

Original Article

<https://doi.org/10.12985/ksaa.2019.27.3.054>
ISSN 1225-9705(print) ISSN 2466-1791(online)

항공사 객실팀장의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 자기 효능감과 LMX의 매개효과

강세현*, 이윤철**

Effects of Transformational and Authentic Leadership on Crew Member's Job Satisfaction and Organizational Commitment: Mediating Effects of Crew Member's Self-efficacy and LMX

Seh hyeon Kang*, Yun-Cheol Lee**

ABSTRACT

Transformational and authentic leadership are known to create positive effects on follower's various outcomes, like job satisfaction and organizational commitment. We're mostly interested in testing positive effects of transformational and authentic leadership of cabin team leaders in airline industry, because their leadership tends to have strong and immediate impact on cabin crew's quality of customer services. We figured that cabin team leader's transformational and authentic leadership had positive effects on crew member's job satisfaction and organizational commitment. And, these positive relationships were at least partially mediated through crew member's self-efficacy and LMX. Based on these positive results, we discussed several theoretical and practical implications for developing effective leadership across cabin team leaders in airline services industry.

Key Words : Transformational Leadership(변혁적 리더십), Authentic Leadership(진성 리더십), Job Satisfaction(직무만족), Organizational Commitment(조직몰입), Self-efficacy(자기 효능감), LMX(리더-구성원의 교환관계)

1. 서 론

최근 몇 년 사이 우리나라 재계에 많은 젊은 경영인들이 등장하였고, 세계적인 불황과 급변

하는 경영환경 속에서 이들의 경영 능력과 리더십이 주목받고 있다. 이들은 빠르게 진행되는 4차 산업혁명시대를 주도하기 위해 집단적인 역량과 창의성을 적극적으로 활용하는 수평적인 소통 리더십을 강조하고 있다(Hoch et al, 2018 ; Dong, 2017). 최근 많은 학자들은 이처럼 급변하는 시기에 변혁적 리더십이 조직 구성원의 몰입과 성과창출을 위해 더욱 중요해진다고 이야기한다. 왜냐하면 변혁적 리더십이 뛰어난 리더는 조직구성원들에게 비전을 제시하고, 공동의

Received : 12. Aug. 2019. Revised : 18. Sep. 2019.
Accepted : 23. Sep. 2019

* 한국항공대학교 경영학과 박사과정

** 한국항공대학교 경영학과 교수

연락처 E-mail : tycheeksh@naver.com

연락처 주소 : 경기도 고양시 덕양구 항공대학로 76

목표를 바탕으로 변화의 필수성과 이를 위한 자기희생적 노력을 강조하기 때문이다(Hoch et al, 2018; Dong, 2017; Arnold et al, 2007). 또한 다수의 경영자들도 기존의 익숙한 방식에서 벗어나 신기술 개발과 혁신적인 플랫폼 등을 통해 새로운 기회를 모색하기 위해 변혁적 리더십에 더욱 주목하고 있다(Hoch et al, 2018; Dong, 2017). 또한 정보에 대한 접근성이 높아지고 많은 것들이 빠르게 변화하는 시대가 되자, 확고한 가치와 원칙을 바탕으로 진정성 강조하는 진성 리더가 더욱 각광받게 되었다(Min et al, 2019; Avolio & Gardner, 2005). 진성 리더십은 리더가 자신의 진정성을 바탕으로 사고, 감정, 가치관 등을 자신의 행동과 일치시킴으로 조직 구성원의 긍정적 심리상태와 도덕적 사고를 증진시키는 능력이다(Seo & Kim, 2018; Avolio & Gardner, 2005; Yoon, 2015). 기업의 경쟁이 심화되고, 시장중심, 성과중심의 부정적 견해가 대두되면서 진정성을 바탕으로 한 관계지향적인 진성리더십이 더욱 주목받고 있다(Min et al, 2019; Avolio & Gardner, 2005; Jeong & Kim, 2013).

오늘날 서비스 산업 전반에도 리더십의 역할이 확대되고 있으며, 특히 인적 서비스의 의존도가 높은 항공사의 경우 조직의 많은 인력을 관리하기 위해 중간관리자의 리더십에 주목하고 있다(Seo & Kim, 2018; Jeong & Kim, 2013). 국내 항공사들은 객실승무원을 대상으로 강도 높은 훈련과 함께 팀 제도를 운영하여 인력을 관리하고 있으며(Bae & Yoo, 2016), 항공사 객실팀장은 상황별 대처 능력과 더불어 자신의 팀을 이끌어 갈 수 있는 혁신적이고도 진정성 있는 리더십을 요구받고 있다(Bae & Yoo, 2016; Go 2014). 이는 패러다임의 변화로 인해 항공사가 판매하는 것이 단순하게 좌석이 아닌, 고객의 경험, 정보, 물적·인적 서비스 등을 복합적으로 제공하는 서비스패키지 상품이기에 고객 만족과 가치 창출을 위해서는 서비스 혁신이 필수적이기 때문이다. 따라서 전통적 리더십에 비해 높은 신뢰와 충성심을 이끌어 내며, 구성원을 변혁하고 동기 부여하는 변혁적 리더십 이론이 고객접점에서 객실승무원을 이끌고 가는 조직의 특성상 객실팀장에게 중요한 요소로 작용하리라

사료된다(Arnold et al, 2007). 한편, 팀 단위로 이루어지는 항공사 객실승무원의 업무는 짧게는 1시간, 길게는 15시간 이상씩 한정적인 공간에서 이루어진다. 따라서 서로에 대한 신뢰 관계가 팀워크에 중대한 영향을 미치며, 특히, 리더의 도덕성과 진실된 행동이 팀 구성원들의 사고 및 태도에 많은 영향을 미칠 것으로 판단된다. 따라서 항공기라는 특수한 환경에서 리더의 진정성 있는 행동이 구성원들의 태도에 어떠한 영향력을 미치는지 진성 리더십 이론을 통해 그 효과성을 살펴보고자 한다.

항공사와 같이 고객의 만족을 우선시하는 서비스산업에서 조직구성원의 직무만족과 조직몰입은 중요한 요소로 작용하고 있다(Bae & Yoo, 2016; Go 2014; Kim & Kim, 2008). 이는 객실승무원의 긍정적인 감정상태가 고객만족을 유도하고 충성고객을 유치하는 반면, 객실승무원의 부정적인 감정상태는 서비스 품질 저하와 고객이탈을 야기할 수 있기 때문이다. 또한 조직몰입이 높은 객실 승무원은 자신이 맡은 업무에 열정을 보이며, 고객 중심적 사고와 조직에 대한 높은 충성도를 보이는 것으로 나타났다(Bae & Yoo, 2016; Kim & Kim, 2008). 높은 자기 효능감은 객실승무원 업무 중 어려운 상황에 직면했을 때 포기하지 않고 극복할 수 있도록 끈기와 최선의 노력을 기울이게 만드는 기제로 작용한다(Bae & Yoo, 2016). 따라서 자기 효능감에 대한 간접적인 효과를 살펴보고자 한다. 또한 팀 제도의 운영으로 객실팀장과 팀 구성원이 일정 기간 동안 함께 근무하며, 해외 체제 시에도 많은 시간을 공유하기 때문에 팀장과 구성원 간의 관계가 중요한 요소로 작용한다. 따라서 리더-구성원 교환 이론인 LMX의 대한 간접적인 효과를 연구하고자 한다.

그 동안 항공사 객실승무원을 대상으로 한 많은 리더십 연구가 있었으나, 이는 리더십의 주 효과에만 집중되어 있으며(Jeong & Kim, 2013; Go 2014), 이러한 논문들은 대부분 변혁적 리더십, 서버트 리더십, 셀프 리더십, 감성 리더십에 치중되어 있다(Bae & Yoo, 2016; Go 2014). 현재 리더십 연구의 효과성을 심도있게 살펴볼 수 있는 매개 효과나 조절 효과에 대한 연구가 다

소 부족한 실정이며, 최근 제기된 진성 리더십과 같은 새로운 이론에 대한 비교 연구가 필요하다. 이에 본 연구에서는 기존 리더십 유형 중 조직 성과와 구성원의 태도 및 행동에 변화를 이끌어내는 변혁적 리더십과 최근 진정성 있는 행동을 바탕으로 주목 받고 있는 진성 리더십이 객실승무원의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 비교하여 살펴보고, 나아가 이러한 관계에서 객실승무원의 자기 효능감과 LMX(Leader-Member Exchange)가 어떠한 매개효과를 보여주는지 검증하고자 한다.

II. 본 론

2.1 리더십 연구의 의미와 영향

미래에 대한 불확실성이 증가하고 산업의 환경변화가 심화될 때 조직 구성원들을 자극하여 새로운 성장동력을 창출하고, 혁신과 변화를 유도하는 것이 리더의 역할이다(Bass, 1985). 기존 리더십 연구에 의하면 리더십은 조직 및 조직문화를 창조하고 변화시키는 요소 중 하나로, 공동의 목표를 달성하기 위해 서로에게 영향력을 행사하는 과정이다(Kim & Kim, 2008; Bass, 1985). 리더십은 조직 구성원이 기대 이상으로 나아가도록 비전 제시와 동기를 부여하며, 당면한 문제를 해결하도록 유도한다(Hoch et al, 2018; Arnold et al, 2007; Jeong & Kim, 2013; Kim & Kim, 2008). 이러한 리더십은 구성원들에게 신뢰와 헌신, 긍정적인 자기 계발, 친사회적 행동 등의 긍정적인 결과를 유발하며, 직간접적으로 직무만족, 조직몰입, 조직학습 등에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다(Jeong & Kim, 2013; Kim & Kim, 2008; Bass, 1985). Chiok (2001)의 연구결과에 따르면 리더십의 효과는 직무만족에 29%, 조직몰입에 22%의 영향을 미쳤으며, 생산성에는 9%의 영향을 미친 것으로 나타났다. 따라서 구성원의 잠재력에 긍정적인 영향을 미치는 변혁적 리더십과 자신의 내재화된 사고와 가치관 등을 행동과 일치시킴으로 구성원을 장려하는 진성 리더십이 조직유효성에 유효한 결과를 가져 올 것으로 예상된다.

2.2 변혁적 리더십과 진성 리더십

2.2.1 변혁적 리더십

변혁적 리더는 목표를 성취하고 주어진 환경을 극복하기 위해 원리적, 근본적 변화를 통해 새로운 방법을 모색하고, 위기 속에서 기회를 포착하기 위해 신속히 결단하고 행동하는 리더이다(Arnold et al, 2007; Boamah et al, 2018; Bass, 1985). 변혁적 리더는 뚜렷한 목표의식과 함께 통찰력, 지속력 등을 통해 구성원들에게 비전을 제시할 뿐 아니라, 지속 가능한 성과 창출과 시대적 변화에 신속히 대처할 수 있는 핵심 인재를 양성하기 위해 노력한다(Dong, 2017; Avolio & Gardner, 2005).

이러한 변혁적 리더십의 하위 구성요소는 이상적 영향력, 지적 자극, 영감적 동기 부여, 개별적 배려로 구성된다(Bass, 1985; Bass et al, 1999). 첫째, 이상적 영향력은 구성원의 능력 향상과 자기성장을 지원하고 조율하여 최고의 상태를 이끌어낼 수 있게 한다. 둘째, 지적 자극은 구성원들의 사고 전환을 통해 업무 수행 방식을 합리적이고 창의적인 방식으로 접근하는 과정이다. 셋째, 영적 고무는 구성원이 비전을 정확하게 인식하고 목표를 달성할 수 있도록 자신감, 적극성 등을 통해 잠재력을 극대화 시키는 과정이다. 넷째, 개별적 배려는 목표나 과업에 대해 각 구성원마다 각기 다른 성취 욕구를 가진다는 것을 인정하고 배려하는 과정을 의미한다. 변혁적 리더는 이러한 요소를 토대로 비전을 제시하고, 더 높은 목표 달성을 위해 영향력을 발휘하여 구성원을 변화시키고 고무시키는 리더이다(Bass, 1985; Bass et al, 1999).

Braun et al(2013)의 연구에 의하면 변혁적 리더십은 팀 수준뿐만 아니라, 개인 수준에서도 구성원의 직무 만족도와 객관적인 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Boamah et al(2018)의 연구에서는 변혁적 리더십이 직장 내 권한 부여를 통해 구성원의 직무 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Pillai et al(2004)의 연구에 따르면 변혁적 리더가 직원의 자기 효능감과 조직몰입을 향상시켜 조직의 성과를 높이는 것으로 나타났으며, Wang et

al(2005)의 연구에서는 변혁적 리더십은 조직의 시민권 행동뿐만 아니라, 업무 성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 따라서 객실승무원이 팀장으로부터 느끼는 변혁적 리더십이 팀 구성원의 직무태도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

2.2.2 진성 리더십

2004년 미국 네브래스카 링컨대학 갤럽 리더십 학회에서 처음 논의된 진성 리더십은 기존 리더십의 한계성을 인정하며, 구성원에 대한 진정성을 바탕으로 리더의 사명에 초점을 맞추었다(Avolio & Gardner, 2005). 진성 리더는 구성원에게 동기를 부여하는 과정에서 성과뿐만 아니라, 과정적 요소를 중시하며, 자신의 내재된 감정, 의식, 견해 등을 언행과 일치시켜 조직의 변화 및 구성원의 성장을 고무시킨다(Min et al, 2019; Yoon, 2015; Jeong & Kim, 2013; Avolio et al, 2004). 이러한 진정성 있는 리더의 행동은 결과적으로 구성원의 심리를 자극하여 팔로워십을 유발하고, 조직의 성과를 창출한다(Min et al, 2019; Seo & Kim, 2018).

진성 리더십의 구성요소는 자아인식, 자기규제, 관계적 투명성 그리고 균형 잡힌 정보처리 과정이다(Avolio & Gardner, 2005; Yoon, 2015; Avolio et al, 2004). 첫째, 자아인식은 자신의 정체성, 동기과 목적, 가치 등 자신의 자아를 근본적으로 인지하고 신뢰하는 것이다. 둘째, 자기규제는 자아인식을 통해 자신을 통제하고 규제하는 과정으로 자신의 모습과 자신이 추구하는 모습의 차이를 인지하고, 이 차이를 줄여 가기 위해 노력하는 과정이다. 셋째, 관계적 투명성은 자신이 스스로 인식하는 자신의 감정, 사고, 가치 등의 요소를 부정적 요소까지 함께 공유함으로써 구성원과의 더 깊은 신뢰관계를 형성하게 한다. 넷째, 균형 잡힌 정보처리 과정은 정보가 자신의 감정이나 사고 등에 의해 치우치지 않도록 객관화된 상태로 처리되어지는 과정을 의미한다. 진성 리더는 이러한 구성요소를 통하여 자신의 가치관과 언행을 일치시켜 조직의 변화를 유도하고, 구성원의 성장을 고무시키는 리더이다(Avolio & Gardner, 2005; Yoon, 2015; Avolio

et al, 2004).

Avolio et al(2004)에 따르면 진성 리더십은 리더의 행동, 신뢰, 감정, 정체성 등을 통해 구성원의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구되었다. Leroy et al(2012) 연구에서는 진성 리더십이 구성원의 정서적 조직몰입과 업무에 대한 역할 수행에 긍정적인 영향을 미치며, 이는 리더의 청렴한 행동을 통해 완전 매개되는 것으로 나타났다. Jeong & Kim(2013)의 연구에서는 진성 리더십은 팀 에너지에 긍정적인 영향을 미치며, 팀 에너지는 구성원들의 심리적 웰빙과 팀 성과 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 객실승무원이 팀장으로부터 느끼는 진성 리더십은 팀 구성원의 직무태도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

2.3 변혁적 · 진성 리더십과 직무태도의 관계

2.3.1 구성원의 직무만족

최근 많은 기업들은 효율성, 효과성 등을 높이기 위한 방법으로 높은 보상 수준, 복리후생 확대, 근로시간 단축 등을 제공하여 구성원들의 만족도를 높여 구성원들이 보다 회사에 헌신하도록 유도하고 있다(Judge et al, 2001; Boamah et al, 2018). 이는 직무만족이 조직성과에 대한 예측변수로 사용될 뿐만 아니라, 생산성과도 밀접한 관련이 있기 때문이다(Braun et al, 2013; Judge et al, 2001; Boamah et al, 2018).

직무만족은 조직 내에서 구성원이 가지고 있는 직무, 직무 경험, 직무 환경 등을 통해 얻어지는 긍정적인 정서상태를 의미한다(Braun et al, 2013; Locke, 1976). 이는 구성원 개인이 맡은 직무에 대한 긍정적인 또는 부정적인 태도로서 개인의 만족 성향에 따라 차이가 발생할 수 있다(Judge et al, 2001; Boamah et al, 2018; Porter et al 1974; Han et al 2014). 이러한 직무만족은 직무 전체적 요소, 작업 환경적 요소, 직무 내용적 요소, 개별적 요소의 네 가지 하위요소로 구성된다(Porter et al 1974). 첫째, 직무 전체적 요소는 급여, 승진기회, 조직정책 및 절차 등이며, 둘째, 작업 환경적 요소는 상사의 스타

일, 조직규모, 조직구성원 등이 있다. 셋째, 직무 내용적 요소는 직무범위, 역할모호성, 역할갈등 등이 있으며, 넷째, 개별적 요소는 연령, 근속년수, 개인성향 등이 있다.

Braun et al(2013)의 연구에 따르면 변혁적 리더십은 구성원의 직무 만족도 및 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Bogler (2001)의 연구에서는 변혁적 리더십이 직무 인식을 통해 직간접적으로 구성원의 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. Min et al(2019)의 연구에서는 부하직원이 인식한 진성 리더십을 통해서 구성원의 직무 만족과 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 팀장의 리더십이 팀 구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

2.3.2 구성원의 조직몰입

최근 많은 기업들은 구성원들이 보다 적극적으로 일과 조직에 몰입할 수 있는 방안들을 마련하고 있다. 이는 구성원이 일과 조직에 몰입할수록 생산성이 증가하고, 개인의 역량과 경험에 따라 성과의 차이가 발생하기 때문이다(Bae & Yoo, 2016; Kim & Kim, 2008; Porter et al 1974).

조직몰입은 조직에 대해 구성원이 느끼는 정서적 반응으로 조직의 목표와 가치관 등을 수용하고, 조직 활동에 적극 참여하고자 하는 개인의 행동을 의미한다(Bae & Yoo, 2016; Meyer & Allen, 1991). 조직몰입 상태의 구성원은 조직에 대해 애정이나 소속감 등을 가지며, 자신의 정체성을 조직과 동일시하여 조직의 가치를 자신의 가치로 내면화한다(Kim & Kim, 2008; Porter et al 1974). Meyer and Allen(1991)의 연구에 의하면 조직몰입의 구성요소는 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입이 있다. 첫째, 정서적 몰입은 직무 경험으로 얻게 되는 조직에 대한 정서적 애착상태를 의미하며, 둘째, 지속적 몰입은 개인이 이직이나 퇴사를 하는 것보다 직무활동을 계속하는 것이 더 유익함으로 조직과의 관계를 유지하는 상태이다. 셋째, 규범적 몰입은 조직에 대한 도덕적 의무상태로 조직에서 부여된 책임과 의무 등을 충실히 이행함으로써 조직에 몰입하는 상태를 말한다.

김호정(2001)은 한국의 행정조직과 기업조직의 중간 관리자를 대상으로 리더십과 조직몰입간의 관계를 연구하였다. 검증 결과, 기업조직에서는 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 조직몰입에 효과적인 것으로 나타났으나, 행정조직에서는 기업조직보다 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계가 현저히 약한 것으로 나타났다. 김용재 & 김종완(2008)의 연구에서는 변혁적 리더십, 수퍼리더십, 서번트 리더십이 자기 효능감을 거쳐 조직시민행동과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 팀장의 리더십이 팀 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

2.3.3 변혁적 리더십과 진성 리더십이 직무태도에 미치는 영향

변혁적 리더는 목표 달성을 위해 구성원에게 동기를 부여하고 원리적, 근본적 변혁을 통해 새로운 방법을 모색하며, 뚜렷한 목표의식을 통해 이상적 비전을 제시한다(Jeong & Kim, 2013; Braun et al, 2013). 이러한 변혁적 리더십은 구성원의 긍정적인 감정을 자극하여 조직 구성원들의 행동을 고취시키고, 소속감과 유대감 등을 통해 조직몰입을 유도하며, 직무만족과 같은 심리적 성과지표에 긍정적인 영향력을 미친다(Hoch et al, 2018; Jeong & Kim, 2013; Braun et al, 2013). 진성리더는 전통적인 리더십과 달리 자신의 사고 및 신념 등을 바탕으로 일관된 행동을 하고, 내적인 자아와 외적인 자아의 일치를 바탕으로 구성원들과 투명하고 긍정적인 관계를 설정한다(Min et al, 2019; Avolio & Gardner, 2005; Jeong & Kim, 2013). 이를 바탕으로 진성리더는 조직 구성원들의 자발적인 참여를 유도하고, 이 과정에서 소속감, 성취감 등과 같은 정신적 안정과 직무에 대한 만족을 높이게 된다(Hoch et al, 2018; Avolio & Gardner, 2005; Yoon, 2015; Avolio et al, 2004).

항공사의 객실승무원 업무는 고객 근거리에서 서비스가 제공되고, 고객접점 시간이 길기 때문에 승무원이 느끼는 직무만족과 조직몰입은 서비스의 품질로 직결될 수 있으며, 이는 결과적으로 성과에까지 영향을 미치게 된다(Seo & Kim,

2018; Bae & Yoo, 2016; Han et al 2014). 따라서 본 연구에서는 항공기라는 특수한 환경과 팀 제도를 운영하는 조직에서 팀장의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 구성원의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 측정하고자 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 1a. 팀장의 변혁적 리더십은 팀 구성원의 직무만족도와 정의 관계를 보일 것이다.

가설 1b. 팀장의 진성 리더십은 팀 구성원의 직무만족도와 정의 관계를 보일 것이다.

가설 1c. 팀장의 변혁적 리더십은 팀 구성원의 조직몰입도와 정의 관계를 보일 것이다.

가설 1d. 팀장의 진성 리더십은 팀 구성원의 조직몰입도와 정의 관계를 보일 것이다.

2.4 구성원 자기 효능감의 매개효과

자기 효능감은 특정영역과 상황에서 자신의 행동을 통해 성과를 창출할 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음이며, 직면한 문제를 성공적으로 해결할 수 있다는 자기 자신에 대한 신념이다(Kim & Kim, 2008; Pillai & Williams, 2004; Bandura, 1977; Lee et al, 2016).

Bandura(1977)는 자기 효능감의 구성요소로 성공적 경험, 대리적 경험, 언어적 설득, 정서적 각성을 제시했다. 첫째, 성공적 경험은 성공적인 경험의 반복을 통해 자기 효능감을 증진시키는 것이며, 둘째, 대리적 경험은 타인의 성공과 실패를 통해 자신의 자기 효능감이 높아지거나 낮아지는 현상을 의미한다. 셋째, 언어적 설득은 타인의 긍정적인 언어가 자기 효능감을 높이는 반면 부정적인 언어는 자기 효능감을 낮추는 것을 의미하며, 넷째, 정서적 각성은 심리적, 생리적인 불안요인이 자기 효능감을 떨어트리는 것을 의미한다.

김용재 & 김종완(2008)의 연구에 따르면 리더십이 자기 효능감을 거쳐 조직유효성에 긍정적인 영향을 미쳤으며, Pillai & Williams(2004)의 연구에서는 변혁적 리더가 직원의 자기 효능감과 몰입을 향상시켜 조직 헌신과 높은 성과를 창출하는 그룹을 구축하는 것으로 나타났다. Laschinger et al(2015)의 연구에 의하면 진성리더십은 업무

능력, 업무대처 능력, 자기 효능감을 증진시키고, 과로와 정신적 건강의 악화를 예방하는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 팀장의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 구성원의 직무태도에 미치는 영향에서 자기 효능감의 영향을 측정하고자 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 2a. 팀장의 변혁적 리더십이 팀 구성원의 직무만족도에 미치는 긍정적인 영향은 자기 효능감에 의해 매개될 것이다.

가설 2b. 팀장의 진성 리더십이 팀 구성원의 직무만족도에 미치는 긍정적인 영향은 자기 효능감에 의해 매개될 것이다.

가설 2c. 팀장의 변혁적 리더십이 팀 구성원의 조직몰입도에 미치는 긍정적인 영향은 자기 효능감에 의해 매개될 것이다.

가설 2d. 팀장의 진성 리더십이 팀 구성원의 조직몰입도에 미치는 긍정적인 영향은 자기 효능감에 의해 매개될 것이다.

2.5 리더-구성원의 교환관계(LMX)의 매개효과

새롭게 제기된 리더십 효과가 정교화 되는 과정에서 리더십을 단순히 리더의 역할이 아닌 리더와 조직 구성원 간의 상호작용으로 개념화한 이론이 리더-구성원의 교환관계(Leader Member Exchange: LMX)이론이다(Go 2014; Gerstner & Day, 1997; Dienesch & Liden, 1986).

LMX 이론에 따르면 리더는 조직의 각 구성원들을 동일하게 대하지 않으며, 결과적으로 리더와 조직 구성원 간의 관계가 직무태도를 결정하게 된다는 것이다(Gerstner & Day, 1997; Dienesch & Liden, 1986; Wang et al, 2005). LMX 이론은 리더와 구성원의 관계의 정도를 각기 다르게 지각하는 것으로써, 관계의 질적 차이에 따라 내집단과 외집단으로 분류된다(Gerstner & Day, 1997; Dienesch & Liden, 1986; Eisenberger et al, 2010). 리더는 외집단에 비해 내집단의 구성원들과 더 신뢰적인 관계를 형성하여 많은 정보와 지원을 제공하게 되고(Gerstner & Day, 1997; Dienesch & Liden, 1986; Eisenberger et al,

2010), 내집단의 구성원들 또한 리더를 더욱 신뢰하고 존중하며, 조직에 대한 헌신 및 몰입을 제공하게 된다(Go 2014; Dienesch & Liden, 1986; Gomez & Rosen, 2001). 반면, 외집단의 구성원은 리더로부터 상대적으로 제한된 정보와 지원을 받게 되며, 결과적으로는 조직의 공식적이고 한정된 업무만을 수행하게 된다(Dienesch & Liden, 1986; Wang et al, 2005; Eisenberger et al, 2010).

고선희(2014)의 연구에 따르면 항공사 객실팀장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십은 LMX에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, LMX는 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Wang et al(2005)의 연구에서는 LMX가 변혁적 리더십과 업무 수행 및 조직 시민 의식 행동 사이를 완전 매개하는 것으로 나타났으며, 한봉주(2013)의 연구에서는 진성 리더십은 LMX와 심리적 자본에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 심리적 자본만이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 팀장의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 구성원의 직무태도에 미치는 영향에서 LMX의 영향을 측정하고자 다음과 같은 가설을 수립하였다.

- 가설 3a. 팀장의 변혁적 리더십이 팀 구성원의 직무만족도에 미치는 긍정적인 영향은 LMX에 의해 매개될 것이다.
- 가설 3b. 팀장의 진성 리더십이 팀 구성원의 직무만족도에 미치는 영향은 LMX에 의해 매개될 것이다.
- 가설 3c. 팀장의 변혁적 리더십이 팀 구성원의 조직몰입도에 미치는 긍정적 영향은 LMX에 의해 매개될 것이다.
- 가설 3d. 팀장의 진성 리더십이 팀 구성원의 조직몰입도에 미치는 긍정적 영향은 LMX에 의해 매개될 것이다.

III. 연구설계

3.1 연구 설계 및 설문지 구성

본 연구는 앞에서 고찰한 선행 연구들을 바탕으로 실증분석을 위해 Fig. 1과 같은 연구모형을 설정하여 분석한다.

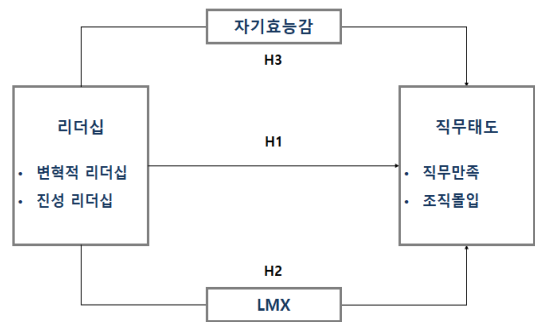


Fig. 1. Research model

본 연구의 설문조사는 K항공사의 승무원 404명을 대상으로 2018년 12월 5일부터 16일까지 12일간 실시되었으며, 설문문항은 선행연구들을 참조하여 재구성하였다. 각 팀의 리더에 대한 리더십 평가와 개개인의 직무에 대한 태도 및 특성에 대한 응답을 얻었으며, 설문지 검토 결과, 불성실한 응답으로 케이스 1건을 제거하여 총 403부의 설문지를 유효 표본으로 활용하였다.

설문지는 총 3개로 구성하였으며, 리커트 5점 척도로 측정하였다. 첫째, 변혁적 리더십에 대한 10개의 세부 설문문항은 Bass, Avolio, and Jung(1999)의 MLQ를 활용하여 구성하였으며, 진성 리더십에 대한 10개 세부 설문문항은 Avolio and Gardner(2005)의 연구와 Walumbwa, Avolio, and Gardner(2008)가 개발한 ALQ를 활용하였다. 둘째, 직무만족의 요인은 7개의 세부 설문문항으로 Smith, Kendall, and Hulin(1969)이 개발한 직무기술지표를 이용하였으며, 조직몰입의 요인은 7개의 세부 설문문항으로 Allen and Meyer(1990)가 개발한 설문도구를 재구성하여 사용하였다. 셋째, 자기 효능감에 대한 7개 세부 설문문항은 Chen, Gully, and Eden(2001)이 개발한 NGSE를 활용하였으며, LMX에 대한 7개 세부 설문문항은 Graen and Uhl-Bien(1995)가 개발한 설문도구를 활용하였다. 인구통계학적 특성으로 성별, 결혼여부, 교육정도, 직급은 나이, 근속연수를 자기기입방식으로 설문하였다.

3.2 변수측정 및 설문지 분석 방법

본 연구에서는 독립변수인 변혁적 리더십과 진성 리더십 변수는 각각 10가지 설문문항으로, 종속 변수인 직무만족과 조직몰입은 각각의 7가지 설문문항으로, 매개변수인 자기 효능감과 LMX는 각각 7가지 설문문항으로 측정하였다. 각 설문문항은 모두 5점 척도(1: 전혀 아니다, 2: 아니다, 3: 보통이다, 4: 그렇다, 5: 매우 그렇다)로 측정되었으며, 리더십, 직무태도, 개인특성의 모든 변수들의 크론바 알파 값이 0.7이상이었다.

독립변수인 변혁적 리더십의 대표 문항으로는 “나의 리더는 조직을 위해 항상 새로운 기회를 추구한다.”, “나의 리더는 직원들에게 각자가 지향해야 할 확고한 비전을 제시한다.” 등이 있으며, 진성 리더십의 대표 문항으로는 “나의 리더는 자신의 도덕적 기준에 따라 행동한다.”, “나의 리더는 신념과 행동이 일치한다.” 등이 있다. 종속변수인 직무만족의 대표 문항으로는 “나는 동료들과 서로 인정하며 원만한 관계를 유지하고 있다.”, “나의 상사는 나의 의견을 존중하며 배려한다.” 등이 있으며, 조직몰입의 대표 문항으로는 “내 생활에서 일어나는 가장 중요한 일들은 나의 직무와 연관되어 있다”, “나는 나의 직무가 내 삶의 중요한 부분이라고 생각한다.” 등이 있다. 자기 효능감의 대표 문항으로는 “나는 내가 할 수 있는 모든 노력을 기울이면 무슨 일이든 성취할 수 있다고 믿는다.”, “나는 어려움이 여러 번 닥쳐와도 그것을 성공적으로 극복할 수 있다.” 등이 있으며, LMX의 대표 문항으로는 “나는 직무에 대한 리더의 전문성이 훌륭하다고 생각한다.”, “나에게 주어진 업무가 직무사항을 넘어서는 부분이라도 나는 리더를 위해서 기꺼이 일한다.” 등이 있다.

설문조사 자료의 통계처리는 데이터 코딩(data coding)과정과 데이터 클리닝(data cleaning) 과정을 거쳐 SPSS Ver 25.0과 SPSS AMOS Ver 25.0 프로그램을 활용하여 분석하였다. 실증분석 방법은 첫째, 샘플의 인구 통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석과 기술통계를 실시하였으며, 둘째, 각 요인의 신뢰도 검증을 위한 크론바흐 알파 계수를 활용하였다. 요인의 타당도 검

증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였으며, 요인 간의 영향력 검증 및 가설 검증을 위해서는 회귀분석과 구조방정식을 활용하여 부트스트래핑 검증을 실시하였다.

IV. 실증분석결과

4.1 조사 대상자의 인구통계학적 특성

본 연구 샘플은 국내 K항공사의 객실승무원 403명이며, 인구통계학적 분석결과 성별은 남자 3.0%, 여자 97.0%, 나이는 20대 62.1%, 30대 32.2%, 40대 4.7%, 50대 이상이 1.0%로 나타났다. 미혼 84.2%, 기혼 14.6%, 기타가 1.2%이며, 승무원들의 교육정도는 4년제 대학 졸업 64.1%, 전문대학 졸업 32.1%, 석사 졸업 2.5%, 박사 졸업 0.7%로 나타났다. 응답한 승무원들의 직급은 SS, SD 46.8%, AP 43.3%, PS 이상이 9.9%로 확인되었으며, 근속연수는 10년 이하가 85.6%, 10~15년 8.4%, 16~20년 3.7%, 21~25년 0.7%, 26년 이상이 1.5%로 나타났다.

4.2 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구는 측정도구의 신뢰도 검증을 위해 크론바흐의 알파 계수를 이용하였으며, 각 요인 내 설문문항들의 신뢰도 수치는 변혁적 리더십 0.957, 진성 리더십 0.942, 직무만족도 0.91, 조직몰입도 0.911, 자기 효능감 0.913, LMX 0.952로 나타났다. 본 연구는 잠재변수와 관측변수의 관계를 살펴보고자 확인적 요인분석 통해 집중타당성을 확인하였으며, 이를 바탕으로 한 AVE 값은 변혁적 리더십 0.845, 진성 리더십 0.802, 직무만족도 0.793, 조직몰입도 0.786, 자기 효능감 0.844, LMX 0.854이며, 각 요인의 개념신뢰도 값은 변혁적 리더십 0.982, 진성 리더십 0.977, 직무만족도 0.963, 조직몰입도 0.962, 자기 효능감 0.973, LMX 0.976으로 나타났다. AVE 값이 모두 0.5 이상이며 개념신뢰도 값도 모두 0.7이상으로 요인의 집중타당성을 확보하여 가설을 검정하기 위해 분석을 실시하였다.

Table 1. AVE and construct reliability

	AVE	개념 신뢰도
변혁적 리더십	0.845	0.982
진성 리더십	0.802	0.977
직무 만족도	0.793	0.963
조직 몰입도	0.786	0.962
자기 효능감	0.844	0.973
LMX	0.854	0.976

4.3 상관관계 분석

본 연구의 가설 검증에 앞서 상관관계 분석을 실시하였다. 변수들 간의 상관관계는 다음 Table 2와 같다.

Table 2. Correlation analysis

	변혁적 리더십	진성리 더십	직무만 족도	조직몰 입도	자기 효능감	LMX
변혁적 리더십	1					
진성 리더십	.937*	1				
직무 만족도	.828*	.840*	1			
조직 몰입도	.681*	.701*	.795*	1		
자기 효능감	.668*	.683*	.774*	.725*	1	
LMX	.914*	.923*	.840*	.707*	.682*	1

* : p -value < 0.001

분석결과, 독립변수인 변혁적 리더십과 진성 리더십은 상관계수가 0.914, 0.923으로 LMX와 가장 높은 상관을 보이고 있으며, 다음으로 직무만족도와 0.828, 0.840으로 높은 상관을 보이고 있다. 나머지 변수를 또한 모두 이변량 상관계수가 0.6 이상으로 모든 변수들이 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십과 진성 리더십이 강할수록 매개변수인 자기 효능감과 LMX가 높아질 것으로 예상된다.

4.4 직접효과 가설검정

먼저 본 연구의 가설 1인 리더십이 조직 구성원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀분석을 실시한 결과, Table 3과 같이 변혁적 리더십과 직무만족도의 표준화 회귀계수가 0.878이고, 유의확률이 0.001이하로서 유의한 정의 영향을 미쳤으며, 진성 리더십과 직무만족도의 표준화 회귀계수가 0.904이고, 유의확률이 0.001이하로서 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십과 조직몰입도의 표준화 회귀계수가 0.737이고, 유의확률이 0.001이하로 유의한 정의 영향을 미쳤으며, 진성 리더십과 조직몰입도의 표준화 회귀계수가 0.762이고, 유의확률이 0.001이하로서 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4.5 단일 매개효과 가설검정

본 연구에서는 가설 2인 리더십이 구성원의 직무태도에 미치는 영향에서 자기 효능감의 매개효과 검증을 위해 Hoyle and Smith(1994)의 매개효과모델 계산방식을 사용하였으며, 검증결과는 Table 4와 같다. Table 4를 살펴보면 직무만족도에 대한 변혁적 리더십과 진성 리더십의 계수가 각각 0.587, 0.636으로 매개변수가 개입되지 않았을 때의 계수 0.878, 0.904보다 작아졌으며, 통계적으로 유의하게 나타났다. 또한 매개변수의 경로계수가 모두 유의하고 부트스트래핑을 통한 간접효과의 유의확률이 각각 0.012, 0.007로 유의하므로 자기 효능감은 두 리더십과 직무만족도 사이를 부분매개를 하는 것으로 확인되었다. 조직몰입도에 대한 변혁적 리더십과 진성 리더십의 계수가 각각 0.356, 0.395로 매개변수가 개입되지 않았을 때의 계수 0.737, 0.762보다 작아졌으며, 통계적으로 유의하게 나타났다. 또한 매개변수의 경로계수가 모두 유의하고 부트스트래핑을 통한 간접효과의 유의확률이 각각 0.004, 0.006으로 유의하므로 자기 효능감은 두 리더십과 조직몰입도 사이의 관계에서 부분매개를 하는 것으로 나타났다.

본 연구의 가설 3인 리더십이 구성원의 직무

Table 3. Results of regression analysis of leadership and job attitude

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화 계수	T statistic	유의 확률
		B	표준 오차	베타		
직무만족도	변혁적 리더십	0.772	0.032	0.878	23.996	0.000
	진성 리더십	0.920	0.037	0.904	25.043	0.000
조직몰입도	변혁적 리더십	0.605	0.039	0.737	15.556	0.000
	진성 리더십	0.710	0.045	0.762	15.906	0.000

Table 4. Path coefficient of self-efficacy in leadership and job attitude

경로	비표준화계수		표준화 계수	C.R.	유의 확률
	B	표준 오차	베타		
자기 효능감 <-- 변혁적 리더십	0.519	0.032	0.700	16.392	0.000
직무만족도 <-- 변혁적 리더십	0.526	0.035	0.587	15.149	0.000
직무만족도 <-- 자기 효능감	0.508	0.047	0.421	10.884	0.000
※ 모형적합도 : RMR : 0.008, GFI : 0.935, AGFI : 0.878, NFI : 0.970, RFI : 0.955, CFI : 0.976, RMSEA : 0.101					
자기 효능감 <-- 진성 리더십	0.605	0.037	0.717	16.565	0.000
직무만족도 <-- 진성 리더십	0.656	0.040	0.636	16.401	0.000
직무만족도 <-- 자기 효능감	0.463	0.046	0.378	10.313	0.000
※ 모형적합도 : RMR : 0.009, GFI : 0.925, AGFI : 0.858, NFI : 0.965, RFI : 0.947, CFI : 0.955, RMSEA : 0.112					
자기 효능감 <-- 변혁적 리더십	0.520	0.031	0.698	16.617	0.000
조직몰입도 <-- 변혁적 리더십	0.293	0.043	0.356	6.885	0.000
조직몰입도 <-- 자기 효능감	0.605	0.061	0.546	9.989	0.000
※ 모형적합도 : RMR : 0.008, GFI : 0.948, AGFI : 0.902, NFI : 0.972, RFI : 0.959, CFI : 0.979, RMSEA : 0.088					
자기 효능감 <-- 진성 리더십	0.603	0.036	0.716	16.785	0.000
조직몰입도 <-- 진성 리더십	0.369	0.050	0.395	7.411	0.000
조직몰입도 <-- 자기 효능감	0.569	0.061	0.513	9.299	0.000
※ 모형적합도 : RMR : 0.009, GFI : 0.942, AGFI : 0.892, NFI : 0.969, RFI : 0.953, CFI : 0.975, RMSEA : 0.095					

태도에 미치는 영향관계에서 LMX의 매개효과에 대한 검증은 Table 5와 같다. Table 5를 살펴보면 직무만족도에 대한 변혁적 리더십의 계수가 0.375로 매개변수가 개입되지 않았을 때의 계수 0.878보다 작아져 통계적으로 유의하게 나타났다. 그러나, 진성 리더십의 계수는 0.942로 매개변수가 개입되지 않았을 때의 계수 0.904보다 컸다. 또한 변혁적 리더십과 직무만족도 사이에서 매개변수의 경로계수는 유의하고 부트스트래핑을 통한 간접효과의 유의확률이 0.015로 유의하지만, 진성 리더십의 경우 매개변수인 LMX의 경로계수가 유의하지 않으며, 간접효과의 유의성도 0.212로 유의하지 않게 나타났다. 따라서

LMX는 변혁적 리더십과 직무만족도 사이를 부분매개하지만, 진성 리더십과 직무만족도 사이에서는 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

Table 5를 살펴보면 조직몰입도에 대한 변혁적 리더십의 계수의 유의확률이 0.637로 통계적으로 유의하지 않으며, 진성 리더십의 계수의 유의확률도 0.344로 매개변수가 개입되지 않았을 때와 달리 경로계수가 유의하지 않게 나타났다. 또한 변혁적 리더십과 조직몰입도 사이의 관계에서 매개변수의 경로계수는 유의하고 부트스트래핑을 통한 간접효과의 유의확률이 0.012로 유의하지만, 진성 리더십의 경우 매개변수의 LMX의 경로계수는 유의하나, 간접효과의 유의성이

Table 5. Path coefficient of LMX in leadership and job attitude

경로	비표준화계수		표준화 계수	C.R.	유의 확률
	B	표준 오차	베타		
LMX <-- 변혁적 리더십	1.078	0.030	0.948	35.587	0.000
직무만족도 <-- 변혁적 리더십	0.336	0.100	0.375	3.356	0.000
직무만족도 <-- LMX	0.420	0.088	0.534	4.785	0.000
※ 모형적합도 : RMR : 0.007, GFI : 0.934, AGFI : 0.876, NFI : 0.975, RFI : 0.963, CFI : 0.980, RMSEA : 0.102					
LMX <-- 진성 리더십	1.256	0.037	0.966	33.962	0.000
직무만족도 <-- 진성 리더십	0.660	0.160	0.942	4.131	0.000
직무만족도 <-- LMX	0.215	0.122	0.272	1.767	0.077
※ 모형적합도 : RMR : 0.008, GFI : 0.919, AGFI : 0.848, NFI : 0.968, RFI : 0.952, CFI : 0.973, RMSEA : 0.118					
LMX <-- 변혁적 리더십	1.078	0.030	0.947	35.895	0.000
조직몰입도 <-- 변혁적 리더십	0.058	0.123	0.071	0.472	0.637
조직몰입도 <-- LMX	0.508	0.109	0.702	4.639	0.000
※ 모형적합도 : RMR : 0.006, GFI : 0.948, AGFI : 0.902, NFI : 0.977, RFI : 0.966, CFI : 0.982, RMSEA : 0.091					
LMX <-- 진성 리더십	1.256	0.037	0.966	34.343	0.000
조직몰입도 <-- 진성 리더십	0.187	0.197	0.199	0.946	0.344
조직몰입도 <-- LMX	0.418	0.152	0.578	2.755	0.000
※ 모형적합도 : RMR : 0.007, GFI : 0.937, AGFI : 0.881, NFI : 0.972, RFI : 0.959, CFI : 0.978, RMSEA : 0.102					

0.226으로 유의하지 않게 나타났다. 따라서 LMX는 변혁적 리더십과 조직몰입도 사이에서 완전 매개하지만, 진성 리더십과 조직몰입도 사이에서

는 매개하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 검증 결과는 Table 6과 같다.

Table 6. Validation results of the research hypothesis

	가설 내용	결과
가설 1a	팀장의 변혁적 리더십은 팀 구성원의 직무만족도와 정의 관계를 보일 것이다.	채택
가설 1b	팀장의 진성 리더십은 팀 구성원의 직무만족도와 정의 관계를 보일 것이다.	채택
가설 1c	팀장의 변혁적 리더십은 팀 구성원의 조직몰입도와 정의 관계를 보일 것이다.	채택
가설 1d	팀장의 진성 리더십은 팀 구성원의 조직몰입도와 정의 관계를 보일 것이다.	채택
가설 2a	팀장의 변혁적 리더십이 팀 구성원의 직무만족도에 미치는 긍정적인 영향은 자기 효능감에 의해 매개될 것이다.	채택
가설 2b	팀장의 진성 리더십이 팀 구성원의 직무만족도에 미치는 긍정적인 영	채택

	향은 자기 효능감에 의해 매개될 것이다.	
가설 2c	팀장의 변혁적 리더십이 팀 구성원의 조직몰입도에 미치는 긍정적인 영향은 자기 효능감에 의해 매개될 것이다.	채택
가설 2d	팀장의 진성 리더십이 팀 구성원의 조직몰입도에 미치는 긍정적인 영향은 자기 효능감에 의해 매개될 것이다.	채택
가설 3a	팀장의 변혁적 리더십이 팀 구성원의 직무만족도에 미치는 긍정적인 영향은 LMX에 의해 매개될 것이다.	채택
가설 3b	팀장의 진성 리더십이 팀 구성원의 직무만족도에 미치는 영향은 LMX에 의해 매개될 것이다.	기각
가설 3c	팀장의 변혁적 리더십이 팀 구성원의 조직몰입도에 미치는 긍정적 영향은 LMX에 의해 매개될 것이다.	채택
가설 3d	팀장의 진성 리더십이 팀 구성원의 조직몰입도에 미치는 긍정적 영향은 LMX에 의해 매개될 것이다.	기각

V. 결 론

본 연구는 변혁적 리더십과 진성 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력과 리더십의 효과가 직무태도에 미치는 과정에서 자기 효능감과 LMX의 매개효과를 중심으로 분석하였으며, 다음과 같은 결과를 도출하였다. 첫째, 변혁적 리더십과 진성 리더십은 모두 직무만족도와 조직몰입도에 유의한 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기존 연구에서 주장하는 바와 같이 변혁적 리더는 뚜렷한 목표 제시, 도전적 과제제공, 정확한 피드백 등을 통해 구성원의 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며(Hoch et al, 2018; Jeong & Kim, 2013; Braun et al, 2013), 진성 리더는 신뢰를 바탕으로 한 의사소통, 정보공유, 의견수용 등을 통해 구성원의 직무만족 및 조직몰입을 향상시킨다는 사실을 확인할 수 있었다(Min et al, 2019; Avolio & Gardner, 2005; Yoon, 2015). 둘째, 변혁적 리더십과 진성 리더십이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 과정에서 자기 효능감은 이 두 리더십에 대해 부분적으로 매개하는 유의한 정(+)의 결과가 도출되었다. 이러한 결과는 변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 구성원의 직무만족과 조직몰입에 직접적인 영향을 미치기도 하지만, 이와 동시에 팀 구성원이 느끼는 자기 효능감이 높아야 직무만족과 조직몰입이 가능하다는 사실을 확인할 수 있었다. 셋째, LMX는 변혁적 리더십과 직무만족도 사이에서 부분매개하는 유의한 정(+)의 결과가 도출되었으나, 진성 리더십과 직무만족도 사이에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 LMX는 변혁적 리더십과 조직몰입도 사이에서 완전 매개하는 유의한 정(+)의 결과가 도출되었으나, 진성 리더십과 조직몰입도 사이에서는 유의한 영향을 미치지 않았다. 이러한 연구 결과는 팀장이 구성원의 행동을 고취시켜 혁신을 유도하고, 스스로 모범적으로 행동하며, 문제해결 방법을 제시하는 변혁적 리더일 경우 팀 구성원이 팀장과의 관계를 더 긍정적으로 생각하여 직무만족과 조직몰입이 증대되는 것을 의미한다. 반면, 진성 리더는 자신의 생각과 신념, 가치관 등에 근거

하여 일관되고 긍정적인 관계를 설정하기 때문에 상대적으로 팀장과 팀 구성원의 관계의 질에 영향을 적게 받을 수 있을 것이라 사료된다.

VI. 연구의 의의와 시사점

본 연구는 항공사 객실승무원들을 대상으로 팀장의 리더십이 구성원의 직무만족 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 그 과정에서 자기 효능감과 LMX와 같은 매개변수들의 영향력을 분석했는데 의의가 있다. 항공사 객실승무원들의 업무환경에서 팀장의 리더십이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 결과는 다음과 같은 시사점이 있다고 할 것이다.

첫째, 본 연구는 주어진 상황을 극복하고 더 높은 목표 달성을 위해 구성원들에게 동기를 부여하는 변혁적 리더십과 진정성 있는 행동을 통해 구성원들의 내면적 변화를 추구하는 진성 리더십의 긍정적인 효과를 확인하였다. 항공사 객실조직에서 팀장의 리더십은 고객의 안전뿐만 아니라, 서비스 품질에도 많은 영향을 미치는 중요한 변수이다. 본 연구의 결과는 객실팀장의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 구성원의 직무만족과 조직몰입을 높이는 기제가 된다는 것을 시사해 주었다. 결과적으로 객실 승무원의 높은 직무만족과 조직몰입은 고객의 요구에 신속하게 대응할 수 있는 유연함과 더불어 고객지향성을 높이는 중요한 요소로 작용한다. 따라서 객실승무원 관리자 교육 프로그램에 비행 중 실천할 수 있는 변혁적 리더십과 진성 리더십 이론을 수립하고, 이를 체계적으로 교육하는 것이 팀장의 역량을 강화하고, 팀 구성원들의 직무만족과 조직몰입을 높이는데 긍정적인 역할을 할 것으로 사료된다.

둘째, 변혁적 리더십과 진성 리더십은 개념과 구성요소가 상이함에도 불구하고, 본 연구에서는 LMX의 단일 매개효과를 제외하고 동일한 결과가 도출되었다. 이는 진성 리더가 거래적 또는 참여적일 수 있고, 변혁적일 수 있다는 기존 연구를 뒷받침하는 결과로써, 항공기라는 특수한 환경과 팀으로 운영되는 소규모 조직에서

는 팀장의 리더십 유형보다는 팀장의 역량과 더불어 진정성 있는 투명한 관계 형성이 승무원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 따라서 객실승무원 관리자 선발 및 진급 등 인사관리 분야에서도 진성 리더십을 고려한 선발 기준을 수립하고, 이를 활용하여 팀 내 문제를 해결하고 도움을 제공할 수 있도록 제도화 하는 것이 승무원의 직무만족과 조직몰입에 높이는 데 긍정적인 역할을 할 것으로 사료된다.

셋째, 본 연구에서는 변혁적 리더십과 진성 리더십을 더욱 강화시키는 매개효과를 규명하였다. 먼저, 자기 효능감은 직무만족과 조직몰입 모두에서 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과를 토대로 자기 효능감의 중요성을 다시 한번 확인할 수 있었으며, 팀 구성원의 자기 효능감을 활성화시키기 위해 팀장의 변혁적 리더십과 진성 리더십의 역량을 강화하고, 구성원의 역량에 따라 과업에 대한 적합성을 고려하여 난이도를 점차적으로 높여가는 방식을 통해 자기 효능감을 증진시키는 것이 효과적이라 판단된다. 나아가 비슷한 대리 경험이 있는 대상이나 신뢰할 수 있는 대상을 통한 멘토링 프로그램 등을 활용하여 개인의 인지와 더불어 외부적 영향력을 활용하는 것이 자기 효능감을 증진에 기여할 것으로 예상된다. 반면, LMX는 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입 사이에서만 긍정적인 매개효과가 있음을 발견하였다. 팀장이 팀 구성원과 긍정적인 교환관계를 만들기 위해서는 충분한 의사소통 방법, 적절한 피드백 제공 방법, 개별 코칭 방법 등을 교육과 반복된 훈련을 통해 학습하는 것이 필요하며, 훈련된 강한 LMX는 결과적으로 팀장과 팀 구성원 간의 신뢰관계 넘어 팀과 조직을 결속시키는 중요한 심리적 기제로 작용할 것으로 사료된다.

이를 바탕으로 향후 연구에서는 변혁적 리더십과 진성 리더십이 구성원들의 결과 변수에 영향을 미치는 과정에서 추가적인 매개 변수를 좀 더 체계적으로 검증할 필요가 있다는 사실이 본 연구를 통해서 발견되었다는 점이 의미가 있다.

References

- [1] Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., and Wu, D. Y., "Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership?", *A Meta-Analysis*, SAGE Journals, 44(2), 2018, pp.501-529.
- [2] Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., and Li, C., "Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual focused transformational leadership", *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 2017, pp.439-458.
- [3] Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., and McKee, M. C., "Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*", 12(3), 2007, pp.193-203.
- [4] Min, D. H., Song, M. J., and Jeong, D. I., "The effect of the leader's emotional control strategy on the job satisfaction and ocb of the subordinate." *Personnel Organization Research*, 27(2), 2019, pp.151-181.
- [5] Seo, D. H., and Kim, H. S., "A study on the control role of leadership in the relationship between job exhaustion of airline cabin crew and service-oriented OCB", *Journal of the Korean Air Management Association*, 16(1), 2018, pp.65-90.
- [6] Avolio, B. J., and Gardner, W. L., "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership", *The Leadership Quarterly*, 16(3), 2005, pp.315-338.
- [7] Yoon, J. G., *Authentic Leadership*, Raon Books, 2015.
- [8] Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., and Clarke, S., "TEffect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes", *Nursing Outlook*, 66(2), 2018, pp.180-189.

- [9] Bae, H. S., and Yoo, Y. H., "A study on the influence of emotional leadership on the organizational commitment of the airline service team leader", *Tourism Leisure Research*, 28(9), 2016, pp.317-337.
- [10] Go, S. H., "The effect of cabin leadership styles on LMX and customer orientation in airlines", *Tourism Research*, 39(4), 2014, pp.205-221.
- [11] Kim, Y. j., and Kim, J. w., "The influence of leadership on OBC and organizational commitment through self-efficacy in organizational members", *Human Resource Development Research*, 11(2), 2008, pp.1-23.
- [12] Bass, B. M., *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press; Collier Macmillan, 1985.
- [13] Chiok, F. L. J., "Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment." *Journal of Nursing Management*, 9(4), 2001, pp.191-204.
- [14] Bass, B. M., Avolio, B. J., and Jung, D. I., "Re examining the components of transformational and transactional leadership using the multi-factor leadership". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 1991, pp.441-462.
- [15] Pillai, R., and Williams, E. A., "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance", *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 2004, pp.144-159.
- [16] Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., and Chen, Z. X., "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 48(3), 2005, pp.420-432.
- [17] Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., and Frey, D., "Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust", *The Leadership Quarterly*, 24(1), 2013, pp.270-283.
- [18] Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., and May, D. R., "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", *The Leadership Quarterly*, 15(6), 2004, pp.801-823.
- [19] Leroy, H., Palanski, M. E., and Simons, T., "Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance", *Journal of Business Ethics*, 107(3), 2012, pp.255-264.
- [20] Jeong, Y. J., and Kim, M. J., "A study on the effect of authentic leadership on psychological well-being and team performance", *Organization and HR Management Research*, 37, 2013, pp.181-216.
- [21] Bogler, R., "The influence of leadership style on teacher job satisfaction", *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 2001, pp.662-683.
- [22] Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., and Patton, G. K., "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, 127(3), 2001, pp.376-407.
- [23] Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., and Clarke, S., "Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes." *Nursing Outlook*, 66(2), 2018, 180-189.
- [24] Locke, E. A., "The nature and causes of job satisfaction", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1976, pp.1297-1343.
- [25] Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V., "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 1974, pp.603-609.
- [26] Han, J. H., Jung, K. Y., and Lee, K. T., "Impact of airline's crew value proposal on job satisfaction and degrees", *Tourism Research Journal*, 26(2), 2014, pp.347-364.

- [27] Kim, H. J., "The effects of transformational transactional leadership on the organizational commitment: A comparison of public and private sector employees", *Korean Public Administration*, 35(2), 2001, pp.197-216.
- [28] Meyer, J. P., and Allen, N. J., "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 1991, pp.61-89.
- [29] Pillai, R., and Williams, E. A., "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance", *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 2004, pp.144-159.
- [30] Bandura, A., "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, 84(2), 1977, pp.191-215.
- [31] Laschinger, H. K. S., Borgogni, L., Consiglio, C., and Read, E., "The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study", *International Journal of Nursing Studies*, 52(6), 2015, pp.1080-1089.
- [32] Lee, H. K., Hong, Y. H., and Ryu, S. M., "Effects of airline's flight crew's emotional labor on job exhaustion and service quality: A study on the control effect of self-effectiveness", *Journal of the Korean Air Management Association*, 14(5), 2016, pp.121-153.
- [33] Gerstner, C. R., and Day, D. V., "Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues", *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 1997, pp.827-844.
- [34] Dienesch, R. M., and Liden, R. C., "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development", *Academy of Management*, 11(3), 1986, pp.618-634.
- [35] Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., and Steiger-Mueller, M., "Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment", *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 2010, pp.1085-1103.
- [36] Han, B. J., "Analysis of the mediating effects of LMX and psychological capital on the relationship between authentic leadership and organizational commitment.", *Korean Society for Human Resources Management*, 37(3), 2013, pp.125-153
- [37] Gomez, C., and Rosen, B., "The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment", *Group & Organization Management*, 26(1), 2001, pp.53-69.
- [38] Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., and Peterson, S. J., "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure", *Journal of Management*, 34(1), 2008, pp.89-126.
- [39] Smith, P. C., Kendall, L. M., and Hulin, C. L., "The measurement of satisfaction in work and retirement", *A Strategy for the Study of Attitudes*. 1969. pp.1-194.
- [40] Allen, N. J., and Meyer, J. P., "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1990, pp.1-18.
- [41] Hen, G., Gully, S. M., and Eden, D., "Validation of a new general self-efficacy scale", *Organizational Research Methods*, 4(1), 2001, pp.62-83.
- [42] Graen, G. B., and Uhl-Bien, M., "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *The Leadership Quarterly*, 6(2), 1995, pp.219-247.
- [43] Hoyle, R. H., and Smith, G. T., "Formul-

ating clinical research hypotheses as structural equation models: A conceptual overview.", Journal of Consulting and Clinical Psychology, 62(3), 1994, pp.429-440.