

# 항공사 승무원의 진정성리더십이 긍정심리자본 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향 -긍정심리자본의 매개효과를 중심으로-

## Effects of Authentic Leadership on Positive Psychological Capital and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Flight Attendants -Focusing on the Mediating Effect of Positive Psychological Capital-

박정민, 하동현  
동국대학교

Jung-Min Park(woo3834@naver.com), Dong-Hyun Ha(hhg@dongguk.ac.kr)

### 요약

본 연구에서는 항공사 객실승무원을 대상으로 진정성리더십이 긍정심리자본 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향을 파악해 보고자 하였다. 특히 승무원의 진정성리더십과 변화지향 조직시민행동의 관계에 있어 긍정심리자본의 매개효과를 살펴봄으로써 진정성리더십 연구의 이론적·실무적 시사점을 제공하고자 하였다. 국내 두 대형항공사의 객실승무원을 대상으로 자료를 수집하였으며, 편의표본추출을 통해 390부의 설문지를 항공사 승무원을 대상으로 회수하였으며, 결측치가 있는 자료를 제외하고 377부를 활용하였다. SPSS 21.0과 AMOS 22.0을 통해 자료 분석을 실시하였으며 분석결과는 아래와 같다. 첫째, 진정성리더십은 이론적 고찰을 통해 자기인식, 관계적 투명성, 내면화된 도덕관점, 균형적 정보처리의 하위요인으로 구분하였으며, 이 중 자기인식과 내면화된 도덕관점이 긍정심리자본에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 긍정심리자본은 변화지향 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 진정성리더십과 변화지향 조직시민행동의 관계에 있어 긍정심리자본의 매개효과는 부분적으로 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구 자료를 활용하여 항공승무원의 인식 및 행동에 영향을 미치는 진정성리더십을 강화할 수 있는 교육프로그램을 마련을 통해 항공승무원들의 긍정적인 업무태도의 활성화 추구가 필요하다.

■ **중심어** : | 진정성리더십 | 긍정심리자본 | 변화지향 조직시민행동 |

### Abstract

The purpose of this study was to examine whether authentic leadership influenced positive psychological capital and change-oriented organizational citizenship behavior(CO-OCB) in airline service context. Moreover, this study was designed to test the mediating effect of positive psychological capital between authentic leadership and CO-OCB to provide fundamental and practical information for airline industry. A convenience sample of 390 flight attendants was surveyed and a total of 377 usable questionnaires were analyzed. Then hypotheses were tested using structural equation modelling(SEM). The results were as follows. Firstly, authentic leadership was divided into 'self-awareness', 'relational transparency', 'internalized moral perspective' and 'balanced process'. Secondly, 'self-awareness' and 'internalized moral perspective' influenced positive psychological capital. Thirdly, positive psychological capital influenced CO-OCB. Fourthly, positive psychological capital had mediating effects partially between authentic leadership and CO-OCB.

■ **keyword** : | Authentic Leadership | Positive Psychological Capital | Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior |

## I. 서론

항공운송시장은 세계경제 및 유가의 불안정, 저비용 항공사 급성장, 지역별 통합 항공운송시장 구축에 따른 항공사 간 경쟁 심화 등 급변하는 경영환경으로 혁신과 도전을 요구하고 있다. 특히 장시간 동안 한정된 공간에서 최상의 서비스를 제공해야 하는 객실 승무원의 경우 매 비행마다 팀을 이루어 근무를 해야 하는 독특한 근무 환경 속에서 동료와 더불어 직무를 수행함에 있어 여러 고객접점 상황에서 상사의 리더십 및 긍정심리자본은 구성원의 혁신과 도전 나아가 조직의 경쟁우위가 될 수 있으므로 이와 함께 리더십과 긍정심리자본에 대한 관심이 증가하고 있다.

이와 더불어 전 세계적으로 일어나고 있는 탐욕과 부패로 인한 문제와 그에 대한 반성은 리더들의 진정성 확보에 대한 관심으로 이어지고 있고 이는 국내외 리더십 연구에서 진정성리더십이 주목을 받는 이유가 되었다[1]. 기업들은 생존을 위한 성과압력에 시달리고 있으며 이익 창출을 위해 비윤리적 행동도 불사할 수 있다는 그릇된 사고방식을 갖고 있는 경우가 있기에 신뢰, 희망, 낙관주의, 의미성과 같은 기본적인 인간가치를 지향할 수 있는 리더십이 요구되고 있으며, 진성리더십이 이러한 시대적 요구에 부합된다[2].

또한 변화지향 조직시민행동(change-oriented organizational citizenship : CO-OCB)은 성과 증진을 위한 방법과 절차 및 제도 등에서 변화를 규정하고 실행하기 위한 건설적인 노력으로[3] 조직의 변화를 가속화시키는 구성원의 자발적 역할 외 행동으로서 의미 있는 변수이다. 현재 항공서비스를 이용하는 고객들의 니즈는 지속적으로 다변화되고 있는데 이러한 다양성의 니즈를 맞추고 조직의 경쟁력을 가지기 위해서는 서비스상품을 제공하는 전달자 즉 항공승무원이 기존의 매뉴얼 중심의 서비스상품 제공 뿐 아니라 자발적 역할 외 행동 또한 요구된다. 진정성리더십은 이러한 변화지향 조직시민행동에 많은 영향을 미치는 핵심변수로 그 중요성이 강조될 수 있다[4].

연구자들은 특히 긍정심리자본이 조직에서의 구성원들의 역할 외 행동에 중요한 영향을 준다고 했는데

Norman et al.(2010)은 조직에서 명시하지 않은 바람직한 행동을 자발적으로 수행하게 하는 조직시민행동의 주요 예측변인이 긍정심리자본이라 하였고[5] Avey et al.(2008)과 Walumbwa et al.(2011)은 긍정심리자본이 조직시민행동에 긍정적 영향이 있음을 확인하였다[6][7].

항공기업의 경우 진정성리더십에 관한 연구는 미미한데, 송유진(2015)의 '상사의 리더십이 항공사 승무원의 고객지향성에 미치는 영향 : 변혁적 리더십과 진성리더십을 중심으로'[8] 외 전무하다. 이처럼 항공서비스 분야에서는 조직의 효과성 영역에서의 리더십과 긍정적인 자기개발 촉진의 중요성으로 인한 긍정심리자본이 중요한 요인으로 논의 되어야 함에도 불구하고 상대적으로 이에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 이에 본 연구에서는 항공사 승무원의 진정성리더십에 관한 기초 연구로서 긍정심리자본, 변화지향조직시민행동과의 영향관계를 확인해 보고자하며 어느 직무보다 상사와 부하와의 관계가 조직효율성에 큰 영향요인이 되는 조직 환경에서 진정성리더십과, 역할 외 행동 촉진에 필요한 요인을 규명해 봄으로써 국내항공기업의 조직관리에 있어서 경쟁력 확보를 위한 효과적인 내부마케팅과 효율적인 인적자원관리에 기초자료로 활용하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 진정성리더십

조직에 가해지는 오늘날의 여러 가지 어려움들은 기본적인 자신감, 희망, 낙관주의, 회복력, 그리고 존재의의를 회복시켜주는 새로운 리더십 접근이 요구되는데 바람직한 리더십유형으로 진정성리더십(authentic leadership)이 필요하다[9] 진정성 리더십이란 리더 자신의 생각과 행동뿐만 아니라 부하들의 가치, 도덕, 지식 및 강점 등을 정확히 인식하여 자신과 부하들의 상황에 맞게 발휘하는 리더십이다[10]. 진정성 리더십이 주목받고 있는 이유들 중의 하나는 훌륭한 리더는 바로 자신을 정확히 인식하는 리더이기 때문이다[11].

Kouzes & Posner(1993)는 가장 유능한 리더십은 리

더가 구성원들에게 대하는 진정성에 근거한다고 하였고[12], Harter(2002)는 진정성을 자신을 알고 자신을 이해하는 맥락과 일치되게 행동하는 리더의 행동이라고 했다[13]. 따라서 진정성리더십은 자기인식과 자기통제를 리더십의 본질로 하고[14], 리더의 진정성은 리더십의 부분이 아닌 전체의 내용을 설명하는데 가장 핵심적인 요소이다[15].

조직에서 진정성리더십은 조직상황에서 부하의 행위와 긍정심리능력을 이끌어내는 하나의 과정으로 이 과정에서 상사와 부하들의 자기인식과 자기규제가 향상되고 긍정적 자기아가 개발된다. 자신의 핵심가치와 신념에 충실하고 진정성의 행위를 보임으로써 상사는 부하를 긍정적으로 개발시키고 이로 인해 부하들도 스스로 리더가 되도록 한다[16].

Walumbwa et al.(2008)은 진정성리더십의 하위 구성요소로서 자아인식, 관계 투명성, 내면화된 도덕관점, 균형적 정보처리 등 네 개의 요인을 규명했고[10], 이들이 진정성리더십 이론에 광범위하게 수용되고 있으므로 본 연구에서는 이들 네 개의 구성요소를 간략히 설명한다.

### 1.1 자아인식

자아인식은 상사가 자신의 감정, 욕구, 동기 그리고 자신과 관련된 정보를 인식하고 신뢰하는 것으로 스스로의 장점과 단점, 감정을 이해하고 자신이 다른 사람들에게 미치는 영향에 대해 이해하는 과정이다[17]. 상사가 자기 자신을 알고 있고, 자신이 누구이며 무엇을 위해 일하고 있는가에 대한 인식이 뚜렷할 때 그것이 상사의 결정과 행동을 고정시켜주는 강력한 닻(anchor)의 역할을 한다고 하였다[18].

### 1.2 관계 투명성

관계의 투명성은 가까운 인간관계에서 개방성과 진실성을 소중하게 생각하고 가까운 사람들이 자신의 장점과 약점을 함께 볼 수 있도록 하는 것으로[17], 조직 내 구성원간의 솔직한 대화와 자신에 관한 정보교환을 통해 관계적 투명성이 높아지면 신뢰를 통해 팀워크를 향상시킬 수 있게 되기때문에 상사가 자신을 알고 수용

할수록 구성원간의 개방성, 신뢰성, 생각과 감정의 공유 수준이 높다[18].

### 1.3 내면화된 도덕관점

내면화된 도덕관점은 구성원 개인이 자신의 도덕적 기준과 가치로 행동하는 자기규제 과정을 의미한다. Hannah et al.(2005)[19]는 진정성리더십이 상사가 리더십을 표출하는 과정에서 도덕성과 윤리성을 나타내는 지에 주로 초점을 맞추며, 상사의 도덕성을 강조했다. Luthans & Avolio(2003)는 상사가 영향력을 행사하는 과정에서 도덕성을 발휘하게 될 경우 다른 구성원이 자신에게 얼마나 영향을 미칠 수 있도록 허용할지에 대해 스스로가 통제력을 갖는다고 하였다[16].

### 1.4 균형적 정보처리

균형적 정보처리는 상사가 의사결정을 하기 전에 모든 자료를 통해 객관적으로 분석하는 것을 의미하며, 상사의 직위에 도전하는 구성원들로부터의 의견을 구하려는 행위와 관련된다[20]. Ilies et al.(2005)[21]는 자신과 관련된 정보에 대해 편향되지 않는 정보를 처리하는 상사는 구성원들에게 정확하고 객관적인 업무피드백을 제공해주고 최적의 업무 수준을 스스로 추정할 수 있다고 했다.

국내의 선행연구는 아직 많지 않은 편으로 홍성화(2011)가 최고경영진(chief executive officer : CEO)의 진정성리더십은 조직유효성에 심리자본 및 학습을 매개로 한 간접효과를 규명했고[22], 남차현(2013)은 진정성리더십이 상사신뢰와 구성원의 심리자본과 조직시민행동에 미치는 직접효과를 검증했다[23]. 황국현(2015)은 CEO의 진정성리더십이 조직시민행동에 정(+ )의 영향을 미치고, CEO의 소명의식과 조직시민행동 간의 관계를 부분 매개하는 결과를 밝혔다[24]. 송유진(2015)의 항공사 승무원을 대상으로 한 연구에서 상사의 진정성리더십이 부하의 사기에 정(+ )의 효과가 있었으나 부하의 고객지향성에 직접적 영향을 주지 않는 것을 규명했다[8]. 이렇듯 진정성리더십이 조직유효성, 부하의 태도나 행위에 미치는 직접효과에 대한 연구의 결과는 일관성이 없는 상황인 관계로, 본 연구에서는 특히 진정성

리더십의 네 가지 하위구성요소와 고객지향성 간의 영향관계를 밝혀보고자 한다.

## 2. 긍정심리자본

Luthans(2002)[25]를 중심으로 업무성과를 높일 수 있는 긍정적인 심리역량들을 찾아 조직관리에 활용할 수 있도록 하는 연구의 필요성을 주장하면서 나온 학문적 접근이 긍정적 조직행동이며 그 결과인 긍정적 심리개념이 긍정심리자본이다[26]. 기업은 격변하는 조직 환경에서의 경쟁 우위 확보와 지속적인 성장을 위해 기존의 경제적 자본과 같은 유형의 자본에 한계로 지속적 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 인적자본이 등장하였고 무형 자본으로서 사회적 자본이 그 뒤를 이어 등장하였다[22]. 최근 긍정심리자본이 기업 경쟁우위의 원천으로 떠오르면서 전통적인 경제적 자본, 인적자본, 사회적 자본을 넘어 긍정심리자본에 주목해야 함을 강조하였다[27].

Luthans et al.(2007)은 긍정심리자본을 4가지 하위 차원의 특징으로 구성하여 설명하였는데[28], 자신의 도전적 과업의 성공적 수행을 위한 노력에 대한 스스로의 자신감(자기효능감), 문제나 역경에 부딪혔을 때 이겨내고 성공하기 위한 회복력(복원력), 목표를 향한 이내와 성공을 위한 목표방향의 재설정(희망), 현재 및 미래의 성공에 대한 긍정적 귀인(낙관주의)이 그것이다 [15].

### 2.1 자기효능감

자기효능감은 구성원이 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 스스로의 믿음을 의미한다[29]. 자기효능감 수준이 높은 사람은 자신의 직무에 관한 관심과 흥미, 열정 등을 보여 성과를 향상시키고 자기효능감이 낮은 사람은 스스로 노력을 덜하거나 포기하는 경향이 있다[30]. Stajkovic & Luthans(1998) [31]는 자기효능감이 높은 개인은 직무성과와 긍정적 관계를 가진다고 하였다.

### 2.2 복원력

복원력은 역경이나 위험한 상황에 직면했을 때 상황

에 긍정적으로 대처하고 적응하는 특성이데[32]. 복원력을 가진 구성원은 현실을 수용하고 자신에 대한 깊은 믿음과 타인에 대한 건전하고 포용력이 있는 태도를 가진다[33]. Luthans et al.(2006)[34]은 사회적 업무적 스트레스가 가중되고 있는 상황에서 복원력의 역할을 강조하였고 복원력 향상을 위해 지식, 역량, 성격 특성 등의 개인적 자산을 개발하는 전략들을 제시하였다[35].

### 2.3 희망

심리적 자본에서의 희망은 목표를 이루기 위한 개인의 지속적 노력과 대안을 찾으려는 마음이다. 희망은 원하는 목표를 달성하기 위한 동기적인 요소로서, 목표를 추구하는 단계에서 여러 가지 방법들을 추진하도록 하는 정신적인 에너지라고 정의되었다[36]. 진정한 리더는 스스로 강한 희망으로 구성원들에게 목표달성을 위한 확신을 주고 목표달성과 성취를 강화하며 협력관계를 강화하고 스트레스 상황에 정서적으로 안정된 상태를 유지할 수 있어야 한다[37].

### 2.4 낙관주의

Seligman(1998)에 의해 연구되어 온 낙관주의는 긍정적인 사건들의 발생을 내재적, 항구적, 지배적인 요인들의 결과로 바라보고, 부정적인 사건들은 외부적, 일시적, 특수한 상황 요인들의 결과로 바라본다[38]. 낙관주의 수준이 높은 구성원은 낙관주의 수준이 낮은 사람보다 자신의 직무에서 보람과 즐거움을 찾고 높은 성과를 달성한다[39]. 낙관주의는 기질적인 면을 가지기도 하지만 집중된 개입을 통한 학습과 발전이 가능하다[35].

또한 긍정심리자본은 이 네 가지 하위요소를 개별적인 개념이 아닌 하나의 통합적 심리자본으로 볼 때 구성원의 동기부여와 긍정적인 조직행동 증대를 더 잘 설명한다[39]. 긍정심리자본과 조직효과성의 관계에 대한 연구로는 홍성화, 최은수(2011)[40]가 구성원들의 긍정심리자본이 조직효과성에 직접적인 정적효과가 있다고 규명하였고, 인성호(2013)[41]와 최문정(2014)[35]은 긍정심리자본이 조직시민행동과 직무만족에도 유의한 정적(+)인 영향을 미친다고 하였다. 이미현(2014)[15]은 구성원의 긍정심리자본은 직무열의에 정(+)의 영향을

주고, 직무열의는 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치며 뿐만 아니라 긍정심리자본은 직무열의를 거쳐 변화지향조직시민행동에 정(+)의 영향을 미침을 입증하였다.

### 3. 변화지향 조직시민행동

변화지향 조직시민행동(change-oriented organizational citizenship behavior: CO-OCB)은 조직시민행동과 같은 역할 외 행동의 다양한 유형 중에서 조직의 변화와 발전을 위해 자발적으로 수행하는 역할 외 행동이다[42]. Organ(1988)은 조직시민행동을 조직보상 시스템에 의해 명시적으로 인정되지 않는 개인의 자발적인 행동으로 정의하였고[43], Choi(2007)는 업무의 상태와 성과를 향상시키기 위해 변화의 필요성을 인식하고 수행하려는 개인의 자발적이고 건설적인 노력'으로 정의하였다[3].

조직시민행동은 7개의 하위 요인으로 구성되어 있는데, 이는 도움, 스포츠맨정신, 조직충성, 규정준수, 시민정신, 자기개발, 그리고 개인적 주도이다[44]. 이러한 7개 하위 요인 중 마지막 요인인 개인적 주도를 제외한 6개 요인은 '기존의 업무 프로세스를 부드럽고 효율적으로 진행하기 위해 수행하는 촉진적이면서 친화적인 행동이고, 개인적 주도의 경우 기존의 업무 프로세스를 개선하고 더 나은 방식으로 수행하기 위해 수행하는 촉진적이고 도전적인 행동으로 구별된다[45].

변화지향 조직시민행동은 조직시민행동의 건설적인 측면을 설명하고 있는데 친화적 OCB는 집단 응집력을 촉진시키고 기존의 업무관계나 질서를 유지시키는 행동 유형인 반면, 도전적 OCB는 조직성과의 향상을 이루고 창조와 혁신을 위한 자발적 행동이며 변화를 주도하는 유형이다[46]. 그런데 Choi(2007)는 Podsakoff et al. (2000)의 7가지 유형 중 개인주도성을 제외한 다른 OCB 유형들은 촉진적/친화적 범주를 벗어나지 못한다고 하였고 기존의 OCB 유형 중 조직변화와 개선을 가져오는 OCB 측면을 강조한 변화지향 OCB를 강조하였다[3].

변화지향 조직시민행동의 선행변수로서 가장 빈번한 것은 리더십 또는 리더의 지원[46]과 조직지원 또는 조

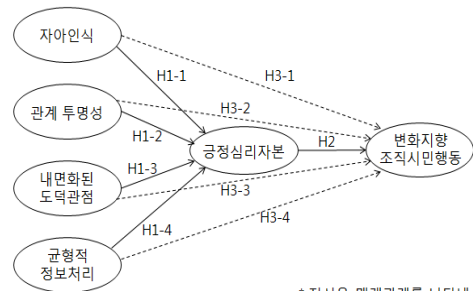
직분위기이다[3].

강우규(2015)는 혁신조직분위기와 진실리더십, 정부에 대한 신뢰가 변화몰입에 영향을 미치고, 매개변수인 변화몰입을 통해 변화지향 조직시민행동에 미치는 것을 입증하였고[42], 이미현외(2015)가 진성리더십이 변화지향 조직시민행동에 긍정심리자본과 직무열의를 매개효과를 통해 영향을 주는것을 확인하였으며[15], 방호진(2013)이 심리적 안전 분위기의 변화지향적 팀유효성에 팀성찰의 효과를 확인하였다[46].

## III. 연구설계

### 1. 연구모형

본 연구에서는 항공사 객실승무원을 대상으로 진정성리더십이 긍정심리자본 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향을 그리고 승무원의 진정성리더십과 변화지향 조직시민행동의 관계에 있어 긍정심리자본의 매개효과를 알아보려고 하였다. 본 연구는 부하직원이 지각하는 상사의 리더십에 대한 연구이기 때문에 상사에 해당하는 과장급이상인 객실장, 사무장은 본 연구의 표본에서 제외하였다. 또한 연구의 특성을 확보하기 위해 조사대상을 팀제를 운영하고 있는 국내 대형항공사에서 근무 중인 팀원으로 한정하였다. 이에 이론적 고찰을 토대로 [그림 1]과 같이 연구모형을 설정하였다. 연구모형의 분석은 SPSS 21.0을 이용하여 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도분석을 실시하였고, AMOS 22.0 통계프로그램을 이용하여 확인요인분석과 공변량구조 분석을 실시하였다.



\* 점선은 매개관계를 나타냄

그림 1. 연구모형

## 2. 가설설정

긍정심리자본을 개발하기 위해 예측된 핵심 원천 중의 하나가 진정성리더십이다[47]. 진정한 상사들은 조직구성원들 사이에 심리적 자본을 육성하는 방식으로 행동한다[27].

진정한 상사들이 긍정적인 조직 분위기를 만들어내면, 구성원들은 업무에 더 자신이 있고 희망 있으며 낙관적으로 느끼므로 긍정심리자본을 증가시킨다. 상사의 행동은 조직 분위기에 대한 유의미한 결정요소로써 파악되어 왔으며[48], 특히 진정한 상사들은 긍정적인 조직 분위기를 만들고 유지하는 것으로 기술되어 왔다[18].

국내의 연구에서 김동철, 김대건(2012)은 진정성리더십이 긍정심리자본에 유의한 긍정적인 영향을 미친다고 하였고[49], 안화용, 한인수(2013)는 진정성리더십이 긍정심리자본에, 긍정심리자본이 직무만족에 영향을 미친다고 하였다[26]. 김순철(2015)은 군인조직에서 상사의 진정성리더십이 부하의 긍정심리자본에 정적(+ )인 영향력을 미친다고 밝혔다[50]. 이와 같은 선행연구들을 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1: 진정성리더십은 긍정심리자본에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 진정성리더십 중 자아인식은 긍정심리자본에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 진정성리더십 중 관계 투명성은 긍정심리자본에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 진정성리더십 중 내면화된 도덕관점은 긍정심리자본에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: 진정성리더십 중 균형적 정보처리는 긍정심리자본에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

한편 조직시민행동은 많은 연구들로부터 조직에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 변수로 인식되고 있다. Fredrickson(2003)은 긍정적인 감정을 지니고 있는 사람은 조직의 발전과 성과향상을 위해 창의적인 아이디어를 제안하고 공유하는 역할 외 활동이 많다고 하였다

[51]. 조직에서 긍정적 감정을 지니고 있는 사람은 조직구성원들과 관계가 원만하고, 동료와 상사의 일을 자신의 일처럼 적극적으로 도우며, 조직의 성과와 발전을 위해 자발적으로 공헌하는 혁신적 분위기를 조성하고, 또한 긍정심리자본 수준이 높은 사람들은 그렇지 않은 사람들에 비해 자신의 직무에서 요구되는 의무 이상의 부가적인 일을 함으로써 조직의 발전과 효과성에 자발적으로 공헌하는 행동을 할 것이다[35].

Avey et al.(2008)[6]와 Walumbwa et al.(2011)[7]은 긍정심리자본이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것을 증명하였다. 국내 연구에서는 정대용, 박권홍, 서장덕(2011)은 긍정심리자본이 직무만족과 조직시민행동에 유의한 정적(+ )인 영향을 미친다고 하였다[52]. 남차현(2012)은 긍정심리자본이 조직몰입과 조직시민행동에 정적(+ )인 영향을 미친다고 하였고[23], 김지윤, 김강식, 이동명(2012)이 항공사 직원을 대상으로 하여 긍정심리자본이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다[53]. 또한 이미현(2014)이 진정성리더십이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향연구에서 긍정심리자본이 진정성리더십과 변화지향 조직시민행동의 관계를 완전매개하는 것을 밝혔다[15].

변화지향 조직시민행동은 전통적인 조직시민행동에서 분화되어 조직 내 변화와 개선을 불러일으키기 위하여 수행되는 역할 외 행동이며, 심리적 안정 분위기가 활성화된 팀의 구성원은 내재적 동기부여와 변화에 대한 긍정적 팀 환경의 영향으로 자연스럽게 변화지향 조직시민행동을 수행할 것이라 추측할 수 있다. 이에 본 연구자는 이상의 선행연구 결과를 토대로 긍정심리자본이 변화지향 조직시민행동에 정(+ )의 영향을 미칠 것이라고 유추하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2: 긍정심리자본은 변화지향 조직시민행동에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

긍정심리자본은 긍정적인 정서를 창출하고 이러한 정서는 인간의 마음에 희망을 가지게 하며, 위기와 어려움을 이겨내게 하는 원동력이 되고, 낙관주의적이면서 특정한 일을 해낼 수 있을 것 같은 효능감을 가져오

게 하므로 긍정심리자본은 변화와 혁신과 연관성이 있다[15].

긍정심리자본은 직무만족과 성과에 긍정적인 영향을 미치며, 이직의도와 조직 냉소주의에 부정적인 영향을 미친다고 보고 있는데 이러한 기존의 연구결과를 종합해보면 긍정심리자본 수준이 높은 사람은 동료나 상사를 적극적으로 도우며, 조직을 위해 헌신적인 행동을 할 것으로 기대된다[35].

개별 구성원의 긍정적 심리 상태를 고양하여 긍정심리자본의 하위 요소인 자기효능감, 희망, 낙관적 사고, 복원력이 상승하면 자신의 과업역할이나 소속집단 또는 조직의 성과향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 의도적으로 창조, 도입, 적용하는 혁신행동이 증가할 것으로 예상된다. 즉, 구성원들의 낙관적 사고와 희망은 특정 업무에 대한 자기효능감을 불러오기 때문이다.

선행연구로는 정재금(2014)이 슈퍼리더십과 혁신행동 간의 관계 연구에서 슈퍼리더십이 혁신행동에 유의한 영향을 끼침에 있어 긍정심리자본이 관계를 더욱 강화시켜주는 매개효과가 있음을 입증하였고[54], 김명수, 장춘수(2012)는 진정성리더십이 구성원들의 긍정심리자본에 유의한 정적(+인) 영향을 미치고, 긍정심리자본이 진정성리더십과 정서적 몰입 간의 관계에서 매개효과가 있음을 규명했다[55]. 이상과 같은 논의를 토대로 긍정심리자본은 진정성리더십과 변화지향 조직시민행동 간에서 매개역할을 하게 될 것이라고 유추하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3: 긍정심리자본은 진정성리더십과 변화지향 조직시민행동 간에서 매개역할을 할 것이다.

가설 3-1: 긍정심리자본 중 자아인식은 진정성리더십과 변화지향 조직시민행동 간에서 매개역할을 할 것이다.

가설 3-2: 긍정심리자본 중 관계 투명성은 진정성리더십과 변화지향 조직시민행동 간에서 매개역할을 할 것이다.

가설 3-3: 긍정심리자본 중 내면화된 도덕관점은 진정성리더십과 변화지향 조직시민행동 간에서 매개역할을 할 것이다.

가설 3-4: 긍정심리자본 중 균형적 정보처리기는 진정성리더십과 변화지향 조직시민행동 간에서 매개역할을 할 것이다.

### 3. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서는 Walumbwa et al.(2008)의 연구를 근거로[10] 진정성리더십은 높은 수준의 자아인식, 내면화된 도덕관점, 균형적 정보처리, 관계적 투명성을 통해 긍정적인 자기개발을 촉진하는 리더의 행동이라고 정의한다. 또한 본 연구에서는 Walumbwa et al.(2008)이 개발한 진정성리더십 척도(Authentic Leadership Questionnaire : ALQ)를 측정문항으로 사용하였다[10]. 문항은 총 16개이며, 진정성리더십의 하위차원인 자아인식 4문항, 관계적 투명성 4문항, 내면화된 도덕관점 4문항, 균형적 정보처리 4문항의 총 16문항으로 구성하였다.

긍정심리자본은 Luthans et al.(2007)의 연구를 기반으로 긍정심리자본을 조직구성원의 복합적인 긍정적인 심리상태로 규정하고[28], 자기효능감(self-efficacy), 희망(hope), 낙관주의(optimism), 회복력(resilience)의 네 가지 하위요소로 구성된다고 정의한다. 또한 본 연구에서는 개별 하위 요소를 통합해 긍정심리자본이라는 하나의 변수로서 살펴보기로 한다. 네 가지 하위요소를 개별적인 개념 보다 통합적 심리자원으로서의 긍정심리자본으로 작용할 때 개인의 긍정적인 조직행동 증대와 동기부여를 더 잘 설명할 수 있기 때문이다[28]. 측정에 있어서는 Luthans et al.(2007)의 긍정심리자본 척도(psychological capital questionnaire: PCQ)를 바탕으로[28] 최용득(2009)의 연구에서 사용한 24개 문항으로 구성하였다[56].

마지막으로 본 연구에서 변화지향 조직시민행동은 업무 상황과 성과의 개선을 위해 업무방법, 정책, 그리고 절차에 대한 변화 필요성을 확인하고 실행하는 건설적 노력(Choi, 2007)의 정의를 따른다[3]. 이들 변화지향 조직시민행동 변수는 원래 Morrison & Phelps(1999)에서 제시한 10개 항목을 기반으로[59] Bettencourt(2004)가 확인한 9개 항목을 사용하여 Likert 5점 척도로 측정한다[45].

#### 4. 연구방법

본 연구에서는 항공사 객실승무원의 진정성리더십이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향관계와 이들 변수사이에 있어서 긍정심리자본의 매개효과를 알아보기 위해 이론적 토대를 기초로 연구모형을 설정하였다. 국내 대형항공사 2곳에서 고객과 직접 접촉하는 객실승무원을 대상으로 자료를 수집하였으며, 설문은 2015년 10월 16일부터 15일간 실시하였다. 설문의 내용과 조사 방법을 충분히 숙지한 조사요인들이 총 400부를 배포하여 390부(97.5%)를 회수하였으며 그 중 결측치가 있는 13부(3.2%)를 제외하고 총 377부(94.3%)를 분석에 이용하였다.

### IV. 실증분석

#### 1. 조사대상자의 일반적 특성

표 4.1 조사대상자의 일반적 특성

일반적 특성		빈도	비율 (%)	일반적 특성		빈도	비율 (%)
성별	남자	29	7.7	소속	아시아나 대한항공	220	58.4
	여자	348	92.3				
연령	20대	180	47.8	학력	전문대졸 대학졸 대학원졸	33	8.8
	30대	197	52.2			292	77.5
						52	13.8
경력	만5년 미만	152	40.3	직급	비정규직(계약직) 사원 대리	53	14.1
	5년-10년	153	40.6			216	57.3
	만10년 이상	72	19.1			108	28.6
합계		377	100	합계		377	100

#### 2. 구성개념에 대한 신뢰도 및 타당성 검증

본 연구에서는 측정변수들이 이론변수를 지지하고 요인구조가 타당한지를 분석하기 위해 확인요인분석을 실시하였다. 크론바하 알파 값은 최저값이 .775로 .7이상의 기준을 충족하여 문항 간 내적 일관성이 있는 것으로 조사되었다. 확인요인분석 결과는 [표 4.2]와 같다. 확인요인분석(본 연구에서는 확인요인분석 결과를 나타냈으므로 탐색적 요인분석은 생략하였음)에 의거하

여 진정성리더십은 자기인식, 관계적투명성, 내면화된 도덕관점, 균형적 정보처리의 4요인, 긍정심리자본, 변화지향 조직시민행동으로 명명하였다.

[표 4.2]에서 나타난 바와 같이, 확인요인분석에 대한 적합도는  $\chi^2$ 가 418.271(df=179), CMIN/df=2.337, RMR=0.037, GFI=0.913, AGFI=0.866, NFI=0.929, CFI=0.958, RMSEA=0.060 등으로 조사되어 적합한 수준인 것으로 나타나 구조방정식 모형을 적용하기 위한 조건이 충분하다는 것을 확인하였다.

한편, 변수들 간의 상관관계는 [표 4.3]에서 나타난 바와 같이 모두 유의수준  $p < 0.001$ 에서 유의하였다. 변수들 간에 가장 높은 상관계수를 나타낸 것은 관계적 투명성과 자아인식 간 이었으며, 가장 낮은 상관계수를 나타낸 것은 관계적 투명성과 변화지향 조직시민행동 간 이었다. 변수들 간의 상관관계는 .266에서 .678 사이에 존재하여, .800 미만인 관계로 적절한 것으로 사료된다.

또한, [표 4.3]에 나타난 바와 같이 상관분석을 통해서 사용된 변수들 간의 판별타당성을 검증하였다. 즉, 특정 잠재변수를 측정하는 관측변수들 간의 공유분산이 다른 잠재변수와의 공유분산보다 크지를 확인하는 것으로, 판별타당성을 확보하기 위해서는 AVE값이 개념들 간의 상관계수의 제곱의 값보다 상회하면 판별타당도가 있다고 본다[59].

본 연구에서는 모든 잠재변수의 AVE값이 개념들 간의 상관계수의 제곱의 값보다 상회하고 있기 때문에 판별타당성이 있는 것으로 나타났다. 예를 들면, [표 4.3]에서 나타난 바와 같이, 자아인식과 관계적 투명성 간의 상관계수는 .678이고, 이 수치의 자승치는 .460이다. 자아인식과 관계적 투명성의 AVE값이 각각 .753과 .696이므로 자승치인 .460를 초과한다. 다른 변수들에서는 이것들의 자승치가 해당되는 AVE값을 초과하지 않았기 때문에 판별타당성을 확보하고 있었다.



표 4.2 진정성리더십의 확인요인분석

요인	문항	Estimate (Standardized)	t value	CR	AVE	Cronbach's α	
진정성리더십	자아인식	상사는 직원들과의 관계개선을 위해 피드백을 요청	1.006(.796)	14.980	.833	.753	.775
		상사는 자신의 능력을 직원들이 알아볼 수 있도록 정확하게 표현	1.000(.772)	-			
	관계적 투명성	상사는 자신의 실수를 솔직히 인정	.957(.844)	21.142	.872	.696	.843
		상사는 공개적으로 정보를 공유	.684(.678)	16.021			
		상사는 직원들에게 자신의 실수를 분명히 표현	1.000(.903)	-			
	내면화된 도덕관점	상사는 자신의 도덕적 신념에 따라 행동	.952(.779)	16.439	.863	.756	.818
		상사는 상반되는 일을 강요 받을때 신념을 고수	1.000(.895)	-			
	균형적 정보처리	상사는 대안을 고려하기 위해 직원들에게 다양한 아이디어를 요청	.886(.764)	16.815	.893	.736	.864
		상사는 결론을 내리기 전에 직원들의 다양한 의견에 귀 기울임	1.007(.856)	19.309			
		상사는 결론을 내리기 전에 관련정보를 객관적으로 분석	1.000(.844)	-			
긍정심리자본	나는 업무의 장기적인 문제를 분석하여 해결책을 찾는 이렇 자신감이 있다	1.158(.765)	9.778	.837	.571	.709	
	만약 업무중에 어려움을 스스로 해결해야한다면 문제해결 가능한 다양한 방안을 생각	1.075(.699)	9.744				
	나는 회사에서 어려움에 부딪히더라도 여러 가지 방법으로 극복	.768(.447)	7.228				
	내가 맡은 업무결과가 불확실한 상황에서 최선의 결과를 기대	1.000(.658)	-				
변화지향 조직시민행동	나는 직무수행 절차의 개선을 모색	.606(.616)	12.059	.726	.645	.929	
	나는 효과성을 높이기 위해 업무수행 방식을 변화	.715(.640)	13.913				
	나는 우리부서나 팀 운영방식을 개선시키려 노력	.900(.792)	16.949				
	나는 우리조직에게 효과적인 새로운 과업방식을 도입	.945(.808)	18.295				
	나는 우리부서나 팀 운영방식을 개선하기 위해 건설적인 제안	.933(.809)	18.611				
	나는 잘못된 절차나 관행을 바로잡으려 노력	.904(.781)	17.638				
	나는 회사나 부서에 중복되거나 불필요한 절차를 없애려고 노력	.913(.829)	19.987				
	나는 조직의 문제점을 줄이기 위한 해결방안을 실행	.910(.814)	20.203				
	나는 업무의 효율성을 높이기 위해 새로운 업무방식을 시도	1.000(.845)	-				

$\chi^2=418.271(df=179)$ , CMIN/df=2.337, RMR=0.037, GFI=0.913, AGFI=0.866, NFI=0.929, CFI=0.958, RMSEA=0.060

표 4.3 상관관계행렬

구성개념	평균	표준 편차	구성개념간 상관관계 (Inter-Construct Correlation)					
			1	2	3	4	5	6
1. 자아인식	3.62	.73	<b>.753</b>	<u>.460</u>	<u>.343</u>	<u>.373</u>	<u>.185</u>	<u>.078</u>
2. 관계적 투명성	3.52	.82	.678	<b>.696</b>	<u>.408</u>	<u>.391</u>	<u>.177</u>	<u>.071</u>
3. 내면화된 도덕관점	3.63	.79	.586	.639	<b>.756</b>	<u>.401</u>	<u>.227</u>	<u>.100</u>
4. 균형적 정보처리	3.74	.77	.611	.625	.633	<b>.736</b>	<u>.206</u>	<u>.078</u>
5. 긍정심리자본	3.62	.54	.430	.421	.477	.454	<b>.571</b>	<u>.197</u>
6. 변화지향 조직시민행동	3.19	.69	.279	.266	.316	.280	.444	<b>.645</b>

- 1) 대각선에 위치한 볼드체는 AVE값임.
- 2) 모든 상관계수는 p(0.001)에서 유의함.
- 3) 밑줄 친 것은 상관계수를 자승치 함.

### 3. 가설검정

가설검증을 위한 구조방정식 분석결과 적합도가  $\chi^2=680.692(df=179)$ ,  $CMIN/df=3.387$ ,  $RMR=0.042$ ,  $GFI=0.9867$ ,  $AGFI=0.818$ ,  $NFI=0.885$ ,  $CFI=0.915$ ,  $RMSEA=0.080$  등으로 나타나 적합한 것으로 사료된다. 구조방정식 모형을 통해 검증된 경로계수는 표 4.4와 같다. [표 4.4]에서 나타난 바와 같이 진정성리더십 중 자아인식( $\beta=.347$ ,  $t\text{-value}=2.098$ )과 내면화된 도덕관점( $\beta=.330$ ,  $t\text{-value}=2.856$ )이 긍정심리자본에게, 그리고 긍정심리자본( $\beta=.539$ ,  $t\text{-value}=7.743$ )이 변화지향 조직시민행동에 미치는 것으로 나타나 가설 1-1, 가설 1-3, 가설 2는 채택되었다. 그러나 관계적 투명성과 균형적 정보처리는 긍정심리자본에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타나 가설 1-2와 1-4를 기각한다.

다음으로 자아인식, 관계적 투명성, 내면화된 도덕관점, 균형적 정보처리 각각이 긍정심리자본을 매개로 하여 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향, 즉, 자아인식, 관계적 투명성, 내면화된 도덕관점, 균형적 정보처리 각각과 변화지향 조직시민행동 간에 매개역할을 할 수 있는지를 분석하기 위해서 다음과 같은 절차를 거친다[64]. 첫째, 긍정심리자본 변수를 제외하고 자아인식, 관계적 투명성, 내면화된 도덕관점, 균형적 정보처리가 변화지향 조직시민행동으로 가는 모델을 추정한다. 둘째, 자아인식, 관계적 투명성, 내면화된 도덕관점, 균형적 정보처리 각각이 긍정심리자본을 거쳐 변화지향 조직시민행동으로 가는 구조모델에서 자아인식, 관계적 투명성, 내면화된 도덕관점, 균형적 정보처리 각각이 변화지향 조직시민행동을 추가적으로 연결하는 구조모델을 추정한다. 이 추가모델에서 자아인식(혹은 관계적 투명성, 내면화된 도덕관점, 균형적 정보처리)이 긍정심리자본에 미치는 관계와 긍정심리자본이 변화지향 조직시민행동에 미치는 관계가 동시에 유의적이거나 긍정심리자본이 완전매개 혹은 부분매개 변수를 하게 된다. 즉, 추가모델에서 자아인식(혹은 관계적 투명성, 내면화된 도덕관점, 균형적 정보처리)이 변화지향 조직시민행동과의 관계가 비유의적이면 완전매개, 유의적이면 부분매개가 된다.

첫째, 자아인식과 변화지향 조직시민행동 간의 관계

에서 긍정심리자본이 매개역할을 하는지의 분석은 자아인식이 긍정심리자본에 미치는 영향이 유의적이고( $\beta=.347$ ,  $t\text{-value}=2.098$ ), 긍정심리자본이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향이 유의적인 관계이며( $\beta=.539$ ,  $t\text{-value}=7.743$ ), 자아인식이 변화지향 조직시민행동에 미치는 간접효과가 유의적인 관계로( $\beta=.182$ ,  $p=.0141$ ) 긍정심리자본의 매개효과가 존재한다. 그런데 자아인식이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향이 비유의적인 관계로( $\beta=.015$ ,  $t\text{-value}=.158$ ) 완전매개가 된다. 따라서 가설 3-1을 채택한다.

둘째, 관계적 투명성과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에서 긍정심리자본이 매개역할을 하는지의 분석은 관계적 투명성이 긍정심리자본에 미치는 영향이 비유의적이고( $\beta=.078$ ,  $t\text{-value}=.589$ ), 긍정심리자본이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향이 유의적인 관계로( $\beta=.539$ ,  $t\text{-value}=7.743$ ), 긍정심리자본이 매개변수가 될 수 없다. 따라서 가설 3-2를 기각한다.

셋째, 내면화된 도덕관점과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에서 긍정심리자본이 매개역할을 하는지의 분석은 내면화된 도덕관점이 긍정심리자본에 미치는 영향이 유의적이고( $\beta=.330$ ,  $t\text{-value}=2.856$ ), 긍정심리자본이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향이 유의적인 관계이며( $\beta=.539$ ,  $t\text{-value}=7.743$ ), 내면화된 도덕관점이 변화지향 조직시민행동에 미치는 간접효과가 유의적인 관계로( $\beta=.159$ ,  $p=.024$ ) 긍정심리자본의 매개효과가 존재한다. 그런데 내면화된 도덕관점이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향이 비유의적인 관계로( $\beta=.064$ ,  $t\text{-value}=.909$ ) 완전매개가 된다. 따라서 가설 3-3을 채택한다.

넷째, 균형적 정보처리와 변화지향 조직시민행동 간의 관계에서 긍정심리자본이 매개역할을 하는지의 분석은 균형적 정보처리가 긍정심리자본에 미치는 영향이 비유의적이고( $\beta=.0783$ ,  $t\text{-value}=.723$ ), 긍정심리자본이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향이 유의적인 관계로( $\beta=.539$ ,  $t\text{-value}=7.743$ ), 긍정심리자본이 매개변수가 될 수 없다. 따라서 가설 3-4를 기각한다.

표 4.4 구조모형 경로분석 결과

가설	가설관계	경로계수	t값	결과
H1-1	자아인식→긍정심리자본	.347	2.098	채택
H1-2	관계적 투명성→긍정심리자본	.078	0.589	기각
H1-3	내면화된 도덕관점→긍정심리자본	.330	2.856	채택
H1-4	균형적 정보처리→긍정심리자본	.083	0.723	기각
H2	긍정심리자본→변화지향 조직시민행동	.539	7.743	채택
$\chi^2=680.692(df=179)$ , CMIN/df=3.387, RMR=0.042, GFI=0.9867, AGFI=0.818, NFI=0.885, CFI=0.915, RMSEA=0.080				

표 4.5 매개효과 검증 결과

가설	가설관계	경로계수	유의수준	결과
H3-1	자아인식→변화지향 조직시민행동	.182	.041	완전매개
H3-2	관계적 투명성→변화지향 조직시민행동	-	-	기각
H3-3	내면화된 도덕관점→변화지향 조직시민행동	.159	.024	완전매개
H3-4	균형적 정보처리→변화지향 조직시민행동	-	-	기각

## VI. 결론 및 시사점

본 연구에서는 항공사 객실승무원을 대상으로 진정성리더십이 긍정심리자본 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향을 파악해 보고자 하였다. 또한 승무원의 진정성리더십과 변화지향 조직시민행동의 관계에 있어 긍정심리자본의 매개효과를 살펴봄으로써 진정성리더십 연구의 이론적·실무적 시사점을 제공하고자 하였다. 현재 운항중인 두 대형항공사의 객실승무원을 대상으로 자료를 수집하였으며 분석결과는 아래와 같다.

첫째, 진정성리더십은 이론적 고찰을 통해 자기인식, 관계적 투명성, 내면화된 도덕관점, 균형적 정보처리의 하위요인으로 구분하였으며, 이 중 자기인식과 내면화된 도덕관점이 긍정심리자본에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1-1, 가설 1-3은 채택되었다. 긍정심리자본에 미치는 영향의 정도는 내면화된 도덕관점, 자기인식 순으로 나타나 상사 스스로의 내면화된 도덕관점과 자기인식이 높을수록 부하직원의 긍정심리자본에 긍정의 영향을 준다는 것을 알 수 있었다. 이러한 결과는 김동철, 김대건(2012)의 공무원조직[53], 김명수, 장춘수(2012)의 일반기업조직[60], 김순철(2015)[54]의 군인조직 등에 이어 항공서비스에서도 진정성리더십이 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

즉 상사의 진정성리더십이 부하들로 하여금 내면적 동기부여를 통해 조직성적을 향상시킨다는 것을 의미한다. 이는 다수의 선행연구에서 도출된 결과와 일치하는 것으로 이 연구결과가 항공사승무원 조직에도 유의미한 역할을 함을 확인하였다. 따라서 승무원 교육훈련 시 직무교육에만 중점을 둘 것이 아니라 중간관리자의 진정성리더십을 향상시킬 수 있는 교육 프로그램의 운영으로 부하들의 긍정적인 업무태도의 활성화에 시너지 효과를 창출하는 것이 필요할 것으로 보인다.

둘째, 긍정심리자본은 변화지향 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2는 채택 되었다. 이는 선행연구가 없었던 긍정심리자본과 변화지향 조직시민행동의 직접 영향요인을 본 연구에서 규명한 것으로 즉 심리적 안정 분위기가 활성화된 조직구성원은 내재적 동기부여와 변화에 대한 긍정적인 팀 환경의 영향을 받아 변화지향 조직시민행동을 수행하는 것이다. 따라서 항공사에서는 관리자뿐만 아니라 조직의 내부 구성원에 초점을 두고 부하직원의 긍정적인 업무태도의 활성화 추구에 집중하여 구성원의 자발적 역할 외 행동을 도출함으로써 조직의 변화와 경쟁력에 시너지 효과를 창출하는 것이 필요할 것으로 보인다.

셋째, 긍정심리자본은 자아인식과 내면화된 도덕관점 각각이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향 관계에서 매개변수 역할을 하는 것으로 나타났고 이러한 결과는 김명수, 장춘수(2012)의 연구를 항공산업에서 규명한 것으로[60] 세부적으로는 관계적 투명성과 균형적 정보처리는 긍정심리자본에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났고, 긍정심리자본은 관계적 투명성과 균형적 정보처리가 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향관계에서 매개변수 역할을 하지 않은 것으로 나타났다. 여기서 관계적 투명성과 균형적 정보처리가 긍정심리자본에 영향을 미치지 않은 이유로는 먼저 상하서열이 엄격한 국내항공사 승무원조직의 특수한 조직문화와 둘째로 고객서비스에 있어서 매순간 각각의 고객니즈에 최선의 의사결정을 해야 하는 업무의 순간에서 상사와의 정보교환 보다는 상사의 적절한 업무지시를 더 효율적으로 느끼기 때문이라고 사료되며, 결과적으로 긍정심리자본이 관계적 투명성, 균형적 정보처리와 변화지향 조직시민행동 간의 매개변수 역할을 하지 않은 것으로 판단된다. 즉 항공사 승무원의 경우 정해진 팀원과 장시간동안 같이 업무를 하기 때문에 고객서비스에 있어 믿고 의지할 상사가 필요하고 그러한 상사의 의사결정을 따를 수 있도록 하는 상사의 자아인식과 도덕관점이 중요한 변수로 작용하고 있음을 알 수 있다. 이에 인적자원관리부서에서는 이러한 연구 자료를 활용하여 진정성리더십을 강화할 수 있는 교육프로그램을 마련하고, 특히 중간관리자의 자아인식과 도덕관념에 중점한 교육프로그램을 마련하는 것이 궁극적으로 기업의 성과에도 영향을 미칠 것으로 사료된다.

최근 항공서비스 산업의 규모 성장과 항공기업의 무한경쟁시대를 맞아 인적자원의 중요성이 부각되고 있다. 따라서 항공승무원의 인식 및 행동에 영향을 미치는 진정성리더십의 영향관계를 규명하여 고객 접점의 최일선인 항공승무원들의 긍정적인 업무태도의 활성화 추구가 필요하다. 또한 조직 내 변화와 개선을 불러일으키기 위하여 수행되는 역할 외 행동인 변화지향 조직시민행동은 변화의 환경에 처한 국내항공사조직에서 중요한 변수가 될 수 있다. 항공사조직에서 조직의 성과달성은 조직 구성원의 행동의 결과물이므로, 진정성

리더십의 중요성을 인식하고 긍정적인 업무태도의 활성화와 변화지향 조직시민행동에도 관심을 가져 효율적인 인적자원관리에 도움이 되었으면 한다.

본 연구는 대한항공과 아시아나항공에 근무하는 승무원을 대상으로 하였다. 최근 저비용항공사의 국내선 점유율은 매년 상승하고 있으며 단거리 국제선 노선 점유율도 높아지고 있기 때문에 저비용항공사 승무원의 진정성리더십에 대한 연구가 필요하다고 보며 이들에 대한 관리방안 또한 모색되어야 한다고 본다.

#### 참고문헌

- [1] 윤정구, 임준철, "조건보상 및 개별고려를 통한 상사의 리더십이 부하의 자아개념에 미치는 영향에 대한 연구," 조직과 인사관리연구, 제24권, 제2호, pp.239-257, 2001.
- [2] B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, and D. R. May, "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors," *The Leadership Quarterly*, Vol.15, No.6, pp.801-823, 2004.
- [3] J. N. Choi, "Change-oriented organizational citizenship behavior : Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.28, No.4, pp.467-484, 2007.
- [4] 이미현, 정진철, 오민정, "진성 리더십이 긍정심리자본 및 직무열의를 매개로 하여 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구," 기업경영연구, 제22권, 제3호, pp.23-44, 2015.
- [5] S. M. Norman, J. B. Avey, J. L. Nimmicht, and N. G. Pigeon, "The Interactive Effects of Psychological Capital and organizational Identity on Employee organizational citizenship Deviance behaviors," *Journal of Leadership &*

- organizational studies, Vol.17, No.4, pp.380-391, 2010.
- [6] J. B. Avey, T. S. Wernsing, and F. Luthans, "Can positive employees help positive organizational change," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.44, No.1, pp.48-70, 2008.
- [7] F. O. Walumbwa, F. Luthans, J. B. Avey, and A. Oke, "Authentically leading groups : The mediating role of collective psychological capital and trust," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.32, pp.4-24, 2011.
- [8] 송유진, *상사의 리더십이 항공사 승무원의 고객지향성에 미치는 영향 : 변혁적 리더십과 진성 리더십을 중심으로*, 경기대학교, 석사학위논문, 2015.
- [9] B. Avolio, F. Luthans, and F. O. Walumbwa, *Authentic leadership : Theory-building for veritable sustained performance*, Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln, 2004.
- [10] F. O. Walumbwa, B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing, and S. J. Peterson, "Authentic leadership : Development and validation of a theory-based measure," *Journal of Management*, Vol.34, No.1, pp.89-126, 2008.
- [11] 이정훈, 차정익, "진정성 리더십이 직무성과와 이직의도에 미치는 영향: 조직동일시의 매개효과를 중심으로," *한국콘텐츠학회논문지*, 제15권, 제12호, pp.421-435, 2015.
- [12] J. M. Kouzes and B. Z. Posner, "Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it," San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers, 1993.
- [13] S. Harter, "Authenticity," In Snyder, C.R. and Lopez, S.J. (Eds), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, New York, NY, 2002,
- [14] 정예지, 김문주, "진성리더십이 심리적 웰빙과 팀성과에 미치는 영향에 관한 연구, 팀에너지의 매개효과를 중심으로," *조직과 인사관리연구*, 제37권, 제2호, pp.181-216, 2013.
- [15] 이미현, *진정성 리더십이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향: 긍정심리자본과 직무열의의 매개효과를 중심으로*, 조선대학교, 박사학위논문, 2014.
- [16] F. Luthans and B. J. Avolio, "Authentic Leadership Development. in K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.)," *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco : Berrett-Koehler, pp.241-261, 2003.
- [17] M. H. Kernis, "Toward a conceptualization of optimal self-esteem," *Psychological Inquiry*, Vol.14, No.1, pp.1-26, 2003.
- [18] W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, and F. Walumbwa, "Can you see the real me? :A self-based model of authentic and follower development," *The Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, pp.343-372, 2005.
- [19] S. T. Hannah, P. B. Lester, and G. R. Vogelgesang, "Moral leadership : Explicating the moral component of authentic leadership. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa(Eds.)," *Authentic Leadership Theory: Origins, Effects and Development*. Amsterdam: Elsevier, pp.43-81, 2005.
- [20] B. J. Avolio and W. L. Gardner, "Authentic Leadership Development : Getting to the Root of Positive Forms of Leadership," *The Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, 2005.
- [21] R. Ilies, F. P. Morgeson, and J. D. Narhgang, "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes," *The Leadership Quarterly*, Vol.16, pp.373-394, 2005.
- [22] 홍성화, *중소기업 최고경영자의 오센틱 리더십, 학습조직, 구성원의 심리자본, 조직유효성 간의 구조적 관계 분석*, 숭실대학교, 박사학위논문, 2011.
- [23] 남차현, *외식기업 관리자의 진성 리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 상사에 대한 신뢰와 심리*

- 자본을 매개효과로, 경기대학교, 박사학위논문, 2013.
- [24] 황국현, *CEO의 소명의식과 진정성 리더십이 구성원의 조직유효성에 미치는 영향: 비전적 리더십의 조절효과를 중심으로*, 숭실대학교, 박사학위논문, 2015.
- [25] F. Luthans, "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, No.6, 2002.
- [26] 안화용, 한인수, "진실한 리더십과 긍정심리자본의 관계에 대한 고찰," *경영경제연구*, 제35권, 제2호, pp.97-118, 2013.
- [27] F. Luthans, K. W. Luthans, and B. C. Luthans, "Positive psychological capital: Beyond human and social capital," *Business Horizons*, Vol.47, No.1, pp.45-50, 2004.
- [28] F. Luthans, C. M. Youssef, and B. J. Avolio, *Psychological capital: Developing the human competitive edge*, Oxford, UK, Oxford University Press, 2007.
- [29] A. Bandura, "Social foundations of thought and action: A social cognitive theory," Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.
- [30] 김주희, *한국 서비스업 직장인의 긍정심리자본과 도전정신이 창업자신감에 미치는 영향*, 경기대학교, 박사학위논문, 2012.
- [31] A. Stajkovic and F. Luthans, "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis," *Psychology Bulletin*, Vol.44, No.4, pp.580-590, 1998.
- [32] A. S. Masten, "Ordinary Magic: Resilience process in development," *American Psychologist*, Vol.56, No.3, pp.227-239, 2001.
- [33] D. L. Coutu, "How resilience works," *Harvard Business Review*, Vol.80, No.5, pp.45-55, 2002.
- [34] F. Luthans, G. R. Vogelgesang, and P. B. Lester, "Developing the psychological capital management: Investing in people for competitive advantage," *Organizational Dynamics*, Vol.33, pp.143-160, 2006.
- [35] 최문정, *긍정심리자본이 조직시민행동에 미치는 영향과 직무만족의 매개효과*, 중앙대학교, 석사학위논문, 2014.
- [36] C. R. Snyder, L. M. Irving, and J. R. Anderson, "Hope and Health. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth(Eds)," *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective*. Elmsford, NY: Pergamon Press, 1991.
- [37] W. L. Gardner and J. R. Schemerhorn Jr., "Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership," *Organizational Dynamics*, Vol.33, No.3, pp.270-281, 2004.
- [38] M. E. P. Seligman, *Learned optimism*, New York: Pocket Books, 1998.
- [39] 박주훈, *직무자율성이 직무열의에 미치는 영향 (긍정심리자본을 조절변수로): 콘텐츠 산업 종사자를 대상으로*, 경희대학교, 석사학위논문, 2014.
- [40] 홍성화, 최은수, "중소기업 최고경영자의 진정성 리더십이 조직유효성에 미치는 영향," *기업교육연구*, 제13권, 제2호, 2011.
- [41] 인성호, "스키리조트 종사원의 긍정심리자본이 조직시민행동에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로," *관광경영연구*, 제17권, 제2호, 2013.
- [42] 강우규, *공공조직에 있어서의 변화지향 조직시민행동에 관한 연구*, 충남대학교, 박사논문, 2015.
- [43] D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, 1988.
- [44] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach, "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research," *Journal of management*, Vol.26, No.3, pp.513-563, 2000.
- [45] L. A. Bettencourt, "Change-oriented

- organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation," *Journal of Retailing*, Vol.80, pp.165-180, 2004.
- [46] 방호진, *공유리더십과 심리적 안전 분위기가 팀 성과, 팀 몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 팀 성찰의 매개효과를 중심으로*, 성균관대학교, 박사학위논문, 2013.
- [47] B. J. Avolio and F. Luthans, *The High Impact Leader: Authentic, Resilient Leadership that Gets Results and Sustains Growth*, New York: Mc Graw-Hill, 2006.
- [48] M. W. Dickson, D. B. Smith, M. W. Grojean, and M. Ehrhart, "An organizational climate regarding ethics : The outcome of leader values and the practices that reflect them," *Leadership Quarterly*, Vol.12, pp.197-217, 2001.
- [49] 김동철, 김대건, "주요 요인 간 관계에 관한 연구 : 진성리더십, 심리적 자본, 심리적 주인의식을 중심으로," *한국행정학보*, 제46권, 제4호, pp.27-51, 2012.
- [50] 김순철, *진정성 리더십, 긍정심리자본 및 정서조절이 조직효과성에 미치는 영향*, 충남대학교, 박사학위논문, 2015.
- [51] B. Fredrickson, "The value of positive emotions," *American Scientist*, Vol.191, pp.330-335, 2003.
- [52] 정대용, 박권홍, 서장덕, "긍정심리자본과 리더십 성과," *경영교육연구*, 제66권, pp.401-428, 2011.
- [53] 김지윤, 김강식, 이동명, "항공사 종사자의 셀프 리더십, 조직시민행동, 심리적 자본의 관계 연구," *한국항공경영학회지*, 제10권, 제1호, pp.111-129, 2012.
- [54] 정재금, *슈퍼리더십과 혁신행동 간의 관계: 팔로워십과 긍정심리자본의 매개효과*, 울산대학교, 석사학위논문, 2014.
- [55] 김명수, 장춘수, "Authentic Leadership이 조직 구성원의 긍정심리자본과 정서적 몰입에 미치는 영향," *인적자원개발연구*, 제15권, 제1호, pp.101-125, 2012.
- [56] 최용득, *조직맥락에서의 긍정심리역량의 선행요인과 결과에 관한 연구*, 서강대학교, 석사학위논문, 2009.
- [57] E. W. Morrison and C. C. Phelps, "Taking charge at work : extra role efforts to initiate workplace change," *Academy of Management Journal*, Vol.42, pp.403-419, 1999.
- [58] C. Fornell and D. F. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, Vol.18(February), pp.39-50, 1981.
- [59] B. R. Bae, *Structural Equation Modeling with Amos21: Principles and Practices*, Chungnam Publishing, Seoul, Korea, 2014.

저 자 소 개

박 정 민(Jung-Min Park)

정회원



- 1995년 2월 : 경북대학교 동물자원과(농학사)
- 2008년 8월 : 경북대학교 경영학(경영학석사)
- 2016년 2월 : 동국대학교 관광경영(호텔관광경영학박사)

<관심분야> : 관광경영, 서비스품질, 관광 이벤트

하 동 현(Dong-Hyun Ha)

정회원



- 1979년 8월 : 동국대학교 경영학과(경영학사)
- 1984년 6월 : 미국 Ohio대학교 경영학전공(M.B.A.)
- 1990년 8월 : 세종대학교 경영학(경영학박사)

▪ 1985년 3월 ~ 현재 : 동국대학교 호텔관광경영학부 교수

<관심분야> : 호텔 및 관광마케팅 및 관광마케팅