

# 캐빈승무원이 지각한 조직문화 유형이 직무스트레스에 미치는 영향: 임파워먼트의 매개효과를 중심으로

박혜선<sup>1</sup>, 김진아<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>인천재능대학교 항공운항서비스과, <sup>2</sup>오산대학교 항공서비스과

## The Impact of the Organizational Culture Type Perceived by Cabin Crews on Job Stress: Focusing on the Mediating Effect of Empowerment

Park Hye Sun<sup>1</sup>, Kim Jin Ah<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Department of Airline services, JEL University

<sup>2</sup>Department of Airline services, Osan University

**요약** 본 연구의 목적은 캐빈승무원이 지각한 조직문화 유형, 임파워먼트와 직무스트레스에 대하여 실증적으로 분석하여, 항공사 산업의 인적관리를 위한 서비스 매뉴얼을 제작하고 관리하는 실무자들에게 적절한 규정을 설계하기 위한 기초자료를 제공하고자 한다. 본 연구의 실증분석을 위해 대형항공사와 저가항공사에 근무 중인 캐빈승무원 335명을 대상으로 자기보고식 설문조사를 실시하였고, 자료 분석은 SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 사용하였다. 첫째, 조직문화 유형 중 관계지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화 유형이 직무스트레스에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 혁신지향문화, 관계지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화 유형 모두 임파워먼트에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 임파워먼트는 직무스트레스에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 임파워먼트의 매개효과를 살펴보면, 혁신지향문화, 관계지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화 유형과 직무스트레스의 관계에서 임파워먼트는 모두 유의한 매개효과가 있음을 검증하였다. 결과적으로 항공사 캐빈승무원은 항공사 캐빈승무원들은 통제나 질서를 강조하는 위계적인 조직문화, 업무지향적 조직문화보다는 융통성이나 유연성을 지향하는 조직구조에서 더욱 일이 즐겁고 재미있으며 가치 있게 인식하고 있다는 것을 알 수 있었으며, 조직문화와 직무스트레스의 관계에서 임파워먼트는 매개적 변수인 것을 확인하였다. 이러한 임파워먼트를 높이기 위한 방안과 지속적인 관리와 지원에 따른 시사점을 논의하였다.

**Abstract** For the empirical analysis in this study, 335 cabin crews from large airline companies and budget airlines were interviewed using self-reporting questionnaires. The data was analyzed using the SPSS 23.0 and AMOS 23.0. First, of the organizational culture types, the relationship-oriented culture, hierarchy-oriented culture, and task-oriented culture were found to have negative impacts on job stress. Second, the innovation-oriented organizational culture, relationship-oriented culture, and hierarchy-oriented culture were found to have positive impacts on empowerment. Third, empowerment was found to have a negative impact on job stress. Fourth, as for the mediating effect of empowerment, the innovation-oriented culture, relationship-oriented culture, hierarchy-oriented culture, and task-oriented culture were verified to be all significantly mediated by empowerment in their relationship with job stress. As a result, it was shown that cabin crews of airline companies found their work more fun, interesting, and valuable in an organizational structure that was more oriented toward flexibility, rather than the hierarchical, task-oriented cultures that are more focused on control and order. It was also found that empowerment was a mediating factor in the relationship between organizational culture and job stress.

**Keywords** : Cabin Crews, Organizational Culture, Innovation-oriented Culture, Relationship-oriented Culture, Hierarchy-oriented Culture, Task-oriented Culture, Job Stress, Mediating Effect of Empowerment.

\*Corresponding Author : Jin-Ah Kim(Osan Univ.)

email: jakim@osan.ac.kr

Received October 12, 2020

Accepted November 6, 2020

Revised October 23, 2020

Published November 30, 2020

## 1. 서론

경제침체와 불안정한 경제성장률에도 불구하고 항공 산업은 꾸준하게 성장세를 보이고 있다[1]. 2019년 항공 운송시장은 국제·국내 여객이 지난해와 비교하여 5% 증가한 1억 2,337만 명으로 역대 최고치 실적을 기록했으며, 앞으로도 지방공항의 활성화 및 항공노선의 다변화, 내·외국인의 해외여행 수요 증가 등으로 성장세는 지속될 것으로 전망 된다[2]. 그러나 최근 국내 항공업계는 미국의 금리인상과 환율변동, 유가상승 등 불확실한 영업환경[3]과 저비용항공사의 약진[4] 및 후발 저비용항공사의 진입예상 등으로 인해 급변하며 경쟁이 심화되고 있는 실정이다. 이와 같은 환경에서 항공사들은 기업의 경쟁력을 확보하고 지속적인 성장을 위하여 유·무형의 자원을 통한 차별화된 서비스를 제공하면서 다양한 노력을 기울이고 있다. 이러한 가운데 주요하게 대두되는 이슈는 인적관리로서, 캐빈승무원의 서비스태도는 무형자산으로 항공사별로 차별화가 되기 때문에 인적자원의 관리가 매우 중요하다[5].

특히 캐빈승무원의 업무는 대부분 고객과의 관계 속에서 진행되며 제한된 항공기내에서 한정된 시간 내에 서비스를 진행해야 하며, 장시간 고객들에게 서비스를 제공한다[6]. 따라서 객실승무원의 서비스태도는 항공사의 경영 성과와 긴밀한 관계가 있으며, 조직 성과와 조직유효성에 영향을 주는 중요한 변수 중 하나가 조직문화이다[7]. Deal과 Kennedy(1982)는 성공적인 기업 및 조직은 다른 조직과는 차별화되는 그들의 고유한 조직문화의 특성을 갖는다고 주장하였다[8]. 캐빈승무원의 바람직한 조직문화는 팀 문화와 같은 개념으로 한 팀으로 구성되어 있는 캐빈승무원들을 더욱 결속하도록 하며 올바른 행동을 하도록 유인함으로써 승무원들의 스트레스를 낮추고 직무만족과 조직몰입의 의식에 더 큰 영향력을 미친다[9].

그러나 경직된 조직문화는 캐빈승무원에게 큰 스트레스를 야기하게 되며, 이로 인한 직무이탈로 이어질 수 있다. 캐빈승무원이 승객에게 서비스를 제공함과 동시에 보안과 규정을 철저히 준수해야 하며 고객과 대면하는 시간 역시 매우 길다. 게다가 안전과 서비스를 동시에 제공해야 하는 특수성에서 오는 스트레스와 불규칙한 비행 스케줄 및 긴 시간 과다한 업무에서 오는 스트레스 등으로 인해, 캐빈승무원은 정신적으로 힘든 상황에 놓일 위험이 있다[10]. 이러한 상황에서 캐빈승무원이 받는 스트레스는 비행 중 안전에 위협이 되는 요소이므로 적절히 조절되지 않는다면 직무스트레스와 직무몰입에 영향을

미쳐 기내에서 제공하는 서비스의 질이 낮아질 수밖에 없다[11]. 그렇기 때문에 김민경과 신흥철(2020)의 연구에서는 경직된 조직문화로 인한 과도한 기업 규정은 캐빈승무원의 직무 스트레스를 높일 수 있다는 점을 제시하며 이에 대한 대책이 필요함을 언급하였다. 따라서 캐빈승무원에게 주어진 업무와 관련하여 동기를 부여하고, 적극적으로 자발적으로 조직 운영에 동참할 수 있는 기회를 제공하여 유연성 있고 합리적인 구성원의 조직문화를 형성하는 것이 중요하며 이는 궁극적으로 캐빈승무원의 스트레스를 낮추고 직무만족과 조직몰입을 높여 조직원의 이탈이 저감될 수 있다[12].

서비스 산업에서의 임파워먼트는 실무자가 책임을 인지함으로써 개인의 능력과 창의력을 최대한 발휘할 수 있도록 이끄는 방법 중의 하나이며, 또한 이는 자신이 사명감을 고양할 뿐 아니라 의사결정권에 대해서도 적극적인 태도를 취함으로써 서비스 실패회복 절차와 같은 환경변화에서 신속한 대응이 필요한 업무에 중요한 요소이다[13]. 특히 항공서비스의 특성 상, 고객의 다양한 요구 사항은 표준화된 업무 매뉴얼만으로는 그 요구를 대응하고 해결하는데 그 한계가 있다. 이에 조직에서는 조직문화를 유연하고 자율적인 분위기를 유도함으로써 점점 직원에게 의사결정의 권한과 역량을 부여하여 효율적으로 조직의 목표를 달성하게끔 적절한 행동을 취하도록 하는 임파워먼트가 필요하다. 이러한 조직문화를 통해 직원들은 임파워먼트의 수준이 높아져 주인의식을 갖고 능동적으로 행동하며, 높은 수준의 직무만족을 지닐 수 있다[15]. 이와 같이 임파워먼트가 주어진 직원들은 적극적으로 고객의 서비스 요구에 응할 수 있고 고객의 불평에 대해서도 신속하게 대처할 수 있으며, 이를 통하여 임파워먼트가 주어진 직원들은 항공사 경쟁력의 원천이 되고 있다[15]. 따라서 임파워먼트는 결과적으로 직무스트레스를 저감시킬 수 있는 선행변수로 최근 다양한 산업에서 생산성 제고와 업무 효율성을 위하여 인력양성을 위한 역량에 필수적인 요인으로 꼽고 있다.

최근 에어부산에서는 직장 근로환경 개선을 위해 기내승무원, 공항 근무자 등 전 직원을 대상으로 스트레스 측정 등 정신건강증진 프로그램을 실시하였으며, 업무 스트레스 등으로 지친 직원들의 정신건강 증진에 도움을 주기 위하여 실시하였다[16]. 또한 2018년 4월17일 산업안전보건법상 감정노동 관련 사업주 의무사항이 신설되어 10월18일 전면 시행에 들어갔으며, 산업안전보건법이 개정되어 고객 폭언 등으로 인한 고객응대근로자 건강장애 예방에 관한 사업주 의무도 신설되었다[17]. 이러

한 노력은 고객을 응대하는 직원들의 인권 문제가 심각하게 대두되었기 때문이며, 감정노동 직업별 실태조사에서 감정노동을 하는 서비스 직업 중, 특히 캐빈승무원이 감정적으로 스트레스를 가장 많이 받는 직업 1위로 집계되었다[18]는 점을 볼 때, 캐빈승무원의 건강이 심히 우려된다.

그러나 캐빈승무원을 대상으로 한 조직문화 유형에 관한 연구는 미흡하고, 이러한 조직문화 유형이 임파워먼트와 직무스트레스의 관계성과 관련된 연구 또한 전무한 상황이다. 선행 연구 결과를 토대로 볼 때 유연하고 합리적인 조직 문화가 조직원의 임파워먼트를 높이고 직무스트레스에도 영향을 미친다는 점을 볼 때, 이 관계에 대한 규명이 절실한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 캐빈승무원이 지각한 조직문화 유형, 임파워먼트와 직무스트레스에 대하여 실증적으로 분석하고자 한다. 본 연구결과는 추후 항공사 산업의 인적관리를 위한 서비스 매뉴얼을 제작하고 관리하는 실무자들에게 적절한 규정을 설계하기 위한 기초자료가 될 것이며, 서비스 종사자들에게 실무적인 시사점을 줄 것으로 기대한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 조직문화

조직문화는 조직의 구성원들이 공유하는 가치관, 신념, 이념, 관습, 규범과 전통, 지식과 기술을 총칭하는 개념으로 조직구성원과 조직전체의 행동에 영향을 주는 기본적인 요인이다[19]. 1970년대 후반부터 조직문화에 대한 관심이 커지면서 1980년대 초 기업의 성과와 조직문화를 연관시키는 연구가 본격적으로 시작되었다. 간호학에서는 1980년 중반부터 조직문화의 개념이 등장하였고, 조직문화는 변화시키고 조절함으로써 조직에 바람직한 영향을 줄 수 있으며[20], 조직구성원들을 변화시키고 결합시켜서 그들의 행동이나 태도에 영향을 미치고 조직 성과에도 영향을 미친다고 하였다[21].

조직문화에 대한 정의를 보면 Deal과 Kennedy(1982)는 조직문화란 조직 내에서 일하는 사람들에게 중요한 의미를 지니는 가치, 신뢰, 상징의 총체라고 보았다[8]. Tunstall(1983)은 조직문화란 각 조직의 독특한 관습, 풍습, 가치체계, 행위규범, 경영방식 등의 집합으로서 조직 활동을 위한 특정 유형을 형성하며, 조직 내의 생활을 특징하는 묵시적, 명시적 행위 및 감정의 패턴이라고 하였다[22]. 또한 Jones(1983)는 조직의 개성을 창출하고, 조직 구성원의 행동을 규정하여 그 조직의 정당성의 기반이 되고, 개개인의 조직 구성원들을 사회적 전체로

통합시키는 조직의 근본 가정과 신념, 가치관이라고 하였다[23].

조직문화는 학자에 따라 다양하게 분류되어 권력지향, 역할지향, 과업지향, 인간지향의 4가지로 구성된 Harrison(1972)의 연구 등이 있으나[24], Quinn과 Kimberly(1984)이 개발한 집단문화(group culture), 개발문화(entrepreneurial culture), 위계적 문화(hierarchical culture), 합리적 문화(rational culture)의 4가지 분류가 가장 보편화되어 사용되어 지고 있고 [25], 다수의 연구에서도 그 신뢰성과 체계성이 검증되어 왔다[26].

특히 서비스기업에서 인적자원의 효율적인 활용을 위해서는 조직구성원들이 조직에 공헌하려는 단합된 의욕과 그에 따른 행동이 요구되는데, 이는 강력한 조직문화의 형성과 그것의 조직 내 정착을 통해 가능해 진다[27]. 이러한 조직문화는 조직구성원들에게 조직에 정체감을 심어주고, 개인보다 더 큰 시스템인 조직에 몰입하도록 촉진시키며 조직구성원의 행동을 이끌고 형성시키는 도구로 작용함으로써 외부환경에 적응하고 내부적 통합을 하는 과정에서 기본적인 문제를 해결하는 기능을 수행하며 과중한 부담이 되는 불확실성과 불안을 감소시켜주는 역할을 한다. 따라서 조직에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 합리적인 조직문화를 형성하고 올바른 정착을 유도할 필요가 있다.

### 2.2 직무스트레스

직무스트레스(Job Stress)는 잠재적으로 긴장상태를 야기할 수 있는 모든 스트레스 요인을 가리키는 포괄적인 개념으로, 한 개인에게 어떤 반응을 나타내게 하는 물리적, 심리적 요구라고 정의할 수 있다. 지난 수십 년 동안 직무스트레스에 대한 많은 연구모형은 직무스트레스를 줄이기 위한 과정에 초점을 맞추어서 개발되어 왔는데 그 이유는 직무스트레스가 조직구성원은 물론 조직 전반에 부정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있기 때문이다. 특히 직무스트레스에 취약한 조직 구성원들은 직무스트레스로 인해 수행의 질적 저하, 결근 증가, 의사소통 회피 등의 직무긴장을 경험하기도 한다[28].

직무스트레스에 관한 최근 이론으로는 Karasaek(1998)의 직무요구-통제모델[29], Siegrist와 Klein(1990)의 노력 보상 불균형모델[30], NIOSH(국립산업안전보건연구원)에서 제시한 Hurrell과 McLaney(1998)의 직무스트레스 모델 등이 있다[31]. 이 중에서 직무요구-통제이론과 개인-환경적합도 이론은 직무스트레

스를 설명하는 대표적 이론으로서, Karasek (1998)의 직무요구-통제이론은 직무에서 필요로 하는 지적능력이나 업무부하량을 의미하는 직무요구(job demand)와 개인의 직무자율성과 여러 기술을 사용할 수 있는 결정권한을 의미하는 직무통제(job control) 간의 상호작용에 의해 직무스트레스가 발생한다고 제안한다. 개인-환경 적합도 이론은 개인과 환경이 서로 부합되는 정도에 따라 개인이 지각하는 스트레스 양이 결정된다고 보는 이론이다[29].

직무스트레스 요인 구분은 과업관련, 역할관련, 직무 자체, 조직관련 등과 같이 다양한 견해가 있으나 크게 개인적 차원, 조직 맥락적 차원, 조직 외적인 차원으로 구분하기도 한다. 이러한 직무스트레스로 인한 결과는 의사결정과 정보처리과정 저하, 수행저하, 이직, 결근지각 등과 같은 행동적 결과, 직무불만족, 직무 탈진, 우울, 불안과 같은 심리적 결과, 혈압 및 맥박상승, 두통 등과 같은 생리적 결과 등과 같이 대체로 나쁜 영향을 미친다는 것이 일반적인 견해이다. 국내 실증적 연구에서도 조직유효성과 이직의도 등과 같은 결과변수(outcome)에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다[32].

현대산업에서 종업원의 직무스트레스와 직무만족도는 중요한 사안이다. 종업원의 스트레스로 인해 고용주와 종업원 모두에게 비용적인 영향을 미치기 때문이다[33]. 따라서 직무스트레스에 영향을 미치는 변인과의 탐색을 통하여 스트레스 수준을 저감할 수 있는 방안이 필요함을 시사한다.

### 2.3 임파워먼트

임파워먼트는 1980년대 중반부터 미국 기업 내 만연되던 무력감을 해소하고 구성원으로 하여금 더욱 일에 몰입하고 변화와 성과를 추구하기 위해서 기존의 동기부여 이론 및 기법의 한계를 극복하고 기업의 혁신과 도약을 위한 수단으로 등장하게 되었다[34]. 보건에서 임파워먼트에 대한 관심은 1980년대 중반 세계보건기구에서 건강증진의 개념을 개인이 자신의 건강에 대한 통제력을 확대, 발전시키는 과정으로 정의하면서 비롯되었고, 이런 건강증진의 정의 및 중요성의 인식은 보건 영역에서 임파워먼트 개념에 흥미와 관심을 느끼게 하는 요인이 되었으며 건강증진에 중요성이 강조되면서 부각되었다[35].

임파워먼트에 개념은 파워에서 유래된 것으로 무엇인가를 해 낼 수 있는 능력으로 개개인의 역량과 에너지를 극대화시키는 것이며, 권한이양의 의미와 동기부여의 의

미가 모두 포괄되어 있는 개념이다[36]. Kanter(1977)는 임파워먼트를 둘 이상의 인간관계에서 서로를 믿고 신뢰하고 존경하며 타인의 파워 증진을 위하여 서로 격려하고 지지하며 자원과 기회를 제공해 주는 과정이라고 정의하였으며, 그 결과 둘 모두 파워의 증진을 가져오고 더불어 조직의 성과가 향상된다고 하였다. 또한 업무환경을 이루고 있는 임파워먼트의 구조적 요인을 기회, 정보, 지지, 자원으로 나누고 이것이 업무성과에 영향을 미친다고 하였다[37].

최근 4차 산업혁명으로 서비스 경쟁이 치열해지며 서비스 종사자에 대한 개인적 보호요인이 더욱 중요해지는 추세이다. 승무원은 자신의 직무가 자신에게 의미가 있고 업무에 대한 통제력, 영향력, 독립성, 재량권이 주어지면 스스로 회사에 대한 애착과 충성심을 높일 수 있는 힘을 갖게 된다[38]. 이에 따라 임파워먼트를 기반으로 한 직원이 자율성을 행사하고 업무에 관한 결정을 내리면서 직원의 지지도를 높이는데 도움이 되는 것이다[39]. 이를 볼 때, 개인역량을 증진시키기 위한 임파워먼트가 변인간에서 하는 역할을 파악하여 위험요소를 위한 대비책으로서 효과적으로 사용하기 위한 대책을 마련하는 것이 타당하다.

### 2.4 선행연구

현대산업에서 구성원의 직무스트레스는 중요한 사안으로 조직문화에 따라 스트레스 수준이 다른 점을 볼 때, 조직문화의 중요성을 제기하게 된다. 국내 항공사 객실승무원의 직무스트레스 요인 중 역할, 조직문화, 직무특성, 대인관계 등 4가지 요인이 감정고갈에 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이 중 조직문화가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다[40]. 특히 저가 항공사는 스트레스에 개인적 성향과 조직 환경에 영향을 받는 것으로 보이며, 관계지향, 업무지향, 위계지향은 부정적 스트레스에 영향을 미치고 혁신지향은 긍정적 스트레스에 영향을 미친다고 밝혔다[41]. 최근 성과에 기반 한 목표관리와 승진관리는 직무 스트레스에 부의 방향으로 영향을 미친다는 점을 제시하며[42], 언론매체 보도 자료 중 '항공사 승무원의 평가체계상 개인의 고과 감점 요인이 다시 소속 팀원 전체 고과에도 감점으로 작용 한다[43]'는 기사 내용을 통해 캐빈승무원의 개발문화를 조장하기 위한 성과관련 관리제도가 스트레스로 작용될 수 있음을 짐작할 수 있다.

그러나 인적자원의 개발을 강조하고 변화와 혁신에 개방적이며, 권한과 책임이 고루 나누어져 있고 의사결정시

조직구성원들의 참여적 분위기가 형성되어 있는 조직문화는 조직구성원의 동기부여와 내적 직무동기를 유발시키고[44], 고차원적 욕구를 충족해주면 자발적 참여, 유연한 대처, 효율성 증진을 위해 필요한 임파워먼트를 도모할 수 있다[45]. 서효원(2018)의 연구에서는 객실승무원이 지각하는 조직문화 중, 위계적이지 않은 리더십이 중요하고 관계투명성, 균형적인 정보처리, 내적 도덕가치 요인이 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[46]. 또한 환대산업의 꽃이라고 불리는 카지노 산업에서는 관계지향문화와 혁신지향문화는 종사자의 임파워먼트에 대해 위계지향문화와 과업지향문화에 비해 상대적으로 더 중요한 조직문화 유형임을 제시하였다[47]. 이와 같이 조직문화에 따라 종사자의 임파워먼트의 수준이 다를 수 있다는 점은 감안할 때, 주요하게 고려되어야 할 변인이다.

뿐만 아니라 임파워먼트는 직무스트레스를 저감시킬 수 있는 선행변수로 최근 다양한 산업에서 생산성 제고와 업무 효율성을 위하여 인력양성을 위한 역량에 필수적인 요인으로 꼽고 있다. 조직 구성원의 심리적 임파워먼트와 직무스트레스와 관련된 연구로 박지연(2003)은 간호사가 지각하는 임파워먼트 수준이 높을수록 직무스트레스는 낮아지며 업무성과는 높게 나타나므로 임파워먼트와 직무스트레스는 서로 유의한 부정적인 상관관계가 있다고 하였다[48]. 또한 도영채(2006)의 연구에 의하면 조직구성원 개인의 심리적 임파워먼트는 직무스트레스를 유발하는 하위 변인에 부분적으로 영향을 미친다고 하였는데[49], 세부적으로 심리적 임파워먼트 중 의미성이 직무스트레스에 가장 높은 영향을 준다고 하였다. 이는 조직 구성원이 업무에 대해 스스로 의미를 부여하지 못하면, 자신의 역할에 대한 지각정도가 낮아지기 때문에 역할 정체성에서 혼란에 빠지기 쉽다는 것을 의미한다. 이는 최병철과 서문교(2017)의 연구에서도 임파워먼트가 직무 스트레스에 정(+)의 영향을 나타내는 점과 같은 맥락으로 해석될 수 있다[50]. 즉, Pretorius(1994)는 성취감이 저하된 상태에서의 임파워먼트는 자신을 부정적으로 평가하게 만들어 무기력함에 빠지게 만들고 직무에 대한 의무와 책임성에 대한 정보가 부족할 경우 스트레스가 될 수 있다는 점을 지적했듯이 임파워먼트가 부여됐을 때 자신의 능력이 부족하다고 생각해서 발생한 스트레스일 가능성이 크다[51].

그러나 대다수의 선행연구에서 임파워먼트의 긍정적인 매개효과를 입증하고 있다는 점을 볼 때[52], 유연성을 강조하는 조직문화와 임파워먼트 간의 긍정적 관계가

직무스트레스에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 점을 예측할 수 있다. 그러나 현재까지는 캐빈승무원을 대상으로 이러한 관계성을 규명한 연구가 미흡하다. 따라서 본 연구에서는 이 관계를 규명하여 경영현장에서 인력관리에 대한 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

### 3. 조사설계 및 연구방법

#### 3.1 연구모형

본 연구는 캐빈승무원의 지각한 조직문화 유형이 임파워먼트를 매개하여 직무스트레스에 미치는 영향에 대해 알아보하고자 한다. 본 연구에서의 연구모형과 연구가설은 다음과 같다.

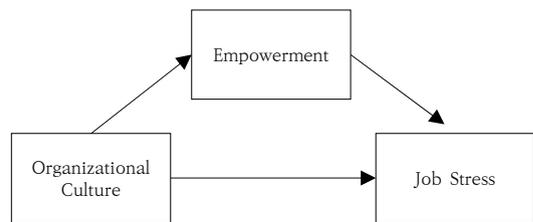


Fig. 1. Research Model

- H1. 캐빈승무원이 지각한 조직문화 유형은 직무스트레스에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H2. 캐빈승무원이 지각한 조직문화 유형은 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3. 캐빈승무원의 임파워먼트는 직무스트레스에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H4. 캐빈승무원이 지각한 조직문화 유형과 직무스트레스 관계에서 임파워먼트는 매개효과가 있을 것이다.

#### 3.2 연구대상 및 절차

2020년 7월 1일부터 7월 15일까지 설문조사에 동의한 350명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조직문화, 임파워먼트, 직무스트레스와 관련된 구조화된 설문지를 자기보고식으로 작성하도록 하였고, 소요시간은 약 10분 정도였다. 배부된 총 350부의 설문지 중 불성실하게 응답한 15부를 제외하고 총 335부의 데이터를 사용하였다.

본 연구의 대상자의 특성은 다음과 같다. 성별은 여성 312명(93.1%)으로 남성 23명(6.9%)에 비해 높게 나타났으며 연령대는 50대가 81명(24.2%), 40대 80명(23.9%), 20대와 30대가 각각 67명(20.0%), 60대 이상 40명(11.9%)으로 나타났다. 학력은 대학교 졸업이 133명(39.7%)으로 가장 많았으며 초대졸 123명(36.7%), 고졸 이하 67명(20.0%), 대학원 이상 12명(3.6%) 순으로 나타났다. 결혼여부에 대해서는 기혼이 212명(63.3%), 미혼 123명(36.7%)이며, 근무항공사에 대한 응답으로는 대형 항공사(대한항공, 아시아나항공) 214명(63.9%), 저비용 항공사(에어부산, 에어서울, 제주항공, 진에어, 티웨이 등) 121명(36.1%)으로 나타났다. 고용형태에 대해서는 정규직이 248명(74.0%), 인턴 71명(21.2%), 경력직 16명(4.8%)으로 나타났다. 응답자의 월 평균비행 시간에 대해서는 90-95시간이 104명(31.0%)으로 가장 높게 나타났다.

또한 조사대상자의 일반적 특성인 연령, 학력, 근무항공사에 따라 조직문화, 임파워먼트, 직무스트레스의 차이 분석을 실시하였다(Table 1). 분석 결과 연령에 대해서는 조직문화 중 관계지향문화( $F=3.013, p<.05$ ), 임파워먼트 중 의미성( $F=9.081, p<.001$ ), 자기유능감( $F=7.495, p<.001$ ), 영향력( $F=3.331, p<.05$ ), 스트레스 중 긴장( $F=5.967, p<.001$ )에서만 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 사후검증에 대해서는 관계지향문화에서 20대 집단이 50대 집단보다 높은 것으로 나타났으며, 의미성에서는 20대, 30대 집단이 50대, 60대 집단보다 높은 것으로 나타났다. 자기유능감에서는 20대, 30대는 60대 집단보다 높고, 30대가 50대 집단보다 높은 것으로 나타났다. 영향력에서는 30대 집단이 50대 집단보다 높은 것으로 나타났으며, 긴장에서는 20대, 30대 집단이 50대 집단보다 높은 것으로 나타났다.

학력에 대해서는 조직문화 중 과업지향문화( $F=4.478, p<.01$ ), 관계지향문화( $F=3.013, p<.05$ ), 혁신지향문화( $F=3.244, p<.05$ ), 임파워먼트 중 의미성( $F=6.187, p<.001$ ), 자기유능감( $F=8.017, p<.001$ ), 자기결정력( $F=2.762, p<.05$ ), 스트레스 중 긴장( $F=5.642, p<.01$ )에서만 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 사후검증에 대해서는 과업지향문화에서 고졸이하와 대학졸업이 초대졸보다 높게 나타났으며, 관계지향문화에서는 집단 간 차이가 없는 것으로 나타났다. 혁신지향문화에서는 고졸이하와 대학졸업이 초대졸보다 높게 나타났으며, 의미성에서는 고졸이하와 대학졸업이 초대졸보다 높게 나타났으며,

자기결정력에서는 집단 간 차이가 없는 것으로 나타났다. 긴장에서는 고졸이하와 대학졸업이 초대졸보다 높게 나타났다.

근무항공사에 대해서는 조직문화 중 과업지향문화( $t=2.769, p<.01$ ), 관계지향문화( $t=2.851, p<.01$ ), 위계지향문화( $t=-1.979, p<.05$ ), 혁신지향문화( $t=2.288, p<.05$ ), 임파워먼트 중 의미성( $t=5.184, p<.001$ ), 자기유능감( $t=4.725, p<.001$ ), 영향력( $t=2.283, p<.05$ ), 스트레스 중 긴장( $t=3.816, p<.001$ )에서만 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Table 1. Difference test according to general characteristics

Item		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Age	20's	M (SD)	3.75 (0.59)	3.91 (0.57)	2.96 (0.79)	3.80 (0.57)	3.79 (0.57)	3.93 (0.66)	3.58 (0.63)	3.65 (0.68)	3.28 (0.84)	4.04 (0.64)
	30's	M (SD)	3.67 (0.55)	3.75 (0.57)	3.05 (0.75)	3.68 (0.54)	3.87 (0.61)	3.98 (0.56)	3.46 (0.60)	3.82 (0.54)	3.37 (0.68)	4.05 (0.53)
	40's	M (SD)	3.63 (0.61)	3.77 (0.59)	3.06 (0.71)	3.69 (0.55)	3.57 (0.59)	3.77 (0.61)	3.40 (0.64)	3.58 (0.53)	3.38 (0.66)	3.82 (0.65)
	50's	M (SD)	3.49 (0.60)	3.59 (0.55)	3.18 (0.64)	3.54 (0.50)	3.39 (0.61)	3.62 (0.62)	3.40 (0.59)	3.48 (0.56)	3.35 (0.68)	3.64 (0.63)
	60's	M (SD)	3.51 (0.57)	3.68 (0.57)	3.19 (0.52)	3.66 (0.51)	3.36 (0.62)	3.42 (0.63)	3.53 (0.52)	3.63 (0.51)	3.50 (0.62)	3.81 (0.55)
t/F			2.286	3.013	1.193	2.223	9.081	7.495	1.204	3.331	.610	5.967
p			.060	.018	.314	.066	.000	.000	.309	.011	.655	.000
Education	High school graduate or younger	M (SD)	3.72 (0.52)	3.87 (0.56)	3.00 (0.76)	3.81 (0.54)	3.74 (0.62)	4.00 (0.65)	3.56 (0.63)	3.70 (0.66)	3.32 (0.77)	4.00 (0.67)
	Graduated from college	M (SD)	3.46 (0.66)	3.63 (0.60)	3.09 (0.71)	3.58 (0.56)	3.42 (0.64)	3.56 (0.69)	3.35 (0.63)	3.51 (0.58)	3.40 (0.60)	3.70 (0.65)
	Graduated from university	M (SD)	3.70 (0.53)	3.76 (0.52)	3.11 (0.68)	3.64 (0.49)	3.70 (0.59)	3.83 (0.53)	3.49 (0.56)	3.68 (0.52)	3.33 (0.74)	3.92 (0.55)
	Master's or higher	M (SD)	3.65 (0.76)	3.90 (0.71)	3.15 (0.54)	3.83 (0.71)	3.78 (0.54)	3.81 (0.61)	3.69 (0.52)	3.75 (0.49)	3.50 (0.85)	4.19 (0.41)
t/F			4.478	3.010	.370	3.244	6.187	8.017	2.762	2.567	.432	5.642
p			.004	.030	.775	.022	.000	.000	.042	.054	.730	.001
Working airline	Large airlines	M (SD)	3.68 (0.59)	3.80 (0.57)	3.02 (0.75)	3.72 (0.56)	3.74 (0.60)	3.88 (0.62)	3.47 (0.63)	3.67 (0.59)	3.34 (0.72)	3.96 (0.62)
	Low cost airlines	M (SD)	3.49 (0.59)	3.62 (0.56)	3.18 (0.60)	3.58 (0.51)	3.38 (0.61)	3.55 (0.63)	3.44 (0.57)	3.53 (0.54)	3.40 (0.66)	3.70 (0.60)
t/F			2.769	2.851	-1.979	2.288	5.184	4.725	.515	2.233	-.666	3.816
p			.006	.005	.049	.023	.000	.000	.607	.026	.506	.000

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

A=Task-oriented culture, B=Relationship-oriented culture, C=Hierarchy-oriented culture, D=Innovation-oriented culture, E=Meaning, F=Self-competence, G=Self-determination, H=Influence, I=Stress factor, J=Tension

### 3.3 측정도구

#### 3.3.1 조직문화

본 연구에서는 캐빈승무원의 조직문화 특성을 분석하기 위해 경쟁가치모형(CVM)을 기초로 하여 캐빈승무원 실정에 맞도록 수정한 조사 설문을 이용하여 조직문화 유형을 도출하였다. 이에 따라 조직문화는 Cameron과 Quinn(1999; 2006; 2011)의 측정도구인 주요특징, 리더십, 직원 관리방식, 직원단결 매개체, 전략, 성공 판단 기준을 토대로 수정하여 사용한 유경미(2012), 이정아(2018)의 연구를 참고하여 서승혜(2019)가 수정 및 보완하여 사용한 측정도구를 사용하였다.

본 척도는 총 20문항으로서 혁신지향 4문항, 관계지향 4문항, 위계지향 4문항, 과업지향 4문항이며, 모두 Likert 5점 척도로 점수가 커질수록 조직문화를 긍정적으로 지각하는 수준이 높음을 의미한다. 서승혜(2019)의 연구에서는 신뢰도 계수는 혁신지향 문화=.895, 관계지향문화=.844, 위계지향문화=.817, 과업지향문화=.747로 나타났으며, 본 연구에서 신뢰도 계수는 혁신지향 문화=.844, 관계지향문화=.781, 위계지향문화=.868, 과업지향문화=.812이며, 전체 조직문화=.872로 나타났다.

#### 3.3.2 직무스트레스

본 연구에서는 직무스트레스를 측정하기 위하여 Arnold(1982), Parker와 DeCotiis(1983), 장세진 외(2005), 박혜운(2006), 이덕근(2008), 조경화·고호석(2010) 외가 제시한 업무와 관련하여 스트레스를 유발하는 객관적 상황인 스트레스요인과 Udriş와 Frese(1999), Schat 외(2005), Boerner 외(2008)가 제시한 종사원의 정신적·신체적·행동적 반응인 긴장의 2개 구성요인을 사용한 박수영(2011)의 측정도구를 사용하였다.

본 척도는 총 8문항으로 긴장 4문항, 스트레스요인 4문항이며, 모두 Likert 5점 척도로 점수가 커질수록 직무스트레스를 수준이 높음을 의미한다. 박수영(2011)의 연구에서 신뢰도 계수는 긴장=.928, 스트레스요인=.750으로 나타났으며, 본 연구에서 신뢰도 계수는 긴장=.827, 스트레스 요인=.924, 전체=.822로 나타났다.

#### 3.3.3 임파워먼트

본 연구에서는 임파워먼트를 측정하기 위하여 Spreitzer(1995), Thomas와 Velthouse(1990)의 선행 연구를 토대로 이연숙(2014)이 수정 및 보완하여 사용한 측정도구를 사용하였다.

본 척도는 총 12문항으로서 의미성 3문항, 자기유능감 3문항, 자기결정력 3문항, 영향력 3문항이며, 모두 Likert 5점 척도로 점수가 커질수록 임파워먼트의 수준이 높음을 의미한다. 이연숙(2014)의 연구에서 신뢰도 계수는 의미성=.935, 자기유능감=.894, 자기결정력=.871, 영향력=.928로 나타났으며, 본 연구에서 신뢰도 계수는 의미성=.807, 자기유능감=.845, 자기결정력=.857, 영향력=.798, 임파워먼트 전체=.896으로 나타났다.

### 3.4 자료분석

회수된 설문지는 부호화하여 통계프로그램인 SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 사용하여 다음과 같이 분석하였다. 첫째, 연구 대상자의 일반적인 특성의 파악을 위해 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였다. 둘째, 본 연구에서 사용된 요인들의 신뢰도 분석(reliability analysis)을 실시하였다. 셋째, 측정도구의 타당성 검증을 위하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 넷째, 주요 연구 변인들 간의 상관관계의 확인을 위해 Pearson의 상관관계분석(percentage correlation analysis)을 실시하였다. 다섯째, 연구모형 분석을 위하여 AMOS 프로그램을 통한 구조방정식모형(structural equation model) 분석을 실시하였다. 여섯째, 확인된 매개효과와 유의성을 검증하기 위하여 부트스트래핑(bootstrapping)을 통해 간접효과를 분석하였으며, 보다 정확한 검증을 위해 Sobel-test 분석을 실시하였다. 이상의 모든 통계분석은 95% 신뢰구간( $p < .05$ )에서 실시하였다.

## 4. 연구결과

### 4.1 타당도 및 신뢰성 검증

본 연구의 측정도구인 조직문화, 임파워먼트, 직무스트레스의 타당도 및 신뢰도 분석을 위해 확인적 요인분석(CFA)을 실행하였다.

확인적 요인분석 결과, 조직문화, 임파워먼트, 직무스트레스의 개념신뢰도인 CR(composite reliability: CR), 평균분산추출지수인 AVE(average variance extracted: AVE) 신뢰도 값이 기준치 0.7, 0.5이상으로 모든 측정도구에 관한 내적일관성을 확인하였다. 또한 측정도구의 확인적 요인분석 결과,  $\chi^2=523.898(p=.000, df=194)$ , GFI=0.872, CFI=0.902, NFI=0.854, IFI=0.903,

TLI=0.883, RMR=0.042, RMSEA=0.071로 연구모형의 변수에 관한 적합도가 모두 권장수준에 부합하였으며, 모든 요인부하량( $\lambda$ )이 0.541에서 0.830으로 나타나고 있어 각 요인에 관한 타당성을 증명하였다.

Table 2. Confirmatory factor analysis study model results

Path			S.T $\beta$	S.E.	t-value	Concept t reliability	AVE
Innovation-oriented culture	→	IOC 1	.707	Fix	-	0.914	0.727
	→	IOC 2	.800	.086	13.093***		
	→	IOC 3	.750	.081	12.388***		
	→	IOC 4	.781	.085	12.889***		
Relationship-oriented culture	→	ROC 1	.668	Fix	-	0.877	0.643
	→	ROC 2	.780	.100	11.508***		
	→	ROC 3	.577	.094	9.062***		
	→	ROC 4	.765	.096	11.368***		
Hierarchy-oriented culture	→	HOC 1	.782	Fix	-	0.907	0.708
	→	HOC 2	.829	.070	15.296***		
	→	HOC 3	.786	.069	14.506***		
	→	HOC 4	.763	.073	14.065***		
Task-oriented culture	→	TOC 1	.751	Fix	-	0.878	0.648
	→	TOC 2	.830	.083	13.832***		
	→	TOC 3	.754	.074	12.888***		
	→	TOC 4	.576	.077	9.853***		
Empowerment	→	Meaning	.755	Fix	-	0.918	0.737
	→	Self-competence	.766	.078	13.272***		
	→	Self-determination	.634	.074	10.981***		
	→	Influence	.693	.070	12.021***		
Job stress	→	Tension	.787	Fix	-	0.781	0.649
	→	Stress factor	.541	.108	7.426***		

\*\*\*  $p < .001$ .

#### 4.2 주요변수의 상관분석

본 연구는 조직문화(혁신지향, 관계지향, 위계지향, 과업지향), 임파워먼트(의미성, 자기유능감, 자기결정력, 영향력), 직무스트레스(스트레스요인, 긴장) 간 관계 분석을 위하여 상관관계 분석을 실시하였고, 분석결과, Table 3과 같다. 본 연구에서의 측정변수들의 상관관계를 분석한 결과 절대값 기준으로 0.209~0.574의 범위로 나타나고 있어 다중공선성에 문제가 없으며(상관계수가 0.8이상일 경우 다중공선성이 발생된다.), 각 변수들의 판별타당성을 확보하였다. 또한 점도와 왜도가  $\pm 2$ 를 넘지 않게 나타나 판별타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있다.

Table 3. Correlation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	.574**	1								
3	.296**	.171**	1							
4	.571**	.927**	.276**	1						
5	.455**	.411**	.250**	.422**	1					
6	.447**	.440**	.170**	.412**	.616**	1				
7	.441**	.364**	.464**	.427**	.423**	.437**	1			
8	.426**	.417**	.222**	.426**	.511**	.539**	.502**	1		
9	-.244**	-.235**	-.438**	-.273**	-.345**	-.316**	-.418**	-.290**	1	
10	-.481**	-.495**	-.147**	-.476**	-.525**	-.526**	-.330**	-.399**	.209**	1
Mean	3.61	3.74	3.08	3.67	3.61	3.76	3.46	3.62	2.64	2.13
SD	0.593	0.570	0.702	0.542	0.628	0.641	0.605	0.576	0.702	0.626
skew	-.188	-.101	-.277	-.061	-.160	-.123	.175	.034	-.279	-.356
kurtosis	1.004	.479	.006	.695	.085	-.013	-.056	-.020	.091	.256

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

1: Innovation-oriented culture, 2: Relationship-oriented culture, 3: Hierarchy-oriented culture, 4: Task-oriented culture, 5: Meaning, 6: Self-competence, 7: Self-determination, 8: Influence, 9: Stress factor, 10: Tension

#### 4.3 가설검증

본 연구에서의 연구모형을 검증하기 위한 적합도 분석 결과는 Table 3과 같다.

Table 4. Research model fit

$\chi^2(p)$	df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	RMR	RMSEA
567.925 ( $p < .000$ )	195	.865	.889	.842	.890	.869	.049	.076

적합도를 살펴본 결과,  $\chi^2=567.925(p=.000, df=195)$ , GFI=0.865, CFI=0.889, NFI=0.842, IFI=0.890, TLI=0.869, RMR=0.049, RMSEA=0.076 등으로 나타나 적합도가 권장수준에 부합하였다.

본 연구의 가설검증을 위한 구조모형 경로계수를 살펴보면, 다음의 Table 5와 같다.

임파워먼트에 영향을 미치는 조직문화로는 혁신지향( $\beta=.355, p < .001$ ), 관계지향( $\beta=.253, p < .01$ ), 과업지향( $\beta=.166, p < .01$ ), 위계지향( $\beta=.165, p < .05$ )로 나타났다. 직무스트레스에 영향을 미치는 조직문화로는 위계지향( $\beta=-.148, p < .01$ ), 과업지향( $\beta=-.146, p < .05$ ), 관계지향( $\beta=-.114, p < .05$ )로 나타났으며, 임파워먼트는 직무스트레스 직접적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다( $\beta=-.495, p < .001$ ). 따라서 본 연구의 가설 1, 2, 3번은 채택된 것을 알 수 있다.

Table 5. Validation results of the hypothesis

Hypothesis		S.T $\beta$	S.E.	C.R.	P	Sig.
Innovation-oriented culture	→	.355	.080	4.021 <sup>***</sup>	.000	Sig.
Relationship-oriented culture	→	.253	.082	2.942 <sup>**</sup>	.003	Sig.
Hierarchy-oriented culture	→	.165	.042	2.521 <sup>*</sup>	.012	Sig.
Task-oriented culture	→	.166	.051	2.888 <sup>**</sup>	.004	Sig.
Innovation-oriented culture	→	-.088	.098	-1.044	.297	No Sig.
Relationship-oriented culture	→	-.114	.051	-2.093 <sup>*</sup>	.036	Sig.
Hierarchy-oriented culture	→	-.148	.098	-2.704 <sup>**</sup>	.007	Sig.
Task-oriented culture	→	-.146	.062	-2.353 <sup>*</sup>	.019	Sig.
Empowerment	→	-.495	.109	-5.770 <sup>***</sup>	.000	Sig.

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

다음 Table 6은 조직문화와 직무스트레스의 관계에서 임파워먼트에 대한 간접효과를 알아보기 위해 부트스트래핑 방법을 이용한 직접효과와 간접효과, 총효과의 유의성을 검증하였다.

분석결과, 임파워먼트의 간접효과는 조직문화와 직무스트레스의 관계에서 모두 유의한 것으로 나타났다( $p < .05$ ).

Table 6. Indirect effect analysis of empowerment

Independent Variable	parameter	dependent Variable	Direct effect		Indirect effect		Total effect	
			Path factor	p	path factor	p	Path factor	p
Innovation-oriented culture	Empowerment	Job stress	-.088	.297	-.176 <sup>**</sup>	.003	-.264 <sup>*</sup>	.000
Relationship-oriented culture			-.114 <sup>*</sup>	.036	-.131 <sup>*</sup>	.018	-.245 <sup>*</sup>	.004
Hierarchy-oriented culture			-.148 <sup>*</sup>	.007	-.093 <sup>*</sup>	.043	-.241 <sup>*</sup>	.006
Task-oriented culture			-.146 <sup>*</sup>	.019	-.082 <sup>*</sup>	.031	-.228 <sup>*</sup>	.014

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

본 연구에서는 간접효과 분석 후 조직문화와 직무스트레스의 관계에서 임파워먼트에 대한 매개효과를 보다 자세히 알아보기 위하여 Sobel-test를 실시하였다. 분석결과는 Table 7과 같다. 분석결과, 임파워먼트에 대한 매개효과는 혁신지향, 관계지향, 위계지향, 과업지향과 직무스트레스의 순으로 매개효과가 통계적으로 유의하게 영향을 미치는 것을 확인하였다. 따라서 본 연구의 가설 4번은 채택된 것을 알 수 있다.

Table 7. Sobel-test result of empowerment

Independent Variable	parameter	dependent Variable	Sobel-test	
			Z-value	P
Innovation-oriented culture	Empowerment	Job stress	-3.311 <sup>**</sup>	0.001
Relationship-oriented culture			-2.608 <sup>**</sup>	0.009
Hierarchy-oriented culture			-2.593 <sup>**</sup>	0.009
Task-oriented culture			-2.330 <sup>*</sup>	0.020

## 5. 결론

본 연구는 항공사 산업의 실무자들에게 인적관리를 위한 적절한 규정을 설계하기 위한 기초자료를 제공하는 것을 목적으로 캐빈승무원이 지각한 조직문화 유형, 임파워먼트와 직무스트레스에 대하여 실증적으로 분석하고자 한다. 본 연구의 대상은 대형항공사와 저비용항공사의 캐빈승무원 335명으로 2020년 7월 1일부터 7월 15일까지 설문조사를 실시하였다. 회수된 자료는 통계프로그램인 SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 사용하여 분석을 실시하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 캐빈승무원이 지각한 조직문화 유형이 직무스트레스 미치는 영향을 살펴보면, 조직문화 유형 중, 관계지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화 유형이 직무스트레스에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 항공사 승무원이 지각한 관계지향, 업무지향, 위계지향의 조직환경 특성이 부정적 스트레스에 영향을 미친다고 한 선행연구[41, 53]의 결과와 일치한다. 또한 위계지향 조직문화가 일을 더 많이 하게 하는 업무 스트레스 유발 원인이 된다는 Fry와 Cohen(2009)의 연구결과

를 지지한다[70].

둘째, 캐빈승무원이 지각한 조직문화 유형이 임파워먼트에 미치는 영향을 살펴보면, 조직문화 유형인 혁신지향문화, 관계지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화 유형 모두 임파워먼트에 정(+)-적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 항공사 객실승무원의 조직문화 유형이 임파워먼트에 유의한 영향을 미친다고 한 서효원(2018)의 연구와 일맥상통하는 결과이다[46]. 또한 서비스 산업에서 관계지향문화와 혁신지향문화가 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미친다고 한 연구결과[47]를 지지한다.

셋째, 캐빈승무원의 임파워먼트가 직무스트레스에 미치는 영향을 살펴보면, 임파워먼트는 직무스트레스에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 임파워먼트가 높을수록 직무스트레스가 낮아지기 때문에 업무 성과가 높아지므로 임파워먼트와 직무스트레스가 서로 유의한 부적의 영향관계에 있다고 보고한 박지연(2003)과 도영채(2006)의 연구결과를 지지한다[48-49].

넷째, 캐빈승무원이 지각한 조직문화 유형과 직무스트레스 관계에서 임파워먼트의 매개효과를 살펴보면, 조직문화 유형인 혁신지향문화, 관계지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화 유형과 직무스트레스의 관계에서 임파워먼트는 모두 유의한 매개효과가 있음을 검증하였다. 따라서 항공사 캐빈승무원의 조직문화 유형과 직무스트레스 관계에서 임파워먼트의 매개효과는 캐빈승무원의 임파워먼트가 그들의 스트레스를 완화시켜줄 수 있는 촉매제 역할을 할 것임을 의미한다.

본 연구의 주요 분석결과를 바탕으로 한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 항공사 캐빈승무원들은 통제나 질서를 강조하는 위계적인 조직문화, 업무지향적 조직문화보다는 융통성이나 유연성을 지향하는 조직구조에서 더욱 일이 즐겁고 재미있으며 가치 있게 인식하고 있다. 따라서 항공사 캐빈승무원들이 회사의 통제와 질서만 강조하면서 비행근무만 하게끔하는 조직문화가 조성되면 승객응대 시 메뉴얼 숙지대로만 감정을 유발하지 않고 기계적으로 승객을 응대할 것이다. 일을 강압적으로 조성하는 조직문화에서는 승객에게 웃으며 편안함과 즐거움을 제공하기는 어려우며, 승객들에게 최대한 서비스를 발휘하기가 쉽지 않다. 따라서 항공사 기업에서는 조직 내에서 상하관계에서 소통이 편할 수 있도록 분위기를 장려하고, 권위적이고 형식적인 면담이나 하달식의 공지를 전달하기 보다는 자발적으로 회사 활동에 적극적으로 참여할 수 있도록 배려해준다면 일을 더욱 즐겁고 열심히 할 것이다.

둘째, 항공사 캐빈승무원들은 승무원들 간 서로 유기적인 관계를 유지하고, 서로를 배려하며 일 할 수 있는 환경이 조성될수록 임파워먼트를 갖고 보다 더 적극적으로 일을 수행한다. 따라서 항공사 캐빈승무원들에게 유연하고 자율적으로 일을 할 수 있도록 조직의 분위기를 장려하는 가운데 안정적으로 조직을 통제, 운영하는 것 사이의 조화롭고 균형 있는 문화 조성이 필요하다.

셋째, 항공사 캐빈승무원들의 임파워먼트는 직무스트레스를 감소시킨다는 결과를 바탕으로 항공사에서는 캐빈승무원들의 임파워먼트 중 직무스트레스를 감소시켜주는 데에 영향력을 지니는 의미성 차원을 증진시키는 프로그램의 개발이 필요하다. 또한 조직적인 차원에서 구성원의 임파워먼트를 높이기 위한 방안을 강구하고 구성원의 임파워먼트에 대한 지속적인 관리와 일관된 지원이 필요할 것으로 여겨진다. 따라서 항공사 캐빈승무원들의 임파워먼트에 대한 인식과 수준을 증진시키기 위해서는 항공사 기업이 관련된 정책을 지속적으로 수행하고 조직구성원들에 대한 공감대를 형성하면서 함께 실천하고자 하는 노력이 추진되어야 할 것이다.

본 연구는 항공사 기업에서 조직문화의 유형별 수준에 따라 임파워먼트가 활성화되고, 직무스트레스가 감소된다는 것을 밝혔지만, 분석 결과에서 조직문화, 임파워먼트, 직무스트레스의 관계성을 통제하는 변수들이 없었던 점에서 아쉬움이 있다. 후속연구에서는 조직문화와 함께 임파워먼트, 직무스트레스를 설명하는 더 많은 요인들을 찾아 함께 고려함으로써 조직문화의 보다 더 순수한 효과를 규명하는 노력이 필요하겠다. 또한 대형항공사와 저가항공사 간의 비교 연구를 통해 항공사 간 차이를 규명하고 각 항공사에서 바람직한 조기문화 조성을 위해 어떠한 노력을 기울여야 하는지에 대한 근거를 마련해 줄 연구 또한 필요하다.

## References

- [1] Export-Import Bank of Korea, *Overseas Economic Research Institute, Air transport industry trends and prospects for 2019*. 2018 Issue Report, 2018.
- [2] The Public, 'Ministry of Land' *Infrastructure and Transport, 2019 Air Passenger's Highest-ever*, January, 2020.  
URL:  
<https://www.thepublic.kr/news/newsview.php?ncode=1065591309485050>
- [3] M.. J. Kim, W. J. Cho, "Learning transfer of education and

- training of high Cclass of flight attendants of airlines: with special emphasis on mediating effect of job commitment", *International Journal of Tourism Management and Sciences*, Vol.33, No.1, pp.21-42, 2018.  
DOI: <https://doi.org/10.21719/ijtms.33.1.2>
- [4] S. B. Cha, "Symmetric and asymmetric influences of service quality attributes of low cost carriers operating domestic routes on overall customer satisfaction", *Journal of Tourism Sciences*, Vol.42, No.9, pp.87-101, 2018.  
DOI: <https://doi.org/10.17086/jts.2018.42.9.87.101>
- [5] J. J. Kim, T. Y. Jung, "The influence of service education for flight crew on job satisfaction and customer orientation", *Journal of Tourism Management Research*, vol.83, pp.773-788, 2018.  
DOI: <https://doi.org/10.18604/tmro.2018.22.4.33>
- [6] E. J. Seok, The effects of flight attendants' perceived job demands-resources on the job performance: Focused on ego resilience as a moderating variable. Doctoral Thesis, Sejong University of Korea, pp.1-2, 2017.
- [7] R. E. Quinn, *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass, 1988.
- [8] T. E. Deal, A. A. Kennedy, "Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life", *Reading/T. Deal, A. Kennedy.-Mass: Addison-Wesley*, Vol.2, pp.98-103, 1982.
- [9] S. J. Lee, D. H. Ha, "Effects of organizational culture on knowledge sharing and business performance", *Journal of the Aviation Management Society of Korea*, Vol.11, No.5, pp.19-40, 2013.
- [10] N. Richa, H. Zreik, S. Richa, "Burnout and psychosocial risk factors in the career of flight attendants: Descriptive study of a population of Lebanese flight attendants", *L'Encephale*, Vol.42, No.2, pp.144-149, 2016.
- [11] N. Okabe, "Creating of customer loyalty by cabin crew A study of the relation between emotional labor and job performance", *Transportation Research Procedia*, Vol.25, pp.149-164, 2017.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.05.387>
- [12] H. C. Shin, M. K. Kim, "The relationship among verbal and non-verbal communication, job stress, service orientation: Focused on cabin crews", *Korean Corporation Management Review*, Vol.89, pp.33-49, 2020.
- [13] D. H. Lee, J. H. Park, H. Y. Lee, "Psychological empowerment, service recovery performance, and intention to turnover in the service industry: Focusing on moderating role of perceived supervisor support", *Journal of the Korea Service Management Society*, Vol.16, No.5, pp.1-29, 2015.  
DOI: <https://doi.org/10.15706/jksms.2015.16.5.001>
- [14] J. Y. Lee, G. H. Lee, "A study on the relationships among empowerment, job satisfaction, and turn-over intention of airline cabin crew", *Journal of Tourism & Reisure Research*, Vol.31, No.3, pp.325-343, 2019.  
DOI: <https://doi.org/10.31336/jtr.2019.3.31.3.325>
- [15] Y. H. Lee, H. Y. Park, "The effects of empowerment on job satisfaction and turnover intentions in the airline industry", *Journal of Tourism Management Research*, Vol.23, pp.297-318, 2005.
- [16] Eye Newspaper24, *Air Busan, measuring stress for all employees. Continuous management of mental health of employees to improve working conditions*. March, 2019.  
URL: <http://inews24.com/view/1164593>
- [17] E-newsletter, *One year after the enforcement of the emotional workers Protection Act*. October, 2019.  
URL: <https://www.etnews.com/20191015000225?m=1>
- [18] Korea Occupational Health and Safety Corporation, *Emotional labor workers*, 2015.
- [19] G. W. Yu, S. Min, Y. J. Ha, S. S. Na, H. S. Kim, "The influence of nurses perceived organizational culture type on organization efficiency at the public health center", *Korean Journal of Business Administration*, Vol.22, No.1, pp.525-550, 2009.
- [20] S. Scott-Findlay, A. E. Carole, "Mapping the organizational culture research in nursing: A literature review", *Journal of advanced nursing*, Vol.56, No.5, pp. 498-513, 2006.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.04044.x>
- [21] M. Ritchie, "Organizational culture: An examination of its effect on the internalization process and member performance", *Southern Business Review*, Vol.25, No.2, pp.1-13, 2000.
- [22] W. B. Tunstall, "Cultural transition at AT&T", *Sloan Management Review*, Vol.25, No.1, pp.15, 1983.
- [23] G. R. Jones, "Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No.3, pp.454-467, 1983.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/2392252>
- [24] R. Harrison, "Understanding your organization's character", *Harvard Business Review*, Vol.50, pp.25-41, 1972.
- [25] J. R. Kimberly, R. E. Quinn, *Managing organizational transitions*. McGraw-Hill/Irwin, 1984.
- [26] H. S. Choi, "The moderated mediation effect of personality among the hotel organizational culture, job satisfaction, and organizational commitment", *International Journal of Tourism Management and Sciences*, Vol.30, No.5, pp.445-468, 2015.
- [27] K. Y. Chung, J. H. Lee, C. S. Suh, "Articles: The effectiveness of the organization culture in F & B department for hotels by operation types", *Korean Journal of Hotel Administration*, Vol.11, No.1, pp.217-244, 2002.
- [28] J. P. Park, I. O. Jeon, "Effects of MICE industrial employee's job stressors on intent to leave and test of mediating role of job satisfaction and job commitment",

- Journal of the Korean Society of Contents*, Vol. 11, No.12, pp.190-205, 2011.  
DOI: <https://doi.org/10.5392/jkca.2011.11.12.190>
- [29] R. Karasek, *Demand/Control model: A social-emotional, and psychological approach to stress risk and active behavior development*. In *ILO encyclopedia of occupational health and safety*. ILO, 1998.
- [30] J. Siegrist, D. Klein, "Occupational stress and cardiovascular reactivity in blue-collar workers", *Work & Stress*, Vol.4, No.4, pp.295-304, 1990.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/02678379008256992>
- [31] J. J. Hurrell, M. A. McLaney, "Exposure to job stress-A new psychometric instrument", *Scand J Work Environ Health*, Vol.14, No.1, pp.27-28, 1998.
- [32] E. Y. Lee, S. B. Lee, S. G. Lee, S. D. Cheon, "A study about influence on job stress factors with leader-member exchange, job satisfaction, organizational commitment and intention of turnover", *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol.20, No.1, pp.17-34, 2006.
- [33] G. Indrajit, R. Nigel, "Impact of job satisfaction and job stress on employees' life in Mumbai's hospitality sector: An empirical study using SEM", *Journal of Strategy and Management*, Vol.12, No.3, pp.330-346, 2019.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/isma-01-2019-0012>
- [34] W. W. Park, "Empowerment: Its meaning and application", *Korean Management Review*, Vol.26, No.1, pp.115-138, 1997.
- [35] A. MaglaCaS, *Strategic development foI NUTSe Empowerment WorkShop*, 1995.
- [36] K. W. Thomas, B. A. Velthouse, "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation", *Academy of management review*, Vol.15, No.4, pp.666-681, 1990.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- [37] R. M. Kanter, *Men and women of the corporation*, New York: Basic Books, 1977.
- [38] S. H. Kim, Y. I. Lee, "The structure relationship among LMX, empowerment, organizational commitment of flight attendants", *International Journal of Tourism Management and Sciences*, Vol. 24, No.3, pp.125-146, 2009.
- [39] Y. P. Yeh, "Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines", *Journal of Air Transport Management*, Vol.36, pp.94-100, 2014.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.01.002>
- [40] M. J. Lee, *Testing the stressor-strain-outcome model of flight attendants' job stressors in predicting some consequences*. Doctoral Thesis, Kyung Hee University of Korea, 2016.
- [41] J. A. Lee, S. U. Lim, "The effect of personality and organizational culture on work stress: Focused on the flight attendants on the airline", *Journal of the Global Management Society*, Vol.16, No.5, pp. 221-256, 2019.
- [42] W. D. Shin, "The effect of perceived performance-based culture on job stress and job burnout of airline cabin crew", *Tourism Research*, Vol.43, No.4, pp.125-144, 2018.  
DOI: <https://doi.org/10.32780/ktidoi.2018.43.4.125>
- [43] Medical Today Newspaper, *Decrease the personnel system if sick leave*. August, 2018.  
URL: <http://www.mdtoday.co.kr/mdtoday/index.html?no=329974>
- [44] R. F. Zammuto, E. J. O'Connor, "Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The roles of organization design and culture", *Academy of Management Review*, Vol.17, No.4, pp.701-728, 1992.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/258805>
- [45] F. J. Vogt, L. K. Murrell, *Empowerment in organizations: how to spark exceptional performance*. USA: University Associates, 1990.
- [46] H. W. Seo, "The effect of authentic leadership on psychological empowerment and organizational commitment of flight attendant in the airline industry", *Tourism Research*, Vol.43, No.1, pp.139-157, 2018.  
DOI: <https://doi.org/10.32780/ktidoi.2018.43.1.139>
- [47] Y. R. Lee, J. H. Chang, "Perceived organizational culture and psychological empowerment of employees in casino companies", *International Journal of Industrial Distribution & Business*, Vol.8, No.5, pp.65-75, 2017.  
DOI: <https://doi.org/10.13106/ijidb.2017.vol8.no5.65>
- [48] J. Y. Park, *Study on empowerment level, job stress and nursing work performance*. Master's Thesis, Chung-Ang University of Korea, pp.44-45, 2003.
- [49] Y. C. Do, *A study on the effects of empowerment on job stress variables: Based on H. security company*. Master's Thesis, Kyung-Hee University of Korea, pp.47-49, 2005.
- [50] M. C. Choi, M. K. Seo, "A study on job satisfaction and job stress factors of chinese employees: Focusing on LMX and empowerment", *Journal of Chinese Studies*, Vol.58, pp.311-337, 2017.
- [51] T. B. Pretorius, *Using the maslach burnout inventory to assess educator's burnout at a university in South Africa*. Psychological reports, 1994.
- [52] J. H. Ryu, H. D. Shin, "The impact of organizational culture on job satisfaction and organizational commitment in mediation of empowerment", *Yonsei Business Review*, Vol.48, No.2, pp.213-242, 2011.
- [53] K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, John Wiley & Sons, 1999, 2006, 2011.
- [54] K. M. Yoo, *The influence of organizational culture types on job performance: Focused on organizational commitment as a mediator*. Doctoral Thesis, Kyonggi University of Korea, pp.61, 2012.
- [55] J. A. Lee, *The structural relationships between the workaholism, the work-family conflict, and the*

- satisfaction with life with the cabin attendant-focusing the organizational culture and the special characteristics of the individual's personality.* Doctoral Thesis, Ajou University of Korea, pp.58, 2018.
- [56] S. H. Seo, *Organizational culture perceived by airline cabin crews influencing in-flight duty satisfaction and job performance: Gender equality as a moderating variable.* Doctoral Thesis, Sejong University of Korea, pp.61-64, 2019.
- [57] H. Arnold, "Moderator variables: A clarification of conceptual, analytic, and psychometric issues", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.29, No.2, pp.143-174, 1982.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90254-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90254-9)
- [58] D. F. Parker, T. A. DeCotiis, "Organizational determinants of job stress", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.32, pp.160-177, 1983.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90145-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90145-9)
- [59] J. Y. Kim, H. S. Kim, J. S. Kim, S. J. Jang, M. N. Ha, J. B. Park, K. Y. Lee, J. W. Kim, S. A. Kim, S. Y. Kim, J. I. Kim, J. H. Park, H. R. Kim, J. S. Park, S. B. Ko, D. M. Gang, M. A. Son, J. J. Jo, C. G. Lee, W. M. Woo, I. A. Kim, C. H. Chae, J. O. Kong, J. J. Jung, S. C. No, M. K. Kang, S. J. Hyun, D. K. Son, "Development and standardization of Korean job stress measurement tools", *Journal of the Korean Society of Industrial Economics*, Vol. 227, pp.53-55, 2005.
- [60] H. Y. Park, "A study on job stress and organization effectiveness in association with demographic characteristics among employees in the tourism industry", *Journal of the Aviation Management Society of Korea*, Vol.4, No.1, pp.59-77, 2006.
- [61] D. K. Lee, The impact of leadership on job stress and organizational effectiveness. Doctoral Thesis, Sung Kyun Kwan University University of Korea, pp.55, 2008.
- [62] K. H. Cho, H. S. Ko, "Effect of cabin attendants' job stress on job satisfaction and organizational commitment and turnover intention in the airline service", *Journal of Korea Content*, Vol.10, No.7, pp.404-419, 2010.  
DOI: <https://doi.org/10.5392/jkca.2010.10.7.404>
- [63] I. Udris, M. Frese, *Stress and strain, work and organizational psychology*, Weinheim: BeltzPVU, 1999.
- [64] A. C. H. Schat, K. E. Kelloway, S. Desmarais, "The physical health questionnaire(PHQ) construct validation of a self-report scale of somatic symptoms", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.10, No.4, pp.363-381, 2005.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.363>
- [65] S. Boerner, E. Düttschke, S. Wied, "Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: Examining the role of stressor and strain", *Human Resource Development International*, Vol.11, No.5, pp.507-521, 2008.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/13678860802417643>
- [66] S. Y. Park, *A study on effects of job insecurity and job stress in airline employees on organizational effectiveness and organizational citizenship behavior.* Doctoral Thesis, Kyonggi University of Korea, pp.132-134, 2011.
- [67] G. M. Spreitzer, "Psychological empowerment in the workplace", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, pp.1442-1465, 1995.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/t43804-000>
- [68] K.W. Thomas, B.A. Velthouse, "cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, Vol.15, No.4, pp.666-681, 1990.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/258687>
- [69] Y. S. Lee, Effect of domestic airline companies' organizational justice on the quality of LMX, empowerment and the service oriented organizational citizenship behavior. Doctoral Thesis, Keimyung University of Korea, pp.47, 2014.
- [70] L. W. Fry, M. P. Cohen, "Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures", *Journal of Business Ethics*, Vol.84, No.2, pp.265-278, 2009.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9695-2>

박 혜 선(Park Hye Sun)

[정회원]



- 2018년 2월 : 경기대학교 서비스 경영전문대학원 석사 졸업
- 2015년 3월 ~ 현재 : 인천재능대학교 겸임교수

<관심분야>

항공서비스, 서비스경영, 인사조직

김 진 아(Kim Jin Ah)

[정회원]



- 2018년 2월 : 경기대학교 서비스 경영전문대학원 석사 졸업
- 2019년 3월 ~ 현재 : 오산대학교 항공서비스과 조교수

<관심분야>

인사조직, 항공서비스, 서비스경영