

항공사 객실승무원 팀제에서의 LMX와 TMX가 팀유효성과 팀성과에 미치는 영향연구

The Influence of LMX and TMX on team effectiveness and team performance in Airline cabin crew team

유정윤*, 이미혜**

Jung-Yun You*, Mi-Hye Lee**

요 약

본 연구는 항공사 객실서비스 향상, 효율적인 승무원 관리를 위한 팀제 운영에 기초자료를 제공할 목적으로 항공사 객실승무원 팀제에서의 LMX(팀장과 팀원의 교환관계)와 TMX(팀과 팀원의 교환관계)의 정도에 따른 팀 유효성 및 팀성과의 영향관계를 검증하였다. 분석결과 LMX와 TMX는 팀유효성 및 팀성과에 모두 영향관계가 있음이 검증되어 가설은 모두 채택되었다. 이러한 결과로 객실승무원들은 팀장 및 팀원들 간의 교환관계의 질이 높을수록 팀몰입, 팀만족이 높아지고 이러한 팀유효성이 높을수록 팀성과가 높아진다는 결론을 도출해냈다. 즉 객실승무원 팀제는 교환관계의 질을 높인다면 서비스품질 향상을 도모할 수 있는 필수불가결한 제도이지만 반대로 교환관계의 질이 낮은 상태로 운영된다면 역효과와 결과가 나타날 가능성이 있다. 따라서 항공사에서는 이러한 연구결과를 토대로 객실승무원 팀제운영 시 팀장 및 팀원들 간의 양질의 교환관계를 형성, 유지할 수 있는 구체적인 방안을 수립해야 할 것이다.

Abstract

In this study for the purpose of providing the basic data for airline cabin service improvement and efficient crew management. The relationship on team effectiveness and team performance according to the quality of airline cabin crew team LMX(Leader-Member Exchange) and TMX(Team-Member Exchange) was verified. The findings from the analysis shows the closer team leader and team members have quality exchange relationship the more the cabin crews will team commitment and team satisfaction. The conclusion is drawn that increased team effectiveness(satisfaction and commitment) enhances team performance as well. Therefore, based on the results of the study on airline cabin crew team operation system, the team leader and team members should come up with specific scheme to establish quality exchange relationship and to maintain the relationship.

Key words : LMX, TMX, Team effectiveness, Team performance, Airline cabin crew

I. 서 론

최근 경제 및 사회적인 여건으로 인하여 항공수요
는 지속적으로 증가하고 있으며 이러한 수요를 유인

* 경기대학교 관광전문대학원 (Kyonggi University Graduate School of Tourism & Hospitality Travel, Air and Cruise Service management)

** 경기대학교 관광대학 이벤트학과 (Kyonggi University College of tourism Major of event)

· 제1저자 (First Author) : 유정윤 (Jung-Yun You, Tel: +82-10-2847-0517, email: jyyou52@hanmail.net)

· 투고일자 : 2012년 10월 25일

· 심사(수정)일자 : 2012년 10월 25일 (수정일자 : 2012년 12월 18일)

· 게재일자 : 2012년 12월 30일

하기 위하여 항공사 간의 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 항공사들은 각각 최신 기종, 스케줄, 서비스 등의 개선을 통해 경쟁우위에 서기 위해 끊임없이 노력하고 있다. 특히 항공사 객실서비스는 승객의 항공사 선택 속성 중 하나라는 것을 기존의 많은 연구에서 입증했으며 또한 항공사 이미지를 결정하는 중요한 요인이기 때문에 각 항공사는 고객만족을 실현시킬 수 있는 객실서비스의 품질을 향상시키기 위해 다각적으로 노력하고 있다.

현재 국내 항공사의 경우, 항공사 객실승무원의 팀웍에 의한 서비스품질 향상과 승무원력 관리의 효율성을 위해 K항공사의 경우는 1986년, A항공사는 1997년부터 팀제를 도입하여 실시하고 있다.

객실승무원의 팀제란 승객의 안전과 서비스제공이라는 공동의 목표를 가지고 약 1년 동안 같은 스케줄, 같은 비행기 안에서 근무를 하는 형태를 말한다. 항공사 객실승무원의 한 팀은 14~15명으로 구성되어 있으며 객실승무원의 업무는 개별 수행보다는 공동 수행에 의해 이루어지기 때문에 개인의 역량보다는 팀웍이 매우 중요하고, 팀웍에 따라 팀성이라고 할 수 있는 서비스 수행에 있어 차이를 보인다.

항공사 객실승무원의 비행스케줄은 팀 단위로 이루어져 같은 팀은 1년 동안 같은 비행기 안에서 근무하고 같은 호텔에서 체류하는 등, 다른 업종의 팀제보다 더 많은 시간을 함께 보내며 서로에게 더 많은 영향을 끼치게 된다. 또한 객실서비스는 개별 수행보다는 공동 수행에 의해 이루어지기 때문에 개인의 역량보다는 팀웍이 매우 중요한 영향을 미치고 있다. 항공사에서는 이러한 팀제의 효율성 제고를 위해 팀별 평가를 실시하고 팀성가에 따라 팀별 포상 등의 보상이 주어질 뿐만 아니라 이러한 팀성가는 개별적 승격에도 영향을 준다. 따라서 팀성가는 서비스품질을 평가하는 척도일 뿐만 아니라 객실승무원들에게도 간과할 수 없는 중요한 요소라고 할 수 있다.

팀제의 효과에 관한 연구에서, 팀제가 제품이나 서비스의 질을 향상시키고[1], 고객만족 향상이나 고객 불만을 감소시킨다는 연구 등 긍정적인 효과를 입증한 연구가 다수이다[2][3][4]. 그리고 항공사 객실승무원 조직의 경우에도 시스템 즉, 팀제 및 그룹제 운영과정에서 객실서비스 향상, 승무원력 관리의 효율

성 제고, 교육효과 극대화에 대한 소기의 효과를 거두었다[5].

항공사 객실승무원 팀제에 대한 연구에서는 팀장의 역량 및 리더십이 팀유효성, 팀만족도, 구성원의 직무만족도 및 서비스수행에 미치는 영향에 관한 연구들이 다수 존재하나[6], 이는 팀장과 팀원(LMX), 팀과 팀원 사이의 교환관계(TMx)에 따른 차이를 고려하지 않았기 때문에 팀의 유효성을 측정하고 향상시키기 위한 방안을 연구하기에는 한계가 있다고 할 수 있다.

대다수의 연구에서 LMX의 질이 높을수록 조직유효성이 증대된다는 결과를 도출해냈고[2][7][8][9], LMX 지각 차이에 대한 조직현상의 연구로 직무만족[10], 직원에 대한 지원과 조직몰입, 성과에 각각 영향을 미치는 것으로 나타났다[11]. 또한 TMx는 팀의 효율성을 향상시키는데 중요한 선행변수로서의 역할을 한다고 보고되고 있으며[12], Gerstner & Day (1997)는 TMx로 인해 팀 구성원과 도움, 피드백, 인정 등과 같은 긍정적이고 호혜적인 관계를 가질 때 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다[13]. Major et al.(1995) 또한 TMx가 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한 바 있다[14].

이와 같은 선행연구에 기초하면 항공사 객실서비스의 질적 향상은 객실승무원의 팀성과 제고와 관계된다고 판단할 수 있다. 이에 항공사 객실서비스 품질 향상을 도모하기 위해서는 객실승무원 팀제의 팀유효성과 팀성가에 대한 연구의 필요성이 제기된다.

따라서 본 연구에서는 항공사 객실승무원 팀제에 있어서 LMX와 TMx가 팀유효성과 팀성가에 미치는 영향관계를 파악하고, 연구결과를 토대로 항공사 객실승무원의 효율적인 팀제 운영을 도모할 수 있는 전략 강구를 목적으로 한다.

II. 이론적 배경

2-1 항공사 객실승무원 팀제

팀이란 공동의 목적과 성취목표를 달성하기 위해서 상호보완적인 기능을 가진 소수의 사람들이 서로

신뢰할 수 있는 방식으로 공동으로 일해 나가는 소수의 그룹을 말하며[15], 팀을 ‘공동의 목표와 참여, 그리고 공동의 책임을 기초로 한 자율적, 유기적 조직의 한 형태’라고 정의할 수 있다[16].

기업에 있어서 팀제는 조직의 유연성을 제고시키고 조직구성원에 대한 업무할당과 이에 대한 권한부여로 개인의 능력과 창의성을 발휘할 수 있는 기반을 제공한다. 이러한 팀제의 특성은 개인의 자발적인 참여와 팀웍이 매우 중요한 서비스기업에서도 채택하고 있는데 몇몇 연구에서 효과적인 팀이 종종 우수한 서비스의 선결요건이 되고 있음을 증명했다[2][17].

대표적인 서비스조직이라고 할 수 있는 항공사 객실승무원 조직은 팀웍에 의한 서비스품질 향상과 승무원력 관리의 효율성을 위해 K항공사의 경우는 1986년, A항공사는 1997년부터 팀제를 도입하여 실시하고 있다. 팀은 보통 14~15명으로 구성되며, 한 팀에는 팀장, 부팀장, 팀원, 외국인승무원으로 구성되어 있다. 팀 편성은 승무원의 직급, 근속 기간, 성별, 방송 자격 등을 고려하여 이루어지며 한 번 편성된 팀은 특별한 사유가 없는 한, 약 1년 동안 유지된다. 팀제 운영규정에 있어서도 운영효과에 따라서 팀 동승률 향상 및 보다 효율적인 현장관리를 위해 팀의 구성원 및 구성원 수를 조절하기도 한다.

항공사 객실승무원의 비행스케줄은 팀 단위로 이루어져 같은 팀은 1년 동안 같은 비행기 안에서 근무하고 같은 호텔에서 체류하는 등, 다른 업종의 팀제보다 더 많은 시간을 함께 보내며 서로에게 더 많은 영향을 끼치게 된다. 또한 승무원의 업무는 개별 수행보다는 공동 수행에 의해 이루어지기 때문에 개인의 역량보다는 팀웍이 매우 중요하며, 팀웍에 따라 팀성과인 서비스 수행에 있어 차이를 보인다. 이에 본 연구에서는 이러한 팀제의 효율성 향상을 위해, 팀제에서의 LMX와 TMX의 정도에 따른 팀유효성과 팀성적을 파악해 보고자 한다.

2-2 리더-멤버교환관계(LMX)

리더-멤버의 교환관계(LMX)이론은 Dansereau et al.(1975)에 의하여 처음 제시된 이후 많은 연구가 이루어져 왔다[10].

LMX(Leader-Member Exchange)는 조직적 전후관

계 범위에서 발생하는 리더와 멤버의 관계를 말한다. LMX이론은 수직적 쌍연계이론(Vertical-Dyad Linkage: VDL)으로부터 발전된 이론으로 집단 내 멤버들을 상대적으로 비교한 후 집단에 공헌도가 높거나 능력이 있거나 리더와 멤버간의 욕구가 맞는 등 서로 간 동질성이 있는 집단을 내집단(within-group)으로 분류하고 나머지 집단을 외집단(between-group)으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사한다는 리더십이다.

내집단에 속한 멤버들은 리더와 보다 깊은 교환관계를 형성해서 모든 멤버들이 바람직하게 생각하고 있는 것인 반면, 외집단에 속하는 멤버들은 리더와의 교환관계 수준이 낮아 이러한 경우 리더들은 공식적인 권한 및 합법적 권한에 의존하게 된다. Cogliser & Schriesheim(2000)의 연구에서도 리더-멤버교환관계의 질이 높은 리더와 멤버의 관계는 공식적인 고용관계를 넘어서 높은 수준의 상호신뢰와 존중을 하는 것으로 나타났으며, 반대로 리더-멤버교환관계의 질이 낮은 경우에는 주로 리더와 외집단 구성원들에게서 주로 나타난 것으로 보고되고 있다[18]. LMX이론은 리더뿐만 아니라 멤버까지 양자 모두 포함하고, 각 멤버들은 관계의 질에 있어 독특한 시각을 가지고 있으며 그것 자체는 서로에게 이득이 된다[19][20].

LMX를 리더와 멤버 간에 사회적 교환관계를 형성해가면서 상호 업무에 영향을 주며, 멤버의 관점에서 리더와의 교환관계를 평가하는 것으로 정의할 수 있으며[21], 높은 LMX를 지각하는 멤버들은 의무감과 책임감을 가지고 자신의 직무를 수행할 뿐만 아니라 평소의 직무기대를 뛰어넘고자 노력하게 될 것이다. 따라서 리더와 멤버의 교환관계가 높은 수준으로 유지, 형성될 수 있도록 관리하는 것이 중요하다.

항공사 객실승무원의 팀제에서도 팀장과 팀원들의 관계의 정도에 따라 팀유효성이 달라질 수 있다고 예상되나 현재는 팀장의 리더십에만 초점을 맞춘 연구가 다수이고 팀장과 팀원의 교환관계에 대한 연구는 미비한 실정이다.

2-3 팀-멤버교환관계(TMX)

구성원들 간의 상호관계의 중요성과 팀제 하에서 팀과 멤버 상호간의 몰입을 강조한 개념으로 팀-멤버 교환관계(Team-Member Exchange)이론이 있다 [22][23].

TMX는 Seers(1989)에 의해 상대적으로 최근에 소개된 교환관계이론으로, Liden et al.,(2000)와 Seers et al.,(1995)는 TMX를 팀 환경에서의 사회적 교환에 초점을 둔 개념으로서 팀 전체와의 교환관계에 대한 직원 개인의 총체적 지각이라고 정의했으며 [22][23][24], Seers(1989)는 TMX를 구성원이 작업장에서 같이 일하는 작업집단 전체와 가지는 교환관계(혹은 상호작용)에 대해 가지는 총체적 지각이며 높은 수준의 팀 일체화는 양질의 TMX를 의미한다고 하였다[22]. 즉, TMX는 개인 수준의 개념으로, 작업집단 구성원과의 여러 가지 역할에피소드(즉, 교환)를 구성원이 전체적으로 종합한 것이라고 할 수 있다 [23].

TMX는 개인과 그 개인이 속한 팀 사이의 관계와 팀 내 구성원들 간 관계의 효과성을 나타내는데, 이는 함께 근무하는 팀원들을 가치 있고 신뢰할 수 있으며 이익을 공유하는 의존관계로 지각하게 만든다 [25].

TMX의 질이 높은 구성원은 낮은 구성원보다 긍정적인 직무태도를 보이고 팀원들 간의 원활한 아이디어 공유와 개방적 의사소통을 하는 것으로 알려져 있다[22][24]. 높은 수준의 TMX를 지각하는 구성원은 그들 스스로를 팀 플레이어로 생각하기 때문에 단순한 업무 수행 이상으로 상호지원, 도움, 인정, 피드백 등과 같은 사회적 상품과 자원을 호혜적으로 교환하게 된다[24].

Seers(1989)에 의하면, TMX는 구성원과 동료집단 전체 사이의 상호관계를 평가하기 위해 제안된 구성 개념이기 때문에 직원 자신이 얼마나 흔쾌히 다른 구성원을 돕거나 이들과 아이디어나 피드백을 공유할 수 있으며 반대로 다른 구성원들로부터는 얼마나 손쉽게 정보, 도움, 인정을 받을 수 있는지를 측정하는 것이다[22].

항공사 객실승무원의 경우, 비행기 안이라는 같은 작업공간에서 공동의 작업을 수행하고 해외체류 시에도 같은 호텔에서 생활하는 등, 팀원들 간의 접촉

시간이 길고 서로에게 영향을 더 많이 받기 때문에 객실 팀제에서의 팀원들 간의 교환관계는 타 직종보다 중요하다고 할 수 있다. 따라서 객실승무원 팀제에서의 TMX는 팀유효성과 팀성과의 중요한 요인변수가 될 수 있다.

2-4 팀유효성

유효성을 측정하기 위한 변수는 조직을 대상으로 하며, 주로 직무만족, 조직몰입, 조직성과, 이직의도 등, 학자들마다 차이가 있지만, 직무만족과 조직몰입을 적용한 선행연구가 대부분이었다[7]. 기존의 대상이 조직인 반면 조직의 하위개념이라고 할 수 있는 팀을 대상으로 하는 본 연구에서는 팀유효성을 선행 연구에 기초하여 팀몰입과 팀만족으로 구성하였다.

먼저, 팀몰입은 조직수준에서 정의되던 몰입의 변수를 팀 수준에서 재정의한 것으로, 구성원이 작업 환경에서 팀 구성원에 대하여 가지는 일체감과 관여의 상대적 강도를 의미한다[3]. 몰입에 대한 다차원 시각에 따르면 구성원은 여러 대상 혹은 초점(조직, 상사, 동료 등)에 따라 차별적으로 몰입하게 되는데 [3], 팀몰입은 몰입의 대상이 팀으로 조직몰입, 상사 몰입, 동료몰입 등과 같은 몰입의 일종이라고 할 수 있다.

Bishop et al.(2000)는 팀몰입이 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증하였고[3], Mowday et al., (1982)과 Mathieu & Zajac, (1990)의 연구에서는 몰입의 대상이 개인에게 더 직접적이고 근접할수록 몰입의 강도가 크다고 주장했다[26][27]. 즉 팀에 대한 긍정적인 태도는 팀이 소속된 조직에 대해서도 역시 긍정적인 태도를 가질 수 있게 하는데, 개인은 팀에 대해 긍정적인 태도의 일관성을 유지하기 위해 팀이 소속된 조직에 대해서도 긍정적인 태도를 형성하기 위해서 노력한다[27]. 이는 팀몰입이 조직몰입보다 개인의 행동에 보다 강한 영향을 미친다고 볼 수 있다.

팀에 몰입되어 있는 구성원은 첫째, 팀의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용을 보이며 둘째, 팀을 위하여 노력하고자 하는 의지가 있고 셋째, 팀 멤버십 유지에 대한 강한 욕구 등으로 특징화될 수 있다

[3].

이에 기초하여 본 연구에서는 팀몰입을 자신이 속해 있는 팀의 가치관, 목표를 공유하는, 팀과 나의 일체감의 정도라고 정의한다.

한편, 팀만족은 직무만족의 하위 개념이라고 할 수 있는데 팀만족에 대한 선행연구는 아직 미흡한 실정이다. 직무만족, 조직만족, 상사만족 등에 기초하여 팀만족은 만족의 대상이 팀의 업무수행방법, 근무환경 등 팀에 대한 전반적인 만족도라고 할 수 있다.

만족의 대상을 팀으로 하여 정의를 내린다면, 팀만족은 조직 구성원이 자신의 팀 내 직무수행을 통하여 느끼게 되는 감정적 상태라고 할 수 있다. 즉, 팀만족의 개념은 팀에서 일하는 것이 얼마나 만족스러운가에 대한 정도라고 정의할 수 있다[28]. 또한 최순연(2000)은 팀만족을 팀이 수행하고 있는 직무와 그 직무를 함께 수행하는 팀 동료들 선호하는 정도라고 정의하였으며[29], 김순희(2011)는 팀만족을 팀원들이 팀의 가치관과 구성원에 대해 가지는 애착 정도라는 팀 구성원들이 팀의 가치와 해당 팀에 대해 강한 긍지를 가지고 팀에 만족하는 정도라고 정의하였다[30].

따라서 본 연구에서는 팀만족을 팀원들이 팀 가치에 대해 긍지를 가지고 팀 구성원들과 함께 직무를 수행하는 과정에서 팀 직무와 팀원에 대한 만족 정도를 의미한다고 정의한다.

2-5 팀성과

성과란 어떤 기준에 대해 개인이나 조직이 달성하는 것을 의미하며, 그 범위와 목적에 따라 다양하게 정의할 수 있다. 성과는 업무수행의 결과물로서 평가 수준에 따라 개인성과, 팀성과 또는 조직성으로 구분된다. 이 중에서 팀성과가 중요한 이유는 팀성과를 높이기 위해 팀원들은 서로 협력하여 시너지 효과의 극대화를 꾀하기 때문에 개인성과보다 팀이 발휘하는 성과가 더 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다 [31]. 또한 서비스접점직원의 경우 팀성과는 팀의 효율적인 운영을 통해 팀이 달성하고자하는 서비스 생산성의 정도라고 할 수 있기 때문에 더욱 중요하다고 할 수 있다.

항공사 객실승무원 팀제에서의 팀성과 지표는 고

객만족을 위한 서비스수행이라고 할 수 있고 고객만족 실현은 궁극적으로 조직에 이익을 가져다주는 중요한 목표이기 때문에 팀성과와 조직성과는 일관된다고 할 수 있다. 항공기 객실업무의 특성상 이러한 서비스수행을 위해서는 팀웍이 발휘되어야 하며 이를 기초로 하여 본 연구에서는 항공사 객실승무원 팀제에서의 팀성과를 팀웍을 통한 서비스수행의 정도로 정의하며, 팀몰입, 팀만족을 선행변수로 하여 팀성과를 검증하고자 한다.

III. 조사 설계

3-1 연구모형

본 연구는 항공사 객실승무원 팀제에서의 LMX와 TMX가 팀유효성과 팀성과에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 다음의 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

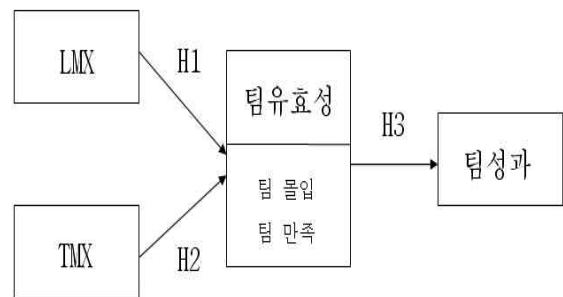


그림 1. 연구모형
Fig. 1. Research Model of the Study

3-2 연구가설

본 연구는 연구모형에 따라 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

3-2-1 LMX와 팀유효성과의 영향관계

팀 생산성에 대한 리더-멤버의 교환관계의 영향요인을 분석한 결과를 보면 LMX의 질이 높을수록 구성원은 팀에 대한 몰입이 증가하고 동시에 팀 혁신을

위한 노력도 증가하는 것으로 나타났다[9]. LMX와 직무만족간의 관계에 관한 연구들을 살펴보면 높은 수준의 교환관계가 그렇지 않은 경우보다 구성원들의 생산성과 직무만족이 높게 나타나고 있으며[32], 또한 다수의 연구에서 LMX의 질이 높을수록 조직유효성이 증대된다는 결과를 도출해냈다[2][7][8][9].

Gerstner & Day(1997)는 LMX에 관한 지난 25년간의 연구를 분석한 결과에서 LMX가 상사만족, 직무만족, 조직몰입, 역할 갈등, 역할 모호성, 구성원의 능력 등에 직접적인 영향을 미치는 것을 파악하였다 [13].

이와 같이 LMX가 팀유효성에 영향을 미친다는 연구는 이미 많이 진행되어왔으므로 이에 기초하여 20년 이상 운영되고 있는 항공사 객실승무원 팀제에서도 공동의 작업을 수행하는 객실서비스의 특성상 팀장과 팀원의 관계 정도에 따라 팀유효성인 팀몰입과 팀만족에 영향을 미칠 것이라고 판단되어 본 연구에서는 항공사 객실승무원 팀제에서의 LMX가 팀유효성에 유의한 영향을 미친다는 가정 하에 다음과 같이 가설 1을 설정하였다.

H1. 항공사 객실승무원 팀제에서의 LMX의 정도는 팀유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 항공사 객실승무원 팀제에서의 LMX의 정도는 팀몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 항공사 객실승무원 팀제에서의 LMX의 정도는 팀만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-2-2 TMX와 팀유효성과의 영향관계

TMX는 팀의 효율성을 향상시키는데 중요한 선행 변수로서의 역할을 한다고 보고되고 있다[12]. Gerstner & Day(1997)의 연구에서 TMX는 팀 구성원과 도움, 피드백, 인정 등과 같은 긍정적이고 호혜적인 관계를 가짐으로써 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며[13], Major et al.(1995) 또한 TMX가 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다[14]. 팀웍이 중요한 항공사 객실서비스 업무 특성상 객실승무원 팀원 간의 관계의 정도에 따라 팀유효성에 영향을 미칠 것으로 판단되어 선행연구를 토대

로 다음과 같이 가설2를 설정하였다.

H2. 항공사 객실승무원 팀제에서의 TMX의 정도는 팀유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 항공사 객실승무원 팀제에서의 TMX의 정도는 팀몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 항공사 객실승무원 팀제에서의 TMX의 정도는 팀만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-2-3 팀유효성과 팀성과와의 영향관계

조직몰입이 직무, 영업성과 등 조직성과에 대해 영향력을 미친다는 연구는 다수 있으며[33][34], Ricketta (2002)의 연구에서도 조직몰입과 직무수행 사이의 유의한 상관관계를 보여주었다[35]. 서비스종업원의 경우에도 조직몰입은 서비스품질에 긍정적인 영향을 미치며[36], 고객만족지향성에도 긍정적인 영향을 준다고 보고된바 있다[37].

팀 몰입은 조직보다 작은 규모인 팀에서의 상호작용을 통해 팀의 목표와 가치에 대해 신뢰를 보이고 팀성과를 위해 적극적인 태도를 보이며[38], 특히 감성노동을 수행하는 서비스종업원의 팀몰입은 그들의 직무수행에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다[8].

직무만족 또한 서비스제공수준에 유의한 영향을 주고, 이는 서비스품질에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가 다수 있으며[39], 항공사 객실승무원을 대상으로 한 연구에서도 팀만족은 팀성과에 유의한 영향을 미친다고 입증하였다[30].

따라서 본 연구에서는 다수의 선행연구를 토대로 팀몰입과 팀만족은 팀성과와 유의한 관계가 있을 것으로 가정하였으며 다음과 같이 가설 3을 설정하였다.

H3. 팀유효성은 팀성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-1. 팀몰입은 팀성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 팀만족은 팀성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-3 설문구성

항공사 객실승무원 팀제의 LMX는 Graen & Uhl-Bien(1995), 김순희·이용일(2009), 윤만희(2009) 등의 연구를 토대로 4문항을 선택하여 구성하였고, 팀원들 간의 관계의 질을 파악하기 위한 TMX는 Seers et al.(1995), 윤만희(2009) 등의 연구에서 제시한 설문내용 중 확인요인분석결과 높은 신뢰도를 보인 4문항으로 구성하였다. 그리고 팀몰입에 대하여는 Bishop, & Scott (2000), 윤만희(2009), 강규산·탁진국(2011) 등의 연구를 토대로 공통된 4문항으로 구성하였고, 팀만족은 Gladstein (1984), 강규산·탁진국(2011) 등의 선행연구를 토대로 4문항으로 구성하였다. 팀성과에 대한 설문문항은 Pelled(1996), 김순희(2011)등의 선행연구를 토대로 객실승무원 업무의 특성을 고려하여 서비스 생산성, 공동 목표 등에 관한 5문항으로 구성하였다.

표 1. 설문구성
Table 1. Questionnaire form

구분	측정문항
LMX (팀장/팀원 교환관계) (4)	나의 팀장은 나를 직무상 잘 이해함 나의 팀장은 나의 결정을 신뢰함 나의 팀장은 업무 시 나와 생각이 같음 나의 팀장은 기꺼이 나를 도움 Graen & Uhl-Bien(1995), 윤만희(2009), 김순희·이용일(2009)
TMX (팀/팀원 교환관계) (4)	팀 동료들에게 좋은 서비스방법을 제시함 팀 동료들의 업무를 위해 나를 조절함 팀 동료들은 나의 잠재력을 인정함 팀 동료들은 나의 요구사항을 이해함 Seers et al.(1995), 윤만희(2009), 김순희(2010)
팀몰입 (4)	나는 팀비행 시 편안함을 느낌 우리 팀의 목표달성을 위해 나를 헌신함 우리 팀의 목표 달성은 중요하다고 생각 우리 팀의 문제를 나의 문제라고 느낌 Bishop, & Scott(2000), 윤만희(2009), 강규산·탁진국(2011)
팀만족 (4)	팀에서 일하는 것은 나의 발전에 도움이 됨 팀에서 업무를 수행할 때 성취감을 느낌 우리 팀에서 근무하는 것에 만족함

	우리 팀은 좋은 팀이라고 말할 수 있음 Janz, Colquitt & Noe(1997), Gladstein(1984), 강규산·탁진국(2011)
팀성과 (5)	우리 팀의 운영은 효율적임 고객으로부터 칭송을 많이 받음 고객으로부터 불만제기를 받지 않음 서비스수준은 다른 팀에 비해 우수함 업무 목표를 효과적으로 달성함 Pelled(1996), 김순희(2011)
인구 통계 특성(8)	성별, 연령, 학력, 연소득, 재직기간, 직위, 결혼여부, 고용형태

3-4 자료수집 및 분석방법

항공사 객실승무원 팀제의 LMX와 TMX가 팀유효성과 팀성과에 미치는 영향관계를 파악하기 위해 LMX와 TMX, 팀몰입, 팀만족, 팀성과에 대한 이론 및 선행연구를 대상으로 탐색적 연구방법을 실시하였으며 실증조사를 위해서는 경험적 연구방법을 이용하였다. 본 연구에서는 K항공사 객실승무원 팀제를 연구대상으로 선정하였는데 선정 이유는 항공사 중 객실팀제를 시행한 지 가장 오래되었을 뿐만 아니라 팀 운영에 대한 규범이 매뉴얼화되어 있기 때문에 팀에 대한 객실승무원들의 지각정도가 높아 설문이용이할 것이라고 판단되었기 때문이다.

본 연구는 2012년 8월 20일부터 9월 8일까지 20일간 설문조사를 실시하였으며 총 250부를 배포하여 항목 누락, 부실 표기 등의 35부를 제외한 최종유효 표본수 215부를 분석에 사용하였다. 팀제의 LMX, TMX, 팀유효성, 팀성과는 모두 리커트 5점 척도를 사용하였으며 인구통계적 특성은 명목척도를 사용하였다. SPSS 18.0 통계프로그램을 이용하여 기초자료 분석을 위해 빈도분석을 실시하였으며, 각 변수들의 타당성과 신뢰도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 신뢰도분석을 실시하였다. 마지막으로 연구가설을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

IV. 분석 결과

4-2 측정척도의 타당성과 신뢰성 검증

4-1 조사대상자의 인구통계학적 특성

본 연구에서는 조사대상으로 선정된 표본의 인구 통계적 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였으며 K항공사 객실승무원을 대상으로 한 조사대상자들의 인구통계적 특성은 다음의 <표2>와 같다.

표본의 특성을 분석하면 남성은 7.9%, 여성은 91.2%로서 여성이 대부분을 차지하는데 이는 현재 승무원 고용 비율이 여승무원의 비율이 훨씬 높기 때문이다. 또한 직업의 특성상 기혼보다는 미혼이 많았고 20대가 47.9%, 대졸이 68.8%로 가장 비중도가 높았다. 재직기간은 5년 미만, 10년 미만, 15년 미만, 15년 이상의 순으로 나타났으며 직위는 본 연구 논제의 특성상 SS/SD(일반승무원)이 60.9%, AP(부사무장)이 26.5%로 가장 많은 비중을 차지했다.

표 2. 인구통계학적 특성

Table 2. Description of survey respondents

항 목	구 분	빈도 (명)	비율(%)
성별	남성	17	7.9
	여성	196	91.2
연령	20~29세	103	47.9
	30~39세	92	42.8
	40~49세	20	9.3
학력	전문대졸	61	28.4
	대졸	148	68.8
	대학원졸	6	2.8
연소득	3000만원 미만	20	9.3
	3000~4000만원	98	45.6
	4000~5000만원	53	24.7
	5000만원 이상	44	20.5
재직기간	5년 미만	92	42.8
	5~10년	58	27.0
	10~15년	39	18.1
	15년 이상	26	12.1
직위	SS/SD(승무원)	131	60.9
	AP(부사무장)	57	26.5
	PS(사무장)	23	10.7
	SP, CP (선임사무장)	4	1.9
결혼여부	기혼	76	35.3
	미혼	139	64.7
고용형태	정규직	162	75.3
	비정규직 (계약, 인턴)	53	24.7
계		215	100.0

신뢰성 검증의 한 방법으로 측정항목간의 내적 일관성을 잘 측정해 주는 크론바하 알파계수를 이용하였다. 크론바하 알파계수는 0과 1사이의 값을 가지며, 측정도구가 신뢰성을 인정받기 위해 절대적인 기준은 없으나 일반적으로 신뢰도 계수 0.60 이상이면 통계적으로 적당하다고 인정한다[40].

타당성이란 측정도구가 측정하고자하는 것을 실제로 정확하게 측정하고 있는지의 정도를 나타내는 것이며 이러한 구성적 개념의 타당성검증은 탐색적 요인분석을 이용하였다.

각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 말하는 요인 적재치 단순화를 위하여 하나의 요인에 높게 적재하는 변수의 수를 줄여서 요인의 해석에 중점을 두는 베리맥스(varimax) 직각회전법을 채택하였다. 요인적재치의 절대적 기준은 없으나 의미를 갖기 위한 기준으로 0.3이상이면 최소한의 기준을 충족시키는 기준이며, 0.4 이상이 되면 유의한 변수로 간주하고, 0.5가 넘으면 아주 중요한 변수라 하겠다[41].

요인분석결과에서 KMO값은 LMX(팀장/팀원관계)는 0.805, TMX(팀/팀원관계)는 0.688, 팀유효성은 0.860, 팀성과는 0.775로 적절한 값의 기준을 부합시키고 있었고, Bartlett의 구형성검증에서는 모두 5% 유의수준 하에 유의하게 나타나 측정변수간의 상관성이 인정되어 전반적으로 요인분석이 가능하다고 판단되었다.

본 연구에서 요인은 고유값(eigen value)은 1.0이상, 항목은 요인적재량이 0.6이상의 기준 하에 팀유효성은 팀만족과 팀몰입의 2개의 요인으로 구분되었다.

변수들 간의 요인분석에서 측정변수의 요인이 상이한 다른 요인으로 이동하는 측정변수들을 제거하게 되었는데, 팀몰입 측정변수인 ‘나는 팀 비행을 할 때 편안함을 느낀다’와 팀성과 측정변수인 ‘우리 팀은 고객으로부터 불만제기를 받지 않는 편이다’가 제거되었다.

신뢰성이란 측정도구를 측정한 결과 오차가 들어 있지 않은 정도를 말하는 것이다. 분석결과 요인별 신뢰성에서 LMX는 0.817, TMX는 0.736, 팀유효성인 팀만족은 0.842, 팀몰입은 0.797, 팀성과는 0.784로서 신뢰수준이 전체적으로 높은 편으로 나타났으며 요

인별 결과는<표3>과 같다.

표 3. 측정척도의 타당성과 신뢰성 검증
Table 3. Exploratory factor & reliability analysis

구분	측정항목	요인 적재치	고유값 / 분산율 (%)	신뢰도	
LMX (팀장/ 팀원 교환 관계)	팀장은 나를 잘 이해함	.817	2.624 (65.590)	.817	
	팀장은 나의 결정을 신뢰	.779			
	팀장은 나와 생각이 일치	.836			
	팀장은 나를 가까이 도움	.807			
	KMO 측도 : 0.805 Bartlett의 구형성 검증 : 295.534(p=0.000)				
TMX (팀/ 팀원 교환 관계)	팀 동료들에게 좋은 방법 제시	.749	2.236 (55.897)	.736	
	팀 동료를 위해 나를 조절	.762			
	팀 동료는 나를 인정	.816			
	팀 동료는 나의 요구를 이해	.654			
	KMO 측도 : 0.688 Bartlett의 구형성 검증 : 193.530(p=0.000)				
팀 유효성	팀 만족	우리 팀은 나의 발전에 도움	.704	2.632 (37.595)	.842
		우리 팀에서 일할 때 성취감	.745		
		우리 팀 근무 시 만족	.825		
		좋은 팀이라고 전파함	.821		
	팀 몰입	팀 목표달성을 위해 헌신	.855	2.262 (32.312)	.797
		팀 목표 달성은 중요함	.808		
		우리 팀 문제는 내 문제	.737		
KMO 측도 : 0.860 Bartlett의 구형성 검증 : 667.093(p=0.000)					
팀 성과	우리 팀 운영은 효율적	.828	2.433 (60.836)	.784	
	고객 칭송을 많이 받음	.726			
	서비스 수준이 우수함	.789			
	업무 목표를 효과적으로 달성	.773			
	KMO 측도 : 0.775 Bartlett의 구형성 검증 : 233.393(p=0.000)				

주)*p<.001

4-3 가설검증

4-3-1 가설 1의 검증

항공사 객실승무원 팀제에서의 LMX(팀장과 팀원의 교환관계)가 팀유효성에 미치는 영향에 대한 검증 결과는 <표4>와 같다.

LMX가 팀원의 팀유효성에 미치는 영향검증을 위해 팀몰입과 팀만족으로 구분하여 영향을 검증하였다. 먼저, F값에 의한 회귀분석의 유의성 파악이 우선되어야 함에 따른 검증 결과에서 팀몰입은 91.293(.000)이고 팀만족은 79.552(.000)으로 회귀분석의 유의성을 충족시켰다. 이어 회귀분석모형의 설명력(R²)도 중요하게 검토되어야 하는데 즉, 회귀분석을 통해 예측력이 유의하다더라도 현상에 대한 설명력이 너무 낮으면 분석결과의 효용성이 낮아지기 때문이다. 회귀분석결과 팀유효성의 R²값은 팀몰입은 30.0%, 팀만족은 27.2%의 설명력으로 나타났으므로 영향력이 있다고 할 수 있다.

따라서 항공사 객실승무원 팀제에서의 LMX가 팀원의 팀몰입, 팀만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 수립한 가설1-1과 가설1-2는 모두 채택되어 가설 1은 채택되었다.

표 4. LMX가 팀유효성에 미치는 영향
Table 4. The Effect of LMX on Team effectiveness

종속 변수	독립 변수	비표준화계수		표준화 계수	t	p
		B	표준 오차	B		
팀 몰입	(상수)	1.445	.255		5.671	.000*
	LMX	.651	.068	.548	9.555	.000*
	R ² = .300 수정된 R ² = .297 F= 91.293 p= .000					
팀 만족	(상수)	2.151	.214		10.040	.000*
	LMX	.511	.057	.521	8.919	.000*
	R ² = .272 수정된 R ² = .269 F= 79.552 p= .000					

주)*p<.001

4-3-2 가설 2의 검증

항공사 객실승무원 팀제에서의 TMX(팀과 팀원의 교환관계)가 팀유효성에 미치는 영향에 대한 검증결과는 <표5>와 같다.

TMX가 팀원의 팀유효성에 미치는 영향검증을 위해 팀몰입과 팀만족으로 구분하여 영향을 검증하였다. 회귀분석결과 팀유효성의 R²값은 팀몰입은 14.6%, 팀만족은 11.7%의 설명력으로 다소 낮은 영향력을 보여주고 있으나, F값에 의한 회귀분석의 유의성 파악을 위한 검증 결과에서 팀몰입은 36.318(.000)이고 팀만족은 28.192(.000)로 회귀분석의 유의성은 충족되었다.

따라서 항공사 객실승무원 팀제에서의 TMX가 팀원의 팀몰입, 팀만족에 정(+의 영향을 미칠 것이라고 수립한 가설2-1과 가설2-2는 모두 채택되어 가설 2는 채택되었다.

표 5. TMX가 팀유효성에 미치는 영향
Table 5. The Effect of TMX on Team effectiveness

종속 변수	독립 변수	비표준화계수		표준화 계수	t	p
		B	표준 오차	B		
팀 몰입	(상수)	2.086	.302		6.907	.000*
	TMX	.497	.082	.382	6.026	.000*
	R ² = .146 수정된 R ² = .142 F= 36.318 p= .000					
팀 만족	(상수)	2.613	.271		9.646	.000*
	TMX	.393	.074	.342	5.310	.000*
	R ² = .117 수정된 R ² = .113 F= 28.192 p= .000					

주)*p<.001

4-3-3 가설 3의 검증

항공사 객실승무원 팀제에서의 팀유효성이 팀성과에 미치는 영향에 대한 검증결과는 <표6>과 같다.

팀유효성과 팀성과간의 회귀분석의 유의성에 대한 F값은 157.938(.000)으로 분석되어 회귀성은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 회귀모형계수도 0.595로서 59.5%의 높은 설명력으로 나타났다. 독립변수의 유의성은 t값에 의해 결정되는데 팀유효성은

0.000으로 유의하였다. Durbin-Watson통계량의 기준값은 독립성에 대한 충족여부이다. 0에 가까울수록 양의 상관관계, 4에 가까울수록 음의 상관관계를 나타내는데 0 또는 4에 가까울 경우 잔차들 간에 상관관계가 있어 회귀모형이 부적합함을 나타내고 2에 가까울수록 독립성이 충족된다고 볼 수 있다. 분석결과에서 1.956으로 나타나 모형의 독립성은 충족되었다.

그리고 다중회귀분석결과에서 다중공선성이 발생할 수 있는데 다중공선성이란 독립변수들 간에 상당히 높은 상관관계 발생 가능성을 말한다. 이는 독립변수들 간의 상관관계가 없다는 회귀모델의 기본가정이 무시된 것으로 공차한계 결과가 0.1 이하, 10이상이면 다중공선성이 있다고 볼 수 있다. 여기에서는 공차한계는 0.621, 분산팽창요인은 1.610으로 다중공선성은 나타나지 않았다.

팀유효성이 팀성과에 정(+의 영향을 미친다는 가설3-1, 가설3-2는 모두 채택되어 가설3은 충족되었으며 팀만족이 0.550, 팀몰입이 0.303으로 팀몰입보다 팀만족이 팀성과에 더 많은 영향을 미침을 알 수 있다.

표 6. 팀유효성이 팀성과에 미치는 영향
Table 6. The Effect of Team effectiveness on Team performance

종속 변수	독립변수	표준화 계수	t	p	공선성 통계량	
		B			공차	VIF
팀 성과	(상수)		2.626	.009*		
	팀 몰입	.303	5.479	.000*	.621	1.610
	팀 만족	.550	9.950	.000*	.621	1.610
R ² = .598 수정된 R ² = .595 F= 157.938 p= .000 Durbin-Watson= 1.956						

주)*p<.001

V. 결론 및 시사점

항공사의 여러 서비스 중 객실서비스는 고객과의 최접점에서 장시간 이루어지기 때문에 고객만족 서비스 실현에 가장 많은 영향을 준다고 해도 과언이 아니다. 객실서비스 향상을 위한 방안의 하나로 팀제

를 운영하는 국내항공사에서는 효율적인 팀제 운영으로 성과를 극대화하기 위해 노력하고 있다. 본 연구에서는 성공적인 팀제 운영을 위한 기초자료를 제공할 목적으로 항공사 객실승무원 팀제에서의 LMX(팀장과 팀원의 교환관계)와 TMX(팀과 팀원의 교환관계)의 정도에 따른 팀유효성과 팀성과와의 영향관계를 검증하였으며 이에 대한 결과는 다음과 같다.

첫째, LMX는 팀유효성인 팀몰입과 팀만족에 모두 정(+)의 영향관계를 보여 가설1이 채택되었다. 이는 여러 선행연구의 결과와도 일치하는 것으로 팀장과 팀원의 교환관계의 질이 높을수록 팀유효성이 극대화된다고 할 수 있다.

둘째, TMX는 팀유효성인 팀몰입과 팀만족에 모두 정(+)의 영향관계를 보여 가설2는 채택되었다. TMX와 팀유효성에 대한 선행연구는 아직 미미한 실정이지만, 많은 시간을 같은 공간(비행기 안)에서 근무하고 해외체류 시 같은 공간(호텔)에서 생활하는 객실승무원의 경우 같은 팀에서 근무하는 팀원들 간의 교환관계가 매우 중요함을 시사한다.

셋째, 팀유효성이 팀성과에 미치는 영향검증결과에서 팀몰입, 팀만족 모두 영향관계를 보여 가설3도 채택되었다. 팀원들이 팀에 더 몰입하고 만족하는 팀일수록 팀성과라고 할 수 있는 서비스수행이 높아진다고 할 수 있다. 또한 팀성과에는 두 가지 모두 영향력이 있지만 팀몰입보다 팀만족이 더 많은 영향을 미침을 보여주었다. 이러한 결과로 팀이 목표달성에만 몰입하는 경우보다 근무하기 좋은 환경과 업무성취감에 대한 만족을 함께 높이는 것이 팀성과를 더욱 높이는 방안이라고 제안할 수 있다.

본 연구에서는 고객서비스 접점종사자인 객실승무원들은 팀장과 팀원 간의 교환관계의 질이 높을수록 팀몰입, 팀만족이 높아지고 이러한 팀유효성이 높을수록 팀성과가 높아진다는 결론을 도출했다. 즉 항공사 서비스품질 향상을 위한 방안으로 객실승무원 팀제는 좋은 결과를 얻을 수 있으나 반대로 팀장과 팀원의 교환관계의 질이 낮으면 팀성과도 낮아진다고 추론할 수 있다. 따라서 항공사에서는 객실승무원 팀제운영 시, 팀장과 팀원 간의 교환관계를 신중히 검토해서 팀 편성을 해야 하며 팀원들이 팀장 및 팀원들과 양질의 교환관계를 형성, 유지할 수 있는 환

경을 조성하고 장려하는 방법을 고안해야 할 것이다.

마지막으로 본 연구가 갖고 있는 한계점으로 첫째, 항공사 객실승무원을 대상으로 한 LMX와 TMX, 팀제에 대한 선행연구가 미흡한 실정이어서 본 연구의 이론적 근거를 다른 서비스기업에서 출발하였기 때문에 이론적 배경에서 다소 부족한 부분이 있을 것이다. 둘째, 설문조사 대상을 K항공사에 국한했기 때문에 일반화에 한계가 있을 수 있고 셋째, 팀성과에 대한 측정문항이 응답자 주관에 반영될 수 있어 좀 더 객관성 있는 평가척도가 개발되어야 할 것이다. 향후 객실승무원 팀제의 효율적 운영을 위한 후속 연구에서는 이러한 한계점을 극복한 깊이 있는 연구가 이루어지기를 기대한다.

Reference

- [1] Cohen & Gerald E. Ledford Jr., "The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment", *Human Relations*, vol.47, no.1: 13-43, 1994.
- [2] Park Hye-Jung, "The Effects of Organizational Climate of the Airline Cabin Team, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Service Performance", *The Graduate School of Sejong University*, 2009.
- [3] Bishop, J. W., & Scott, K. D., "An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment", *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 439-450, 2000.
- [4] Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M., "Support, Commitment and Employee Outcomes in a Team Environment", *Journal of Management*, 26(6): 1113-1132, 2000.
- [5] Suh Sung-Hee, "The effects of team leadership style and team communication methods on team effectiveness", *The Graduate School of Education Yonsei University*, 2002.
- [6] Seo Hyun-Sook, Kim young-Taek, Cho Han-Joo, "A Study on the Effect of Transactional and Transformational Leadership on the Satisfaction of Employee and Service Orientation-Focused on Airline

- Cabin crew", *Journal of Korea Academic Society of Tourism Management*, vol.20, no.2, pp.227-245, 2005.
- [7] Kim Won-Dong, Chung Kyoo-Yup, "Relationships among Organizational Justice, LMX, and Organizational Effectiveness of Hotel F&B Employees", *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, vol.13, no.3, 2010.
- [8] Yoon Mahn Hee, "An Extended View of Employee Exchange Relationships and Its Effects on Job-related Attitudes and Service Performance", *Journal of Korean Marketing Association*, vol.24, no.2, 2009.
- [9] Han Ju-Hee, "Antecedents of LMX on Team Productivity" *Journal of Korea Productivity Association*, vol.18, no.2, pp.1-20, 2004.
- [10] Dansereau, F. Jr. & Graen, G. & Haga, W. J., "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organization: A Longitudinal Investigation of the role-making process", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46-78, 1975.
- [11] G. Graen, G. Novak & P. Sommerkamp, "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.30: 109-131, 1982.
- [12] Herman, H. N. Tse., & Marie, T. Dasborough, "A Study of Exchange and Emotions in Team Member Relationship", *Group & Organization Management*, 33(2): 194-215, 2008.
- [13] Gerstner, C. R. and D. V. Day, "Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues", *Journal of Applied Psychology*, 82: 827-844, 1997.
- [14] Major, Debra A., Steve W. Kozlowski, Georgia T. Chao, and Philip D. Gardner, "A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors", *Journal of Applied Psychology*, 80(3): 418-431, 1995.
- [15] Katzenbach, John R. & Smith, D. K., "The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization", *Boston: Harvard Business School Press*, 1993.
- [16] Kim Tae-Ryong, An Hee-Jung, "The Effects of Team System on organizational performance: Focused on ministry of government administration and home affairs", *Journal of Korean Public Administration Review*, vol. 40, no.4, 2006.
- [17] Wirtz, J., Heracleous, L., & Pangarkar, N., "Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines", *Managing Service Quality*, 18(1): 4-19, 2008.
- [18] Coglister C. C., & Schriesheim, C. A., "Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective", *Journal of organizational Behavior*, 21: 487-511, 2000.
- [19] Goodwin, V. L., Bowler, W. M., & Whittington, J. L., "A Social network perspective on LMX relationship: Accounting for Instrumental Value of leader and follower network", *Journal of Management*, 10(7): 1-28, 2008.
- [20] Graen, G. B., & Scandura, T. A., "Toward a psychology of dynamic organizing In L. L. Cummings & B. W. Staw(eds.)", *Research in Organizational Behavior*, 9, Greenwich, CT: JAI Press, 175-208, 1987.
- [21] Park Myung- Ok, "A study on relationship among hotel employees's personality characteristics, impression management, supervisor-subordinate exchange relationship and job satisfaction", *The Graduate School of Dong-A University*, 2008.
- [22] Seers, A., "Team-member exchange quality: A new construct for role-making research", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43: 118-135, 1989.
- [23] Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F., "Team-member exchange under team and traditional management", *Group & Organization Management*, 20: 18-38, 1995.
- [24] Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrow, R. T., "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relationship between job, interpersonal relationships and work outcome", *Journal of Applied Psychology*, 85: 407-416, 2000.
- [25] Berman, E. M., West, J. P. & Pichter, M. N., "Workplace Relationships: Friendship Patterns and Consequences According to Management", *Public Administration Review*, 62(2): 217-230, 2002.

- [26] Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M., "Employee-organizational linkage: the psychology of commment absenteeism and turnover", *New York: Academic Press*, 1982.
- [27] Mathieu, J. B., & Zajac, D. M., "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organiztional commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194, 1990.
- [28] Tak Jin-Kook, Kang Kyu-San, "A Study on the Relationship of Team Members' Competitiveness, Team Commitment and Team Satisfaction: A Mediating Role of Relationship Conflict", *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.24, No.1, 2011.
- [29] Choi Soon-Yeon, "The Influences of a Team System's Introduction to Hospital Organization, Regarding Job Satisfaction and Organization Commitment", *The Graduate School of Public Health, Kosin University*, 2000.
- [30] Kim Soon-Hee, "The Structural Relationship between Servant Leadership, Team Cohesiveness, Team Commitment and Service Performance among Flight Attendants", *Journal of the Tourism Sciences Society of Korea*, vol.35, no.2, pp.355~381, 2011.
- [31] Jung Yun-Gil, Lee Kyu-Man, "The Relationship between Transformation Leadership, Group Efficacy and Team Effectiveness: Focused on Korea Public employees", *Korean Public Administration Quarterly*, vol.19, no.4, 2007.
- [32] Heo Myung-Sun, Yoon Sun-Yung, "Study on Corporate Culture & Job Satisfaction of Airlines' Flight Attendants", *Journal of the Korea Navigation Institute*, vol.13, no.1, 2009.
- [33] Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W., "A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research", *Journal of Business Research*, 58(6): 705-714, 2005.
- [34] Steyrer, J., Schifinger, M., & Lang, R., "Organizational commitment-A missing link between leadership behavior and organizational performance?", *Scandinavian Journal of Management*, 1-11, 2008.
- [35] Riketta, Michael, "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 23(3): 257-266, 2002.
- [36] Sergeant, Andrew and Stephen Frenkel, "When Do Customer Contact Employees Satisfy Customers?", *Journal of Service Research*, 3(1): 18-34, 2000.
- [37] O'Hara, B. S., Boles, J. S. & Johnson, M. W., "The Influence of personal variables on salesperson selling orientation", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(1): 61-67, 1991.
- [38] Chi Myong-Won, Kim Young-Gook, "The Effects of Team Commitment on Organizational Commitment and Career Commitment, Turnover Intention in Travel Agency Team Members", *Journal of the Korea Academic Society of Tourism and Leisure*, vol.21, no.3, 2009.
- [39] Choi Woo-Sung, Kim Sang-Ho, "The Effect of Managers' Leadership Style on Employee's Job Satisfaction and Service Quality in Hotel Industry", *Journal of Korea Tourism Industry Research Association*, vol.4, no.1, 2004.
- [40] Chaiky seo-il, "Social science research methodology", *B&M Books*, 2008.
- [41] Song Ji-Joon, "SPSS/AMOS Statistical research methodoloty", *21cbook*, 2008.

유 정 윤 (劉靜潤)

2008년 8월 : 한국항공대학교 항공경영대학원 석사
 2011년 3월 ~ 현재 : 경기대학교 관광전문대학원
 여행항공크루즈경영학과(박사과정)
 현) 대한항공 객실사무장
 관심분야 : 항공서비스, 관광학 전반

이 미 혜 (李美惠)

1983년 2월 : 경기대학교 관광개발학과(경영학 학사)
 1988년 2월 : 경기대학교 대학원 관광개발학과
 (경영학 석사)
 1994년 2월 : 경기대학교 대학원 관광경영학과
 (경영학 박사)
 현) 경기대학교 이벤트학과 교수
 관심분야 : 관광학 전반, 이벤트