

http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2024.10.2.257

JCCT 2024-3-31

## 항공사 객실승무원에게 요구되는 역량에 대한 객실승무원들의 주관적 인식 유형 연구

### A Study on the Subjective Perception Types of the Competencies Required of Airline Cabin Crew Members

박혜정\*, 박현빈\*\*, 이연숙\*\*\*

Hye Jung Park\*, Hyun Been Park\*\*, Yeon Sook Lee\*\*\*

**요약** 본 연구는 항공사 객실승무원에게 요구되는 역량을 파악하기 위해 객실승무원들의 주관적 인식 유형과 유형별 특성을 Q-방법론을 활용하여 분석하였다. 33개의 Q-표본과 33명의 P-표본을 대상으로 하여 Ken-Q Analysis 프로그램으로 분석한 결과, '체력 및 외모적 자질 중시형', '직무수행능력 중시형', '의사소통능력 중시형', '직업정신 중시형' 등 4가지 유형을 확인하였다. 대부분의 유형에서 체력적인 요소, 비상상황 대처능력, 업무 책임감의 중요성에 대해 높은 동의를 나타내었다. 연구 결과의 유형별 특성을 기초자료로 항공사 교육훈련 및 항공서비스 전공 학과의 효과적인 교육과정 개발에 활용할 수 있을 것이며, 객실승무원을 희망하는 취업 준비생에게 직무 이해를 돕고 필요한 역량을 함양할 수 있는 참조자료가 될 수 있을 것이다.

**주요어** : 항공사 객실승무원, 객실승무원 역량, Q-방법론

**Abstract** This study analyzed the characteristics of each type of subjective perception of cabin crew by applying Q-methodology to understand the competencies required of airline cabin crew. As a result of analyzing 33 Q-samples and 33 P-samples using the Ken-Q Analysis program, four types were identified: "Physical strength and appearance quality-oriented", "job performance-oriented", "communication ability-oriented", and "job consciousness-oriented". Most types showed high agreement on physical factors, ability to cope with emergency situations and work responsibility. The results can be used as basic data to develop effective curriculum for airline training course and airline service majors, and it can be a reference material to help job seekers understand the job and cultivate necessary competencies.

**Key words** : Airline Cabin Crew, Competency, Q-methodology

#### 1. 서론

항공산업은 코로나 19로 인한 침체기 이후 여객 수요가 점차 빠른 속도로 회복되면서 항공사별로 수익성 회복을 위한 다양한 노력을 강구하고 있다. 조직의 인적 자

본은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치며 불확실한 경영 환경 변화에 보다 유연하게 대응하는데 중요한 영향을 미치게 되므로[1], 기업이 경쟁력을 갖추고 발전의 흐름에 적응하기 위해서는 우수한 인재를 확보하고 육성하는 일이 중요하다[2]. 항공산업의 경쟁적인 시장 환경에서

\*정회원, 수원과학대학교 항공관광과 부교수 (제1저자)  
\*\*정회원, 경희대학교 관광학과 박사 (참여저자)  
\*\*\*정회원, 중원대학교 항공서비스학과 부교수 (교신저자)  
접수일: 2024년 1월 3일, 수정완료일: 2024년 1월 27일  
게재확정일: 2024년 2월 2일

Received: January 3, 2024 / Revised: January 27, 2024

Accepted: February 2, 2024

\*\*\*Corresponding Author: irin21@jwu.ac.kr

Dept. of Airline Service, Jungwon Univ, Korea

항공운송서비스 전 과정에 있어서 승객과 가장 오랜 시간의 접점 서비스 제공자인 객실승무원은 승객 만족의 주요 차별화 요인으로 강조되어 왔으며[3][4], 객실승무원의 역량은 고객의 인식과 만족도에 큰 영향을 미치고 항공서비스의 품질을 결정짓는 중요한 역할을 하며 기업 성과에 영향을 미치게 된다[5][6][7].

역량이란 특정 직업의 직무수행에 효과적이거나 우수한 성과를 얻을 수 있는 수행자의 내재적 특성, 기술, 지식체계 등을 포함하여 구체적인 작업의 형태로 제시된 직무에 요구되는 능력을 의미하며[8], 개인의 역량은 모든 종류의 업무와 상황과 관련하여 기본적인 성격적 특성과 관련되어 있고 개인이 지닌 성격과 태도는 훈련을 통해 학습되고 쉽게 변화하기 어렵다[9][10][11]. 항공객실서비스의 경우 비행 중 예상하지 못한 상황에서의 대처능력 등은 오로지 승무원의 개인역량에서 수행되므로[12], 항공사는 채용단계에서부터 현장에 맞는 역량을 갖춘 인재를 선호하게 되며 특히 교육을 통해 변화시키기 어려운 동기나 태도를 잘 갖춘 사람을 채용하고자 한다.

객실승무원에 관한 선행연구는 주로 직무성과와 만족도를 높이는 요인을 찾는 연구가 수행되어 왔으나[13], 최근 역량과 자질에 대한 관심을 갖고 객실승무원에게 요구되는 역량에 관해 주로 정량적 연구가 수행되었으며, 주관적 인식 유형 연구[14][15]가 항공서비스전공 학생들을 대상으로 수행된 바 있다.

본 연구에서는 역량이 직무 상황과 개인의 직무에 대한 인식을 반영한다는 개념 정의를 기반으로[16], 구성원들 개인의 주관적 인식 속에서 공통된 패턴을 발견하고 그것을 통해 설명하는 주관적 인식 유형을 파악하고자 한다. 따라서 객실승무원에게 요구되는 역량을 파악하는데 있어서 현재 근무하고 있는 객실승무원들이 어떠한 점을 중요하게 인식하고 있는지 주관적 인식 유형을 분석하고, 유사하게 인식하는 유형별로 집단화하여 각 유형의 특성을 분석하고자 하는 데 목적이 있다.

본 연구 결과를 통해 다양하게 논의되고 있는 객실승무원에게 요구되는 역량에 대한 실질적인 정보를 제공함으로써 항공사는 현장의 요구에 부합하는 인재 채용 및 교육 훈련에 필요한 명확한 기준을 정립할 수 있을 것이며, 궁극적으로 기업의 성과 향상에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다. 또한, 항공서비스전공 학과의 교과과정 운영에 객실승무원에게 요구되는 역량의 유형별 특성을 중심으로 한 역량 교육과정 개발의 기초자료를

제공함으로써 효과적인 교육 방향과 지침을 제시하게 될 것이다. 아울러, 객실승무원을 희망하는 취업 준비생들에게 직무의 이해를 돕고 필요 역량을 함양할 수 있는 참조자료가 될 것이라고 본다.

## II. 이론적 배경

### 1. 역량(力量: competency)의 개념

역량의 개념은 McClelland[17]가 개인의 성과를 다양한 심리적, 행동적 특성으로 설명하고 행동 형태에 초점을 맞추으로써 직무를 수행하는데 지능보다 역량이 실제 성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 주장하면서 주목을 받은 이후, ‘주어진 직업이나 역할에서 업무의 효율성을 높이고 우수성을 보이는 개인의 내재적 특성’으로 정의되어 왔다[18][19]. 관련 연구에서 주로 인용되고 있는 Spencer and Spencer[20]는 역량에 대해 특정한 상황이나 직무수행과정에서 성취기준에 기초하여 우수성에 기여하는 효과적이고 뛰어난 성과를 이끌어내는 개인의 내재적 특성으로 정의하고, 구성요소를 동기(Motivate), 특질(Traits), 자아개념(Self-concept), 지식(Knowledge), 기술(Skill) 등으로 제시하였으며, 상대적으로 가시적인 지식과 기술은 교육으로 개발이 가능하지만 동기, 특질, 자아개념은 인간 내면에 있는 것으로 쉽게 바꾸지 못한다고 하였다. 한편, Sparrow[21]는 개인역량에 조직 차원의 개념을 반영하여 개인역량, 관리역량, 조직역량으로 정리하였으며, Schippmann et al[22]은 역량을 특정한 작업이나 활동에서의 성공적인 수행이나 특정한 지식이나 기술에서의 적절한 지식이며, 측정 가능하고 업무와 관련된 개인의 행동적인 특성에 기초한 개념으로 정의하였다.

역량에 관해서 학습 영역과 학자에 따라 주관점이 다르나, 개인이 특정 영역이나 과제에서 우수성을 발휘할 수 있도록 하는 개인의 고유한 특성으로 요약될 수 있으며, 효과적인 과제를 수행하기 위한 속성과 관련이 있다[2]. 본 연구에서 역량은 선행연구들의 개념 정의에 기초하여 ‘근무환경에서 직무수행을 위한 우수하고 효과적인 개인적 특성, 지식 및 기술’이라고 정의하고자 한다.

### 2. 객실승무원의 역량에 관한 선행연구

객실승무원의 역량에 관한 국내 연구에서는 주로 Spencer and Spencer[20]의 대인 서비스직 일반역량모델을 바탕으로 객실승무원의 공통적인 역량을 추출하고 모

텔링하였다[14]. 박혜영[5]은 우수한 승무원의 역량은 성취와 행동, 대인서비스, 개인효과성임을 밝혔고, 이동희[23]는 비가시적이며 개발이 어려운 역량인 개인의 내적 특성, 자아개념 등의 중요도가 전문적 지식과 스킬과 같은 역량보다도 훨씬 더 높게 나타남을 밝혔으며, 김영미 외[24]는 ‘근무환경 적응능력 및 직업정신’이 가장 중요한 객실승무원의 역량이라는 결론을 도출하였다. 권도희[6]는 외국항공사에 근무하는 한국인 객실승무원 역량의 중요도 연구에서 신체적 특성이 가장 중요한 역량임을 밝혔으며, 유정선[25]은 객실승무원의 개인역량 중 전문성이 조직몰입과 고객지향성에 정(+의 영향을 미치는 결과를 밝혔다. Gibbs et al[4]은 객실승무원의 서비스 성과와 승객만족도 향상을 위한 역량기반교육 연구에서 스트레스 관리, 갈등상황 처리, 인간관계기술, 양질의 고객서비스 제공의 네 가지 역량을 제시했으며, Park and Park[2]은 객실승무원의 직무를 고려한 역량의 특성과 유형을 체계적으로 분석하고 정리함으로써 객실승무원의 개인역량을 기술, 지식, 능력 등으로 구분하여 정의하고 직무만족에 긍정적인 영향이 있음을 밝혔다.

Tsenddulam et al[26]은 객실승무원의 직무역량을 안전관리, 안전책임, 서비스 등으로 구분하여 브랜드 이미지와 재이용의도에 정(+의 영향을 미치는 결과를 밝혔으며, 오주연과 김효중[12]은 개인적특성, 직무전문성, 대인관계, 상황대처, 의사소통 등 역량요인을 측정 지표로 하여 개인역량이 조직몰입에 정(+의 영향이 있음을 밝혔다. 역량에 관한 선행연구에서 활용된 역량군은 표 1과 같다.

표 1. 선행연구에서 활용된 역량군  
 Table 1. Competency groups in previous studies

연구자	선행연구에서 활용된 역량군
박혜영(2006)	성취와 행동, 대인서비스, 영향력, 관리, 인지, 개인효과성
이동희(2006)	기본적 특성, 자기관리, 직업적 특성, 대인관계, 상황대처, 전문적 지식과 스킬
김영미 외(2008)	외모나 태도, 신체적 특성, 근무환경 적응능력 및 직업정신, 이문화 이해와 외국어 능력, 업무 및 인지적 능력, 이력 및 경력
권도희(2010)	신체적 특성, 팀워크와 협력, 적극성, 상황대처, 외국어, 대인관계, 고객지향성, 전문지식, 개인적 특성, 자기관리, 직업적 특성
유정선(2016)	개인적특성, 상황대처, 대인관계, 전문성
Gibbs et al (2017)	스트레스 관리, 갈등상황 처리, 인간관계 기술, 양질의 고객서비스 제공
Park and Park(2019)	기술, 지식, 능력
Tsenddulam et al(2021)	안전관리, 안전책임, 서비스

오주연과 김효중(2020)	개인적특성, 직무전문성, 대인관계, 상황대처, 의사소통
----------------	--------------------------------

\* 출처 : 선행연구를 참고로 연구자 정리

### 3. Q-방법론(Q-Methodology)

Q-방법론은 체계적인 주관성 연구를 허용하는 정성적 및 정량적 연구 기법의 독특한 조합으로 활용되는 연구방법으로서[27][28], 인간의 태도와 행동연구를 위해 철학적, 심리적, 통계적, 심리측정의 분야를 적용하여 개발한 방법으로 인간의 주관성의 정량적 분석을 유도하는 특수한 통계기법이다[29]. 연구자의 가설이 아니라 행위자의 관점에서 시작되어 주관성의 구조에 의해 형성된 유형을 발견하는 연구방법으로[30] 개인 간의 차이가 아니라 개인 내의 중요성의 차이를 다루어 주관성을 강조하는[31] 조사 연구이다. 즉, 특정 대상에 대해 개인이 가지고 있는 태도, 신념, 가치 등을 객관적으로 측정하는 방법으로서 응답자가 진술문들을 비교하여 개인적 인식에 따라 조직적으로 분류하는 과정에서 그들의 주관성을 표현하게 되며[30], 발견된 서로 다른 유형에 대한 이해와 설명이 가능하다[32].

Q-방법론을 이용한 선행연구는 국내에서 다양한 분야와 직무를 대상으로 수행된 바 있다. 최근 항공 분야에서는 객실승무원 역량 연구 외에 항공사 선택속성에 따른 고객 유형[33], 객실승무원 이미지 유형[34][35] 등의 연구가 수행되었다.

## III. 연구 설계

### 1. 연구 문제

본 연구는 항공사 객실승무원들을 대상으로 객실승무원에게 요구되는 역량에 대한 주관적 인식과 태도를 탐색하여, 공통된 구조를 파악하고 범주화하여 각 유형을 알아보고자 주관성 연구에 적합한 Q-방법론을 활용하였다. 아울러, 유형별 대표적 특성에 해당하는 진술문(Q-statement)을 선택한 이유를 분석하여 현직 객실승무원들이 실제로 중요하게 인식하고 있는 객실승무원의 역량을 파악하고자 한다.

연구문제 1: 객실승무원에게 요구되는 역량에 대한 객실승무원들의 주관적 인식 유형은 어떠한가?

연구문제 2: 객실승무원에게 요구되는 역량에 대한 객실승무원들의 주관적 인식 유형별 특성은 무엇이며, 특성 간 차이는 무엇인가?

2. 연구 방법

첫 번째로 Q-표본(Q-sample)을 선정하기 위해, 객실 승무원에게 요구되는 역량에 대한 주관적 인식 유형 선행연구에서 사용된 Q-표본들을 바탕으로 35개의 역량 요인과 169개의 진술문을 확보하여 Q-모집단(Q-population)을 구성하였다. 다음으로, 국내 항공사 현직 객실승무원을 대상으로 심층 인터뷰(in-depth interview)를 실시하여 의견을 토대로 76개의 진술문을 추출하였다. 또한, 객실승무원 경력의 항공서비스전공 학과 교수 2인과 주관성 연구 경험 연구자 1인으로 구성된 3인의 전문가를 대상으로 진술문 내용의 중복 여부, 표현의 명확성 및 변별성 등을 고려하는 내용 타당도와 문항 적절성 검증 과정을 통해 최종적으로 선행연구에서 사용된 역량군을 기초로 한 신체 및 외모적 특성, 직업정신 및 자기관리, 외국어 및 전문지식, 서비스업무 및 직무수행, 대인관계 및 팀워크 등 5개 역량군으로 도출하고 33개의 Q-표본(Q-sample)을 선정하여 표 2에 제시하였다.

표 2. Q-표본  
Table 2. Q-Samples

구분	no.	진술문
신체 및 외모적 특성	1	건강한 체력을 갖추어야 한다.
	2	밝고 호감 가는 인상이어야 한다.
	3	서비스 및 기내방송을 위해 음성 전달력이 좋아야 한다.
	4	용모복장 규정에 맞는 단정한 용모를 갖추어야 한다.
	5	세련된 매너(인사, 자세, 언행 등)를 갖추어야 한다.
직업정신 및 자기관리	6	직업에 대한 이해와 직업의식이 있어야 한다.
	7	고객지향적 서비스 마인드를 가져야 한다.
	8	긍정적인 마인드를 지니고 있어야 한다.
	9	시간관념이 철저해야 한다.
	10	임무에 대한 책임감이 있어야 한다.
	11	업무 수행에 있어 성실함이 있어야 한다.
	12	스트레스 상황에서도 자신의 감정을 잘 조절할 수 있어야 한다.
외국어 및 전문지식	13	영어로 의사소통이 원활해야 한다.
	14	영어 이외, 한 가지 이상 제2외국어로 의사소통이 원활해야 한다.
	15	이문화에 대한 이해를 바탕으로 관련 지식과 매너를 알고 있어야 한다.
	16	식음료에 관한 지식이 있어야 한다.
	17	최신 비행정보 관련 지식을 수집하고 숙지해야 한다.
	18	항공 안전보안 업무에 관한 지식을 숙지해야 한다.
	19	다양한 분야에 대한 지식과 교양이 풍부해야 한다.
	20	자신의 능력과 기술을 향상시키는 자기개발능력이 있어야 한다.
서비스업무 및 직무수행	21	경청 및 의사소통 능력이 좋아야 한다.
	22	서비스수행 능력이 뛰어나야 한다.
	23	회사의 업무규정과 공지사항을 준수해야 한다.
	24	상황 판단력이 있어야 한다.
	25	비상상황에 대한 대처능력이 있어야 한다.
	26	승객 불만사항 등에 대한 문제해결능력이 있어야 한다.

대인관계 및 팀워크	27	승객의 요구를 미리 파악하고 능동적으로 처리하는 적극성이 있어야 한다.
	28	항상 무엇인가를 개선하고자 하는 진취적 성향과 창의력을 갖추어야 한다.
	29	원만하고 사교적인 성격으로 친화력이 있어야 한다.
	30	타인의 기분과 감정을 잘 파악하고 이해하는 공감능력이 있어야 한다.
	31	타인을 위한 배려와 봉사 정신이 있어야 한다.
	32	팀워크를 우선으로 생각하고 팀원들과 협력하는 능력이 있어야 한다.
	33	승객 또는 팀원을 잘 이끄는 리더십을 가져야 한다.

두 번째는 연구대상인 P-표본(P-sample)을 선정하여 응답자에게 Q-분류(Q-Sorting)를 실시하였다. P-표본의 수는 요인들 간에 비교할 수 있는 정도면 충분하므로 소 표본의 원칙을 따르며 50명 내외가 일반적이다[30]. 자료의 수집은 2023년 10월 16일부터 11월 14일까지 32일간 항공사, 근속연수, 직급 등을 적절히 고려하여 P-표본으로 선정된 국내·외 항공사 현직 객실승무원 33명을 대상으로 이메일을 통해 실시하였다. Q-표본으로 선정된 33개의 진술문 카드를 읽고 그림 1에 나타난 분포표에 가장 동의하지 않음을 -4점, 중립인 경우 0, 가장 동의함을 +4점으로 점수화하여 직접 배열하게 하는 강제분포(forced distribution)를 활용하였다. 또한, Q-factor 해석에 유용한 정보를 얻기 위해 가장 동의하거나 동의하지 않는 특정 진술문 항목



들에 대한 선택 이유를 조사하였다.

그림 1. Q-표본 분류 분포도(Q-33)  
Figure 1. Q-sorting Distribution

마지막으로, 수집된 자료를 코딩을 거쳐 Ken-Q analysis program(KADE) V.1.0.8을 사용하여 분석하였으며, 주요인 분석(Principal component analysis)을 실시할 때 Varimax 회전방식을 선택하였다.

IV. 분석 결과

1. 유형 분류

P-표본을 이용한 요인분석 결과, 네 가지의 유형으로 분류되었다. 표 3에 나타난 바와 같이 추출된 유형별 고유치(Eigen Value)는 유형 1이 12.545, 유형 2가 3.229, 유

형 3이 2.645, 유형 4가 1.924로서 1 이상으로 유의미한 결과를 보이며, 설명력(Explained Variance)은 유형 1이 38%, 유형 2가 10%, 유형 3이 8%, 유형 4가 6%로 총 변량은 62%로 나타났다.

각 유형별 상관관계는 유형 1과 유형 2에서는 0.076, 유형 1과 유형 3에서는 0.586, 유형 1과 유형 4에서는 0.664, 유형 2과 유형 3에서는 0.251, 유형 2과 유형 4에서는 0.113, 유형 3과 유형 4에서는 0.555의 상관관계를 보여, 유형 1과 유형 2의 값이 가장 낮아(0.076) 상대적으로 상반되는 인식을 나타내며, 가장 높게 나온(0.664) 유형 1과 유형 4는 상대적으로 가장 유사한 인식 관계임을 알 수 있다. 표 4는 유형별 P-표본과 요인적재량을 나타낸 것으로 요인 1에는 13명, 요인 2에는 3명, 요인 3에는 11명, 요인 4에는 6명이 적재되었다.

표 3. 유형별 아이겐값과 변량, 상관계수  
 Table 3. Eigen value, variance, cumulative percentage, and correlations between Types

	유형 1	유형 2	유형 3	유형 4
아이겐값	12.545	3.229	2.645	1.924
변량	38	10	8	6
누적변량	38	48	56	62
유형 1	1			
유형 2	0.076	1		
유형 3	0.586	0.251	1	
유형 4	0.664	0.113	0.555	1

표 4. 유형별 P-표본과 요인적재량  
 Table 4. P-samples and Factor Loadings

	Id	연령	근속	요인적재량		Id	연령	근속	요인적재량
제 1 유형 (N=13)	24KE	27	4	0.709	제 3 유형 (N=11)	29KE	32	10	0.811
	8KE	35	11	0.700		12OZ	33	14	0.791
	9KE	36	11	0.670		30KE	28	7	0.783
	26W	26	1	0.657		7OZ	45	22	0.720
	10KE	37	11	0.627		6OZ	45	22	0.715
	157C	27	-1	0.617		13OZ	26	2	0.638
	20KE	29	6	0.605		23QR	26	2	0.635
	19KE	29	6	0.589		21KE	32	6	0.607
	25KE	31	10	0.588		22KE	30	10	0.592
	17LJ	31	5	0.541		1LJ	25	-1	0.468
	31KE	29	9	0.539		18KE	36	10	0.441
	27YP	23	-1	0.534		5OZ	48	23	0.809
	제 2 유형 (N=3)	16KE	35	7		0.380	제 4 유형 (N=6)	11OZ	33
3QR		25	-1	0.859	2RF	27		1	0.622
4OZ		47	21	0.820	33LJ	23		-1	0.610
14KE		28	5	0.497	RF28	23		-1	0.596
					OZ32	26		5	0.520

## 2. 유형별 특성

유형별 특성을 파악하기 위하여 유형별로 표준점수가

높은 진술문 항목들을 토대로 각각의 유형에 부합하는 명칭을 부여하고, 33개의 Q-표본 중 가장 동의하지 않은 항목(Z-score -1 이하)과 가장 동의하는 항목(Z-score 1 이상)을 중심으로 유형별 특성을 분석하였다.

### 가. 유형 1: 체력 및 외모적 자질 중시형

안전과 서비스업무를 수행하는 직무 특성상 체력과 외모적 자질이 중요한 역량이라고 판단하는 유형으로서, 외모적 자질이 비언어 커뮤니케이션에 해당한다고 볼 때는 지각된 품질, 고객만족, 고객충성도에 영향을 미치며[36][37], 승무원의 신체적 피로가 안전의식, 안전행동에 영향을 미치므로 중요한 역량이라고 보는[38] 유형이다. 전체 33명 중 13명(39.3%)이 분포되어 있고, 가장 동의하거나 가장 동의하지 않는 항목(Z-score  $\pm 1$  이상)은 표 5와 같다. 가장 동의하는 항목은 ‘건강한 체력’, ‘밝고 호감가는 인상’, ‘비상상황 대처능력’ 등으로 나타났으며, 가장 동의하지 않는 항목은 ‘제2외국어’, ‘다양한 분야의 지식과 교양’, ‘진취적 성향과 창의력’ 등으로, 체력 및 외모적 자질의 중요성을 지식, 기술보다 높게 인식하는 특성이 나타났다. 이는 외적인 자기관리에 해당하는 역량이 업무수행은 물론, 문제 발생 시 해결을 위해 필요 요건이 되기 때문이라고 하였으며, 가장 동의하지 않은 항목의 이유는 제공하는 기내서비스의 범위와 내용은 한정적이며 충분히 사전 준비가 가능하므로 제2외국어, 지식과 교양 등은 업무 효율성 및 성과에 중요한 역량이라고 판단하지 않기 때문이라고 밝혔다.

표 5 제1유형의 표준점수  $\pm 1.00$  이상인 진술문  
 Table 5. Statements with Z-scores of  $\pm 1.00$  or higher in Type1

진술문	Z-score
1. 건강한 체력을 갖추어야 한다.	2.39
2. 밝고 호감 가는 인상이어야 한다.	1.24
25. 비상상황에 대한 대처능력이 있어야 한다.	1.17
18. 항공 안전보안 업무에 관한 지식을 숙지해야 한다.	1.08
5. 용모복장 규정에 맞는 단정한 용모를 갖추어야 한다.	1.02
16. 식음료에 관한 지식이 있어야 한다.	-1.1
20. 자신의 능력과 기술을 향상시키는 자기개발 능력이 있어야 한다.	-1.7
28. 항상 무엇인가를 개선하고자 하는 진취적 성향과 창의력을 갖춰야 한다.	-1.86
19. 다양한 분야에 대한 지식과 교양이 풍부해야 한다.	-1.91
14. 영어 이외, 한 가지 이상 제2외국어로 의사소통이 원활해야 한다.	-2.11

### 나. 유형 2: 직무수행 능력 중시형

승무원이 안전과 서비스업무를 효율적으로 수행하는 실제 업무 능력이 필요한 역량이라고 판단하는 유형으로,

동의하는 항목에 있어서 외모적 자질을 중시한 유형 1과 상반되는 특성을 나타낸다. 전체 33명 중 3명(9.0%)이 분포하며, 가장 동의하거나 가장 동의하지 않는 항목(Z-score  $\pm 1$  이상)은 표 6과 같다. 유형 2에서 가장 동의하는 항목은 ‘비상상황 대처능력’, ‘상황판단력’, ‘팀워크와 협력’, ‘능동적 적극성’, ‘업무 책임감’, ‘업무규정 준수’ 등으로 나타났으며, 가장 동의하지 않는 항목으로 유형 1과는 다른 ‘고객지향적 서비스마인드’, ‘밝고 호감가는 인상’, ‘단정한 용모’ 등으로 나타났다. 가장 동의하는 항목의 이유는 기내업무 중 발생가능한 다양한 상황에서 실제 팀원과 협력하며 업무를 수행하는 능력이 중요하기 때문이며, 가장 동의하지 않는 항목의 이유는 다양한 승객을 응대하는데 업무매뉴얼 준수를 바탕으로 일관성 있는 서비스를 유지하는 것이 중요하기 때문이라고 밝혔다.

표 6. 제2유형의 표준점수  $\pm 1.00$  이상인 진술문  
Table 6. Statements with Z-scores of  $\pm 1.00$  or higher in Type2

진술문	Z-score
25. 비상상황에 대한 대처능력이 있어야 한다.	1.91
24. 상황 판단력이 있어야 한다.	1.41
32. 팀워크를 우선으로 생각하고 팀원들과 협력하는 능력이 있어야 한다.	1.36
27. 승객의 요구를 미리 파악하고 능동적으로 처리하는 적극성이 있어야 한다.	1.19
10. 임무에 대한 책임감이 있어야 한다.	1.12
23. 회사의 업무규정과 공지사항을 준수해야 한다.	1.1
29. 원만하고 사교적인 성격으로 친화력이 있어야 한다.	-1.04
5. 세련된 매너(인사, 자세, 언행 등)를 갖추어야 한다.	-1.1
4. 용모복장 규정에 맞는 단정한 용모를 갖추어야 한다.	-1.4
3. 서비스 및 기내 방송을 위해 음성 전달력이 좋아야 한다.	-1.5
2. 밝고 호감 가는 인상이어야 한다.	-1.91
7. 고객지향적 서비스 마인드를 가져야 한다.	-2.02

**다. 유형 3: 의사소통 능력 중시형**

의사소통능력은 서비스 제공 시는 물론 서비스 회복에 중요한 영향을 미치게 되므로[39], 원활한 의사소통능력은 체력 및 업무 책임감과 함께 업무성과에 중요한 역량이라고 판단하는 유형이다. 전체 33명 중 11명(33.3%)이 분포하며 가장 동의하거나 가장 동의하지 않는 항목(Z-score  $\pm 1$  이상)은 표 7과 같다. 가장 동의하는 항목은 ‘건강한 체력’, ‘경청과 의사소통’, ‘업무 책임감’ 등으로 나타났으며, 가장 동의하지 않는 항목은 ‘다양한 분야의 지식과 교양’, ‘식음료 지식’, ‘이문화 이해’, ‘제2외국어’ 등으로 전문지식과 관련한 역량의 중요성에 부정적인 인식을 나타냈다. 가장 동의한 항목의 이유로 다양한 승객의 응대, 불만 해결 및 팀 근무 형태에서 동료와의 협업에 내·외부고객 간의 소통능력이 필수요소이기 때문이며,

가장 동의하지 않는 항목의 이유로 업무성과는 전문지식의 습득보다 실제 직무수행을 위해 구성된 간의 원활한 소통을 통해 가능하기 때문이라는 의견을 나타냈다.

표 7. 제3유형의 표준점수  $\pm 1.00$  이상인 진술문  
Table 7. Statements with Z-scores of  $\pm 1.00$  or higher in Type3

진술문	Z-score
1. 건강한 체력을 갖추어야 한다.	1.88
21. 경청 및 의사소통 능력이 좋아야 한다.	1.64
10. 임무에 대한 책임감이 있어야 한다.	1.36
33. 승객 또는 팀원을 잘 이끄는 리더십을 가져야 한다.	-1.03
28. 항상 무엇인가를 개선하고자 하는 진취적 성향과 창의력을 갖춰야 한다.	-1.26
14. 영어 이외, 한 가지 이상 제2외국어로 의사소통이 원활해야 한다.	-1.48
15. 이문화에 대한 이해를 바탕으로 관련 지식과 매너를 알고 있어야 한다.	-1.68
16. 식음료에 관한 지식이 있어야 한다.	-1.7
19. 다양한 분야에 대한 지식과 교양이 풍부해야 한다.	-1.73

**라. 유형 4: 직업의식 중시형**

객실승무원이란 항공기에 탑승하여 비상시 승객을 탈출시키는 등 승객의 안전을 위한 업무를 수행하는[40] 안전요원으로서 직업 전문성의 이해와 직업의식을 중시하는 유형으로, 직업의식은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미치므로[41], 학습 가능한 기술이나 지식보다 내면의 개인적 성향과 동기, 자기개념에 중점으로 하는 선발의 기준이 중요하다고[5] 본다. 전체 33명 중 6명(18.2%)이 분포하며 가장 동의하거나 가장 동의하지 않는 항목(Z-score  $\pm 1$  이상)은 표 8과 같다.

가장 동의하는 항목은 ‘건강한 체력’, ‘비상대처능력’, ‘안전보안지식’, ‘업무 책임감’, ‘직업의식’ 등으로 안전업무수행을 위한 직업의식의 중요성을 나타냈으며, 가장 동의하지 않는 항목은 ‘식음료 지식’, ‘진취적 성향과 창의력’, ‘지식과 교양’ 등으로 나타났다. 가장 동의한 이유로 직업과 직무에 대한 이해와 동기, 마음가짐, 책임감, 직업의식 등을 바탕으로 안전업무 수행이 가능하며 자기개발에도 집중하게 된다고 하였고, 가장 동의하지 않는 항목의 이유는 지식, 진취성, 창의, 지식과 교양 등은 승무원의 기본업무수행 역량에 있어 중요도가 높지 않다고 보기 때문이라는 의견을 밝혔다.

표 8. 제4유형의 표준점수  $\pm 1.00$  이상인 진술문  
Table 8. Statements with Z-scores of  $\pm 1.00$  or higher in Type4

진술문	Z-score
1. 건강한 체력을 갖추어야 한다.	2.08
25. 비상상황에 대한 대처능력이 있어야 한다.	1.39
18. 항공 안전보안 업무에 관한 지식을 숙지해야 한다.	1.34
10. 임무에 대한 책임감이 있어야 한다.	1.2

6. 직업에 대한 이해와 직업의식이 있어야 한다.	1.01
30. 타인의 기분과 감정을 잘 파악하고 이해하는 공감능력이 있어야 한다.	-1.15
14. 영어 이외, 한 가지 이상 제2외국어로 의사소통이 원활해야 한다.	-1.16
31. 타인을 위한 배려와 봉사 정신이 있어야 한다.	-1.21
33. 승객 또는 팀원을 잘 이끄는 리더십을 가져야 한다.	-1.36
19. 다양한 분야에 대한 지식과 교양이 풍부해야 한다.	-1.56
28. 항상 무엇인가를 개선하고자 하는 진취적 성향과 창의력을 갖춰야 한다.	-1.63
16. 식음료에 관한 지식이 있어야 한다.	-1.99

## V. 결 론

본 연구는 항공사 객실승무원에게 요구되는 역량에 대한 객실승무원들의 주관적 인식 유형과 유형별 특성을 파악하기 위해 Q-방법론을 활용하였다. 사용된 Q-표본은 선행연구 진술문을 바탕으로 전문가 검토 과정을 거쳐 33개로 선정하였고, 자료의 수집은 국내·외 항공사 현직 객실승무원 33명을 대상으로 e-메일을 통하여 이루어졌으며, Ken-Q Analysis 프로그램으로 분석하였다.

분석 결과, 객실승무원에게 요구되는 역량에 대한 네 가지의 인식 유형이 파악되었다. 첫째, 유형 1은 ‘체력 및 외모적 자질 중시형’으로 안전과 서비스 임무를 수행하는 승무원 직업 특성상 체력과 외모적 자질이 중요하다고 판단하는 유형, 둘째, 유형 2는 ‘직무수행능력 중시형’으로 임무를 효율적으로 수행하는 실제 업무 능력이 중요한 역량이라고 판단하는 유형, 셋째, 유형 3은 ‘의사소통능력 중시형’으로 원활한 의사소통능력은 서비스업무 수행에 있어 다양한 승객 응대, 불만 해결 및 팀 근무 형태에서 동료와의 협업에 필요한 요건이므로 중요한 역량이라고 판단하는 유형, 넷째, 유형 4는 ‘직업정신 중시형’으로 기내 안전요원으로서의 직업과 직무에 대한 이해와 이에 부합하는 직업정신을 갖추는 것이 중요하다고 판단하는 유형으로 나타났다.

유형 간 공통 사항을 파악해보았을 때, 유형 1, 3, 4에서 ‘건강한 체력’은 장시간 비행 동안 서서 근무하거나 시차에 적응해야 하고 고객 대면 서비스 업무 등의 근무조건으로 인해 중요한 역량으로 높게 나타났으며, 유형 1, 2, 4에서 ‘비상상황대처능력’, 유형 2, 3, 4에서 ‘업무 책임감’ 항목이 안전업무와 관련하여 중요하게 인식하는 것으로 나타났으나, 전체 유형에서 공감, 배려, 대인관계, 팀워크, 지식 등은 높은 동의 항목으로 나타나지 않았다. 이는 지금까지 객실승무원의 역량은 최상의 서비스 태도를 구축하기 위해 중요시되었고[7], 신입승무원 채용 및

교육훈련 시 고객서비스 역량이 중요한 요소로 강조되어 온 데 비해, 실제 현장승무원은 업무 책임감, 안전보안 업무수행 능력을 중요한 역량으로 우선시하고 있음을 나타내는 것이다. 종합해 볼 때 객실승무원의 안전과 서비스 임무 수행을 위해서는 직업정신을 바탕으로 건강한 신체와 외모적 자질을 갖추고 의사소통역량 및 안전보안업무 등 직무역량이 중요함을 파악할 수 있다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 실제 현장에서 근무하고 있는 객실승무원이 인식하고 있는 객실승무원에게 요구되는 역량에 대한 중요도를 나누어 보고 특성에 따라 유형별로 제시했다는 데 의미가 있다. 둘째, 기업 입장에서는 객실승무원의 역량에 관한 구체적인 평가 항목을 수립하여 신입 선발 기준이나 평가 지표로 활용할 수 있을 것이며, 교육 훈련 시 중요한 역량을 중심으로 교육 훈련과정을 개발하는데 기초자료로 활용할 수 있을 것이다. 이는 일부 객실승무원이 외모 위주로 채용된다는 진입점을 탈피하고 현장에 부합하는 인재 개발과 양성을 통한 업무성과 제고 방안이 될 것이다. 셋째, 항공서비스 전공 학생이나 취업 준비생에게 직무 이해를 돕고 필요한 역량을 함양하도록 함으로써 취업 목표의 성취를 위한 전략적인 준비를 가능하게 할 것이다.

한편, 향후 연구에 대한 제안은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 항공사 객실승무원의 역량에 대한 일반화를 목적으로 한 연구가 아닌 Q-방법론을 활용하였으므로 조사대상을 항공사(FSC, LCC/국내, 국외), 클래스, 직책, 등으로 세분화하여 각 특성에 따른 요구 역량의 차이를 파악할 수 있을 것이다. 본 연구 결과에는 유형별로 근무연수, 직급 등에 따른 특징이 나타나지 않았으나, 선행연구에 따르면 직책별[42], 직급과 클래스[5]에 따른 요구 역량의 차이가 밝혀진 바, 향후 관련 연구를 통해 재직자 교육프로그램 개발 및 직무별 교육에 참조할 수 있을 것이다. 둘째, 채용 면접 과정 특성상 지원자의 직업 이해도와 직업정신 등 내재적 역량을 평가하기 어려운 점이 있으므로 이를 보완하기 위한 방안 연구가 필요하다고 본다. 셋째, 시대 환경의 변화에 따라 객실승무원의 업무와 역할의 변화가 예측되면서 승무원의 스마트워크(smart work) 시스템 활용[43], 컴퓨터 시스템 프로그래밍, 컴퓨터 작업, 소통, 협업 및 창의성, 문제 해결 및 변화에 대한 적응의 미래 핵심 역량[44] 등 객실승무원에 요구되는 역량에 대한 다양한 인식과 새로운 방향성에 주목할 필요가 있다.

결론적으로, 항공사 기업 성과에 중요한 역할을 하는 객실승무원의 현장 업무수행의 효율성을 높이기 위해서는 시대 변화에 따라 객실승무원에게 요구되는 역량에 대한 연구가 지속적으로 수행되어야 하며, 기업 및 교육 기관에서는 객실승무원에게 요구되는 역량에 부합하는 지원자 선발부터 교육훈련 프로그램 개발, 운영에 이르기까지 변화되는 객실승무원의 역량에 초점을 맞춘 인재 개발과 교육 훈련이 병행되어야 한다.

## References

- [1] T.R. Crook, S.Y. Todd, J.G. Combs, D.J. Woehr, and D.J. Ketchen, Jr., "Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 3, pp. 443-456, 2011.
- [2] H.S. Park, and H.Y. Park, "The Effect of Efficiency Evaluation on the Organizational Effectiveness of the Cabin Crew's Competency -Focusing on the Job Satisfaction of the Personal Capacity of Airline Cabin Crews-," *Journal of Distribution Science*, Vol. 77, No. 7, pp. 5-13, 2019.
- [3] S. Babbar, and X. Koufteros, "The human element in airline service quality: Contact personnel and the customer," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, No. 9, pp. 804-830, 2008.
- [4] L. Gibbs, L. Slevitch and I. Washburn, "Competency-based training in aviation: The impact on flight attendant performance and passenger satisfaction," *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, Vol. 26, No. 2, pp. 55-80, 2017.
- [5] H.Y. Park, "The Empirical Analysis on a Competency of Flight Attendant," *Journal of Business Research*, Vol. 21, No. 3, pp. 29-56, 2006.
- [6] D.H. Kwon, "A Study on the Competence of Korean Cabin Crews in Foreign Airlines Using The Importance-Performance Analysis(IPA)," *Journal of the Aviation Management Society of Korea*, Vol. 8, No. 1, pp. 29-45, 2010.
- [7] J.Y. Lee, "The Effect of Service Attitudes and Capabilities of Cabin Crew on Airline Customer Satisfaction and Loyalty," *FoodService Industry Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 21-38, 2022.
- [8] R.E. Boyatzis, "Competencies in the 21st century," *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, pp. 5-12, 2008.
- [9] G.J. Bergenhenegouwen, H.F.K. Horn, and E.A.M. Mooijman, "Competence development-a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees," *Journal of European Industrial Training*, Vol. 20, No. 9, pp. 29-35, 1996.
- [10] T.A. Judge, C.A. Higgins, C. Thoresen, and M.R. Barrick, "The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span," *Personnel Psychology*, Vol. 52, Issue 3, pp. 621-652, 1999.
- [11] N. Gangani, G.N. McLean, and R.A. Braden, "A competency based human resource development strategy," *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 19, No. 1, pp. 127-139, 2006.
- [12] J.Y. Oh, and H.J. Kim, "A Study on The Personal Competency of Cabin Crews: Proactive Personality as Moderating Variables," *Journal of Product Research*, Vol. 38, No. 6, pp. 59-65, 2020.
- [13] I. Kang, S. Jeon, S. Lee, and C. Lee, "Investigating structural relations affecting the effectiveness of service management," *Tourism Management*, pp. 301-310, 2005.
- [14] H.J. Im and S.K. Lee, "A typology of students who are majoring in airline service for flight attendant competency," *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol. 34, No. 3, pp. 117-133, 2020.
- [15] J.Y. Lee, and P.S. Jang, "Types of Subjective Perception of Undergraduates Majoring in Airline Service on Competencies of Cabin Crew -A Comparison of Airlines in Korea and Foreign Country," *Journal of Hotel & Resort*, Vol. 20, No. 6, pp. 467-486, 2021.
- [16] H.S. Oh, "Analysis of critiques and critical issues on competency-based human resource development," *Korean Business Education Review*, Vol. 0, No. 47, pp. 191-213, 2007.
- [17] D.C. McClelland, "Testing for competence rather than for intelligence," *American psychologist*, Vol. 28, No. 1, pp. 1-14, 1973.
- [18] G.O. Klemm, Assessment of occupational competence, Washington, DC: National Institute of Education. 1980.
- [19] R.E. Boyatzis, The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York, NY: Wiley, 1982.
- [20] L.M. Spencer, and S.M. Spencer, Competence at work.: Models for Superior Performance, New York, NY: Wiley, 1993.
- [21] P. Sparrow, "Competency Based Pay Too Good to be True," *People Management*, Vol. 2, No. 24, pp. 22-25, 1996.



- [22] J.S. Schippmann, R.A. Ash, and Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., and Sanchez, J. I., "The Practice of Competency Modeling," *Personnel Psychology*, Vol. 53, No. 3, pp. 703-740, 2000.
- [23] D.H. Lee, "Study on the Competency Modeling and General Competencies of a Cabin Attendant," *International Journal of Tourism Management and Sciences*, Vol. 20, No. 2, pp. 335-350, 2006.
- [24] Y.M. Kim, S.S. Kim, and H. J. Park, "A study of airline cabin crew's competencies and qualifications, motivations to apply for cabin crew and the satisfaction with provided job benefits," *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 10, No. 1, pp. 70-91, 2006.
- [25] J.S. Yoo, "The Effects of Flight Attendants' Personal Competencies on the Organizational Commitment and Customer Orientation-Focusing on the Mediation Effects of Organizational Commitment-," *Journal of the Aviation Management Society of Korea*, Vol. 14, No. 6, pp. 82-101, 2016.
- [26] G. Tsenddulam, M.S. Kim, and S.K. Lee, "Effects of Airline In-flight Attendants' Job Competency on Brand Image and Reuse Intention," *Journal of the Korea Service Management Society*, Vol. 22, No. 3, pp. 214-235, 2021.
- [27] S. R. Brown, "Q Methodology and Qualitative Research," *Qualitative Health Research*, Vol. 6 No. 4, pp. 561-567, 1996.
- [28] J.Y. Lee, and S.A. Park, "Nursing students' and instructors' perception of simulation-based learning," *The International Journal of Advanced Culture Technology (IJACT)*, Vol. 8 No. 1, pp. 44-55, 2020. <https://doi.org/10.17703/IJACT.2020.8.1.44>
- [29] S. Watts, and P. Stenner, "Doing Q methodology: Theory, method, and interpretation," *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 2, pp. 67 -91, 2005.
- [30] H. Kim, and J. Hong, "A study on the motivation and attitudinal factors of overseas travelers-Approach to Q-Methodology-," *Journal of Tourism Management Research*, Vol. 13, No. 4, pp. 51-75, 2009.
- [31] E.A. Park, and E.J. Lee, "Attitude about multicultural society of Korea male-female in the middle age," *The Journal of the Convergence on Culture Technology(JCCT)*, Vol. 4, No. 2, pp. 131-138, 2018.
- [32] D.S. Kim, and J.Y. Lee, "Subjectivity Study on Food preference of an Expressway resting place customer," *The Journal of the Korea Contents Association*, Vol. 14, No. 1, pp. 505-514, 2013.
- [33] J.Y. Lee, "A Study on the Typology of Airline Customer by Selection Attributes Using Q-Methodology: Comparison between Full Service Carrier and Low Cost Carrier." *Journal of Tourism Management Research*, Vol. 23, No. 2, pp. 587-608, 2019.
- [34] J.Y. Lee, Y.M. Park, and P.S. Jang, "Typological Analysis on The Images of Flight attendants Using Q-Methodology," *Journal of Tourism Management Research*, Vol. 22, No. 6, pp. 331-351, 2018.
- [35] Y.S. Lee, "A Study on the Subjective Recognition Types of Flight Attendant Image by Flight Attendants: Focusing on Q Methodology," *International Journal of Tourism Management*, Vol. 36, No. 8, pp. 1-17, 2021.
- [36] H.S. Han, and Y.T. Kim, "A effect of Non-verbal Communication on perceived Quality and Customer's Satisfaction," *Korea Journal of Business Administration*, Vol. 23, No. 3, pp. 1519-1535, 2010.
- [37] J.E. Oh, and Y.S. Lee, "The Effects on Passenger Satisfaction and Royalty of Low-Cost Carrier Flight Attendants' Nonverbal Communication," *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol. 28, No. 6, pp. 119-131, 2014.
- [38] H.J. Park, "Review on the Influence Factors for Aviation Safety," *The Korean Association for Terrorism Studies*, Vol. 12, No. 4, pp. 179-197, 2019.
- [39] Y.S. Na, and J.H. Park, "A Study on the Effect of Communication Competence and Emotional Intelligence of Service Providers on the Service Recovery Effort for Customer Complaints," *Journal of Tourism Science*, Vol. 36, No. 4, pp. 255-281, 2012.
- [40] AVIATION SAFETY ACT, 항공안전법
- [41] S.V. Yazdi, and M.H.F. Yakhdani, "The relationship between organizational climate, job commitment, and the mediating role of job consciousness," *International Journal of Educational and Psychological Researches*, Vol 3, Iss 3, pp. 192-197, 2017.
- [42] D.H. Lee and S.B. Lee, "A Study on the Differentiate Competency of a Cabin Manager and Class Senior in Cabin Service Department," *Korea Academic Society of Hotel Administration*, Vol. 16, No. 1, pp. 201-216, 2007.
- [43] Y. Jung, H.L. Kim, and S.S. Hyun, "The Impact of Airline's Smart Work System on Job

Performance of Cabin Crew,” *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19, No. 19, pp. 1-17, 2022.

- [44] K.F. Bremer, and S.U. Maertens, “Future Skills of Flight Attendants in Times of COVID-19-Related Job Uncertainty–The Case of Germany,” *Administrative Sciences*, Vol. 11, No. 4, 2021. pp. 154-165. <https://doi.org/10.3390/admsci11040154>