經營論叢 第 28 輯
2007. 12. pp. 155~171

항공사 객실승무원의 핵심역량이 기업성과에 미치는 연구

설 예 원 *
최 규 환 **

<목 차>

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 선행연구의 검토
Ⅲ. 연구설계 및 방법
1. 변수의 설정
2. 연구가설의 설정
3. 연구대상 및 방법
Ⅳ. 분석결과 및 고찰
1. 조사대상자의 인구통계적 특성
2. 측정변수의 신뢰도 및 타당성 분석(요인분석)
3. 가설 검증의 결과
Ⅴ. 결 론
참고문헌

Ⅰ. 서 론

서비스 산업 중 항공서비스는 글로벌 경제의 가속화와 소득수준 및 삶의 질 향상으로 인해 우리나라를 비롯하여 세계적으로 그 수요가 나날이 증가하고 있다. 그러나 국내 항공 산업은 노동계층의 무리한 요구, 유가 인상과 같은 국제 경제 환경의 변화, 국제 시장에서의 경쟁력 심화 및 국내 경쟁 교통수단의 등장 등으로 어려움이 가중되고 있다. 이에 항공사들은 각 항공사간의 연합과 제휴를 통해 시장 확대 및 지속적인 성장을 꾀하고 있으며 새로운 서비스와 첨단기종의 비행기 도입을 통해 경쟁 우위를 차지하고자 치열한 경쟁을 하고 있다. 이러한 경영 환경에서 지속적인 경쟁 우위를 확보하고 경영목표를 달성하기 위해서는 서비스 시장 확대 및 가격과 자본에 의한 차별화도 중요하지만 고객에 대한 고품질 서비스를 통해 서비스 품질의 차별화 꾀하고

* 토요코인 코리아
** 교신저자, 동아대학교 국제관광학부 부교수

고객 기대수준이상의 서비스 제공으로 항공사 이미지를 관리해 나갈 필요가 있다. 우수한 서비스 기업의 경영을 위해 차별적 고객 가치창조를 목표로 높은 서비스 품질과 고객만족을 이루어내어 서비스 지향적이고 고객 지향적인 기업으로 거듭나기 위해서는 서비스 가치의 중요성을 인식하고 기업의 핵심역량으로 자리 잡은 서비스 경쟁력을 향상 시킬 방안을 적극적으로 모색할 필요가 있다.

서비스의 가장 큰 특성은 무형으로서 눈으로 보거나 만질 수 없으며 그 가치를 파악하고 평가하는 것이 매우 어렵다. 또한 서비스 제공자에 의해 제공되는 것과 동시에 고객에 의해 소비되는 성격을 갖고 있으며 서비스 생산과 제공과정에 여러 가변적인 요소가 많기 때문에 항상 변증적이며 규격화, 표준화하기가 어렵다. 이러한 특성으로 인해 같은 서비스를 제공할지라도 객실 승무원에 따라 서비스의 내용이나 질이 달라지며 인적 서비스 자체가 하나의 상품가치로 인식되기도 한다. 그러므로 이러한 서비스 인적자원은 서비스 기업의 서비스 품질에 큰 영향을 미치고 있으며 고객이 받은 서비스 품질은 곧 객실 승무원이 제공하는 서비스 품질이므로 서비스를 제공하는 승무원의 역량은 서비스 품질 문제의 주요 원천이 된다.

이로 인해 서비스를 수행하는 객실 승무원에 대한 내부 서비스의 중요성이 강조되고 있으므로 인적자원 즉 객실 승무원의 역량에 대한 연구가 요구되어지고 있다.

지금까지 이루어진 핵심 역량에 관한 연구들의 대다수가 기업적 차원에서 이루어져 왔고 개인 영향에 관한 논의는 아직 미비한 단계이며 특히 객실 승무원의 핵심 역량에 관한 연구는 거의 없어 1990년에 시작되어 2000년대부터 구체화되기 시작한 비서직의 핵심 역량에 대한 연구들을 참고로 하여 첫째로는 항공사 객실 승무원으로서 요구되어지는 역량을 추가로 포함시켜 실증적 조사를 통해 항공사에서도 핵심 역량 개념을 도입함으로서 새로운 선발방식을 개발하고 나아가 교육에 있어서도 역량 기반 교육과정을 가능케 하고, 둘째로는 핵심 역량 모델에 근거한 인적자원 개발이 조직전체의 자원의 변화, 개혁 , 혁신의 노력들과 유기적 연계를 맺어 진정한 의미의 전략적 인적자원 개발이 되어 항공사 경쟁력 제고와 기업 성과 에도 기여하기를 기대하며 이 연구를 하고자 한다.

Ⅱ. 선행연구의 검토

핵심역량의 개념에 대해 잘 알려진 연구는 1970년대 초 David McClelland의 "평균 수행자로부터 우수한 수행자를 구별하는 행동"(Linkage,1997)으로 이는 당시 해외공보관 선발

에 있어서 지적 능력(IQ) 중점의 선발이 업무성과 예측과 및 문화적 편향성에 문제가 발생함에 따라 그 대안으로 연구되게 시작했다(민병모 외 역,1988). 1970년대 초, 미국 국무성은 멕버 (McBer & Company)사에 초급 해외홍보 요원(Foreign Service Information Office: FISO) 선발을 의뢰하였는데, 이 때 우수한 업무수행자와 평범하거나 무능한 업무수행자 집단을 선정하여 이들의 특성을 대비하는 방법인 '준거집단(Criterion Sample)'과 '행동사건면접 (Behavioral Event Interview: BEI)'기법을 개발하였다. BEI기법은 Flanagan의 '중대사건기법(Critical Incident Method)(Flanagan, 1954)'에 동기연구에 사용되어 온 주제통각검사기법을 결합해서 발전시킨 것 이었다(McClelland, 1989). Flanagan이 과업요소를 규명하는데 역점을 둔 반면, BEI는 업무수행을 우수하게 한 사람의 특성파악에 주력한다는 점이 다르다. 그 후 1982년 Boyatzis가 미국 내의 2,000여명의 관리자를 중심으로 우수한 업무수행자와 평균 내지 평균 이하의 업무수행자의 역량을 모델링 하면서 역량에 대한 이론적, 실제적 관심이 대두되었다. 90년대에 들어서는 1993년에 L. Spencer와 S. Spencer가 286개의 역량모델을 연구하여 공통적인 역량을 모델링해 내었고, 같은 해 Dubois는 역량모델링 방법 및 인적자원(Human Resource)에의 적용을 연구하였다. 그들의 연구에 따르면, 핵심역량에 3 가지 특성, 즉 '내적 특성', '인과관계', '준거 참조'의 요인이 반드시 포함되어야 한다고 하였다. 내적인 특성에는 동기, 특질, 자기개념, 지식, 기술 등이 포함되어 있으며 인과관계에는 네적 특성 중 동기, 특질, 자기개념이 있는데 이를 통해 행동을 예측할 수 있고 그 행동이 업무성과로 이어진다고 하였다. 그리고 준거참조에는 우수한 수행 (Super Performance)과 효과적 수행으로 나누어 이들 두 집단 간의 차이를 분석해야 한다고 하였다.

항공사 객실서비스의 경우에도 이러한 핵심역량연구에 영향을 받아 관련 연구가 지속적으로 이루어져 왔다. 객실 서비스란 기내에서 승객들에게 제공하는 제반 물적, 인적 서비스의 설계에서부터 생산에 이르기까지의 모든 서비스를 총칭한다. 객실 승무원은 제한된 공간에서 승객에게 기내안전과 항공여행 필요한 정보 그리고 수준 높은 서비스를 제공하여, 목적지까지 편안한 여행이 되도록 최선을 다하는 전문가이며, 기내에서 발생하는 모든 응급상황에 적절히 대처할 수 있도록 훈련된 전문가이기도 하다(이경식, 2004). 항공사 서비스에 있어서 서비스의 초점은 객실 서비스로 집중된다. 오늘날 객실서비스는 승객이 항공사를 선택하는데 가장 우선적으로 고려하는 중요한 요인 중의 하나이다. 객실서비스는 고객과 만나는 시간이 가장 길고 서비스를 마무리하는 단계이며 항공사의 이미지를 좌우하는 가장 중요한 서비스라는 점에서 항공사 서비스의 꽃이라고 할 수 있다. 객실 승무원의 수행효과성을 규명하는 것은 역량연구의 가장 중요한 단계로서 효과적인 업무 수행을 정의할 수 있는 기준이나 객관적인 척도를 규명하는 일이다. 이때 기준이나 척도는 객관적으로 측정할 수 있는 것이어야 한다. 준거집단을 제대로 선정하려면 객관적 실적뿐만 아니라 상급자의 추천, 동료나 부하 직원의 평가 등 모든 자료를 활용해야 한다. 그러나 추천에만 의존하는 것은 위

험하므로 명확한 준거 집단을 얻으려면 여러 가지 기준을 적용하고, 모든 기준에서 합격점을 얻은 사람들을 얻는 것이 최선이다. 유럽의 한 항공사는 역량에 따른 승무원의 수행관리시스템을 개발하였는데 이 시스템 덕으로 고객 서비스의 일인자가 되었다. 승무원의 역량으로서 개인적 영향력, 고객에 대한 배려, 임기응변, 효율성, 고객관리, 팀워크 및 적응력 등 여덟 가지가 밝혀졌다. 승무원과 만난 적이 없는 서비스 관리자와 외부의 평가자가 정기적으로 승객을 가장해서 탑승하여 승무원을 관찰하고 승객과의 중요한 상호작용을 기록하였다. 수행평가 양식에는 역량 척도와 구체적인 채점 근거를 기록할 수 있는 난이 마련되어 있었고 평가자들은 역량에 따른 수행평가를 실시하고, 수행 개선을 위한 피드백과 코칭을 하는 방법에 대해 교육을 받았다. 이렇듯 외국의 이 항공사는 이러한 역량모델을 개발하여, 역할을 성공적으로 수행하는데 필요한 역량들을 설명하였는데, 국내의 항공사들도 역량모델을 바탕으로 인적자원 시스템을 운영하려고 하는 관심과 노력들은 있으나 실제 적용되고 있지는 않은 것이 현실이다. 또 다른 선행 연구에서는 권현택(2003)은 승객과 국적 항공사 객실 승무원을 대상으로 객실 승무원의 핵심역량 강화에 필요한 10가지 항목을 중요도 순으로 번호를 적도록 하는 설문을 하였는데 그 결과 후배양성, 팀워크 향상, 에러발생 사전관리, 개선주도역할, 협력, 수행업무능력, 서비스 매너, 데이터 관리, 고객감동 서비스, 자기관리 등이 중요한 핵심역량으로 인식하고 있음을 알 수 있었다.

마지막으로 기업성과에 있어서는 기업 경쟁력의 원천이 기업 성과에 기인함을 생각할 때 기업 성과의 분석 및 현상 파악이 곧 기업의 경쟁력을 평가하는 척도가 되는 것이다. 지난날 우리나라 기업은 원가우위에 기초한 경쟁을 추구하여 왔으며, 이에 따라 기업 성과의 평가도 주로 재무적인 측면에서 이루어졌다. 그러나 오늘날의 경영환경 하에서 경쟁력을 확보하기 위해서는 재무적 성과와 비재무적 성과가 동시에 실현되어야 한다. Venkatraman and Ramanujam(1987)은 기업 성과로서 재무적 성과, 기업 성과 및 조직 유효성을 들고 있다. 재무적 성과는 판매 성장률, 수익성의 증가, 시장 성장률이 중심이 되며, 이외에 시장 점유율, 품질, 마케팅 유효성 등의 운영적 성과가 포함되어 기업 성과가 측정, 평가된다고 한다. 그러나 본 연구는 재무적인 측면을 배제한 비재무적 측면의 기업성과에 대한 분석을 하였는데, 이는 핵심역량이라는 추상적이며 무형의 요인에 의한 항공사 객실승무원의 자기 평가에 의한 성과 분석을 하고자 하였기 때문이다.

Ⅲ. 연구설계 및 방법

1. 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 항공사에 근무하는 객실승무원의 핵심역량 즉 개인특성역량, 직무수행역량, 대인관계역량, 관리역량, 문제해결역량 등 5가지 핵심역량과 기업성과 간의 영향관계를 파악하기 위해 이론적으로 고찰한 선행연구를 바탕으로 개념의 의미와 측정변수를 다음과 같이 정의하기로 한다. 먼저 핵심역량은 항공사에서 근무하는 우수한 객실승무원이 보이는 고유하고 독특한 행동으로 지식, 기술, 가치, 기타 개인적 특성들이 직무상황에서 통합되어 행동으로 발휘된 것으로 정의하고 하위개념으로는 개인특성역량, 직무수행역량, 대인관계역량, 관리역량, 문제해결 역량의 5가지로 측정하기로 한다. 그리고 기업성과는 종업원만족, 고객만족, 경영성과의 3가지 변수를 도출하였다.

2. 연구 가설의 설정

본 연구에서는 객실승무원의 핵심역량 즉 개인특성역량, 직무수행역량, 대인관계역량, 관리역량, 문제해결역량 등 5가지 핵심역량과 기업성과 간의 영향관계를 파악하기 위해 Eubanks et al(1990), Schippman(1999), 권현택(2003), 박혜영(2006) 등의 선행연구를 바탕으로 도출된 여러 가지 요인들과 연구모형을 토대로 다음과 같은 5개의 가설을 설정하였다.

가설 1 : 개인특성역량은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
가설 2 : 직무수행역량은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
가설 3 : 대인관계역량은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
가설 4 : 관리역량은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
가설 5 : 문제해결역량은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 연구 대상 및 방법

본 조사는 국내 항공사 중 대한항공과 아시아나항공에 근무하는 국제선 승무원을 대상으로 2007년 3월 5일부터 4월 5일까지 300부의 설문지를 배포하여 270부를 회수하였다. 실증분석은 회수된 270부를 활용하여 실시하였다. 본 연구에서는 응답자들의 분포비율을 보기 위하여 빈도분석(Frequence Analysis)을 실시하였으며, 기술통계를 실시하였다. 이러한 분석을 실시한 이유는 각 평가요인별로 응답자들의 분포가 어떻게 이루어지고 있는지, 각 측정항목들의 분포가 과연 정규분포를 이루고 있는지를 확인하기 위해서이다. 또한 다변량 통계기법 중의 하나인 요인분석을 이용하여 핵심역량의 개인특성역량, 직무수행역량, 대인관계역량, 관리역량, 문제해결역량, 기업성과를 구성하는 변수들을 몇 가지 동질적인 차원으로 보다 이해하기 쉽게 하기 위해 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였으며, 이 요인들이 동질적인 변수로 구성되어 있는지를 확인하기 위하여 신뢰도분석(Reliability Analysis)을 실시하였

다. 가설의 검증은 SPSS 12.0 통계 패키지 프로그램을 이용하여 다중회귀분석 (Multi-Regression Analysis)을 실시하였다.

Ⅳ. 분석 결과 및 해석

1. 조사대상자의 인구통계적 특성

본 연구의 설문에 응답한 인구 통계적 특성은 <표 1>과 같다. 성별은 남자가 28명(10.4%), 여자가 242명(89.6%)으로 나타났으며, 연령은 31~35세가 102명(37.8%)으로 가장 높게 조사되었으며, 그 다음으로 26~30세가 99명(36.7%), 40세 이상이 27명

<표 1> 조사대상자의 인구통계적 특성 분석 결과

변수 명	설문지 구성	빈도	비율(%)
성 별	남	28	10.4
	여	242	89.6
연 령	20세 미만	17	6.3
	26 ~ 30세	99	36.7
	31 ~ 35세	102	37.8
	36 ~ 40세	25	9.3
	41세 이상	27	10.0
결혼여부	기혼	70	25.9
	미혼	200	74.1
학 력	전문대 졸업	61	22.6
	대학교 졸업	196	72.6
	대학원 재학 이상	13	4.8
재직기간	2년 미만	40	14.8
	2 ~ 5년	71	26.3
	6 ~ 10년	93	34.4
	10년 이상	66	24.4
현 직급	승무원	169	62.6
	부사무장	63	23.3
	사무장	31	11.5
	선임사무장	7	2.6
주 업무위치	economy	90	33.3
	business	70	25.9
	first	69	25.6
	cabin-manager	41	15.2

(10.0%), 36~40세가 25명(9.3%), 25세 이하(6.3%)의 순으로 나타났다. 결혼여부는 기혼이 70명(25.9%), 미혼이 200명(74.1%)으로 나타났고, 학력은 전문대 졸업이 61명(22.6%), 대학교 졸업은 196명(72.6%), 대학원 재학 이상이 13명(4.8%)으로 나타났다. 재직기간은 2년 미만이 40명(14.8%), 2~5년이 71명(36.3%), 6~10년이 93명(34.4%), 10년 이상이 66명(24.4%)으로 나타났다. 현 직급은 승무원이 169명(62.6%), 부사무장이 63명(23.3%), 사무장이 31명(11.5%), 선임사무장이 7명(2.6%)으로 나타났고 주 업무위치는 economy는 90명(33.3%), business는 70명(25.9%), first가 69명(25.6%), cabin-manager가 41명(15.2%)으로 나타났다.

2. 측정변수의 신뢰도 및 타당성 분석(요인분석)

개인특성역량에 대한 요인분석 결과 <표 2>와 같이 고유값(Eigen Value)이 1 이상인 최종요인 5개가 추출되었으며, 이 5개의 요인이 설명하는 총 분산 설명력은 68.377%이다. 요인분석 결과 개인특성역량에 대한 5가지 요인은 각각 '직업긍정성', '이미지관리', '자기조절', '친화력', '외국어활용능력'으로 명명되었다.

<표 2> 신뢰성 및 타당성 검증을 위한 개인특성역량 요인분석

문항내용	직업 긍정성	이미지 관리	자기 조절	친화력	외국어 활용 능력	공통치	항목-전체 상관성	Cronbach's α
내일 만족 내일 즐김 내일 자랑스러움	0.842 0.824 0.683					0.747 0.724 0.598	0.590 0.603 0.512	0.742
단정하고 깔끔함 승무원 품위		0.919 0.897				0.877 0.850	0.740 0.740	0.850
자신의 일 충실노력 문제에 대해 희망적 신중한 행동			0.825 0.716 0.675			0.725 0.576 0634	0.537 0.403 0.340	0.591
불임성 동료와의 일 즐거움 다정다감함 융성과 어조				0.742 0.683 0.588		0.603 0.513 0.531	0.397 0.260 0.311	0.504
외국인 고객과의 원활한 의사소통					0.899	0.827	-	-
Eigen value	3.043	1.570	1.431	1.136	1.026			
분 산(%)	25.357	13.081	11.924	9.468	8.547			
누적분산(%)	25.357	38.438	50.362	59.830	68.377			

직무수행역량에 대한 요인분석 결과 <표 3>과 같이 고유값(Eigen Value)이 1 이상인 최종요인 3개가 추출되었으며, 이 3개의 요인이 설명하는 총 분산 설명력은

71.463%이다. 요인분석 결과 직무수행역량에 대한 3가지 요인은 각각 '정확성', '주도성', '성취지향성'으로 명명되었다.

<표 3> 신뢰성 및 타당성 검증을 위한 직무수행역량 요인분석

문항내용	정확성	주도성	성취 지향성	공통치	항목-전체 상관성	Cronbach's α
업무자료 관리	0.827			0.715	0.613	0.741
업무개선의견 제시	0.816			0.732	0.597	
비행정보 미리 파악	0.731			0.714	0.563	
적극적인 승객응대		0.802		0.649	0.371	0.541
irregular상황하신속한 대응		0.770		0.680	0.371	
빠른 업무처리			0.806	0.769	0.367	0.511
아낌없는 시간과 물자 투자			0.786	0.743	0.367	
Eigen value	2.718	1.200	1.085			
분 산(%)	38.824	17.143	15.496			
누적분산(%)	38.824	55.967	71.463			

<표 4> 신뢰성 및 타당성 검증을 위한 대인관계역량 요인분석

문 항 내 용	고 객 지향성	관 계 형 성	대 인 이 해	영향력	공통치	항목-전체 상관성	Cronbach's α
고객만족서비스	0.821				0.752	0.734	0.834
고객입장고려	0.798				0.692	0.667	
고객기대심리 예측 후 대처	0.744				0.719	0.716	
고객불만 신속/적극적 해결	0.736				0.580	0.560	
동료와 개인적 유대관계 중시		0.849			0.765	0.643	0.726
동료와 업무상 친밀관계 유지		0.792			0.705	0.640	
사람들과 쉽게 친해짐		0.610			0.529	0.393	
상대방반응 항상 주의			0.909		0.890	0.793	0.801
상대방 사고방식/태도요구 파악			0.866		0.854	0.720	
타인 기분감정 배려			0.534		0.534	0.459	
주도권위해 전문가 및 타인 이용				0.889	0.820	0.477	0.618
자신의 제한 이해 노력				0.735	0.705	0.477	
Eigen value	4.655	1.423	1.280	1.188			
분 산(%)	38.794	11.855	10.667	9.901			
누적분산(%)	38.794	50.649	61.316	71.217			

대인관계역량에 대한 요인분석 결과 <표 4>와 같이 고유값(Eigen Value)이 1 이상인 최종요인 4개가 추출되었으며, 이 4개의 요인이 설명하는 총 분산 설명력은71.217%이다. 요인분석 결과 대인관계역량에 대한 4가지 요인은 각각 '고객지향성', '관계형성', '대인이해', '영향력'으로 명명되었다.

관리역량에 대한 요인분석 결과 <표 5>와 같이 고유값(Eigen Value)이 1 이상 요인이 3개가 추출되고 팀 리더십 요인은 고유값(Eigen Value)이 0.851로 추출되었으나 충분한 분산값(7.092)을 가지고 있어 최종 요인으로 4개를 추출하였다. 이 4개의 요인이 설명하는 총 분산 설명력은 74.576%이다. 요인분석 결과 관리역량에 대한 4가지 요인은 각각 '팀워크 및 협력', '타인육성', '지시', '팀 리더십'으로 명명되었다.

<표 5> 신뢰성 및 타당성 검증을 위한 관리역량 요인분석

문 항 내 용	팀워크 및 협력	타인 육성	지 시	팀 리더십	공통치	항목-전체 상관성	Cronbach's α
분위기 조성 노력	0.884				0.859	0.794	
사기진작 노력	0.849				0.861	0.759	0.841
동료의견 존중	0.733				0.644	0.597	
감정이 배제된 후배지적		0.834			0.791	0.720	
후배업무능력형성을 위한 조언 및 시범		0.797			0.835	0.828	0.876
후배에게 경험을 통한 성장기회 제공		0.708			0.835	0.739	
공개적 업무내용 체크			0.822		0.746	0.606	
효율적인 업무분담			0.759		0.721	0.640	0.761
후배에게 최상의 서비스 요구			0.721		0.638	0.585	
항상 공정한 대면				0.803	0.717	0.468	
후배에게 모범적				0.703	0741	0.687	0.748
팀을 위한 노력				0.663	0.626	0.602	
Eigen value	5.589	1.031	1.209	0.851			
분 산(%)	46.573	10.838	10.073	7.092			
누적분산(%)	46.573	57.411	67.484	74.576			

문제해결역량에 대한 요인분석 결과 <표 6>과 같이 고유값(Eigen Value)이 1 이상인 최종요인 2개가 추출되었으며, 이 2개의 요인이 설명하는 총 분산 설명력은 68.646%이다. 요인분석 결과 문제해결역량에 대한 2가지 요인은 각각 '분석적 사고', '개념적 사고'로 명명되었다.

<표 6> 신뢰성 및 타당성 검증을 위한 문제해결역량 요인분석

문 항 내 용	분석적 사고	개념적 사고	공 통 치	항목-전체 상관성	Cronbach's α
업무중요도 순 처리	0.887		0.791	0.616	
순차적인 업무 처리	0.852		0.799	0.702	0.777
원인분석과 결과 예측	0.609		0.552	0.535	
상황핵심 파악		0.870	0.791	0.680	
문제핵심 파악		0.864	0.765	0.579	0.730
상식/경험에 의한 상황분석		0.522	0.421	0420	
Eigen value	3.082	1.036			
분 산(%)	51.375	17.271			
누적분산(%)	51.375	68.646			

기업성과에 대한 요인분석 결과 <표 7>과 같이 고유값(Eigen Value)이 1 이상인 최종요인 3개가 추출되었으며, 이 3개의 요인이 설명하는 총 분산 설명력은 73.883% 이다. 요인분석 결과 기업성과에 대한 3가지 요인은 각각 '경영성과', '종업원만족', '고객만족'으로 명명되었다.

<표 7> 신뢰성 및 타당성 검증을 위한 기업성과 요인분석

문 항 내 용	경영성과	종업원 만족	고객만족	공통치	항목-전체 상관성	Cronbach's α
타 업체대비 고객평가 우수	0.888			0.833	0.829	
타 업체대비 서비스품질우수	0.879			0.830	0.833	0.899
좋은 기업이미지	0.838			0.753	0.765	
많은 Repeater	0.802			0.697	0.719	
동료와의 일 만족		0.834		0.713	0.580	
직무내용 만족		0.755		0.667	0.595	0.756
상사와의 일 만족		0.698		0.620	0.595	
적은 서비스 complain			0.873	0.813	0.344	0.507
고객의 전반적인 만족			0.725	0.723	0.344	
Eigen value	4.152	1.317	1.180			
분 산(%)	46.130	14.638	13.115			
누적분산(%)	46.130	60.768	73.883			

3. 가설 검증의 결과

가. 가설1의 검증 결과

개인특성역량은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설1을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 단, 기업성과가 경영성과, 종업원만족, 고객만족 등 3요인으로 구성되어 있어 3번의 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 8>에 나타난 것처럼 3가지 회귀모형 모두 통계적으로 유의한 결과가 나왔다. 경영성과에 있어서는 직업긍정성, 이미지관리, 자기조절, 친화력 요인이 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며 종업원만족에서는 직업긍정성과 이미지관리만이 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 고객만족에서는 이미지관리만이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 8> 개인특성역량이 기업성과에 미치는 영향분석

구분	변수 명	회귀계수	표준오차	β	t값	유의도
경영성과	직업긍정성	0.137	0.055	0.137	2.486	0.014*
	이미지관리	0.144	0.055	0.144	2.612	0.010*
	자기조절	0.303	0.055	0.303	5.488	0.000**
	친화력	0.234	0.055	0.234	4.237	0.000**
	외국어활용능력	-0.090	0.055	-0.090	-1.632	0.014
	R^2=0.194 상수=4.162E-16 수정R^2=0.179 F=12.748 p=0.000**					
종업원 만족	직업긍정성	0.304	0.057	0.304	5.280	0.000**
	이미지관리	0.139	0.057	0.139	2.425	0.016*
	자기조절	0.070	0.057	0.070	1.226	0.221
	친화력	0.103	0.057	0.103	1.800	0.073
	외국어활용능력	-0.001	0.057	-0.001	-0.017	0.986
	R^2=0.127 상수=-9.0E-17 수정R^2=0.111 F=7.701 p=0.000**					
고객만족	직업긍정성	0.006	0.059	0.006	0.099	0.921
	이미지관리	0.275	0.059	0.275	4.678	0.000**
	자기조절	0.044	0.059	0.044	0.749	0.454
	친화력	-0.025	0.059	-0.025	-0.417	0.677
	외국어활용능력	0.096	0.059	0.096	1.631	0.104
	R^2=0.087 상수=-2.1E-16 수정R^2=0.070 F=5.058 p=0.000**					

*p<0.05, **p<0.01

나. 가설2의 검증결과

직무수행역량은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설2를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 단, 기업성과가 경영성과, 종업원만족, 고객만족 등 3요인으로 구성되어 있어 3번의 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 9>에 나타난 것처럼 3가지 회귀모형 모두 통계적으로 유의한 결과가 나왔다. 경영성과에 있어서는 정확성, 주도성, 성취지향성 요인이 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며

종업원만족에서도 정확성, 주도성, 성취지향성 요인 모두가 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 고객만족에서는 정확성, 주도성만이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 9> 직무수행역량이 기업성과에 미치는 영향분석

구분	변수 명	회귀계수	표준오차	β	t값	유의도
경영성과	정확성	0.312	0.057	0.312	5.505	0.000**
	주도성	0.162	0.057	0.162	2.856	0.005**
	성취지향성	0.158	0.057	0.158	2.799	0.005**
	R^2=0.148 상수=4.117E-16 수정R^2=0.139 F=15.432 p=0.000**					
종업원 만족	정확성	0.197	0.057	0.197	3.470	0.001**
	주도성	0.197	0.057	0.197	3.473	0.001**
	성취지향성	0.254	0.057	0.254	4.478	0.000**
	R^2=0.142 상수=-1.4E-16 수정R^2=0.133 F=14.720 p=0.000**					
고객만족	정확성	0.188	0.059	0.188	3.182	0.002**
	주도성	0.174	0.059	0.174	2.934	0.004**
	성취지향성	0.047	0.059	0.047	0.798	0.426
	R^2=0.068 상수=2.084E-17 수정R^2=0.057 F=6.456 p=0.000**					

*p<0.05, **p<0.01

다. 가설3의 검증 결과

대인관계역량은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설3을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 단, 기업성과가 경영성과, 종업원만족, 고객만족 등 3 요인으로 구성되어 있어 3번의 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 10>에 나타난 것처럼 3가지 회귀모형 모두 통계적으로 유의한 결과가 나왔다. 경영성과에 있어서는 고객지향성, 관계형성, 대인이해, 영향력 요인 모두 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며 종업원만족에서도 고객지향성, 관계형성만이 그리고 고객만족에서는 고객지향성, 대인이해, 영향력 요인이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

라. 가설4의 검증 결과

관리역량은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설4를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 단, 기업성과가 경영성과, 종업원만족, 고객만족 등 3 요인으로 구성되어 있어 3번의 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 11>에 나타난 것처럼 3가지 회귀모형 모두 통계적으로 유의한 결과가 나왔다. 경영성과에 있어서는 팀워크, 타인육성, 팀리더십 요인에서 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으

<표 10> 대인관계역량이 기업성과에 미치는 영향분석

구분	변수 명	회귀계수	표준오차	β	t값	유의도
경영성과	고객지향성	0.286	0.056	0.286	5.105	0.000**
	관계형성	0.167	0.056	0.167	2.990	0.003**
	대인이해	0.198	0.056	0.198	3.530	0.000**
	영향력	0.145	0.056	0.145	2.599	0.010*
	R^2=0.170 상수=3.998E-16 수정R^2=0.157 F=13.554 p=0.000**					
종업원 만족	고객지향성	0.223	0.056	0.223	4.012	0.000**
	관계형성	0.347	0.056	0.347	6.241	0.000**
	대인이해	0.074	0.056	0.074	1.332	0.184
	영향력	-0.068	0.056	-0.068	-1.229	0.220
	R^2=0.180 상수=-1.8E-16 수정R^2=0.168 F=14.583 p=0.000**					
고객만족	고객지향성	0.211	0.058	0.211	3.642	0.000**
	관계형성	-0.038	0.058	-0.038	-0.664	0.507
	대인이해	0.166	0.058	0.166	2.863	0.005**
	영향력	0.197	0.058	0.197	3.411	0.001**
	R^2=0.112 상수=6.875E-17 수정R^2=0.099 F=8.384 p=0.000**					

*p<0.05, **p<0.01

<표 11> 관리역량이 기업성과에 미치는 영향분석

구분	변수 명	회귀계수	표준오차	β	t값	유의도
경영성과	팀워크 및 협력	0.322	0.054	0.322	5.982	0.000**
	타인육성	0.269	0.054	0.269	4.990	0.000**
	지시	0.098	0.054	0.098	1.813	0.071
	팀 리더십	0.214	0.054	0.214	3.965	0.000**
	R^2=0.231 상수=4.212E-16 수정R^2=0.220 F=19.925 p=0.000**					
종업원 만족	팀워크 및 협력	0.308	0.055	0.308	5.645	0.000**
	타인육성	0.321	0.055	0.321	5.889	0.000**
	지시	0.042	0.055	0.042	0.767	0.444
	팀 리더십	0.103	0.055	0.103	1.891	0.060
	R^2=0.221 상수=-7.8E-17 수정R^2=0.199 F=17.679 p=0.000**					
고객만족	팀워크 및 협력	0.045	0.056	0.045	0.810	0.419
	타인육성	0.101	0.056	0.101	1.800	0.073
	지시	0.239	0.056	0.239	4.275	0.000**
	팀 리더십	0.320	0.056	0.320	5.725	0.000**
	R^2=0.172 상수=5.273E-17 수정R^2=0.159 F=13.737 p=0.000**					

*p<0.05, **p<0.01

며 종업원만족에서는 팀워크, 타인육성 요인에서 그리고 고객만족에서는 지시와 팀리더십 요인에서만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마. 가설 5의 검증 결과

문제해결역량은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설5를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 단, 기업성과가 경영성과, 종업원만족, 고객만족 등 3 요인으로 구성되어 있어 3번의 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 12>에 나타난 것처럼 3가지 회귀모형 모두 통계적으로 유의한 결과가 나왔다. 경영성과에 있어서는 분석적 사고와 개념적 사고 모두 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며 종업원만족에서는 분석적 사고가 그리고 고객만족에서는 개념적 사고만이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 12> 문제해결역량이 기업성과에 미치는 영향분석

구분	변수 명	회귀계수	표준오차	β	t값	유의도
경영성과	분석적 사고	0.410	0.052	0.410	7.939	0.000**
	개념적 사고	0.348	0.052	0.348	6.746	0.000**
	R^2=0.289 상수=4.490E-16 수정R^2=0.284 F=54.272 p=0.000**					
종업원만족	분석적 사고	0.179	0.060	0.179	2.992	0.003**
	개념적 사고	-0.095	0.060	-0.095	-1.586	0.114
	R^2=0.041 상수=-9.5E-17 수정R^2=0.034 F=5.734 p=0.004**					
고객만족	분석적 사고	0.185	0.060	0.185	3.078	0.002**
	개념적 사고	0.034	0.060	0.034	0.569	0.570
	R^2=0.035 상수=2.334E-17 수정R^2=0.028 F=4.899 p=0.008**					

*p<0.05, **p<0.01

Ⅴ. 결 론

본 연구는 항공사를 대상으로 객실승무원의 핵심역량이 기업성과에 미치는 영향에 대해 실증적으로 연구하기 위한 것이다. 본 연구의 결과 및 시사점을 제시하면 다음과 같다. 본 연구의 실증분석 결과 객실승무원의 핵심역량은 개인특성역량, 직무수행역량, 대인관계역량, 관리역량, 문제해결역량 등 전부 5가지 유형으로 구성되어 있음을 알 수 있었다. 이는 향후 항공사 관련 핵심역량연구에 있어 측정변수와 관련하여 다소 참조가 될 수 있으리라 기대된다. 다음으로 핵심역량과 기업성과간의 영향관계를 분석한 결과, 이들 구성개념간에는 통계적으로 유의한 결과가 나타나 본 연구에서

수용한 선행연구를 지지하고 있다. 먼저 가설 1의 검증에서는 개인특성역량의 5가지 요인 즉 직업긍정성, 이미지관리, 자기조절, 친화력, 외국어활용능력이 기업성과의 경영성과, 종업원만족, 고객만족에 부분적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 항공사가 기업의 성과를 높이는 방안을 모색할 경우 기업성과의 구성요인별 중요한 개인특성역량 요인이 있음을 인지해야 할 것이다. 직원 자신이 느끼는 일에 대한 만족감과 직원의 단정하고 깔끔한 외모, 일에 대한 개인적 노력, 동료와의 관계 등을 통해 기업의 경영성과를 높이고 항공승무원의 직무만족은 직원 자신이 느끼는 일에 대한 즐거움과 만족을 높일 수 있는 방안을 모색해야 한다. 또한 고객만족은 항공승무원의 단정하고 깔끔한 외모와 품위 관리에 힘써야 한다. 가설 2의 검증에서는 직무수행역량의 3가지 요인 즉 정확성, 주도성이 기업성과의 모든 요인에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 성취지향성은 기업성과의 경영성과와 종업원만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 항공사의 기업성과를 전반적으로 향상시키기 위해서는 직무수행역량의 정확성 요인과 주도성요인이 중요한 것을 알 수 있다. 이로써 항공사의 객실승무원은 적극적으로 승객을 응대하고 업무처리향상능력을 위한 개인적인 노력 뿐 만 아니라 업무에 대해 정확한 이해가 절실히 필요하다. 가설 3의 검증에서는 대인관계역량의 4가지 요인 즉 고객지향성, 관계형성, 대인이해, 영향력이 기업성과의 경영성과, 종업원만족, 고객만족에 부분적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 특히 고객지향성 요인이 기업성과의 모든 요인에 긍정적인 영향을 미치고 있으며 가장 큰 영향관계를 보이고 있다. 이를 통해 객실승무원의 고객에 대한 서비스 지향성을 향상시킴으로서 기업의 성과를 향상시킬 수 있을 것이다. 그러나 객실승무원이 자신의 한계에 대한 파악하는 것은 종업원 만족 향상에 부정적인 결과를 야기 시킬 가능성을 보유하고 있음을 유념해야 한다. 가설 4의 검증에서는 관리역량의 4가지 요인 즉 팀워크 및 협력, 타인육성, 지시, 팀 리더십이 기업성과의 경영성과, 종업원만족, 고객만족에 부분적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 팀워크 및 협력은 기업성과의 경영성과 요인과 종업원만족에 영향을 미치고 고객만족에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 지시와 팀 리더십은 고객만족에는 영향을 미치며 경영성과와 종업원만족에는 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있다. 이를 통해 동료 및 후배에게 서비스를 요구하는 것보다 후배를 인정하고 후배의 능력향상을 위한 배려를 통한 근무분위기 조성함으로써 기업의 경영성과와 종업원 만족의 향상을 도모할 수 있으며 고객만족을 위해서는 후배에 대한 대고객서비스 요구와 업무를 분담해야 한다. 가설 5의 검증에서는 문제해결역량의 2가지 요인 즉 분석적 사고, 개념적 사고가 기업성과의 경영성과, 종업원만족, 고객만족에 부분적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 특히 문제해결역량의 분석적 사고 요인이 기업성과의 모든 요인에 긍정적인 영향을 관계를 보이고 있다. 이를 통해 항공사의 기업성과를 향상시키기 위해서는 객실승무원이 정확한 문제 상황에 대한 파악뿐만 아니라 특히 업무 중요성에 따른 순차적인 업무

적 처리가 매우 중요하다 하겠다. 기업성과에 미치는 변수는 직무만족, 권한위양 등 여러 가지 변수를 상정할 수 있는데 본 연구에서 설정한 핵심역량 또한 기업성과에 유의적인 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 기업이 추구하는 목표달성에 효율적으로 대응할 수 있도록 향후에는 조직구성원의 핵심역량을 강화하는 전략을 수립할 필요가 있으며 이것이 본 연구의 결과가 가지는 학문적 의의라 볼 수 있을 것이다. 마지막으로 본 연구의 문제점 및 향후 과제로서는 핵심역량을 도출하는 과정에서 도출된 5가지 핵심역량이 항공사 객실승무원의 많은 핵심역량들을 대변할 수 있는가에 대한 과학적 신뢰성을 확보하지 못하였다. 그리고 교육부문에서의 활용으로, 항공사 객실승무원의 역량모델은 교육훈련을 통해 개발할 행동과 기술의 목록을 구체적으로 제공해주기 때문에 객실승무원의 교육과정 개발에 유용하게 활용할 수 있는 연구 및 예비 승무원을 위한 승무원 양성교육 기관 및 항공사 내 교육기관에서의 역량중심 교육과정의 연구 등으로 이어질 수 있을 것으로 기대된다.

참 고 문 헌

[1] 권현택(2003), 항공사 객실승무원의 핵심역량 결정요인에 관한 연구, 한국항공대학 경영대학원 석사학위논문.

[2] 김문희(2005), 항공사 객실승무원의 핵심역량모델링, 고려대학교 교육대학원 석사 학위 논문.

[3] 김재원(2006), 항공사조직의 서비스지향성이 기업성과에 미치는 영향, 관광·레저 연구, 18(4), pp. 93~113.

[4] 민병모, 박동건, 정재창 역(1998), 핵심역량 모델의 개발과 활용, 서울, PSI컨설팅.

[5] 박혜영(2006), 항공사 객실승무원의 역량요인에 관한 실증적 분석, 경영연구, 21(3), pp. 29-56.

[6] Collin A.(1989), Managers Competence, Rhetoric, Reality, and Research, *Personnel Review*, 74(5), pp. 65-75.

[7] Dubois D.(1993), *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change*, Amherst, MA: HRD Press.

[8] Eubanks J. L. and Marshall J. B. and O'Driscoll M. P.(1990), A Competency model for OD practitioners, *Training & Development Journal*, Nov, pp. 85-90.

[9] Ghiselli E. E. and Campbell J. P. and Zedeck S.(1981), *Measurement Theory for the Behavioral Sciences*, San Francisco, Freeman.

[10] Lewin A. Y. and Zwany A.(1976), *Peer Nomination, A Model, Literature Critique, and A Paradigm for Research*, Springfield, VA, National

Technical Information Service.

[11] McClelland D. C.(1973), Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28(1), pp. 1-14.

[12] McLagan P. A.(1997), Competencies, The Next Generation, *Training & Development Journal*, May, pp. 73-77.

[13] Prahalad C. K. and Hamel G.(1990), The Core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 67(3), pp. 79-91.

[14] Schippman J. S.(1999), *Strategic job modeling, Working at core of integrated human resources*, Mahwah, NJ, Erlbaum.

[15] Spencer L. M. and Spencer S. M.(1993), *Competence at Work, Model for Superior Performance*, New York, Wiley.

[16] Zingheim and Ledford and Schuster(1996), *Competencies and Competency Models, Raising the Bar, Using Competencies to Enhance Employee Performance*, American Compensation Association.