는 이러한 조직 내 사회화를 통해 지식공유의 의지를 기대할 수 없다(Burke & Deszca, 1986). 이에 본 연구는 승무원 개인의 직무스트레스와 지식공유의도 간에는 밀접한 영향관계가 있을 것으로 판단된다.

가설 5: 승무원의 직무스트레스는 지식공유에 부(-)의 영향을 미칠 것이다

#### IV. 연구방법론

본 연구는 객실승무원을 대상으로 하는 연구이므로 국내 K항공사 객실승무원을 모집단으로 선정하여 총 400부의 설문지를 돌려서 회수한 것 중 불성실한 답변을 제외하고 최종 390부를 분석하였다(응답률 97%). 긍정심리자본은 하위요인을 희망, 낙관주의, 자기효능감, 회복력 요인별 2문항씩 총 8문항으로 구성하였고(Luthans et al., 2008), LMX 5문항, 직무스트레스 5문항(Bolino and Turnley, 2005; Parker and Decotiis, 1983), 조직몰입 5문항(Meyer & Allen, 1991), 지식공유 5문항(Gupta & Govindarajan, 2000)으로 구성하여 리커트 5점 척도로 측정하였다(<표 1> 참조). SPSS/PC version 20.0의 통계 프로그램을

<표 1> 설문항목

구성개념	설문항목 예시
희망	1. 나는 직무와 관련된 업무를 잘 완수할 수 있다고 생각한다. 2. 나의 업무 목표를 달성하기 위해 항상 효과적인 방법을 생각한다.
낙관주의	1. 나는 일의 결과가 불확실해도 좋은 결과가 있을 것으로 기대한다. 2. 나는 일을 할 때 항상 긍정적인 측면을 고려하고자 노력한다.
자기효능감	1. 나는 직무수행 중 발생하는 문제를 스스로 해결할 수 있다. 2. 나는 직무수행을 완수할 수 있다는 자신감이 있다.
회복력	1. 나는 직무와 관련된 다양한 종류의 어려움을 효과적으로 대처한다. 2. 나는 많은 업무를 한 번에 효율적으로 처리할 수 있다.
LMX	1. 나의 팀장은 내가 느끼는 업무상 문제와 욕구에 대해 잘 이해하고 있다. 2. 나의 팀장은 나의 결정을 신뢰한다. 3. 나의 팀장은 업무수행과 관련하여 나와 생각이 잘 맞는다. 4. 나의 팀장은 내가 그의 도움이 필요로 할 때 기꺼이 도와준다. 5. 나의 팀장은 내가 하고 있는 일에 상당히 만족해한다.
직무스트레스	1. 나는 지난 한달 동안 정신적으로 힘들다고 느낀 적이 있다. 2. 나는 승진을 위한 팀장과 상사의 평가가 부담스럽다. 3. 최근 내가 감당하기 힘들 정도로 업무가 과다하다고 생각한 적이 있다. 4. 비행근무 때 기압차 등 신체적으로 힘들다고 느낀 적이 있다. 5. 나는 개인 시간에도 이메일이나 전화로 업무관련 내용을 항상 확인한다.
조직몰입	1. 우리 회사에서 남은 직장생활을 할 수 있다면 행복할 것이다. 2. 나는 실제로 우리 회사의 문제를 나의 문제인 것처럼 느낀다. 3. 나는 우리 회사에 대하여 강한 소속감을 느낀다. 4. 내가 원한다 해도 지금 당장 항공사를 그만두는 것은 나에게 매우 어려울 것 같다. 5. 내가 지금 항공사를 그만 두기로 결심한다면 나의 생활이 혼란스러워 질 것이다.
지식공유	1. 나는 개인적으로 학습한 업무수행지식을 공유한다. 2. 나는 업무수행에 필요한 자료, 매뉴얼, 문서 등을 공유한다. 3. 나는 교육 등에 참여하여 얻은 지식을 동료들과 공유한다. 4. 나는 개인적으로 쌓은 업무수행의 경험이나 노하우를 전파하여 공유한다. 5. 나는 동료로부터 얻은 지식을 다른 동료와 공유하고 있다.

사용하여 사전통계 분석과 기초통계 분석을 실시하였고 AMOS 20.0을 사용한 확인적 요인분석과 구조방정식 모형분석을 실시하였다.

최종 390명을 대상으로 분석한 표본의 인구통계적 특성은 남녀 비율이 각각 12%, 88%로 여성응답자의 비율이 월등히 높았으며, 이는 승무원이라는 직업 특성상의 분포로 보인다. 연령별로는 30대가 50%로 가장 많았고, 그 다음이 20대(38%), 40대(11%)의 분포를 보였으며 직급은 승무원이 52%, 부사무장이 33%, 사무장 이상이 15%였다. 근무기간은 5년 이상~10년 미만 근무자가 36%로 가장 많았고 그 다음이 2년 이상 5년 미만 근무자로 25%였으며 15년 이상 근무자는 가장 적은 7%였다.

## V. 연구결과

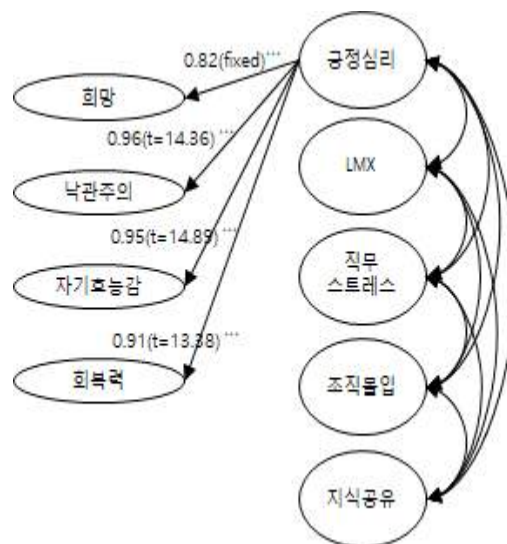
### 1. 단일요인성 분석(unidimensionality)

가설을 검증하기에 앞서 측정도구의 신뢰도 및 타당도를 검증하였다(<표 2> 참조). 측정변수의 신뢰도는 크론바흐 알파값에 의해 측정되는데 긍정적 심리자본, 리더-구성원 상호교환관계, 직무스트레스, 조직몰입과 지식공유에 관한 총 28개 설문항목이 모두 0.60의 기준점을 상회하여 가설검증에 활용되었다. 다음으로 수렴타당도 분석을 위해 AMOS 23.0 버전

을 이용한 확인적 요인분석을 실시하였다. 긍정심리자본의 경우 4개의 하위요인(희망, 낙관주의, 자기효능감, 회복력)으로 구성되었기 때문에 2차 요인모델에 의한 확인적 요인분석을 실시하였으며(<그림 2> 참조), <표 2>의 신뢰도와 타당도 분석결과를 고려할 때 모델의 적합도가 만족되었다.

보다 구체적으로 전체 390명의 데이터를 분석했을 때 표준 적재치는 모두 0.60을 상회하였으며 모델 적합도에 있어서는  $\chi^2 = 1015.78(df=336, p<.001)$ 인 모델에서 Root Square Error of Approximation(RMSEA) = 0.07, Comparative Fit Index(CFI) = 0.91, Tucker-Lewis Index(TLI) = 0.89으로 각각의 기준치인 RMSEA < 0.08 (Newcomb, 1994), CFI > 0.90을 상회하여 전반적으로 만족하였다.

또한 본 연구는 판별 타당성(discriminant validity)을 검증하였는데, 이 때 AVE (average variance extracted)는 표준적재치 자승의 합을 표준적재치 자승과 측정변수 오차의 합으로 나눈 값으로 계산된다. 판별타당성이 유의하기 위해서는 AVE 값이 0.50 이상이 되거나 혹은 대각선 외 다른 구성개념과의 상관계수 제곱의 값보다 커야 한다(Fornell & Larcker, 1981). 판별타당성 분석 결과 AVE값이 모두 0.50을 상회하고 상관관계의 제곱보다 높은 값을 보여주기 때문에 판별타당성이 있다고 볼 수 있다(<표 3> 참조).



<그림 2> 2차 요인분석 결과

<표 2> 신뢰도와 타당도 분석(N = 390)

변수		표준화β(t값)	AVE <sup>a</sup>	alpha
긍정심리 자본	희망1	0.89 (fixed)	0.83	0.91
	희망2	0.93 (23.50)		
	낙관주의1	0.77 (fixed)	0.61	0.76
	낙관주의2	0.79 (15.80)		
	자기효능1	0.81 (fixed)	0.70	0.82
	자기효능2	0.86 (18.86)		
	회복력1	0.76 (fixed)	0.61	0.76
회복력2	0.80 (15.04)			
LMX 1	0.76 (fixed)	0.62	0.89	
LMX 2	0.82 (16.60)			
LMX 3	0.78 (15.60)			
LMX 4	0.81 (16.23)			
LMX 5	0.75 (15.04)			
스트레스1	0.78 (fixed)	0.64	0.90	
스트레스2	0.87 (18.71)			
스트레스3	0.83 (17.67)			
스트레스4	0.77 (16.27)			
스트레스5	0.74 (15.04)			
조직몰입 1	0.78 (fixed)	0.53	0.85	
조직몰입 2	0.80 (16.59)			
조직몰입 3	0.84 (17.47)			
조직몰입 4	0.57 (11.12)			
조직몰입 5	0.61 (12.17)			
지식공유 1	0.69 (fixed)	0.59	0.88	
지식공유 2	0.74 (13.09)			
지식공유 3	0.80 (14.07)			
지식공유 4	0.79 (13.82)			
지식공유 5	0.80 (13.81)			

<sup>a</sup> AVE = average variance extracted

## 2. 가설검증결과

본 연구는 가설검증을 위해 구조방정식 모형을 분석한 결과는 <표 4>와 같다. 본 연구모형의 적합도는  $\chi^2=839.81(N=390)$ ,  $df = 247$  ( $p<.001$ ),  $CFI=0.90$ ,

$RMSEA=0.07$ ,  $TLI=0.88$ 로 적합한 수준으로 나타났다. 경로분석 결과에서 가설검증 결과를 살펴보면, 먼저 긍정적 심리자본과 리더-구성원 교환관계( $\beta= 0.67$ ,  $p<0.001$ ) 및 직무스트레스( $\beta= -0.65$ ,  $p<0.001$ ) 간 관계에 관한 가설 1과 가설 2는 지지되었다. 다음으로 리

<표 3> 판별타당성 분석결과

	희망	낙관주의	효능감	복원력	LMX	스트레스	몰입	지식공유	Mean	SD
희망	<b>0.83</b>								3.12	0.81
낙관주의	.68	<b>0.61</b>							3.06	0.82
자기효능	.68	0.71	<b>0.70</b>						3.06	0.87
복원력	.58	0.66	0.70	<b>0.61</b>					2.99	0.79
LMX	.57	.51	.53	.49	<b>0.62</b>				3.37	0.71
스트레스	-.50	-.62	-.64	-.60	-.54	<b>0.64</b>			2.80	0.78
조직몰입	.50	.54	.54	.54	.53	-.67	<b>0.53</b>		3.18	0.72
지식공유	.25	.20	.29	.23	.46	-.37	.37	<b>0.59</b>	3.62	0.65

\* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ , \*\*\* $p<0.001$

대각선값: AVE(Square root of the average variance extracted), 대각선외의 값: 상관계수

&lt;표 4&gt; 가설검증결과

가설	연구모형		
	Standardized $\beta$	t-value	결과
H1 긍정적심리자본 → LMX(+)	.67	11.29***	가설지지
H2 긍정적심리자본 → 직무스트레스(-)	-.65	-9.73***	가설지지
H3 LMX → 직무스트레스(-)	-.20	-3.55***	가설지지
H4 직무스트레스 → 조직몰입(-)	-.84	-13.93***	가설지지
H5 직무스트레스 → 지식공유(-)	-.44	-7.38***	가설지지

\*\*\* $P < .001$ , \*\* $P < .01$ , \* $P < .05$ 

더-구성원 교환관계와 직무스트레스 간 관계에 관한 가설 3( $\beta = -0.20$ ,  $p < 0.001$ ) 역시 유의한 부(-)의 관계로 가설이 지지되었다. 마지막으로 직무스트레스와 조직몰입( $\beta = -0.84$ ,  $p < 0.001$ ) 및 지식공유( $\beta = -0.44$ ,  $p < 0.001$ )에 관한 가설 4와 가설 5 모두 유의하게 검증되었다.

## VI. 결론 및 시사점

오늘날 현대사회에서 서비스산업이 가지는 비중과 중요성은 높아지고 있는 상황이다. 하지만 서비스산업에 종사하는 구성원들은 감정노동으로 인한 높은 직무스트레스와 업무 탈진감을 경험하고 있다. 이러한 상황 하에서 과거 선행 연구들은 주로 감정노동 현장에 있는 구성원의 직무 스트레스를 관리하는 방안으로 최고경영진을 중심으로 한 제도 개선 등을 통해 부정적인 문제를 해결하는 데에 초점을 맞추어 왔다(Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 2002). 하지만 본 연구는 기업 성과와 조직문화에 부의 영향을 미칠 수 있는 요인들의 개선도 중요하지만 조직구성원의 긍정적 측면과 조직원 행동의 이해를 향상시키는 것이 중요하다는 Peterson(2000), Seligman & Csikszentimihalyi(2000) 등의 의견에 공감하며, 보다 근본적인 문제해결 접근을 위해서 구성원 개인의 긍정적인 심리상태를 유지할 필요성을 강조하였다. 개인적인 긍정심리자본과 팀 수준에서의 리더-구성원 교환관계(LMX) 요인을 포함한 총체적인 시각에서 구성원의 성과에 영향을 주는 동인을 파악하여 이러한 다양한 요인들이 항공사 객실승무원의 인적자원관리에 포함될 필요가 있음을 제시하고자 한다.

먼저 본 연구는 개인적 차원에서 직무스트레스를 낮추는 요인으로 긍정심리자본이 사회적 요소인 리더-구성원 교환관계(LMX)와 직무스트레스에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였다. 비행기라는 한정된 공간 내에서 1년 이상 한 팀에 소속된 객실 승무원들은 업무의 다양성, 시차, 밀접한 팀원관계, 직접 대면 고객에게의 장시간 노출 등의 업무특성으로 감정노동에 노출될 가능성이 높다. 이 때 높은 자기효능감, 희망, 복원력, 낙관주의를 지닌 객실 승무원들은 안정적이고 긍정적인 심리상태를 유지하고 있기 때문에 리더-구성원 교환관계에서 발생할 수 있는 갈등과 같은 불확실한 상황에 대해 보다 유연하게 대처하며 결국 직무스트레스도 낮출 수 있음이 드러났다. 또한 객실 승무원 리더-구성원 간 교환관계에 있어서 구성원의 긍정심리자본의 수준이 높은 경우 구성원은 자신의 업무성과를 높이거나 목표달성을 위해 리더의 지원을 활용하고자 하는 의지를 가지게 된다. 이러한 의지는 일종의 동기부여 동인이 되어 직무를 스트레스가 아닌 하나의 도전과제로 여김에 따라 직무스트레스가 낮아짐을 알 수 있었다.

나아가 긍정심리자본과 리더-구성원 교환관계(LMX)가 이후 객실 승무원의 조직몰입과 지식공유와 어떠한 관련성이 있는지를 검증하였다. 승무원 업무를 수행함에 있어 긍정적 심리상태에서 있는 구성원은 리더-구성원 관계에서 발생하는 자원을 보다 적극적으로 활용하려는 자발적 의지 정도가 강함으로써 구성원 성과인 조직몰입과 지식공유에 긍정적인 기여를 하는 것으로 드러났다. 좁은 항공기 내에서 다양한 돌발 상황이 발생할 가능성이 높은 업무 특성상 승무원 간 업무대처 노하우의 공유는 중요한 자산이 된다. 이에 항공사들은 승무원 간 암묵지 공유를 위해 1:1 코칭을 제공할 수 있는 멘토링 제도를 확립하거나 아이패드

등의 기기를 활용하여 업무 노하우를 공유할 수 있는 실시간 지식공유 환경을 조성하고 있다. 이러한 제도의 도입은 지식공유가 결국 승무원의 성과를 극대화할 수 있는 중요한 동인이 되기 때문이다(Wang & Noe, 2010). 또한 감정노동으로 인한 직무스트레스가 높은 서비스 직종의 특성상 이직률이 높은 것이 현실이므로 장기적인 인적자원 관리 차원에서 승무원 개인의 심리적 안녕감과 리더-구성원의 긍정적인 교환관계 유지에 항공사의 중요한 관리 대상이 될 필요가 있음을 알 수 있다.

실무적 관점에서 본 연구는 객실 승무원 직종과 같이 팀으로 업무가 진행되는 조직에서 인적자원의 경쟁력을 향상시키기 위해서는 조직 관리자가 단지 유형적인 제도적 지원만을 제공할 것이 아니라 한 명의 인간으로서의 구성원 개인에게 긍정적인 안정감을 가질 수 있도록 하는 환경을 조성할 필요성이 높음을 제안한다. 특히 긍정심리자본은 본 연구에서 성과의 트리거 요인이라고 할 수 있는데 긍정심리자본의 형성은 조직 내 다른 구성원들에 의한 피드백이나 조언에 의해 영향을 받을 수 있을 뿐만 아니라 직무를 성공적으로 완수하기 위한 기술이나 능력, 지식 등 개인적으로 관리 및 통제가 가능한 부분이 포함되기 때문에 제도적, 환경적 지원의 필요성이 높다고 할 수 있다. 더불어 본 연구는 인적자원의 경쟁력과 관련된 조직몰입과 지식공유를 향상시키기 위해서 역시 구성원의 심리적 상태가 핵심적 역할을 가짐을 보여주고 있다. 조직몰입과 지식공유는 사람들이 가진 내생적 의지의 결과로 나타나는데 지금까지 승무원 서비스 훈련 교육은 주로 고객에 대한 태도와 행위를 개선시키는 데 초점이 맞춰져 왔다. 따라서 조직몰입, 지식공유에 영향을 미치는 심리적 변인인 직무스트레스를 관리하는 것이 항공사들이 고객서비스의 질을 향상시키고 경쟁력을 확보할 수 있는 실무적 과제이며 직무스트레스의 선행요인인 리더-구성원 교환관계와 긍정심리자본을 향상시킬 수 있는 리더십 교육, 자기개발 프로그램 등의 제공이 필요함을 제안한다.

본 연구가 가지는 한계점은 다음과 같다. 먼저 본 연구는 직무스트레스가 여러 요인들의 복합적인 작용으로 발생한다고 판단하여 단일 구성개념으로 간주하여 분석하다. 하지만 승무원 직무가 다양한 만큼 직무스트레스가 가장 극심하게 발생하는 영역이 나타날 수

있기 때문에 향후 연구에서는 직무스트레스를 하위요인으로 분류하여 각각의 영향관계를 밝힐 필요가 있다. 다음으로 본 연구는 승무원들의 직급이나 근무기간 등을 통제하지 않았기 때문에 직급이나 근속연수에 따라 달라질 수 있는 리더-구성원 교환관계에 대한 인식의 차이 등을 고려하지 않았다. 같은 직무라고 하더라도 자신의 직급이 어디에 속하는지에 따라 인지하는 관계의 질과 나아가 이로 인한 직무스트레스 수준이 달라지므로 향후 연구에서는 이에 대한 조절효과 검증이 요구된다. 또한 본 연구는 기존 연구가 직무스트레스 관리를 위해 제도적 지원에 초점을 두었으므로 개별 구성원의 심리적 상태를 중심으로 영향관계를 파악하였다. 하지만 직무스트레스에 대한 제도적 지원 역시 중요한 영향요인이기 때문에 향후 개인의 심리요인과 제도적 요인을 포함한 연구모형을 개발하여 이들 요인의 차이점을 비교 분석해볼 필요가 있다.

## 참고문헌

1. 강미영·한나영·배상욱(2017), “감정노동이 직무소진을 매개로 반생산적 과업행동에 미치는 영향에 관한 연구”, *경영과 정보연구*, 36(1), 275-293.
2. 강소라·문윤지(2010), “조직의 사회네트워크 특성이 흡수역량과 혁신성과에 미치는 영향”, *한국산학기술학회논문지*, 11(10), 3761-3771.
3. 고인희·나동만·류성민(2019), “항공사 승무원의 번영감이 업무성과에 미치는 영향: 상하-부하 간 교환관계의 조절효과”, *리더십연구*, 10(2), 3-23.
4. 고선희(2016), “항공사 승무원의 역할스트레스가 직장-가정갈등에 미치는 영향”, *관광연구*, 31(1), 1-18.
5. 권혜자(2011), 서비스산업의 유형별 일자리 창출과 일자리의 질, *한국노동연구원 노동리뷰*, 7, 18-2.
6. 김경숙(2003), *항공서비스론*, 서울: 백산출판사
7. 김경희(2011), 서비스 사회의 감정노동에 대한 이해, *한국노동연구원 국제노동브리프*, 5, 27-3.
8. 김상범·임은정(2016), “객실승무원의 감정노동, 직무스트레스, 피로관리와 직무만족 간의 관계성 연구”, *관광연구저널*, 30(12), 137-151.
9. 김영택(2011), “항공사의 기내인적서비스품질과 고

- 객만족에 관한 연구”, *서비스경영학회지*, 9(1), 131-146.
10. 김정미(2009), “여교사의 임파워먼트, 직무스트레스와 소진과의 관계”, *한국교원교육연구*, 26, 177-199.
  11. 김형주 · 유태용(2013), “직무과부하가 직무탈진에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과와 사회적 지지와 성격의 조절효과”, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(2), 317-340.
  12. 맹연호 · 이동명(2014), “객실승무원의 직무스트레스가 경력만족에 미치는 영향: 대형항공사와 저비용항공사의 비교”, *한국항공경영학회지*, 12(5), 119-139.
  13. 문화체육관광부(2020), “서비스산업혁신전략”, Retrieved from <http://www.korea.kr/special/policyCurationView.do?newsId=148864599>
  14. 박중환(2014), “항공사 여승무원들의 직업준중감과 감정노동과의 비교연구”, *관광레저연구*, 26(9), 103-119.
  15. 양지혜 · 유정화(2017), “항공사 객실승무원의 티-구성원교환관계가 지식공유에 미치는 영향”, *관광레저연구*, 29(12), 251-270.
  16. 윤성환(2019), “변혁적, 거래적 리더십이 LMX, 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향”, *중국학연구*, 89, 199-255.
  17. 이기현 · 신인용(2016), “리더-구성원 교환관계와 팀 구성원 직무스트레스 간 관계에 대한 다수준적 접근”, *경영학연구*, 45(2), 687-710.
  18. 이상훈 · 임근욱(2017), “호텔 내부 마케팅이 직무스트레스, 직무만족 및 조직충성도에 미치는 영향에 관한 연구”, *관광연구*, 31(1), 137-149.
  19. 이성호 · 최석봉(2018), “진정성리더십이 조직변화몰입 및 변화지향행동에 미치는 영향과 긍정심리자본의 매개효과”, *대한경영학회지*, 31(8), 1408-1507.
  20. 이유수 · 김학수(2016), “고객불량행동에 따른 항공사 객실승무원의 감정소진을 완화하는 진성리더십의 효과연구”, *한국항공경영학회지*, 14(3), 2-24.
  21. 이종현(2011), “엘리트 스포츠지도자의 조직문화와 직무스트레스, 직무만족 및 이직의도의 관계”, *코칭능력개발지*, 13(1), 95-104.
  22. 전혜린 · 고성훈 · 문태원(2018), “조직 미덕(virtue)과 상사-구성원 관계(LMX)가 무례함과 정서적 몰입에 미치는 영향-성실성의 조절효과”, *경영과 정보연구*, 37(3), 49-64.
  23. 조현익 · 김우성 · 김영기(2002), “생활체육지도자의 직무스트레스와 조직 유효성의 관계”, *한국체육학회지*, 41(3), 205-215.
  24. 최수형(2016), “조직구성원의 공감이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개효과”, *경영과 정보연구*, 35(4), 229-250.
  25. 통계청(2019), 2019 8월 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사결과
  26. 하동현(2018), “긍정심리자본 구성요인간의 관계”, *호텔경영학연구*, 27(3), 81-99.
  27. Albrecht, K.(1986), *Stress and the manager: Making it work for you*. New York: Simon & Schuster.
  28. Allen, D.G., Weeks, K.P. and Moffitt, K. R.(2005), “turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion,” *Journal of Applied Psychology*, 90, 980-990.
  29. Allen, N.J. and Meyer, J.P.(1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization,” *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
  30. Ashforth, B.E. and Humphrey, R.H.(1993), “Emotional labor in service roles: the influence of identity”, *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
  31. Avolio, B.J., Avey, J.B., and David, Q.(2010), “Estimating return in leadership development investment,” *The Leadership Quarterly*, 21, 633-644.
  32. Bakker, A.B., Demerouti, E., and Euwema, M.C.(2005), “Job resources buffer the impact of job demands on burnout”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2),

- 170-180.
33. Barsky, A.T., Thoresen, C.J., Warren, C.R. and Kaplan, S.A.(2004), "Modeling negative affectively and job stress: A contingency-based approach", *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 915-936.
  34. Beehr, T.A. and Newman, J.E.(1978), "Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A fact analysis, model, and literature review", *Personnel Psychology*, 31, 668.
  35. Beehr, T.A., Jex, S.M., Stacy, B.A., and Murray, M.A.(2000), "Work Stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 391-405.
  36. Bolino, M.C. and Turnley, W.H.(2005), "The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict", *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
  37. Bryant, F.B., and Cvengros, J.A.(2004), "Distinguishing hope and optimism, two sides of a coin, or two separate coins?", *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(2), 273-302.
  38. Burke, R.J. and Deszca, E.(1986), "Correlates of psychological burnout phases among police officers", *Human Relations*, 39(6), 487-501.
  39. Carver, C. and Scheier, M.F.(2003), Optimism, In J.L. Lopez and C.R. Snyder(Eds.), "Handbook of positive psychological assessment, a handbook of moral and measure(pp.75-89)", Washington D.C.: American Psychological Association.
  40. Chin, W.W.(1998). "Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling", *MIS Quarterly*, 22, 7-16.
  41. Cohen, S.(1980), "Aftereffects of stress on human performance and social behavior: a review of research and theory", *Psychological Bulletin*, 88(1), 82-108.
  42. Cole, K., Daly, A., and Mark, A.(2009), "Good for the soul: The relationship between work, Wellbeing and psychological capital", *The Journal of Socio-Economic*, 38(3), 464-474.
  43. Coutu, D.L.(2002), "How Resilience Works", *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
  44. Culbertson, S.S., Huffman, A.H., and Alden-Anderson, R.(2009), "Leader-member exchange and work-family interactions, The mediating role of self-reported challenge- and hindrance-related stress", *Journal of Psychology*, 144(1), 15-36.
  45. Fornell, C. and Larcker, D.F.(1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18(2), 39-50.
  46. Garg, S. and Dhar, R.L.(2014), "Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75.
  47. Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., and Cooper, C.(2008), "A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects", *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.
  48. Graen, G.B. and Uhl-Bien, M.(1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
  49. Gupta, A.K. and Govindarajan, V.(2000), "Knowledge Flows within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
  50. Hochschild, A.R.(1979), "Emotion work, feeling rules and social structure," *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.

51. Hochschild, A.R.(1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkely: University of California Press.
52. Hvass, K.A. and Torfadottir, E.(2014), "Spatially dispersed employee recovery, An airline case study", *Journal of Air Transport Management*, 42, 65-69.
53. Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T.(1982), "Type A and B behavior Patterns and health symptoms", *Journal of Occupational Medicine*, 24, 585-589.
54. Karasek, R.A., and Theorell, T.(1990), "Health work", Basic Book, NY.
55. Kaur, H.(2018). "A study of teacher effectiveness in relation to occupational stress and life satisfaction among teacher educators", *International Journal Advances in Social Science and Humanities*, 5(8), 1-9.
56. Lawler, E.(2000), *From the ground up*. San Francisco: Jossey-Bass.
57. Lazarus, R.S.(1978), "Stress-related transactions between person and environment," *Perspective in interactional psychology*, 287-327.
58. Lee, R.T., and Ashforth, B.E.(1996), "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout," *Journal of Applied Psychology*, 81, 123~133.
59. LePine, J.A., Podsakoff, N.P., and LePine, M.A.(2005), "A meta-analytic test of the challenge stressor - hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance", *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
60. Liden, R.C. and Maslyn, J.M.(1998), "Multi-dimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development", *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
61. Liden, R.C., Sparrowe, R.T., and Wayne, S.J.(1997), "Leader-member exchange theory: the past and potential for the future", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
62. Liebowitz, J.(2001), "A systems thinking, framework for knowledge management", *Decision Support System*, 31(1), 5-16.
63. Liu, C., Spector, P.E., and L. Shi.(2007), "Cross-national job stress: a quantitative and qualitative study", *Journal of Organizational Behavior*, 28, 209-239.
64. Luthans, F.(2002), "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
65. Luthans, F., Avey, J.B., Clapp-Smith, R., and Li, W.(2008), "More evidence on the value of chinese workers, psychological capital: a potentially unlimited competitive resource?", *International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827.
66. Luthans, F., Luthans, K.W., and Luthans, B.C.(2004), "Positive psychological capital: beyond human and social capital", *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
67. Luthans, F., Youssef, C.M., and Avolio, B.J.(2006), *Psychological capital: developing the human competitive edge*, New York: Oxford University Press.
68. Masten, A.S.(2001). "Ordinary magic: Resilience processes in development", *American psychologist*, 56(3), 227-238.
69. Merz, C.N.B., Dwyer, J., Nordstrom, C.K., Walton, K.G., Salerno, J.W., and Schneider, R.H.(2002), "Psychosocial stress and cardiovascular disease: pathophysiological Links", *Behavioral Medicine*, 27(4), 141-147.
70. Meyer, J.P. and Allen N.J.(1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
71. Meyer, J.P. and Allen N.J.(1997), *Commitment in the workplace*, Thousand Oaks, CA: Sage.



72. Morris, J.A., and Feldman, D.C.(1996), "The Dimensions, antecedents and consequences of emotional labor", *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
73. Mowday, R.T., Porter, L.W., and Steers, S. R.M.(1982), *Employee-organization linkage, the psychology of commitment absenteeism, and turn over*. London: Academic Press Inc.
74. Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L. W.(1979), "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
75. Newcomb, M.D.(1994), "Drug use and intimate relationships among women and men: separating specific from general effects in prospective data using structural equation models", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 62(3), 463.
76. Parker, D.F. and DeCotiis, T. A.(1983), "Organizational determinants of job stress", *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 160-177.
77. Peterson, R.A.(2000), *Constructing effective questionnaires*, Thousand Oaks, CA: Sage.
78. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., and Boulian, P.V.(1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 5, 603-609.
79. Schaufeli, W.B. Maslach, C., and Marek, T.(1993), *The future of burnout*", *Professional Burnout: Recent developments in Theory and Research*, Washington DC: Taylor & Francis.
80. Scheier, M.F. and Carver, C.S.(1985), "Optimism, coping, and health, assessment and implications of generalized outcome expectancies", *Health Psychology*, 4, 219-247.
81. Seligman, M.E.(2011), *Learned optimism, how to change your mind and your life*. North Sydney, Australia: William Heinemann.
82. Seligman, M.E. and Csikszentmihayi, M. (2000), "Positive psychology: *An introduction*, *American Psychologist*, 55, 5-14.
83. Stajkovic, A.D. and Luthans, F.(1998). "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis", *Psychological bulletin*, 124(2), 240-261.
84. Siegrist, J.(2002), *Effort-Reward Imbalance at Work and Health*, In Perrewe, P.L. and Ganster, D.C.(ed.), *Research in Occupational Stress and Well Being: Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, Oxford:JAI Press, 261-291.
85. Siguaw, J.A., Broewn, G., and Widing, R.E. (1994), "The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes", *Journal of Marketing Research*, 31(1), 106-116.
86. Small, C.T., and Sage, A.P.(2006), "Knowledge sharing: a review," *Information Knowledge Systems Management*, 5(3), 153-169.
87. Totterdell, P., Wood, S., and Wall, T. (2006), "An intra individual test of the demands control model: A weekly diary study of psychological strain in portfolio workers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 63-84.
88. Wang, S. and Noe, R.A.(2010), "Knowledge sharing: a review and directions for future research", *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
89. Wayne, S.J., Shore, L.M., and Liden, R.C. (1997), "Perceived organizational support and leader - member exchange: a social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

## Abstract

### The Effect of Positive Psychological Capital and Leader–Member Exchange on Job Stress, Organizational Commitment, and Knowledge Sharing

- Focusing on Flight Attendants -

Um Hyemi\* · Moon Yunji\*\*

While the importance of the service industry has increased at the national economy level, the service rate and job satisfaction of the flight attendants in the aviation service industry are not high. In this regard, this study aims to recognize what factors can reduce their job stress in the emotional work environment, and how job stress affects their attitude and job performance. More specifically, the current study tries to investigate how flight attendants' positive psychological status affect their job stress, organizational commitment, and knowledge sharing in the aspect of job performance. The main five constructs in these interrelationships include the flight attendants' positive psychological capital, leader–member exchange(LMX), job stress, organizational commitment, and knowledge sharing. This study conducted a quantitative research with 390 questionnaire for flight attendants, and analyzed the data using SPSS/PC version 20.0 and structural equation modeling program of AMOS 20.0. The findings show that the favorable leader–member exchange relationship between flight attendants plays a significant role in lowering job stress, while high job stress has a negative effect on organizational commitment and knowledge sharing. The result also shows that personal positive psychological capital acts as a trigger to influence other factors. Therefore, this study suggests that it is essential for airlines not only to promote an organizational system to support the flight attendants' emotional work but also to maintain a positive psychological state for securing competitive human resources.

Key Words: Positive Psychological Capital, Leader–member Exchange(LMX), Job Stress, Organizational Commitment, Knowledge Sharing

---

\* Adjunct professor, Department of Global Knowledge Management, Jung–Ang University, nabiran5@gmail.com

\*\* Associate professor, Department of Management Information Systems, Catholic University of Pusan, yjmoon@cup.ac.kr